

PRINCIPLES

RAY DALIO

SIMON & SCHUSTER

NEW YORK LONDON TORONTO SYDNEY NEW DELHI

BÖLÜM I NEREDEN GELİYORUM

1 Maceraya Çağrım: 1949–1967 **2**
Eşiği Aşmak: 1967–1979 3
Uçurumum: 1979–1982
4 Deneme Yolum: 1983–1994 **5**
Nihai Nimet: 1995–2010 6 Nimeti
Geri Getirmek: 2011–2015
7 Son Yılım ve En Büyük Zorluğum: 2016–2017 **8** Daha
Yüksek Bir Seviyeden Geriye Bakmak

BÖLÜM II HAYAT İLKELERİ

1 Gerçeği Kucaklayın ve Onunla Başa Çıkın
2 Hayattan İstedığınızı Elde Etmek İçin 5 Adımlı Süreci
Kullanın **3** Radikal Açık Fikirli Olun
4 İnsanların Bağlantılarının Çok Farklı Olduğunu
Anlayın **5** Etkili Karar Vermeyi Öğrenin Yaşam
İlkeleri: Hepsini Bir Araya Getirmek Özet ve Yaşam
İlkeleri Tablosu

BÖLÜM III ÇALIŞMA İLKELERİ

KÜLTÜRÜ DOĞRU YAKALAMAK İÇİN

ÇALIŞMA ESASLARI ÖZETİ VE TABLOSU . . .

1 Radikal Gerçeğe ve Radikal Şeffaflığa Güven
2 Anlamlı İşler ve Anlamlı İlişkiler Geliştirin
3 Hata Yapmanın Normal ve Ders Almamanın Kabul Edilemez Olduğu Bir Kültür Yaratın
Onlara
4 Senkronize Olun ve Devam Edin
5 İnandırıcılık Kararınızın Ağırlığı **6** Anlaşmazlıkların
Ötesine Nasıl Geçileceğinin Farkına Varın

İNSANLARI HAK ETMEK İÇİN . . .

7 KİMİN NEDEN DAHA ÖNEMLİ Olduğunu Unutmayın **8** Doğru İşe
Alın, Çünkü Yanlış İşe Almanın Cezaları Çok Büyük **9** İnsanları
Sürekli Eğitin, Test Edin, Değerlendirin ve Sıralayın

MAKİNEİNİZİ OLUŞTURMAK VE GELİŞTİRMEK İÇİN . . .

0Bir Hedefe Ulaşmak İçin Bir Makineyi Çalıştıran Biri Olarak Yönetin
1Sorunları Algılayın ve Tolere Etmeyin
2Kök Nedenlerine Ulaşmak İçin Sorunları Teşhis Edin
3Sorunlarınızı Aşmak için Makinenizde Tasarım İyileştirmeleri 4Yapmayı
Planladığınız Şeyi Yapın
5İşin Nasıl Yapılacağını Şekillendirmek İçin Araçları ve
Protokolleri Kullanın 6Ve Tanrı Aşkına, Yönetişimi Gözden
Geçirmeyin! Çalışma İlkeleri: Hepsini Bir Araya Getirmek

TEŞEKKÜRLER

YAZAR HAKKINDA

ÇÖZÜM

EK: BRIDGEWATER'IN IDEAMERİTOCRACY KAYNAKÇASI İÇİN ARAÇLAR VE
PROTOKOLLER
DİZİN

**Barbara'ya, beni bir bütün yapan yarımaya
kırk yıl.**

GİRİŞ

BSize ne düşündüğümü söylemeye başlamadan önce, bilmem gerekenler hakkında pek bir şey bilmeyen bir "aptal" olduğumu kanıtlamak istiyorum. Başarı ne olursa olsun Hayatta yaşadıklarım, kendimle nasıl başa çıkacağımı bilmemle daha çok şey yaptı. *Olumsuz* bildiğim her şeyden daha fazla bilmek. Öğrendiğim en önemli şey, hayata neyin doğru olduğunu ve bu konuda ne yapacağımı bulmama yardımcı olan ilkelere dayalı bir yaklaşımdır.

Bu ilkeleri aktarıyorum çünkü artık hayatımda kendimden daha başarılı olmaktansa başkalarının başarılı olmasına yardım etmek istediğim bir aşamadayım. Bu ilkeler bana ve başkalarına çok yardımcı olduğundan, bunları sizinle paylaşmak istiyorum. Gerçekten ne kadar değerli olduklarına ve onlarla ne yapmak istediğinize karar vermek size kalmış.

İlkeler, hayattan istediğinizi elde etmenizi sağlayan davranışların temeli olarak hizmet eden temel gerçeklerdir. Hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmak için benzer durumlarda tekrar tekrar uygulanabilirler.

Her gün, her birimiz yanıt vermemiz gereken bir durum kar fırtınası ile karşı karşıyayız. İlkeler olmadan, hayatın bize sunduğu her şeye, sanki her birini ilk kez yaşıyormuşuz gibi, bireysel olarak tepki vermek zorunda kalırdık. Bunun yerine bu durumları türlere göre sınıflandırırsak ve onlarla başa çıkmak için iyi ilkelerimiz olursa, daha hızlı daha iyi kararlar alır ve sonuç olarak daha iyi hayatlara sahip oluruz. İyi bir ilkeler dizisine sahip olmak, başarı için iyi bir tarif koleksiyonuna sahip olmak gibidir. Tüm başarılı insanlar başarılı olmalarına yardımcı olan ilkelerle hareket ederler, ancak başarılı olmayı seçtikleri şey çok büyük farklılıklar gösterir, dolayısıyla ilkeleri de değişir.

İlkeli olmak, tutarlı bir şekilde açıkça açıklanabilen ilkelerle çalışmak demektir. Ne yazık ki, çoğu insan bunu yapamaz. Ve insanların ilkelerini yazıp paylaşmaları çok nadirdir. Bu bir utanç. Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci ve diğerlerine hangi ilkelerin rehberlik ettiğini bilmek isterdim, böylece neyin peşinden gittiklerini ve bunu nasıl başardıklarını açıkça anlayabilir ve farklı yaklaşımlarını karşılaştırabilirdim. için hangi ilkelerin en önemli olduğunu bilmek istiyorum.

kendilerine ve kararları beni etkileyen diğerk insanlara oy vermemi isteyen politikacılar. Bizi bir aile olarak, bir topluluk olarak, bir ulus olarak, uluslar arası dostlar olarak birbirimize bağlayan ortak ilkelerimiz var mı? Yoksa bizi bölen karşıt ilkelerimiz mi var? Onlar neler? Spesifik olalım. Bu, ilkelerimiz konusunda net olmamızın özellikle önemli olduğu bir zamandır.

Umudum, bu kitabı okumanın sizi ve başkalarını, en iyi olduğunu düşündüğünüz yerden kendi ilkelerinizi keşfetmeye ve ideal olarak onları yazmaya sevk edeceğini umuyorum. Bunu yapmak, sizin ve diğerlerinin ilkelerinizin ne olduğu konusunda net olmanızı ve birbirinizi daha iyi anlamanızı sağlayacaktır. Daha fazla deneyimle karşılaştıkça onları iyileştirmenize ve bunlar üzerinde derinlemesine düşünmenize olanak tanıyacak, bu da daha iyi kararlar almanıza ve daha iyi anlaşılmanıza yardımcı olacaktır.

KENDİ İLKELERİNE SAHİP OLMAK

İlkelerimizi farklı şekillerde elde ederiz. Bazen onları kendi deneyimlerimiz ve yansımalarımız yoluyla kazanırız. Bazen onları anne babamız gibi başkalarından kabul ederiz veya dinler ve yasal çerçeveler gibi bütüncül ilke paketlerini benimseriz.

Her birimizin kendi hedefleri ve kendi doğamız olduğu için, her birimiz onlara uygun ilkelerimizi seçmeliyiz. Başkalarının ilkelerini kullanmak mutlaka kötü bir şey olmasa da, ilkeleri onları fazla düşünmeden benimsemek, sizi hedeflerinize ve doğanıza aykırı şekillerde hareket etme riskine maruz bırakabilir. Aynı zamanda, benim gibi muhtemelen bilmeniz gereken her şeyi bilmiyorsunuz ve bu gerçeği benimsemeniz akıllıca olacaktır. Sizin için en iyi olanı bulmak için açık fikirli bir şekilde açık fikirli olarak kendiniz için düşünebilir ve bunu yapacak cesareti toplayabilirsiniz, hayatınızdan en iyi şekilde yararlanırsınız. Bunu yapamıyorsanız, bunun neden olduğunu düşünmelisiniz, çünkü hayattan istediklerinizi daha fazlasını elde etmenin önündeki en büyük engel büyük olasılıkla budur.

Bu da beni ilk prensibime getiriyor:

- **1) ne istediğinize, 2) neyin doğru olduğuna ve 3) #2'nin ışığında 1 numaraya ulaşmak için ne yapmanız gerektiğine kendiniz karar verin. . .**

... ve bunu alçakgönüllülikle ve açık fikirlilikle yapın, böylece mevcut en iyi düşünceyi düşünürsünüz.

Sen.İlkeleriniz konusunda net olmak önemlidir, çünkü bunlar hayatınızın tüm yönlerini günde birçok kez etkileyecektir. Örneğin, başkalarıyla ilişkiye girdiğinizde, ilkeleriniz ve onların ilkeleri nasıl etkileşim kuracağını belirleyecektir. Ortak değerlere ve ilkelere sahip insanlar bir araya gelir. Bunu yapmayan insanlar, sürekli yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara yüzünden acı çekeceklerdir. En yakın olduğunuz insanları düşünün: Değerleri sizinkilerle uyumlu mu? Değerlerinin veya ilkelerinin ne olduğunu biliyor musunuz? İlişkilerde çoğu zaman insanların ilkeleri net değildir. Bu, özellikle insanların başarılı olmak için ortak ilkelere sahip olması gereken kuruluşlarda sorunludur. İlkelerim konusunda çok net olmam, bu kitaptaki her cümle için bu kadar çok uğraşmamın nedenidir.

Seçtiğiniz ilkeler, orijinal oldukları sürece, yani gerçek karakterinizi ve değerlerinizi yansıttıkları sürece, olmasını istediğiniz herhangi bir şey olabilir. Hayatta milyonlarca seçimle karşı karşıya kalacaksınız ve bunları yapma şekliniz sahip olduğunuz ilkeleri yansıtacak - bu nedenle çevrenizdeki insanların gerçekte uyguladığınız ilkeleri söyleyebilmeleri çok uzun sürmeyecek. Olabileceğiniz en kötü şey bir sahtekardır, çünkü eğer bir sahtekarsanız, insanların güvenini ve kendinize olan saygınızı kaybedersiniz. Bu nedenle, ilkeleriniz konusunda net olmalısınız ve ardından "konuşmayı yapmalısınız". Tutarsızlıklar var gibi görünüyorsa, bunları açıklamalısınız. Bunu yazılı olarak yapmak en iyisidir çünkü bunu yaparak yazılı ilkelerinizi geliştireceksiniz.

Kendi ilkelerimi paylaşıırken, onları körü körüne takip etmenizi beklemediğimi size açıklığa kavuşturmak istiyorum. Aksine her kelimeyi sorgulamanızı ve bu prensipler arasından seçim yapmanızı istiyorum ki kendinize uygun bir karışımla çıkasınız.

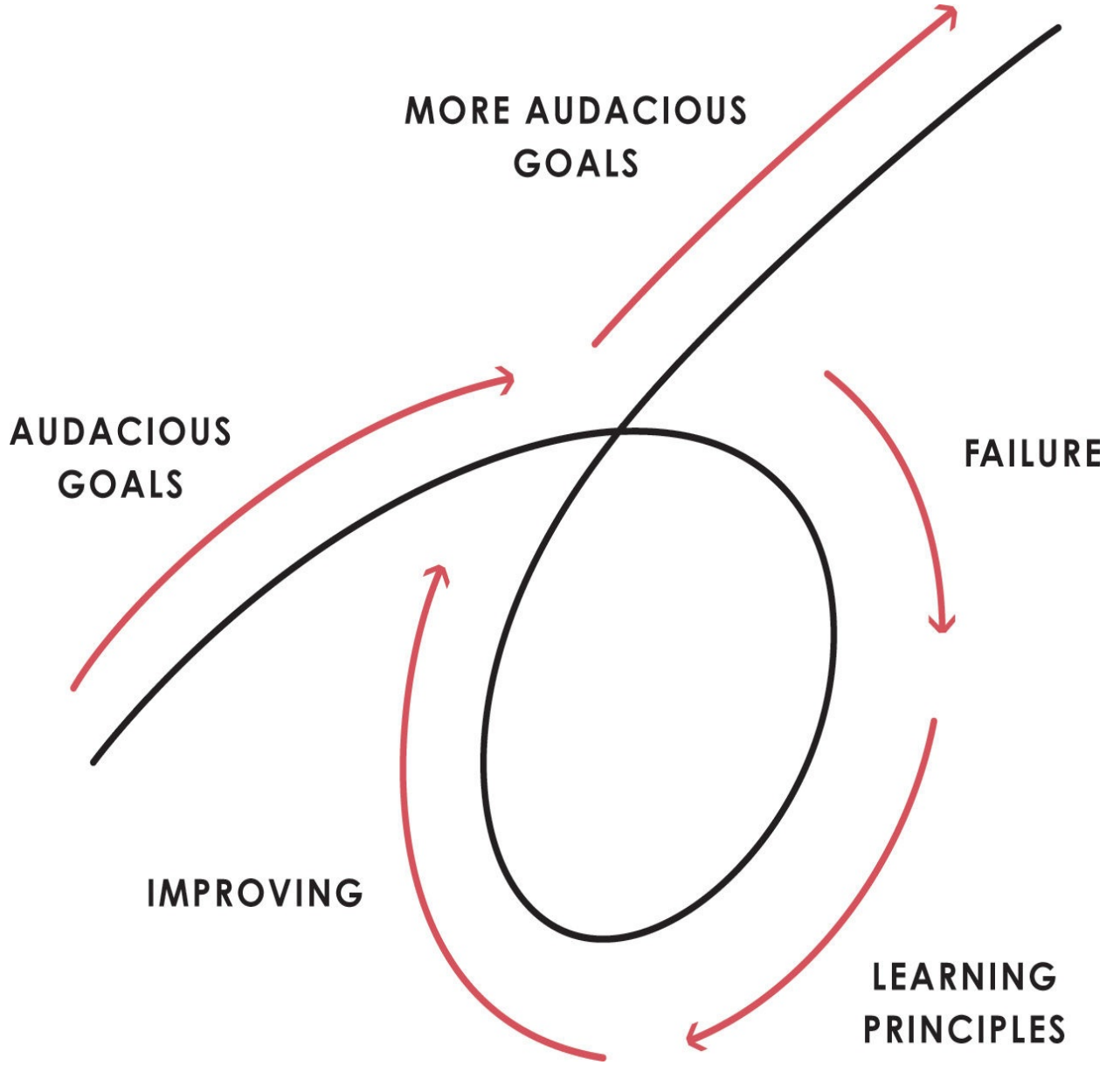
İLKELERİM VE ONLARI NASIL ÖĞRENDİM

İlkelerimi bir ömür boyunca birçok hata yaparak ve bunlar üzerinde düşünerek çok zaman harcayarak öğrendim. Çocukluğumdan beri, cüretkar hedeflerin peşinden koşan meraklı, bağımsız bir düşünür oldum. Peşinden gidilecek şeyleri görselleştirme heyecanına kapıldım, peşlerinden bazı acı başarısızlıklar yaşadım, bir daha aynı hataları yapmama engel olacak ilkeleri öğrendim ve değiştim ve geliştirdim, bu da daha cüretkar hedefler hayal edip peşinden gitmemi sağladı. ve bunu uzun bir süre boyunca hızla ve tekrar tekrar yaptım. Yani bana göre hayat karşı sayfada gördüğünüz sıralamaya benziyor.

Başarının anahtarının, hem çok şey için çabalamayı hem de iyi başarısız olmayı bilmekte yattığına inanıyorum. İyi başarısızlık derken, acı verici başarısızlıklar yaşayabilmeyi kastediyorum.

Bu, oyundan atılacak kadar kötü bir şekilde başarısız olmadan büyük öğrenmeler sağlar.

Bu şekilde öğrenme ve gelişme, nasıl biri olduğum ve ne yaptığımı nedeniyle benim için en iyisi oldu. Her zaman kötü bir ezberci hafızam olmuştur ve diğer insanların talimatlarını takip etmekten hoşlanmazdım, ama işlerin kendi başıma nasıl yürüdüğünü anlamaya bayılırdım. Hafızam zayıf olduğu için okuldan nefret ediyordum ama on iki yaşımıdayken piyasalarda işlem yapmaya aşık oldum. Piyasalarda para kazanmak için, fikir birliğine karşı bahse giren ve haklı olan bağımsız bir düşünür olmak gerekir. Bunun nedeni, fikir birliği görüşünün fiyata dahil edilmesidir. Kişi kaçınılmaz olarak acı verecek kadar çok hata yapacaktır, bu yüzden bunu nasıl iyi yapacağını bilmek kişinin başarısı için çok önemlidir. Başarılı bir girişimci olmak için aynı şey doğrudur: Kişi aynı zamanda fikir birliğine karşı doğru bir şekilde bahse giren bağımsız bir düşünür olmalıdır, bu da adil bir miktarda acı verici bir şekilde yanılmak anlamına gelir.



- İnanırlılık ağırlıklı kararlar verin.

Acı veren hatalarım beni "Haklı olduğumu biliyorum" bakış açısına sahip olmaktan "Haklı olduğumu nasıl bilebilirim?" Bana cüretimi dengelemek için ihtiyacım olan alçakgönüllülüğü verdiler. Acı verici bir şekilde yanılıyor olabileceğimi bilmek ve diğer zeki insanların olayları neden farklı gördüğüne dair merak, olaylara kendi gözüm kadar başkalarının gözünden de bakmamı sağladı. Bu, olayları sadece kendi gözlerimle gördüğümünden çok daha fazla boyut görmeme izin verdi. En iyilerini seçmek için insanların girdilerini nasıl değerlendireceğimi öğrenmek—diğer alanlarda

kelimeler, böylece inandırıcılık karar vermeme ağırlık verdi - haklı olma şansımı artırdı ve heyecan vericiydi. Aynı zamanda şunu da öğrendim:

- Prensiplere göre hareket edin. . .

... mantıkları kolayca değerlendirilebilecek ve siz ve başkaları anlayıp anlamadığınızı görebilecek kadar açık bir şekilde ortaya konan

konuş yürü. Tecrübe bana, her karar verdiğimde karar verme kriterlerimi düşünmenin ve yazmanın ne kadar paha biçilmez olduğunu öğretti, bu yüzden bunu yapma alışkanlığı kazandım. Zamanla, ilkelerim koleksiyonum, karar vermek için bir tarifler koleksiyonuna dönüştü. Bunları şirketim Bridgewater Associates'teki insanlarla paylaşarak ve onları ilkelerimi uygulamalı olarak test etmeme yardım etmeye davet ederek, onları sürekli olarak geliştirdim ve geliştirdim. Aslında, onları, aşağıdakilerin ne kadar önemli olduğunu görebileceğim bir noktaya kadar iyileştirebildim:

- Karar verme sürecinizi sistemleştirin.

Karar verme kriterlerimi bilgisayarlarımıza yerleştirebileceğim algoritmalar biçiminde ifade ederek bunu yapabileceğimi keşfettim. Her iki karar verme sistemini de çalıştırarak - yani benimki kafamın içinde ve benimki bilgisayarda yan yana, bilgisayarın benden daha iyi kararlar alabildiğini öğrendim çünkü benim yapabileceğimden çok daha fazla bilgiyi işleyebilir ve bunu daha hızlı yapabiliyordu. ve duygusuzca. Bunu yapmak, bana ve birlikte çalıştığım insanlara zaman içinde anlayışımızı birleştirme ve toplu karar verme kalitemizi artırma olanağı sağladı. Bu tür karar verme sistemlerinin -özellikle inandırıcılığa ağırlık verildiğinde- inanılmaz derecede güçlü olduğunu ve yakında dünyanın dört bir yanındaki insanların her türlü kararı alma şeklini derinden değiştireceğini keşfettim. Karar vermede ilke odaklı yaklaşımımız yalnızca ekonomik, yatırım,

Kendi ilkelerinizin sistematik/bilgisayarlı olup olmaması ikincil öneme sahiptir. En önemli şey, özellikle başkalarıyla çalışıyorsanız, kendi ilkelerinizi geliştirmeniz ve ideal olarak bunları yazmanızdır.

Beni Long Island'lı sıradan bir orta sınıf çocuğu olmaktan, iki yatak odalı dairemden bir şirket kurup onu inşa etmek gibi bir dizi geleneksel önlemle başarılı olmaya götüren ben değil, bu yaklaşım ve onun getirdiği ilkelerdi. ABD'deki beşinci en önemli özel şirket haline (göre *Talih*), en zengin yüz kişiden biri olmak

dünyadaki insanlar (göre *Forbes*) ve en etkili yüz kişiden biri olarak kabul ediliyor (göre *Zaman*). Beni başarıyı ve hayatı hayal ettiğimden çok farklı görebileceğim bir yere götürdüler ve bana geleneksel başarılarımdan bile daha fazla değer verdiğim anlamlı işler ve anlamlı ilişkiler verdiler. Bana ve Bridgewater'a hayal ettiğimden çok daha fazlasını verdiler.

Yakın zamana kadar, bu ilkeleri Bridgewater dışında paylaşmak istemiyordum çünkü halkın ilgisinden hoşlanmıyorum ve başkalarına hangi ilkelere sahip olmaları gerektiğini söylemenin küstahlık olacağını düşündüm. Ancak Bridgewater, 2008-09 mali krizini başarılı bir şekilde öngördükten sonra, hem ilkelerim hem de Bridgewater'ın benzersiz çalışma şekli medyanın çok ilgisini çekti. Bu hikayelerin çoğu çarpıtılmış ve sansasyoneldi, bu yüzden 2010'da, insanların kendileri için yargılayabilmesi için ilkelerimizi web sitemizde yayınladım. Şaşırtıcı bir şekilde, üç milyondan fazla kez indirildiler ve dünyanın her yerinden teşekkür mektuplarıyla dolup taşım.

Bunları size iki kitapta vereceğim -birinde Yaşam ve Çalışma İlkeleri, diğesinde Ekonomi ve Yatırım İlkeleri.

BU KİTAPLAR NASIL DÜZENLENİYOR

Yetişkin hayatımın büyük bir kısmını ekonomileri düşünerek ve yatırım yaparak geçirdiğim için önce Ekonomi ve Yatırım İlkeleri'ni yazmayı düşündüm. *But* Yaşam ve Çalışma İlkelerimle başlamaya karar verdim çünkü onlar daha kapsayıcı ve kariyerlerinden bağımsız olarak insanlar için ne kadar iyi çalıştıklarını gördüm. Birbirlerine çok iyi uydukları için, burada kısa bir otobiyografinin yer aldığı tek bir kitapta bir araya getirilmişlerdir. *Nereden Geldiğim*.

Bölüm I: Nereden Geldiğim

Bu bölümde, bazı deneyimlerimi ve en önemlisi karar vermeme rehberlik eden ilkeleri keşfetmeme neden olan hatalarımı paylaşacağım. Gerçeği söylemek gerekirse, kişisel hikayemi anlatmakla ilgili hala karışık hislerim var, çünkü bunun sizi ilkelerden ve onları besleyen zamansız ve evrensel neden-sonuç ilişkilerinden uzaklaştıracağından endişe ediyorum. Bu nedenle, kitabın bu bölümünü atlamaya karar verirsiniz, sorun etmem. Okursanız, anlattığım ilkelerin mantığına ve değerine benim ve özel hikayemin ötesine bakmaya çalışın. Bunları düşünün, tartın ve sizin ve kendi yaşam koşullarınız için ne kadar geçerli olduklarına ve özellikle de hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olup olamayacaklarına karar verin.

Bölüm II: Yaşam İlkeleri

Her şeye yaklaşımımı yönlendiren kapsayıcı ilkeler, Yaşam İlkeleri'nde ortaya konmuştur. Bu bölümde, ilkelerimi daha derinlemesine açıklayacağım ve bunların doğal dünyada, özel hayatlarımızda ve ilişkilerimizde, iş ve politika oluşturmada ve tabii ki Bridgewater'da nasıl uygulanacağını göstereceğim. Hedeflerinize ulaşmak ve etkili seçimler yapmak için geliştirdiğim 5 Adımlık Süreci paylaşacağım; Ayrıca psikoloji ve nörobilim alanında kazandığım içgörülerden bazılarını paylaşacağım ve bunları özel hayatımda ve işimde nasıl uyguladığımı açıklayacağım. Bu, kitabın gerçek kalbidir çünkü bu ilkelerin çoğu kişi tarafından çoğu şeye nasıl uygulanabileceğini gösterir.

Bölüm III: Çalışma İlkeleri

Çalışma İlkeleri'nde, Bridgewater'da alışılmadık çalışma şeklimizi yakından göreceksiniz. İlkelerimizi, anlamlı işler ve anlamlı ilişkiler sunmaya çalışan bir fikir meritokrasisi içinde nasıl birleştirdiğimizi açıklayacağım. *radikal gerçek* ve *radikal şeffaflık*. Size bunun ayrıntılı düzeyde nasıl çalıştığını ve daha etkili hale getirmek için hemen hemen her kuruluşa nasıl uygulanabileceğini göstereceğim. Göreceğiniz gibi, biz sadece yaptığımız işte mükemmel olmaya çabalayan ve bilmemiz gerekenlere kıyasla pek bir şey bilmediğimizi kabul eden bir grup insanız. Bağımsız düşünürlerin düşünceli, duygusal olmayan fikir ayrılıklarının, parçalarının toplamından daha akıllı ve etkili olan inanırlılık ağırlıklı karar vermeye dönüştürülebileceğine inanıyoruz. Bir grubun gücü, bir bireyin gücünden çok daha büyük olduğu için, bu çalışma ilkelerinin, dayandıkları yaşam ilkelerinden bile daha önemli olduğuna inanıyorum.

Bu Kitaptan Sonra Ne Olacak?

Bu basılı kitabı, öğreniminizin daha deneyimsel olması için sizi videolara ve sürükleyici deneyimlere götürecek bir uygulama biçimindeki etkileşimli bir kitap takip edecek. Uygulama ayrıca, size daha kişiselleştirilmiş tavsiyeler sunmak için onunla etkileşimleriniz aracılığıyla sizi tanıyacaktır.

Bu kitabı ve uygulamayı, Ekonomi ve Yatırım İlkeleri olmak üzere iki bölüm daha içeren başka bir cilt izleyecektir. Benim için işe yarayan ve bu alanlarda size yardımcı olabileceğine inandığım ilkeleri aktaracağım.

Bundan sonra bu iki kitapta yer almayan hiçbir tavsiyem olmayacak ve hayatımın bu evresini bitirmiş olacağım.



Kendin için düşün!

1) Ne istiyorsun?

2) Doğru olan nedir?

3) Bu konuda ne yapacaksın?

BÖLÜM I

NEREYE GELİYORUM

İTİBAREN

Zaman, bizi ihtiyaç duyduğumuz gerçeklikle karşılaşmaya götüren bir nehir gibidir.

kararlar vermek. Bu nehirdeki hareketimizi durduramayız ve durduramayız

bu karşılaşmalardan kaçının. Onlara ancak mümkün olan en iyi şekilde yaklaşabiliriz.

WBiz çocukken, diğer insanlar, tipik olarak ebeveynlerimiz, yaşamımız boyunca bize rehberlik ederler. gerçeklikle karşılaşır. Yaşlandıkça kendi seçimlerimizi yapmaya başlarız. Neyin peşinden gideceğimizi (hedeflerimizi) biz seçeriz ve bu da yollarımızı etkiler. Doktor olmak istiyorsan tıp fakültesine gidersin; bir ailen olsun istiyorsan bir eş bulursun; ve benzeri. Bu hedeflere doğru ilerlerken sorunlarla karşılaşılıyor, hatalar yapıyor ve kendi kişisel zayıflıklarımızla karşılaşılıyor. Kendimiz ve gerçeklik hakkında bilgi edinir ve yeni kararlar alırız. Yaşamımız boyunca, bazıları büyük, bazıları küçük olmak üzere temelde bahis olan milyonlarca ve milyonlarca karar veririz. Onları nasıl yaptığımızı düşünmek işe yarar, çünkü nihai olarak hayatımızın kalitesini onlar belirler.

Hepimiz farklı düşünme yetenekleriyle doğarız ama karar verme becerileriyle doğmayız. Onları gerçeklikle karşılaşmalarımızdan öğreniriz. Gittiğim yol benzersiz olsa da -belirli bir ebeveynin çocuğu olarak doğmak, belirli bir kariyer peşinde koşmak, belirli meslektaşlara sahip olmak- yol boyunca öğrendiğim ilkelerin çoğu yolda çoğu insan için eşit derecede işe yarayacağına inanıyorum. Hikayemi okurken, hikayemi ve beni, altta yatan neden-sonuç ilişkilerine, yaptığım seçimlere ve sonuçlarına, onlardan öğrendiklerime ve sonuç olarak karar alma yöntemlerimi nasıl değiştirdiğime bakmaya çalışın. Kendinize ne istediğinizi sorun, istediklerini elde eden diğer insanların örneklerini araştırın ve kendi hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmak için bunları uygulayabilmeniz için başarılarının ardındaki sebep-sonuç kalıplarını ayırt etmeye çalışın.

Nereden geldiğimi anlamana yardımcı olmak için, hatalarıma ve zayıflıklarına ve onlardan öğrendiğim ilkelere özel bir vurgu yaparak, size hayatımın ve kariyerimin süssüz bir hesabını sunuyorum.

BÖLÜM 1

MACERAYA ÇAĞRISIM:

1949-1967

BEN 1949'da doğdu ve orta sınıf bir Long Island mahallesinde, profesyonel bir caz müzisyeni ve evde oturan bir annenin tek oğlu olarak büyüdü. ben bir sıradan bir evde sıradan bir çocuk ve sıradan bir öğrenci. Arkadaşlarımla oynamayı severdim - gençken sokaklarda futbola ve bir komşunun arka bahçesinde beysbol oynamaya ve büyüdüğümde kızların peşinden koşmaya bayılırdım.

DNA'mız bize doğuştan gelen güçlü ve zayıf yönlerimizi verir. En bariz zayıflığım, kötü ezberci hafızamdı. Olduğu gibi olması için nedenleri olmayan (telefon numaraları gibi) gerçekleri hatırlayamadım ve hala hatırlayamıyorum ve talimatları takip etmekten hoşlanmıyorum. Aynı zamanda, çok meraklıydım ve o zamanlar bu daha az belirgin olsa da, bir şeyleri kendi başıma çözmeyi seviyordum.

Okulu sadece çok fazla ezber gerektirdiği için değil, öğretmenlerimin önemli olduğunu düşündüğü çoğu şeyle ilgilenmediğim için de sevmiyordum. Okulda başarılı olmanın annemin onayından başka ne getireceğini hiçbir zaman anlamadım.

Annem bana hayrandı ve düşük notlarım için endişeleniyordu. Ortaokula kadar, oyun oynamaya çıkmadan önce beni odama çıkarıp birkaç saat ders çalışırdı ama ben bunu yapmaya kendimi ikna edemezdim. O her zaman benim için oradaydı. Getirdiğim gazeteleri katlayıp lastikle sardı ve cumartesi geceleri birlikte korku filmi izlerken ikimizin yemesi için kurabiyeler pişirdi. Ben on dokuz yaşındayken öldü. O zamanlar bir daha gülebileceğimi hayal bile edemiyordum. Şimdi onu düşündüğümde gülümsüyorum.

Babam bir müzisyen olarak çok geç saatlere kadar -sabah üçe kadar- çalıştı, bu yüzden hafta sonları geç saatlere kadar uyudu. Sonuç olarak, ben gençken, nefret ettiğim çimleri biçmek ve çitleri kesmek gibi ev işleriyle ilgilenmem için beni sürekli dırdır etmesi dışında pek bir ilişkimiz yoktu. Sorumsuz bir çocukla uğraşan sorumlu bir adamdı. Nasıl etkileşimde bulunduğumuza dair anılar bugün bana komik geliyor. Örneğin, bir keresinde bana çimleri biçmemi söyledi ve ben sadece ön bahçeyi yapmaya karar verdim ve arka bahçeyi erteledim ama

sonra birkaç gün yağmur yağdı ve arka bahçedeki çimenler o kadar yükseldi ki orakla kesmek zorunda kaldım. Bu o kadar uzun sürdü ki, işim bittiğinde ön bahçe biçmek için çok yüksekti ve bu böyle devam etti.

Annem öldükten sonra, özellikle kendi ailemi kurduğumda babamla çok yakınlaştık. Onu hem sevdim hem sevdim. Müzisyenlerin eğiliminde olduğu gibi rahat ve eğlenceli bir havası vardı ve onun güçlü karakterine hayran kaldım, bunun Büyük Buhran'da yaşamaktan ve hem 2. Dünya Savaşı'nda hem de Kore Savaşı'nda savaşmaktan geldiğini varsayıyorum. Yetmişli yaşlarındayken, büyük kar fırtınalarında araba sürmekten çekinmediği, ne zaman sıkışırsa, sanki önemli değilmiş gibi kendini dışarı attığı anılarım var. Hayatının büyük bir bölümünde kulüplerde çaldıktan ve rekorlar kırdıktan sonra, altmışlı yaşlarının ortalarında ikinci bir kariyere başladı, lisede ve yerel bir kolejde müzik öğretmenliği yaptı ve seksen bir yaşında kalp krizi geçirinceye kadar devam etti. Bundan sonra, zihinsel olarak her zamanki kadar keskin bir şekilde bir on yıl daha yaşadı.

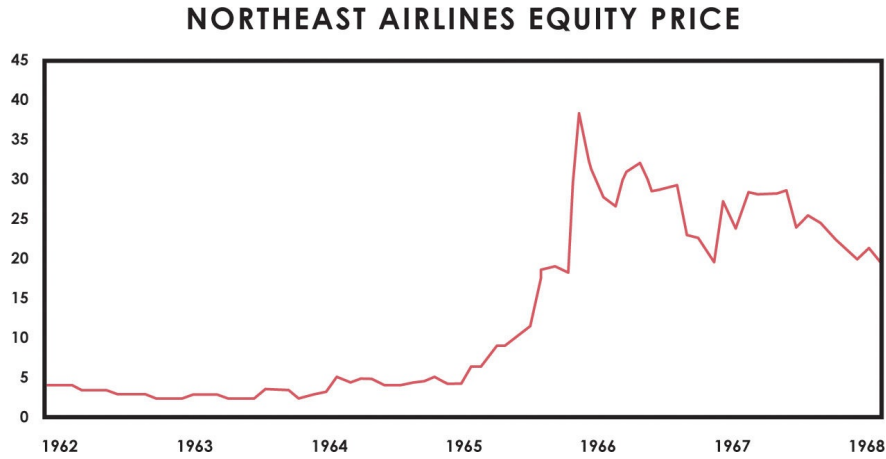
Bir şeyi yapmak istemediğimde onunla savaşırdım ama bir şey için heyecanlandığımda hiçbir şey beni engelleyemezdi. Örneğin, evde ev işleri yapmaktan çekinirken, para kazanmak için evin dışında hevesle yapıyordum. Sekiz yaşımdan başlayarak, bir gazete rotam vardı, insanların araba yollarındaki karları kürekle temizledim, yerel bir restoranda masaları taşıdım, bulaşıkları yıkadım ve yakındaki bir mağazada rafları doldurdum. Ailemin beni bu işleri yapmam için teşvik ettiğini hatırlamıyorum, bu yüzden onlara nasıl geldiğimi söyleyemem. Ama o ilk yıllarda bu işlere sahip olmanın ve bağımsız olarak idare edecek biraz paraya sahip olmanın bana okulda veya oyunda öğrenemeyeceğim birçok değerli ders verdiğini biliyorum.

İlk yıllarımda, 1960'ların ABD'sinin psikolojisi, büyük ve asil hedeflere ulaşmak için istek ve ilham vericiydi. O zamandan beri gördüğüm hiçbir şeye benzemiyordu. En eski anılarımdan biri, dünyayı daha iyiye doğru değiştirmenin canlı resimlerini çizen zeki, karizmatik bir adam olan John F. Kennedy ile ilgiliydi. - uzayı keşfetmek, eşit haklara ulaşmak ve yoksulluğu ortadan kaldırmak. O ve fikirlerinin düşüncelerim üzerinde büyük etkisi oldu.

Amerika Birleşik Devletleri o zamanlar dünyanın geri kalanına göre zirvesindeydi ve ekonomisinin bugün yaklaşık yüzde 20'sine kıyasla yüzde 40'ını oluşturuyordu; dolar dünyanın para birimiydi; ve ABD baskın askeri güçtü. "Liberal" olmak, hızlı ve adil bir şekilde ilerlemeye kararlı olmak anlamına gelirken, "muhafazakar" olmak eski ve haksız yollara saplanıp kalmak anlamına geliyordu - en azından bana ve çevremdeki çoğu insana böyle geliyordu. Gördüğümüz kadarıyla ABD zengindi, ilericiydi, iyi yönetiliyordu ve her konuda hızla gelişme misyonundaydı. Saf olabilirdim ama yalnız değildim.

O yıllarda herkes borsadan bahsediyordu çünkü borsa çok iyi gidiyordu ve insanlar para kazanıyordu. Buna, on iki yaşındayken caddy yapmaya başladığım Links adlı yerel bir golf sahasında oynayan insanlar da dahildi. Ben de caddying paramı aldım ve borsa oynamaya başladım. İlk yatırımım Northeast Airlines'taydı. Hisse başına 5 doların altında satış yaptığını duyduğum tek şirket olduğu için satın aldım. Ne kadar çok hisse alırsam o kadar çok para kazanacağımı düşündüm. Bu aptalca bir stratejiydi ama paramı üçe katladım. Northeast Airlines iflas etmek üzereydi ve onu başka bir şirket satın aldı. Şanslıydım ama o zamanlar bilmiyordum. Piyasalarda para kazanmanın kolay olduğunu düşündüm, bu yüzden bağımlıydım.

Bu günlerde, *Talih* dergisinin, Fortune 500 şirketlerinden ücretsiz yıllık raporlar almak için postalayabileceğiniz küçük bir kuponu vardı. Hepsini sipariş ettim. Postacının mutsuz bir şekilde tüm raporları kapımıza kadar getirdiğini hâlâ hatırlıyorum ve her birini didik didik ettim. Bir yatırım kitaplığı oluşturmaya böyle başladım. Borsa yükselmeye devam ederken, 2. Dünya Savaşı ve Buhran uzak anılar gibi göründü ve yatırım yapmak, herhangi bir şeyi alıp yükselişini izlemek gibi görünüyordu. Ekonomiye yönetmek bir bilim haline geldiği için, genel kaniye göre kesinlikle artacaktı. Ne de olsa, hisse senetleri son on yılda neredeyse dört katına çıkmıştı ve bazıları bundan çok daha iyisini yapmıştı.



Sonuç olarak, "dolar-maliyet ortalaması" -ne kadar az veya çok hisse satın alabilirse alsın, temelde her ay piyasaya aynı dolar tutarında yatırım yapmak- çoğu insanın izlediği stratejiydi. Tabii ki, en iyi hisse senetlerini seçmek daha da iyiydi, bu yüzden ben ve diğer herkes bunu yapmaya çalıştık. Hepsi gazetenin son birkaç sayfasında düzgün bir şekilde listelenmiş, aralarından seçim yapabileceğiniz binlercesi vardı.

Pazar oynamayı sevsem de, ister çocukken mahallede, ister gençken barlara girmek için sahte kimlikler kullanarak, ister bugünlerde müzik festivallerine ve tüplü dalış gezilerine gitmek olsun, arkadaşlarımla oynamayı da seviyordum. birlikte. Her zaman ödül arayışında risk almaya meyilli bağımsız bir düşünür oldum - sadece pazarlarda değil, çoğu şeyde. Ayrıca can sıkıntısından ve sıradanlıktan başarısızlıktan korktuğumdan çok daha fazla korkuyordum. Benim için harika, korkunçtan daha iyidir ve korkunç, vasattan daha iyidir, çünkü korkunç en azından hayata tat verir. Arkadaşlarımla benim için seçtiği lise yıllığı alıntısı Thoreau'dandı: "Bir adam arkadaşlarına ayak uyduramıyorsa, belki de bunun nedeni farklı bir davulcu duymasıdır. Ne kadar ölçülü ve uzak olursa olsun, işittiği müziğe adım atsın."

1966'da, lise son yılım, borsa hala patlama yaşıyordu ve ben para kazanıyor ve eğleniyordum, en iyi arkadaşım Phil ile sörf yapmak için okulu bırakıyor ve eğlenceyi seven liseli erkeklerin genellikle yaptığı şeyi yapıyordum. Tabii o zamanlar bilmiyordum ama o yıl borsanın zirvesi olacaktı. Ondan sonra, piyasalar hakkında bildiğimi sandığım neredeyse her şeyin yanlış olduğu kanıtlandı.

¹Kuzey Vietnamlılar tarafından Güney Vietnam'daki yüzden fazla şehir ve kasabaya sürpriz bir eşzamanlı saldırı.

BÖLÜM 2

EŞİĞİ GEÇMEK:

1967-1979

BENbu döneme deneyimlerimden ve çevremdeki insanlardan edindiğim ön yargılarla geldim. 1966 yılında varlık fiyatları yatırımcıların iyimserliğini yansıtıyordu. gelecek. Ancak 1967 ile 1979 yılları arasında yaşanan kötü ekonomik sürprizler, büyük ve beklenmedik fiyat düşüşlerine yol açtı. Sadece ekonomi ve piyasalar değil, toplumsal duyarlılık da kötüleşti. Bunu yaşamak bana, neredeyse herkesin geleceğin şimdiki zamanın biraz değiştirilmiş bir versiyonu olmasını beklerken, genellikle çok farklı olduğunu öğretti. Ama 1967'de bunu bilmiyordum. Hisse senetlerinin eninde sonunda toparlanacağından emindim, piyasa düşerken bile onları almaya devam ettim ve neyin yanlış gittiğini ve bununla nasıl başa çıkacağımı anlayana kadar para kaybettim. Yavaş yavaş fiyatların insanların beklentilerini yansıttığını öğrendim, bu nedenle fiili sonuçlar beklenenden daha iyi olduğunda yükselir ve beklenenden daha kötü olduğunda düşer. Ve çoğu insan son deneyimlerinden dolayı önyargılı olma eğilimindedir.

O sonbahar, yerel bir kolej olan CW Post'ta başladım. Lisede ortalamam C olduğu için denetimli serbestliğe girdim. Ama liseden farklı olarak üniversiteyi, mecbur olduğum için değil, ilgimi çeken şeyleri öğrenebildiğim için seviyordum, bu yüzden harika notlar aldım. Ayrıca evden uzakta yaşamayı ve bağımsız olmayı da sevdim.

Meditasyon yapmayı öğrenmek de yardımcı oldu. Beatles, Maharishi Mahesh Yogi'nin aşramında Transandantal Meditasyon çalışmak için 1968'de Hindistan'ı ziyaret ettiğinde, onu öğrenmeyi merak ettim ve öğrendim. Onu sevdim. Meditasyon hayatım boyunca bana büyük ölçüde fayda sağladı çünkü daha net ve yaratıcı düşünmemi sağlayan sakin bir açık fikirlilik yaratıyor.

Piyasalara olan sevgim nedeniyle ve bu bölümün yabancı dil gereksinimi olmadığı için üniversitede finans okudum - bu, hem sınıf içinde hem de sınıf dışında ilgilendiğim şeyi öğrenmeme izin verdi. Benden biraz daha yaşlı bir Vietnam gazisi olan çok ilginç bir sınıf arkadaşımдан emtia vadeli işlemleri hakkında çok şey öğrendim. Emtialar cazipti çünkü çok düşük marj gereksinimleriyle alınıp satılıyordu, bu da yatırım yapmak zorunda olduğum sınırlı miktarda parayı kaldırabileceğim anlamına geliyordu. Kazandıran kararlar verebilseydim, ki ben

yapmayı planlıyorsam, daha fazlasını yapmak için daha fazlasını ödünç alabilirdim. Hisse senedi, tahvil ve döviz vadeli işlemleri o zamanlar yoktu. Emtia vadeli işlemleri, mısır, soya fasulyesi, sığır ve domuz gibi kesinlikle gerçek emtialardı. Ticaret yapmaya ve öğrenmeye başladığım pazarlar bunlardı.

Üniversite yıllarım, özgür aşk, zihni genişleten uyuşturucu deneyleri ve geleneksel otoritenin reddi çağına denk geldi. Bunu yaşamak, benim ve neslimin diğer birçok üyesi üzerinde kalıcı bir etki yarattı. Örneğin, empati kurmaya ve hayranlık duymaya başladığım Steve Jobs'u derinden etkiledi. Benim gibi o da meditasyona başladı ve öğretilmekle değil, görselleştirmeyi ve harika yeni şeyler inşa etmeyi sevdiği kadar ilgilendi. Yaşadığımız zaman, ikimize de bir şeyleri yapmanın yerleşik yollarını sorgulamayı öğretti; Apple'ın ikonik "1984" ve "İşte Çılgınlara" adlı reklam kampanyalarında mükemmel bir şekilde sergilediği bir tavır, benimle konuşan reklam kampanyaları.

Bir bütün olarak ülke için zor yıllardı. Askerlik genişledikçe ve eve ceset torbalarıyla dönen genç erkeklerin sayısı hızla artarken, Vietnam Savaşı ülkeyi ikiye böldü. Askere alınacakların sırasını belirlemek için doğum tarihlerine göre bir çekiliş yapıldı. Arkadaşlarımla bılardo oynarken radyoda piyango dinlediğimi hatırlıyorum. 366 tarihin tamamını okumalarına rağmen, çağrılan ilk 160 kadar doğum gününün taslak haline geleceği tahmin ediliyordu. Doğum günüm kırk sekizinci idi.

Safça bana kötü bir şey olmayacağını düşündüğüm için savaşa gitmekten korkacak kadar akıllı değildim, ama gitmek istemedim çünkü hayatımla ilgili hamleler yapıyordum ve savaşı iki yıllığına askıya almış gibi görünüyordum. bir sonsuzluk gibi. Yine de babam, önceki iki savaşa inanıp savaşmış olmasına rağmen, savaşa inatla karşıydı ve benim gitmeme şiddetle karşı çıktı. Beni hipoglisemim olduğunu keşfeden bir doktora muayene ettirdi ve bu bana muafiyet verdi. Geriye dönüp baktığımda, bir teknik ayrıntıyla hizmet etmekten kurtulduğumu görüyorum - babam esasen askere alınmadan kaçmama yardım ediyordu - ki bu şimdi bende karışık duygular uyandırıyor. Kendimi suçlu hissediyorum, üzerime düşeni yapmadım, savaştan pek çok kişinin maruz kaldığı zararlı sonuçları yaşamadığım için rahatladım ve beni koruma çabasının ardındaki sevgi için babama minnettarım.

Amerika'nın siyaseti ve ekonomisi kötüleşirken, ülkenin ruh hali depresif bir hal aldı. Ocak 1968'deki Tet Saldırısı ABD'nin savaşı kaybettiğini aktarıyor gibiydi; aynı yıl Lyndon Johnson ikinci dönem için aday olmamaya karar verdi ve Richard Nixon seçilerek daha da zor bir dönem başladı. Aynı zamanda, Fransa cumhurbaşkanı Charles de Gaulle, ABD'nin harcamalarını finanse etmek için para bastığından endişe duyduğu için ülkesinin dolarlarını altına çeviriyordu. Haberleri ve piyasanın birlikte hareket etmesini izleyerek başladım.

resmin tamamını görmek ve ikisi arasındaki neden-sonuç ilişkisini anlamak.

1970 veya 1971 civarında, altının dünya piyasalarında yükselmeye başladığını fark ettim. O zamana kadar çoğu insan gibi ben de döviz kurlarına pek dikkat etmemiştim çünkü para sistemi hayatım boyunca istikrarlıydı. Ancak döviz olayları haberlerde giderek daha fazla yer aldıkça dikkatimi çekti. Diğer para birimlerinin dolara karşı sabitlendiğini, doların altına karşı sabitlendiğini, Amerikalıların altına sahip olmalarına izin verilmediğini (neden olduğundan emin olmasam da) ve diğer merkez bankalarının kağıt dolarlarını altına çevirebileceğini öğrendim. ABD çok fazla dolar basarsa zarar görmeyeceklerinden bu şekilde emin oldular. Hükümet yetkililerimizin dolar hakkındaki endişeleri ve altınla ilgili heyecanı hafife aldıklarını ve doların sağlam olduğu ve altının sadece arkaik bir metal olduğu konusunda bize güvence verdiklerini duydum. Artan altın fiyatlarının arkasında spekülörlerin olduğunu ve işler düzeldiğinde yanacaklarını söylediler. O zamanlar hala hükümet yetkililerinin dürüst olduğunu varsaydım.

1971 baharında, üniversiteden neredeyse mükemmel bir not ortalamasıyla mezun oldum ve bu da beni Harvard Business School'a götürdü. HBS'ye başlamadan önceki yaz, New York Menkul Kıymetler Borsası'nda katip olarak işe girdim. Yaz ortasında, dolar sorunu bir kırılma noktasına ulaşmaya başladı. Avrupalıların Amerikalı turistlerden dolar kabul etmeyeceğine dair haberler vardı. Küresel para sistemi çökme sürecindeydi ama bu benim için henüz tam olarak net değildi.

Ardından, 15 Ağustos 1971 Pazar günü, Başkan Nixon televizyona çıkarak ABD'nin doların altına çevrilmesine izin verme sözünden cayacağını duyurdu, bu da doların düşmesine neden oldu. Hükümet yetkilileri doların değerini düşürmemeye söz verdiği için, o konuşurken ben hayretle dinledim. Dolar üzerindeki baskının arkasındaki temel sorunları ele almak yerine, spekülörleri suçlamaya devam etti ve sözlerini, eylemleri tam tersini yaparken doları desteklemek için hareket ediyormuş gibi gösterecek şekilde şekillendirdi. Nixon'ın yaptığı gibi "yüzdürmek" ve sonra bir taş gibi batmasına izin vermek bana çok yalan gibi geldi. O zamandan bu yana geçen on yıllar boyunca, politika yapımcıların para devalüasyonlarından hemen önce bu tür güvenceler verdiklerini defalarca gördüm. bu yüzden, para biriminin devalüasyonuna izin vermeyeceklerini garanti ettiklerinde, hükümet politika yapımcılarına inanmamayı öğrendim. Bu güvenceleri ne kadar güçlü bir şekilde verirlerse, durum muhtemelen o kadar vahim olur ve dolayısıyla bir devalüasyon meydana gelme olasılığı o kadar artar.

Nixon'un konuşmasını dinlerken, bu gelişmelerin ne anlama geldiğini merak ettim. Bildiğimiz şekliyle para -altın almak için bir hak talebi çeki- artık yoktu. O

iyi olamaz Kennedy'nin kişileştirdiği vaat çağının çözülmekte olduğu bana açık görünüyordu.

Pazartesi sabahı pandemonium beklentisiyle borsanın zeminine yürüdüm. Pandemonium vardı, ama beklediğim türden değil: Borsa düşmek yerine yüzde 4 civarında sıçradı, bu önemli bir günlük kazanç.

Neler olduğunu anlamaya çalışmak için o yazın geri kalanını geçmişteki devalüasyonları inceleyerek geçirdim. Öğrendim ki olan her şey - para biriminin altınla olan bağıını koparması ve devalüasyonu, buna tepki olarak borsanın yükselmesi - daha önce de olmuştu ve bu mantıksal neden-sonuç ilişkileri bu gelişmeleri kaçınılmaz kılıyordu. Bunu tahmin edemememin, daha önce birçok kez başıma gelmesine rağmen hayatımda olmayan bir şeye şaşırılmış olmamdan kaynaklandığını fark ettim. Gerçekliğin bana ilettiği mesaj şuydu: "Başka zamanlarda ve başka yerlerde diğer insanların başına gelenleri anlasan iyi olur çünkü bunu yapmazsan, bunların senin başına gelip gelmeyeceğini bilemezsin ve eğer olursa, onlarla nasıl başa çıkacağınızı bilemeyeceksiniz."

O sonbaharda Harvard Business School'a kaydolurken, gezegenin her yerinden sınıf arkadaşım olacak olağanüstü zeki insanlarla tanışacağım için heyecanlıydım. Beklentilerim ne kadar yüksek olursa olsun, deneyim daha da iyiydi. Dünyanın her yerinden insanlarla yaşadım ve heyecan verici, eklektik bir ortamda birlikte parti yaptık. Bir tahtanın önünde bize neyi hatırlamamız gerektiğini söyleyen bir öğretmen ve onu hatırlayıp hatırlamadığımızı görmek için hiçbir test yoktu. Bunun yerine bize okumamız ve analiz etmemiz için gerçek vaka çalışmaları verildi. Daha sonra gruplar halinde toplanıp bu durumdaki insanların yerinde olsak ne yapardık diye tartıştık. Bu benim okulumdu!

Bu arada, altın standardının çöküşünü takip eden para basımı dalgası sayesinde ekonomi ve borsa yükselişe geçti. Hisse senetleri 1972'de tekrar piyasadaydı ve o zamanlar moda Nifty 50 idi. Bu elli hisse senedi grubu hızlı ve istikrarlı bir kazanç artışına sahipti ve yaygın olarak kesin bir şey olduğuna inanılıyordu.

Borsa ne kadar sıcak olursa olsun, emtia ticaretiyle daha çok ilgileniyordum, bu yüzden o bahar Merrill Lynch'in emtia müdürüne bana bir yaz işi vermesi için yalvardım. Şaşırmıştı çünkü Harvard Business School gibi yerlerden gelen insanlar, Wall Street komisyonculuk endüstrisinin belirsiz bir üvey çocuğu olarak görülen emtialarla tipik olarak ilgilenmiyorlardı. O zamana kadar, bildiğim kadarıyla hiçbir Harvard İşletme Okulu öğrencisi hiçbir yerde emtia vadeli işlemlerinde çalışmamıştı. Çoğu Wall Street firmasının emtia vadeli işlemleri bile yoktu.

Merrill Lynch'inki küçüktü, bir yan sokağa sıkışmıştı ve basit metal masalarla döşenmişti.

Birkaç ay sonra, HBS'de ikinci yılım için döndüğümde, ilk petrol şoku başladı ve fiyatlar birkaç ay içinde dört katına çıktı. ABD ekonomisi yavaşladı, emtia fiyatları yükseldi ve 1973'te borsa düşüşe geçti. Bir kez daha gafil avlandım - ama geriye dönüp baktığımda domino taşlarının mantıklı bir sırayla düştüğünü görebiliyordum.

Bu durumda, 1960'ların borçla finanse edilen fazla harcamaları 1970'lerin başlarına kadar devam etti. Fed, bu harcamayı kolay kredi politikalarıyla finanse etmişti, ancak borçlarını altına dayalı dolar yerine değeri düşmüş kağıt parayla ödeyerek, ABD fiilen temerrüde düştü. Doğal olarak, basılan tüm bu parayla birlikte dolar değer kaybetti. Bu, daha fazla harcamaya yol açan daha kolay krediye izin verdi. Para sisteminin çöküşünü izleyen enflasyonist artış, emtia fiyatlarını daha da yükseltti. Buna yanıt olarak, 1973'te Fed, enflasyon ve büyüme çok güçlü olduğunda merkez bankalarının yaptığı gibi para politikasını sıkılaştırdı. Bu da, stoklardaki en kötü düşüşe ve Büyük Buhran'dan bu yana ekonominin en kötü şekilde zayıflamasına neden oldu. Nifty 50 özellikle etkilendi ve ciddi şekilde düştü.

Ders? Herkes aynı şeyi düşündüğünde - Nifty 50'nin ne kadar kesin bir bahis olduğu gibi - bu neredeyse kesinlikle fiyata yansıtılır ve bunun üzerine bahis oynamak muhtemelen bir hata olacaktır. Ayrıca, her eylemin (kolay para ve kredi gibi) o eylemle kabaca orantılı bir sonucu (bu durumda daha yüksek enflasyon) olduğunu, bunun da yaklaşık olarak eşit ve zıt bir tepkiye (para ve kredinin sıkılması) ve piyasanın ortaya çıkmasına neden olduğunu öğrendim. geri dönüşler.

Olayların tekrar tekrar gerçekleştiğini görmeye başlıyordum, bu da çoğu şeyin "onlardan bir diğeri" olduğunu görmeme yol açtı: Çoğu şey daha önce mantıksal neden-sonuç nedenleriyle tekrar tekrar gerçekleşti. Tabii ki, hem bunlardan hangilerinin olduğunu doğru bir şekilde tespit edebilmek, hem de bunların arkasındaki neden-sonuç ilişkilerini anlayabilmek zordu. Geriye dönüp bakıldığında her şeyin çoğu kaçınılmaz ve mantıklı görünse de, gerçek zamanlı olarak hiçbir şey bu kadar net değildi.

İnsanlar sıcak olanı kovalayıp olmayandan kaçındıkları için, hisse senedi yatırımları 1973'ten sonra gözden düştü ve emtia ticareti yapılacak şey haline geldi. Emtia geçmişim ve Harvard MBA derecemle aranan bir mülk haline geldim. Orta ölçekli, yüz yıllık bir aracı kurum olan Dominick & Dominick, beni emtia müdürü olarak yılda 25.000 dolara işe aldı; Yeni patronum beni çok sayıda emtia aracılık deneyimi olan daha yaşlı, deneyimli bir adamla eşleştirdi ve bize bir emtia bölümü kurma görevi verildi.

O zamanlar bunu fark edemeyecek kadar kibirli olmama rağmen, kafamı açıyordum. İş devam etseydi muhtemelen pek çok acı verici ders alırdım, ancak kötü borsa, biz daha fazla ilerleme kaydetmeden önce Dominick ve Dominick'i ele geçirdi.

Ekonomi çözülürken, Watergate skandalı manşetlere hakim oldu ve siyaset ile ekonominin nasıl iç içe geçtiğini, genellikle ekonominin başını çektiğini bir kez daha gördüm. Bu düşüş sarmalı insanları karamsarlığa itti, bu yüzden hisse senetlerini sattılar ve piyasa düşmeye devam etti. İşler daha kötüye gidemezdi ama herkes olacağından korkuyordu. 1966'da piyasa zirveye çıktığında tanık olduğum şeyin aynadaki görüntüsüydü ve tam o sırada olduğu gibi fikir birliği yanılttı. İnsanlar çok kötümser olduklarında, satarlar, fiyatlar genellikle çok ucuzlar ve koşulları iyileştirmek için harekete geçilmesi gerekir. Elbette, Fed para politikasını gevşetti ve hisse senetleri Aralık 1974'te dibe vurdu.

O zamanlar bekardım ve New York'ta yaşıyordum; HBS'den arkadaşlarla parti yaparken ve çokça flört ederken harika zaman geçiriyordum. Oda arkadaşım Kübalı bir kadınla çıkıyordu ve bana onun arkadaşlarından biriyle, zar zor İngilizce konuşabilen Barbara adında İspanyol egzotik bir kadınla tanışma randevusu ayarladı. Bu bir sorun değildi çünkü farklı şekillerde iletişim kuruyorduk. Birlikte yaşamadan, evlenmeden, dört oğlumuz olmadan ve birlikte harika bir hayat paylaşmadan önce beni yaklaşık iki yıl heyecanlandırdı. Beni hala heyecanlandırıyor ama onun hakkında daha fazla şey söyleyemeyeceğim kadar özel biri.

Aracılık işinde çalışırken kendi hesabımda da işlem yaptım. Kaybettiklerimden çok kazanan pozisyonlarım olmasına rağmen, şimdi sadece kaybedenleri hatırlıyorum. Domuz karınlarına sahip olduğumda büyük bir tanesini hatırlıyorum. Birkaç gün boyunca pazar onlar için sınırdaydı - bu, fiyatın o kadar düştüğü ve ticaretin durdurulması gerektiği anlamına geliyordu. Daha sonra bu deneyimin etkisini şu kitabın yazarı Jack Schwager'a anlattım: *Riskten Korunma Fonu Piyasa Sihirbazları*:

O günlerde, fiyatlar değiştiğinde tıklayan büyük emtia kurullarımız vardı. Bu yüzden her sabah açılışta, piyasanın günlük limit olan 200 puana düştüğünü, bu fiyatta değişmeden kaldığını görüyor ve duyuyordum ve potansiyel ek kayıpların miktarı hala tanımlanmamışken çok daha fazlasını kaybettiğimi biliyordum. Çok dokunsal bir deneyimdi. . . [ve] bana risk kontrollerinin önemini öğretti çünkü o acıyı bir daha asla yaşamak istemedim. Hata yapma korkumu artırdı ve bana tek bir bahsin, hatta birden fazla bahsin kabul edilebilir bir miktardan fazlasını kaybetmeme neden olmayacağından emin olmamı öğretti. Ticarete aynı anda hem savunmacı hem de agresif olmalısınız. Agresif değilsen gitmezsiz.

para kazanmak için ve eğer savunmacı değilseniz, parayı tutmayacaksınız. Ticaretten para kazanan herkesin bir noktada korkunç acılar yaşamak zorunda kaldığına inanıyorum. Ticaret elektrikle çalışmak gibidir; elektrik çarpabilir. O domuz göbeği ticareti ve diğer ticaretlerle, elektrik şokunu ve beraberinde gelen korkuyu hissettim.

Dominick & Dominick perakende işini kapattıktan sonra daha büyük, daha başarılı bir aracı kuruma geçtim. Orada kaldığım kısa süre boyunca, çok sayıda başka firmayı devraldı ve adını birkaç kez değiştirerek sonunda Shearson oldu, ancak Sandy Weill tüm bu süreçten sorumlu kaldı.

Shearson, hem emtia vadeli işlemlerini hem de finansal vadeli işlemleri içeren vadeli işlemler hedge işinin başına beni atadı. İşletmelerinde fiyat riski olan müşterilerin vadeli işlemleri kullanarak onları yönetmelerine yardımcı olan kişiydim. Tahıl ve canlı hayvan pazarlarında epey bir uzmanlık geliştirdim, bu da beni genellikle Batı Teksas'a ve Kaliforniya'nın tarım bölgelerine götürdü. Anlaşma yaptığım Shearson komisyoncuları, sığır üreticileri ve tahıl satıcıları, beni kendi dünyalarına getiren, beni honky tonklara, güvercin avlarına ve barbekülere götüren harika insanlardı. Birlikte çalıştık ve çok eğlendik ve onlarla birkaç yıl süren ikinci bir hayat kurdum - Shearson'daki işim bir yıldan biraz fazla sürmesine rağmen.

İşi ve birlikte çalıştığım insanları ne kadar sevsem de Shearson organizasyonuna uyum sağlayamadım. Ben çok vahşiydim. Örneğin, şimdi oldukça aptalca görünen bir şaka olarak, California Tahıl ve Yem Derneği'nin yıllık toplantısında bir beyaz tahtada ders verirken pelerinini düşürmesi için bir striptizci tuttum. Ben de patronumun yüzüne yumruk attım. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde kovuldum.

Ama simsarlar, onların müşterileri ve hatta beni kovanlar bile benden hoşlandılar ve tavsiyemi almaya devam etmek istediler. Daha da iyisi, bunun için bana para ödemeye razı oldular, bu yüzden 1975'te Bridgewater Associates'i kurdum.

KÖPRÜ SUYUNA BAŞLANGIÇ

Aslında ben *tekrar* başlattı. HBS'den mezun olduktan ve Dominick & Dominick'te ticari mallarda çalışmaya başladıktan hemen sonra, HBS'den bir arkadaşım olan Bob Scott ile küçük bir iş kurmuştum. Diğer ülkelerdeki birkaç arkadaşımızla birlikte ABD'den başka ülkelere mal satmak için gönülsüz girişimlerde bulunduk. Buna Bridgewater adını verdik çünkü "sular arasında köprü kuruyorduk" ve kulağa hoş geliyordu. 1975'e gelindiğinde bu emtia şirketinden geriye pek bir şey kalmamıştı ama kağıt üzerinde zaten var olduğu için onu kullandım.

İki yatak odalı dairemde çalıştım. Daireyi paylaştığım HBS'den bir arkadaşım taşındığında, yatak odasını ofis yaptım. Birlikte rugby oynadığım başka bir arkadaşım ile çalıştım ve asistanımız olarak çalışan harika bir genç kadını işe aldık. Bu Bridgewater'dı.

Zamanımın çoğunu piyasaları takip ederek ve kendimi kurumsal müşterilerimin yerine koyarak onların yerinde olsam piyasa risklerini nasıl ele alacağımı onlara göstermekle geçirdim. Ve tabii ki kendi hesabımda işlem yapmaya devam ettim. Müşterilerin piyasaları yenmelerine yardımcı olmak için arkadaşlarla birlikte bir misyonu sürdürmek, gerçek bir işe sahip olmaktan çok daha eğlenceliydi. Temel yaşam masraflarım karşılandığı sürece mutlu olacağımı biliyordum.

1977'de Barbara ve ben bir çocuk sahibi olma kararı verdik ve evlendik. Manhattan'da kiralık bir kumtaşına taşındık ve ben de şirketi oraya taşıdım. Ruslar o sırada çok miktarda tahıl satın alıyorlardı ve benim tavsiyemi istediler, bu yüzden Barbara'yı balayı-iş gezisi için SSCB'ye götürdüm. Yeni Yıl Arifesinde Moskova'ya vardık ve kasvetli havaalanından bir kar tozunun içinden geçerek, St. Basil Katedrali'ni geçerek inanılmaz derecede arkadaş canlısı, eğlenceyi seven Rusların olduğu büyük bir partiye otobüsle gittik.

İşim her zaman beni egzotik yerlere götürmenin ve ilginç insanlarla tanışmamı sağlamanın bir yolu olmuştur. Bu gezilerden biraz para kazanırsam, bu sadece pastanın üzerindeki krema olur.

PAZARLARIN MAKİNE OLARAK MODELLENMESİ

Hayvancılık, et, tahıl ve yağlı tohum pazarlarına gerçekten kafamı sokuyordum. Onları sevdim çünkü somuttular ve çarpık değer algılarına stoklardan daha az tabiydiler. "Daha büyük aptallar" onları alıp satmaya devam ettiği için stoklar çok yüksek veya çok düşük kalabilirken, çiftlik hayvanları, tüketicilerin ödemeye razı olduklarına göre fiyatlandırılacağı et tezgahında sona erdi. Bu satışlara yol açan süreçleri görselleştirebilir ve bunların altında yatan ilişkileri görebilirdim. Çiftlik hayvanları tahıl (çoğunlukla mısır) ve soya unu yediğinden ve mısır ve soya fasulyesi ekim alanı için rekabet ettiğinden, bu pazarlar yakından ilişkilidir. Onlar hakkında akla gelebilecek hemen hemen her şeyi öğrendim - başlıca yetiştirme alanlarının her birinde ekilen alan ve tipik verimler; büyüme mevsiminin farklı haftalarındaki yağış seviyelerinin verim tahminlerine nasıl dönüştürüleceği; ağırlık grubu, yer ve kilo alma oranlarına göre hasat boyutlarının, taşıma maliyetlerinin ve canlı hayvan stoklarının nasıl tahmin edileceği; ve pansuman verimlerinin, perakendeci marjlarının, kesime göre tüketici tercihlerinin ve her sezon kesilecek miktarların nasıl tahmin edileceği.

Bu akademik bir öğrenim değildi: Sektörde pratiğe sahip insanlar bana tarımsal süreçlerin nasıl çalıştığını gösterdiler ve bana anlattıklarını, zaman içinde bu parçaların etkileşimlerini haritalamak için kullandığım modeller halinde düzenledim.

Örneğin, kaç sığır, tavuk ve domuz beslendiğini, ne kadar tahıl yediklerini ve ne kadar hızlı kilo aldıklarını bilerek, hem pazara ne zaman ve ne kadar et geleceğini, ne zaman ve ne kadar mısır ve soya unu tüketilirdi. Aynı şekilde, tüm ekim alanlarında mısır ve soya fasulyesi ile ne kadar arazi ekildiğini görerek, bu alanların her birinde yağışın verimi nasıl etkilediğini gösteren regresyonlar yaparak ve hava durumu tahminlerini ve yağış verilerini uygulayarak, ekimin zamanını ve miktarını tahmin edebildim. mısır ve soya üretimi. Bana mantıklı sebep-sonuç ilişkileri olan güzel bir makine gibi göründü. Bu ilişkileri anlayarak, modelleyebileceğim karar kuralları (veya ilkeleri) bulabilirim.

Bu erken modeller, şu anda kullandığımız modellerden çok farklıydı; onlar eskizlerdi, analiz edildiler ve o zamanlar gücümün yettiği teknolojiyle bilgisayar programlarına dönüştürüldüler. En başta, el tipi Hewlett-Packard HP-67 hesap makinemde regresyonlar yaptım, renkli kalemlerle elle grafikler çizdim ve her ticareti kompozisyon defterlerine kaydettim. Kişisel bilgisayar ortaya çıktığında, sayıları girip elektronik tablolarda ne olacağını gösteren resimlere dönüştürülmelerini izleyebiliyordum. Sığırların, domuzların ve tavukların üretim aşamalarında nasıl ilerlediklerini, et yiyen dolarlar için nasıl rekabet ettiklerini, et yiyenlerin neyi neden harcayacağını ve et paketleyicilerinin ve perakendecilerin kar marjlarının davranışlarını nasıl etkileyeceğini bilmek (örneğin, reklamlarda hangi et kesimlerini öne sürerler),

Bu ilk modeller ne kadar basit olsa da, onları inşa etmeyi ve iyileştirmeyi çok seviyordum ve bana para kazandıracak kadar iyiydiler. Kullanmakta olduğum fiyat belirleme yaklaşımı, arz ve talebin satılan miktarlarla ölçüldüğü ekonomi derslerimde öğrendiğimden farklıydı. Talebi (satın alınan miktar yerine) harcanan miktar olarak ölçmeyi ve alıcıların ve satıcıların kimler olduğuna ve neden alıp sattıklarına bakmayı çok daha pratik buldum. Bu yaklaşımı Ekonomi ve Yatırım İlkeleri'nde anlatacağım.

Bu farklı yaklaşım, başkalarının kaçırduğu ekonomik ve piyasa hareketlerini yakalamamın temel nedenlerinden biriydi. O andan itibaren, herhangi bir piyasaya -emtia, hisse senetleri, tahviller, para birimleri, her neyse- baktığımda, arz ve talebi geleneksel şekilde (birbirine eşit birimler olarak) tanımlayan diğerlerinin gözden kaçırdığı dengesizlikleri görebiliyor ve anlayabiliyordum.

Karmaşık sistemleri makineler olarak görselleştirmek, içlerindeki neden-sonuç ilişkilerini bulmak, onlarla başa çıkmak için ilkeleri yazmak ve bilgisayarın "karar vermesi" için onları bir bilgisayara beslemek benim için standart uygulamalar haline geldi.

Beni yanlış anlama. Yaklaşımım mükemmel olmaktan uzaktı. Bana kişisel olarak yaklaşık 100.000\$'a mal olan bir "kaybedemez" bahsini canlı bir şekilde hatırlıyorum. O zamanlar net varlığımın çoğu buydu. Daha da acı verici, müşterilerimi de incitti. Defalarca öğrenilen en acı verici ders, hiçbir şeyden asla emin olamayacağınızdır: Dışarda her zaman, görünüşte en güvenli bahislerde bile, sizi fena halde incitebilecek riskler vardır, bu nedenle bir şeyi kaçırdığınızı varsaymak her zaman en iyisidir. Bu ders, karar verme konusundaki yaklaşımımı bu kitap boyunca yankılanacak ve başarımın çoğunu buna atfettiğim şekillerde değiştirdi. Ama davranışımı tamamen değiştirmeden önce başka birçok hata yapardım.

İŞ İNŞA ETMEK

Para kazanmak iyi olsa da anlamlı bir işe ve anlamlı ilişkilere sahip olmak çok daha iyiydi. Benim için anlamlı çalışma, kendimi kaptırdığım bir görevde olmaktır ve anlamlı ilişkiler, derinden değer verdiğim ve beni derinden önemseyen insanlarla olan ilişkilerimdir.

Bir düşünün: Paranın gerçek bir değeri olmadığı için para kazanmayı amaç edinmeniz anlamsızdır - değeri satın alabileceğinizden gelir ve her şeyi satın alamaz. Gerçekten ne istediğinizle, yani gerçek hedeflerinizle başlamak ve ardından onlara ulaşmak için ihtiyacınız olan şeylere geri dönmek daha akıllıcadır. Para, ihtiyacınız olan şeylerden biri olacak, ancak gerçekten istediğinizi elde etmek için ihtiyacınız olan miktarı geçtikten sonra, tek ve kesinlikle en önemli şey değil.

Gerçekten istediğiniz şeyleri düşünürken, onları doğru bir şekilde tartmak için onların göreceli değerlerini düşünmenizde fayda var. Benim durumumda, eşit derecede anlamlı iş ve anlamlı ilişkiler istiyordum ve temel ihtiyaçlarımı karşılayacak kadar param olduğu sürece paraya daha az değer veriyordum. Harika ilişkilerin ve paranın göreceli önemi hakkında düşündüğümde, ilişkilerin daha önemli olduğu çıktı çünkü anlamlı bir ilişki karşılığında alacağım hiçbir para miktarı yoktu, çünkü o parayla alabileceğim hiçbir şey yoktu. daha değerli. Bu yüzden benim için anlamlı işler ve anlamlı ilişkiler birincil hedeflerimdi ve hala da öyle ve yaptığım her şey onlar içindi. Para kazanmak bunun tesadüfi bir sonucuydu.

1970'lerin sonlarında, piyasalarla ilgili gözlemlerimi telex aracılığıyla müşterilere göndermeye başladım. Bunların doğuşu *Günlük Gözlemler* ("Tahıllar ve Yağlı Tohumlar," "Hayvancılık ve Etler", "Ekonomi ve Finans Piyasaları") oldukça basitti: Birincil işimiz risk maruziyetlerini yönetmek olsa da, müşterilerimiz de piyasalar hakkında fikrimi söylemek için aradılar. Bu aramaları yanıtlamak zaman alıcı bir hal aldı, bu yüzden diğerlerinin mantığını anlaması ve geliştirmeye yardımcı olması için her gün düşüncelerimi yazmanın daha verimli olacağına karar verdim. Beni her gün araştırmaya ve düşünmeye zorladığı için iyi bir disiplindi. Aynı zamanda işimiz için önemli bir iletişim kanalı haline geldi. Bugün, neredeyse kırk yıl ve on bin yayın sonra, *Günlük Gözlemler* dünyanın her yerindeki müşteriler ve politika yapıcılar tarafından okunur, üzerinde düşünülür ve tartışılır. Hâlâ Bridgewater'daki diğer kişilerle birlikte yazıyorum ve insanlar onları okumayı umursamayana veya ben ölene kadar yazmaya devam etmeyi umuyorum.

Müşterilere bu gözlem ve tavsiyeleri sağlamanın yanı sıra, onlar adına alım satım yaparak risklerini yönetmeye başladım. Bazen bana her ay sabit bir ücret ödendi ve bazen de kârın bir yüzdesini aldım. Bu dönemde danışmanlık müşterilerim arasında, büyük bir sığır eti alıcısı olan McDonald's ve o zamanlar ülkenin en büyük tavuk üreticisi olan Lane Processing vardı. İkisine de çok para kazandırdım; özellikle de tavuk yetiştirip satmaya kıyasla tahıl ve soya piyasalarındaki spekülasyonlarından daha başarılı olan Lane Processing.

Bu sıralarda, McDonald's yeni bir ürün olan Chicken McNugget'ı tasarlamıştı, ancak tavuk fiyatlarının yükselip kar marjlarını azaltabileceği endişesi nedeniyle onu pazara sürmek konusunda isteksizdiler. Lane gibi tavuk üreticileri, maliyetlerinin artacağından endişe duydukları için onlara sabit bir fiyattan satış yapmayı kabul etmediler. *Onlarsıkılacaktı*.

Sorunu düşünürken, ekonomik açıdan tavuğun, civciv ve yemden oluşan basit bir makine olarak görülebileceği aklıma geldi. Tavuk üreticisinin endişelenmesi gereken en değişken maliyet yem fiyatlarıydı. Lane'e, McDonald's'a sabit bir fiyat teklif edebilmeleri için maliyetleri sabitlemek için mısır ve soya unu vadeli işlemlerinin nasıl kullanılacağını gösterdim. Fiyat riskini büyük ölçüde azaltan McDonald's, 1983'te McNugget'ı tanıttı. Bunun gerçekleşmesine yardımcı olduğum için kendimi çok iyi hissettim.

Sığır ve et pazarlarında benzer türde fiyat ilişkileri belirledim. Örneğin, sığır besleyenlere, maliyet kalemleri (besleyici sığır, mısır ve soya unu) ile altı ay sonra satacakları şey (beslenen sığır) arasındaki iyi fiyat ilişkilerini hedge ederek güçlü kar marjlarını nasıl kilitleyebileceklerini gösterdim. Dondurulmuş et fiyatlarının çok altında sabit fiyatlarla gelecekte teslimat için farklı taze et parçaları satmanın bir yolunu geliştirdim, ancak bu yine de büyük miktarda üretti.

kar marjları. Müşterilerimin kendi işletmelerinin "makinelerinin" çalışma şekline ilişkin derin anlayışlarını, piyasaların işleyişine ilişkin bilgimle birleştirmek, piyasaları genel olarak daha verimli hale getirirken karşılıklı yararımıza çalıştı. Bu karmaşık makineleri görselleştirme yeteneğim, bize uçtan uca ateş edenlere karşı rekabet avantajı sağladı ve sonunda bu endüstrilerin işleyiş şeklini değiştirdi. Ve her zamanki gibi, sevdiğim insanlarla çalışmak çok keyifliydi.

26 Mart 1978'de eşim ilk oğlumuz Devon'u dünyaya getirdi. Çocuk sahibi olmak, verdiğim en zor karardı çünkü bu deneyimin nasıl olacağını ve geri dönülmez olacağını bilemezdim. En iyi kararım olduğu ortaya çıktı. Bu kitapta aile hayatımı çok fazla incelemeyecek olsam da, bunu kariyerimi sürdürdüğüm aynı yoğunlukta sürdürdüm ve onları birbirine bağladım. Aklımda ne kadar iç içe olduklarına dair bir fikir vermesi için Devon, ABD'ye ithal edilen ve yüksek doğurganlığıyla tanınan ilk sığır türlerinden biri olan insanoğlunun bildiği en eski sığır türlerinden birinin adını aldı.

²Yükümlülüklerini, özellikle de aracı kurumlardaki marj çağrılarını yerine getirememesi, art arda gelen temerrütlere yol açabilirdi.

BÖLÜM 3

BENİM UÇURUM:

1979-1982

F1950'den 1980'e kadar, borç, enflasyon ve büyüme, her biri bir öncekinden daha büyük olan, özellikle de sonrasında, sürekli olarak daha büyük dalgalar halinde birlikte yukarı ve aşağı hareket etti. Doların altınla bağlantısı 1971'de koptu. 1970'lerde böyle üç dalga yaşandı. İlki 1971'de doların değer kaybetmesinin bir sonucu olarak geldi. 1974 ile 1975 yılları arasında gelen ikincisi, enflasyonu 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana en yüksek düzeyine çıkardı. Fed para arzını sıkılaştırarak faiz oranlarını rekor seviyelere çıkardı, bu da 1930'lardan bu yana en kötü borsaya ve ekonomik gerilemeye neden oldu. Üçüncü ve en büyük dalga 1979-82'de geldi ve 1929-32'den bu yana en büyük ekonomik/pazar yükselişlerinden ve geri dönüşlerinden biriydi. Faiz oranları ve enflasyon yükseldi ve düştü; hisse senetleri, tahviller, emtialar ve para birimleri şimdiye kadarki en dalgalı dönemlerinden birini yaşadı; ve işsizlik Büyük Buhran'dan bu yana en yüksek seviyesine ulaştı. Küresel ekonomi, piyasalar ve kişisel olarak benim için aşırı çalkantılı bir dönemdi.

1978-80'de (1970-71'de ve 1974-75'te olduğu gibi) farklı piyasalar uyum içinde hareket etmeye başladı çünkü bunlar bireysel arz-talep dengelerindeki değişikliklerden çok para ve kredi büyümesindeki dalgalanmalardan etkilendiler. Bu büyük hamleler, İran Şahı'nın devrilmesinin ardından gelen petrol şokuyla daha da şiddetlendi. Bu petrol piyasasındaki oynaklık, bana ticaret fırsatları veren ilk petrol vadeli işlem sözleşmesinin oluşturulmasına yol açtı (o zamana kadar, faiz oranları ve para birimlerinde de vadeli işlem piyasaları vardı ve hepsinde bahis oynuyordum).

Tüm piyasalar bu faktörler tarafından yönlendirildiğinden, oyundaki makine hakkındaki anlayışımı geliştirmek için kendimi makroekonomiye ve tarihsel verilere (özellikle faiz oranları ve para birimi verileri) kaptırdım. Enflasyon 1978'de yükselmeye başladığında, Fed'in muhtemelen parasal arzı sıkılaştırmak için harekete geçeceğini fark ettim. Temmuz 1979'da enflasyon açıkça kontrolden çıktı ve Başkan Jimmy Carter, Paul Volcker'ı Federal Rezerv başkanı olarak atadı. Birkaç ay sonra Volcker, Fed'in para arzındaki artışı yüzde 5,5 ile sınırlayacağını duyurdu. O zamanki hesaplarıma göre yüzde 5.5 para artışı

enflasyon sarmalını kırabilir ama aynı zamanda ekonomiyi ve piyasaları boğabilir ve muhtemelen feci bir borç krizine neden olabilir.

GÜMÜŞ HAREKETLİ BİR COASTER

Şükran Günü'nden hemen önce, o zamanlar dünyanın en zengin adamı olan Bunker Hunt ile Dallas'taki Petroleum Club'da buluştum. Teksaslı bir arkadaşım ve petrol ve sığır işinde büyük bir müşterim olan Bud Dillard bizi birkaç yıl önce tanıştırmıştı ve düzenli olarak ekonomi ve piyasalar, özellikle enflasyon hakkında konuştuk. Görüşmemizden sadece birkaç hafta önce, İranlı militanlar Tahran'daki ABD büyükelçiliğine baskın düzenleyerek elli iki Amerikalıyı rehin almışlardı. Benzin almak için uzun kuyruklar ve aşırı piyasa oynaklığı vardı. Açıkça bir kriz duygusu vardı: Ulusun kafası karışmış, hüsrana uğramış ve öfkeliydi.

Bunker, borç krizini ve enflasyon risklerini hemen hemen benim gördüğüm gibi gördü. Son birkaç yıldır servetini kağıt paradan kurtarmak istiyordu, bu yüzden enflasyona karşı bir önlem olarak emtiaları, özellikle de onsu yaklaşık 1,29 dolardan almaya başladığı gümüşü satın alıyordu. Gümüş piyasasını esasen köşeye sıkıştırana kadar enflasyon ve gümüş fiyatı yükseldikçe alım satım yapmaya devam etti. O sırada gümüş 10 dolardan işlem görüyordu. Ona, çıkmak için iyi bir zaman olabileceğini düşündüğümü, çünkü Fed'in kısa vadeli faiz oranlarını uzun vadeli oranların üzerine çıkaracak kadar sıkılaştığını söyledim ("getiri eğrisini tersine çevirmek" olarak adlandırılıyordu). Bu her gerçekleştiğinde, enflasyon korumalı varlıklar ve ekonomi geriledi. Ama Bunker petrol işindeydi, ve konuştuğu Orta Doğu petrol üreticileri hala doların değer kaybetmesinden endişeliydi. Enflasyona karşı bir koruma olarak gümüş de alacaklarını söylediler, bu yüzden fiyatının artmaya devam edeceği beklentisiyle gümüşü elinde tuttu. Çıktım.

8 Aralık 1979'da Barbara ve benim ikinci oğlumuz Paul doğdu. Her şey çok hızlı değişiyordu ama tüm bunların yoğunluğunu seviyordum.

1980'in başlarında gümüş yaklaşık 50 dolara çıktı ve ne kadar zengin olursa olsun, Bunker çok daha zengin oldu. Gümüşün 10\$'a yükselişiyle çok para kazanmışken, 50\$'a giden yolu kaçırdığım için kendime kızıyordum. Ama en azından dışarıda kalarak para kaybetmedim. Her yatırımcının kariyerinde, olması gerekenle ilgili beklentilerinizin olanlarla uyumlu olmadığı ve büyük fırsatlara mı yoksa feci hatalara mı baktığınızı bilmediğiniz endişeli zamanlar vardır. Haklı olmaya güçlü bir eğilimim olduğu için, ama erkenden,

durumun böyle olduğunu düşün. Öyleydi, ancak 40 dolarlık artışı kaçırmış olmak benim için affedilemezdi.

Sonunda düşüş gerçekleştiğinde, Mart 1980'de gümüş yeniden 11 doların altına düştü. Hunt'ı mahvetti ve düşerken neredeyse tüm ABD ekonomisini çökertti.²Fed dalgalanma etkilerini kontrol etmek için müdahale etmek zorunda kaldı. Bütün bunlar kafama silinmez bir ders verdi: Zamanlama her şeydir. O pazardan çıktığım için rahatlamıştım ama dünyanın en zengin adamını izliyordum.
- aynı zamanda empati kurduğum biriydi - parasız kalmak sarsıcıydı. Yine de gelecek olanla karşılaştırıldığında hiçbir şeydi.

EKİBİ GENİŞLETMEK

Aynı yıl Paul Colman adında harika bir adam Bridgewater'a katıldı. Sığır ve sığır eti endüstrisindeki anlaşmalarımızdan iyi arkadaş olmuştuk ve onun zekasına ve değerlerine saygı duydum, bu yüzden onu o dünyayı birlikte fethetmemiz gerektiğine ikna ettim. Harika karısını ve çocuklarını Guymon, Oklahoma'dan getirdi ve ailelerimiz ayrılmaz hale geldi. İş kavgacı, pabuçsuz bir şekilde yürüttük. Kumtaşının yaşadığım ve çalıştığım ofis kısmı genellikle çok dağınık olduğu için - tavuk kemikleri veya önceki geceki akşam yemeğinden kalma diğer artıklar masamın üzerine yığılmıştı - tüm müşteri toplantılarımızı Harvard Club'da yapardık. Paul temiz mavi bir oxford gömleğini saklar ve dağınıklığın ortasında kravatını takardı ki ben de giyecek bir şeyim olsun. 1981'de ailelerimizi daha çok taşra ortamında büyütmek istediğimize karar verdik.

Colman ve ben birbirimizin fikirlerine meydan okuyarak ve en iyi cevapları bulmaya çalışarak çalıştık; özellikle çözülmesi gereken çok şey olduğu bir zamanda, ikimizin de keyif aldığı sürekli bir ileri geriydi. Gece geç saatlere kadar piyasalar ve onların arkasındaki güçler hakkında tartışır, yatmadan önce bilgisayara veri girişi yapar ve sabah ne çıkacağına bakardık.

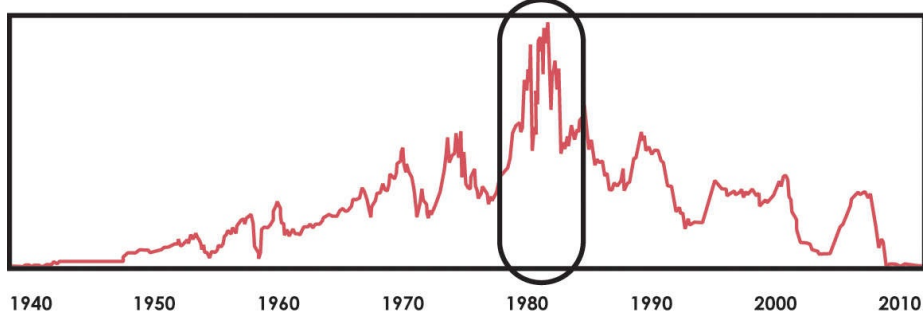
BENİM BÜYÜK DEPRESYON ÇAĞRISIM

1979-81'de ekonomi, 2007-08 mali krizinden daha kötü durumdaydı ve piyasalar daha dalgalıydı. Aslında, bazıları bunun şimdiye kadarki en değişken dönem olduğunu söyleyebilir. 1940 yılına kadar uzanan karşıdaki grafikler, faiz oranlarının ve altının oynaklığını gösteriyor.

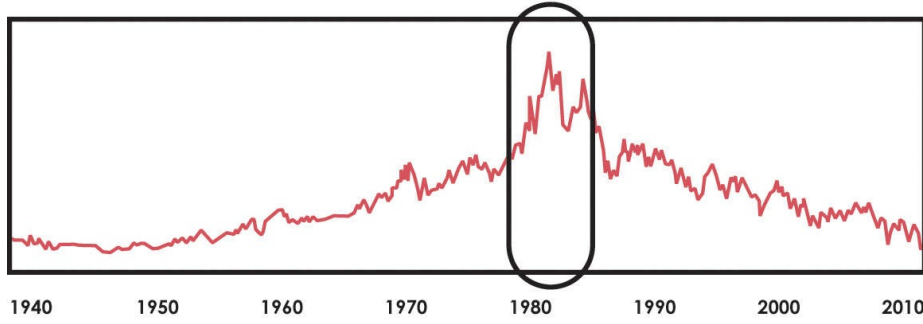
Gördüğünüz gibi, 1979-82'den önce böyle bir şey yoktu. Son yüz yılın en önemli zamanlarından biriydi. Dünyanın dört bir yanındaki siyasi sarkaç sağa dönerek Margaret Thatcher, Ronald Reagan ve Helmut Kohl'u iktidara getirdi. "Liberal", ilerlemeden yana olmak anlamına gelmez ve "insanlara çalışmamaları için para ödemek" anlamına gelir.

Gördüğüm kadarıyla, Fed bir kaya ile sert bir yer arasında sıkışmıştı. Ya a) borç sorunlarını gidermek ve ekonomiyi devam ettirmek için para basmak zorundaydılar (ki bu zaten 1981'de enflasyonu yüzde 10'a çıkarmıştı ve insanların tahvilleri satmasına ve enflasyon korumalı varlıklar almasına neden oluyordu), ya da b) ekonominin belini kırmak zorundaydılar. Enflasyonu kemikleri ezecek kadar sıkı hale getirerek (ki bu borçluların sırtını kııardı çünkü borç Büyük Buhran'dan bu yana en yüksek seviyelerdeydi). Kötüleşen sorun, hem kademeli olarak yüksek enflasyon seviyelerinde hem de kademeli olarak daha kötü ekonomik aktivite seviyelerinde kendini gösterdi. Her ikisi de bir kafa geliyor gibi görünüyordu. Borçlar, borçluların geri ödemek için ihtiyaç duyduğu gelirden çok daha hızlı artmaya devam etti ve Amerikan bankaları geliştirmekte olan ülkelere -sermaye olarak sahip olduklarından çok daha fazla- büyük miktarlarda borç veriyorlardı. Mart 1981'de bir mektup yazmıştım. *Günlük Gözlem*"Perspektif Olarak Bir Sonraki Buhran" başlığını attı ve "Borçumuzun büyüklüğü, buhranın otuzlu yıllarda tanık olunan kadar kötü veya daha kötü olacağını ima ediyor" diyerek bitirdi.

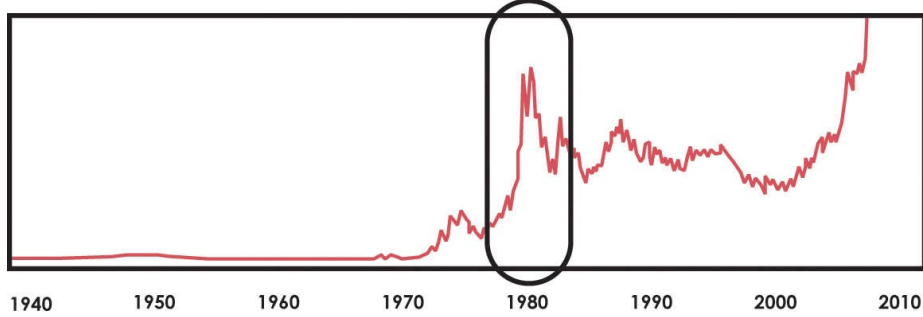
T-BILL RATE



10 YR BOND YIELD



GOLD PRICE



Bu görüş son derece tartışmalıydı. Çoğu insan için "depresyon" çılgın ve sansasyonel insanlar tarafından kullanılan korkutucu bir kelimeydi, düşünceli insanların ciddiye aldığı bir şey değildi. Ama 1800'e kadar borç ve bunalımları incelemiştim, hesaplarımı yapmışım ve geliştirmekte olan ülkelerin başını çektiği borç krizinin yaklaşmakta olduğundan emindim. Düşüncelerimi müşterilerimle paylaşmak zorunda kaldım. Görüşlerim çok tartışmalı olduğu için, diğerlerinden akıl yürütmemi takip etmelerini ve bana nerede kötü olduğunu göstermelerini istedim. Hepsi de vardığım sonucu onaylamakta isteksiz olsalar da, hiç kimse mantığımda herhangi bir kusur bulamıyordu.

Seçimin hızlanan enflasyon ile deflasyonist depresyon arasında olduğuna inandığım için, her iki altını da tutuyordum (ki bu

enflasyonu hızlandıran) ve tahviller (deflasyonist depresyonlarda iyi performans gösteren). O zamana kadar altın ve tahviller, enflasyon beklentilerinin yükselmesi veya düşmesine bağlı olarak zıt yönlerde hareket ediyordu. Bu pozisyonları tutmak, enflasyon ortamında değer kaybedecek nakit veya depresyonda çökecek hisse senetleri gibi alternatifleri tutmaktan çok daha güvenli görünüyordu.

İlk başta, piyasalar bana karşı geldi. Ancak gümüş ve diğer işlemlerle ilgili deneyimlerim bana zamanlamayla ilgili kronik bir sorunum olduğunu öğretti, bu yüzden henüz erken geldiğime ve beklediğim şeyin yakında olacağına inandım. Bunun olması uzun sürmedi. 1981 sonbaharında, sıkı Fed politikalarının yıkıcı bir etkisi oldu, tahvil bahislerim meyvesini vermeye başladı ve tuhaf görüşlerim doğru görünmeye başladı. Şubat 1982'de Fed, nakit sıkışıklığını önlemek için geçici olarak likidite ekledi. Haziran ayında, likidite mücadelesi yoğunlaşırken, Fed para basarak karşılık verdi ve likiditeyi Paul Volcker'ın atanmasından bu yana en yüksek seviyesine çıkardı. Ama yine de yeterli değildi.

ŞİMDİYE KADARKİ EN BÜYÜK TESTERE

Ağustos 1982'de Meksika borcunu ödeyemedi. O zamana kadar, pek çok başka ülkenin de onu takip edeceği hemen hemen herkes için açıktı. Bu çok büyük bir anlaşmaydı, çünkü ABD bankaları sermayelerinin yaklaşık yüzde 250'sini tıpkı Meksika kadar risk altında olan diğer ülkelere borç vermişlerdi. ABD'de ticari kredi faaliyeti durma noktasına geldi.

Bu şeylerin geldiğini gören birkaç kişiden biri olduğum için çok fazla ilgi görmeye başladım. Kongre krizle ilgili oturumlar düzenliyordu ve beni ifade vermeye davet etti; Kasım ayında programın konuk konuğuydum. *Louis Rukeyser ile Wall Street Haftası*, piyasadaki herkesin mutlaka izlemesi gereken program. Her iki karşılaşmada da kendime güvenerek depresyona girdiğimizi beyan ettim ve nedenini açıkladım.

Meksika'nın temerrüde düşmesinden sonra Fed, ekonomik çöküş ve borç temerrütlerine parayı daha hazır hale getirerek yanıt verdi. Bu, borsanın rekor bir miktarda sıçramasına neden oldu. Bu beni şaşırtsa da, bunu Fed'in hamlesine karşı diz çökmüş bir tepki olarak yorumladım. Sonuçta, 1929'da yüzde 15'lik bir ralliyi tüm zamanların en büyük çöküşü izledi. Ekim ayında, tahminimi bir notta ortaya koydum. Gördüğüm kadarıyla, Fed'in çabalarının yetersiz kalması ve ekonominin başarısızlığa uğraması için yüzde 75 şans vardı; başlangıçta ekonomiyi canlandırmada başarılı olmasına rağmen nihayetinde başarısızlığa uğraması için yüzde 20 şans; ve bir 5

Ekonomiyi kurtarmak için yeterli teşviki sağlayıp hiperenflasyonu tetikleme şansı yüzde olarak. En kötü ihtimallere karşı korunmak için, artan kredi sorunlarına bahis oynamanın sınırlı riskli bir yolu olan eurodolarlara karşı spread olarak altın ve T-bonosu vadeli işlemleri satın aldım.

Çok yanılmışım. Bir gecikmenin ardından ekonomi, Fed'in çabalarına enflasyonist olmayan bir şekilde toparlanarak yanıt verdi. Yani büyüme hızlanırken enflasyon düştü. Borsa büyük bir boğa koşusuna başladı ve sonraki on sekiz yıl boyunca ABD ekonomisi tarihinin en büyük enflasyonsuz büyüme dönemini yaşadı.

Bu nasıl mümkün oldu? Sonunda anladım. Bu borç alan ülkelerden ABD'ye akan para her şeyi değiştirdi. ABD'de deflasyonist baskılar yaratan doları yükseltti ve bu da Fed'in enflasyonu yükseltmeden faiz oranlarını düşürmesine izin verdi. Bu bir patlamayı körükledi. Bankalar, hem Federal Rezerv onlara nakit borç verdiği için hem de alacaklılar komiteleri ve Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Uluslararası Ödemeler Bankası gibi uluslararası finansal yeniden yapılandırma kuruluşları, borçlu ulusların borçlarını ödeyebilmeleri için bir şeyler ayarladığı için korunuyordu. yeni krediler. Bu şekilde herkes her şey yolundaymış gibi davranabilir ve bu kredileri yıllarca yazabilir.

Bu dönemdeki deneyimim, bir beyzbol sopasıyla kafaya bir dizi darbe gibiydi. Bu kadar yanılmış olmak - ve özellikle herkesin önünde bu kadar yanılmış olmak - inanılmaz derecede küçük düşürücüydü ve bana Bridgewater'da inşa ettiğim hemen hemen her şeye mal oldu. Tamamen yanlış bir görüşe tamamen güvenen kibirli bir pislik olduğumu gördüm.

İşte sekiz yıllık iş hayatından sonra, gösterecek hiçbir şeyim olmadan oradaydım. Yanıldığımdan çok daha fazla haklı olmama rağmen, en başa dönmüştüm.

Bir noktada, o kadar çok para kaybetmişim ki, benimle çalışan insanlara ödeme yapmaya gücüm yetmiyordu. Birer birer gitmelerine izin vermek zorunda kaldım. İki çalışana indik - Colman ve ben. Sonra Colman gitmek zorunda kaldı. Ailesi herkesin gözyaşları içinde eşyalarını topladı ve Oklahoma'ya döndü. Bridgewater artık tek bir çalışana kalmıştı: ben.

Çok değer verdiğim insanları kaybetmek ve kendim için çalışma hayalimi neredeyse kaybetmek yıkıcıydı. İkimizi bir araya getirmek için, ikinci arabamızı satana kadar babamdan 4.000 dolar bile borç almak zorunda kaldım. Bir yol ayırımına gelmiştim: Kravat takıp Wall Street'te bir işe girmeli miyim? İstedğim hayat bu değildi. Öte yandan, bakmam gereken bir karım ve iki küçük çocuğum vardı. Hayatın büyük dönüm noktalarından biriyle karşı karşıya olduğumu ve seçimlerimin benim ve ailemin geleceği için büyük etkileri olacağını fark ettim.

GEÇMİŞİM İNATLIĞIMI BULMAK

YATIRIM SORUNU

Piyasalarda para kazanmak zordur. Parlak tacir ve yatırımcı Bernard Baruch, "Her şeyden vazgeçmeye ve piyasanın tüm tarihini ve arka planını ve hisseleri yönetim kurulunda olan tüm ana şirketleri bir tıp öğrencisi kadar dikkatli incelemeye hazırsanız," derken bunu çok iyi ifade etti. anatomi okursan - bütün bunları yapabiliyorsan ve buna ek olarak bir kumarbazın soğukkanlılığına, bir durugörünün altıncı hissine ve bir aslanın cesaretine sahipsen, şansın hayaletine sahipsin."

Geriyeye dönüp baktığımda, kazama neden olan hatalar utanç verici derecede bariz görünüyordu. Birincisi, aşırı derecede kendime aşırı güvenmişim ve duygularımın beni yenmesine izin vermişim. (Tekrar) ne kadar bilsem ve ne kadar çok çalışsam çalışayım, hiçbir zaman söylediklerim gibi şeyleri ilan edecek kadar emin olamayacağımı öğrendim. *Duvar Şağaç Haftası*: "Yumuşak iniş olmayacak. Bunu kesin olarak söyleyebilirim çünkü piyasaların nasıl çalıştığını biliyorum." Ne kadar kibirli olduğum konusunda hala şokta ve utanıyorum.

İkincisi, tarih okumanın değerini bir kez daha gördüm. Ne de olsa olan şey "onlardan bir diğerydi". Kişinin kendi para birimine dayalı borçlarının hükümetin yardımıyla başarılı bir şekilde yeniden yapılandırılabilceğini ve merkez bankaları aynı anda teşvik sağladığında (Mart 1932'de, Büyük Buhran'ın en düşük noktasında yaptıkları ve tekrar yaptıkları gibi) anlamalıydım. 1982'de, enflasyon ve deflasyon birbirine karşı dengelenebilir. 1971'de olduğu gibi, tarihin derslerini fark edememişim. Bunun farkına varmak, beni tüm büyük ekonomilerde ve pazarlarda yüz yıl öncesine dayanan tüm hareketleri anlamlandırmaya ve dikkatle test edilmiş, zamansız ve evrensel karar verme ilkeleri bulmaya yöneltti.

Üçüncüsü, piyasaları zamanlamanın ne kadar zor olduğu bana hatırlatıldı. Uzun vadeli denge seviyeleri tahminlerim üzerine bahse girecek kadar güvenilir değildi; Bahislerimi koyduğum an ile (eğer varsa) tahminlerime ulaşıldığı an arasında çok fazla şey olabilir.

Bu başarısızlıklara baktığımda, tekrar dayak yeme olasılığım yüksek olmadan ilerleyeceksem, kendime nesnel bir şekilde bakmam ve değişmem gerektiğini fark ettim - her zaman sahip olduğum doğal saldırganlıkla baş etmenin daha iyi bir yolunu öğrenerek işe başlayarak. istediğim şeyin peşinden giderken gösterildi.

Harika bir hayata sahip olmak için tehlikeli bir ormanı geçmeniz gerektiğini hayal edin. Olduğunuz yerde güvende kalabilir ve sıradan bir hayat yaşayabilirsiniz ya da müthiş bir hayat için ormanı geçmeyi göze alabilirsiniz. buna nasıl yaklaşırsın

seçenek? Bunun hakkında düşünmek için bir dakikanızı ayırın çünkü bu, öyle ya da böyle, hepimizin yapmak zorunda olduğu türden bir seçimdir.

Kazamdan sonra bile, müthiş hayatın tüm riskleriyle peşinden gitmem gerektiğini biliyordum, bu yüzden asıl soru "tehlikeli ormanı ölmeden nasıl geçeceğim"di. Geriye dönüp baktığımda, kazam başıma gelen en iyi şeylerden biriydi çünkü saldırganlığımı dengelemek için ihtiyacım olan alçakgönüllülüğü bana verdi. Zihniyetimi "Ben haklıyım" düşüncesinden kendi kendime "Haklı olduğumu nasıl bilebilirim?" Ve bu soruyu yanıtlamanın en iyi yolunun, benimle aynı misyonda olan ve olayları benden farklı gören başka bağımsız düşünürler bulmak olduğunu açıkça gördüm. Onları düşünceli bir anlaşmazlığa sokarak, onların muhakemesini anlayabilir ve benimkini stres testi yapmalarını sağlayabilirim. Bu şekilde, hepimiz haklı olma olasılığımızı yükseltebiliriz.

Başka bir deyişle, sadece haklı olmak istiyorum - doğru cevabın benden gelmesi umurumda değil. Bu yüzden, başkalarının neyi kaçırmış olabileceğime dikkat çekmesine izin vermek için radikal bir şekilde açık fikirli olmayı öğrendim. Başarabilmemin tek yolunun şunlar olduğunu gördüm:

- 1.Benimle aynı fikirde olmayan en zeki insanları araştır ki onların mantığını anlamaya çalışayım.
- 2.Ne zaman bir fikriniz olmayacağını bilin.
- 3.Zamansız ve evrensel ilkeleri geliştirin, test edin ve sistemleştirin.
- 4.Riskleri, büyük tarafı korurken olumsuz tarafı azaltacak şekilde dengeleyin.

Bunları yapmak, risklerime kıyasla getirilerimi önemli ölçüde artırdı ve aynı ilkeler hayatın diğer yönlerinde de geçerli. En önemlisi, bu deneyim, Bridgewater'ı bir fikir meritokrasisi olarak inşa etmemi sağladı - benim yönettiğim ve diğerlerinin takip ettiği bir otokrasi ve herkesin oylarının eşit olduğu bir demokrasi değil - ama üzerinde düşünülmüş anlaşmazlıkları teşvik eden ve insanların fikirlerini araştıran ve tartan bir meritokrasi. meziyetleriyle orantılıdır.

Bu karşıt görüşleri açığa çıkarmak ve keşfetmek bana insanların nasıl düşündüğü konusunda çok şey öğretti. İnsanların en büyük zayıflıklarının, en güçlü yanlarının ters yüzleri olduğunu görmeye geldim. Örneğin, bazı insanlar çok fazla risk almaya eğilimliyken, diğerleri riskten çok kaçınırlar; bazıları ayrıntılara çok fazla odaklanırken diğerleri çok büyük resme odaklanır. Çoğu bir şekilde çok fazla ve başka bir şekilde yeterli değil. Tipik olarak, bize doğal gelen şeyi yaparak, çökmemize neden olan zayıf yönlerimizi hesaba katmayız. Çarptıktan sonra ne olacağı çok önemlidir. Başarılı insanlar, zayıflıklarını telafi ederken güçlü yönlerinden yararlanmaya devam etmelerine izin verecek şekilde değişirler ve başarısız insanlar değişmez. Daha sonra anlatacağım kitapta

değişim için belirli stratejiler, ancak burada not edilmesi gereken önemli nokta, yararlı değişimin zayıf yönlerinizi kabul edip hatta kucaklayabildiğiniz zaman başladığıdır.

Takip eden yıllar boyunca, tanıştığım olağanüstü başarılı insanların çoğunun, onlara nihai olarak başarılı olmalarına yardımcı olacak dersleri veren benzer büyük acı verici başarısızlıklar yaşadığını gördüm. 1985'te Apple'dan kovulmasına dönüp baktığında Steve Jobs, "Tadı berbat bir ilaçtı ama sanırım hastanın buna ihtiyacı vardı. Bazen hayat kafana bir tuğlayla vurur. İnancını kaybetme. Beni devam ettiren tek şeyin yaptığım şeyi sevmem olduğuna ikna oldum."

Son derece iyi yapmak için sınırlarınızı zorlamanız gerektiğini ve sınırlarınızı zorlarsanız çarpacağınızı ve çok acıtacağınızı gördüm. Başarısız olduğunuzu düşüneceksiniz ama siz pes etmedikçe bu gerçek olmayacak. İster inanın ister inanmayın, acınız denecek ve o sırada göremesenez de önünüzde birçok başka fırsat olacak. Yapabileceğiniz en önemli şey, başarı şansınızı artırmak için bu başarısızlıkların sağladığı dersleri toplamak ve alçakgönüllülük ve radikal açık fikirlilik kazanmaktır. Sonra basıyorsun.

Son dersim belki de en önemlisiydi çünkü hayatım boyunca tekrar tekrar uygulandı. İlk başta, bana ya hep ya hiç seçeneğiyle karşı karşıyaymışım gibi geldi: Ya yüksek getiri peşinde çok fazla risk alabilirim (ve bazen kendimi mahvolmuş bulabilirim) ya da riskimi azaltabilir ve daha düşük getirilere razı olabilirim. Ama hem düşük riske hem de yüksek getiriye ihtiyacım vardı ve nasıl yapabileceğimi keşfetmek için bir göreve çıkarak, ihtiyacınız olan ve görünüşte birbiriyle çelişen iki şey arasında seçim yapmakla karşı karşıya kaldığımda yavaş gitmeyi öğrendim. Bu şekilde, her ikisinden de mümkün olduğunca fazlasına nasıl sahip olacağınızı anlayabilirsiniz. Hemen hemen her zaman henüz keşfetmediğiniz iyi bir yol vardır, bu yüzden o anda size görünen seçeneğe razı olmak yerine onu bulana kadar arayın.

Bu ne kadar zor olsa da, sonunda pastamı alıp onu da yemenin bir yolunu buldum. Ben buna "Yatırımların Kutsal Kâsesi" diyorum ve Bridgewater'ın başarısının ardındaki sır bu.

4. BÖLÜM

DENEME YOLU:

1983-1994

CKazadan çıkarken o kadar meteliksizdim ki olası bir müşterimi ziyaret etmek için Texas'a uçak bileti ödeyecek kadar param yoktu. Kazanacağım, ücretin maliyetinin birçok katıydı - bu yüzden o yolculuğu yapmadım. Yine de yavaş yavaş müşteriler, gelir ve yeni bir ekip ekledim. Zamanla yükselişlerimin boyutu arttı ve düşüşlerim hem katlanılabilir hem de eğiticiydi. Bir şirket kurmak (veya yeniden inşa etmek) olarak ne yaptığımı hiç düşünmedim; Sadece oyunumu oynamak için ihtiyacım olan şeyleri alıyordum.

Bilgisayarlar, düşünmeme yardımcı oldukları için edindiğim en değerli şeyler arasındaydı. Onlar olmasaydı, Bridgewater ortaya çıktığı kadar başarılı olamazdı.

İlk mikrobilgisayarlar (daha sonra kişisel bilgisayarlar olarak bilinecek olan) 1970'lerin sonunda piyasaya çıkmıştı ve ben de onları, ekonomi makinesinin işleyişini analiz etmek için ekonomik verilere istatistik ve hesaplama gücü uygulayarak ekonometristlerin yaptığı gibi kullanıyordum. Aralık 1981 tarihli bir makalemden yazdığım gibi, "teorik olarak . . . Eğer dünyanın tüm gerçeklerini tutabilecek bir bilgisayar olsaydı ve dünyanın tüm parçaları arasındaki tüm ilişkileri matematiksel olarak ifade edecek şekilde mükemmel bir şekilde programlansaydı, gelecek mükemmel bir şekilde önceden tahmin edilebilirdi."

Ama bunu yapmaktan çok uzaktaydım. İlk sistemlerim fiyatların sonunda nerede dengeye ulaşacağına dair değerli bilgiler sağlasa da, sağlam ticaret stratejileri geliştirmeme yardımcı olmadılar; bana belirli bir bahsin sonunda işe yarayacağını gösterdiler. Örneğin, analizimi gözden geçirir ve bazı metallerin fiyatının örneğin 75 sent veya daha fazla olması gerektiği görüşüne varırım. Şu anda 60 sent olsaydı, onu satın almak istediğimi bilirdim ama fiyatın 75 sente çıkmadan önce 50 sente düşeceğini tahmin edemezdim ve ne zaman alacağımı bilemezdim. satmak. Nadiren, ama yine de çok sık, sistem tamamen yanlış olurdu ve ben çok şey kaybederdim.

“Kristal kürenin yanında yaşayan buzlu cam yemeye mahkumdur” o günlerde çokça alıntıladığım bir sözdür. 1979 ile 1982 arasında, en önemli şeyin geleceği bilmek olmadığını anlayacak kadar çok bardak yemiştım; önemli olan, her an mevcut olan bilgilere uygun şekilde nasıl tepki vereceğimi bilmektir. Bunu yapabilmek için, yararlanabileceğim geniş bir ekonomik ve piyasa verisi deposuna sahip olmam gerekiyordu ve öyle de oldu, yaptım.

En başından beri, ne zaman piyasalarda pozisyon alsam, kararımı verirken kullandığım kriterleri yazdım. Ardından, bir işlemi kapattığımda, bu kriterlerin ne kadar işe yaradığını düşünebildim. Bu kriterleri formüllere (artık daha moda olan adıyla algoritmalar) yazarsam ve ardından geçmiş verileri bunların üzerinden geçirirsem, kurallarımın geçmişte ne kadar iyi çalıştığını test edebileceğim aklıma geldi. Pratikte şöyle işliyordu: Her zaman yaptığım gibi sezgilerimle başlardım ama onları karar verme kriterleri olarak mantıklı bir şekilde ifade eder ve sistematik bir şekilde yakalar, her bir özel durumda ne yapacağıma dair zihinsel bir harita oluşturdum. Ardından, kararımın geçmişte nasıl uygulanacağını görmek ve sonuçlara bağlı olarak karar kurallarını uygun şekilde değiştirmek için geçmiş verileri sistemler aracılığıyla çalıştırdım.

Sistemleri olabildiğince geriye, tipik olarak bir yüzyıldan daha fazlasına, verilerimizin olduğu her ülkede test ettik, bu da bana ekonomi/pazar makinesinin zaman içinde nasıl çalıştığı ve ona nasıl güvenebileceğim konusunda harika bir bakış açısı sağladı. Bunu yapmak beni eğitmeye yardımcı oldu ve kriterlerimi zamansız ve evrensel olacak şekilde iyileştirmeme yol açtı. Bu ilişkileri inceledikten sonra, gerçek zamanlı olarak bize akan verileri sistemler aracılığıyla çalıştırabilirdim ve bilgisayar tıpkı beynimin onu işleme ve karar verme konusunda çalıştığı gibi çalışabilirdi.

Sonuç, daha sonra bahis portföyümüzü yönetmek için tek bir sistemde birleştirdiğimiz Bridgewater'ın orijinal faiz oranı, hisse senedi, para birimleri ve değerli metal sistemleriydi. Sistemimiz, ekonominin hayati belirtileri üzerine bir EKG gibiydi; onlar değiştikçe biz de pozisyonlarımızı değiştirdik. Ancak, bilgisayarın önerilerini körü körüne takip etmek yerine, bilgisayar kendi analizime paralel olarak çalıştırır ve sonra ikisini karşılaştırırdım. Bilgisayarın kararı benimkinden farklı olduğunda nedenini incelerdim. Çoğu zaman, bir şeyi gözden kaçırdığım içindi. Bu durumlarda, bilgisayar bana öğretti. Ama bazen sistemimin gözden kaçırmış olabileceği bazı yeni kriterleri düşünürdüm, böylece bilgisayara öğrettirdim. Birbirimize yardım ettik. Muazzam işlem gücüne sahip bilgisayarın, çok geçmeden, benden çok daha etkiliydi. Bu harikaydı, çünkü hamlelerimi planlamama yardım eden bir satranç büyük ustasına sahip olmak gibiydi, ancak bu oyuncu benim anladığım ve mantıklı olduğuna inandığım bir dizi kritere göre hareket etti, bu nedenle temelde aynı fikirde olmamız için hiçbir neden yoktu.

Bilgisayar, birçok şeyi aynı anda "düşünme" konusunda beynimden çok daha iyiydi ve bunu daha kesin, daha hızlı ve daha az duygusal olarak yapabiliyordu. Ve çok iyi bir hafızası olduğu için, Bridgewater büyüdükçe benim bilgimle birlikte çalıştığım insanların bilgisini birleştirmek için daha iyi bir iş çıkarabilirdi. Sonuçlarımız hakkında tartışmak yerine, ortaklarım ve ben farklı karar verme kriterlerimiz hakkında tartışırdık. Ardından kriterleri objektif olarak test ederek anlaşmazlıklarımızı çözdük. O dönemde bilgisayarların hızla genişleyen gücü, tanrılardan bize sürekli bir hediye akışı gibiydi. RadioShack'in ucuz bir el tipi satranç bilgisayarıyla çıktığını hatırlıyorum; "Bridgewater'dan Sistemli Bir Yaklaşım" mesajıyla her bir müşterimize bir tane gönderdik. O küçük bilgisayar satranç oyunu, dokuz seviyesinden ikinci seviyesinde kıcımlı tekmeleyebilirdi. Müşterilerimin her birine karşı koymak eğlenceliydi, böylece bilgisayarlı karar vermeyi yenmenin ne kadar zor olduğunu görebilsinler.

Tabii ki, her zaman sistemi geçersiz kılma özgürlüğüne sahip olduk, bunu yüzde 2'den daha az bir oranda yaptık - çoğunlukla Dünya Ticaret Merkezi'nin 9 Eylül'de çökmesi gibi programlanmamış olağanüstü olaylar sırasında masadan parayı çekmek için. 11. Bilgisayar birçok yönden beynimizden çok daha iyiyken, bizim sahip olduğumuz hayal gücüne, anlayışa ve mantığa sahip değildi. Bu yüzden bilgisayarla çalışan beyinlerimiz bu kadar büyük bir ortaklık kurdu.

Bu karar verme sistemleri, daha önce kullandığım tahmin sistemlerinden çok daha iyiydi, çünkü çoğunlukla, gelişmelere verdiğimiz süregelen tepkileri birleştirerek, daha geniş bir olasılık yelpazesıyla başa çıkmamıza izin veriyorlardı. Zamanlama kurallarını da içerebilirler. Ocak 1987 tarihli "Para Kazanmak Karşı Tahmin Yapmak" başlıklı makalemde şunu açıklamıştım:

Doğrusu, tahminlerin pek bir değeri yok ve onları yapan çoğu insan piyasalarda para kazanmıyor. . . . Bunun nedeni, hiçbir şeyin kesin olmaması ve bir tahminde bulunmak için geleceği etkileyen çeşitli şeylerin tümünün olasılıklarını üst üste bindirdiğinizde, değişen olasılıklara sahip geniş bir olasılıklar dizisi elde etmenizdir, tek bir yüksek olası sonuç değil. . . . Piyasa hareketlerinin ekonomik hareketleri yansıttığına inanıyoruz. Ekonomik hareketler ekonomik istatistiklere yansır. Ekonomik istatistikler ve piyasa hareketleri arasındaki ilişkileri inceleyerek, ekonomik/piyasa ortamındaki önemli değişimleri ve dolayısıyla pozisyonlarımızı belirlemek için kesin kurallar geliştirdik. Başka bir deyişle, ekonomik ortamdaki değişiklikleri tahmin etmek ve bunları öngörerek pozisyon değiştirmek yerine,

Bu sistemleri oluşturmakla geçen son otuz yılda, ticaretimizin her yönünü yönlendiren çok daha fazla türde kural dahil ettik. şimdi, gerçek zamanlı veriler yayınlandıka, bilgisayarlarımız 100 milyondan fazla veri kümesinden bilgileri ayırıştırıyor ve bana mantıklı gelen şekillerde diğerk bilgisayarlara ayrıntılı talimatlar veriyor. Bu sistemlere sahip olmasaydım, muhtemelen parasız kalırdım ya da bu kadar çok abalamanın stresinden lrdm. Piyasalarda kesinlikle sahip olduğumuz kadar başarılı olamazdık. Daha sonra göreceğiniz gibi, şimdi yönetim kararları vermemize yardımcı olacak benzer sistemler geliştiriyorum. Karar verme yeteneğinizi geliştirmek için yapabileceğiniz en değerkli şeylerden birinin, karar verme ilkeleriniz üzerinde düşünmek, bunları hem kelimelerle hem de bilgisayar algoritmalarıyla yazmak, mümkünse geriye dönük test etmek olduğuna inanıyorum.

Ama kendimi aşıyorum. 1983 yılına geri dönelim.

diriltlen köprü suyu

1983'n sonlarında Bridgewater'ın altı çalışanı vardı. O zamana kadar herhangi bir pazarlama yapmamıştım; Aldığımız iş, ağızdan ağıza ve günlük telekslerimi okuyan ve toplum içine ıkışımı gören insanlardan geldi. Ancak araştırmamız için artan bir talep olduğ açıktı ve bunu danışmanlık ve ticaret gelirimize ek olarak satabileceğimizi fark ettim. Bu yüzden, yedinci bir çalışanı, eski bir kapı kapı dolaşan İncil satıcısı olan Rob Fried'i işe aldım ve yola çıktık, bir projektör ve devasa bir slayt yığınının yanında sürüklenerek, benim günlük telekslerimle, haftalık olarak ayda 3.000 dolarlık bir araştırma paketi satarak. konferans görüşmeleri, iki haftada bir ve üç ayda bir araştırma raporları ve üç ayda bir yapılan toplantılar. Ertesi yıl Rob, aralarında General Electric, Keystone Saklama Fonları, Dünya Bankası, Brandywine, Loomis Sayles,

O noktada işimiz üç ana alandan oluşuyordu: Ücretler için danışmanlık, teşvik ücretleri için şirketlerin risklerini yönetmek ve araştırma paketlerini satmak. Piyasa riski olan her türlü kurumsal, finansal ve devlet kurumuyla çalıştık: bankalar, çeşitli uluslararası işletmeler, emtia üreticileri, gıda üreticileri, kamu hizmetleri ve daha fazlası. Örneğın, çok uluslu bir şirketin farklı ülkelerde faaliyet göstermekten kaynaklanan kur riskinin üstesinden gelmesine yardımcı olacak bir plan oluşturacağız.

Yaklaşımım, şirketi kendim yönetiyor olsaydım kullanacağım stratejiler olduğunu hissettiğim bir noktaya gelene kadar kendimi bir işe kaptırmaktı. Her şirketi farklı mantıksal bileşenlere ayırırdım ve ardından çeşitli finansal araçlar, özellikle türev araçlar kullanarak her bir parçayı yönetmek için bir plan yapardım. Ayrılması gereken en önemli bileşenler, ana faaliyet alanından elde edilen kârlar ile fiyat değişikliklerinden kaynaklanan spekülasyon kârları ve zararlardı. Bunu, onlara "riskten bağımsız" bir pozisyonun nasıl görüneceğini, yani birinin piyasaları görmemesi durumunda alacağı uygun şekilde korunan pozisyonun nasıl görüneceğini göstermek için yapardık. Sadece spekülasyon yapmak istediklerinde bu pozisyondan sapmalarını tavsiye ederim. Bunu yalnızca ölçülü yollarla ve bunun ana işleri üzerindeki etkilerini tam olarak bilerek yapmaları gerekir. Bu yaklaşım, birlikte çalıştığımız firmaların çoğu için ufuk açıcıydı. Onlara netlik ve kontrol sağladı ve daha iyi sonuçlar verdi. Bazen onlar adına spekülasyon yapmamızı istediler ki bunu kardan pay almak için yapardık.

"Riskten bağımsız" bir kıyaslama konumu oluşturmaya ve ölçülü bahislerle ondan sapmaya yönelik bu yaklaşım, daha sonra pasif ("beta") ve aktif ("alfa") içeren "alfa katmanı" olarak adlandıracağımız yatırım yönetimi tarzının doğuşuydu. ") pozlamalar ayrılmıştır. Bir piyasanın (borsa gibi) getirisinin kendisine beta denir. Alfa, başkalarına karşı bahis oynamanın getirisidir. Örneğin, bazı insanlar borsadan daha iyi performans gösterirken, diğerleri borsadan daha düşük performans gösterir; pozitif veya negatif alfaya sahip oldukları söylenir. Alfa yerleşimi ile, temel piyasa performansından bağımsız bahisler yapmanın bir yolunu sunuyorduk. Piyasaya bu şekilde yaklaşmak, başarılı bir yatırımcı olmanın anahtarlarından birinin yalnızca çok güvendiğiniz bahisleri almak ve onları iyi çeşitlendirmek olduğunu öğretti.

1980'lerin ortalarında müşterilerimizden biri, Avustralya'nın en zengin insanlarından biri olan üretkar bir girişimci olan Alan Bond'du. Kendi kendini yetiştirmiş bir adam olarak, 132 yıllık tarihinde America's Cup yat yarışını kazanan ilk Amerikalı olmayan kişi olmasıyla ünlüydü. Bunker Hunt gibi, sonunda kötü bir bahis oynadı ve iflas ilan etmek zorunda kaldı. Ona ve ekibine yükselmeleri konusunda tavsiyelerde bulundum ve düşüşü boyunca devam ettim, bu yüzden trajedinin gelişmesini yakından izledim. Onunki, işi spekülasyonla karıştırma ve sadece çok geç olduğunda riskten korunma klasik bir vakaydı.

Bond, Avustralya'daki bira fabrikaları gibi varlıkları satın almak için ABD doları borç aldı. Bunu yaptı çünkü ABD faiz oranları Avustralya'dakinden daha düşüktü. Farkına varmasa da borçlarını ödemek zorunda kalacağı ABD dolarının yükselmeyeceğini tahmin ediyordu. 1980'lerin ortalarında ABD doları Avustralya doları karşısında yükseldiğinde ve Avustralya doları ile yaptığı bira satışları

kazancı borçlarını ödemeye yetmedi, ekibi tavsiye için beni aradı. Bond Corp'un para birimlerine hedge yapmaları durumunda pozisyonunun ne olacağını hesapladım ve bunu yapmanın onları mahvedecek kayıpları kilitleyeceğini gördüm, bu yüzden onlara beklēmelerini tavsiye ettim. Avustralya doları yükseldiğinde, onlara önlem almalarını tavsiye ettim, ancak kur sorununun ortadan kalktığına inandıkları için bunu yapmadılar. Çok geçmeden Avustralya doları yeni diplerde indi ve beni acil bir toplantıya çağırdılar. Yıkıcı kayıplar yaşamadan yapabilecekleri pek bir şey yoktu, bu yüzden yine hiçbir şey yapmadılar ve bu kez Avustralya doları yükselmedi. Gezegendeki en zengin ve en başarılı adamlardan birinin her şeyini kaybettiğini görmek bende büyük bir etki bıraktı.

Piyasalarla ilgili tek seferlik danışmanlık projeleri de yaptık. 1985'te, iyi bir arkadaş ve büyük bir tacir olan Paul Tudor Jones ile, işlem gören (ve hala işlem gören) bir ABD doları vadeli işlem sözleşmesi (ABD dolarının bir yabancı para sepetine karşı fiyatını izleyen ticarete konu bir endeks) tasarlamak için çalıştım. New York Pamuk Borsasında. Ayrıca, CRB vadeli işlem sözleşmelerinin (bir ürün sepetinin fiyatını takip eden ticarete açık bir endeks) tasarlanmasına ve pazarlanmasına yardımcı olmak için New York Vadeli İşlemler Borsası ile çalıştım.

Piyasalarda çalışan çoğu insanın aksine, sırf iyi satarlar diye yatırım ürünleri, özellikle de geleneksel ürünler geliştirmek gibi bir arzum hiçbir zaman olmadı. Tek istediğim, piyasalarda işlem yapmak ve ilişkiler kurmak, müşterilerimiz için tam olarak onların yerinde olsaydım yapacağım şeyi yapmaktı. Ama aynı zamanda, özellikle harika ve devrim niteliğindeyse, yepyeni şeyler inşa etmeyi de seviyordum. 1980'lerin ortalarına gelindiğinde, benim için birkaç şey açıldı: Birincisi, faiz oranı ve döviz piyasalarında iyi kararlar veriyorduk ve araştırmamızı satın alan kurumsal yatırım yöneticileri bunu para kazanmak için kullanıyorlardı. İkincisi, şirketlerin faiz oranı ve döviz risklerini başarıyla yönetiyorduk. Bu iki şey eskisi gibi iyi giderse, kendimizin başarılı kurumsal yatırım yöneticileri olabileceğimizi düşündüm. Bu yüzden, Dünya Bankası'nın emeklilik fonunu yöneten kişilere, en önemlisi de o sırada baş yatırım yetkilisi olan Hilda Ochoa'ya satış konuşmasını yaptım. Yönetim altında hiçbir varlığımız ve geçmiş sicilimiz olmamasına rağmen, bize yönetmemiz için 5 milyon dolarlık bir ABD tahvili hesabı verdi.

Bugün bildiğimiz Bridgewater'ın başlangıcı olduğu için bu bizim için çok büyük bir dönüm noktasıydı. Dünya Bankası için kullandığımız strateji, nakit tutmakla yirmi yıllık ABD Hazine tahvillerini tutmak arasında değişti, çünkü bu pozisyonlar bize faiz oranlarının yönü konusunda kaldıraçlı bahisler verirdi. Sistemlerimiz, faiz oranları üzerindeki baskının onları düşüreceğini belirttiğinde, yirmi yıllık Hazine bonolarını tutacaktık ve sistem, oranların yükseleceğini işaret ettiğinde, nakitte kalacaktık. Çok iyi iş çıkardık ve çok geçmeden diğer büyük kurumsal

yatırımcılar da bize yönetmemiz için para verdiler. Sonraki iki hesabımız Mobil Oil ve Singer oldu ve diğerleri de peş peşe geldi. Dünyanın en iyi performans gösteren ABD tahvil yöneticisi olmaya devam ettik.

KAPALI KAPILARININ ARKASINA GİRMEK ÇİN

Danışmanlığın harika yanlarından biri de bana seyahat etme fırsatı vermesiydi. Bir yer ne kadar sıradışıysa, onu o kadar ilginç buluyordum. Bu merak beni 1984'te Pekin'e çekti. Büyüdüğümde Çin'e dair gördüğüm tek görüntü, Mao'nun Küçük Kırmızı Kitabını sallayan kitlelerdi, bu yüzden hâlâ çoğunlukla "kapalı bir kapı" olan şeyin arkasına geçme fırsatı bulmuştum. çekiciydi. Davetiyeyi aldım çünkü Hong Kong'da müdürü Çin'de dış dünyayla ilgilenmesine izin verilen tek şirket olan "pencere şirketi" CITIC'in danışmanı olan küçük bir ofisim vardı. Pekin, bizi bağırarak Moutai shot içme geleneğiyle tanıştıran harika ve inanılmaz derecede misafirperver insanlarla doluydu. *Ganbei!* (Dipleri yukarı!) ve genel olarak bize harika zaman gösterdi. Eşim ve birkaç kişiyle birlikte yaptığım bu ilk gezi, ailem ve benim üzerimde derin bir etkisi olan, otuz yılı aşkın bir süredir inanılmaz derecede tatmin edici bir yolculuk başlattı.

O zamanlar Çin'de finansal piyasalar yoktu; sonunda Menkul Kıymetler Yönetici Eğitim Konseyi olarak bilinen yedi Çinli şirketin (CITIC dahil) bir araya getirdiği küçük bir grup onları geliştirmeye başladı. 1989'da, bu tür piyasa gelişmelerinin hala fazla kapitalist görülmesi nedeniyle onları geride bırakan Tiananmen Meydanı olayından hemen önce başladılar. Küçük bir otel odasında faaliyet gösteriyorlardı ve neredeyse hiç finansmanları yoktu. Ofislerine çıkan metal merdivenin altındaki büyük çöp kutusunu hâlâ hayal edebiliyorum. Bu gençlerin böylesine huzursuz bir zamanda bunu yaparak aldıkları risklere gerçekten saygı duydum, bu yüzden onlara yardım etmek için küçük bir bağış yaptım ve bilgilerimi onlarla paylaşmaktan heyecan duydum. Bu insanlar sıfırdan Çin'in piyasalarını ve hükümetin menkul kıymetler düzenleyici kolunu inşa ettiler.

1994 yılında Bridgewater China Partners adında bir şirket kurdum. O zamana kadar, Çin'in 21. yüzyılda dünyanın en büyük ekonomisi olmaya hazır olduğuna ikna olmuşum, ancak henüz neredeyse hiç kimse Çin'e yatırım yapmıyordu; hala iyi anlaşmalar yapılabilir. Kurumsal yatırım müşterilerimi fırsatlarla tanıştırtarak masaya para getirebilir ve Çinli şirketleri Amerikan şirketleriyle tanıştırtarak bilgi sağlayabilirim. Karşılığında biz

bu şirketlerden pay alacaktı. Esasen, Çin'de ilk ABD merkezli özel sermaye şirketini kuruyordum.

Birlikte 70 milyar dolarlık varlığı yöneten küçük bir kurumsal yatırımcı müşteri grubunu Çin'e bir ziyaret için getirerek şirketi kurdum. Geri döndüğümüzde, Pekin'de müşterek sahip olunan bir ticaret bankası kurarak ilerlemeye karar verdik. Daha önce çok az kişinin bulunduğu bir bölgeye girmenin çok fazla deney ve öğrenme gerektireceğini bilsem de, kısa süre sonra kendimiz için belirlediğimiz görevin karmaşıklığını ve bunun alacağı süreyi fena halde hafife aldığımı fark ettim. Sabahın üçünde kendimi sürekli telefon başında, ilgilendiğimiz şirketlerdeki sallantılı muhasebe ve şüpheli kontrolleri anlamaya çalışırken buldum - güneş doğduğunda tüm Bridgewater sorumluluklarım beni bekliyordu.

Bundan yaklaşık bir yıl sonra, hem Bridgewater hem de Bridgewater China Partners'ı yönetmenin mümkün olmayacağını görerek kapılarını kapattım. Kimse para kazanmadı ya da kaybetmedi çünkü gördüklerimle herhangi bir yatırım yapacak kadar rahat değildim. Eminim tüm zamanımı buna ayırıyordum büyük bir başarı elde ederdik ama o zaman Bridgewater bugün olduğu gibi olmazdı. Bu büyük fırsatı kaçırmama rağmen seçimimden pişman değilim. Çok ve yaratıcı bir şekilde çalışırsan istediğin her şeye sahip olabileceğini ama her istediğine sahip olamayacağını öğrendim. Olgunluk, daha iyi alternatifleri kovalamak için iyi alternatifleri reddetme yeteneğidir.

Ben bu fırsattan uzaklaşırken, Çin benim ve ailemin hayatının önemli bir parçası olmaya devam etti. Biz çok sevdik, özellikle insanları. 1995'te eşim Barbara, on bir yaşındaki oğlumuz Matt ve ben, Matt'in Pekin'de bir yıl geçirmesine, tamamen Çin okuluna gitmesine ve bizimle kalan arkadaşımız Madame Gu ile yaşamasına karar verdik. Amerika'da Tiananmen Meydanı günlerinde ve Matt'in üç yaşındayken Çin'de bizimle birlikte ziyaret ettiği. Çin'deki yaşam standartları, Matt'in Connecticut'ta alışık olduğundan çok farklıydı. Örneğin, Madame Gu ve kocasının yaşadığı apartmanda haftada sadece iki kez duş almak için sıcak su vardı ve Matt'in gittiği okulda kış ortalarına kadar ısıtma yoktu, bu nedenle öğrenciler sınıfta montlarını giydiler.

Bütün bunlar Matt için sadece büyük bir macera değildi; tamamen emsalsizdi ve Çin hükümetinden özel izin alınması gerekiyordu. Matt için heyecanlandım çünkü onun farklı bir dünya göreceğini ve zihnini genişleteceğini biliyordum. Barbara'nın biraz ikna etmeye ve güvence için bir çocuk psikoloğuna birkaç ziyarete ihtiyacı vardı, ancak kendisi dünyanın her yerinde yaşamıştı ve bunun ona nasıl fayda sağladığını biliyordu, bu yüzden nihayetinde fikre açıldı, hatta

oğlundan ayrılma konusunda daha az heyecanlı olsaydı. Matt'in zorlu ama hayatını değiştiren yolculuğu, değerlerini ve hedeflerini derinden etkiledi. Çin'e aşık olduğu için (o yıl kısmen Çinli olduğunu söylüyor) ve maddi zenginliğin değerine kıyasla empatinin değerini öğrendiği için, Çin'deki özel ihtiyaçları olan yetimlere yardım etmek için China Care adlı bir hayır kurumu kurdu. sadece on altı yaşındaydı. Endless şirketi aracılığıyla yürütmekte olduğu geliştirmekte olan dünyada bilgi işlemin ne olabileceğini yeniden kavramak için çabalarını değiştirirken on iki yıl boyunca yürüttü (ve çok daha az bir dereceye kadar hala yürütüyor). Ben de Matt'ten özellikle hayırseverliğin zevkleri hakkında çok şey öğrendim ve ikimiz de harika kişisel ilişkilerin derin zevklerini öğrendik. Yıllar sonra,

Bridgewater'ın halkı ve hükümetleriyle ilişki kuracağı tek ülke Çin değildi. Temsilcileri aracılığıyla Singapur, Abu Dabi ve Avustralya hükümet yatırım fonları ve Rus ve Avrupalı politikacılar kapımızı çaldılar. Sahip olduğum deneyimler, edindiğim bakış açıları ve sağlayabildiğim yardım, kariyerim boyunca kazandığım diğerleri kadar büyük bir ödül paketi oluşturdu.

Singapur halkı ve kurumlarıyla olan temasım da beni çok heyecanlandırdı. Singapur'u sivrisinek istilasına uğramış bir durgun sudan model bir ekonomiye dönüştüren Lee Kuan Yew kadar hayran olduğum bir lider olmadı ve hala da yok. Birkaç dünya liderini tanıdığım ve onlara hayran olduğum için bu çok şey söylüyor. En heyecan verici anlarımdan biri, 2015'teki ölümünden kısa bir süre önce New York'taki evimde onunla yediğim akşam yemeğiydi. Lee, dünya ekonomisinin durumunu tartışmak için akşam yemeğini istedi. Eski Fed başkanı Paul Volcker'ı (başka bir kahramanım), eski Hazine bakanı Bob Rubin'i (engin deneyimleri büyük bir bakış açısı sağladı) ve Charlie Rose'u (tanıdığım en meraklı ve anlayışlı insanlardan biri) davet ettim. Sorularını yanıtlamanın yanı sıra, Lee'yi dünya meseleleri ve dünya liderleri hakkında inceledik. Son elli yılda dünya liderlerinin neredeyse tamamını kişisel olarak tanıdığı için, Lee'ye büyükleri kötülerden ayıran nitelikleri ve o dönemde liderler hakkında ne düşündüğünü sorduk. Angela Merkel'i Batı'nın en iyi lideri olarak değerlendirdi ve Vladimir Putin'i dünya çapındaki en iyi liderlerden biri olarak gördü. Liderlerin karşılaştıkları koşullar bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini açıkladı ve ardından Rusya'ya liderlik etmenin ne kadar zor olduğu ve Putin'in bunu neden iyi yaptığını düşündüğünü paylaşmaya devam etti. Ayrıca, en iyi lider olarak gördüğü Deng Xiaoping ile olan benzersiz ilişkisini de düşündü. Angela Merkel'i Batı'nın en iyi lideri olarak değerlendirdi ve Vladimir Putin'i dünya çapındaki en iyi liderlerden biri olarak gördü. Liderlerin karşılaştıkları koşullar bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini açıkladı ve ardından Rusya'ya liderlik etmenin ne kadar zor olduğu ve Putin'in bunu neden iyi yaptığını düşündüğünü paylaşmaya devam etti. Ayrıca, en iyi lider olarak gördüğü Deng Xiaoping ile olan benzersiz ilişkisini de düşündü.

İlginç yerlerden ilginç insanlar tanımayı ve dünyayı onların gözünden görmeyi seviyorum. Zengin de olsa fakir de olsa bu böyledir. Hayata Papua Yeni Gine'de tanıştığım yerli halkın gözünden bakmak, birlikte zaman geçirdiğim siyasi ve ekonomik liderlerin, dünyayı değiştiren girişimcilerin ve çığır açan bilim adamlarının bakış açılarını öğrenmek kadar aydınlatıcıydı benim için. Suriye'de bir camide tanıştığım, bana Kur'an'ı ve onun Allah'la olan bağlantısını anlatan kör mübarek adamı asla unutmayacağım. Bunun gibi karşılaşmalar bana, insan büyüklüğünün ve korkunçluğunun zenginlik veya diğer geleneksel başarı ölçütleriyle ilişkili olmadığını öğretti. Ayrıca, olayları onların gözünden görmeden önce insanları yargılamamanın, içinde bulundukları koşulları anlamalarına engel olduğunu da öğrendim ve bu hiç de akıllıca değil. Olayları sizden farklı gören insanların onları nasıl bu şekilde görmeye başladığını anlamak isteyecek kadar meraklı olmanızı tavsiye ediyorum. Bunu ilginç ve paha biçilmez bulacaksınız ve edindiğiniz daha zengin bakış açısı, ne yapmanız gerektiğine karar vermenize yardımcı olacaktır.

AİLEM VE GENİŞ AİLEM

Ailem, iş arkadaşlarımdan oluşan geniş ailem ve işim benim için son derece önemliydi. İş ve aileyi dengelemek herkes kadar benim için de zorlayıcı oldu, özellikle ikisinin de harika olmasını istediğimden, bu yüzden elimden geldiğince ikisini birleştirdim. Örneğin, çocuklarımı iş gezilerine götürdüm. İlk başta oğlum Devon'u ve daha sonra Matt'i Çin'deki iş toplantılarıma getirdiğimde, ev sahiplerimiz her zaman çok naziktiler - onlara kurabiye ve süt verirdiler. Abu Dabi'den harika bir hatıra, müşterilerimin/arkadaşlarımdan oğlum Paul ve beni çıplak ellerimizle yeni öldürülmüş ve kızartılmış bir keçi yemeye götürdüğü zamandı. Kendisine verdikleri geleneksel elbiseyi giymiş olan Paul'e bunu nasıl beğendiğini sordum ve şöyle dedi: "Yerde pijama giymiş, güzel insanlarla ellerimle yemek yemekten daha iyi ne olabilir?" Hepimiz güldük.

1980'lerin ortalarında, Bridgewater yaklaşık on kişiye ulaştı, ben de büyük, eski bir çiftlik evi kiraladım. Bridgewater bir kısmını işgal etti ve ailem geri kalanını işgal etti. Son derece gayri resmi ve aile gibiydi: Herkes garaj yoluna park etti, mutfak masasının etrafında buluştuk ve çocuklarım kapıdan çıkıyordu.

tuvalette otururken açıldı. Birlikte çalıştığım insanlar yanlarından geçerken el sallardı.

Sonunda çiftlik satışa çıkarıldı, ben de mülkte bir ahır satın aldım ve onu yeniledim. Eşim, çocuklarımız (sonunda dört kişi oldular) ve ben ahırın içinde küçük bir apartman dairesinde yaşıyordum ve kurulumu en ucuz olduğu için tercih ettiğim elektrikli süpürgelik ısıtıcısını koyarak yarım kalan samanlığı ofis olarak kullanılabilir hale getirdim. Partiler için harika bir alandı ve futbol ve voleybol oynamamız ve açık havada barbekü yapmamız için yeterli alan vardı. Şirketimizin Noel partisi için ailemle birlikte büyük bir akşam yemeği yerdik. Birkaç içkiden sonra Noel Baba gelirdi ve hepimiz bir fotoğraf çekmek için kucağına oturur ve kimin yaramaz ya da kibar olduğunu öğrenirdik. Gece her zaman bolca dansla sona ererdi. Ayrıca herkesin kalitesiz giyindiği yıllık bir "Sleaze Day"imiz vardı. Kaptın bu işi:

Bob Prince, Bridgewater'a 1986 yılında henüz yirmili yaşlarındayken katıldı ve otuz yılı aşkın bir süre sonra, eş baş yatırım sorumluları olarak hâlâ yakın ortaklarız. En başından beri, Bob ve ben ne zaman fikir alışverişinde bulunsak "birlikte harika caz çalışıyorduk". Bunu yapmayı hala seviyoruz ve birimiz ölene kadar da seveceğiz. Ayrıca hem müşteriler hem de iş arkadaşları için harika bir öğretmendir. Zamanla hem kardeşim gibi oldu hem de Bridgewater'ın en kritik kurucularından ve temel direklerinden biri oldu.

Kısa süre sonra Bridgewater gerçek bir şirket gibi görünmeye başladı. Ahırını aştık ve bir şerit alışveriş merkezindeki küçük bir ofise taşındık; 1980'lerin sonunda yirmi kişiydik. Ama büyürken bile, birlikte çalıştığım kimseyi bir çalışan olarak düşünmedim. Her zaman anlamlı işler ve anlamlı ilişkilerle dolu bir hayata sahip olmayı - ve aynı zamanda sahip olmayı isteyen insanların yanında olmayı - istemiştim ve benim için anlamlı bir ilişki, insanların birbirleriyle dürüst olmalarını sağlayacak şekilde açık ve dürüst olan bir ilişkidir. diğer. İnsanların kibar bir görünüm sergilediği ve gerçekte ne düşündüklerini söylemediği daha geleneksel, antiseptik ilişkilere asla değer vermedim.

Tüm kuruluşların temel olarak iki tür insana sahip olduğuna inanıyorum: bir misyonun parçası olmak için çalışanlar ve maaş çeki için çalışanlar. Etrafımı, benim ihtiyacım olan şeye, yani kendim için bir şeyler anlam ifade etmeye ihtiyaç duyan insanlarla çevrelemek istedim. Açık konuştum ve çevremdekilerin de açık konuşmasını bekledim. En iyi olduğumu düşündüğüm şey için savaştım ve onların da öyle yapmasını istedim. Birinin aptalca bir şey yaptığını düşündüğümde, öyle söyledim ve aptalca bir şey yaptığımda bana söylemelerini bekledim. Her birimiz bunun için daha iyi olurdu. Bana göre, güçlü ve üretken ilişkiler böyle görünüyordu. Başka bir şekilde çalışmak verimsiz ve etik dışı olacaktır.

DAHA BÜYÜK DÖNÜŞLER VE DÖNÜŞLER EKONOMİ VE PİYASALAR

1987 ve 1988, beni ve hayata ve yatırıma yaklaşımımı şekillendirmeye yardımcı olan o büyük dönemeçlerle doluydu. 19 Ekim 1987'de "Kara Pazartesi"den önce hisse senedi açığa çıkaran birkaç yatırım yöneticisinden biriydik, o zamanlar borsa tarihindeki en büyük tek günlük yüzde düşüşüydü. Çok dikkat çektik çünkü diğerlerinin çoğu çok gerideyken biz yüzde 22 yukarıdaydık. Medya bizi "Ekim Kahramanları" olarak lanse etti.

Doğal olarak, 1988'e girerken kendimi oldukça iyi hissediyordum. Değişkenliğin yüksek olduğu bir çağda büyümüştüm ve bunu oynamanın en iyi yolunun büyük bir hamleyi ele alıp ona binmek olduğunu öğrenmiştim. Değişen temelleri yakalamak için göstergelerimizi ve fiyat hareketlerinin göstergelerin önerdiği şeyle tutarlı olduğunu doğrulamak için teknik trend izleyen filtrelerimizi kullandık. İkisi de aynı yönü gösterdiğinde güçlü bir sinyal aldık; anlaşmazlığa düştüklerinde, çok az sinyalimiz vardı veya hiç sinyalimiz yoktu. Ancak 1988'de neredeyse hiç oynaklık olmadığı ortaya çıktı ve bu nedenle teknik filtrelerimiz bizi etkiledi ve 1987'deki kazanımlarımızın yarısından biraz fazlasını geri verdik. Bu acıttı ama aynı zamanda bize bazı önemli dersler verdi ve Bob ile beni teknik trend takip eden filtremizi daha iyi değer ölçüleri ve risk kontrolleri ile değiştirmeye sevk etti.

O zamana kadar sistemlerimiz tamamen ayrıydı - önceden belirlenmiş bir eşiği aştığımızda tamamen uzun bir pozisyondan tamamen kısa bir pozisyona geçiyorduk (tıpkı Dünya Bankası için tahvilden nakde geçiş yaptığımız gibi). Ancak görüşlerimize her zaman eşit derecede güvenmedik ve ileri geri gittiğimizde işlem maliyetlerini ödeyerek de ölürdük. Bu Bob'u çıldırttı. Sakinleşmek için ofis binasında tur attığını hatırlıyorum. Böylece yılın sonunda, kendimize ne kadar güvendiğimize bağlı olarak bahislerimizi boyutlandırmamıza izin veren daha değişken bir sisteme geçtik. Bob'un sistemlerimizde yaptığı bu ve diğer iyileştirmeler, o zamandan beri pek çok kez karşılığını verdi.

Bridgewater'daki herkes olayları Bob ve benim gördüğümüz gibi görmedi. Şirketteki bazı kişiler sistemleştirmenin işe yarayabileceğinden şüphe duyuyordu, özellikle de normal karar alma gibi ara sıra meydana gelen sistemler iyi çalışmadığında. Birlikte çalıştığım bazı insanları devam etmeye ikna etmek çok fazla akıl yürütme gerektirdi. Ama onları ikna edemesem bile fikrimi değiştiremezler çünkü mantığımızı açıkça belirleme, test etme ve sistemleştirme yaklaşımımızın neden daha az sistematik kararlar almaya tercih edildiğini gösteremezler.

Tüm büyük yatırımcıların ve yatırım yaklaşımlarının kötü yönleri vardır; Böyle zamanlarda onlara olan inancını kaybetmek, başarılı olduklarında onlara fazla aşık olmak kadar yaygın bir hatadır. Çoğu insan mantıklı olmaktan çok duygusal olduğundan, kısa vadeli sonuçlara aşırı tepki verme eğilimindedir; Vazgeçerler ve kötü zamanlarda ucuza satarlar ve iyi zamanlarda çok yüksekten alırlar. Bunun yatırımlar için olduğu kadar ilişkiler için de geçerli olduğunu düşünüyorum - akıllı insanlar inişler ve çıkışlar boyunca sağlam temellere bağlı kalırken, uçarı insanlar olayların nasıl hissettirdiğine duygusal olarak tepki verirler, sıcak olduklarında bir şeye atlarlar ve onları terk ederler. değılsin.

Nispeten zayıf yatırım performansımıza rağmen, 1988 Bridgewater için harika bir yıldı, çünkü zayıf performansımız üzerine düşünerek ve onlardan öğrenerek sistematik iyileştirmeler yaptık. İyi düşüncelerle birleşen kötü zamanların sadece işle ilgili değil, ilişkilerle ilgili de en iyi derslerden bazılarını sağladığını fark ettim. Kişinin yukarıdayken, aşağıdayken olduğundan çok daha fazla sözde arkadaşı vardır, çünkü çoğu insan kazananlarla birlikte olmayı sever ve kaybedenlerden kaçınır. Gerçek arkadaşlar tam tersidir.

Kötü günlerimden çok şey çıkardım, sadece bana ders almam için hatalar yaptıkları için değil, aynı zamanda gerçek arkadaşlarımla kimler olduğunu, kötü günde benimle birlikte olacak arkadaşlarımla olduğunu bulmama yardımcı oldukları için.

KÖPRÜ SUYU İÇİN BİR SONRAKİ AYAKKABI

1980'ler sona erdiğinde, sadece iki düzine çalışanı olan çok küçük bir şirkettik. Bob beni 1988'de Giselle Wagner ile tanıştırdı. O, işin yatırım dışı tarafını yirmi yıl boyunca yönetmede ortağım olacaktı. Dan Bernstein ve Ross Waller sırasıyla 1988 ve 1989'da Dartmouth College'dan yeni mezun oldular. O zamanlar ve oldukça uzun bir süre, okulu yeni bitirmiş, fazla deneyimi olmayan ama akıllı, kararlı ve şirketi mükemmelleştirme misyonuna bağlı insanları işe alma eğilimindeydim.

Deneyime karakter, yaratıcılık ve sağduyu kadar değer vermiyordum ki bu Bridgewater'a okuldan iki yıl sonra başlamış olmamla ilgili sanırım ve bir şeyleri çözme becerisine sahip olmanın sahip olmaktan daha önemli olduğuna olan inancım. bir şeyin nasıl yapılacağına dair özel bilgi. Bana öyle geliyordu ki, gençler heyecan verici, mantıklı yenilikler yaratıyorlardı. İşleri eski usullerle yapan daha yaşlı insanların itirazı yoktu. Yine de şunu eklemeliyim ki, deneyimsiz insanlara sorumluluk vermek her zaman işe yaramaz.

dışarı çok iyi Daha sonra okuyacağınız bazı acı verici dersler bana deneyime değer vermemenin hata olabileceğini öğretti.

Şimdiye kadar, Dünya Bankası'ndan gelen ilk 5 milyon \$, çeşitli müşteriler için yönettiğimiz yatırımlarda 180 milyon \$'a yükseldi, ancak yine de kurumsal yatırım işinde daha büyük bir yer kapmaya çalışıyorduk. Kodak'ın emeklilik fonunun CIO'su Rusty Olson, bir yatırım sorununu çözmek için bize başvurduğunda, bu fırsatı değerlendirdik. Rusty, 1954'te Kodak'ta başlayan ve 1972'de emeklilik fonunu devralan olağanüstü bir yenilikçi ve büyük karakterli bir adamdı; emeklilik fonu dünyasında bir lider olarak geniş çapta saygı görüyordu. Bir süredir ona araştırmalarımızı gönderiyorduk ve 1990'da büyük bir endişesi hakkında fikrimizi almak için bize yazdı. Kodak portföyü büyük ölçüde hisse senetlerine yatırılmıştı ve Rusty, varlıklarının değerinin kötü bir şekilde düştüğü bir ortamda ne olacağı konusunda endişeliydi.

Rusty'nin faksı bir Cuma öğleden sonra geldi ve hemen harekete geçtik. Bu kadar prestijli ve yenilikçi bir müşteri edinmek bizim için büyük bir fark yaratacaktır. Tahviller ve finans mühendisliği hakkında çok şey bildiğimiz ve sektörde eşi olmayan bir tarihsel perspektife sahip olduğumuz için Kodak için eşsiz bir şekilde harika bir iş çıkarabileceğimizi biliyorduk. Bob Prince, Dan Bernstein ve ben hafta sonu boyunca durmaksızın çalışarak Kodak portföyünü ve Rusty'nin düşündüğü stratejiyi analiz ettik. Sonra ona düşüncelerimizi ortaya koyan uzun bir not yazdık.

1970'lerde bir tavuk üreticisinin işini ve o zamandan beri diğer birçok şirketin yapısını bozduğum gibi, "makineyi" daha iyi anlamak için Kodak'ın emeklilik fonunu bileşenlerine ayırdık. Önerilen çözümlerimiz, daha sonra Bridgewater'ın benzersiz para yönetimi yönteminin çekirdeği haline gelecek olan portföy mühendisliği fikirlerinden yararlandı. Rusty, Bob ve beni Rochester'a davet etti ve eve 100 milyon dolarlık hesapla döndük. Bu bir oyun değiştiriciydi. Bize çok fazla güvenilirlik sağlamakla kalmadı, aynı zamanda ihtiyaç duyduğumuz bir zamanda bize güvenilir bir gelir kaynağı sağladı.

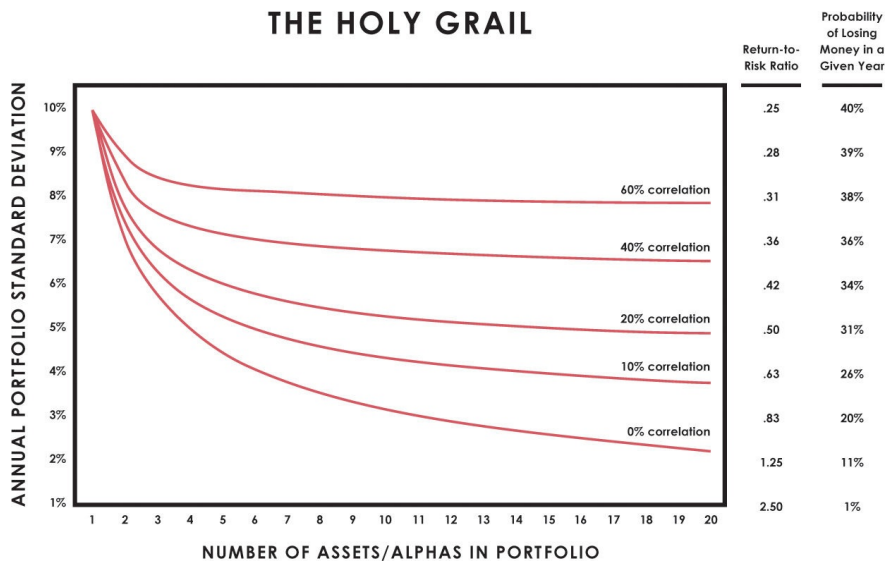
KUTSAL KÂSEYİ KEŞFETMEK YATIRIM"

Daha önceki başarısızlıklarımdan, herhangi bir bahse girmekten ne kadar emin olursam olayım yine de yanılıyor olabileceğimi ve getirileri azaltmadan riskleri azaltmanın anahtarının uygun çeşitlendirme olduğunu biliyordum. İle dolu bir portföy oluşturabilseydim

yüksek kaliteli dönüş akışları düzgün bir şekilde çeşitlendirildiyse (birbirlerini dengeleyecek şekilde zikzak çizdiler), müşterilere başka bir yerde bulabileceklerinden çok daha tutarlı ve güvenilir bir genel portföy getirisi sunabildim.

Onlarca yıl önce, Nobel Ödüllü iktisatçı Harry Markowitz, bir dizi varlığı beklenen getirileri, riskleri ve korelasyonlarıyla birlikte (bu varlıkların geçmişte ne kadar benzer performans gösterdiğini göstererek) girmenize ve belirlemenize izin veren, yaygın olarak kullanılan bir model icat etmişti. bir portföydeki bu varlıkların "optimal karışımı". Ancak modeli, bu değişkenlerden herhangi birini değiştirmenin artımlı etkileri hakkında veya bu varsayımlar hakkında belirsiz olmakla nasıl başa çıkılacağı hakkında size hiçbir şey söylemedi. O zamana kadar, varsayımlarım yanlış olursa ne olacağından çok korkuyordum, bu yüzden çeşitlendirmeyi çok basit bir şekilde anlamak istedim. Bridgewater'a 1990'da katılan Dartmouth'tan yeni mezun olmuş bir matematik bölümü olan Brian Gold'a sordum, Farklı korelasyonlara sahip yatırımları kademeli olarak eklersem, bir portföyün oynaklığının nasıl düşeceğini ve kalitesinin (riske göre getiri miktarıyla ölçülür) nasıl iyileşeceğini gösteren bir grafik yapmak. Bunu Ekonomik ve Yatırım İlkelerimde daha detaylı anlatacağım..

Bu basit çizelge, Einstein'ın $E=mc^2$ 'yi keşfettiğinde hissetmiş olabileceğini tahmin ettiğim aynı güçle beni etkiledi.2: On beş ila yirmi arası iyi, ilişkisiz getiri akışıyla, beklenen getirilerimi azaltmadan risklerimi önemli ölçüde azaltabileceğimi gördüm. Çok basitti ama teori kağıt üzerinde olduğu kadar pratikte de işe yarayırdı çok büyük bir buluş olurdu. Ona "Yatırımların Kutsal Kâsesi" adını verdim çünkü servet kazanmanın yolunu gösteriyordu. Bu, eğitimimizin bir başka önemli anıydı.



Bulduğumuz ilke, para kazanmaya çalışmanın tüm yolları için eşit derecede geçerlidir. İster bir otel sahibi olun, ister bir teknoloji şirketi yönetin veya başka bir şey yapın, işletmeniz bir geri dönüş akışı üretir. Birkaç iyi, ilişkisiz geri dönüş akışına sahip olmak, yalnızca bir tanesine sahip olmaktan daha iyidir ve geri dönüş akışlarını nasıl birleştireceğinizi bilmek, iyi olanları seçebilmekten bile daha etkilidir (elbette ikisini de yapmanız gerekir). O zamanlar (ve bugün hala), çoğu yatırım yöneticisi bundan yararlanmadı. Yatırımları tek bir varlık sınıfında yönettiler: sermaye yöneticileri hisse senetlerini yönetti, tahvil yöneticileri tahvilleri yönetti vb. Müşterileri, varlık sınıfının (örneğin, S&B) genel getirisini alacakları beklentisiyle onlara para verdi. P 500 borsa endeksi) artı belirli varlıklara fazla veya az ağırlık vererek bahis yöneticilerinin aldığı bazı ek getiriler (örneğin, endekste olduğundan daha fazla Microsoft hissesi satın almak). Ancak bir varlık sınıfındaki bireysel varlıklar genellikle birbiriyle yaklaşık yüzde 60 oranında ilişkilidir, bu da yarıdan fazla bir sürede birlikte yukarı veya aşağı gittikleri anlamına gelir. Kutsal Kâse çizelgesinin gösterdiği gibi, bir sermaye yöneticisi portföylerine yüzde 60 oranında ilişkili hisse senedi koyabilir ve bu, yalnızca beş tane seçmiş olmalarından çok daha fazla çeşitlendirme sağlamaz. Bahislerimizi grafiğin gösterdiği şekilde dengeleyerek bu adamları yenmek kolay olurdu. bu da zamanın yarısından fazlasında birlikte yukarı veya aşağı gittikleri anlamına gelir. Kutsal Kâse çizelgesinin gösterdiği gibi, bir sermaye yöneticisi portföylerine yüzde 60 oranında ilişkili hisse senedi koyabilir ve bu, yalnızca beş tane seçmiş olmalarından çok daha fazla çeşitlendirme sağlamaz. Bahislerimizi grafiğin gösterdiği şekilde dengeleyerek bu adamları yenmek kolay olurdu. bu da zamanın yarısından fazlasında birlikte yukarı veya aşağı gittikleri anlamına gelir. Kutsal Kâse çizelgesinin gösterdiği gibi, bir sermaye yöneticisi portföylerine yüzde 60 oranında ilişkili hisse senedi koyabilir ve bu, yalnızca beş tane seçmiş olmalarından çok daha fazla çeşitlendirme sağlamaz. Bahislerimizi grafiğin gösterdiği şekilde dengeleyerek bu adamları yenmek kolay olurdu.

Yatırım ilkelerimi ve bunların üretmesi beklenebilecek sonuçları sistematik olarak kaydetme sürecim sayesinde, ilişkisiz getiri akışlarından oluşan geniş bir koleksiyonum oldu. Aslında bende onlardan bin tane vardı. Çok sayıda farklı varlık sınıfında işlem yaptığımız ve her birinin içinde çok sayıda temel işlem kuralı programlayıp test ettiğimiz için, daha az sayıda varlığı izleyen ve daha az varlık izleyen tipik bir yöneticiye kıyasla, aralarından seçim yapabileceğimiz çok daha fazla yüksek kaliteli kural vardı. muhtemelen sistematik olarak ticaret yapmıyor.

En iyi karar verme kurallarımızı yığından çıkarmak için Bob ve Dan ile birlikte çalıştım. Bunları elde ettikten sonra, geçmişte karar kurallarının birlikte nasıl çalıştığını simüle etmek için sistemleri kullanarak uzun zaman dilimlerinde geriye dönük test ettik.

Sonuçlar bizi şaşırttı. Kâğıt üzerinde bu yeni yaklaşım, getirilerimizi birim risk başına üç ila beş kat artırdı ve tolere edebileceğimiz risk miktarına göre istediğimiz getiri miktarını ayarlayabildik. Başka bir deyişle, oyundan düşme riskimiz daha düşükken diğer adamlardan çok daha fazla para kazanabilirdik - daha önce neredeyse olduğum gibi. Buna "öldürücü sistem" adını verdim çünkü ya bizim ve müşterilerimiz için öldürücü sonuçlar doğuracaktı ya da önemli bir şeyi kaçırdığımız için bizi öldürecekti.

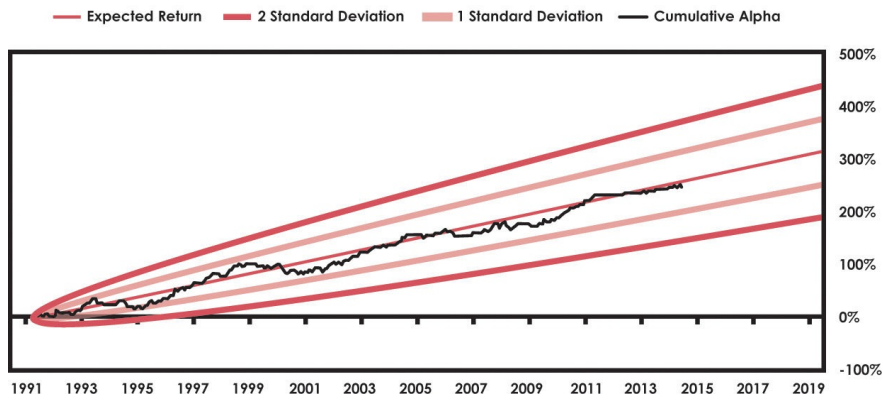
Bu yaklaşımın başarısı bana hayatımın her alanına uyguladığım bir ilke öğretti: Dengeli ve ilişkisiz bir avuç iyi bahis yapmak.

iyi kaldıraç, kabul edilemez bir olumsuzluğa maruz kalmadan çok fazla avantaja sahip olmanın en kesin yoludur.

Bu yeni yaklaşım bizi ne kadar heyecanlandırırsa da temkinli bir şekilde ilerledik. Sisteme başlangıçta yüzde 10 ağırlık verdik ve test dönemimizde yirmi ayın on dokuzunda para kazandırdı. Kendimize güvenimiz arttıkça, stratejiye 1 milyon dolarlık deneme hesaplarıyla yatırım yapma konusunda iyi tanıdığım seçkin bir yatırımcı grubuna ulaşmaya karar verdim. Bu kurumsal yatırımcılardan bu kadar mütevazı miktarlarda yatırım yapmalarını istemenin bizi geri çevirmelerini zorlaştıracaklarını biliyordum. İlk başta yeni ürüne "İlk %5" adını verdim çünkü karar kurallarımızın en iyi yüzde 5'ini oluşturuyordu; daha sonra, tamamen alfalardan oluştuğunu belirtmek için adı Saf Alfa olarak değiştirdim. Pure Alpha'da herhangi bir beta bulunmadığından, herhangi bir pazarla birlikte yukarı veya aşağı gitme eğilimi yoktu. Getirileri, yalnızca diğerlerinden daha iyi performans göstermede ne kadar iyi olduğumuza bağlıydı.

Tamamen yeni "alfa katmanı" yaklaşımımız, yatırımcıların seçtikleri varlık sınıfının getirisini (S&P 500 borsa, tahvil endeksi, emtialar - her neyse) artı tüm varlık sınıflarında yaptığımız bahis portföyünün getirisini almalarına olanak sağladı. . Yaklaşımımız emsalsiz olduğu için, mantığımızı dikkatli bir şekilde açıkladık ve aslında neden geleneksel yaklaşımlardan çok daha az riskli olduğunu gösterdik. Ayrıca onlara, kümülatif performansın nasıl ortaya çıkmasını beklediğimizi ve bunun etrafında beklenen performans aralığının ne olacağını gösterdik. Müşterilerimiz için bu, daha önce hiç uçmamış ancak kağıt üzerindeki herhangi bir uçaktan çok daha iyi görünen bir uçağın tasarımının sunulması gibiydi. Herhangi biri gemiye binecek kadar cesur olabilir mi?

GROSS CUMULATIVE ALPHA VS. EXPECTATIONS (IN)



Bazı müşteriler kavramları aldı ve kuralları değiştirmekten heyecan duydu; diğerleri ya anlamadı ya da en yeni şeyleri denemeyi reddeden kuruluşlar için çalıştı. Açıkçası, herhangi birinin denemeye istekli olması bizi çok heyecanlandırdı. Yirmi altı yılı aşkın bir süredir, bu yeni tip uçak tam olarak bizim gibi uçtu.

Bu yılların yirmi üçünde para kazanmak (diğer üçünde sadece mütevazı kayıplar yaşadık) ve müşterilerimiz için toplamda şimdiye kadarki herhangi bir hedge fonundan daha fazla para kazanmak. Pure Alpha'nın altında yatan yatırım yönetimi kavramları sonunda sektörümüzü değiştirmiş olsa da, fikir aşamasından genel kabul görmeye giden yolculuk, kendini işine adanmış bir grup ortak tarafından uzun yıllar süren öğrenme ve öğütme çalışması gerektirdi.

KATİL SİSTEMİMİZİ ÇIKARMAK DÜNYA

Pure Alpha, parayı aktif olarak yönetmenin bildiğimiz en iyi yolunu temsil ediyordu, ancak anlamlı miktarda kurumsal parayı yönetmek istiyorsak, yalnızca sınırlı sayıda yenilikçi müşterinin bu yaklaşımı deneyeceği gerçeğini kabul etmemiz gerektiğini de biliyorduk. Bu nedenle, 1990'ların sonunda ve 2000'lerin başında müşterileri yolumuzu benimsemeye ikna etmeye çalışırken, Pure Alpha, yönetim altındaki toplam varlıklarımızın yalnızca yaklaşık yüzde 10'unu oluşturuyordu.

Saf tahvil hesaplarımızda hisse senedi ve emtia alım satımı yapamasak da, tahvil müşterilerimize daha düşük risk seviyelerinde daha yüksek getiri sağlamak için Pure Alpha ile keşfettiğimiz ve kullandığımız portföy yapılandırma ilkelerini uyguladık. Bu, yabancı devlet tahvillerinin alım satımını, gelişmekte olan piyasa borcunu, enflasyona bağlı tahvilleri, şirket tahvillerini ve yabancı yatırımlarla birlikte gelen döviz risklerini içeriyordu. En kısıtlamasız tahvil portföylerimizde, yaklaşık elli farklı türde bahis yapardık, bu, geleneksel tahvil yöneticilerinin işlem gördüğünden çok daha fazladır. Bunu yapmak bize büyük bir avantaj sağladı ve her yıl birçok yatırım performansı tablosunda üst sıralara çıkmamızı sağladı.

Pure Alpha ürünümüz, müşterilerimize sunduğumuz bir dizi yenilikçi tasarımın yalnızca ilkiydi. 1991'de kurumsal yatırımcılar için ilk para birimi yerleşimi yöneticileri olduk. O zamanlar, kurumsal yatırımcılar portföylerinin daha büyük bir bölümünü küresel hisse senedi ve tahvil piyasalarına yerleştiriyorlardı. Uluslararası değer katan çeşitliliğe yatırım yaparken, aynı zamanda yönetilmeyen para birimi riskini de ekledi. Bu büyük bir sorundu, çünkü para birimi riskleri, beklenen herhangi bir getiri eklemekten risk ekledi. Yıllarca döviz alım satımı yaptık ve portföy mühendisliğinde uzmanlık geliştirdik, bu nedenle bu sorunu çözmek için birinci sınıf bir konumdaydık. Sonunda dünyanın en büyük aktif para birimi yöneticisi olduk.

Ayrıca, tam olarak tasarlandıkları gibi uçup giden parayı yönetmenin birkaç yeni ve etkili yolunu da ürettik. Her biriyle, müşterilere açıkça verdik

birikmiş kar çizgisini ve bu çizgi etrafındaki beklenen değişimleri gösteren bir grafikte ifade edilen belirtilen performans beklentileri. Bunu yapabildik çünkü karar verme sürecimizin sistemleştirilmesi, çok çeşitli koşullar altında karar verme performansımızı stres testi yapmamıza izin verdi.

ÖĞRENİMİMİZİ SİSTEMİZLEMEK HATALAR

Beklentilerimiz dahilinde olmasına rağmen elbette hatalar yapmaya devam ettik. Harika olan şey, hatalarımızın çoğunu, onları öğrenme ve gelişme fırsatları olarak görme alışkanlığı edindiğimiz için yapmış olmamızdır. En unutulmaz hatalarımızdan biri, 1990'ların başında, o sırada ticaretten sorumlu olan Ross'un bir müşteri için bir ticaret yapmayı unuttuğu ve paranın orada öylece nakit olarak durduğu zaman oldu. Hata keşfedildiğinde, hasar birkaç yüz bin dolardı.

Bu korkunç ve maliyetli bir hataydı ve hatalara müsamaha gösterilmeyecek bir hava yaratmak için Ross'u kovmak gibi dramatik bir şey yapabilirdim. Ancak hatalar her zaman olduğu için, bu sadece diğer insanları kendi hatalarını saklamaya teşvik ederdi, bu da daha büyük ve daha maliyetli hatalara yol açardı. İşleri daha iyi hale getirmek için ne yapılması gerektiğini öğrenmek için sorunları ve anlaşmazlıkları yüzeye çıkarmamız gerektiğine kuvvetle inandım. Bu yüzden Ross ve ben ticaret departmanında bir "hata günlüğü" oluşturmak için çalıştık. O andan itibaren, ne zaman kötü bir sonuç olsa (bir ticaret yapılmadı, beklenenden çok daha yüksek işlem maliyetleri ödedik, vb.), tüccarlar bunu bir kayıt altına alacak ve biz de takip edecektik. Sürekli olarak bu sorunları izleyip ele aldığımız için, ticaret yürütme makinemiz sürekli olarak gelişti.

Sorunların yüzeye çıkarılmasını ve kök nedenlerinin teşhis edilmesini sağlayan bir sürece sahip olmak, sürekli iyileştirmelerin gerçekleşmesini sağlar.

Bu nedenle, Bridgewater genelinde bir sorun günlüğünün benimsenmesi konusunda ısrar ettim. Kuralım basitti: Bir şey kötü giderse, bunu günlüğe kaydetmeli, ciddiyetini tanımlamalı ve bundan kimin sorumlu olduğunu netleştirmelisiniz. Bir hata olduysa ve kaydettiyseniz, iyiydiniz. Eğer kaydetmezseniz, başınız büyük belaya girer. Bu şekilde yöneticilerin sorunları vardı ki bu, onları aramak zorunda kalmaktan çok daha iyiydi. Hata günlüğü (artık buna sorun günlüğü diyoruz) ilk yönetim aracımızdı. ne kadar önemli olduğunu sonradan öğrendim.

araçlar, daha sonra anlatacağım bir dizi araç yaratmamıza yol açan, istenen davranışları pekiştirmeye yardımcı oluyor.

Sorunları ve anlaşmazlıkları yüzeye çıkarma kültürü, özellikle iş insanların zayıflıklarını keşfetmeye geldiğinde, çok fazla rahatsızlık ve çatışma yarattı. Çok geçmeden işler kaynama noktasına geldi.

BENİM “DÜZENLENMEZ” İNSAN SORUNUMUZ

1993'te bir kış günü Bob, Giselle ve Dan, "Ray'e insanları ve şirketin moralini nasıl etkilediği hakkında geri bildirimde bulunmak" amacıyla beni yemeğe çıkarmayı teklif ettiler. Önce bana bir not gönderdiler, bunun özü, çalışma şeklimin şirketteki herkes üzerinde olumsuz bir etkisi olduğuydu. İşte nasıl ifade ettikleri:

Ray neyi iyi yapıyor?

O çok parlak ve yenilikçi. Piyasaları ve para yönetimini anlıyor. Yoğun ve enerjiktir. Çok yüksek standartları vardır ve bunları çevresindekilere de aktarır. Ekip çalışması, grup sahipliği oluşturma, çalışanlara esnek çalışma koşulları sağlama ve insanlara iyi ödeme yapma konusunda iyi niyetlidir.

Ray'in de yapmadığı şey:

Ray bazen çalışanlara kendilerini yetersiz, gereksiz, aşağılanmış, bunalmış, aşağılanmış, baskı altında veya başka bir şekilde kötü hissettiren şeyler söyler veya yapar. Ray stres altındayken bunun olma olasılığı artar. Böyle zamanlarda başkalarına karşı sözleri ve davranışları ona karşı düşmanlık yaratır ve kalıcı bir izlenim bırakır. Bunun etkisi, insanların motive edilmek yerine motivasyonlarının düşürülmesidir. Bu da üretkenliği ve çevre kalitesini düşürür. Etki, tek bir çalışanın çok ötesine ulaşır. Şirketin küçüklüğü ve iletişimin açıklığı, bir kişinin motivasyonu kırıldığında, kötü davranıldığında, gereken saygı gösterilmediğinde herkesin etkilenmesi anlamına gelir. Şirketin gelecekteki başarısı büyük ölçüde Ray'in parayı olduğu kadar insanları da yönetme becerisine bağlıdır. İnsanları iyi yönetemiyorsa,

Ah. Bu beni incitti ve şaşırttı. Böyle bir etki yaratacağımı hiç düşünmemiştim. Bu insanlar benim geniş ailemdi. Kendilerini “yetersiz, gereksiz, aşağılanmış, bunalmış, aşağılanmış, ezilmiş veya baskı altında” hissetmelerini istemedim.

aksi takdirde kötü. Neden doğrudan bana söylemediler? Neyi yanlış yapıyordum? Standartlarım çok mu yüksekti? Bridgewater'ın on binde bir tipi bir şirket olmaya devam etmesi için olağanüstü insanlara sahip olmamız ve onları son derece yüksek standartlarda tutmamız gerekiyordu. Çok mu şey istiyordum?

Bu bana, görünüşte temel ama birbirini dışlayan iki seçenektan birini seçmek zorunda kaldığım yol ayrımı durumlarından bir diğeri gibi göründü: 1) sorunlarımızı ve zayıflıklarımızı ortaya çıkarmak da dahil olmak üzere birbirimize karşı kökten dürüst olmak onlarla doğrudan başa çıkabilmemiz için yüzeye çıkma ve 2) mutlu ve tatmin olmuş çalışanlara sahip olma. Ve bana, ihtiyacınız olan iki şey arasında görünüşte çelişkili olan bir seçimle karşı karşıya kaldığınızda, her ikisinden de mümkün olduğunca fazlasına nasıl sahip olabileceğinizi anlamak için yavaşça ilerlediğinizi hatırlattı. Hemen hemen her zaman henüz çözemediğiniz iyi bir yol vardır, bu yüzden o anda size görünen seçimle yetinmek yerine onu bulana kadar arayın.

İlk adımım, sorunların tam olarak ne olduğunu ve onlarla nasıl başa çıkacağımı bildiğimden emin olmaktı. Ben de Bob, Giselle ve Dan'e neler olduğunu düşündüklerini sordum. Şahsen onların ve beni iyi tanıyan birçok kişinin, kalbimin iyi durumda olduğunu anladıkları için benim tarafımdan diğerleri kadar morallerini bozmadıklarını öğrendim. İşi bırakacaklarını bilmeselerdi, çünkü onların deyişiyle, "Onlara saçmalıklarına katlanacak kadar para ödemiyordum."

Onlar ve Bridgewater için en iyisini istediğimi biliyorlardı ve bunu elde etmek için onlara karşı tamamen dürüst olmam gerekiyordu ve onların da bana karşı tamamen dürüst olmalarına ihtiyacım vardı. Bunun nedeni sadece daha iyi sonuçlar vermesi değil, aynı zamanda birbirimize karşı dürüst olmamızın, birbirimizle birlikte olmamız gerektiğine inanmamın temeli olmasıydı. Bu şekilde olmanın gerekli olduğu konusunda hemfikirdik ama bu bazı insanları kötü hissettirdiği için bir şeylerin değişmesi gerekiyordu.

İletişim kurduğum insanlar beni anlarken, severken ve hatta bazı durumlarda severken, benimle daha az iletişim kuran insanlar doğrudanlığımdan rahatsız oldular. Daha iyi anlaşılmalı ve başkalarını daha iyi anlamaya ihtiyacım olduğu açıktı. O zaman, ilişkilerdeki insanların birbirleriyle ilişkilerinde ilkeleri konusunda çok net olmaları gerektiğinin ne kadar önemli olduğunu anladım.

Bu, Çalışma İlkeleri'ne evrilen ilkelerimizi yazıya döktüğümüz onlarca yıllık sürecimizi başlattı. Bu ilkeler hem birbirimizle nasıl olacağımıza dair anlaşmalar hem de ortaya çıkan her durumu nasıl ele almamız gerektiğine dair düşüncelerimdi. Çoğu tür durum, küçük farklılıklarla tekrar tekrar ortaya çıktığı için, bu ilkeler sürekli olarak rafine edildi. Birbirimizle yaptığımız anlaşmalara gelince, en önemlisi üç şeyi yapmamıza olan ihtiyaçtı:

1.Dürüst düşüncelerimizi masaya koyun,

2.İnsanların öğrendikleri gibi fikirlerini değiştirmeye istekli oldukları düşünceli anlaşmazlıklara sahip olmak ve

3.Anlaşmazlıkların devam edip etmediğine karar vermenin (örneğin, oylama, net yetkilere sahip olma) üzerinde anlaşmaya varılmış yolları var, böylece kırgınlık olmadan bunların ötesine geçebiliriz.

Herhangi bir organizasyonun veya herhangi bir ilişkinin harika olması için bunların gerekli olduğuna inanıyorum. Ayrıca bir grup karar verme sisteminin etkili olabilmesi için onu kullanan insanların bunun adil olduğuna inanmaları gerektiğine inanıyorum.

Çalışma ilkelerimizin yazılı hale getirilmesi ve yatırım ilkelerimizle aynı şekilde uyumlu hale getirilmesi, özellikle benzersiz çalışma tarzımız - bu radikal gerçek ve radikal şeffaflık - benzersiz çalışma şeklimize yol açtığından, birbirimizi anlamamız için çok önemliydi. sonuçlar mantığa aykırı ve bazıları için duygusal olarak zorlayıcı.

Anlamlı çalışmalarımızı ve anlamlı ilişkilerimizi bu açık sözlülük aracılığıyla nasıl elde edebileceğimizi anlamaya çalışmak, beni takip eden on yıllar boyunca sinirbilimciler, psikologlar ve eğitimcilerle konuşmaya yöneltti. Şu şekilde özetleyebileceğim çok şey öğrendim. Her insanın beyninin iki bölümü vardır: üst düzey mantıksal kısım ve alt düzey duygusal kısım. Ben bunlara "iki sen" diyorum. Her bir kişinin kontrolü için savaşırlar. Bu çatışmanın nasıl yönetildiği, davranışlarımızın en önemli itici gücüdür. Bob, Giselle ve Dan'ın gündeme getirdiği sorunların en büyük nedeni bu kavgaydı. İnsanların beyinlerinin mantıksal yanı, zayıflıklarını bilmenin iyi bir şey olduğunu kolaylıkla anlayabilirken (çünkü bu, onları aşmanın ilk adımıdır), duygusal yanı ise genellikle bundan nefret eder.

3"Geri dönüş akışları" derken, belirli bir karar kuralının uygulanmasından gelen getirileri kastediyorum - bunları bir yatırımın zaman içindeki değerini izleyen bir grafikteki çizgiler olarak düşünün ve değerinin artmaya devam etmesine izin verme veya satmak.

4Bu yaklaşıma "5 Adımlı Süreç" diyorum. Daha sonra daha ayrıntılı olarak inceleyeceğim.

5Beşinci Bölüm'de bilgisayar destekli karar verme sistemleriyle çalışma konusu hakkında daha fazla şey keşfedeceğim. *Yaşam İlkeleri*, Etkili Karar Vermeyi Öğrenin.

6Dijital teknolojideki gelişmelerle birlikte, bu içeriği kaydetme ve dağıtma yöntemlerimizde yenilikler yapmaya devam ediyoruz.

7Robert Kegan, Edward Hess ve Adam Grant'in kitaplarına referansları kaynakçada bulabilirsiniz.

8Hazine Bakanı Hank Paulson'ın, özellikle hükümet parasını sistemik olarak önemli bankalara yatırma hamleleri de çok önemliydi.

BÖLÜM 5

NİHAİ NİMET:

1995-2010

B1995'te Bridgewater kırk iki çalışana ve yönetim altında 4.1 milyar dolara ulaştı ki bu, özellikle umduğumdan daha fazlaydı.

Bridgewater sadece bir düzine yıl önce bana aitti. Her şey çok daha iyi ve daha istikrarlı olsa da, temelde benim en başından beri yaptığım şeyleri yapıyorduk - piyasalarla güreşmek, bahislerimizi nasıl oynayacağımız konusunda bağımsız ve yaratıcı bir şekilde düşünmek, hatalar yapmak, bu hataları sonuca taşımak. kök nedenlerine ulaşmak için onları teşhis etmek, işleri yapmanın yeni ve daha iyi yollarını tasarlamak, değişiklikleri sistematik olarak uygulamak, yeni hatalar yapmak vb.⁴Bu yinelemeli, evrimsel yaklaşım, 1982'de oluşturmaya başladığım yatırım sistemlerini sürekli olarak iyileştirmemize olanak sağladı. O zamanlar, bilgisayarları olan birkaç parlak adamın büyük, iyi donanımlı kuruluş oyuncularını yenebileceğini gösterdik. Artık donanımlı kuruluş biz oluyorduk.

Karar verme kurallarının sayısı ve sistemlerimizdeki veri miktarı daha karmaşık hale geldikçe, talimatlarımızı koda dönüştürmekte bizden daha iyi olan genç programcılar ve yatırım araştırmamıza yardımcı olmaları için üniversiteden yeni mezun olan akıllıları işe aldık. Bu yeni zeki çocuklardan biri olan Greg Jensen, Bridgewater'a 1996'da üniversite stajyeri olarak katıldı. Parladığı için onu araştırma asistanım olarak yakaladım. Takip eden on yıllar boyunca çok katkıda bulundu, Bob Prince ve benimle birlikte yatırımdan sorumlu ortak yönetici rolüne yükseldi ve eş CEO oldu. Ayrıca benim için bir vaftiz oğlu gibi oldu.

Ayrıca daha güçlü bilgisayarlara da yatırım yaptık.⁵Sistemlerimizin bu makineler aracılığıyla çalışması, piyasaların günlük hareketlerinin ötesine geçme ve müşterilerimiz için yenilikler üreten yeni, yaratıcı bağlantılar kurabileceğimiz daha yüksek bir seviyeden bakma konusunda bizi özgür kıldı.

ENFLASYONA ENDEKSİ TAHVİLLERİ KEŞFETMEK

Bu sıralarda, Rockefeller Vakfı'nın parasından sorumlu adam David White ile akşam yemeği yedim. David bana vakfın portföyünü ABD enflasyon oranının yüzde 5 üzerinde bir getiri sağlayacak şekilde nasıl düzenleyeceğimi sordu. Para biriminin ABD dolarına hedge edildiği, kaldıraçlı yabancı enflasyona endeksli tahvil portföyünün tam olarak bunu sağlaması gerektiği yanıtını verdim. (Tahvillerin yabancı olması gerekiyordu çünkü o zamanlar ABD enflasyona endeksli tahviller yoktu ve kur riskinin olmaması için bunların dolara hedge edilmesi gerekiyordu.)

Bunu daha sonra düşündüğümde, tamamen yeni ve tamamen farklı bir varlık sınıfı yaratabileceğimizi fark ettim, bu yüzden Dan Bernstein ve ben böyle bir portföyü daha yakından araştırdık. Analizimize göre, bu yeni varlık sınıfı düşündüğümüzden daha iyi performans gösterecek. Aslında, benzersiz bir şekilde etkili olurdu, çünkü onu hisse senetleri ile aynı beklenen getiriye sahip olacak, ancak daha az riskle ve uzun zaman dilimlerinde tahviller ve hisse senetleri ile negatif bir korelasyona sahip olacak şekilde tasarlayabilirdik. Bu araştırmayı müşterilerimize gösterdik ve çok beğendiler. Çok geçmeden dünyanın ilk küresel enflasyona endeksli tahvil yöneticisi olduk. 1996 yılında ABD Hazine Müsteşar Yardımcısı Larry Summers, ABD kendi enflasyona endeksli tahvillerini çıkarmalı ve bu tür tahvil portföyüne sahip tek yönetici biz olduğumuz için bizi uzman olarak çağırdı.

Dan ve ben, Summers, Hazine'deki meslektaşları ve tanınmış Wall Street şirketlerinden birkaç temsilci ile görüşmek üzere Washington'a gittik. Geç kaldık (dakiklik güçlü yanlarımdan biri değil) ve Hazine'deki büyük toplantı odasının kapıları kilitliydi. Bunun beni durdurmasına izin vermeyecektim, bu yüzden biri kapıyı açana kadar kapıyı çaldım. Ortasında bir masa ve yan tarafında bir basın galerisi bulunan geniş bir odaydı. Masada tek bir koltuk açtı ve önünde Dan'ın isim levhası vardı - hazırlık çalışmalarının çoğunu o yaptığı için tek izinli temsilcimiz olacağına karar vermiştik. Bunu unutmuştum, bu yüzden basın galerisine gittim, bir sandalye kaptım ve Dan'ın yanına taşıdım, böylece ben de masaya oturabildim. Dan, bu toplantıyı genel olarak 1990'larda bizim için nasıl bir şey olduğuna dair bir benzetme olarak tanımlıyor: Bir şeylere dalmak zorunda kaldık. Larry Summers o zamandan beri bizden aldığı tavsiyelerin bu pazarı şekillendirmede en önemli olduğunu söyledi. Hazine bonoları oluşturduğunda bizim tavsiye ettiğimiz yapıyı izledi.

RİSK PARİTESİNİ KEŞFETMEK

1990'ların ortalarında, ailem için bir vakıf kurmaya yetecek kadar param vardı, bu yüzden serveti nesiller boyu korumak için en iyi varlık tahsisi karışımının nasıl olacağını düşünmeye başladım. Yatırımcı olarak geçirdiğim yıllarda, zenginliğin yaratılabileceği ve yok edilebileceği her türlü ekonomik ve piyasa ortamını ve her türlü yolu gördüm. Varlık getirilerini neyin artırdığını biliyordum ama aynı zamanda, hangi varlık sınıfına sahip olursa olsun, değerinin çoğunu kaybedeceği bir zamanın geleceğini de biliyordum. Buna, enflasyon ve vergiler için ayarlandıktan sonra değer kaybettiği için zaman içinde en kötü yatırım olan nakit de dahildir. Bu kayıplara neden olan dalgalanmaları tahmin etmenin ne kadar zor olduğunu da biliyordum. Hayatımı buna adadım ve kötü aramalardan payımı aldım; Bu dalgalanmaları tahmin etmek, ben yokken başkalarının iyi yapacağına bahse gireceğim bir şey değildi. Tüm ekonomik ortamlarda (enflasyon yükseldiğinde ve düştüğünde, patlamalar olduğunda ve düşüşler olduğunda) iyi performans gösteren yatırımcıları bulmak, samanlıkta iğneler aramaya benzer ve sonsuza kadar yaşamazlar, bu nedenle bu uygun bir yol değildir. . Ailemi korumak için yarattığım servetin ben gittikten sonra yok olmasını istemedim. Bu, tüm ekonomik ortamlarda iyi olabilecek bir varlıklar karışımı oluşturmam gerektiği anlamına geliyordu.

Ekonomik ortamdaki hangi değişikliklerin varlık sınıflarının hareket etmesine neden olduğunu biliyordum ve bu ilişkilerin esasen yüzlerce yıldır aynı kaldığını biliyordum. Endişelenecek sadece iki büyük güç vardı: büyüme ve enflasyon. Her biri yükseliyor ya da düşüyordu, bu yüzden her biri belirli bir ortamda iyi sonuç verecek dört farklı yatırım stratejisi bularak gördüm (yükselen enflasyonla artan büyüme, düşen enflasyonla artan büyüme vb.) kabul edilemez kayıplara karşı korunurken zaman içinde başarılı olacak şekilde dengelenmiş bir varlık tahsisi karması oluşturun. Bu strateji asla değişmeyeceğinden, pratik olarak herkes onu uygulayabilir. Ve böylece, Bob ve Dan'in yardımıyla, önümüzdeki yüz yıl veya daha fazla yıl boyunca emanet paramı rahatça yatırılabileceğim bir portföy karışımı oluşturdum.

1996 ve 2003 yılları arasında, onu bir ürün olarak satmadığımız için ona yatırım yapan tek "müşteri" bendim. Ancak 2003 yılında, uzun süredir müşteri olan Verizon'un emeklilik fonu başkanı, bize tüm ortamlarda iyi sonuç verecek bir yatırım yaklaşımı aradığını söyledi. Verizon yatırımını yaptıktan sonra diğerleri hızla onu takip etti ve bir düzine yıl sonra yaklaşık 80 milyar doları yönetiyorduk. Sektörü şekillendiren başka bir konseptti. Başarısını gören diğer yatırım yöneticileri de kendi versiyonlarıyla takip etti. Artık genel olarak "risk paritesi" yatırımı olarak adlandırılıyor.

GÜZEL BİR BUTİK KALMAK İÇİN VEYA BÜYÜK KURUM OLUR MUSUNUZ?

Sektörü şekillendiren bu yatırım ürünlerini üreten insanlarımız ve kültürümüzle, Bridgewater gerçekten yükseldi. 2000 yılına gelindiğinde, sadece beş yıl önce yönettiğimiz neredeyse sekiz katı olan 32 milyar dolardan fazlasını yönetiyorduk. Çalışan sayımız iki katına çıkmıştı, bu yüzden şerit alışveriş merkezi ofisimizden Saugatuck Nehri kıyısındaki bir doğa koruma alanında bulunan daha geniş bir alana taşındık. Ancak büyümeye devam ederken, hiçbir zaman net bir yelken olmadı. Yatırımları yönetirken işi kurmak, aynı anda iki zorlu işi yapmamı ve iyi bir baba, koca ve arkadaş olurken iki farklı beceri seti geliştirmemi gerektiriyordu. Bu rollerin talepleri zamanla değişti, dolayısıyla ihtiyacım olan beceri ve yetenekler de değişti.

Çoğu insan, büyük bir işletmeyi büyütmenin beraberinde getirdiği zorlukların, daha küçük bir işletmeyi büyütmekten daha büyük olduğunu varsayar. Bu doğru değil. Beş kişilik bir organizasyondan altmış kişilik bir organizasyona geçmek, altmış kişilik bir organizasyondan yedi yüz kişilik bir organizasyona ve yedi yüz kişilik bir organizasyondan 1.500 kişilik bir organizasyona geçmek kadar zordu. Geriye dönüp baktığımda, geçtiğimiz çeşitli aşamaların hiçbirinde zorlukların daha kolay veya daha zor olduğunu söyleyemem. Onlar sadece farklıydı. Örneğin, yönetecek kimsem olmadığında, neredeyse her şeyi kendim yapmak zorunda kalmanın zorluğunu yaşadım. Başkalarına ödeme yapacak kadar öğrendiğimde ve kazandığımda, onları yönetmekte zorlandım. Benzer şekilde, piyasa ve ekonomik dalgalanmalarla boğuşmanın zorlukları da sürekli değişiyordu. O zaman düşünmedim,

Çok geçmeden başka bir kritik seçimle karşı karşıya kaldık: Nasıl bir şirkete sahip olmak istiyorduk? Büyümeye devam mı etmeliyiz yoksa aynı boyutta mı kalmalıyız?

2003 yılına gelindiğinde, Bridgewater'ı tipik bir butik ölçekli yatırım yöneticisi olarak kalmak yerine gerçek bir kurum haline getirmemiz gerektiğine inanmaya başlamıştım. Bunu yapmak bizi birçok yönden daha iyi hale getirecektir - daha iyi teknoloji, daha iyi güvenlik kontrolleri, daha derin bir yetenek havuzu - bunların hepsi bizi daha istikrarlı ve kalıcı yapacaktır. Bu, teknoloji, altyapı ve diğer alanlarda daha fazla kişinin yanı sıra onları eğitmek ve desteklemek için ek İK ve BT personelinin işe alınması anlamına geliyordu.

Giselle, büyümememiz gerektiğini şiddetle savundu. Pek çok yeni insanı tanıtmanın kültürümüzü tehdit edeceğine ve zamanın ve

gerekenleri işe alma, eğitim ve yönetmenin odağımızı sulandıracağına dikkat edin. Görüşlerine katılmama rağmen, olabileceğimiz her şey olmamıza izin vermeme alternatifini beğenmedim. Bu yol ayrımı seçimi hakkında, diğerlerinin çoğu hakkında hissettiğim gibi hissettim - pastamızı alıp yiyemeyeceğimizi ve onu da yiyip yiyemeyeceğimizi, yalnızca yaratıcılığımızın ve karakterimizin bir testiydi. Örneğin, teknolojinin insanlardan en iyi şekilde yararlanmamıza yardımcı olacağı yolları hayal edebiliyorum. Bu sorularla oldukça boğuştuğuktan sonra devam etmeye karar verdik.

İLKELERİ OLUŞTURMA

1990'larda Bob, Giselle ve Dan bana "Ray Geri Bildirim Notu"nu sunduklarından beri, çalışma ilkelerimi, yatırım ilkelerimi yazdığım gibi yazarken ve paylaşıırken çok daha net davrandım. İlk başta, bu, tüm şirkete paylaşılan felsefe beyanları ve e-postalar şeklini aldı. Sonra, ne zaman bir karar vermemi gerektirecek yeni bir şey çıksa, o kararı vermemdeki kriterlerimi düşünür ve bunu bir ilke olarak yazardım ki insanlar durum arasında bağlantı kurabilsin, benim bu durumları ele alma prensibim ve eylemlerim Giderek daha fazla, her şeyi "onlardan biri" - işe alma, işten çıkarma, tazminat belirleme, sahtekârlıkla başa çıkma gibi belirli bir türden başka bir durum - onları ele alma ilkeleri olan bir başkası olarak gördük. Açıkça yazılı hale getirerek,

İlkelerin sayısı küçük başladı ve zamanla arttı. 2000'lerin ortalarında Bridgewater hızla büyümeye başlıyordu ve benzersiz kültürümüzü öğrenmeye ve ona uyum sağlamaya çalışan ve giderek artan bir şekilde benden tavsiye isteyen birkaç yeni yöneticimiz vardı. Ayrıca Bridgewater dışından insanların bana kendi fikir meritokrasilerini nasıl oluşturabileceklerini sormaya başlamıştım. Böylece 2006'da yaklaşık altmış Çalışma İlkesinden oluşan kaba bir liste hazırladım ve bunları Bridgewater'ın yöneticilerine dağıttım ki onlar da değerlendirsinsinler, tartışsınlar ve kendileri için bir anlam çıkarabilsinler. Kapak notuna "Bu kaba bir taslak," diye yazmıştım, "ama şimdi yorumlar için yayınlanıyor."

Bu, pek çok durumla karşılaşmak, bunlarla nasıl başa çıkılacağına dair ilkeler oluşturmak ve diğer Bridgewater liderleri ve yöneticileriyle onlar hakkında uyum sağlamak için devam eden bir evrimsel süreci başlattı. Zamanla, bir şirketi yönetirken karşılaşılabilecek hemen hemen her şeyle karşılaştım, dolayısıyla neredeyse her şeyi kapsayan birkaç yüz ilkem oldu. Bizimki gibi ilkeler topluluğu

yatırım ilkeleri koleksiyonu, bir tür karar verme kütüphanesi haline geldi. Bu ilkeler, içinde bulacağınız şeylerin temelidir. *Çalışma Prensipleri*.

Ancak felsefemizi kodlamak ve öğretmek yeterli değildi; onu yaşamak zorundaydık. Şirket büyüdükçe, bunun nasıl olduğu da gelişti. Bridgewater'ın ilk günlerinde herkes birbirini tanıyordu, bu nedenle radikal bir şekilde şeffaf olmak kolaydı, insanlar istedikleri toplantılara katılabiliyor ve birbirleriyle gayri resmi olarak iletişim kurabiliyordu. Ancak biz büyüdükçe bu, lojistik açıdan imkansız hale geldi ki bu gerçek bir sorundu. İnsanlar olup biten her şeyi bilmezlerse, meritokrasi fikriyle nasıl verimli bir şekilde ilişki kurabilirler? Şeffaflık olmadan, insanlar bazen kapalı kapılar ardında kendi çıkarlarına uygun olan her şeyi uydururlardı. Sorunlar, çözülebilecekleri yüzeye çıkarılmak yerine gizlenirdi. Gerçek bir fikir meritokrasisine sahip olmak için, insanların her şeyi kendi gözleriyle görebilmeleri için şeffaflık olmalıdır.

Bunun olduğundan emin olmak için, kişisel sağlık veya bir ticaret veya karar kuralı hakkında özel bilgiler gibi çok özel konuları tartıştığımız zamanlar gibi son derece nadir istisnalar dışında, neredeyse tüm toplantılarımızın kaydedilmesini ve herkesin kullanımına sunulmasını istedim. İlk başta yönetim toplantılarının bu kasetlerini düzenlenmemiş olarak tüm şirkete gönderdim, ama bu insanların zamanına çok büyük bir yük getiriyordu. Bu yüzden, en önemli anlara odaklanarak kasetleri düzenlemek için küçük bir ekip kurdum ve zamanla eğitim için kullanılabilecek "sanal gerçeklik" vaka çalışmaları oluşturmak için sorular ekledik.⁶ Zamanla, bu kasetler yeni çalışanlar için bir "eğitim kampının" parçası ve bunlarla başa çıkma ilkeleriyle bağlantılı sürekli bir durum akışına açılan bir pencere haline geldi.

Tüm bu açıklık, kimin neyi neden yaptığına dair çok samimi tartışmalara yol açtı ve sonuç olarak, farklı düşünme biçimlerimiz hakkındaki anlayışımızı derinleştirmeyi başardık. Bu, insanların beyinlerinin ne kadar farklı çalıştığını göstermesi açısından hepimiz için aydınlatıcıydı. Hiç değilse, bir zamanlar boğmak istediğim insanları daha çok takdir edebilirdim! Dahası, insanların farklı düşünme tarzlarını anlamayan yöneticilerin, onlar için çalışan insanların farklı durumları nasıl ele alacaklarını anlayamadıklarını fark ettim; bu, bir ustabaşının ekipmanının nasıl davranacağını anlamaması gibidir. Bu içgörü, insanların nasıl farklı düşündüklerini öğrenmenin bir yolu olarak psikometrik testleri keşfetmemize yol açtı.

PSİKOMETRİK TESTİN KEŞFİ

Çocuklarımin hayatlarının başlarında, onları Sue Quinlan adlı parlak bir psikologa test ettirmiştim. Değerlendirmeleri isabetli oldu ve büyük bir yol haritası sağladı.

yıllar içinde nasıl gelişeceklerini. Bu test süreci çok başarılı olduğu için, birlikte çalıştığım insanların neye benzediğini belirlemek için en iyi testleri belirlemeye çalışmak üzere onunla ve diğerleriyle birlikte çalıştım. 2006'da Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI) değerlendirmesine ilk kez girdim ve tercihlerime ilişkin açıklamasının oldukça doğru olduğunu gördüm.

Büyük resim kavramlarına odaklanma eğiliminde olan "sezgisel insanlar" ile belirli gerçeklere ve ayrıntılara daha fazla dikkat eden "hisseden insanlar" arasındaki farklar gibi, tarif ettiği farklılıkların çoğu, çatışmalar ve anlaşmazlıklarla oldukça ilgiliydi. Bridgewater'da yemek yiyorduk. Birbirimizi anlamamızı derinleştirmemize yardımcı olabilecek başka testler aramaya başladım. Bu ilk başta yavaş ilerliyordu, çünkü büyük ölçüde tanıştığım psikologların çoğu farklılıkları keşfetme konusunda şaşırtıcı derecede titizdi. Ama sonunda birkaç harika insan buldum, özellikle de Bob Eichinger adlı bir psikolog, bana bir dizi başka çok yararlı test gösterdi.

2008'in başlarında, Bridgewater'ın yöneticilerinin çoğuna Myers-Briggs değerlendirmesini yaptırdım. Sonuçlar beni şaşırttı. Bazılarının gerçekten testin tarif ettiği şekilde düşündüğüne inanamadım, ancak birden beşe kadar bir ölçekte kendilerini ne kadar iyi tanımladığını sorduğumda, yüzde 80'den fazlası teste dört veya beş verdi. .

BEYZBOL KARTLARI OLUŞTURMA

Myers-Briggs verileriyle ve yaptığımız diğer testlerle donandıktan sonra bile, gördüğümüz sonuçlarla onları üreten insanlar hakkında bildiklerimiz arasındaki noktaları birleştirmekte hâlâ zorlandığımızı fark ettim. Aynı insanlar tekrar tekrar aynı toplantılara giriyor, aynı şeyleri yapıyor ve nedenini anlamaya çalışmadan aynı sonuçları alıyorlardı. (Geçenlerde, insanların bir şeyde bir kişinin diğerinden daha iyi olduğuna dair kanıtları sürekli olarak gözden kaçırdıkları ve her ikisinin de bir görevde eşit derecede iyi olduğunu varsaydıkları bilişsel önyargıyı ortaya çıkaran bir çalışmayla karşılaştım. Gördüğümüz şey tam olarak buydu.) Örneğin yaratıcı olmadığı bilinen insanlara yaratıcılık gerektiren görevler veriliyordu; detaylara dikkat etmeyen insanlar detay odaklı işlere atanıyordu vs. İnsanların neye benzediğini gösteren verileri daha net ve açık hale getirmenin bir yoluna ihtiyacımız vardı, bu yüzden çalışanlar için "istatistiklerini" listeleyen "Beyzbol Kartları" yapmaya başladım. Buradaki fikir, sorumlulukların dağıtılması ve sorumlulukların atanması sırasında bunlara atıfta bulunulmasıydı. Tıpkı senin harika olmayacağın gibi

.160 vuruş ortalamalı üçüncü bir saha oyuncusu, büyük resmi olan bir kişiye ayrıntılara dikkat gerektiren bir görev atamazsınız.

İlk başta, bu fikir çok fazla dirençle karşılaştı. İnsanlar, Beyzbol Kartlarının doğru olmayacağından, bunları üretmenin çok zaman alacağından ve insanları haksız yere sindirmekten başka bir işe yaramayacağından endişe ediyorlardı. Ancak zamanla, insanların neye benzediğini açıkça keşfetme yaklaşımına karşı herkesin tutumu 180 derece değişti. Çoğu insan, bu bilgiyi herkesin görmesi için açık bir şekilde ortaya koymanın kısıtlayıcı olmaktan çok özgürleştirici olduğunu gördü çünkü bu norm haline geldiğinde, insanlar aile üyelerinin evde birbirleriyle sahip olduğu işte sadece kendileri olmanın getirdiği bir tür rahatlık kazandılar. .

Bu çalışma şekli çok alışılmadık olduğu için, bir dizi davranış psikoloğu bunu değerlendirmek için Bridgewater'a geldi. Ezici bir çoğunlukla olumlu olan değerlendirmelerini okumanızı tavsiye ederim.⁷Harvard psikoloğu Bob Kegan, Bridgewater'ı "iş mükemmelliği arayışı ile kişisel gerçekleştirme arayışının birbirini dışlaması gerekmediğinin bir kanıtı" olarak adlandırdı. - ve aslında birbirleri için gerekli olabilir.

Ayrıca o dönemdeki kişisel koşullarımın beni psikoloji ve nörolojiye de çektiğini belirtmeliyim. Çoğunlukla aile üyelerimin hayatlarını mahremiyetlerini korumak için bu kitabın dışında tutuyor olsam da, konuyla ilgili olduğu ve bu konuda açık olduğu için size oğlum Paul hakkındaki bu tek hikayeyi anlatacağım.

Paul, NYU'nun Tisch film okulundan mezun olduktan sonra bir iş bulmak için Los Angeles'a gitti. Bir gün ev ararken kaldığı otelin resepsiyonuna giderek bilgisayarını kırdı. Tutuklandı ve gardiyanlar tarafından dövüldüğü hapisaneye atıldı. Sonunda kendisine bipolar bozukluk teşhisi kondu, benim gözetimim altında serbest bırakıldı ve bir hastanenin psikiyatri koğuşuna yatırıldı.

Bu, Paul, Barbara ve beni manilerinin doruklarına ve depresyonlarının derinliklerine, sağlık sisteminin kıvrımları ve dönüşlerinden geçen ve bazılarıyla tartışmalara götüren üç yıllık bir roller coaster yolculuğunun başlangıcıydı. günümüzün iş başındaki en parlak ve ilgili psikologlarından, psikiyatrlarından ve sinirbilimcilerinden. Acı ve zorunluluk gibi öğrenmeyi teşvik edecek hiçbir şey yok ve bu bana her ikisinden de bolca verdi. Bazen Paul bir uçurumun üzerinde sallanırken elinden tutuyormuşum gibi hissettim - bir günden diğerine tutunabilir miyim, tutunabilir miyim yoksa elimden kayıp gidecek mi hiç bilemedim. Neler olup bittiğini ve bu konuda ne yapacağımı anlamak için bakıcılarıyla yoğun bir şekilde çalıştım. Hem aldığı yardım hem de kendi harika karakteri sayesinde, Paul bunun üstesinden geldi ve şimdi kendi uçurumuna düşmemiş olmasındansa daha iyi durumda, çünkü sahip olmadığı ama ihtiyaç duyduğu güçleri geliştirdi. Paul bir zamanlar

çılgın - tüm saatlere kadar dışarıda kalıyor, dağınık, esrar içiyor ve içki içiyor ama şimdi sadakatle ilaçlarını alıyor, meditasyon yapıyor, erken yatıyor ve uyuşturucu ve alkolden kaçınıyor. Çok fazla yaratıcılığı vardı ama disiplinden yoksundu. Şimdi ikisinden de fazlasıyla var. Sonuç olarak, şimdi eskisinden daha yaratıcı ve mutlu bir evli, iki erkek çocuk babası, başarılı bir film yapımcısı ve bipolar bozuklukla mücadele edenlere yardım eden bir haçlı.

Bipolar olma konusundaki radikal şeffaflığı ve başkalarına bu konuda yardım etme taahhüdü bana ilham veriyor. İlk uzun metrajlı filmi, *Ateşle Dokunuldu* büyük beğeni toplayan , bipolar bozukluktan hayatını kaybetmiş olabilecek birçok kişiye ihtiyaç duydukları hem umudu hem de ileriye giden yolu verdi. Onun manik olduğu ve benim onunla mantık yürütmeye çalıştığım aramızdaki gerçek bir sohbete dayanan bir sahneyi çekmesini izlediğimi hatırlıyorum. Aktörün Paul'ü en kötü haliyle oynadığını, gerçek Paul'ün ise sahneyi yönetirken en iyi halinde olduğunu aynı anda görebiliyordum. İzlerken, zihnim uçurumun derinliklerinden, önümde duran güçlü kahramana, yaşadıklarını başkalarına yardım etme görevinde olan birine dönüşmesi boyunca tüm yolculuğunu parladı.

Cehennemden geçen bu yolculuk, olayları nasıl ve neden farklı gördüğümüze dair bana çok daha derin bir anlayış verdi. Nasıl düşündüğümüzün çoğunun fizyolojik olduğunu ve değiştirilebileceğini öğrendim. Örneğin, Paul'ün çılgın dalgalanmaları, beyindeki tutarsız dopamin ve diğer kimyasal salgılamalardan kaynaklanıyordu, bu yüzden bu kimyasalları ve onları etkileyen faaliyetleri ve uyaranları kontrol ederek değişebiliyordu. Yaratıcı deha ve deliliğin birbirine oldukça yakın olabileceğini, içgörü yaratan aynı kimyanın çarpıtmalara neden olabileceğini ve kişinin kendi kafasına takılıp kalmanın çok tehlikeli olduğunu öğrendim. Paul "deli" olduğunda, başkalarına ne kadar garip gelse de, her zaman kendi mantıksız argümanlarına inandı. Bipolar bozukluğu olan biri söz konusu olduğunda daha aşırı olsa da, bu herkesin yaptığını gördüğüm bir şey. Ayrıca, insanların dramatik olarak daha iyi etkiler üretmek için beyinlerinin nasıl çalıştığını nasıl kontrol edebileceklerini de öğrendim. Bu içgörüler, insanlarla daha etkili bir şekilde başa çıkmama yardımcı oldu, Dördüncü Bölüm, İnsanların Kablolarının Çok Farklı Olduğunu Anlamak başlıklı bölümde ayrıntılı olarak açıklayacağım.

KÖPRÜ SUYUNU KAYA KADAR KATI VE KESKİN KENAR

Haziran 2008'deki yıllık belediye meclisi toplantımızda, Bridgewater'ın o zamanlar ve her zaman öyle olduğunu gözlerimle gördüğümü söyledim, "Sınıfta hem korkunç hem de korkunçtu."

aynı zamanda." Bir kurum olarak Bridgewater'ı inşa etmeye yönelik yaklaşık beş yıllık hızlı büyümenin ardından, en yeni sorunlarımızla karşılaştık. Bu yeni bir şey değildi. Bridgewater'a başladığımdan beri her zaman bazı sorunlarımız oldu çünkü her zaman cesur yeni şeyler yapıyorduk, hatalar yapıyorduk ve hızla geliştirdik. Örneğin, şirketi kurduğumuz yıllarda teknoloji o kadar hızlı değişti ki, hesap cetveli kullanmaktan elektronik tablo yazılımına ve gelişmiş yapay zekaya tam anlamıyla geçiş yaptık. Bu kadar çok şey bu kadar hızlı değişirken, daha yeni ve daha iyi bir şeyin geleceği kesinken her şeyi "doğru" yapmaya odaklanmak anlamsız görünüyordu. Bu nedenle, teknolojimizi hafif ve esnek bir şekilde oluşturduk; bu, o zamanlar mantıklıydı ama aynı zamanda çözülmesi gereken çok sayıda tüy yumakları da yarattı. Aynı hızlı ve esnek hareket etme yaklaşımı şirket genelinde geçerliydi, bu nedenle biz büyüdükçe bazı departmanlar aşırı gergin hale geldi. Son teknoloji olmak her zaman eğlenceli olmuştur, ancak özellikle işin yatırım dışı tarafında kaya gibi sağlamlaşmakta zorlanıyorduk. Organizasyonun çeşitli şekillerde yenilenmesi gerekiyordu ama bu kolay olmayacaktı.

2008'de iki tam zamanlı işimi (yatırımlarımızı denetlemek ve şirketi denetlemek) yapmak için haftada yaklaşık seksen saat çalışıyordum ve bence ikisinde de yeterince başarılı değildim. Ben ve daha geniş olarak şirket, yaygın bir şekilde mükemmel olmaktan uzaklaştığımızı hissettim. Başından beri, yatırım yönetimi ve işletme yönetimi arasında kabul edilebilir bir şekilde geçiş yaptım. Ama artık daha büyük bir şirket olduğumuza göre, işletme yönetimi benim vermem gerekenden çok daha fazla zaman talep ediyordu. Tüm yatırım ve yönetim sorumluluklarıma ilişkin bir zaman ve hareket çalışması yürüttüm; hem yatırımlarımızı hem de yönetimi denetlemekle tatmin olacağım mükemmellik düzeyine ulaşmanın haftada yaklaşık 165 saat alacağını gösterdi. Bu açıkça imkansızdı. Mümkün olduğu kadar yetki vermek istediğim için, Yaptığım şeylerin başkaları tarafından mükemmel bir şekilde yapılıp yapılamayacağını ve eğer öyleyse, diğerlerinin kim olduğunu sordum. Herkes bu alanların çoğunun yeterince devredilemeyeceği konusunda hemfikirdi. Sorumluluklarımı devredebileceğim başkalarını bulma ve eğitme konusunda yeterince iyi bir iş çıkarmadığımı açıklı.

Bana göre, sorumlu kişi olarak sahip olabileceğiniz en büyük başarı, başkalarının siz olmadan işleri iyi yapmalarını sağlamak. Bunun altındaki bir adım, işleri kendi başınıza iyi yapmaktır ve en kötüsü, işleri kendiniz kötü yapmaktır. Konumumu düşündüğümde, benim ve Bridgewater'ın tüm inanılmaz başarılarına rağmen, bu en yüksek başarı düzeyine ulaşamadığımı görebiliyordum. Aslında, Bridgewater son derece başarılı olmasına rağmen, en yüksek ikinci seviyeye ulaşmak için hala mücadele ediyordum (kendim işleri iyi yapıyordum).

O zamanlar Bridgewater'da on dört bölüm başkanıyla birlikte 738 kişi çalışıyordu. Başkaları beni araştırmadan neyin en iyi olduğunu bilemeyeceğimi bildiğim için oluşturduğum bir Yönetim Komitesi ile birlikte departman başkanlarını denetliyordum. Raporlama hatlarını, hem Yönetim Komitesine rapor verecek hem de üyelerini şirketin gözetiminden sorumlu tutacak şekilde yapılandırımdım. Yaygın mükemmelliği üretme sorumluluğunu da üstlenmelerini istedim ve bunu başarmalarına yardımcı olmak için onların hizmetinde olmak istedim.

Mayıs 2008'de, Yönetim Komitesinin beş üyesine bir e-posta yazdım ve şirketi kopyalayarak onlara "Sınırlarıma ulaştığımı ve işimin kalitesinin ve çalışmamın - yaşam dengesi, her ikisi de kabul edilemez bir şekilde acı çekiyor.

MALİ VE EKONOMİK KRİZ 2008

Gerildiğimi fark etmek, özellikle tarihi bir türbölans olduğu ortaya çıkan yatırım alanında, üzerime gelen şeylerin akışını yavaşlatmak için tek başına yeterli olmayacaktı.

Çünkü 1971'deki para biriminin devalüasyonu veya 1980'lerin başındaki borç krizi gibi daha önce başıma gelmeyen, ancak başka zamanlarda veya başka yerlerde meydana gelen farklı türden olaylar beni çok sık acı verici bir şekilde şaşırtmıştı. ve piyasa ilkelerinin zamansız ve evrensel olması. Başka bir deyişle, sadece benim başıma gelenleri değil, tüm önemli ekonomik ve piyasa hareketlerini anlamamız ve kendimizi konumlandırmak için kullandığımız ilkelerin tüm geçmiş zamanlarda ve diğer tüm ülkelerde işe yaradığından emin olmamız gerektiğini biliyordum.

Sonuç olarak, 2000'li yılların başlarında, belirli bir olay konfigürasyonu artan bir borç krizi riskini gösterecek şekilde oynamaya başlarsa almamız gereken eylemleri belirleyen bir "depresyon göstergesini" sistemlerimize dahil etmiştik depresyon. 2007'de bu gösterge, borç servisinin maliyetleri öngörülen nakit akışlarını geride bıraktığı için bir borç balonunun patlama noktasına yaklaştığını gösteriyordu. Faiz oranları yüzde 0'a çok yakın olduğundan, merkez bankalarının önceki durgunluklarda olduğu gibi gerilemeyi tersine çevirecek kadar para politikasını gevşetemeyeceğini biliyordum. Bu, geçmiş depresyonlara yol açan kesin konfigürasyondur.

Aklım ve içgüdülerim 1979-82 deneyimime geri döndü. Artık hem otuz yıl daha bilgiliydim hem de kendime çok daha az güveniyordum. Ekonomideki dinamik bana açık görünse de haklı olduğumdan çok daha az emindim. 1982'de beklediğim borç patlamasının ekonomiyi batıracağını bana ne kadar net gözüktüğünü ve ne kadar acı verici bir şekilde yanıldığımı hatırladım.

Bu deneyim aynı zamanda beni borç krizleri ve bunların piyasalar üzerindeki etkileri hakkında çok daha fazla şey öğrenmeye itti ve 1980'lerdeki Latin Amerika borç krizi, 1990'lardaki Japon borç krizi, 1998'de Uzun Vadeli Sermaye Yönetimi'nin patlaması, 2000'de dot-com balonunun patlaması ve 2001'de Dünya Ticaret Merkezi ve Pentagon'a yapılan saldırıların sonuçları. Bridgewater'daki ekip arkadaşlarımla yardımla tarih kitapları aldım. ve eski gazeteler ve Büyük Buhran ve Weimar Cumhuriyeti boyunca her gün, o zaman olanlarla şu anda olanlarla karşılaştırıldı. Alıştırma yalnızca en büyük korkularımı doğruladı: Çok sayıda bireyin, şirketin,

Yanılma korkum, beni görüşümde delikler açmak için başka akıllı insanlar aramaya itti. Ayrıca, hem stres testi yapmak hem de gördüğüm şekliyle durumdan haberdar olmalarını sağlamak için kilit politika yapıcılara düşüncelerimi anlatmak istedim, bu yüzden hem ABD Hazinesinden hem de Beyaz Saray'dan insanlarla konuşmak için Washington'a gittim. Kibar olmalarına rağmen, sunduğum şey onlara çok abartılı geldi, özellikle de tüm dış göstergelere göre ekonomi patlıyor gibi gözüktüğünde. Çoğu, bir istisna dışında, akıl yürütmemize veya hesaplamalarımıza derinlemesine girmeden onları göz ardı etti: Ramsen Betfarhad, Başkan Yardımcısı Dick Cheney'nin iç politika yardımcısı yardımcısı. Tüm numaralarımızı inceledi ve onlarla ilgilendi.

Gördüğümüz her şey üst üste geldiğinden ve görüşlerimizi çürütecek kimseyi bulamadığımızdan, müşterilerimizin portföylerini, pozisyonlarımızı, doğru ve doğru koyarsak, portföylerde önemli bir artış ve sınırlı bir düşüş olacak şekilde dengeleyerek hazırladık. yanılıyor olmamız ihtimaline karşı bir yedek planda. İyi hazırlanmış olduğumuzu düşünmemize rağmen, haklı çıkmak kadar haksız olmaktan da endişeliydik. Dünya ekonomisinin bir şelalenin üzerinden akma ihtimali, korunmayanlar için ne anlama gelebileceğinden dolayı hepimiz için korkutucuydu.

1982'de olduğu gibi, koşullar kötüleştiğinde ve koşullar tahmin ettiğimiz gibi artarak ortaya çıktığında, politika yapıcılar bize daha fazla ilgi göstermeye başladı.

Betfarhad, kendisiyle görüşmem için beni Beyaz Saray'a getirmişti. New York Fed başkanı Tim Geithner da beni görmek istedi. Bob, Greg ve Bob Elliott adlı genç bir analisti Geithner'la bir öğle yemeği toplantısına getirdim. Onu sayılar arasında gezdirdik ve kelimenin tam anlamıyla bembeyaz oldu. Bana onları nereden aldığımızı sorduğunda, halka açık olduklarını söyledim. Onları bir araya getirmiş ve onlara farklı bir şekilde bakmıştık.

Geithner'la görüşmemizden iki gün sonra Bear Stearns bayıldı. Bu, ne olacağına dair bir işaret olsa da, çoğu insan veya piyasalar için fazla endişe yaratmadı. Altı ay sonra, Lehman Brothers çöktüğünde, diğer herkes noktaları birleştirene kadar değildi. Bu noktada domino taşları hızla düştü ve tüm hasarı kontrol altına alamasalar da, en önemlisi Fed başkanı Ben Bernanke olmak üzere politika yapıcılar zekice tepki göstererek "güzel bir kaldıraçsızlaştırma" (yani, ekonomik büyümeyi korurken borç yükünü azaltmanın bir yolu) yarattı. pozitif ve enflasyon düşük).⁸

Uzun lafın kısıası, bu dönemi müşterilerimiz için iyi yönettik, piyasa hareketlerini önceden tahmin ettik ve kayıplardan kaçındık. Amiral gemisi fonumuz, diğer birçok yatırımcının yüzde 30'dan fazla zarar kaydettiği bir yıl olan 2008'de yüzde 14'ün üzerinde kazandı. Hata yapmaktan korkmasaydık daha da iyisini yapardık, bu da kibirli ve aptalca daha fazla fişi riske atmak yerine bahislerimizi dengelememize yol açtı. Ama hiç pişman olmadım çünkü bu şekilde bahis oynamanın akıllıca olmadığını öğrenmiştim. Bu durumda, daha az dengeli olsaydık daha fazla para kazanırdık, ancak yatırımlarımıza bu şekilde yaklaşıydık kesinlikle hayatta kalamaz ve böyle bir konumda olacak kadar başarılı olamazdık.

2008 borç krizi, 1982'dekine benzer, hem kendilerinden önceki hem de gelecek olanlardan bir diğerydi. Acı verici hatalarımı ve bana verdikleri ilkelerin değerini yeniden yansıtmaktan keyif aldım. Bir sonraki büyük olan yaklaşık yirmi beş yıl sonra geldiğinde veya kim bilir ne zaman geldiğinde, bu ilkeler bilgisayarlarımıza yerleştirilen algoritmalarda düzgün bir şekilde kodlanmadıkça, muhtemelen bir sürpriz olacak ve çok fazla acıya neden olacak.

POLİTİKA YAPICILARA YARDIMCI OLMAK

Ekonomik ve piyasa ilkelerimiz diğerlerinden çok farklıydı ve bu da farklı sonuçlarımızı açıklıyor. bu farkları anlatacağım *Ekonomik ve Yatırım İlkeleri*ve şimdi onlara girmeyeceğim.

Eski Fed başkanı Alan Greenspan'ın belirttiği gibi, "Modeller, onlara en çok ihtiyaç duyduğumuz bir zamanda başarısız oldu. . . JP Morgan Amerikan ekonomisine sahipti

[Lehman Brothers'ın çöküşünden] üç gün önce hızlanan modelleri başarısız oldu. Fed modeli başarısız oldu. IMF modeli başarısız oldu. . . Böylece kendime şunu sormama neden oldu: Ne oldu? New York Fed başkanı Bill Dudley, "Makro iktisatçıların ekonomik görünüme, büyümeye ve enflasyona nasıl baktığı konusunda temel bir sorun olduğunu düşünüyorum. . . Büyük makro modellere bakarsanız, içlerinde tipik olarak bir finans sektörü yoktur. Finans sektörünün esasen eriyebileceği ve dolayısıyla para politikası dürtüsünün tamamen bozulabileceği ihtimalini kabul etmiyorlar. Bu yüzden bence krizden çıkarılacak ders, finansçıların makroekonomistlerle konuşmasını ve daha sağlam modeller inşa etmesini sağlamak için çok daha fazla çalışmaktır." Haklıydı. Biz "insanları finanse ediyoruz", dünyayı ekonomistlerin gördüğünden çok farklı görüyoruz. Başarımızın bir sonucu olarak, politika yapıcılar bize daha fazla ulaştı ve bu da benim ABD'deki ve dünyadaki kıdemli ekonomi politika yapıcılarıyla çok daha fazla iletişim kurmamı sağladı. Sohbetlerimizin mahremiyetine saygımdan dolayı, ekonomilere ve piyasalara geleneksel olmayan bakış açımıza çok daha açık hale geldiklerini ve geleneksel ekonomik düşünceye karşı daha şüpheci hale geldiklerini belirtmek dışında onlar hakkında fazla bir şey söylemeyeceğim. ya krizin sinyalini ver ya da önle.

Paylaşımlarımızın çoğu tek taraflıydı; Genelde sorularını yanıtladım ve gizli bilgileri tehlikeye atma korkusuyla onları yanıtlamaktan kaçınmak gibi garip bir duruma sokacak herhangi bir soru sormadım. Bu liderlerle herhangi bir yargıda bulunmadan ve belirli ideolojilerini dikkate almadan görüştüm. Onlara bir doktor gibi yaklaştım, sadece en faydalı etkiyi yaratmak istiyordum.

Yardımlarımı istediler çünkü bir yatırımcı olarak benim küresel makroekonomik bakış açım, politika yapıcılar olarak onlarınkinden çok farklıydı. İkimiz de çevremizin ürünleriydik. Yatırımcılar bağımsız düşünür, henüz gerçekleşmemiş şeyleri tahmin eder ve bahisleriyle gerçek parayı riske atar. Politika yapıcılar, muhalefeti değil fikir birliğini besleyen, onları halihazırda gerçekleşmiş olan şeylere tepki vermeleri için eğiten ve onları bahse girmek yerine müzakerelere hazırlayan ortamlardan gelir. Yatırımcıların kararlarının kalitesiyle ilgili sürekli geri bildirimden faydalanmadıkları için, aralarındaki iyi ve kötü karar vericilerin kimler olduğu net değil. Ayrıca siyasetçi olmaları gerekiyor.

Ekonomik makine uzun vadede herhangi bir siyasi sistemden daha güçlü olsa da (etkisiz politikacılar değiştirilecek ve yetersiz siyasi

sistemler değişecek), ikisi arasındaki etkileşim burada ve şimdi ekonomik döngüleri yönlendiren şeydir - ve genellikle izlemesi hoş değildir.

BÜYÜK GERİ DÖNÜŞ SAĞLAMAK

2010'daki getirilerimiz şimdiye kadarki en iyisiydi - iki Pure Alpha fonumuzda yaklaşık yüzde 45 ve 28 ve All Weather'da yüzde 18'e yakın - neredeyse tamamen, çünkü bilgi almak ve işlemek için programladığımız sistemler bunu mükemmel bir şekilde yapıyordu. Bu sistemler, sadece beynimizle yapabileceğimizden çok daha iyi çalıştı. Onlar olmasaydı, parayı eski ve sancılı bir şekilde yönetmek zorunda kalırdık: tüm piyasaları ve onlar üzerindeki tüm etkileri kafamızda tartmaya çalışarak ve ardından bunları bir bahis portföyünde bir araya getirerek. Bir grup farklı yatırım yöneticisini işe almak ve denetlemek zorunda kalırdık ve onlara körü körüne güvenemeyeceğimiz için, her birinin kararlarını nasıl verdiğini anlamak zorunda kalırdık, bu da ne yaptıklarını izlemek ve neden onlardan ne bekleyeceğimizi bilelim diye, tüm farklı kişilik sorunlarıyla uğraşırken. Bunu neden yapmak isteyeyim? Bana öyle geliyordu ki, bir kuruluşa yatırım yapmanın veya bir kuruluşu yönetmenin, GPS'i takip etmek yerine harita okumak gibi modası geçmişti. Elbette sistemimizi oluşturmak zor bir işti - bunu yapmak otuz yıldan fazla zamanımızı almıştı.

Yönetilecek çok fazla paraya sahip olmak performansa zarar verebilir çünkü çok büyük olmak piyasaları zorlayabileceğinden pozisyonlara girme ve pozisyonlardan çıkmanın maliyetleri yüksek olabilir. 2010'da yüzde 40'ın üzerinde kazanç elde etmek, bizi gerçekten bize yönetmemiz için daha fazlasını vermek isteyen müşterilere çok para iade etmek zorunda bırakmıştı. Altın yumurtlayan tavuğu öldürmemek için çok büyük olmamaya her zaman dikkat ettik.

Müşterilerimiz paralarını geri istemediler, bizim büyütmemizi istediler. Böylece, performansımıza zarar vermeden kapasitemizi nasıl maksimize edeceğimize dair bilmeceyle karşı karşıya kaldık. Buna daha önce bakmamıştık çünkü hiç bu kadar paramız olmamıştı. Yaptığımız şeyi değiştirirsek ve parayı Pure Alpha ile aynı şekilde yöneten ancak bunu yalnızca en likit piyasalara yatıran yeni bir fon oluşturursak, beklenen getirilerimizin aynı olacağını ve beklenen riskin (yani oynaklık) olacağını hemen keşfettik.) sadece biraz daha yüksek.

Bu yeni yaklaşımı bilgisayarlarımıza programladık, tüm ülkelerde ve zaman dilimlerinde nasıl çalıştığını görmek için geriye dönük test ettik ve arkasındaki mantığı tam olarak anlamaları için müşterilerimize ayrıntılı olarak anlattık. Yapay zekayı ne kadar sevsem ve faydalansam da ancak insanların yapabileceğine inanıyorum.

bu tür şeyleri keşfedin ve sonra bilgisayarları bunları yapacak şekilde programlayın. Bu nedenle, birlikte ve bilgisayarlarla çalışan doğru insanların başarının anahtarı olduğuna inanıyorum.

Yıl sonuna doğru "Pure Alpha Major Markets" açtık ve müşteriler buna 15 milyar \$ yatırım yaptı. O zamandan beri getirileri beklendiği gibi oldu, yani Pure Alpha'nınkiyle hemen hemen aynı (aslında daha iyi, ama sadece biraz). Müşterilerimiz memnun kaldı. Aslında bu yeni seçenek o kadar popülerdi ki 2011'de onu da yeni yatırıma kapatmak zorunda kaldık.

RADAR ALTINDAN YUKARIYA ÇIKMAK BT

Başarı iki ucu keskin bir kılıçtır; finansal krizi önceden tahmin ettikten ve Bridgewater ile ben halkın istenmeyen ilgisini çekmeye başladıktan sonra öğrendiğim gibi. Alışılmadık performansımız, ekonomiye ve piyasalara alışılmadık bakış açımız ve alışılmadık kültürümüz, bizi sürekli bir ilgi konusu haline getirdi. Basınla etkileşimden kaçınmak için radarın altında kalmak istedim. Bu, basının benim ve Bridgewater hakkında yazmasını engellemedi, ki bunu tipik olarak sansasyonel bir şekilde yaptılar - ya beni suda yürüyen bir süper kahraman yatırımcısı ya da bir tarikatın lideri ve bazen her ikisi olarak resmederek.

Başarılı olmak için çok fazla dikkat çekmek, içinde bulunulan kötü bir konumdur. Avustralyalılar buna "uzun haşhaş sendromu" derler, çünkü bir tarladaki en uzun gelincikler, kafalarının uçma olasılığı en yüksek olanlardır. İlgiden hoşlanmadım ve özellikle Bridgewater'ın bir tarikat olarak yanlış nitelendirilmesinden hoşlanmadım çünkü bunun harika insanları işe alma yeteneğimize zarar verdiğini hissettim. Aynı zamanda, medyanın Bridgewater'da gerçekte nasıl faaliyet gösterdiğimizi görmesine izin vermediğimiz için, bu sansasyonel tasvirlerin kaçınılmaz olduğunu fark ettim.

Bu yüzden 2010'un sonlarında, kendi hikayemi halka açıklamaya karar verdim. *Prensipler* bu tam olarak ne yaptığımızı ve neden yaptığımızı açıkladı. Şirket dışındaki kişilerin de rahatça okuyabilmesi ve anlayabilmesi için web sitemize koydum.

Bunu yapmak zor bir karardı, ama harika bir karar olduğu ortaya çıktı. Çoğu insan anladı ve Bridgewater'ın ötesindeki pek çok kişi bunları okumaktan faydalandı. Üç milyondan fazla kişi indirdi *Prensipler*, hatta bazıları masrafları kendilerine ait olmak üzere kendi dillerine tercüme ettirdi. Okuduğumu söyleyen insanlardan çok sayıda teşekkür notu aldım. *Prensipler* hayatlarını değiştirmişti.

KÖPRÜ SUYUNU BAŞARIYA HAZIRLAMAK BENSİZ

Çocukluğumdan beri yaparak, yaşayarak öğrendim. İstedğim şeylerin peşine düşer ve hatalarımdan ders alıp gelişmek için yeterince uzun süre hayatta kalmaya çalışırdım. Yaptığım her şeyde sürdürülebilir olacak kadar hızlı değişirsem, gelişmek için bunu temel alırdım. Bir şeyleri çözme yeteneğime her zaman büyük bir inancım olmuştur ve zamanla bir şeyleri çözme ihtiyacım, bunu yapmakta beni daha iyi yaptı. Sonuç olarak, aynı şekilde olan insanları işe alma eğilimindeydim - doğrudan zorluklara dalan, onlar hakkında ne yapacağını anlayan ve sonra bunu yapan. Harika bir karaktere, sağduyuya ve yaratıcılığa sahip olsalar ve ortak misyonumuzu gerçekleştirmeye yönelseler, onlara doğru kararları nasıl alacaklarını bulma özgürlüğü verirsem başarılı olmak için ne gerektiğini keşfedeceklerini düşündüm. Mikro yönetimin ve onları kelepçelemenin işe yaramayacağını biliyordum çünkü ikimiz de bundan hoşlanmazdık. Onlara ne yapacaklarını söyleyen ben olsaydım, onlardan herhangi bir avantaj elde edemezdim. Ayrıca buna ihtiyacı olan insanlarla çalışmak istemiyordum.

Ancak 1990'lardan başlayarak, çoğu insanın sorunlarına ve zayıflıklarına doğrudan bakmak zorunda kaldığı duygusal engelleri fark etmeye başladım. Belirsiz durumları ve zorlu zorlukları kucaklamak yerine, onlarla yüzleştiklerinde rahatsız olma eğilimindeydiler. Değişimi şekillendirmek için doğru sağduyu, yaratıcılık ve karakter karışımına sahip ender kuştur. Neredeyse herkesin oraya varmadan önce yardıma ihtiyacı var. Ben de ilkelerimi ve arkasındaki mantığı yazdım ve iyi olduğunu düşünenler tarafından kullanılabileceğini ve düşünmeyenler tarafından açıkça tartışılabileceğini umarak paylaştım. Zamanla hepimizin belirli durumların nasıl ele alınması gerektiği konusunda uyum sağlayacağımızı düşündüm.

Ancak hemen hemen hepimiz ilkeler üzerinde hızlı bir şekilde entelektüel olarak hemfikir olsak da, çoğumuz hala entelektüel olarak kabul ettikleri şeyi etkili eyleme dönüştürmek için mücadele ediyordu. Bunun nedeni, alışkanlıklarının ve duygusal engellerinin akıl yürütmelerinden daha güçlü kalmasıydı. Eğitim ve sanal gerçeklik kasetleri çok yardımcı oldu ama yine de yeterli değildi.

Yeni işe alınanları elemek ve onları fikir meritokrasimizde çalışmaları için eğitmek için ne kadar çaba harcarsak harcayalım, birçoğunun yetersiz kalması kaçınılmazdı. Yaklaşımım işe almak, eğitmek, test etmek ve ardından hızlı bir şekilde kovmak veya terfi ettirmektir, böylece mükemmel işe alımları hızla belirleyebilir ve sıradan olanlardan kurtulabilir, gerçekten harika olanların yüzdesi azalana kadar süreci tekrar tekrar tekrarlayabilirdik. ihtiyaçlarımızı karşılayacak kadar yüksek.

Ancak bunun işe yaraması için, bunu yapamayan insanları ortadan kaldırmaktan çekinmeyecek, yüksek standartlara sahip insanlara ihtiyacımız vardı. Pek çok yeni çalışan (ve bazı

daha yaşıllı olanlar) insanların neye benzediğini derinlemesine incelemeye hâlâ isteksizdi, bu da işleri daha da kötüleştirdi. İnsanlara sert davranmak zordur.

Elbette Bridgewater'a gelen insanların çoğu maceracı tiplerdir; neye bulaştıklarını biliyorlar. İşlerinin yürümeme ihtimalinin normalden daha yüksek olduğunu anlıyorlar, ancak riski kucaklıyorlar çünkü başarılı olmanın olumlu tarafı, işe yaramamanın olumsuz yönüne göre çok büyük. En kötü durumda, kendileri hakkında çok şey öğrenirler, ilginç bir deneyim yaşarlar ve başka işler için ayrılırlar; en iyi durumda, olağanüstü şeyler başaran olağanüstü bir ekibin parçası olurlar.

Yeni işe alınanlar, Bridgewater kültürünün çok önemli bir parçası olan doğruluk ve şeffaflık konusunda rahat hale gelmeden önce, özellikle de kişinin hatalarını kabul edip onlarla nasıl başa çıkacağını bulmadan önce, genellikle yaklaşık on sekiz ila yirmi dört aylık bir alışma sürecinden geçer. Ancak bazı insanlar buna asla uyum sağlamaz. Bana Bridgewater'a katılmanın biraz entelektüel bir Donanma SEAL'lerine katılmaya benzediği söylendi; diğerleri bunu Dalai Lama gibi biri tarafından yönetilen bir kendini keşfetme okuluna gitmek olarak tanımlıyor. Gelişmekte olan insanlar, alışma döneminin zor olsa da elde ettikleri mükemmellik ve kurdukları olağanüstü ilişkiler nedeniyle keyifli geçtiğini söylüyorlar. Ve uyum sağlayamayanlar ya da uyum sağlayamayanlar kesilmelidir; Bridgewater'ı mükemmel tutmak için bu çok önemlidir.

Uzun bir süre, kültürü yerleştirmekten ve yüksek standartlarını korumaktan sorumlu olan kişiydim. Ama 2010'da altmış yaşındaydım ve Bridgewater'ı otuz beş yıldır yönetiyordum. On yıl kadar daha iyi olmayı beklememe rağmen, enerjimi başka şeylere harcamaya hazırdım. Her zaman piyasaların derinliklerinde olmak istesem de, ailem ve arkadaşarımla daha fazla zaman geçirmek, politika yapıcılara yardım etmek ve birkaç büyüyen tutkunun (okyanus keşfi ve hayırseverlik gibi) yanı sıra ilgimi çeken diğer şeylerin peşinden gitmek istiyordum. Planım, yerine geçeceklerime akıl hocası olarak yardım ederken CEO olarak çıkmak, yatırım rolümde kalmak ve artık şirketi yönetmemekten kazandığım zamanı, hala yapabiliyorken hayatın ilğini emmek için kullanmaktı.

Tüm kuruluşlarda olduğu gibi, Bridgewater'ın başarılı olup olmayacağı insanlara ve kültüre bağlı olacaktır. Şirketleri yöneten insanlar her gün önemli seçimlerle karşı karşıya kalıyor. Bu seçimleri nasıl yaptıkları, şirketin karakterini, ilişkilerinin kalitesini ve ürettiği sonuçları belirler. Para bende durduğunda, önemli kararların çoğundan ben sorumluydum. Artık bu kararlar başkalarının elinde olacaktı. Yerleşik bir kültüre ve onlarca yıldır işe yaramış, üzerinde anlaşmaya varılmış ilkelere sahip olsalar da, bunun kanıtı pudingte olacaktır.

BÖLÜM 6

NİMETİ İADE ETMEK:

2011-2015

BENBana öyle geliyor ki hayat üç aşamadan oluşuyor. İlkinde, başkalarına bağımlıyız ve öğreniyoruz. İkincisinde, diğerleri bize bağılıdır ve biz çalışırız. Ve içinde üçüncüsü ve sonuncusu, başkaları artık bize bağılı olmadığında ve artık çalışmak zorunda olmadığımızda, hayatın tadını çıkarmakta özgürüz.

İkinci aşamamdan üçüncü aşamama geçişime başlıyordum. Hem entelektüel hem de duygusal olarak, başarılı olmaktan artık değer verdiğim insanların bensiz başarılı olmalarından duyduğum heyecan kadar heyecanlı değildim.

Bridgewater'da geçiş yapmam gereken iki iş vardı: CEO olarak şirketin yönetimini denetlemek ve baş yatırım görevlisi olarak yatırımlarımızın yönetimini denetlemek. Piyasa oynamayı bırakmayacaktım çünkü bu on iki yaşımdan beri oynamayı sevdiğim bir oyun ve ölene kadar oynamaya devam edeceğim. Ama olmak istemedim *gerekli* şirket için yaratacağı kilit adam riski nedeniyle her iki rolde de.

Ortaklarım ve ben, benzersiz bir kültüre sahip kurucu liderliğindeki bir organizasyonda, özellikle lider uzun süredir yerindeyse, ilk nesil liderlikten sonraki nesile geçişin zor olduğunu anladık. Bill Gates'in 2008'de Microsoft'taki CEO rolünden ayrılması bunun en son örneğiydi ama daha pek çok örnek var.

Mücadele ettiğim en büyük soru, yönetimden tamamen ayrılmalı mıyım yoksa bir akıl hocası olarak mı kalmalıyım? Bir yandan, tamamen ayrılma fikrini beğendim çünkü bu, yeni liderliğe ben onların omzuna bakmadan kendi başarı yollarını bulma özgürlüğü verecekti. Arkadaşlarım beni bunu yapmaya, "zafer ilan etmeye", fişlerimi toplamaya ve yoluma devam etmeye teşvik etti. Ama daha önce böyle bir şey yapmadığım için geçişin iyi gideceğinden emin değildim. Bir şeyleri deneme yanılma yoluyla yapıyorum -hatalar yapıyorum, neyi yanlış yaptığımı buluyorum, yeni ilkeler buluyorum ve sonunda başarıyorum- ve geçişimin neden farklı olması gerektiğini anlamadım. Ayrıca, içinde bulunduğum ağır iş yükünü bırakmamın benim için adil olacağına da inanmadım.

CEO sorumluluklarımı devrettiğim kişileri sürdürmek. Kırk bir yıldır Singapur'un bilge kurucusu ve lideri olan Lee Kuan Yew'in liderlik sorumluluklarından akıl hocası olmaya geçiş yaptığını biliyordum ve bunun ne kadar iyi gittiğini görmüştüm. Tüm bu nedenlerden dolayı, akıl hocası olarak kalmaya karar verdim. Bu, ya hiç konuşmayacağım ya da son konuşacağım, ancak tavsiye vermek için her zaman hazır olacağım anlamına geliyordu. Ortaklarım bu fikri beğendi.

Mümkün olan en kısa sürede başlamamız gerektiğine karar verdik, böylece benim yerime gelenler deneyim kazanabilir ve gerektiğinde ayarlamalar yapabiliriz. Geçiş hakkında bilmediklerimiz, bildiklerimizden daha büyük olduğundan, dikkatli olmamız gerektiğini biliyorduk. İyi bir geçişin birkaç yıl -belki iki ya da üç, belki de on kadar- süreceğini bekliyorduk. Uzun yıllar birlikte çalıştığımız için, bu aralığın daha kısa ucunda olacağı konusunda iyimserdik.

2011'in ilk gününde şirkete CEO'luk görevinden ayrılacağımı duyurdum ve yerime Greg Jensen ve David McCormick geçti. 1 Temmuz'da yönetim sorumluluklarımı Greg, David ve Yönetim Komitesinin geri kalanına devrettim. Eş zamanlı olarak müşterilerimize "on yıla kadar geçiş planımızı" anlattık.

ŞEKİLLENDİRİCİLERİN NE GİBİ OLDUĞUNU ÖĞRENMEK

Doğal olarak, yeni yönetim ekibi önümüzdeki on sekiz ay boyunca mücadele etti. Bir mühendisin, daha iyi performans gösterecek şekilde yeniden yapılandırılabilmesi için bir makinenin neden yetersiz çalıştığını teşhis etmesi gibi, neden aynı şekilde teşhis ettik. Farklı insanlar, nasıl olduklarındaki farklılıklara dayalı olarak farklı sonuçlar ürettikleri için, ne zaman bir ekip oluştursak, hedeflerimize ulaşmak için doğru nitelik ve insan karışımını "mühendislik" yapmaya çalışırız. Bu yüzden neyin eksik olduğunu görmek için diğerlerine göre niteliklerime baktık, buna "Işın boşluğu" adını verdik. Açık olmak gerekirse, "Ray boşluğuna" bakıyorduk çünkü ayrılan bendim - geri adım atanlar Bob, David veya Greg olsaydı, bıraktıkları boşlukları incelerdik.

Greg ve David, çeşitli sorumluluklarımı ve onlarla başa çıkmak için getirdiğim nitelikler arasındaki farkları içeren bir günlük oluşturdular. Herkes, boşluğun "şekillendirme" dediğimiz şeyde olduğu konusunda hemfikirli.

"Şekillendirme" ve "şekillendiriciler" ile ne demek istediğimi görselleştirmek için, şekillendirmenin boyutu ve başarısıyla ölçülen, muhtemelen zamanımızın en büyük ve en ikonik şekillendiricisi olan Steve Jobs'u düşünün. Bir şekillendirici, ortaya çıkan kişidir

benzersiz ve değerli vizyonlar ve onları güzel bir şekilde, tipik olarak başkalarının şüpheleri ve muhalefeti üzerine inşa eder. Jobs, güzel tasarlanmış ürünlerle bilgisayar, müzik, iletişim, animasyon ve fotoğrafçılıkta devrim yaratarak dünyanın en büyük ve en başarılı şirketini kurdu. Elon Musk (Tesla, SpaceX ve SolarCity'den), Jeff Bezos (Amazon'dan) ve Reed Hastings (Netflix'ten) iş dünyasının diğer büyük şekillendiricileridir. Hayırseverlik denilince akla Muhammed Yunus (Grameen'den), Geoffrey Canada (Harlem Children's Zone'dan) ve Wendy Kopp (Teach for America'dan) geliyor; ve hükümette, Winston Churchill, Dr. Martin Luther King, Jr., Lee Kuan Yew ve Deng Xiaoping. Bill Gates, tıpkı Andrew Carnegie gibi, hem iş dünyasında hem de hayırseverlikte bir şekillendirici olmuştur. Mike Bloomberg iş dünyasında, hayırseverlikte ve hükümette bir şekillendirici olmuştur. Einstein, Freud, Darwin ve Newton bilimde dev şekillendiricilerdi. Mesih, Muhammed ve Buda dini şekillendiricilerdi. Hepsinin orijinal vizyonları vardı ve bunları başarıyla oluşturdular.

Bunlar en büyük şekillendiriciler olsa da, şekillendiricilerin farklı boyutlarda geldiğini gördüm. Muhtemelen birkaçını kişisel olarak tanıyorsunuz. Yerel işletmeniz, kar amacı gütmeyen kuruluşunuz veya toplum liderleriniz, yani değişimi yönlendiren ve kalıcı kuruluşlar oluşturan kişiler olabilirler. Amacım, Bridgewater'ın gelecekteki şekillendiricilerinin kim olacağını belirlemektir - ya CEO işinde benim yerime geçecek kişilerin onlar olmalarına yardım ederek ya da dışarıdan şekillendiriciler bulup onları getirerek.

5 Ekim 2011'de, bir şekillendiriciyi ne yapar diye düşünmeye başlamamdan birkaç ay sonra, Steve Jobs öldü. onun hakkında bizimkilerde yazdım *Günlük Gözlemler*, yatırımla ilgili olmayan içeriği ele almak için bu alanı kullandığım çok az zamandan biri, çünkü onu nefes kesici harika şekillerde görselleştirebilen ve uygulayabilen bir adam olarak takdir ettim. Kısa bir süre sonra Walter Isaacson, Jobs biyografisini yayınladı. Aramızda bazı benzerlikler fark ettim, özellikle Jobs'ın kendi sözlerinden alıntı yaptığında. Bundan kısa bir süre sonra, "Ray Dalio, Yatırımın Steve Jobs'u mu?" Başlıklı bir makale. dışarı çıktı *iC/O*, önde gelen bir yatırım endüstrisi yayını. Jobs gibi benim de işlerimi sıfırdan başlatmam (onun garajından, benimki dairem ikinci yatak odasından), ikimizin de sektörümüzü yeniden şekillendiren yenilikçi ürünler bulmamız, aramızdaki bazı benzerliklere de işaret etti. şeyler ve benzersiz yönetim tarzlarımız vardı. Bridgewater, genellikle yatırım dünyasının Elması olarak anılır - ama açık olmak gerekirse, Bridgewater'ın veya benim Apple ve Jobs'a mum tuttuğumuzu düşünmedim.

Isaacson'ın kitabı ve makalesi, geçmişlerimiz, hedeflerimiz ve şekillendirmeye yönelik yaklaşımlarımızdaki başka paralelliklere işaret ediyordu; Biz

her ikisi de "evrene bir çentik atmak" isteyen meditatörlerdi; ve ikimiz de herkesin bildiği gibi insanlara karşı serttik. Elbette önemli farklılıklar da vardı. Keşke Jobs, hedeflerine ulaşmak için kullandığı ilkeleri paylaşıyor olsaydı.

Sadece Jobs ve ilkeleriyle ilgilenmiyordum; Tüm şekillendiricilerin niteliklerini ve ilkelerini bilmek istedim, böylece aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları daha iyi anlayabilir ve tipik şekillendiricinin ilk örneğini oluşturabilirdim. Her şeyi anlamak için bu yaklaşımı izlemiştim; örneğin, arketipsel bir durgunluğun zamansız bir resmini oluşturabilmek ve ardından aralarındaki farkları anlayabilmek için durgunlukları kapsamlı bir şekilde incelemiştim. Bunu tüm ekonomik ve piyasa hareketleri için yaptım ve hemen hemen her şey için yapmaya meyilliydim, çünkü bu yaklaşım işlerin nasıl yürüdüğünü anlamama yardımcı oluyor. Bu yüzden şekillendiricileri de anlamak için bunu yapmam mantıklıydı.

İşe, önce ofisinde yaptığım özel bir sohbette ve daha sonra Bridgewater'daki halka açık bir forumda, Isaacson'la birlikte Jobs'ın ve diğer şekillendiricilerin niteliklerini keşfederek başladım. Isaacson, diğer iki büyük şekillendirici olan Albert Einstein ve Ben Franklin'in biyografilerini de yazdığından, onları okudum ve hangi ortak özelliklere sahip olduklarını öğrenmeye çalışmak için onlar hakkında onu araştırdım.

Sonra tanıdığım kendini kanıtlamış şekillendiricilerle konuştum: Bill Gates, Elon Musk, Reed Hastings, Muhammad Yunus, Geoffrey Canada, Jack Dorsey (Twitter'dan), David Kelley (IDEO'dan) ve daha fazlası. Hepsi olağanüstü konseptleri görselleştirmiş ve bunları gerçekleştirmek için organizasyonlar kurmuş ve bunu tekrar tekrar ve uzun süreler boyunca yapmışlardı. Değerlerini, yeteneklerini ve yaklaşımlarını keşfetmeleri için bir saatlik kişilik değerlendirmeleri yapmalarını istedim. Mükemmel olmasa da, bu değerlendirmeler paha biçilmezdi. (Aslında, onları işe alım ve yönetimimizde bize yardımcı olmaları için uyarlıyor ve geliştiriyorum.) Bu şekillendiricilerin standartlaştırılmış sorulara verdiği yanıtlar, benzerlikleri ve farklılıkları hakkında bana nesnel ve istatistiksel olarak ölçülebilir kanıtlar verdi.

Pek çok ortak yönleri olduğu ortaya çıktı. Hepsi, cüretkar hedeflerine ulaşma yolunda hiçbir şeyin veya hiç kimsenin engel olmasına izin vermeyen bağımsız düşünürlerdir. İşlerin nasıl yapılması gerektiğine dair çok güçlü zihinsel haritaları var ve aynı zamanda bu zihinsel haritaları gerçeklik dünyasında test etmeye ve işleri daha iyi yapmak için yapma biçimlerini değiştirmeye istekliler. Son derece dirençlidirler çünkü tasavvur ettikleri şeyi başarma ihtiyaçları, bunu başarmak için mücadele ederken yaşadıkları acıdan daha güçlüdür. Belki de en ilginç olanı, çoğu insandan daha geniş bir görüş yelpazesine sahip olmalarıdır, çünkü ya kendileri bu görüşe sahiptirler ya da onu göremediklerini görebilen başkalarından nasıl alacaklarını bilirler. Hepsi hem büyük resimleri hem de ayrıntılı ayrıntıları (ve aradaki seviyeleri) görebilir ve bu farklı seviyelerde kazandıkları bakış açılarını sentezleyebilir, oysa çoğu insan yalnızca birini veya diğerini görür. Onlar aynı anda

yaratıcı, sistematik ve pratik. Aynı zamanda iddialı ve açık fikirlidirler. Her şeyden önce, yaptıkları işte tutkulular, yaptıkları işte mükemmel olmayan ve kendileri için çalışan insanlara karşı hoşgörüsüzler ve dünya üzerinde büyük, faydalı bir etki yaratmak istiyorlar.

Elon Musk'ı ele alalım. Tesla ile yeni çıkıp bana kendi arabasını ilk kez gösterdiğinde, Tesla'nın daha geniş bir geleceğe nasıl uyum sağlayacağına dair kapsayıcı vizyonu hakkında yaptığı kadar, kapıları açan anahtarlık hakkında da söyleyecek çok şeyi vardı. ulaşım ve bunun gezegenimiz için ne kadar önemli olduğu. Daha sonra, kendisine SpaceX şirketini nasıl kurduğunu sorduğumda, verdiği yanıtın cüretkarlığı beni ürküttü.

"Uzun zamandır," diye yanıtladı, "gezegen ölçeğinde kötü bir şeyin -bir veba, bir meteor- olmasının kaçınılmaz olduğunu düşündüm ve bu da insanlığın başka bir yerde, Mars gibi yeniden başlamasını gerektirecek. Bir gün Mars programlarında ne kadar ilerleme kaydettiklerini görmek için NASA web sitesine gittim ve yakın zamanda oraya gitmeyi düşünmediklerini bile fark ettim.

"Ortaklarımla PayPal'ı sattığımızda 180 milyon dolar kazanmıştım," diye devam etti, "ve 90 milyon dolar harcarsam ve bunu eski SSCB'den bazı ICBM'ler almak için kullanırsam ve bir tanesini Mars'a gönderirsem ilham verebileceğimi düşündüm. Mars'ın keşfi."

Ona roketçilikle ilgili geçmişini sorduğumda, bana geçmişinin olmadığını söyledi. "Kitap okumaya yeni başladım" dedi. Şekillendiriciler böyle düşünür ve hareket eder.

Bazen, hedeflerine ulaşma konusundaki aşırı kararlılıkları, onları yıpratıcı veya düşüncesiz görünmelerine neden olabilir, bu da test sonuçlarına yansımıştır. Hiçbir şey yeterince iyi değildir ve olanla olabilecek arasındaki uçurumu hem bir trajedi hem de bitmeyen bir motivasyon kaynağı olarak yaşarlar. Kimse onların peşinden gittikleri şeyi gerçekleştirmelerinin önünde duramaz. Kişilik değerlendirmelerinden birinde, hepsinin alt sıralarda yer aldığı bir kategori var: "Başkaları İçin Endişe". Ama bu tam olarak görüldüğü anlamına gelmiyor.

Örneğin Muhammed Yunus'u ele alalım. Büyük bir hayırsever, hayatını başkalarına yardım etmeye adadı. Mikrokredi ve mikrofinans fikirlerine öncülük ettiği için Nobel Barış Ödülü'nü aldı ve Kongre Altın Madalyası, Başkanlık Özgürlük Madalyası, Gandhi Barış Ödülü ve daha fazlasını kazandı. Yine de "Başkaları için Endişe" konusunda düşük test yaptı. Yetişkin yaşamının çoğunu New York Harlem'in yüz blokluk bir bölgesindeki tüm dezavantajlı çocuklara bakmaya adanmış Geoffrey Canada, "Başkaları için Endişe" testinde de düşük çıktı. Servetinin ve enerjisinin çoğunu hayat kurtarmaya ve iyileştirmeye adanmış Bill Gates'in de testi düşük çıktı. Açıkça

Yunus, Kanada ve Gates diğerk insanları derinden önemsıyorlar, ancak yaptıkları kişilik testleri onları düşük olarak değerklendirdi. Nedendi? Onlarla konuşurken ve bu derecelendirmelere yol açan soruları incelerken şu netleşti: Hedeflerine ulaşmak veya başkalarını memnun etmek (veya hayal kırıklığına uğratmamak) arasında bir seçim yapmakla karşı karşıya kaldıklarında, her seferinde hedeflerine ulaşmayı seçerlerdi.

Bu araştırma süreci boyunca, belirgin şekilde farklı şekillendirici türleri olduğunu öğrendim. En önemli fark, bunların şekillenmesinin icat etme, yönetme ya da her ikisi biçiminde gelmesinde yatmaktadır. Örneğin, Einstein icat ederek şekillenirken yönetmek zorunda değildi ve Jack Welch (GE'yi yöneten) ve Lou Gerstner (IBM'i yöneten) harika yöneticiler/insan liderleri iken, onlar gibi olmak zorunda değillerdi. yaratıcı Nadir vakalar, yaratıcı vizyonerler olan ve bu vizyonları oluşturmak için büyük organizasyonları yöneten Jobs, Musk, Gates ve Bezos gibi insanlardı.

Harika bir fikir buldukları ve onu çok paraya satabilecekleri bir noktaya getirdikleri, ancak tutarlı bir şekilde şekillendirmedikleri için şekillendiricilere benzeyen birçok insan var. Silikon Vadisi'nde bu türlerin çoğu var; belki de "mucitler" olarak adlandırılmaları gerekir. Ayrıca, klasik şekillendiriciler olmayan harika organizasyon liderlerinin de olduğunu gördüm; bunun yerine mevcut organizasyonlara girdiler ve onları iyi yönettiler. Sadece gerçek şekillendiriciler sürekli olarak bir başarıdan diğerine geçerler ve başarıyı onlarca yıl boyunca sürdürürler ve Bridgewater'a getirmek istediğim insanlar bunlardır.

Şekillendiriciler üzerindeki incelemem ve kendi niteliklerim üzerine düşüncelerim, kimsenin olağanüstü başarılı olmak için görmesi gerekenleri tam olarak göremediğini, ancak bazılarının diğerlerinden daha geniş bir yelpazede olduğunu açıkça ortaya koydu. En iyisini yapanlar, hem geniş bir yelpazeyi görürler hem de olayları farklı, tamamlayıcı şekillerde gören diğer parlak insanlarla iyi üçgenleme yaparlar.

Bu farkındalık, yönetimden geçişimin iyi geçmesinde önemli oldu. Geçmişte sorunlarla karşılaşır, nedenlerini çözer ve bunları aşmak için kendi yöntemlerimi tasarlarırken, benden farklı düşünen başkaları farklı teşhisler ve tasarımlar yapacak. Akıl hocası olarak benim işim, bu konuda başarılı olmalarına yardımcı olmaktır.

Bu alıştıırma bana dünyada insan sayısından çok daha az insan türü ve durumlardan çok daha az farklı durum türü olduğunu hatırlattı, bu nedenle doğru insan türlerini doğru durum türleriyle eşleştirmek çok önemlidir.

Gates ve Jobs kısa süre önce Microsoft ve Apple'dan ayrıldıkları için, Bridgewater'ı bensiz gelişmeye nasıl hazırlayabileceğimi daha iyi anlamama yardımcı olmak için eski kuruluşlarını yakından izledim. Kesinlikle en önemli fark

Bridgewater ile aralarındaki ilişki kültürlerimizdeydi - sorunları ve zayıflıkları yüzeye çıkarmak ve onlarla doğrudan ilgilenmek için radikal hakikat ve radikal şeffaflık meritokrasisi fikrini nasıl kullandığımız.

FIKİRLERİMİZİ SİSTEMLEŞTİRMEK

İnsanlar üzerinde ne kadar çok araştırma yaparsam, farklı insan türlerinin olduğu ve genel olarak aynı tür insanların aynı tür koşullarda aynı tür sonuçlar üreteceği daha net hale geldi. Başka bir deyişle, birinin nasıl biri olduğunu bilerek, onlardan ne bekleyebileceğimiz konusunda oldukça iyi bir fikir edinebiliriz. Bu yüzden, insanları sorumluluklarla iyi bir şekilde eşleştirmemize yardımcı olacak noktacı resimler oluşturmak için insanların nasıl olduklarına dair birçok veri toplamaya devam etmek için her zamankinden daha fazla motive oldum. Bunu kanıta dayalı bir şekilde yapmak, insanların sorumluluklarını meziyetleriyle aynı hizaya getirmeye yönelik fikir-liyakat sürecini geliştirecektir.

Bunların hepsi bana çok net ve sağduyulu görünse de, pratikte bunu başarmak çok daha zordu. Geçişimin yaklaşık bir yılında, birçok yeni yöneticinin (ve bazı eski yöneticilerin) insanların zaman içindeki davranış kalıplarını hala göremediğini (başka bir deyişle, insanların nasıl olduğu ve nasıl oldukları arasındaki noktaları birleştiremediklerini gördüm. ürettikleri sonuçlar). İnsanların neye benzediğini anlamak için derinlemesine araştırma konusundaki isteksizlikleri, işleri daha da zorlaştırıyordu.

Ama sonra, yönetim kararları verirken karşılaştığımız zorlukların yatırım kararı verme sürecimizde bulunmadığına dair bir gözlemimden doğan bir buluş yaptım. Büyük veri analitiği ve diğer algoritmaları kullanarak, bilgisayarlarımızın bu noktaları herhangi birimizden daha verimli bir şekilde birleştirebildiğini fark ettim, tıpkı pazarlarda bağlantı kurmamıza yardımcı oldukları gibi. Bu sistemlerin ayrıca kişisel önyargıları ve aşılması gereken duygusal engelleri de yoktu, bu nedenle analiz edilenler, bilgisayarların ortaya çıkardığı veriye dayalı sonuçlardan rahatsız olamazdı. Aslında, verilere ve algoritmalara bakabilir, bunları kendileri için değerlendirebilir ve isterlerse değişiklik önerebilirler. Kendimizi objektif olarak analiz etmek için testler ve algoritmalar geliştirmeye çalışan bilim adamları gibiydik.

10 Kasım 2012'de düşüncelerimi bir e-posta ile Yönetim Komitesi ile paylaştım. Konu satırı "Çıkış Yolu: İyi Yönetimin Sistemleştirilmesi" idi:

Bridgewater'ın yatırım yönetimi bölümünün neden iyi durumda olmaya devam edeceğinin ardındaki temel farkın ve çoğu

Bridgewater'ın diğer bölümlerinin de (işleyiş şeklimizi değiştirmezsek) aynısını yapması pek olası değildir, çünkü yatırım yönetimi için karar verme süreçleri o kadar sistematik hale getirilmiştir ki, insanların onları alt etmesi zordur (çünkü onlar Bridgewater'ın diğer alanları, insanların kalitesine ve karar vermelerine çok daha fazla bağlıyken, büyük ölçüde sistem talimatlarını takip ediyor).

Bunu bir düşün. Bridgewater'ın yatırım kararı alma sürecinin, Bridgewater'ın yönetim karar verme süreciyle aynı şekilde işlemesi durumunda nasıl işleyeceğini bir düşünün (yani, işe aldığımız insanlara ve onların kolektif olarak kendi yöntemleriyle nasıl kararlar aldıklarına bağlı olarak). Bir karmaşa olurdu.

Yatırım karar verme sürecinin işleyiş şekli, bu sistemleri yaratan küçük bir grup yatırım yöneticisinin, biz kendi çıkarılarımızı yaparken ve kendi başımıza akıl yürütmemizi keşfederken, sistemlerin sonuçlarını ve sistem mantığını görmesidir. . . . Makine işin çoğunu yapıyor ve biz onunla kaliteli bir şekilde etkileşim kuruyoruz. . . . [Ve] çok daha fazla kusurlu insana bağımlı değiliz.

Yönetimin ne kadar farklı olduğunu bir düşünün. İlkelerimiz olsa da, karar alma sistemlerimiz yok.

Başka bir deyişle, yatırım karar verme sürecinin etkili olduğuna inanıyorum çünkü yatırım ilkeleri, insanların daha sonra izleyeceği kararları veren karar kurallarına dahil edilmişken, yönetimin karar verme süreci daha az etkilidir çünkü yönetim ilkeleri kararlara dahil edilmemiştir. insanların yönetim kararları verirken izleyebilecekleri kurallar.

Böyle olmak zorunda değil. Yatırım sistemlerini (başkalarının yardımıyla) kurmuş biri olarak ve hem yatırım karar verme hem de yönetim karar verme hakkında bilgi sahibi olarak, bunun aynı olabileceğinden eminim. Tek soru, bunun yeterince hızlı gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ve bu arada ne olacağıdır.

Yatırım sistemlerinde Greg ve diğerleriyle (Bob vb.) çalıştığım gibi, bu yönetim sistemlerini geliştirmek için Greg (ve diğerleri) ile birlikte çalışıyorum. Bunun Beyzbol Kartları, Nokta Toplayıcı, Ağrı Düğmesi, testler, iş belirleme vb. yoluyla gerçekleştiğini görüyorsunuz. Bunu yapmak için sınırlı bir zamanım olduğu için hızlı hareket etmemiz gerekiyor. Aynı zamanda, yetersiz olanları temizlemek ve mükemmel olanları getirmek veya terfi ettirmek için siperlerde göğüs göğüse çarpışmalarla savaşmamız gerekecek.

Algoritmik karar vermenin harika yönlerinden biri, insanları neden-sonuç ilişkilerine odaklaması ve bu şekilde gerçek bir fikir meritokrasisinin gelişmesine yardımcı olmasıdır. Algoritmaların kullandığı kriterleri herkes görebildiğinde ve bunların geliştirilmesinde parmağı olduğunda, sistemin adil olduğu konusunda hemfikir olabilir ve kanıtlara bakması, insanlar hakkında doğru değerlendirmeler yapması ve onlara doğru yetkilileri ataması için bilgisayara güvenebilir. Algoritmalar temelde sürekli olarak eylem halinde olan ilkelerdir.

Yönetim sistemimizin yatırım sistemimiz kadar otomatik hale gelmesi için kat etmesi gereken uzun bir yol olsa da, mümkün kıldığı araçlar, özellikle "Dot Collector" (insanlar hakkında gerçek zamanlı olarak bilgi toplayan bir uygulama)*Çalışma Prensipleri*), çalışma şeklimizde şimdiden inanılmaz bir fark yarattık.

Tüm bu araçlar iyi alışkanlıkları ve iyi düşünmeyi pekiştirir. İyi alışkanlıklar, bir dili konuşmayı öğrenmek gibi ilkeli bir şekilde tekrar tekrar düşünmekten gelir. İyi düşünme, ilkelerin arkasındaki mantığı keşfetmekten gelir.

Tüm bunların nihai amacı, önemseydiğim insanların bensiz daha başarılı olmalarına yardımcı olmaktır, ki bu, hayatın kilometre taşları bana hayattaki aşamamı hatırlatmaya devam ettikçe giderek daha da acil hale geliyordu. Örneğin, 31 Mayıs 2013'te Christopher Dalio'nun doğumuyla dede oldum. Ve 2013 yazında, bana ölümlülüğümü hatırlatmaktan başka bir işe yaramayan ciddi bir sağlık korkusu yaşadım. Aynı zamanda, ölene kadar yapmayı planladığım piyasalarda oynamayı hala seviyordum, bu da beni hayatımın ikinci evresinden üçüncü evresine geçişi hızlandırmak için daha da hevesli hale getiriyordu.

AVRUPA BORÇ KRİZİNİ ÖNGÖRMEK

2010'dan başlayarak Bridgewater meslektaşlarım ve ben Avrupa'da bir borç krizinin ortaya çıktığını görmeye başladık. Birkaç ülke için ne kadar borcun satılması gerektiğine ve ne kadarının satın alınabileceğine baktık ve birçok Güney Avrupa ülkesinin yetersiz kalacağını belirledik. Ortaya çıkan kriz, 2008-09'daki kriz kadar veya daha kötü olabilir.

1980 ve 2008'de olduğu gibi, hesaplarımız açık bir şekilde önümüzde bir borç krizine işaret ederken, yanılabilirliğimi biliyordum. Haklı olsam çok önemli olacağından, hem onları uyarmak hem de olayları farklı görürlerse beni düzeltmelerini sağlamak için üst düzey politika yapımcılarla gördüklerimi tartışmak istedim. Karşılaştığım iyi açıklamalar olmadan aynı tür direnişle karşılaştım.

2008'de Washington, ancak bu sefer Avrupa'da. O zamanlar işler istikrarlıydı ve bu şekilde kalacaklarına inanmak için hiçbir neden olmadığını bilmeme rağmen, konuştuğum insanların çoğu mantığımı dinlemeye hazır değildi. Fırtına öncesi sessizlikteyken Uluslararası Para Fonu başkanıyla yaptığım bir toplantıyı hatırlıyorum. Çılgınca görünen sonuçlarımdan şüphe duydu ve sayıları gözden geçirmekle ilgilenmiyordu.

Tıpkı 2008'den önce ABD'li politikacıların yaptığı gibi, Avrupalılar daha önce yaşamadıkları şeylerden korkmuyorlardı. O zamanlar işler iyi olduğundan ve çizdiğim resim hayatları boyunca deneyimledikleri her şeyden daha kötü olduğundan, söylediklerimi mantıksız buldular. Ayrıca, borç alanların ve borç verenlerin kim olduğu ve borç alma ve borç verme yeteneklerinin değişen piyasa koşullarında nasıl değişeceği konusunda ayrıntılı bir anlayışa sahip değillerdi. Akademisyenlerinki gibi piyasaların ve ekonomilerin nasıl çalıştığına dair anlayışları aşırı basitleştirildi. Örneğin, yatırımcılara, farklı nedenlerle alıp satan farklı oyuncuların bir karışımı olarak değil, "piyasa" dedikleri tek bir şey olarak baktılar. Piyasalar kötü gittiğinde, güveni artıran şeyler yapmak istediler, güven inşa ederlerse paranın geleceğini ve sorunların ortadan kalkacağını düşündüler. Kendilerinden emin olsalar da olmasalar da, belirli alıcıların satılması gereken tüm borcu satın almak için yeterli parası ve kredisi olmadığını görmediler.

Tüm insan bedenleri temelde aynı şekilde çalıştığı gibi, farklı ülkelerdeki ekonomik makineler de öyle. Nasıl ki fiziksel hastalıklar milliyet gözetmeksizin insanları etkiliyorsa, ekonomik hastalıklar da öyle. Bu nedenle, politika yapıcılar ilk başta şüpheli olsalar da, onlarla yaptığım konuşmalara eldeki vakanın fizyolojisine bakarak yaklaştım. Hasta oldukları ekonomik hastalığı teşhis eder, daha önceki benzer vakalara atıfta bulunarak semptomlarının nasıl ilerlediğini gösterirdim. Ardından, hastalığı farklı aşamalarında tedavi etmek için en iyi uygulamaları açıklardım. Bağlantılar ve kanıtlar hakkında yüksek kaliteli ileri geri görüşlerimiz olurdu.

Yine de bağlantıları görmelerine yardımcı olmayı başardığımda bile, içinde çalışmak zorunda oldukları siyasi karar alma sistemleri işlevsizdi. Yalnızca tek tek ülkeler olarak ne yapacaklarına karar vermekle kalmadılar, Avrupa Birliği'nin ondokuz ülkesi harekete geçmeden önce birbirleriyle anlaşmak zorundaydı - çoğu durumda oybirliğiyle. Anlaşmazlıkları çözmenin genellikle net bir yolu yoktu, bu büyük bir sorundu çünkü yapılması gereken şey (para basmak) Alman ekonomik muhafazakarları için sakıncalıydı. Sonuç olarak, Avrupalı liderler kapalı kapılar ardında uzun toplantılarda boğuşurken, krizler kırıma noktalarına kadar yoğunlaşacaktı. Bu güç mücadeleleri insanların sinirlerini test etti.

dahil olan herkes Bu politika yapıcıların temsil ettikleri insanların çıkarı için katlanmak zorunda kaldıkları kötü davranışların miktarını muhtemelen aktaramam.

Örneğin, Ocak 2011'de, İspanya'nın yeni cumhurbaşkanı tarafından ekonomi ve rekabet bakanı olarak atanmasından birkaç hafta sonra, açık sözlülüğü, zekası ve kendini feda etmeye yönelik kahramanca istekliliği nedeniyle hayran olmayı öğrendiğim bir adam olan Luis de Guindos ile tanıştım. ülkesinin iyiliği için. İspanya'da eski hükümet devrildi ve İspanyol bankaları batmak üzereyken yeni hükümet göreve başladı. Yeni İspanyol politika yapıcılar, derhal IMF, Avrupa Birliği ve Avrupa Merkez Bankası'ndan (buna "Troyka" deniyordu) temsilcilerle pazarlık yapmak zorunda kaldılar. Bunu sabahın erken saatlerinde yaptılar ve sonunda, umutsuzca ihtiyaç duydukları mali destek karşılığında bankacılık sistemlerinin kontrolünü Troyka'ya devreden bir kredi anlaşması imzalamaları istendi.

Bakan de Guindos ile görüşmem, bu müzakerelerin ilki ve en zorunun ertesi sabahı gerçekleşti. Kanlı gözlerle ama çok uyanık bir zihinle, tüm zor sorularımı sabırla ve içtenlikle yanıtladı ve İspanya'nın sorunlarının üstesinden gelmek için hangi reformları yapması gerektiği konusundaki düşüncelerini paylaştı. Sonraki birkaç yıl boyunca, hatırı sayılır itirazlar üzerine, o ve hükümeti bu tartışmalı reformları hayata geçirdi. Hiçbir zaman hak ettiği övgüyü alamadı ama umursamıyordu çünkü onun ürettiği sonuçları görmekten duyduğu memnuniyet geliyordu. Bana göre bu bir kahraman.

Zaman geçtikçe Avrupalı borçlu ülkeler daha derin bunalımlara girdiler. Bu, Avrupa Merkez Bankası başkanı Mario Draghi'nin Eylül 2012'de tahvil satın alma konusunda cesur bir karar vermesine yol açtı. ECB için. Ancak krizdeki ülkelerde kredi ve ekonomik büyümeyi hemen teşvik edemedi. ECB'nin yaklaşık yüzde 2'ye ulaşmakla yükümlü olduğu enflasyon, bu hedefin altındaydı ve düşüyordu. ECB bu sorunu çözmek için bankalara cazip koşullarda kredi teklif ederken, bankalar bu teklifi yeterince dikkate almayarak bir fark yaratmıştı. ECB "para basmadıkça" ve daha fazla tahvil alarak sisteme itmedikçe işlerin daha da kötüye gideceğine inandım.

Toplantıda onlara bu yaklaşımın neden enflasyonist olmayacağını söyledim (çünkü harcamayı ve enflasyonu yönlendiren sadece para miktarı değil, para artı kredi olan harcama düzeyidir). Ekonomik makinenin nasıl çalıştığına odaklandım çünkü bu konuda -en önemlisi tahvil satın almanın parayı sistem içinde nasıl hareket ettirdiği konusunda- anlaşabilirsek, bunu yapabileceğimizi hissettim.

enflasyon ve ekonomik büyüme üzerindeki etkileri konusunda hemfikirdir. O toplantıda ve bu tür tüm toplantılarda, hesaplamalarımızı ve önemli neden-sonuç ilişkilerini gördüğüm kadarıyla paylaştım, böylece sonuçların mantıklı olup olmadığını birlikte değerlendirebiliriz.

Bu eylemin önündeki en büyük engel, tüm Euro bölgesi için tek bir tahvil piyasası olmaması ve çoğu merkez bankası gibi ECB'nin bir bölgeyi/ülkeyi diğerine tercih etmemesiydi. Bu koşullar göz önüne alındığında, Almanya'nın bu tür satın almaların onlara getireceği gevşemeye ihtiyacı veya bunu istememesine rağmen, AMB'nin her üye ülkeden orantılı olarak tahvil satın alarak kurallarını çiğnemediği nasıl niceliksel genişleme yapabileceğine dair teorimi paylaştım. (Alman ekonomisi nispeten iyi gidiyordu ve orada enflasyon korkuları ortaya çıkmaya başlıyordu.)

Bu on sekiz ay boyunca, belki de en önemlisi, son derece düşünceli ve özverili olduğuna hükmettiğim Alman maliye bakanı Wolfgang Schäuble olmak üzere, birkaç üst düzey Avrupalı ekonomi politika yapıcısıyla görüştüm. Almanya ve Avrupa'da siyasetin nasıl işlediğini de gördüm. Zorlamalar başladığında, Avrupa Merkez Bankası Avrupa için en iyisini yapmak zorunda kalacaktı, bu da benim önerdiğim şekilde parayı basmak ve tahvilleri satın almaktı. Bunu yapmak ECB'nin yetkisiyle tutarlıydı ve Güney Avrupa borçlu ülkeleri bunu yapmasına izin verecek oylara sahipti, bu yüzden reddedilecek olanların Almanlar olacağını ve Euro bölgesinden ayrılma kararıyla karşı karşıya kalacaklarını düşündüm. sonuçta bunu yapmadılar çünkü liderleri Almanya'nın bir parçası olduğu Avro Bölgesi'ne güçlü bir bağlılığa sahipti.

Draghi nihayet Ocak 2015'te hamleyi duyurdu. Bunun büyük bir etkisi oldu ve ihtiyaç duyulması halinde gelecekte daha fazla parasal genişlemeye izin verecek bir emsal oluşturdu. Piyasa tepkisi çok olumluydu. Draghi'nin açıklama yaptığı gün Avrupa hisse senetleri yüzde bir buçuk arttı, büyük Avrupa ekonomilerinde devlet tahvili getirileri düştü ve euro dolar karşısında yüzde 2 düştü (bu da ekonomiyi canlandırmaya yardımcı oldu). Bu hamleler takip eden aylarda da devam ederek Avrupa ekonomilerini hareketlendirdi, büyümede toparlanmayı destekledi ve enflasyondaki düşüşü tersine çevirdi.

AMB'nin kararı, görece basit nedenlerden ötürü, yapılacak doğru şeydi. Ancak hareketinin ne kadar tartışmalı olduğunu görünce, dünyanın ekonomik makinenin nasıl çalıştığına dair basit bir açıklamaya ihtiyacı olduğunu anladım, çünkü herkes temelleri anlasaydı, o zaman ekonomi politika yapıcıları doğru şeyleri çok daha hızlı ve daha az maliyetle yapabilirdi. gelecekte endişe. Bu beni otuz dakikalık bir video yapmaya yöneltti, *Ekonomik Makine Nasıl Çalışır?* Ekonominin nasıl çalıştığını açıklamanın yanı sıra, insanların ekonomilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir şablon sunar ve onlara rehberlik eder.

Bir kriz sırasında ne yapılmalı ve ne beklenmeli? Sekiz dilde beş milyondan fazla kişi tarafından izlendiği için beklediğimden çok daha büyük bir etki yarattı. Bazı politika yapımcılar, kendi anlayışları, seçmenleriyle ilgilenmeleri ve ileriye doğru daha iyi yollar bulmaları için bunu yararlı bulduklarını özel olarak bana söylediler. Bu benim için çok faydalı oldu.

Bazı ülkelerdeki politika yapımcılarla yaptığım temaslardan, uluslararası ilişkilerin gerçekte nasıl çalıştığına dair epeyce şey öğrendim. Çoğu insanın hayal ettiğinden oldukça farklı. Ülkeler, çoğumuzun bireyler için uygun olduğunu düşündüğünden daha çıkarıcı ve daha az düşünceli bir şekilde davranır. Ülkeler birbirleriyle müzakere ederken, genellikle bir satranç maçında rakipler veya tek amacın kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu bir pazardaki tüccarlar gibi hareket ederler. Akıllı liderler kendi ülkelerinin zayıf noktalarını bilir, diğerlerinin zayıf noktalarından yararlanır ve diğer ülke liderlerinden de aynısını yapmasını bekler.

Kendi ülkelerinin ve diğer ülkelerin liderleriyle doğrudan teması olmayan çoğu insan, görüşlerini medyadan öğrendiklerine göre şekillendiriyor ve bunun sonucunda oldukça saf ve uygunsuz bir şekilde fikir sahibi oluyorlar. Bunun nedeni, dramatik öykülerin ve dedikodunun klinik nesnellikten daha fazla okuyucu ve izleyici çekmesidir. Ayrıca, bazı durumlarda “gazeteciler” ilerletmeye çalıştıkları kendi ideolojik önyargılarına sahiptir. Sonuç olarak, dünyayı medyanın merceğinden gören çoğu insan, kazanılmış çıkarların ve göreceli güçlerin ne olduğu ve bunların nasıl oynandığından ziyade kimin iyi kimin kötü olduğuna bakma eğilimindedir. Örneğin, insanlar çoğu zaman maksimize etmeye çalıştıkları farklı çıkarlara sahipken, kendi ülkelerinin ne kadar ahlaklı olduğu ve rakip ülkenin ne kadar ahlaki olmadığı hakkındaki hikayeleri benimseme eğilimindedir.

Bu kazanılmış çıkar çatışmaları sadece uluslararası düzeyde ortaya çıkmaz; ülkeler içinde de kötü olabilir. Neyin doğru olduğunu bulmak ve herkesin çıkarına en uygun olanı yapmaya çalışmak nadirdir, ancak çoğu politika yapıcı bunu yapıyormuş gibi yapar. Daha tipik olarak, bileşenlerinin çıkarlarını desteklemek için hareket ederler. Örneğin, daha fazla gelire sahip olanların temsilcileri, daha yüksek vergilerin büyümeyi engellediğini söylerken, daha az gelire sahip olanların temsilcileri bunun tersini söyleyecektir. Bırakın bütünün çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi, herkesin bütüne objektif bir şekilde bakmasını sağlamak bile zor.

Bununla birlikte, birlikte çalıştığım politika yapımcıların çoğuna saygı duymaya ve içinde bulundukları korkunç konumlar nedeniyle onlar için üzölmeye başladım. Çoğu, ilkesiz ortamlarda faaliyet göstermeye zorlanan son derece ilkeli insanlar. bu

Bir politika yapıcının işi, en iyi koşullar altında zorlayıcıdır ve bir kriz sırasında bu neredeyse imkansızdır. Politika korkunç ve medyadan gelen çarpıtmalar ve düpedüz yanlış bilgilendirme işleri daha da kötüleştiriyor. Tanıştığım politika yapıcıların bir kısmı -Draghi, de Guindos, Schäuble, Bernanke, Geithner, Summers ve diğerleri dahil- gerçek kahramanlardı, yani başkalarını ve taahhüt ettikleri misyonu kendilerinden üstün tutuyorlardı. Ne yazık ki, çoğu politika yapıcı kariyerlerine idealist olarak giriyor ve hayal kırıklığına uğramış olarak ayrılıyor.

Kendisinden bir şeyler öğrenecek kadar şanslı olduğum ve umarım yardım ettiğim kahramanlardan biri, onlarca yıldır dikkate değer bir güç olan Çinli Wang Qishan'dır. Onun nasıl biri olduğunu ve onu Çin liderliğinin zirvesine çıkaran yolculuğu açıklamak, benim ayırabileceğimden daha fazlasını bu kitaptan alır. Kısacası Wang bir tarihçi, çok üst düzey bir düşünür ve çok pratik bir adamdır. Hem son derece bilge hem de son derece pratik olan birini nadiren tanıyorum. On yıllardır Çin ekonomisinin önde gelen şekillendiricilerinden biri olan ve aynı zamanda yolsuzluğu ortadan kaldırmaktan da sorumlu olan bu adam, işleri halletme konusunda güvenilebilecek, akli başında biri olarak biliniyor.

Çin'e her gittiğimde altmış ila doksan dakika buluşuyoruz. Dünyada neler olup bittiğinden ve bunun binlerce yıllık tarihle ve insanlığın hiç değişmeyen doğasıyla nasıl bağlantılı olduğundan bahsediyoruz. Fizikten yapay zekaya kadar çok çeşitli başka konuları da tartışıyoruz. Her ikimiz de çoğu şeyin nasıl tekrar tekrar gerçekleştiğiyle, bu kalıpların arkasındaki güçlerle ve bunlarla başa çıkmada işe yarayan ve yaramayan ilkelerle yakından ilgileniyoruz.

Wang'a Joseph Campbell'ın harika kitabının bir kopyasını verdim. *Bin Yüzlü Kahraman*, çünkü o klasik bir kahraman ve bunun ona yardımcı olabileceğini düşündüm. ona da verdim *Tarihin Dersleri*, Will ve Ariel Durant tarafından tarih boyunca büyük güçlerin 104 sayfalık bir damıtılması ve *Cennetten Çıkan Nehir* Evrimin nasıl çalıştığını açıklayan anlayışlı Richard Dawkins tarafından. Bana Georgi Plehanov'un klasiğini verdi. *Tarihte Bireyin Rolü Üzerine*. Bütün bu kitaplar tarih boyunca aynı şeylerin nasıl tekrar tekrar yaşandığını gösteriyordu.

Wang ile konuşmalarımın çoğu prensip seviyesinde; tarihin kafiyesini görür ve bahsettiğimiz ayrıntıları bu bağlama yerleştirir. Bir keresinde bana "Ulaşılamaz hedefler kahramanlara hitap eder" demişti. "Yetenekli insanlar, orada oturup gelecek için endişelenenlerdir. Akılsızlar hiçbir şey için endişelenmeyenlerdir. Çatışmalar şiddetli hale gelmeden çözülseydi, ortada kahramanlar olmazdı." Onun tavsiyesi, Bridgewater'ın geleceğini planlamamda bana yardımcı oldu. Örneğin, ona güçler ve dengeler hakkında soru sorduğumda, Jül Sezar'ın Roma Senatosu'nu ve Cumhuriyet'i devirmesine işaret etti.

hiç kimsenin sistemden daha güçlü olmadığından emin olmanın ne kadar önemli olduğunu bir örneği. Bridgewater'ın yönetim modelini geliştirmek için yola çıkarken onun tavsiyesini ciddiye aldım.

Wang'la her konuştuğumda, evrenin kanunlarını çözen birleştirici kodu kırmaya yaklaştığımı hissediyorum. Bugünü ve olası geleceği daha net görmek için zamansız bakış açısını kullanır.

Bu tür insanların yanında olmak, özellikle onlara yardım edebilirsem, benim için heyecan verici.

NİMETİ İADE ETMEK

Joseph Campbell'ın *Bin Yüzlü Kahraman* Wang'a ve tanıdığım diğer birkaç kahramana verdiğim kitaplardan biri, 2014 yılında oğlum Paul tarafından bana tanıtıldı. Yaklaşık otuz yıl önce Campbell'ı televizyonda görmüş ve ondan etkilendiğimi hatırlamışken, kitabını okumamıştı. İçinde Campbell, farklı kültürlerden - bazıları gerçek ve bazıları efsanevi - çok sayıda "kahramana" bakıyor ve onların yaşam boyunca arketipsel yolculuklarını anlatıyor. Campbell'ın kahramanların nasıl kahraman haline geldiğine dair açıklaması, benim şekillendiriciler hakkındaki düşüncelerimle aynı hizada. Ve bana tanıdığım kahramanlar ve kendi hayatımın kalıpları hakkında güçlü içgörüler verdi.

Campbell için bir "kahraman", her zaman işleri doğru yapan mükemmel bir insan değildir. Ne münasebet. Bir kahraman, "normal başarı aralığının ötesinde bir şey bulan veya başaran veya [yaptı]" ve "hayatını kendisinden daha büyük veya kendinden başka bir şeye adanmış" kişidir. Hayatım boyunca böyle birkaç insanla tanıştım. Campbell'ın çalışmasıyla ilgili en ilginç şey, nasıl bu hale geldiklerini açıklamasıydı. Kahramanlar kahraman olarak başlamaz; bir şeyin diğerine yol açması nedeniyle onlar haline gelirler. Aşağıdaki sayfadaki diyagram, arketipsel kahramanın yolculuğunu göstermektedir.

Tipik olarak sıradan bir dünyada sıradan hayatlar sürmeye başlarlar ve bir "macera çağrısı" tarafından çekilirler. Bu onları savaşlar, ayartmalar, başarılar ve başarısızlıklarla dolu bir "sınanma yoluna" götürür. Yol boyunca, onlara başkaları, genellikle yolculukta daha ileride olan ve akıl hocası olarak hizmet edenler tarafından yardım edilir, ancak daha az uzakta olanlar da çeşitli şekillerde yardımcı olur. Ayrıca müttefikler ve düşmanlar kazanırlar ve genellikle geleneklere karşı savaşmayı öğrenirler. Yol boyunca ayartmalarla karşılaşır, babaları ve oğulları ile çatışmalar ve barışmalar yaşarlar. İstediklerini elde etme konusundaki büyük kararlılıkları nedeniyle savaşma korkularını yenerler ve "özel güçlerini" (yani becerilerini) hem kendilerini test eden ve öğreten "savaşlardan" hem de hediyelerle (örneğin,

tavsiye) başkalarından aldıkları. Zamanla hem başarılı olurlar hem de başarısız olurlar, ancak güçlendikçe ve daha fazlası için çabalamaya devam ettikçe, başarısız olduklarından daha fazla başarılı olurlar, bu da her zamankinden daha büyük ve daha zorlu savaşımlara yol açar.

Kahramanlar kaçınılmaz olarak en az bir çok büyük başarısızlık yaşarlar (Campbell bunu "uçurum" veya "balinanın göbeği" deneyimi olarak adlandırır), geri dönüp daha akıllıca ve daha kararlı bir şekilde savaşma direncine sahip olup olmadıklarını test eder. Bunu yaparlarsa, onları ileriye iten saldırganlığı kaybetmeden onları koruyan korkuyu deneyimledikleri bir değişime uğrarlar ("metamorfoz" yaşarlar). Zaferlerle ödüller gelir. Savaş halindeyken fark etmeseler de, kahramanın en büyük ödülü, Campbell'ın "nimet" dediği şeydir; bu, kahramanın yolculuğu boyunca nasıl başarılı olacağına dair kazandığı özel bilgidir.



Joseph Campbell'ın Kahramanın Yolculuğu şeması *Bin Yüzlü Kahraman* (New World Library), telif hakkı © 2008, Joseph Campbell Foundation (jcf.org), izin alınarak kullanılmıştır.

Hayatın ileri dönemlerinde, daha fazla savaş kazanmak ve daha fazla ödül elde etmek, kahramanlar için tipik olarak bu bilgiyi başkalarına aktarmaktan daha az heyecan verici hale gelir. - Campbell'ın dediği gibi "nimetin geri verilmesi". Nimet bir kez iade edildiğinde, kahraman yaşamakta ve sonra ölmekte veya benim gördüğüm kadarıyla

hayatın ikinci aşamasından üçüncü aşamaya (kişinin ölünceye kadar hayatın tadını çıkarmakta özgür olduğu).

Campbell'ı okurken, şekillendiriciler gibi kahramanların farklı boyutlarda olduğunu gördüm - büyükleri ve küçükleri var - onların gerçek insanlar olduğunu ve hepimizin bazılarını bildiğini. Ayrıca bir kahraman olmanın tipik olarak olması gereken tek şey olmadığını da gördüm. - çok dayak yiyorlar ve birçoğu zaferden sonra bile saldırıya uğruyor, aşağılanıyor veya öldürülüyor. Aslında, seçim yapılacaksa, bu kahraman rolünü seçmenin mantığını görmek zor. Ama belirli bir insan tipinin bu yola nasıl başlayıp devam edeceğini görebiliyor ve bunlarla bağlantı kurabiliyordum.

Campbell'ın kahramanın yolculuğuna ilişkin açıklaması, benim hayattaki yolculuğumun ve şekillendirici dediğim birçok insanın yolculuklarının özünü yakalarken, "kahraman" kendimi tanımlamak için kullanacağım bir kelime değil ve kesinlikle kendiminkini koymayacağım. Campbell'ın hakkında yazdığı kahramanlar düzeyinde başarılar.¹⁰ Ancak kahramanın yolculuğunu öğrenmek, kendi yolculuğumda nerede olduğuma ve bundan sonra ne yapmam gerektiğine dair anlayışımı netleştirmeme yardımcı oldu. Nimetin geri verilmesiyle ilgili bölüm, sanki Campbell neyle boğuştuğumu tam olarak biliyormuş gibi benimle kişisel bir şekilde konuştu. Bunun uyandırdığı düşüncelerle, hayatımın nispeten kısa bir sürede sona ereceğini ve geride bırakacaklarımın daha önemli olabileceğini, daha uzun sürebileceğini ve sadece Bridgewater'daki ve ailemden çok daha fazla insanı etkileyebileceğini görebiliyordum. Bu, benim dışımda başkalarına yardımcı olabilecek sahip olduğum şeyleri, en önemlisi bu kitaptaki ilkeleri ve aynı zamanda paramı aktarmam gerektiğini netleştirmeme yardımcı oldu.

Söylediği gibi, "Onu yanınızda götüremezsiniz." Kimin neyi alması gerektiğini düşünmeye başlama ihtiyacım sadece yaşım ve bunu iyi yapmak için gereken süre nedeniyle değildi; aynı zamanda içgüdüsel. Zamanla, önemsendiğim insanlar ve şeyler çemberi, gençken benden, ebeveyn olduğumda bana ve aileme, biraz daha olgun olduğumda topluluğuma, topluluğumun ötesindeki insanlara genişledi. şimdi tüm çevre.

SORULARI İLE GÜREŞMEK **hayırseverlik**

"Hayırseverlik" ile ilk karşılaşmam¹¹ 1990'ların sonlarında, ben elliye yaklaşırken meydana geldi. O sırada Matt on altı yaşındaydı, Mandarin dilini konuşuyordu ve birine yardım etmek için bir Çin yetimhanesini ziyaret etti ve burada 500 dolarlık bir ameliyatın bazı hayatları kurtarabileceğini veya radikal bir şekilde iyileştirebileceğini öğrendi. Biz ve arkadaşlarımız yardım etmesi için ona para verdik. Sonra arkadaşım Paul Tudor Jones, Matt'e 501(c)(3) oluşturmayı öğretti.

vakfı ve henüz lisede bir üçüncü sınıf öğrencisi olan Matt, 2000 yılında China Care Foundation'ı kurdu. Matt ailemizi yetimhanelere getirdi, böylece bu özel ihtiyaçları olan çocuklarla yakın temas kurduk ve onlara aşık olduk. Ayrıca Matt'in hangi çocukların yaşayacağına ve hangilerinin öleceğine karar verme mücadelesini izledik çünkü hepsini kurtarmaya yetecek kadar para yoktu. Şehirde büyük bir gece geçirmekle bir çocuğun hayatını kurtarmak arasında seçim yapmakla karşı karşıya olduğunuzu hayal edin. Esasen sürekli karşılaştığımız seçim buydu. Bu deneyim bizi hayırseverlikle daha fazla ilgilenmeye yöneltti, bu nedenle 2003'te daha düzenli yollarla destek sağlamak için kendi vakfımızı kurduk. Hayırseverliğimizi harika olduğu kanıtlanmış bir aile etkinliği olarak birlikte yapmak istedik.

Parayı en iyi nasıl dağıtacağınızı bulmak, onu nasıl yapacağınızı bulmak kadar karmaşık bir girişimdir. Artık bu konuda başladığımızdan çok daha fazla şey biliyor olsak da, kendimizi her zaman mümkün olan en iyi kararları verebilecek kapasitede hissetmiyoruz, bu yüzden ailem ve ben hâlâ yolumuzu düşünüyoruz. Size boğuştuğumuz sorulardan birkaç örnek vereceğim ve bu konudaki düşüncelerimizin nasıl geliştiğini, ailem için ne kadar para biriktirilmesi gerektiği sorusundan başlayarak, ne kadarının insanlara ve sebeplere gitmesi gerektiğine göre vereceğim. daha uzak, ama daha umutsuzca muhtaç.

Çok param olmadan çok önce, oğullarımın yalnızca mükemmel bir sağlık hizmeti, mükemmel bir eğitim ve kariyerlerine başlamalarına yardımcı olacak bir başlangıç desteği sağlayacak kadar paraya sahip olmalarını istediğime karar vermiştim. Bakış açım, beni hiçbir şeye sahip olmaktan çok şeye sahip olmaya götüren kendi yaşam yolculuğumdan etkilendi. Bu bana iyi mücadele etmeyi öğretti ve beni güçlü yaptı. Sevdiğim insanlar için de aynısını istedim. Bu yüzden, çok para kazandığımda, başkalarına verecek çok param olduğunu hissettim.

Zamanla, çeşitli alanlarda yardım etmeye çalışırken deneyim kazandıkça, paranın ne kadar hızlı gittiğini ve önemsedığımız her şeyi halletmek için neredeyse yeterli paramız olmadığını öğrendim. Ek olarak, ilk torunum doğduğunda, kaç nesli korumak için bütçe ayırmam gerektiğini merak etmemi sağladı. Kıyaslanabilir pozisyonlardaki başkalarıyla konuşurken, en zengin insanların bile yapmak istedikleri şeyleri yapmak için ihtiyaç duydukları paradan yoksun hissettiklerini keşfettim. Bu yüzden diğer ailelerin ne kadarını aile için ayıracakları ve ne kadarını hangi hızda verecekleri sorusuna nasıl yaklaştıklarını inceledim. Ailemiz bu sorulara hala kesin olarak cevap vermemişken, ben şahsen paramın yarısından fazlasını ailem dışındakilere vereceğimi biliyorum.

Bağış yapmamız gereken başka bir büyük soru da buydu. Barbara'nın en büyük tutkusu, Connecticut'taki en stresli devlet okulu bölgelerindeki öğrencilere, özellikle de "bağlantısız ve bağlantısız" olarak adlandırılan öğrencilere yardım etmek olmuştur.¹²Finanse ettiği bir çalışma, lise öğrencilerinin yüzde 22'sinin

öğrenciler bu iki kategoriden birine giriyor, bu şok ediciydi çünkü çoğu muhtemelen topluma katkıda bulunanlar yerine acı çeken ve topluma yük olan yetişkinler olacak. Bu çocuklarla ve öğretmenleriyle çok fazla doğrudan teması olduğu için onların ihtiyaçlarını anlıyor. 10.000 kişinin kışlık montlarının olmadığını öğrendiğinde, onları temin etmek zorunda hissetti. Bana gösterdiği şey gözlerimi açtı. Bu “fırsatlar diyarında” giyim ve beslenme nasıl bu kadar ciddi şekilde eksik olabilir? Ailemizdeki herkes, en temel insan haklarından biri olan fırsat eşitliğinin eşit eğitim fırsatı gerektirdiğine ve eğitim fırsatlarının korkunç derecede eşitsiz olduğuna inanıyor. Suç ve hapsedilme biçimlerindeki ekonomik maliyetlerin yanı sıra bu koşulları iyileştirmeye yatırım yapmamanın sosyal maliyetleri çok büyük. Kendimizi yardım etmeye mecbur hissetmiş olsak da, sorunun boyutuna göre önemli bir etkiye sahip olmanın çok zor olduğunu keşfettik.

Doğaya, özellikle de okyanuslara derinden bağlı hissediyorum. Okyanuslar, yüzeyinin yüzde 72'sini ve yaşanabilir alanının yüzde 99'unu oluşturan dünyamızın en büyük varlığıdır. Okyanusları keşfeden bilim insanlarını ve onları ziyaret ettikleri inanılmaz ortamlarda gösteren medyayı desteklemek beni heyecanlandırıyor. Okyanuslarımızın daha fazla destek alması ve daha mantıklı bir şekilde yönetilmesi için okyanus keşiflerinin uzay araştırmalarından daha önemli ve heyecan verici olduğunu açıklığa kavuşturma görevim var. Heyecanıma ek olarak, oğlum Mark tutkumu paylaşan bir vahşi yaşam film yapımcısı, bu yüzden birlikte peşinden gidiyoruz.

Matt'in tutkusu, eğitim ve sağlık hizmetlerini genişletmenin ve iyileştirmenin bir yolu olarak gelişmekte olan dünyaya ucuz, etkili bilgi işlem getirmektir. Paul'ün tutkusu akıl sağlığı ve karısının tutkusu iklim değişikliğiyle mücadele ediyor. Devon şu anda hayırseverlikten çok kariyerine odaklanıyor, ancak karısı hayvan refahını derinden önemsiyor. Ailemiz, Çin'deki özel ihtiyaçları olan çocukları ve Çinli hayırseverlere en iyi uygulamaları öğreten bir enstitüyü desteklemeye devam ediyor. Ayrıca stresli ortamlardaki çocuklara ve TSSB'si olan gazilere meditasyon öğretimi, en son kalp araştırmaları, mikrofinans ve diğer sosyal girişimler ve çok daha fazlasını destekliyoruz.

Bağışlarımızı yatırım olarak görüyoruz ve paramızın yüksek hayırsever getirisi olduğundan emin olmak istiyoruz. Dolayısıyla, boğuştuğumuz bir başka büyük soru da bu getirilerin nasıl ölçüleceğidir. Gelirinin maliyetini ne kadar aştığını görerek bir işletmedeki verimliliği ölçmek çok daha kolaydır. Bu nedenle sürdürülebilir sosyal girişimlere ilgi duyduk. Yine de, bu kadar çok hayırsever yatırımın sosyal olduğu kadar ekonomik olarak da karşılığını alabildiğini gördüm ve toplumumuzun bunları geçiştirmesi bana acı verdi.

Ayrıca organizasyonumuzun ne kadar büyük olması gerektiği ve kalitemizi sağlamak için hangi yönetim kontrollerine sahip olmamız gerektiği ile boğuştuk.

hayırsever karar verme. Bu kararlara, Çalışma İlkeleri'nde açıkladığım şekilde, karar alma sürecimiz için resmileştirilmiş ilke ve politikalar oluşturarak yaklaştım. Örneğin, akıllıca bakabileceğimizden daha fazla hibe talebiyle bombardımana tutulduğumuz için, personelimizin odaklanmak istediğimiz alanları sıralamak için zamanı olsun diye istenmeyen talepleri incelememe politikasını zorunlu kıldım. Tüm ilkelerimizi ve politikalarımızı sürekli olarak iyileştiriyoruz ve hayırsever çabalarımız için karar alma algoritmaları oluşturmayı hayal ediyorum, ancak bu şu anda benim elimde değil.

Tahmin edebileceğiniz gibi, mümkün olan en deneyimli ve saygın kişilerden de tavsiye alıyoruz. Bill Gates ve onun, Melinda Gates'in ve Warren Buffett'ın Verme Sözü'ne katılımımız sayesinde tanıştığımız insanlar aydınlatıcı oldu. Muhammed Yunus, Paul Jones, Jeff Skoll, Omidyar halkı ve TED'deki insanlar gibi diğerleri çok yardımcı oldular. Öğrendiğimiz en önemli şey hayırseverlik yapmanın birçok yanlış yolu olsa da tek bir doğru yolu olmadığıdır.

Hayatım boyunca kazandığım parayı dağıtmak - ve bunu iyi yapmak - bir zevk, bir meydan okumaydı ve hayatımın bu aşamasında yapılacak en uygun şeydi.

KÖPRÜ SUYU KIRK YAŞINDA

Haziran 2015'te Bridgewater, büyük bir parti vererek kutladığımız muhteşem bir kilometre taşı olan kırkinci yıl dönümünü kutladı. Kutlayacak çok şeyimiz vardı, çünkü sektörümüzdeki hiçbir firma çoğu ölçümde bu kadar başarılı olmamıştı.¹³ Başlangıcından bu yana ve kırk yılı aşkın bir süredir yolculuğumuzun bir parçası olan kilit kişiler konuşmaya başladı. Her biri şirketin gelişimini kendi gözlerinden anlattı - bazı şeyler yıllar içinde nasıl değişirken bazı şeyler aynı kaldı, en önemlisi, radikal olarak doğru ve radikal olarak şeffaf olarak işte mükemmellik ve ilişkilerde mükemmellik için çabalama kültürümüz. birbirleriyle. Yeni şeyleri nasıl benzersiz ve tekrar tekrar denediğimizi, başarısız olduğumuzu, başarısızlıklarımızdan ders çıkardığımızı, geliştirdiğimizi ve tekrar denediğimizi, bunu yukarı doğru bir sarmal içinde tekrar tekrar yaptığımızı anlattılar. Konuşma sırası bana geldiğinde, Bridgewater'daki insanlara her zaman vermeye çalıştığım ve gelecekte bensiz olmalarını istediğim şeyi iletmek istedim:

Her zaman bir şeyleri anlamlandırma hakkına ve yükümlülüğüne sahip olduğunuz ve anlaşmazlıklar yoluyla kendi kendinize çalışma süreciniz olan bir topluluk — yani, gerçek, işleyen bir fikir meritokrasisi. Düşünmeni istiyorum, takip etmeni değil—

yanılıyor olabileceğinizi ve zayıflıklarınız olduğunu kabul ederken - ve şahsen en iyi yanıtlar olduğuna inanmasanız bile, en olası en iyi yanıtları almanıza yardımcı olmak istiyorum. Size, kendiniz ve topluluğumuz için en iyi kararları vermenize yardımcı olmak için sizi kendi kafalarınızın içinde sıkışıp kalmaktan dünyanın en iyi zihinlerine erişmeye götürecek radikal bir açık fikirlilik ve bir fikir meritokrasisi vermek istiyorum. Hayattan en iyi şekilde yararlanmak için hepinize iyi mücadele etmenize ve gelişmenize yardımcı olmak istiyorum.

Hâlâ yapılması gereken önemli şeyler olmasına rağmen, geçiş sürecimi güzel bir şekilde tamamladığımı düşündüm. Gelecek yılın ne kadar zor olacağı hakkında hiçbir fikrim yoktu.

9Almanya'da siyaset, birbiriyle mücadele eden karşıt güçlerin olduğu ve kararların bir güç ve müzakere karışımı yoluyla alındığı her yerde olduğu gibidir. Bu, kimin hangi güce sahip olduğunu ve neyi müzakere etmeye istekli olduğunu bilmeyi arzu edilir kılar. Almanya'yı farklı kılan, yasal teknik ayrıntılara gösterdiği ilgidir.

10"Kahraman" veya "şekillendirici" olanların daha iyi insanlar olduklarına veya daha iyi yollarda olduklarına inanmadığımı açıklığa kavuşturmak istiyorum. Böyle bir yolculuğa çıkma arzunuzun olmaması son derece mantıklı. En önemli şeyin insanın kendi doğasını bilmesi ve ona göre hareket etmesi olduğuna inanıyorum.

11"Hayırseverlik" kelimesi, yaptığımız şeyi tarif ederken bana pek uymuyor. Yaptığımız şey, bize verdiği neşe nedeniyle önemsedığımız şeylere yardım etmektir - insanın bir arkadaşına yardım etmekten aldığı zevk gibi. "Hayırseverlik" kulağıma daha resmi gelen bir anlam kazandı. Örneğin, bazı insanlar bir şeyin hayırsever olup olmadığını, vergi kanununun hayırsever olarak belirlediği şeyle tutarlı olup olmadığına göre yargılamaya başladılar. Hayırseverliğimize yaklaştığımızda, sadece yardım etmekten heyecan duyduğumuz insanları ve şeyleri görürüz.

12Bağını koparmış bir öğrenci, okula devam eden ancak işi yapmakla meşgul olmayan öğrencidir. Bağlantısı kopmuş bir öğrenci, okula devam etmeyen ve sistemin izini kaybettiği öğrencidir.

13O Ocak ayında, faiz oranlarının sıfıra yakın olduğu küresel bir makro ortama benzersiz şekilde uygun şekillerde alfa ve betaları birleştiren, "Optimal Porfolio" adını verdiğimiz, on yılı aşkın bir süredir ilk yeni ürünümüzü piyasaya sürdük. Lansman, hedge fon endüstrisi tarihinin en büyüğü olan büyük bir başarıydı.

BÖLÜM 7

SON YILIM VE EN BÜYÜK YILIM

MEYDAN OKUMAK:

2016-2017

WAncak o kırkıncı yıl dönümünden önce bile hepimiz farkındaydık ki, geçiş umduğumuz kadar sorunsuz gitmedi, takip eden aylarda sorunlarımız bizi hazırlıksız yakalayacak şekilde doruk noktasına ulaştı. Bridgewater'ın yatırım kısmı her zamankinden daha iyiyken, teknoloji ve işe alım alanları gibi işin diğer kısımları kayıyordu.

Artık CEO değildim, dolayısıyla şirketi yönetmek benim işim değildi. Başkan olarak benim işim, CEO'ları iyi yönettiklerinden emin olmak için denetlemektir. Ve o zamanın CEO'ları olan Greg Jensen ve Eileen Murray açıkça fazla gergindiler. Hepimiz şirketin yeterince yönetilmediği konusunda hemfikir olduk, ancak bu konuda ne yapacağımız konusunda fikir ayrılığına düştük. Herkesin bağımsız düşünmesini ve en iyi olarak gördüğü şeyi savunmasını her zaman istediğimiz için, bunun gibi anlaşmazlıklar bekleniyordu. Bu nedenle bunları çözmek için ilkelerimiz ve süreçlerimiz var.

Böylece, birkaç haftalık bir süre içinde görüş alışverişinde bulunduk. Daha sonra kilit taraflar, alternatif yolları değerlendiren ve nihayetinde oylayan Yönetim Komitemizin ve Paydaşlar Komitemizin (aslında Bridgewater yönetim kurulumdur) üyelerine bakış açılarını ve tavsiyelerini sundular. Bu süreçten çıkan en önemli karar Mart 2016'da açıklandı: Greg, tüm dikkatini (Bob Prince ve Bob Prince ile birlikte yürüttüğü) yatırımdan sorumlu eş başkan rolüne odaklayabilmek için eş CEO rolünden ayrılacaktı. ben) ve Bridgewater'ın bensiz iyi çalışmasına izin vermek için gereken yapısal değişiklikleri uygularken geçici olarak Eileen'e eş CEO olarak katılacaktım.

CEO olarak ilk adım attığımda ve bunu başkalarına devrettiğimde hiçbirimizin umduğu sonuç bu olmasa da, tamamen beklenmedik değildi. Mücadelelerimiz bir süredir ortadaydı ve farklı tekrarlar denedik. Liderlik geçişlerinin hiçbir zaman kolay olmadığını biliyorduk ve modus operandi'miz

her zaman denemek, başarısız olmak, teşhis etmek, yeniden tasarlamak ve tekrar denemek olmuştur. Biz de öyle yapıyorduk. Şimdi liderlik değişikliği zamanıydı.

Yine de, bu özel başarısızlık acı vericiydi, özellikle Greg ve benim için. Greg'e hem CEO hem de CIO rollerini üstlenmesini bekleyerek çok ağır bir yük yüklediğimi fark ettim. Bridgewater'ı yönetirken yaptığım tüm hatalardan daha çok bu hatadan pişmanlık duyuyorum çünkü hem bize hem de şirkete zarar verdi. Greg'e sadece akıl hocalığı yapmamıştım, aynı zamanda neredeyse yirmi yıldır benim oğlum gibiydi. O da ben de onun şirketi yönetmesini istiyor ve bekliyorduk. Bu başarısızlığın acısı, medyada yer alan sansasyonel ve yanlış anlatımlarla özellikle Greg için daha da kötüleşti. Hikaye üstüne hikaye, onu gerçekte olduğundan çok, iki titan arasındaki acı bir ölüm maçı olarak tasvir etti;

Greg benden yirmi beş yaş küçük. Sık sık onun yaşındayken nerede olduğumu ve o zamandan beri geçen yıllarda ne kadar öğrendiğimi düşünürüm. Greg'in kendi yolunda önemli ölçüde başarılı olmaya devam edeceğini biliyorum. İkimizin de bunu daha güçlü bir şekilde atlatmasına sevindim ve özellikle sorunları belirleme ve çözmeye yönelik sistemlerimizin eskisi kadar iyi çalışmasına sevindim. Hepimizin farklı bakış açıları olsa da bu vaka, kolektif fikir-liyakata dayalı karar verme sürecimizin herhangi birimizin tek başına yapabileceğinden daha iyi sonuçlar üreteceğine olan inancımızı yeniden doğruladı. Bizi bir arada tutan derin ilişkilerimiz ile birlikte böyle bir süreç yaşıyor olmamızı.

Bilmediklerimin, bildiklerimden çok daha büyük olduğunu bir kez daha fark ettim, bu durumda kurucu-lider rolünden nasıl çıkacağımı bilememek. Bu yüzden tavsiye için konuşabileceğim en büyük uzmanlardan bazılarına ulaştım. Belki de aldığımız en iyi tavsiye yönetim uzmanı Jim Collins'ten geldi ve bize "iyi bir geçiş için yapmanız gereken yalnızca iki şey var: Yetenekli CEO'lar koyun ve eğer CEO'ları değiştirirlerse onların yerini alacak yetenekli bir yönetim sistemine sahip olun." yetenekli değil." Yapamadığım şey buydu ve şimdi doğru yapmak için ikinci bir şansım vardı. Böylece yönetim hakkında daha önce hiç sahip olmadığım bir şekilde düşünmeye başladım.

Basitçe ifade etmek gerekirse, yönetim, bir organizasyonun herhangi bir zamanda onu yöneten kişiden daha güçlü olmasını sağlayan kontroller ve dengeler sistemidir. Kurucu-girişimci olduğum için Bridgewater'ı otuz beş yıl boyunca beni kontrol edecek ve dengeleyecek hiçbir resmi kural olmadan yönetmişim (gerçi bir

karar verme sürecimi kontrol etmek için Yönetim Komitemize rapor vermemi sağlayarak gayri resmi yönetim sistemi).

Bu resmi olmayan sistem benim işime yarasa da benzersiz pek iyi işleyemezdi. Açıkçası, Bridgewater'ın benzersiz varoluş biçimini ve sorumlu kim olursa olsun tavizsiz standartlarını korumasına ve gerektiğinde şirketin yönetimini değiştirecek kadar dirençli olmasına izin verecek yeni bir yönetim sistemi oluşturmamız gerekiyordu. Bunu başkalarının yardımıyla yapmaya devam ettim ve hala yapıyoruz.

Bir roldeki bir kişinin başka bir rolde başarılı olacağını veya bir kişinin çalışma biçimlerinin başka bir rolde işe yarayacağını varsaymanın yanlış olduğunu öğrenmiştim. Bu zor yıl aynı zamanda çevremdeki insanlar hakkında da çok şey öğretti, özellikle de diğer pek çok insan gibi ortak misyonumuza olan bağlılıklarını gösteren David McCormick ve Eileen Murray. Olmamayı tercih edeceğimiz bazı başarısızlıklar oldu, ancak benzersiz deneme yanılma ve hatalardan ders alma kültürümüz göz önüne alındığında bu beklenebilirdi. Hayata geçirdiğimiz değişiklikler sayesinde, geçici CEO görevimden bir yıl sonra, Nisan 2017'de çıkabildim.

2017'de bu satırları yazarken, bu yılı hayatımın ikinci evresinden üçüncü evresine geçişimin son yılı, yol boyunca edindiğim bilgileri aktarmayı bitireceğim ve Joseph olarak görüyorum. Campbell bunu, yaşamakta özgür olacağım ve ölmekte özgür olacağım diye tarif etti. Ama şu anda ölmekte olan kısmı düşünmüyorum; Nasıl özgürce yaşayacağımı düşünüyorum ve bu konuda heyecanlıyım.

BÖLÜM 8

YÜKSEK SEVİYEDEN GERİYE BAKMAK

ADeneyimlerime dönüp baktığımda, nasıl yaşadığımı düşünmek ilginç bakış açıları değışti.

Başladığımda, ister pazarlarda ister genel olarak hayatımda karşılaştığım her bir dönemeç ve dönüş, bana hızla yaklaşan benzersiz ölüm kalım deneyimleri gibi yakından gerçekten büyük ve dramatik görünüyordu.

Zaman ve deneyimle, her karşılaşmayı daha sakin ve analitik bir şekilde yaklaşabileceğim "onlardan biri" olarak görmeye başladım, tıpkı bir biyoloğun ormanda tehditkar bir yaratıkla karşılaşmasına yaklaşabileceği gibi: önce türünü tanımlayın ve sonra çizim yapın. beklenen davranışlar hakkındaki ön bilgisi üzerine uygun şekilde tepki verir. Daha önce karşılaştığım durumlarla karşılaştığımda, onlarla başa çıkmak için öğrendiğim ilkelerden yararlandım. Ama daha önce görmediklerimle karşılaştığımda, acı verici bir şekilde şaşırdım. Tüm bu acı verici ilk karşılaşmaları incelerken, benim başıma gelmemiş olsalar bile çoğunun başka zamanlarda ve yerlerde başka insanların başına geldiğini öğrendim, bu da bende tarihe sağlıklı bir saygı, bir şeye sahip olma açlığı uyandırdı. gerçekliğin nasıl işlediğine dair evrensel anlayış,

Aynı şeylerin tekrar tekrar olmasını izlerken, gerçekliği, içinde sebeplerin sonuçlara ve yeni etkilerin sebeplerine dönüştüğü muhteşem bir sürekli hareket makinesi olarak görmeye başladım. Gerçekliğin, mükemmel olmasa da, en azından bize başa çıkmamız için verilen şey olduğunu fark ettim, böylece onunla yaşadığım herhangi bir sorun veya hayal kırıklığı, onlardan şikayet etmekten daha verimli bir şekilde onlarla etkili bir şekilde başa çıkmaya yönlendirildi. Karşılaşmalarımın karakterimin ve yaratıcılığımın testleri olduğunu anlamaya başladım. Zamanla, bu olağanüstü sistemin ne kadar küçük ve kısa ömürlü bir parçası olduğumu ve onunla nasıl iyi etkileşim kuracağımı bilmenin hem benim için hem de sistem için ne kadar iyi olduğunu takdir etmeye başladım.

Bu bakış açısını kazanırken, acı dolu anları tamamen farklı bir şekilde yaşamaya başladım. Hüsrana uğramış veya bunalmış hissetmek yerine, acıyı doğanın benim için öğrenmem gereken önemli bir şey olduğunu hatırlatan bir hatırlatıcısı olarak gördüm. Acılarla karşılaşmak ve onların bana vermeye çalıştıkları dersleri anlamak benim için bir nevi oyun haline geldi. Ne kadar çok oynarsam, o kadar iyi oldum, o kadar az

bu durumlar acı verici hale geldi ve yansıtma süreci, ilkeler geliştirme ve ardından bu ilkeleri kullanmanın ödülleri alma süreci ne kadar ödüllendirici hale geldi. Egzersiz yapmayı sevmeyi öğrenmek gibi (henüz yapmayı başaramadığım) sağlıklı bir bakış açısı olduğunu düşündüğüm mücadelelerimi sevmeyi öğrendim.

İlk yıllarımda, sıra dışı oldukları için başarılı olduklarını düşünerek, olağanüstü derecede başarılı insanlara saygı duyardım. Bu tür insanları bizzat tanıdıktan sonra fark ettim ki, hepsi benim gibi, herkes gibi hata yapıyor, zayıf yönleriyle mücadele ediyor ve kendilerini özel ya da harika hissetmiyorlar. Geri kalanımızdan daha mutlu değiller ve ortalama insanlar kadar veya onlardan daha fazla mücadele ediyorlar. En çılgın hayallerini bile aştıktan sonra bile zaferden çok mücadele yaşarlar. Bu benim için kesinlikle doğrudu. Onlarca yıl önce en çılgın hayallerimi aşmış olsam da, bugün hala mücadele ediyorum. Zamanla, başarının tatmininin hedeflere ulaşmaktan değil, iyi mücadele etmekten geldiğini anladım. Ne demek istediğimi anlamak için, en büyük hedefinizin ne olduğunu hayal edin - bir ton para kazanmak, Akademi Ödülü kazanmak, harika bir organizasyon yönetmek, bir sporda harika olmak. Şimdi anında bunu başardığınızı hayal edin. İlk başta mutlu olursun ama uzun sürmez. Kısa süre sonra kendinizi mücadele edecek başka bir şeye ihtiyaç duyarken bulacaksınız. Hayallerine erken ulaşan insanlara bir bakın - çocuk yıldız, piyango kazanan, erken zirveye çıkan profesyonel sporcu. Uğruna mücadele edilecek daha büyük ve daha iyi bir şey için heyecanlanmadıkça genellikle mutlu olmazlar. Hayat hem işleri hem de çıkışları beraberinde getirdiğinden, iyi mücadele etmek sadece işlerinizi daha iyi yapmaz; çıkışlarınızı daha az kötü yapar. Hâlâ mücadele ediyorum ve ölene kadar da mücadele edeceğim çünkü mücadelelerden kaçmaya çalışsam bile beni bulacaklar. ama uzun sürmez. Kısa süre sonra kendinizi mücadele edecek başka bir şeye ihtiyaç duyarken bulacaksınız. Hayallerine erken ulaşan insanlara bir bakın - çocuk yıldız, piyango kazanan, erken zirveye çıkan profesyonel sporcu. Uğruna mücadele edilecek daha büyük ve daha iyi bir şey için heyecanlanmadıkça genellikle mutlu olmazlar. Hayat hem işleri hem de çıkışları beraberinde getirdiğinden, iyi mücadele etmek sadece işlerinizi daha iyi yapmaz; çıkışlarınızı daha az kötü yapar. Hâlâ mücadele ediyorum ve ölene kadar da mücadele edeceğim çünkü mücadelelerden kaçmaya çalışsam bile beni bulacaklar. ama uzun sürmez. Kısa süre sonra kendinizi mücadele edecek başka bir şeye ihtiyaç duyarken bulacaksınız. Hayallerine erken ulaşan insanlara bir bakın - çocuk yıldız, piyango kazanan, erken zirveye çıkan profesyonel sporcu. Uğruna mücadele edilecek daha büyük ve daha iyi bir şey için heyecanlanmadıkça genellikle mutlu olmazlar. Hayat hem işleri hem de çıkışları beraberinde getirdiğinden, iyi mücadele etmek sadece işlerinizi daha iyi yapmaz; çıkışlarınızı daha az kötü yapar. Hâlâ mücadele ediyorum ve ölene kadar da mücadele edeceğim çünkü mücadelelerden kaçmaya çalışsam bile beni bulacaklar. Uğruna mücadele edilecek daha büyük ve daha iyi bir şey için heyecanlanmadıkça genellikle mutlu olmazlar. Hayat hem işleri hem de çıkışları beraberinde getirdiğinden, iyi mücadele etmek sadece işlerinizi daha iyi yapmaz; çıkışlarınızı daha az kötü yapar. Hâlâ mücadele ediyorum ve ölene kadar da mücadele edeceğim çünkü mücadelelerden kaçmaya çalışsam bile beni bulacaklar. Uğruna mücadele edilecek daha büyük ve daha iyi bir şey için heyecanlanmadıkça genellikle mutlu olmazlar. Hayat hem işleri hem de çıkışları beraberinde getirdiğinden, iyi mücadele etmek sadece işlerinizi daha iyi yapmaz; çıkışlarınızı daha az kötü yapar. Hâlâ mücadele ediyorum ve ölene kadar da mücadele edeceğim çünkü mücadelelerden kaçmaya çalışsam bile beni bulacaklar.

Tüm bu mücadele ve öğrenme sayesinde yapmak istediğim her şeyi yaptım, gitmek istediğim her yere gittim, tanışmak istediğim kişiyle tanıştım, sahip olmak istediğim her şeye sahip oldum, büyüleyici bir kariyere sahip oldum ve en önemlisi ödüllendirici. , birçok harika ilişki yaşadı. Hiçbir şeye sahip olmamaktan muazzam bir miktara sahip olmaya ve hiç kimse olmaktan herhangi biri olmaya kadar tüm yelpazeyi deneyimledim, bu yüzden farklılıkları biliyorum. Yukarıdan aşağıya değil aşağıdan yukarıya doğru ilerlediklerini deneyimledim (ki bu tercih edilebilirdi ve muhtemelen benim bakış açımı etkiledi), benim değerlendirmem, çok şeye sahip olmanın ve zirvede olmanın artımlı faydalarının çoğu insanın düşündüğü kadar büyük olmadığı yönünde. . Uyumak için iyi bir yatak, iyi ilişkiler, iyi yemek ve iyi seks gibi temel şeylere sahip olmak en önemlisidir. ve çok paranız olduğunda bu şeyler daha iyi olmuyor ya da daha az paranız olduğunda çok daha kötü oluyor. Ve insanın tepede tanıştığı insanlar, aşağıda ya da arada tanıştığı insanlardan ille de daha özel değildir.

Daha fazlasına sahip olmanın marjinal faydaları oldukça hızlı bir şekilde düşüyor. Aslında, çok daha fazlasına sahip olmak, makul bir miktardan daha fazlasına sahip olmaktan daha kötüdür çünkü ağır yüklerle birlikte gelir. Zirvede olmak size daha geniş bir seçenek yelpazesi sunar, ancak aynı zamanda sizden daha fazlasını gerektirir. Tanınmış olmak, her şey düşünüldüğünde, muhtemelen isimsiz olmaktan daha kötüdür. Ve birinin başkaları üzerinde yaratabileceği faydalı etki harika olsa da, perspektife koyduğunuzda, yine de son derece küçüktür. Tüm bu sebeplerden dolayı, başarılarla dolu yoğun bir hayata sahip olmanın, keyifle dolu rahat bir hayattan daha iyi olduğunu söyleyemem, ancak güçlü olmanın zayıf olmaktan daha iyi olduğunu ve mücadelenin insana güç verdiğini söyleyebilirim. Doğam böyle olduğu için hayatımı değiştirmedim ama senin için en iyisinin ne olduğunu sana söyleyemem. Bu senin seçimin.

Artık başarılı olma arzum, yerini başkalarının başarılı olmasına yardım etme arzusuna bıraktığına göre, bu benim şu anki mücadelem haline geldi. Artık benim için açık bir şekilde benim amacım, sizin amacınız ve diğer her şeyin amacı gelişmek ve evrime küçük bir şekilde katkıda bulunmaktır. Başlangıçta bunu düşünmedim; Sadece istediğim şeylerin peşinden gittim. Ama yol boyunca geliştirdim ve şimdi sizin de gelişmenize yardımcı olmak için bu ilkeleri sizinle paylaşıyorum. Bilgiyi aktarmanın DNA'yı aktarmak gibi olduğunu fark ettim; bu, bireyden daha önemli çünkü o, bireyin yaşamının çok ötesinde yaşıyor. Bu, nasıl iyi mücadele edileceğine dair öğrendiklerimi size aktararak başarılı olmanıza yardımcı olma girişimim - veya en azından, harcadığınız her birim çabadan en iyi şekilde yararlanmanıza yardımcı olma girişimim.

PRENSİPLER

İyi ilkeler, gerçeklikle baş etmenin etkili yollarıdır. Kendiminkini öğrenmek için derinlemesine düşünerek çok zaman harcıyorum. Bu yüzden size sadece ilkelerimi vermek yerine, arkasındaki yansımaları paylaşın.

BEN olan her şeyin zaman içinde tekrar eden ve gelişen neden-sonuç ilişkileri nedeniyle olduğuna inanırlar. Büyük patlamada, tüm yasalar ve evrenin güçleri yaratıldı ve ileriye doğru itildi, birlikte çalışan karmaşık bir dizi makine gibi zaman içinde birbirleriyle etkileşime girdi: galaksilerin yapısı, Dünya'nın coğrafyası ve ekosistemlerinin yapısı, ekonomilerimiz ve pazarlarımız ve her birimiz. Bireysel olarak bizler, düşüncelerimizi, hayallerimizi, duygularımızı ve farklı kişiliklerimizin diğer tüm yönlerini üreten farklı makinelerden (dolaşım sistemlerimiz, sinir sistemlerimiz vb.) oluşan makineleriz. Tüm bu makineler, her gün karşılaştığımız gerçekliği üretmek için birlikte gelişiyor.

- Onları harekete geçiren neden-sonuç ilişkilerini anlamak ve onlarla etkili bir şekilde başa çıkma ilkelerini öğrenmek için sizi etkileyen şeylerin kalıplarına bakın.

Bunu yaparak, "onlardan herhangi birinin" altında yatan mekanizmanın nasıl çalıştığını anlamaya başlayacak ve onunla başa çıkmak için bir zihinsel harita geliştireceksiniz. Bu ilişkilere ilişkin anlayışınız arttıkça, üzerinize gelen kar fırtınasında temel unsurlar göze çarpar; hangi "onlardan" biriyle karşı karşıya olduğunuzu fark edecek ve içgüdüsel olarak size yardımcı olacak doğru ilkeleri uygulayacaksınız. Gerçeklik, karşılığında, sizi ödüllendirerek ya da cezalandırarak ilkelerinizin ne kadar iyi çalıştığına dair yüksek sesli sinyaller gönderecek ve siz de onlara uygun şekilde ince ayar yapmayı öğreneceksiniz.

Karşılaştığımız gerçeklerle başa çıkmak için iyi ilkelere sahip olmak, onları ne kadar iyi idare ettiğimiz en önemli itici gücüdür. Tüm insanların aynı karşılaşmaları yaşadığını söylemiyorum. Dünyanın farklı yerlerindeki farklı insanların farklı zorluklarla karşı karşıya kaldığı kesin bir durumdur. Yine de, gerçeklikle karşılaşmalarımızın çoğu şu ya da bu kategoriye giriyor ve bu kategorilerin sayısı çok fazla değil. Her karşılaştığınızda ne tür bir karşılaşma yaşadığınızı (örneğin, bir çocuğun doğumu, işini kaybetme, kişisel bir anlaşmazlık) yazıp bunları bir liste halinde derlerseniz, muhtemelen birkaç tane olacaktır. yüzlerce öge ve bunlardan sadece birkaçı size özel olacaktır. Bunu denemek isteyebilirsiniz. Söylediklerimin doğru olup olmadığını sadece kendin görmeyeceksin,

Elde ettiğim başarı ne olursa olsun, izlediğim ilkeler sayesinde oldu ve bana özgü benzersiz bir şey yüzünden değil, bu nedenle bu ilkeleri izleyen herkes, genel olarak benzer sonuçlar üretmeyi bekleyebilir. Bununla birlikte, benim (veya herhangi birinin) ilkelerini körü körüne takip etmeni istemiyorum. Size, farklı kaynaklardan elde edebileceğiniz tüm ilkeleri gözden geçirmenizi ve gerçeklik "onlardan bir tane daha" yolunuza çıkardığında başvurabileceğiniz kendi koleksiyonunuzu bir araya getirmenizi öneririm.

Yaşam İlkeleri ve Çalışma İlkeleri, sahip olduğunuz zaman ve ilgiye bağlı olarak yüzeyde gezinebilmeniz veya dalabilmeniz için üç farklı seviyede ana hatlarıyla düzenlenmiştir.

1 Aynı zamanda bölüm olan üst düzey ilkeler başlıklardan önce tek sayılar gelir.

1.1 Orta düzey ilkeler her bölümde yer alır ve iki sayı ile belirtilir: biri altında olduğu üst düzey ilkeyi, diğeri ise bölümde görüldüğü sırayı gösterir.

A.Alt ilkeler orta düzey ilkeler kapsamında yer alır ve harflerle işaretlenir.

Her üç ilke seviyesinin de onları takip eden açıklamaları vardır. Size hızlı bir genel bakış sağlamak için, Yaşam İlkeleri'nin sonuna ve Çalışma İlkeleri'nin başına ilkelerin özetlerini ekledim. Daha üst düzey ilkeler ve bunları açıklayan metinle ve ayrıca hem ilke hem de alt ilkeler için başlıklarla başlamanızı öneririm. Yaşam İlkeleri bir bütün olarak okunmak, Çalışma İlkeleri ise daha çok bir referans kitabı niteliğindedir.

BÖLÜM II

HAYAT İLKELERİ

1 Gerçeği Kucakla ve Onunla Bağa ık BT

Tburada gerçekliğin nasıl çalıştığını ve nasıl çalıştığını anlamaktan daha önemli bir şey yoktur. Bağa çıkmak için. Bu sürece getirdiğiniz ruh hali tüm farkı yaratır. Hayatımı, karşılaştığım her sorunun zmem gereken bir bilmece olduğu bir oyunmuş gibi düşünmeyi faydalı buldum. Bulmacayı çözerek, gelecekte aynı türden sorunlardan kaçınmama yardımcı olan bir prensip biçiminde bir mücevher elde ediyorum. Bu mücevherleri toplamak sürekli olarak karar vermemi geliştiriyor, böylece oyunun daha da zorlaştığı ve bahislerin daha da arttığı daha yüksek oyun seviyelerine ykselebiliyorum.

Çalarken her türlü duygu üzerime geliyor ve bu duygular bana yardımcı da olabiliyor, canımı da yakabiliyor. Duygularımı mantığımla uzlaştırabilirsem ve ancak uyumlu olduklarında hareket edebilirsem, daha iyi kararlar veririm.

Gerçekliğin nasıl çalıştığını öğrenmek, yaratmak istediğim şeyleri görselleştirmek ve sonra onları inşa etmek benim için inanılmaz derecede heyecan verici. Büyük hedefler için esnemek beni başarısız olma konumuna getiriyor ve ilerlemek için öğrenmeye ve yeni icatlar bulmaya ihtiyaç duyuyor. Hızlı ğrenmenin geri bildirim döngüsüne kapılmayı canlandırıcı buluyorum - tıpkı bir srfnn bazen kazalara yol açsa da bir dalgayı sürmeyi sevmesi gibi. Beni yanlış anlama, kazalardan hala korkuyorum ve hala acı verici buluyorum. Ama bu aksiliklerin üstesinden geleceğimi ve öğrendiklerimin çoğunun onlar üzerine düşünerek geleceğini bildiğim için bu acıyı perspektifte tutuyorum.¹⁴Tıpkı uzun mesafe koşucularının "koşucunun sarhoşluğu"nın zevkini yaşamak için acıyı delip geçmesi gibi, ben de hata yapmanın acısını büyük ölçüde aştıdım ve bunun yerine ondan öğrenmenin getirdiği zevkin tadını çıkardım. Pratik yaparak alışkanlıklarınızı değiştirebileceğinize ve aynı "ğrenci hatası"nı yaşayabileceğinize inanıyorum.

. 1 Hiperrealist ol.

Gerçeği anlamak, kabul etmek ve onunla çalışmak hem pratik hem de güzel. O kadar hiperrealist oldum ki, tüm gerçeklerin, hatta sert olanların bile güzelliğini takdir etmeyi öğrendim ve pratik olmayan idealizmi hor görmeye başladım.

Beni yanlış anlama: Hayalleri gerçekleştirmeye inanıyorum. Bana göre hayatta bunu yapmaktan daha iyi bir şey yok. Hayata lezzet katan hayallerin peşinden koşmaktır. Demek istediğim, harika şeyler yaratan insanlar boş hayalperestler değildir: Tamamen gerçekliğe dayalıdırlar. Hipergereki olmak, hayallerinizi akıllıca seçmenize ve ardından onlara ulaşmanıza yardımcı olacaktır. Aşağıdakilerin neredeyse her zaman doğru olduğunu buldum:

A.Hayaller + Gerçekler + Kararlılık = Başarılı Bir Hayat.Başarıya ulaşan insanlar ve Gerçekliği yöneten neden-sonuç ilişkilerini derinlemesine anlayın ve istediklerini elde etmek için bunları kullanma ilkelerine sahip olun. Terside doğrudur: Gerçekte sağlam temellere sahip olmayan idealistler ilerleme değil, sorun yaratırlar.

Başarılı bir hayat nasıl görünür? Hepimizin kendi köklü ihtiyaçları var, bu yüzden başarının ne olduğuna her birimiz kendimiz karar vermeliyiz. Evrenin efendisi mi, tembel bir patates mi yoksa başka bir şey mi olmak istediğin umurumda değil.

- Gerçekten bilmiyorum. Bazı insanlar dünyayı değiştirmek isterken, diğerleri onunla basit bir uyum içinde hareket etmek ve hayatın tadını çıkarmak ister. İkisi de daha iyi değil. Her birimizin en çok neye değer verdiğimize karar vermesi ve ona ulaşmak için izlediğimiz yolları seçmesi gerekiyor.

Dşnmeniz gereken aşırı basitleştirilmiş bir seçimi gösteren aşağıdaki lkte nerede olduğunuzu düşünmek için bir dakikanızı ayırın. Kendinizi bunun neresine koyarsınız?



**SAVOR
LIFE**

**MAKE AN
IMPACT**

Soru, her birinin peşinden ne kadar gidileceği değil, mümkün olduğu kadar fazlasını elde etmek için ne kadar çok alışılacağıdır. Her birinden çılgınca miktarlar istedim, mümkün olduğu kadar fazlasını elde etmek için çok çalışmaktan heyecan duydum ve büyük ölçüde tek ve aynı olabileceklerini ve karşılıklı olarak birbirlerini glendirebileceklerini keşfettim. Zamanla, hayattan daha fazla keyif almanın sadece onun üzerinde daha çok çalışmaktan ibaret olmadığını öğrendim. Bu daha çok verimli çalışma meselesiydi, çünkü verimli çalışmak kapasitemi yüzlerce kat artırabilirdi. Ne istediğin ya da ne için çok çalışmak istediğin umurumda değil

BT. Bu senin karar vermen için. Ben sadece, her bir saatlik zamandan ve her bir çaba biriminden en iyi şekilde yararlanmama yardımcı olan şeyi size aktarmaya çalışıyorum.

En önemlisi, şu gerçeğin kaçış olmadığını öğrendim:

. 2 Gerçek ya da daha doğrusu gerçekliğin doğru bir şekilde anlaşılması, herhangi bir iyi sonucun temel temelidir.

Çoğu insan, olmasını istedikleri gibi olmadığında neyin doğru olduğunu görmek için savaşıyor. Bu kötü, çünkü kötü şeyleri anlamak ve bunlarla baş etmek daha önemli çünkü iyi şeyler kendi başının çaresine bakacaktır.

Buna katılıyor musun? Değilse, aşağıda belirtilenlerden faydalanmanız pek olası değildir. Kabul ediyorsanız, üzerine inşa edelim.

. 3 Radikal olarak açık fikirli ve radikal olarak şeffaf olun.

Hiçbirimiz neyin doğru olduğunu bilerek doğmayız; ya kendimiz için doğru olanı keşfetmeli ya da başkalarına inanıp onları izlemeliyiz. Anahtar, hangi yolun daha iyi sonuçlar vereceğini bilmektir.¹⁵ İnanıyorum ki:

A. Radikal açık fikirlilik ve radikal şeffaflık, hızlı öğrenme ve etkililik için paha biçilmezdir. değiştirmek. Öğrenme, içinde kararlar aldığımız, sonuçlarını gördüğümüz ve sonuç olarak gerçeklik anlayışımızı geliştirdiğimiz sürekli gerçek zamanlı bir geri bildirim döngüsünün ürünüdür. Radikal olarak açık fikirli olmak, bu geri bildirim döngülerinin verimliliğini artırır, çünkü ne yaptığınızı ve neden yaptığınızı kendiniz ve başkaları için o kadar açık hale getirir ki herhangi bir yanlış anlaşılma olamaz. Ne kadar açık fikirli olursanız, kendinizi kandırma olasılığınız o kadar azalır ve başkalarının size dürüst geribildirim verme olasılığı o kadar artar. Eğer "inanılır" insanlarsa (kimin "inanılır" olduğunu bilmek çok önemlidir)¹⁶), onlardan çok şey öğreneceksiniz.

Radikal olarak şeffaf ve radikal olarak açık fikirli olmak bu öğrenme sürecini hızlandırır. Aynı zamanda zor olabilir çünkü daha tedbirli olmak yerine radikal bir şekilde şeffaf olmak kişiyi eleştiriye maruz bırakır. Bundan korkman doğal. Yine de radikal şeffaflığınızla kendinizi ortaya koymazsanız, öğrenemezsiniz.

B.Başkalarının sizin hakkınızda ne düşündüğüne dair korkularınızın önünüze çıkmasına izin vermeyin.yapmaya istekli olmalısın her şeyi en iyi olduğunu düşündüğünüz benzersiz şekillerde yapmak ve bu şekilde olmanın bir sonucu olarak kaçınılmaz olarak gelen geri bildirimler üzerinde açık fikirli bir şekilde düşünmek.

Radikal bir şekilde şeffaf olmayı öğrenmek, topluluk önünde konuşmayı öğrenmek gibidir: Başlangıçta garip gelse de, bunu ne kadar çok yaparsanız, onunla o kadar rahat olursunuz. Bu benim için doğru oldu. Örneğin, bu kitapta olduğum gibi radikal bir şekilde şeffaf olmayı hala içgüdüsel olarak rahatsız buluyorum çünkü dikkat ve eleştiri çekecek kişisel materyalleri halka ifşa ediyorum. Yine de bunu yapıyorum çünkü en iyisinin bu olduğunu öğrendim ve korkularımın yoluma çıkmasına izin verirsem kendimi iyi hissetmeyeceğim. Yani radikal şeffaflığın olumlu etkilerini o kadar uzun süredir deneyimledim ki artık böyle olmamak beni rahatsız ediyor.

Bana kendim olma özgürlüğü vermenin yanı sıra, başkalarını anlamamı ve onların da beni anlamasını sağladı ki bu, bu anlayışa sahip olmamaktan çok daha verimli ve çok daha keyifli. İnsanlar düşündüklerini gizlemek yerine açıkça paylaşırlardı, ne kadar az yanlış anlaşılmaya sahip olacağımızı ve dünyanın ne kadar daha verimli olacağını ve neyin doğru olduğunu bilmeye hepimizin ne kadar yakın olacağını bir düşünün. Herkesin çok kişisel iç sırlarından bahsetmiyorum; İnsanların birbirleri ve dünyanın nasıl çalıştığı hakkındaki görüşlerinden bahsediyorum. Göreceğiniz gibi, bu tür radikal gerçeklerin ve şeffaflığın karar verme sürecimi ve ilişkilerimi geliştirmede ne kadar güçlü olduğunu ilk elden öğrendim. Bu yüzden, ne zaman bir seçimle karşı karşıya kalsam, içgüdümlü şeffaf olmaktır. Ben bunu bir disiplin olarak uyguluyorum ve size de aynısını yapmanızı tavsiye ediyorum.

C.Radikal gerçeği ve radikal şeffaflığı benimsemek, daha anlamlı işler ve daha fazlasını getirecektir. anlamlı ilişkilerBinlerce insanın bu yaklaşımı denemesine dayanan deneyime dayanarak, pratikle büyük çoğunluğun bunu o kadar ödüllendirici ve zevkli bulduğu ve başka bir şekilde çalışmakta zorlandıklarıdır.

Bu, pratik yapmayı ve kişinin alışkanlıklarını değiştirmesini gerektirir. Tipik olarak yaklaşık on sekiz ay sürdüğünü keşfettim, bu da çoğu alışkanlığı değiştirmenin ne kadar sürdüğüdür.

. 4Gerçekliğin nasıl çalıştığını öğrenmek için doğaya bakın.

Gerçekliğin tüm yasaları bize doğa tarafından verildi. Bu yasaları insan yaratmadı ama onları anlayarak kendi evrimimizi ilerletmek ve hedeflerimize ulaşmak için kullanabiliriz. Örneğin, uçma veya cep telefonu sinyalleri gönderme yeteneğimiz

dünyanın dört bir yanında, gerçekliğin mevcut kurallarını -doğal dünyayı yöneten fiziksel yasalar veya ilkeler- anlamaktan ve uygulamaktan geldi.

Zamanımın çoğunu beni doğrudan etkileyen gerçekleri -ekonomileri, piyasaları ve muhatap olduğum insanları yönlendiren gerçekleri- inceleyerek geçirirken, aynı zamanda doğada da zaman geçiriyorum ve gözlemleyerek doğanın nasıl işlediğini düşünmeden edemiyorum. okumak ve konuyla ilgili en büyük uzmanlardan bazılarıyla konuşmak. Biz insanların doğanın geri kalanıyla hangi kanunların ortak olduğunu ve hangilerinin bizi farklılaştırdığını gözlemlemeyi hem ilginç hem de değerli buldum. Bunu yapmanın hayata yaklaşımında büyük etkisi oldu.

Her şeyden önce, beynin evriminin bize gerçekliğin bu şekilde nasıl işlediğini yansıtmaya yeteneği vermesinin ne kadar harika olduğunu görüyorum. İnsanın en ayırt edici özelliği, gerçekliğe daha yüksek bir perspektiften bakma ve ona dair bir anlayış sentezleme konusundaki eşsiz yeteneğimizdir. Diğer türler içgüdülerine göre hareket ederken, yalnızca insan kendi sınırlarını aşarak kendi koşulları içinde ve zaman içinde (varoluşundan öncesi ve sonrası dahil) kendine bakabilir. Örneğin, doğanın uçan makinelerinin, yüzme makinelerinin ve mikroskobikten kozmik makinelere kadar milyarlarca başka makinenin, zaman içinde gelişen çalışan bir bütün oluşturmak için birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğini düşünebiliriz. Bunun nedeni, beynin evriminin insana çok daha gelişmiş bir neokorteks vermesidir, bu da bize soyut ve mantıklı düşünme gücü verir.

Üst düzey düşüncemiz bizi türler arasında benzersiz kılarken, benzersiz bir şekilde kafamızı da karıştırabilir. Diğer türler, insanın neyin iyi neyin kötü olduğuyla boğuşmadığı çok daha basit ve dolambaçsız yaşamlara sahiptir. Hayvanların aksine, çoğu insan duygularını ve içgüdülerini (beyinlerinin hayvan kısımlarından gelen) akıl yürütmeleriyle (beynin insanlarda daha gelişmiş kısımlarından gelen) uzlaştırmaya çalışır. Bu mücadele, insanların doğru olmasını istedikleri şeyle gerçekte doğru olanı birbirine karıştırmalarına neden olur. Gerçekliğin nasıl çalıştığını anlamaya çalışmak için bu ikileme bakalım.

Herhangi bir şeyi -ekonomiler, piyasalar, hava durumu, her neyse- anlamaya çalışırken, konuya iki açıdan yaklaşılabilir:

- 1. Yukarıdan aşağıya:**Hepsini yönlendiren tek kodu/yasayı bulmaya çalışarak. Örneğin, piyasalar söz konusu olduğunda, tüm ekonomileri ve piyasaları etkileyen arz ve talep gibi evrensel yasalar incelenebilir. Türler söz konusu olduğunda, genetik kodun (DNA) tüm türler için nasıl çalıştığını öğrenmeye odaklanılabilir.
- 2. Aşağıdan yukarıya:**Her özel durumu ve onlar için geçerli olan kanunları/kanunları inceleyerek, örneğin buğday veya pazara özgü kanunları veya kanunları

ördekleri diğer türlerden farklı kılan DNA dizileri.

Her şeyi yukarıdan aşağıya görmek, kapsayıcı evrensel yasalar bağlamında kendimizi ve gerçeklik yasalarını anlamamanın en iyi yoludur. Bu, aşağıdan yukarıya bir bakış açısına sahip olmanın değmeyeceği anlamına gelmez. Aslında dünyayı doğru anlamak için ikisine de ihtiyacınız var. Her bir duruma bakan aşağıdan yukarıya bir bakış açısı olarak, onu yönetmesini beklediğimiz yasalar hakkındaki teorilerimizle nasıl aynı çizgide olduğunu görebiliriz. Sıraya girdiklerinde, biz iyiyiz.

Doğaya yukarıdan aşağıya baktığımızda, insan doğası dediğimiz şeyin çoğunun aslında hayvan doğası olduğunu görebiliriz. Bunun nedeni, insan beyninin diğer türlerle paylaştığımız milyonlarca yıllık genetik öğrenmeyle programlanmış olmasıdır. Ortak köklere ve ortak yasalara sahip olduğumuz için, biz ve diğer hayvanlar benzer niteliklere ve kısıtlamalara sahibiz. Örneğin, derinlik algısı sağlamak için iki gözün kullanıldığı erkek/dişi eşeyli üreme süreci ve diğer pek çok sistem, hayvanlar alemindeki birçok tür tarafından paylaşılır. Benzer şekilde, beynimizde de evrimsel olarak insanlıktan çok daha eski olan bazı "hayvansal" kısımlar vardır. Ortak noktamız olan bu yasalar en kapsayıcı olanlardır. Sadece kendimize baksaydık, bizim için belirgin olmayacaklardı.

Evrensel yasaları anlamaya çalışmak için sadece bir türe -örneğin ördeklere- bakarsanız, başarısız olursunuz. Benzer şekilde, evrensel yasaları anlamak için insanlığa bakarsanız, başarısız olursunuz. İnsan, on milyon türden ve atomları zaman içinde bir araya getiren ve parçalayan kuvvetlerin milyarlarca tezahüründen sadece bir tanesidir. Yine de çoğu insan, yalnızca kendilerine ve kendi karınca yuvalarına odaklanmış karıncalar gibidir; evrenin insanların etrafında döndüğüne inanırlar ve tüm türler için geçerli olan evrensel kanunları dikkate almazlar.

Gerçekliğin evrensel yasalarını ve bununla başa çıkma ilkelerini anlamaya çalışmak için, olaylara doğanın bakış açısıyla bakmayı faydalı buldum. İnsanoğlu diğer türlere göre çok zekiyken, doğaya kıyasla bir kayanın üzerinde büyüyen yosun zekasına sahibiz. Evrendeki tüm türleri ve çoğu şeyi bırakın, bir sivrisineği bile tasarlamaktan ve yapmaktan aciziz. Bu yüzden, doğanın benden daha akıllı olduğu önermesinden yola çıkıyorum ve doğanın bana gerçekliğin nasıl çalıştığını öğretmesine izin vermeye çalışıyorum.

A.İşlerin "nasıl" olması gerektiği konusundaki görüşlerinize takılıp kalmayın çünkü öğrenmeyi kaçırsınız gerçekten nasıllar.Önyargılarımızın tarafsızlığımıza engel olmasına izin vermemek önemlidir. İyi sonuçlar almak için duygusal olmaktan çok analitik olmamız gerekir.

Ne zaman doğada benim (veya insanlığın) yanlış olduğunu düşündüğüm bir şey gözlemlesem, *Berry* yanlış ve doğanın yaptığı şeyi neden yanlış yaptığını anlamaya çalışın

algı. Bu bana çok şey öğretti. 1) neyin iyi neyin kötü olduğu, 2) hayattaki amacımın ne olduğu ve 3) en önemli seçimlerimle karşılaştığımda ne yapmam gerektiği hakkındaki düşüncelerimi değiştirdi. Nedenini açıklamaya yardımcı olması için size basit bir örnek vereceğim.

Birkaç yıl önce Afrika'ya gittiğimde, bir sırtlan sürüsünün genç bir antilopu devirdiğini gördüm. Tepkim içgüdüsel oldu. Antilop için empati hissettim ve tanık olduklarımın korkunç olduğunu düşündüm. Ama bu onun için miydi? *öyleydi* korkunç muydu yoksa gerçekten harika olduğu halde korkunç olduğuna inanmaya önyargılı olduğum için miydi? Bu beni düşündürdü. Gördüklerim gerçekleşmeseydi dünya daha iyi ya da daha kötü bir yer olur muydu? Bu bakış açısı, dünyanın daha kötü olacağını görebilmem için beni ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları düşünmeye itti. Artık doğanın birey için değil, bütün için optimize ettiğini anlıyorum, ancak çoğu insan iyi ve kötüyü yalnızca onları nasıl etkilediğine göre yargılıyor. Gördüğüm şey, bütünün gelişimini ilerletmede insanın şimdiye kadar icat ettiği herhangi bir süreçten çok daha etkili olan iş başındaki doğa süreciydi.

Çoğu insan, kendileri için kötüyse veya empati kurdukları kişiler için kötüyse, daha büyük iyiliği görmezden gelerek bir şeye kötü derler. Bu eğilim gruplara kadar uzanıyor: Bir din, kendi inançlarını iyi, diğer dinin inançlarını öyle değerlendirecek ki, üyeleri, her birinin doğru olanı yaptığına dair karşılıklı inanç içinde birbirlerini öldürebilecek. Tipik olarak, insanların çatışan inançları veya çatışan çıkarları, olayları başkalarının gözünden görmelerini engeller. Bu iyi değil ve mantıklı değil. İnsanların kendilerine yardımcı olan bir şeyi sevmelerini ve onlara zarar veren şeyleri sevmemelerini anlayabilsem de, sadece bireyleri nasıl etkilediğine bakarak mutlak anlamda bir şeye iyi ya da kötü demek mantıklı değil. Bunu yapmak, bireyin ne istediğinin bütünün iyiliğinden daha önemli olduğunu varsayar. Bana göre, doğa, iyiyi bütün için iyi olarak tanımlıyor ve onun için optimize ediyor ki bu tercih edilir. Bu yüzden genel bir kural olarak şuna inanmaya başladım:

B. Bir şeyin "iyi" olabilmesi için gerçeklik yasalarıyla tutarlı bir şekilde işlemesi ve bütünün gelişimine katkıda bulunması gerekir; en çok ödüllendirilen şey budur. Örneğin, dünyanın değer verdiği bir şey, ödüllendirilmekten kendinizi alamıyorsunuz. Tersine, gerçeklik, bu insanları, türleri ve iyi çalışmayan ve evrimi azaltan şeyleri cezalandırma eğilimindedir.¹⁷

Her şey için neyin doğru olduğuna baktığımda şuna inanmaya başladım:

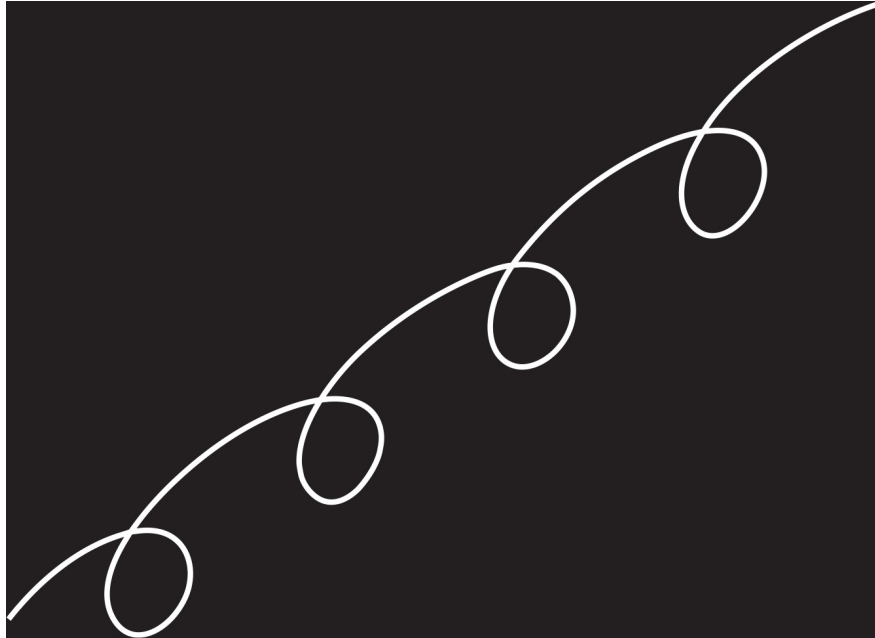
C. Evrim, evrendeki tek ve en büyük güçtür; kalıcı olan tek şeydir ve her şeyi yönlendirir.¹⁸ En küçük atom altı parçacıktan bütüne kadar her şey

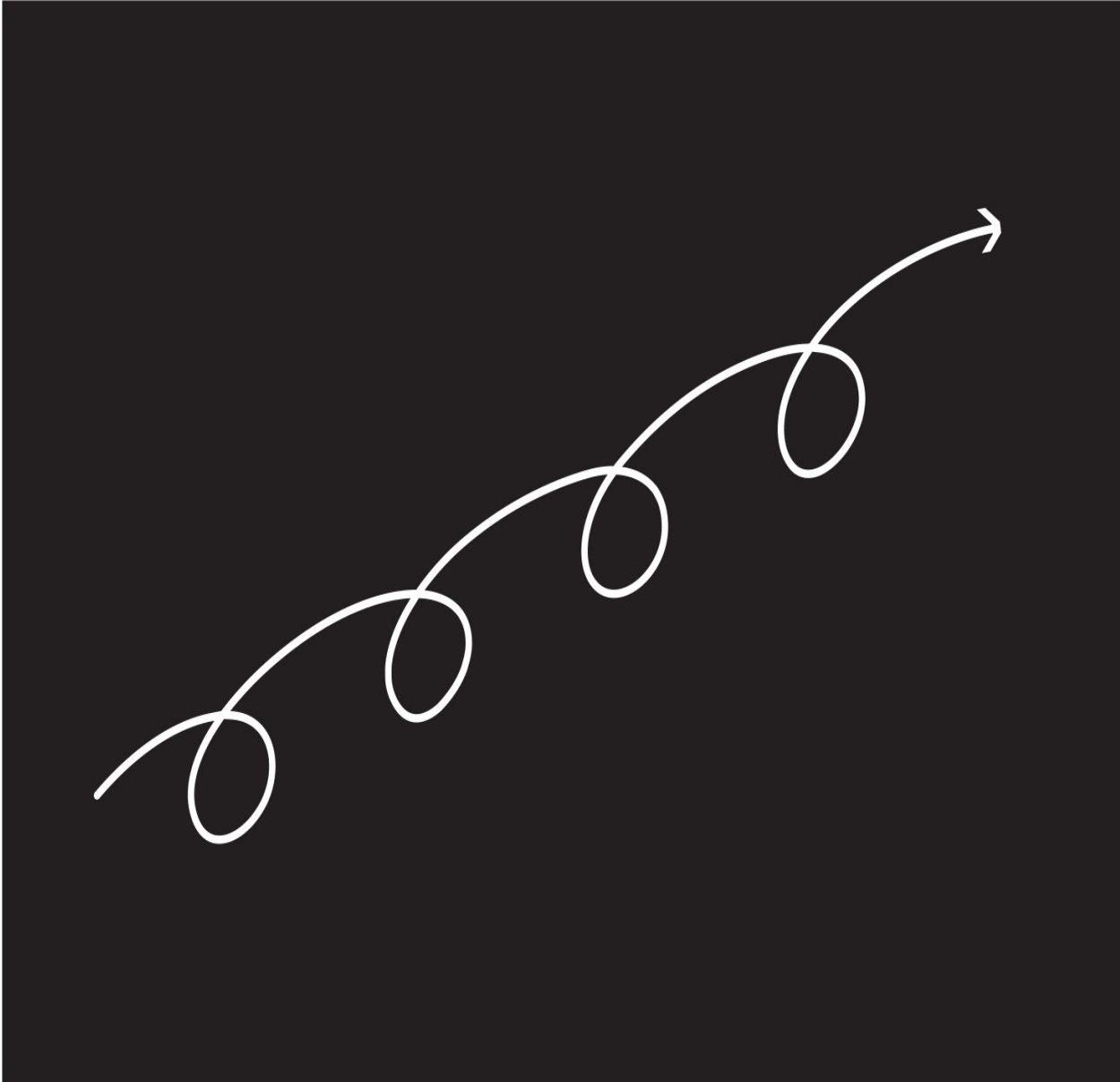
galaksi gelişiyor. Görünüşe göre her şey zamanla ölüyor ya da yok oluyorken, gerçek şu ki, her şey gelişen formlarda yeniden yapılandırılıyor. Enerjinin yok edilemeyeceğini, yalnızca yeniden yapılandırılabileceğini unutmayın. Yani aynı şeyler sürekli olarak parçalanıyor ve farklı biçimlerde birleşiyor. Bunun arkasındaki güç evrimdir.

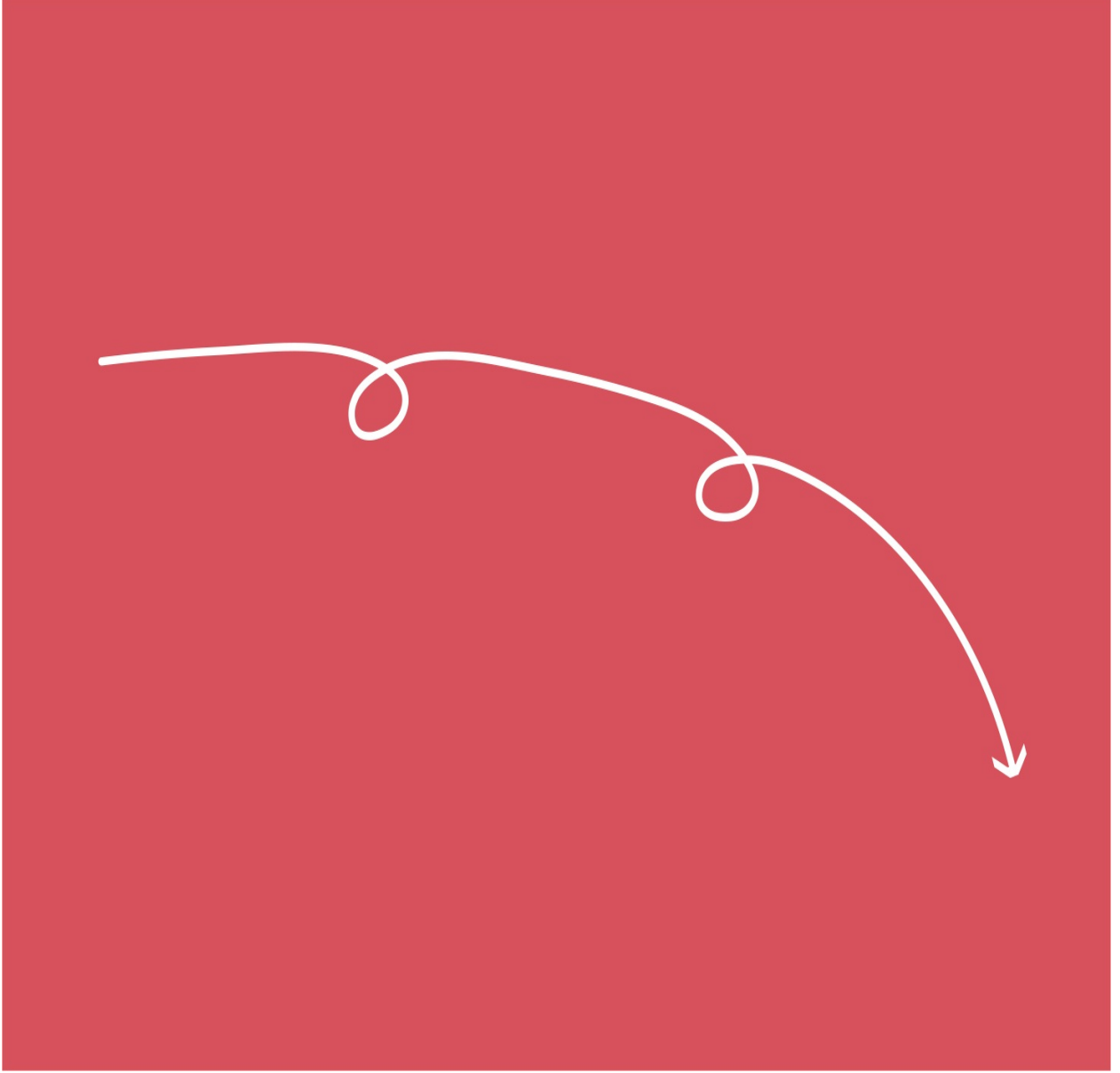
Örneğin, her canlının birincil amacı, yaşamı zaman içinde geliştiren DNA için bir kap görevi görmektir. Her bireyin içinde var olan DNA, sonsuzluktan geldi ve bireysel taşıyıcıları öldükten sonra da, giderek daha fazla evrimleşen formlarda yaşamaya devam edecek.¹⁹

Evrimi düşündükçe, yaşamdan başka formlarda var olduğunu ve DNA'dan başka aktarım mekanizmalarıyla gerçekleştiğini fark ettim. Teknolojiler, diller ve diğer her şey gelişir. Örneğin bilgi, nesilden nesile geçmesi ve gelişmesi bakımından DNA gibidir; nesiller boyunca insanlar üzerindeki etkisi, genetik kodunki kadar büyük veya ondan daha büyük olabilir.

Evrim iyidir, çünkü genellikle işleri gelişmeye doğru hareket ettiren uyum sürecidir. Ürünler, organizasyonlar ve insan yetenekleri gibi her şey zaman içinde benzer şekilde gelişir. Basitçe, şeylerin uyum sağladığı ve geliştiği veya öldüğü süreçtir. Bana göre bu evrimsel süreç sağda gördüğünüz gibi:







Evrim, değeri azalan faydalar sağlayan uyarlamalardan/icatlardan oluşur. Bu sancılı düşüş, ya yeni ürünler, organizasyonlar ve insan yeteneklerini yeni ve daha yüksek gelişim seviyelerine getiren yeni uyarlamalara ve yeni icatlara yol açar (karşı sayfada üstteki diyagramda gösterildiği gibi); veya sol alttaki şemaya benzeyen düşüş ve ölüm.

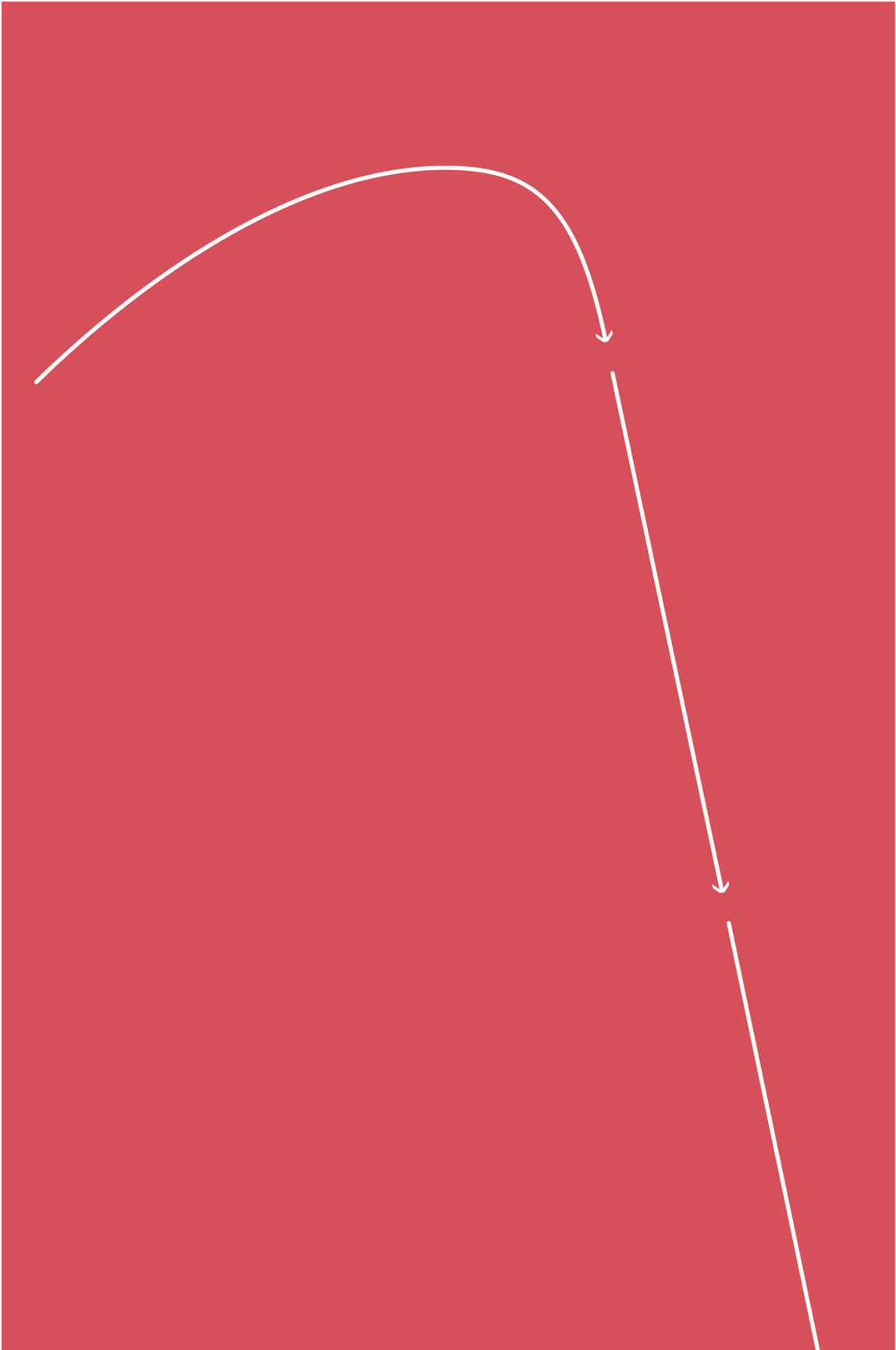
Tanıdığınız herhangi bir ürünü, kuruluşu veya kişiyi düşünün ve bunun doğru olduğunu göreceksiniz. Dünya, bir zamanlar harika olan, bozulan ve başarısız olan şeylerle dolu; sadece çok azı yeni büyüklük doruklarına çıkmak için kendilerini yeniden keşfetmeye devam etti. Tüm makineler sonunda bozulur, ayrışır ve parçaları yeni makineler oluşturmak için geri dönüştürülür. Buna biz de dahiliz. Bazen bu yapar

makinelerimize bağılı hale geldiğimiz için üzgünüz ama daha yüksek bir seviyeden bakarsanız, evrim makinesinin nasıl çalıştığını gözlemlemek gerçekten çok güzel.

Bu açıdan bakıldığında mükemmelliğin var olmadığını görebiliriz; hiç bitmeyen bir uyum sürecini besleyen bir hedeftir. Doğa veya herhangi bir şey mükemmel olsaydı, evrim geçiremezdi. Organizmalar, organizasyonlar ve bireysel insanlar her zaman son derece kusurludur, ancak gelişmeye muktedirdir. Bu nedenle, hatalarımızı saklamak ve mükemmelişiz gibi davranmak yerine, kusurlarımızı bulmak ve onlarla başa çıkmak mantıklıdır. Ya hatalarınızdan değerli dersler çıkaracak ve başarılı olmak için daha donanımlı bir şekilde devam edeceksiniz ya da başaramayacaksınız ve başarısız olacaksınız.

Ne demişler:

D.Evrim geçir ya da öl.Bu evrimsel döngü sadece insanlar için değil, ülkeler, şirketler, ekonomiler ve her şey için geçerlidir. Ve doğal olarak, parçaları için olmasa da, bir bütün olarak kendi kendini düzeltir. Örneğin bir piyasada çok fazla arz ve israf varsa fiyatlar düşecek, şirketler iflas edecek ve arz taleple aynı hizaya gelene kadar kapasite azaltılacak ve bu noktada döngü yeniden başlayacaktır. ters yönde hareket ettirin. Benzer şekilde, bir ekonomi yeterince kötüye giderse, onu yönetmekten sorumlu olanlar gerekli siyasi ve politika değişikliklerini yapacaklar veya hayatta kalamayacaklar ve yerlerine yenilerinin gelmesi için yer açacaklar. Bu döngüler sürekli ve mantıklı şekillerde gerçekleşir ve kendi kendilerini güçlendirme eğilimindedirler.



Anahtar, başarısız olmak, öğrenmek ve hızla gelişmek. Sürekli öğreniyor ve gelişıyorsanız, evrimsel süreciniz yükselen bir süreç gibi görünecektir. Kötü yapın ve solda gördüğünüz gibi veya daha kötüsü görünecektir.

İnanıyorum ki:

. 5Gelişmek, hayatın en büyük başarısı ve en büyük ödülüdür.

İçgüdüsel olarak böyledir, bu yüzden çoğumuz bunun çekimini hissederiz - başka bir deyişle, içgüdüsel olarak bir şeylerde daha iyi olmayı isteriz ve bize yardımcı olması için teknolojiyi yaratmış ve geliştirmişizdir. Tarih, tüm türlerin ya neslinin tükeneyeğini ya da başka türlere dönüşeceğini göstermiştir, ancak sınırlı zaman pencerimizde bunu görmek bizim için zor. Ancak, insanlık dediğimiz şeyin, DNA'nın yaklaşık iki yüz bin yıl önce yeni bir forma evrilmesinin bir sonucu olduğunu biliyoruz ve insanlığın kesinlikle ya yok olacağını ya da daha yüksek bir duruma evrileceğini biliyoruz. Şahsen, insanın çok büyük miktarda veriyi analiz edebilen ve bizden daha hızlı ve daha iyi "düşünebilen" insan yapımı teknolojilerin yardımıyla artan bir hızla gelişmeye başlama şansının yüksek olduğuna inanıyorum.

Doğanın en büyük harikalarından biri, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden ve olup biteni anlamadan veya yönlendirmeden hareket eden bireysel organizmalarla dolu tüm sistemin, nasıl güzel işleyen ve gelişen bir bütün yaratabildiğidir. Bu konuda uzman olmasam da, görünüşe göre evrim a) bireyleri kendi çıkarlarının peşinden koşmaya yönlendiren ve bütünün ilerlemesiyle sonuçlanan teşvikler ve etkileşimler, b) doğal seçim süreci ve c) üretti. hızlı deney ve adaptasyon.

A. Bireyin teşvikleri grubun hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Size hızlı bir şekilde vermek için Doğanın, bütünün ilerlemesiyle sonuçlanan, bireylerin kendi çıkarlarının peşinden gitmelerine yol açan teşvikler yaratmasına örnek olarak, cinsiyete ve doğal seçilime bakın. Seks yapmanın amacı DNA'nın ilerlemesine katkıda bulunmak olsa da, doğa bize sağladığı büyük zevk şeklinde seks yapmak için cehennem gibi bir teşvik verdi. Böylece bireysel olarak istediğimizi elde ederken bütünün gelişimine katkıda bulunuyoruz.

B. Gerçek, sizin için değil, bütün için optimize ediyor.Bütüne katkıda bulunun ve yapacaksınız muhtemelen ödüllendirilecektir. Doğal seçim, daha iyi niteliklerin korunmasına ve aktarılmasına yol açar (örneğin, daha iyi genlerde, başkalarını beslemek için daha iyi yeteneklerde, daha iyi ürünlerde vb.). Sonuç, bütün için sürekli bir iyileştirme döngüsüdür.

C. Hızlı deneme yanılma yoluyla adaptasyon paha biçilmezdir.Doğal seçilimin deneme yanılma yöntemi süreç, kimsenin anlamadığı veya yönlendirmediği iyileştirmeye izin verir. Aynı şey nasıl öğrendiğimiz için de geçerli olabilir. Evrimi destekleyen en az üç tür öğrenme vardır: hafızaya dayalı öğrenme (kişinin bilinçli zihninden gelen bilgiyi daha sonra hatırlayabilmemiz için saklaması); bilinçaltı öğrenme (deneyimlerimizden aldığımız ve karar vermemizi etkilemesine rağmen bilinçli zihnimize asla girmeyen bilgi); ve bir türün adaptasyonlarını kodlayan DNA'daki değişiklikler gibi hiç düşünmeden gerçekleşen "öğrenme". Hafızaya dayalı, bilinçli öğrenmenin en güçlüsü olduğunu düşünürdüm, ama o zamandan beri deney ve adaptasyondan daha az hızlı ilerleme sağladığını anladım. Doğanın düşünmeden nasıl geliştiğine dair bir örnek vermek gerekirse, insanlığın (tüm düşüncesiyle) virüsleri (beyinleri bile olmayan) alt etmeye çalışırken yaşadığı mücadeleye bir bakın. Virüsler parlak satranç rakipleri gibidir. Hızlı bir şekilde evrimleşerek (farklı suşlardaki farklı genetik materyalleri birleştirerek), küresel sağlık camiasındaki en zeki beyinleri onları uzaklaştıracak karşı hamleler düşünmekle meşgul ederler. Bunu anlamak, bilgisayarların neyin işe yarayıp neyin yaramadığını görmemize yardımcı olmak için evrim sürecini kopyalayan çok sayıda simülasyon çalıştırabildiği bir çağda özellikle yararlıdır. küresel sağlık camiasındaki en akıllı beyinleri, onları uzaklaştırmak için karşı hamleler düşünmekle meşgul ediyorlar. Bunu anlamak, bilgisayarların neyin işe yarayıp neyin yaramadığını görmemize yardımcı olmak için evrim sürecini kopyalayan çok sayıda simülasyon çalıştırabildiği bir çağda özellikle yararlıdır. küresel sağlık camiasındaki en akıllı beyinleri, onları uzaklaştırmak için karşı hamleler düşünmekle meşgul ediyorlar. Bunu anlamak, bilgisayarların neyin işe yarayıp neyin yaramadığını görmemize yardımcı olmak için evrim sürecini kopyalayan çok sayıda simülasyon çalıştırabildiği bir çağda özellikle yararlıdır.

Bir sonraki bölümde, bana yardımcı olan ve sizin de hızlı bir şekilde gelişmenize yardımcı olabileceğine inandığım bir süreci anlatacağım. Ama önce sizin için neyin önemli olduğuna ve neyin peşinden gideceğinize karar vermeye çalışırken bakış açınızın ne kadar önemli olduğunu vurgulamak istiyorum.

D. Aynı anda hem her şey hem de hiçbir şey olduğunuzun farkına varın ve ne olmak istediğinize karar verin.BT bireysel olarak aynı anda hem her şey hem de hiçbir şey olmamız büyük bir paradokstur. Kendi gözlerimizle biz her şeyiz - örneğin öldüğümüzde tüm dünya yok olur. Bu yüzden çoğu insan (ve diğer türler) için ölmek mümkün olan en kötü şeydir ve mümkün olan en iyi yaşama sahip olmamız çok önemlidir. Ancak, doğanın gözünden kendimize baktığımız zaman kesinlikle hiçbir önemimiz yok. Her birimizin bugün yaşayan yaklaşık yedi milyar türümüzden yalnızca biri olduğumuz ve türümüzün gezegenimizdeki yaklaşık on milyon türden yalnızca biri olduğu bir gerçektir. Dünya, evrendeki yaklaşık iki trilyon galaksiden sadece biri olan galaksimizdeki yaklaşık 100 milyar gezegenden sadece biridir. Ve bizim yaşam süremiz insanlığın varlığının sadece 1/3000'i kadardır.

ki kendisi Dünya'nın varlığının yalnızca 1/20.000'i kadardır. Diğer bir deyişle, inanılmaz derecede küçük ve kısa ömürlüyüz ve ne başarırsak başaralım etkimiz önemsiz olacak. Aynı zamanda içgüdüsel olarak maddeleşmek ve gelişmek isteriz ve *olabilmek* küçük bir madde - ve evrenin evrimini yönlendirmek için bir araya gelen tüm bu küçük parçalar.

Soru *Nasıl* önemliyiz ve geliyoruz. Başkaları için (şeylerin geniş kapsamı içinde onlar da önemli değildir) veya gerçekten asla başaramayacağımız daha büyük bir anlamda mı önemliyiz? Yoksa önemli olup olmadığımız önemli değil, bu yüzden soruyu unutalım ve sadece sona erene kadar hayatımızın tadını çıkaralım mı?

e. Ne olacağın, sahip olduğun bakış açısına bağlı olacaktır. hayatta nereye gidersen git şeyleri nasıl gördüğünüze ve kime ve neye bağlı hissettiğinize bağlıdır (aileniz, topluluğunuz, ülkeniz, insanlık, tüm ekosistem, her şey). Başkalarının çıkarlarını ne ölçüde kendi çıkarlarınızın üzerinde tutacağınıza ve bunu hangileri için yapmayı seçeceğinize karar vermeniz gerekecek. Çünkü sizi bu tür seçimler yapmaya zorlayacak durumlarla düzenli olarak karşılaşacaksınız.

Bu tür kararlar sizin zevkinize göre çok bilgili görünse de, bunları ya bilinçli ya da bilinçsiz olarak yapacaksınız ve çok önemli olacaklar.

Şahsen benim için artık gerçeği kucaklamayı, kendimi doğanın bakış açısıyla küçümsemeyi ve bütünün çok küçük bir parçası olmayı heyecan verici buluyorum. İçgüdüsel ve entelektüel hedefim, ben buradayken ve ben buyken, basitçe tekamül etmek ve evrime küçük bir şekilde katkıda bulunmaktır. Aynı zamanda, en çok sevdiğim şeyler, yani işim ve ilişkilerim, beni motive eden şeyler. Bu yüzden, benim ve her şeyin nasıl ayrışıp yeniden birleşeceği de dahil olmak üzere gerçekliğin ve doğanın nasıl çalıştığını güzel buluyorum - gerçi duygusal olarak değer verdiklerimden ayrılmayı takdir etmekte zorlanıyorum.

. 6Doğanın pratik derslerini anlayın.

Doğanın ve evrimin nasıl çalıştığını anlamanın birçok yönden faydalı olduğunu gördüm. En önemlisi, gerçeklerimle daha etkili bir şekilde başa çıkmama ve zor seçimler yapmama yardımcı oldu. Gerçekliğe, her şeyin farklı olması gerektiğini düşünmek yerine, gerçekte nasıl çalıştığını çözme perspektifinden bakmaya başladığımda, ilk başta bana "kötü" gelen hemen hemen her şeyin - yağmurlu günler, zayıflıklar ve hatta ölüm gibi - fark ettim. -tuttuğum içindi

kişisel olarak ne istediğime dair önyargılı fikirler. Zamanla, ilk tepkimin, tepki verdiğim şeyi gerçekliğin benim için değil de bütün için optimize etmek üzere inşa edildiği gerçeği bağlamına koymamış olmam olduğunu öğrendim.

A.Evriminizi en üst düzeye çıkarın.Daha önce, mantıksal, soyut ve daha yüksek bir seviyeden düşünmenin benzersiz yeteneklerinin neokortekste yer alan yapılarda gerçekleştirildiğinden bahsetmiştim. Beynin bu kısımları insanlarda daha gelişmiştir ve kendimiz hakkında düşünmemize ve kendi evrimimizi yönlendirmemize izin verir. Bilinçli, hafızaya dayalı öğrenme yeteneğine sahip olduğumuz için, sadece nesiller boyunca değil, kendi yaşamlarımız içinde değişerek diğer türlerden daha fazla ve daha hızlı geliştirebiliriz.

Öğrenmeye ve gelişmeye yönelik bu sürekli dürtü, daha iyi olmayı doğuştan zevkli ve hızla daha iyi olmayı canlandırıcı hale getirir. Çoğu insan kendilerini mutlu edecek şeyleri (oyuncaklar, daha büyük evler, para, statü vb.) bir şey yapar.²⁰Uğruna çabaladığımız şeyleri elde ettikten sonra, onlardan nadiren memnun kalırız. Şeyler sadece yem. Onların peşinden koşmak bizi gelişmeye zorlar ve bizim ve etrafımızdakiler için önemli olan ödüllerin kendisi değil, evrimdir. Bu, çoğu insan için başarının mümkün olduğu kadar etkili bir şekilde mücadele etmek ve gelişmek olduğu, yani kişinin kendisi ve çevresi hakkında hızla öğrenip ardından gelişmek için değişmek olduğu anlamına gelir.

Azalan getiriler kanunu nedeniyle böyle olması doğaldır.²¹Para kazanmanın nasıl bir şey olduğunu düşünün. Çok az marjinal kazanç elde edecek kadar çok kazanan insanlar, oburluk gibi diğer aşırılık türlerinde olduğu gibi olumsuz sonuçlar yaşayacaklardır. Entelektüel olarak sağlıklılırsa, yeni bir şey aramaya veya eski bir şeyde yeni derinlikler aramaya başlayacaklar ve bu süreçte güçlenecekler. Freud'un dediği gibi, "Aşk ve iş, insanlığımızın temel taşlarıdır."

İşin mutlaka bir iş olması gerekmez, ancak genel olarak bir iş olmasının daha iyi olduğuna inanıyorum. Kişisel gelişime yol açan herhangi bir uzun vadeli zorluk olabilir. Tahmin edebileceğiniz gibi, anlamlı bir işe sahip olma ihtiyacının insanın doğuştan gelen gelişme arzusuyla bağlantılı olduğuna inanıyorum. Ve ilişkiler, bizi birbirimizle ve daha geniş anlamda toplumla alakalı kılan, başkalarıyla olan doğal bağlantılardır.

B."Acı yoksa kazanç da yoktur" sözünü unutmayın.Doğuştan gelişmek istediğimizi ve peşinden koştuğumuz diğer şeylerin güzel olsa da mutluluğumuzu sürdürmeyeceğini fark etmek, kendi hayatımda gelişme ve evrime katkıda bulunma hedeflerime odaklanmama yardımcı oldu.

kendi sonsuz küçük yolu. Biz acıyı sevmesek de, doğanın yaptığı her şeyin bir amacı vardır, dolayısıyla doğa bize acıyı bir amaç için vermiştir. Peki amacı nedir? Bizi uyarır ve yönlendirmemize yardımcı olur.

C. Güç kazanmak için kişinin sınırlarını zorlaması doğanın temel bir yasasıdır.

Acı verici. Carl Jung'un dediği gibi, "İnsanın zorluklara ihtiyacı vardır. Sağlık için gereklidirler." Yine de çoğu insan içgüdüsel olarak acıdan kaçınır. Bu, ister vücut inşa etmekten (örneğin, ağırlık kaldırma) ister zihinden (örneğin, hayal kırıklığı, zihinsel mücadele, mahcubiyet, utanç) söz konusu olsun doğrudur ve özellikle insanlar kendi kusurlarının acı gerçeğiyle yüzleştğinde doğrudur.

. 7 Acı + Yansıma = İlerleme.

Acıdan kaçınmak mümkün değil, özellikle de iddialı hedeflerin peşinden gidiyorsanız. İster inanın ister inanmayın, doğru yaklaşırsanız bu tür bir acıyı hisseceğiniz için şanslısınız çünkü bu, ilerleyebilmek için çözümler bulmanız gerektiğinin bir işaretidir. Psikik acıya karşı, ondan kaçınmak yerine üzerine düşünmenize neden olan bir refleks tepkisi geliştirebilerseniz, bu sizin hızlı öğrenmenize/gelişmenize yol açacaktır.²² Sorunlarınızın, hatalarınızın, zaaflarınızın yarattığı acı gerçeklerle yüzleşmenin ne kadar etkili olduğunu gördükten sonra, başka türlü hareket etmek istemeyeceğiniz inancındayım. Sadece bunu yapma alışkanlığı kazanma meselesi.

Çoğu insan acı çekerken yansıma yapmakta zorlanır ve ağrı geçtiğinde başka şeylere dikkat eder, bu nedenle ders veren yansımaları kaçar. Acı çekerken iyi düşünebiliyorsanız (ki bu muhtemelen istemek için çok fazla), harika. Ama geçtikten sonra düşünmeyi hatırlayabilerseniz, bu da değerlidir. (Ekte açıkladığım, insanların bunu yapmasına yardımcı olmak için bir Ağrı Düşmesi uygulaması oluşturdum.)

Karşılaşacağınız zorluklar sizi test edecek ve güçlendirecektir. Başarısız olmuyorsanız, sınırlarınızı zorlamıyorsunuz ve sınırlarınızı zorlamıyorsanız, potansiyelinizi maksimize etmiyorsunuz. Bu sınırları zorlama, bazen başarısız olma, bazen aşma ve hem başarısızlıklarınızdan hem de başarılarınızdan fayda sağlama süreci herkese göre olmasa da, sizin içinse o kadar heyecan verici olabilir ki bağımlılık yapar. Hayat kaçınılmaz olarak size böyle anlar getirecek ve daha fazlası için geri dönüp dönmek size kalmış.

Bu genellikle sancılı kişisel evrim sürecini zorlamayı seçerseniz, doğal olarak daha yüksek ve daha yüksek seviyelere "yükselceksiniz". Etrafınızı saran kar fırtınasının üzerine çıktıkça, yakından gördüğünüzde gerçekte olduklarından daha büyük göründüklerini fark edeceksiniz; hayattaki çoğu şeyin

sadece "onlardan bir tane daha." Ne kadar yükselirseniz, sonuçları hedeflerinize göre şekillendirmek için gerçeklikle çalışmakta o kadar etkili olursunuz. Bir zamanlar imkansız derecede karmaşık görünen şey basit hale gelir.

A.Acıdan kaçmak yerine acıya git. Kendinizden vazgeçmezseniz ve bunun yerine her zaman bir miktar ağrı ile çalışmak konusunda rahat olursanız, daha hızlı bir şekilde gelişirsiniz. Tek yolu bu.

Ne zaman acı verici bir şeyle karşılaşsan, hayatında potansiyel olarak önemli bir kavşaktasındır; sağlıklı ve acı verici gerçeği ya da sağlıklı ama rahat yanılgıyı seçme şansına sahiptir. İroni şu ki, sağlıklı yolu seçerseniz, acı kısa sürede zevke dönüşecektir. Acı sinyaldir! Egzersiz yapmaktan egzersize geçmek gibi, acıyı kucaklama ve ondan öğrenme alışkanlığını geliştirmek sizi "diğer tarafa" götürecektir.

"Diğer tarafa geçmek" derken, bağımlı hale geleceğinizi kastediyorum:

- Zayıf yönlerinizi belirlemek, kabul etmek ve bunlarla nasıl başa çıkacağınızı öğrenmek,
- Çevrenizdeki insanların sizinle ilgili olumsuz düşüncelerini kendilerine saklamaktansa, size karşı dürüst olmalarını tercih etmek ve
- Zayıf olduğun yerde güçlüymüş gibi davranmak yerine kendin ol.

B.Zor aşkı kucakla.Kendi hayatımda insanlara, en önemlisi de sevdiğim insanlara vermek istediğim şey, istediklerini elde etmek için gerçeklikle baş etme gücüdür. Onlara güç verme amacımın peşinde koşarken, sık sık onların "istediklerini" inkar edeceğim çünkü bu onlara, istediklerini kendi başlarına elde edecek güçü geliştirebilmeleri için mücadele etme fırsatı verecektir. Zorluk çekmenin güçlenmek için ihtiyaç duydukları egzersiz olduğunu ve onlara istediklerini vermenin onları zayıflatacağını ve nihayetinde daha fazla yardıma ihtiyaç duymalarına yol açacağını entelektüel olarak anlasalar bile, bu insanlar için duygusal olarak zor olabilir.²³

Elbette çoğu insan zayıflıklara sahip olmamayı tercih ederdi. Yetiştirilme tarzımız ve dünyadaki deneyimlerimiz, bizi zayıflıklarımızdan utanmaya ve onları saklamaya şartlandırdı. Ama insanlar en çok kendileri olabildikleri zaman mutlu olurlar. Zayıflıklarınıza açık olabilirsiniz, bu sizi daha özgür kılacak ve onlarla daha iyi başa çıkmanıza yardımcı olacaktır. Herkesin sorunları olduğunu kabul ederek, sorunlarınız hakkında utanmamanızı tavsiye ediyorum. Bunları yüzeye çıkarmak, kötü alışkanlıklarınızı kırmanıza ve iyilerini geliştirmenize yardımcı olacak ve gerçek güçler ve haklı bir iyimserlik kazanacaksınız.

Üretken adaptasyon ve yükselişin bu evrimsel süreci - giderek daha iddialı hedefler arama, elde etme ve takip etme süreci - sadece bireylerin ve toplumun nasıl ilerlediği ile ilgili değildir. Kaçınılmaz olan aksiliklerle uğraşırken de aynı derecede önemlidir. Hayatının bir noktasında büyük bir kaza yapacaksın. İşinizde veya ailenizde başarısız olabilir, sevdiğiniz birini kaybedebilir, ciddi bir kaza veya hastalık geçirebilir veya hayal ettiğiniz hayatın sonsuza dek ulaşılamadığını keşfedebilirsiniz. Bir şeyin sizi elde etmesinin birçok yolu vardır. Böyle zamanlarda acı çekersin ve devam edecek gücün kalmadığını düşünebilirsin. Bununla birlikte, neredeyse her zaman yaparsınız; Nihai başarınız, şu anda öyle görünmese de, bu gerçeği fark etmenize bağlı olacaktır.

Bu nedenle, o sırada yıkıcı görünen aksiliklere göğüs geren pek çok insan, bunlara başarılı bir şekilde uyum sağladıktan sonra başlangıçtaki kadar mutlu (hatta daha mutlu) hale geldi. Hayatınızın kalitesi, o acı anlarda yaptığınız seçimlere bağlı olacaktır. Kişi uygun şekilde ne kadar hızlı uyum sağlarsa o kadar iyidir.²⁴ Hayattan ne istediğiniz önemli değil, kişisel gelişim sürecinde hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlama ve hareket etme beceriniz, başarınızı ve mutluluğunuzu belirleyecektir. Eğer bunu iyi yaparsanız, ona karşı psikolojik tepkinizi değiştirebilir, böylece acı veren şey arzuladığınız bir şeye dönüşebilir.

. 8İkinci ve üçüncü dereceden sonuçları tartın.

Doğanın optimize ettiği üst düzey sonuçların farkına vararak, kararlarının birinci dereceden sonuçlarına fazla ağırlık veren ve ikinci ve sonraki sonuçların etkilerini göz ardı eden insanların nadiren hedeflerine ulaştığını gördüm. Bunun nedeni, birinci dereceden sonuçların genellikle ikinci dereceden sonuçlara zıt arzulara sahip olması ve karar vermede büyük hatalara yol açmasıdır. Örneğin, egzersizin birinci dereceden sonuçları (acı ve harcanan zaman) genellikle istenmeyen olarak kabul edilirken, ikinci dereceden sonuçları (daha iyi sağlık ve daha çekici görünüm) arzu edilir. Benzer şekilde, tadı güzel olan yiyecekler genellikle sizin için kötüdür ve bunun tersi de geçerlidir.

Çoğu zaman birinci dereceden sonuçlar, gerçekten istediklerimize mal olan ayartmalardır ve bazen de yolumuza çıkan engellerdir. Sanki doğa, her iki tür sonucu olan hileli seçimler yaparak ve yalnızca birinci dereceden sonuçlara göre karar verenleri cezalandırarak bizi sınıflandırıyor.

Aksine, gerçekten istediklerini seçen ve ayartmalardan kaçınan ve onları gerçekten istediklerinden uzaklaştıran acıları aşan insanların başarılı bir yaşam sürmeleri çok daha olasıdır.

. 9 Sonuçlarınıza sahip çıkın.

Çoğunlukla, hayat size o kadar çok karar vermeniz için ve hatalarınızdan kurtulmanız için o kadar çok fırsat verir ki, eğer onları iyi idare ederseniz, harika bir hayatınız olabilir. Elbette bazen yaşam kalitemiz üzerinde kontrolümüz dışındaki şeylerden kaynaklanan önemli etkiler vardır - içine doğduğumuz koşullar, kazalar ve hastalıklar vb. - ama çoğunlukla en kötü koşullar bile daha iyi hale getirilebilir doğru yaklaşımla. Örneğin, bir arkadaşım bir yüzme havuzuna daldı, kafasını çarptı ve felç oldu. Ama durumuna iyi yaklaştı ve herkes kadar mutlu oldu çünkü mutluluğa giden birçok yol var.

Demek istediğim basitçe şu: Hayat size hangi koşulları getirirse getirsın, kontrolünüz dışında olan şeylerden şikayet etmek yerine kararlarınızı iyi vermenin sorumluluğunu üstlenirseniz, başarılı olma ve mutlu olma olasılığınız daha yüksek olacaktır. Psikologlar buna "iç kontrol odağı" diyorlar ve araştırmalar sürekli olarak buna sahip olan kişilerin sahip olmayanlardan daha iyi performans gösterdiğini gösteriyor.

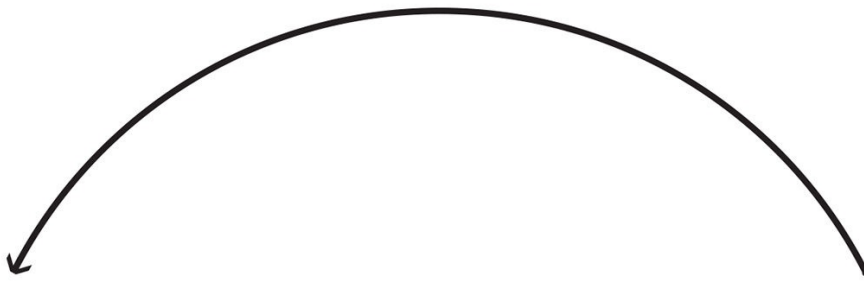
Bu yüzden durumunuzu beğenip beğenmediğiniz konusunda endişelenmeyin. Hayat senin neyi sevdiğin umurunda değil. İstedikleriniz ile onu elde etmek için yapmanız gerekenler arasında bağlantı kurmak ve ardından onu gerçekleştirecek cesareti bulmak size kalmış. Bir sonraki bölümde size gerçekliği öğrenmeme ve gelişmeme yardımcı olan 5 Adımlı Süreci göstereceğim.

. 10 Makineye daha yüksek bir seviyeden bakın.

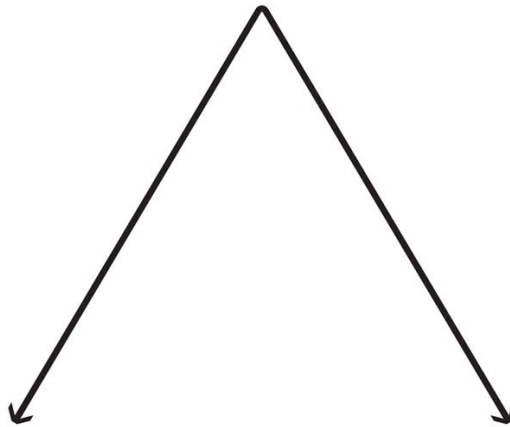
Daha yüksek bir seviyeden aşağıya bakma konusundaki benzersiz insan yeteneğimiz, yalnızca gerçekliği ve onun altında yatan neden-sonuç ilişkilerini anlamak için geçerli değildir; kendinize ve çevrenizdekilere tepeden bakmak için de geçerlidir. Ben bu yeteneğe kendinizin ve başkalarının koşullarının üzerine çıkma ve onlara nesnel bir şekilde tepeden bakma becerisini "üst düzey düşünme" olarak adlandırıyorum. Üst düzey düşünme, size hayatınızdaki neden-sonuç ilişkilerini inceleme ve etkileme ve bunları istediğiniz sonuçları elde etmek için kullanma yeteneği verir.

A. Kendinizi bir makine içinde çalışan bir makine olarak düşünün ve daha iyi sonuçlar elde etmek için makinelerinizi değiştirme yeteneğine sahip olduğunuzu bilin. Senin hedeflerin var. senin yoluna sesleniyorum makineniz hedeflerinize ulaşmak için çalışacaktır. Bir tasarımdan (yapılması gerekenler) ve insanlardan (yapılması gerekenleri yapacak olan) oluşur. Bu insanlar sizi ve size yardım edenleri içerir. Örneğin, hedefinizin askeri olduğunu hayal edin: bir düşmandan bir tepe almak. "Makineniz" için tasarımınız iki izci, iki keskin nişancı, dört piyade vb. içerebilir. Doğru tasarım gerekli olsa da savaşın sadece yarısıdır. Bu pozisyonların her birine doğru insanları yerleştirmek de eşit derecede önemlidir. İşlerini iyi yapmak için farklı niteliklere ihtiyaç duyarlar - gözcüler hızlı koşucular olmalı, keskin nişancılar iyi nişancılar olmalıdır - böylece makine aradığınız sonuçları üretecektir.

B. Sonuçlarınızı hedeflerinizle karşılaştırarak makinenizi nasıl değiştireceğinizi belirleyebilirsiniz. Bu değerlendirme ve iyileştirme süreci, daha önce tanımladığım evrimsel süreci tam olarak yansıtır. Hedeflerinize ulaşmak için tasarımı veya insanları nasıl iyileştireceğinize veya değiştireceğinize bakmak anlamına gelir. Karşı sayfadaki diyagramda gösterildiği gibi, şematik olarak süreç bir geri besleme döngüsüdür.



GOALS → MACHINE → OUTCOMES



DESIGN ↔ PEOPLE

C. Makinenizin tasarımcısı olarak sizinle makinenizin işçisi olarak sizi birbirinden ayırın.

İnsanların yapması gereken en zor şeylerden biri, makinenin tasarımcısı ve yöneticisi olarak hareket edebilmek için kendi koşulları (yani makineleri) içinde nesnel olarak kendilerini küçümsemektir. Çoğu insan, makinenin içinde bir işçi olma perspektifine takılıp kalır. Bu roller arasındaki farkları anlayabilir ve hayatınızın iyi bir tasarımcısı/yöneticisi olmanızın, bu işte iyi bir çalışandan çok daha önemli olduğunu anlayabilerseniz, doğru yolda olacaksınız. Başarılı olmak için, "tasarımcı/yönetici siz", "siz işçi"nin gerçekte nasıl biri olduğu konusunda objektif olmalı, ona hak ettiğinden fazla inanmamalı veya onu olmaması gereken işlere sokmamalıdır. bu stratejik bakış açısıyla, çoğu insan duygusal olarak ve anda hareket eder; yaşamları bir dizi yönlendirilmemiş duygusal deneyimdir, bir şeyden diğerine gitmek. Hayatınıza dönüp bakmak ve istediğinizi başardığınızı hissetmek istiyorsanız, bu şekilde hareket edemezsiniz.

D. Çoğu insanın yaptığı en büyük hata, kendilerini ve başkalarını objektif olarak görmemeleridir, bu da kendilerinin ve başkalarının zayıflıklarıyla tekrar tekrar karşılaşmalarına neden olur. Bunu yapanlar başarısız çünkü inatla kendi kafalarına saplanıp kalmışlardır. Bunu aşabilirlerse, potansiyellerine ulaşabilirler.

Bu nedenle üst düzey düşünme başarı için çok önemlidir.

e. Başarılı insanlar, olayları objektif bir şekilde görmek ve yönetmek için kendilerini aşabilen kişilerdir. değişimi şekillendirecek şeyler. Kendi önyargılarıyla kendi kafalarının içine hapsolmak yerine başkalarının bakış açısını alabilirler. Hedeflerine ulaşmak için doğru insanları doğru rollere yerleştirmek için, neye benzediklerine (güçlü ve zayıf yönlerine) ve diğerlerinin neye benzediğine nesnel bir şekilde bakabilirler. Bunu nasıl yapacağınızı anladığınızda, başaramayacağınız neredeyse hiçbir şey olmadığını göreceksiniz. Sadece gerçeklerinizle nasıl yüzleşeceğinizi öğrenmeniz ve elinizdeki tüm kaynakları kullanmanız gerekecek. Örneğin, tasarımcı/yönetici olarak, çalışan olarak bir şeyi iyi yapamayacağınızı keşfederseniz, kendi hayatınızın tasarımcısı/yöneticisi rolünde kalırken işçi olarak kendinizi işten çıkarmanız ve yerine iyi bir kişi almanız gerekir. . Bir şeyde kötü olduğunu öğrendiğinde üzülmemelisin, öğrendiğin için mutlu olmalısın.

Her şeyi kendi başınıza yapacak en iyi kişi olamayacağınız için hayal kırıklığına uğradiysanız, çok safsınız demektir. Kimse her şeyi iyi yapamaz. Einstein'ın basketbol takımınızda olmasını ister miydiniz? İyi top sürme ve şut atma konusunda başarısız olduğunda, onun hakkında kötü düşünür müsünüz? Kendini aşağılanmış hissetmeli mi? Hayal etmek

Einstein'ın yetersiz olduğu tüm alanlarda ve dünyanın en iyisi olduğu alanlarda bile başarılı olmak için ne kadar mücadele ettiğini hayal edin.

İnsanların mücadelesini izlemek ve başkalarının mücadelesini izlemesini sağlamak, sempati, acıma, utanç, öfke veya savunmacılık gibi her türlü ego güdümlü duyguyu ortaya çıkarabilir. Tüm bunların üstesinden gelmeli ve mücadeleyi olumsuz bir şey olarak görmeyi bırakmalısınız. Hayattaki en büyük fırsatların çoğu mücadele anlarından çıkar; Bu yaratıcılık ve karakter testlerinden en iyi şekilde yararlanmak size kalmış.

Zayıf yönlerinizle karşılaştığınızda dört seçeneğiniz vardır:

- 1.Onları inkar edebilirsiniz (çoğu insanın yaptığı budur).
- 2.Onları kabul edebilir ve güçlü yönlerle dönüştürmek için üzerinde çalışabilirsiniz (değişme yeteneğinize bağlı olarak işe yarayabilir veya çalışmayabilir).
- 3.Zayıf yönlerinizi kabul edebilir ve onları aşmanın yollarını bulabilirsiniz.
- 4.Ya da peşinden koştuğunuz şeyi değiştirebilirsiniz.

Hangi çözümü seçeceğiniz hayatınızın yönü için kritik derecede önemli olacaktır. Gidebileceğiniz en kötü yol ilkidir. İnkâr, yalnızca sürekli olarak zayıflıklarınızla yüzleşmenize, acı çekmenize ve hiçbir yere varamamanıza yol açabilir. İkincisi -zayıflıklarınızı güçlü yönlerle dönüştürmeye çalışırken kabul etmek- işe yararsa muhtemelen en iyi yoldur. Ancak bazı şeylerde asla iyi olamazsınız ve değiştirmek çok zaman ve çaba gerektirir. Bu yoldan gitmeniz gerekip gerekmediğine dair en iyi tek ipucu, yapmaya çalıştığınız şeyin doğanızla (yani doğal yeteneklerinizle) tutarlı olup olmadığıdır. Üçüncü yol -zayıflıklarınızı aşmanın yollarını bulmaya çalışırken kabul etmek- en kolay ve tipik olarak en uygun yoldur, ancak en az izlenen yoldur. Peşinden gittiğiniz şeyi değiştiren dördüncü yol da harika bir yoldur.

F. Zayıf olduğunuz alanlarda güçlü olan diğer kişilerden size yardım etmelerini istemek, ne olursa olsun geliştirmeniz gereken harika bir beceridir çünkü bu, sizi engelleyecek korkuluklar geliştirmenize yardımcı olacaktır. **yapmaman gereken şeyi yapmak.** Tüm başarılı insanlar bu konuda iyidir.

G. Kendini nesnel olarak görmek zor olduğundan, başkalarının girdilerine ve bütüne güvenmeniz gerekir. **kanıt gövdesi.** Kendi hayatımın hatalarla ve birçok harika geri bildirimle dolu olduğunu biliyorum. Sadece bu kanıtlara daha yüksek bir seviyeden bakarak hatalarımı giderebildim ve istediğim şeyin peşinden gidebildim. İçin

Bunu uyguladığım sürece, kendimi objektif olarak göremediğimi hala biliyorum, bu yüzden başkalarının katkılarına bu kadar çok güvenmeye devam ediyorum.

H.Yeterince açık fikirli ve kararlıysanız, neredeyse istediğiniz her şeyi elde edebilirsiniz. Yani ben kesinlikle seni istediğin şeyin peşinden gitmekten caydırmak istemem. Aynı zamanda, peşinden koştuğunuz şeyin doğanızla tutarlı olup olmadığı üzerinde düşünmenizi tavsiye ediyorum. Doğanız ne olursa olsun, size uygun birçok yol var, o yüzden tek bir yola saplanıp kalmayın. Belirli bir yol kapanırsa, yapmanız gereken tek şey, hoşunuza giden başka bir iyi yol bulmaktır. (Nasıl biri olduğunuzu nasıl belirleyeceğiniz konusunda daha sonra, İnsanların Yapılarının Çok Farklı Olduğunu Anlayın bölümünde çok şey öğreneceksiniz.)

Ancak çoğu insan, kendi zayıflıklarıyla yüzleşme ve bu sürecin gerektirdiği zor seçimleri yapma cesaretinden yoksundur. Nihayetinde, aşağıdaki beş karara varılır:

1. Gerçek olmasını dilediğin şeyle gerçekten doğru olan şeyi karıştırmayın.
2. İyi görünmek için endişelenmeyin, bunun yerine hedeflerinize ulaşmak için endişelenin.
3. Birinci dereceden sonuçlara ikinci ve üçüncü dereceden olanlara göre fazla ağırlık vermeyin.
4. Acının ilerlemenize engel olmasına izin vermeyin.
5. Olumsuz sonuçları kendinizden başka kimseyi suçlamayın.

14Neredeyse yarım asırdır düzenli olarak uyguladığım Transandantal Meditasyon'un, zorluklara bu şekilde yaklaşmam için gereken soğukkanlılığı sağladığına eminim.

15Her zaman kendiniz için karar verecek en iyi kişinin siz olduğunuzu varsaymamalısınız çünkü çoğu zaman değilsiniz. Ne istediğimizi bilmek bize bağlı olsa da, başkaları onu nasıl elde edeceğimizi bizden daha iyi biliyor olabilir çünkü bizim zayıf olduğumuz noktalarda güçlü yanları var ya da daha ilgili bilgi ve deneyime sahipler. Örneğin, tıbbi bir durumunuz varsa muhtemelen doktorunuzun tavsiyelerine uymanız sizin için daha iyidir. Bu kitabın ilerleyen kısımlarında, insanların beyinlerindeki bağlantıların bazı farklı yollarına ve kendi bağlantılarımız hakkındaki anlayışımızın kendimiz için hangi seçimleri yapacağımızı ve hangilerini başkalarına devretmemiz gerektiğini nasıl etkilemesi gerektiğine bakacağız. Ne zaman kendi kararlarınızı vermeyeceğinizi bilmek, geliştirebileceğiniz en önemli becerilerden biridir.

16İnandırıcılık kavramını daha sonraki bölümlerde daha ayrıntılı olarak açıklayacağım, ancak hemen ele almak için: İnandırıcı taraflar, bir şeyi defalarca ve başarıyla başaran ve bunu nasıl yaptıklarına dair harika açıklamaları olan kişilerdir.

17Nazik ya da düşünceli oldukları halde isteneni yerine getiremedikleri için insanların "iyi" saydıkları pek çok şey vardır (komünizmin "herkesten yeteneğine göre, herkese ihtiyacına göre" gibi). Doğa onları "kötü" olarak görüyor gibi görünüyor ve ben de doğaya katılıyorum.

18Evrim dışındaki her şey sonunda parçalanır; hepimiz ve diğer her şey evrim için birer araç. Örneğin kendimizi birey olarak görmekle birlikte, milyonlarca yıl yaşamış ve bizimki gibi bedenleri sürekli kullanıp atan genlerimizin özünde birer damarız.

19Richard Dawkins'in ve EO Wilson'ın evrimle ilgili kitaplarını öneririm. Sadece birini seçmek zorunda kalsaydım, bu

Dawkins'in olurdu *Cennetten Çıkan Nehir*.

20 Tabii ki, genellikle aynı şeylerden -ilişkiler, kariyerler, vb.- memnun oluruz, ancak durum böyle olduğunda, bunun nedeni genellikle bu şeylerin değişen boyutlarından yeni zevkler almamızdır.

21 Herhangi bir şeyin kıtlığından bolluğuna geçmenin marjinal faydaları azalır.

22 Eşsiz düşünme gücünüz - kendinize, çevrenizdeki dünyaya ve sizinle dünya arasındaki ilişkiye bakma yeteneğiniz - derin düşünebileceğiniz ve öğrenerek ve akılcıca seçimler yapmak için ince şeyleri tartabileceğiniz anlamına gelir. Diğer inandırıcı insanlara, düşüncelerinizi geliştirmek için acınızın temel nedenlerini sormak da tipik olarak çok yararlıdır - özellikle karşıt görüşlere sahip olan ancak doğruluğunun kanıtlanmasından ziyade gerçeği bulmaya ilginizi paylaştan kişiler. Sorunlarınız hakkında derinlemesine düşünebilerseniz, neredeyse her zaman küçülürler veya yok olurlar, çünkü neredeyse her zaman onlarla doğrudan yüzleşmemektense onlarla başa çıkmanın daha iyi bir yolunu bulursunuz.

23 Açık olmak gerekirse, insanlara yardım edilmemesi gerektiğini söylemiyorum. İnsanlara fırsatlar verilerek ve bu fırsatlardan yararlanabilecek kadar güçlü olmaları için ihtiyaç duydukları koşullarla yardım edilmesi gerektiğine inanıyorum. Bir atasözünde olduğu gibi, "Kendilerine yardım edenlere Allah da yardım eder." Ama bu kolay değil, özellikle değer verdiği insanlarla. İnsanların acı verici deneyimlerden öğrenmelerine yardımcı olmada etkili olmak için, yaptığınız şeyin mantığını ve özen göstermesini açık ve tekrar tekrar açıklamanız gerekir. Okuduğunuz gibi "*Ben Nereden Geliyorum*" ilkelerimi açıklamaya beni zorlayan şeyin büyük bir kısmı buydu.

24 Değişen manzarayı görme ve uyum sağlama beceriniz, hızlı bir şekilde öğrenme ve işleme yeteneğinizden çok, algınızın ve muhakemenizin bir işlevidir.

KÖTÜ

"Acı gerçeklerle" yüzleşmekten kaçınin.

İYİ

"Acı gerçeklerle" yüzleşin.

KÖTÜ
İyi görünmekle ilgilen.

İYİ
Hedefe ulaşma endişesi.

KÖTÜ
Kararlarınızı şunlara göre verin
birinci dereceden sonuçlar.

İYİ
Kararlarınızı şunlara göre verin
birinci, ikinci ve üçüncü dereceden
sonuçlar.

KÖTÜ

**Acının yoluna çıkmasına izin ver
ilerlemek.**

İYİ

**Acıyı nasıl yöneteceğinizi anlayın
ilerleme üretmek.**

KÖTÜ

**Kendinizi ve başkalarını tutmayın
sorumlu**

İYİ

**Kendinizi ve başkalarını tutun
sorumlu**

2Almak İçin 5 Adımlı Süreci Kullanın

Hayattan Ne İstiyorsun

BENBana öyle geliyor ki, kişisel evrim süreci - anlattığım döngü son bölümde—beş farklı adımda gerçekleşir. Bu beş şeyi iyi yapabilirsiniz, neredeyse kesinlikle başarılı olacaksınız. İşte kısaca bunlar:

- 1.Net hedefleriniz olsun.
- 2.Bu hedeflere ulaşmanızın önünde duran sorunları tanımlayın ve bunlara müsamaha göstermeyin.
- 3.Kök nedenlerine ulaşmak için sorunları doğru bir şekilde teşhis edin.
- 4.Sizi onların etrafından dolaştıracak planlar tasarlayın.
- 5.Bu tasarımları sonuca götürmek için gerekeni yapın.

Bu beş adım birlikte, yan sayfadaki gibi bir döngü oluşturur. Bu sürece daha ayrıntılı bir şekilde bakalım.

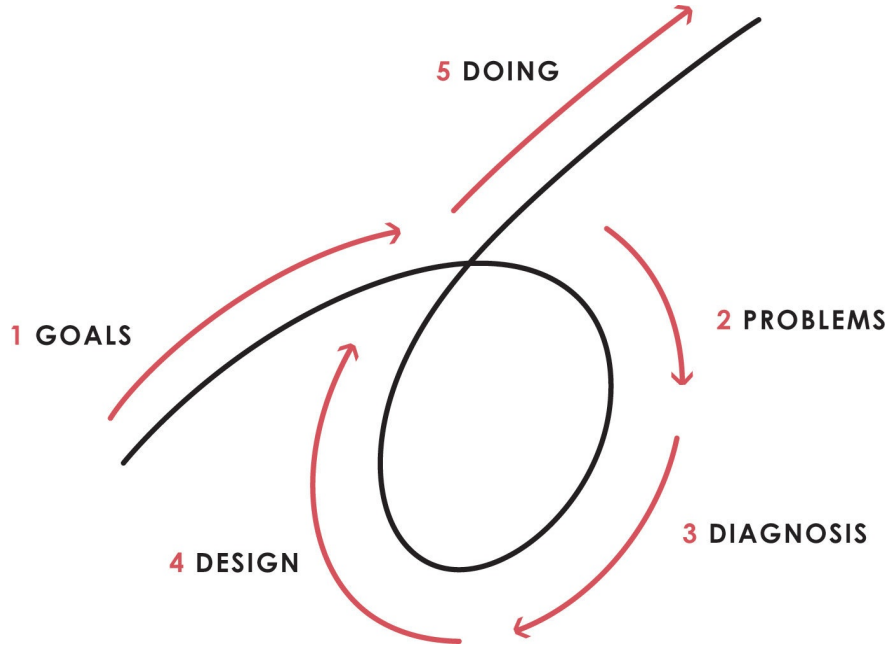
Önce neyin peşinden gideceğinizi seçmelisiniz;**hedefler**. Hedef seçiminiz yönünüzü belirleyecektir. Onlara doğru ilerledikçe karşılaşacaksınız**problemler**. Bu sorunlardan bazıları sizi kendi zayıflıklarınızla karşı karşıya getirecektir. Sebep olan acıya nasıl tepki vereceğiniz size kalmış. Hedeflerinize ulaşmak istiyorsanız, doğru bir şekilde ulaşabilmeniz için sakın ve analitik olmalısınız. **teşhis koymak**senin problemin,**tasarım**sizi onların etrafından dolaştıracak bir plan ve**Yapmak** sonuçlara ulaşmak için gerekenler. Ardından elde ettiğiniz yeni sonuçlara bakacak ve süreci yeniden yaşayacaksınız. Hızlı bir şekilde gelişmek için, bunu hızlı ve sürekli olarak yapmanız, hedeflerinizi art arda daha yükseğe ayarlamanız gerekecek.

Başarılı olmak için beş adımı da iyi yapmanız gerekecek ve bunları birer birer ve sırayla yapmalısınız. Örneğin, hedefler belirlerken, sadece hedefler belirleyin. Onlara nasıl ulaşacağınızı veya bir şeyler ters giderse ne yapacağınızı düşünmeyin. Sorunları teşhis ederken, onları nasıl çözeceğinizi düşünmeyin, sadece teşhis edin. Adımları bulanıklaştırmak, gerçek sorunların ortaya çıkarılmasını engellediği için yetersiz sonuçlara yol açar. süreç

yinelemeli: Her adımı eksiksiz bir şekilde yapmak, size bir sonraki adıma geçmek ve onu iyi yapmak için ihtiyacınız olan bilgileri sağlayacaktır.

Bu süreç aklı başında, rasyonel bir şekilde, kendinize daha yüksek bir seviyeden bakarak ve acımasızca dürüst olarak yaklaşmanız çok önemlidir. Duygularınız sizi daha iyi hale getiriyorsa, geri çekilin ve net bir şekilde yansıtılana kadar mola verin. Gerekirse sakın, düşünceli insanlardan rehberlik isteyin.

Odaklanmış ve etkili kalmanıza yardımcı olmak için, hayatınızın bir dövüş sanatı ya da amacı bir zorluğun üstesinden gelmek ve bir hedefe ulaşmak olan bir oyun olduğunu farz edin. Kurallarını bir kez kabul ettiğinizde, sürekli hayal kırıklığının getirdiği rahatsızlığa alışacaksınız. Her şeyi asla mükemmel bir şekilde halledemeyeceksiniz: Hatalar kaçınılmazdır ve hayatın bu gerçeğini fark edip kabul etmek önemlidir. İyi haber şu ki, yaptığınız her hata size bir şeyler öğretebilir, yani öğrenmenin sonu yok. Kısa sürede "bu kolay değil" veya "adil görünmüyor" ve hatta "bunu yapamam" gibi bahanelerin hiçbir değeri olmadığını ve üstesinden gelmenin işe yaradığını anlayacaksınız.



Peki ya başarılı olmak için ihtiyaç duyduğunuz tüm becerilere sahip değilseniz? Endişelenme çünkü bu herkes için geçerli. Sadece ne zaman ihtiyaç duyulduklarını ve onları almak için nereye gidebileceğinizi bilmeniz gerekir. Alıştırma yaparak, sonunda bu oyunu zorluklar karşısında sakın, durdurulamaz bir merkezcilikle oynayacaksınız. İstediklerinizi elde etme yeteneğiniz sizi heyecanlandıracak.

Şimdi beş adımın her birine nasıl yaklaşılabileceğine bakalım.

. 1 Net hedefleriniz olsun.

A.Önceliklendirme: Neredeyse istediğiniz her şeye sahip olsanız da, istediğiniz her şeye sahip olamazsınız. Hayat, tadabileceğinizden çok daha lezzetli alternatifleri olan dev bir smorgasbord gibidir. Bir hedef seçmek, genellikle istediğiniz veya daha fazla ihtiyaç duyduğunuz diğer şeyleri elde etmek için bazı şeyleri reddetmek anlamına gelir. Bazı insanlar bu noktada, daha başlamadan başarısız olurlar. Daha iyi bir alternatif için iyi bir alternatifi reddetmekten korkarak, aynı anda çok fazla hedefin peşine düşmeye çalışırlar, çok azına ulaşır veya hiçbirine ulaşamazlar. Cesaretiniz kırılmasın ve tüm seçeneklerle felç olmanıza izin vermeyin. Mutlu olmak için ihtiyacınız olandan çok daha fazlasına sahip olabilirsiniz. Seçimini yap ve devam et.

B.Hedefleri arzularla karıştırmayın. Uygun bir hedef, gerçekten başarmanız gereken bir şeydir. Arzular, hedeflerinize ulaşmanızı engelleyebilecek, istediğiniz şeylerdir. Tipik olarak, arzular birinci dereceden sonuçlardır. Örneğin, amacınız fiziksel uygunluk olabilirken, arzunuz lezzetli ama sağlıksız yiyecekler yemek olabilir. Beni yanlış anlama, tembel bir patates olmak istiyorsan, benim için sorun değil. İsteddiğiniz hedefleri takip edebilirsiniz. Ama tembel bir patates olmak istemiyorsan, o cips paketini açmasan iyi edersin.

C.Hedeflerinizi ve arzularınızı uzlaştırarak hayatta gerçekten ne istediğinize karar verin. tutku al, Örneğin. Tutku olmadan hayat sıkıcı olurdu; onsuz yaşamak istemezsin. Ama önemli olan tutkunuzla ne yaptığınızdır. Sizi tüketmesine ve sizi mantıksız davranışlara yönlendirmesine izin mi veriyorsunuz, yoksa gerçek hedeflerinizin peşinden giderken sizi motive etmesi ve yönlendirmesi için mi kullanıyorsunuz? Nihayetinde sizi tatmin edecek olan şey, her iki seviyede de doğru hissettiren şeylerdir, çünkü her iki arzu da V hedefler.

D.Başarının tuzaklarını başarının kendisiyle karıştırmayın. Başarı yönelimi önemlidir, ancak 1.200 dolarlık bir çift ayakkabıyı veya şık bir arabayı takıntı haline getiren insanlar çok nadiren mutlu olurlar çünkü gerçekten ne istediklerini ve dolayısıyla onları neyin tatmin edeceğini bilmezler.

e.Asla ulaşamaz olduğunuzu düşündüğünüz bir hedefi göz ardı etmeyin. cüretkar ol her zaman vardır mümkün olan en iyi yol. İşiniz onu bulmak ve onu takip edecek cesarete sahip olmaktır. Ulaşılabilir olduğunuzu düşündüğünüz şey, o anda bildiklerinizin bir fonksiyonudur. Peşinize bir kez başladığınızda çok şey öğreneceksiniz, özellikle başkalarıyla üçgenlerseniz; daha önce hiç görmediğiniz yollar ortaya çıkacaktır. tabii ki bazıları var

kısayarsanız profesyonel bir basketbol takımında pivot oynamak veya yetmiş yaşında dört dakikalık bir mil koşmak gibi imkansızlıklar veya imkansıza yakın şeyler.

F.Büyük beklentilerin büyük yetenekler yarattığını unutmayın.Hedeflerinizi ne ile sınırlandırırsanız *SenBilmek*başarabilirsin, çıtayı çok düşük tutuyorsun.

G.a) esnekliğiniz ve b) öz hesap verebilirliğiniz varsa, neredeyse hiçbir şey sizi başarılı olmaktan alıkoyamaz. Esneklik, gerçekliğin (veya bilgili insanların) size öğrettiklerini kabul etmenizi sağlayan şeydir; öz hesap verebilirlik esastır çünkü bir hedefe ulaşamamanın kişisel başarısızlığınız olduğuna gerçekten inanıyorsanız, bunu başaramamanızın, gerekeni yapacak kadar yaratıcı, esnek veya kararlı olmadığının bir göstergesi olduğunu göreceksiniz. Ve yolu bulmak için çok daha fazla motive olacaksınız.

H.Başarısızlıklarınızla nasıl başa çıkacağınızı bilmek, nasıl ilerleyeceğinizi bilmek kadar önemlidir. Bazen bir şelalenin üzerinden geçtiğinizi ve bundan kaçınmanın bir yolu olmadığını bilirsiniz. Hayat size, bazıları o sırada yıkıcı görünecek olan bu tür zorluklarla karşı karşıya kalacak. Kötü zamanlarda amacınız, sahip olduklarınızı korumak, kayıp oranınızı en aza indirmek veya sadece geri dönülmez bir kayıpla başa çıkmak olabilir. Göreviniz, yaptığınız takdirde ödüllendirileceğinizi bilerek her zaman mümkün olan en iyi seçimleri yapmaktır.

. 2Sorunları tanımlayın ve tolere etmeyin.

A.Acı veren sorunları, size bağırان potansiyel gelişmeler olarak görün.olmayacak olsa da ilk başta öyle hissedin, karşılaştığınız her sorun bir fırsattır; bu nedenle onları yüzeye çıkarmanız çok önemlidir. Çoğu insan bunu yapmaktan hoşlanmaz, özellikle de kendi zayıflıklarını veya değer verdikleri birinin zayıflıklarını ortaya çıkarıyorsa, ama başarılı insanlar yapmak zorunda olduklarını bilirler.

B.Sorunlarla yüzleşmekten kaçınmayın çünkü kökleri hoş olmayan sert gerçeklere dayanmaktadır. **bakmak.**Çözülmesi zor problemler hakkında düşünmek sizi endişelendirebilir, ancak *Olumsuz*onları düşünmek (ve dolayısıyla onlarla ilgilenmemek) sizi daha da endişelendirmeli. Bir sorun sizin yetenek veya beceri eksikliğinizden kaynaklandığında, çoğu insan utanır. AŞ bunu. Bunu ne kadar vurgulasam azdır: Zayıf yönlerinizi kabul etmek, onlara teslim olmakla aynı şey değildir. Onları aşmak için ilk adım.hissettiğin acılar

Karakterinizi test edecek ve onları aştıkça sizi ödüllendirecek “büyüme sancıları”.

C.Sorunlarınızı tanımlarken spesifik olun.Kesin olmalısın, çünkü farklı problemlerin farklı çözümleri vardır. Bir problem yetersiz beceriden kaynaklanıyorsa, ek eğitim istenebilir; doğuştan gelen bir zayıflıktan kaynaklanıyorsa başkasından yardım istemeniz veya oynadığınız rolü değiştirmeniz gerekebilir. Başka bir deyişle, muhasebede kötüyse, bir muhasebeci tutun. Bir sorun başkasının zayıflığından kaynaklanıyorsa, onu ihtiyaç duyulan yerde güçlü olan biriyle değiştirin. Tek yolu bu.

D.Bir sorunun nedenini gerçek sorunla karıştırmayın.“Yeterince uyuyamıyorum” değil bir sorun; bir sorunun olası bir nedenidir (veya belki de sonucudur). Düşüncenizi netleştirmek için önce kötü sonucu belirlemeye çalışın; örneğin, “İşimde kötü performans gösteriyorum.” Yeterince uyuyamamak bu sorunun nedeni olabilir ya da başka bir şey olabilir ama bunu belirlemek için sorunun tam olarak ne olduğunu bilmeniz gerekir.

e.Büyük sorunları küçük sorunlardan ayırt edin.Sadece çok fazla zamanınız ve enerjiniz var; Onları, çözüldüğü takdirde size en büyük getiriye sağlayacak sorunları keşfetmeye yatırdığınızdan emin olun. Ancak aynı zamanda, daha büyük sorunların belirtileri olmadığından emin olmak için küçük sorunlarla yeterince zaman geçirdiğinizden emin olun.

F.Bir sorunu tanımladığınızda, buna müsamaha göstermeyin.Bir sorunu tolere etmek aynı şeydir tespit edememek gibi sonuçlar doğurur. Çözümlemeyeceğine inandığın için, çözecek kadar umursamadığın için ya da çözmek için ne gerekiyorsa yeterince toplayamadığın için tolere ediyorsun, eğer başarma arzun yoksa, o zaman durumunuz umutsuz. Şiddeti ne olursa olsun, her türlü kötülüğe karşı şiddetli bir hoşgörüsüzlük geliştirmelisiniz.

. 3Kök nedenlerine ulaşmak için sorunları teşhis edin.

A.“Bu konuda ne yapılacağına” karar vermeden önce “ne olduğuna” odaklanın.yaygın bir hatadır zor bir sorunu belirlemekten ona bir çözüm önermeye kadar bir nanosaniyede hareket edin. Stratejik düşünme hem teşhis hem de tasarım gerektirir. İyi bir teşhis, ne kadar iyi yapıldığına ve sorunun ne kadar karmaşık olduğuna bağlı olarak genellikle on beş dakika ile bir saat arasında sürer. Kök nedenleri belirlemek için ilgili kişilerle konuşmayı ve kanıtlara birlikte bakmayı içerir. Beğenmek

İlkeler, kök nedenler, görünüşte farklı durumlarda kendilerini tekrar tekrar gösterir. Onları bulmak ve onlarla uğraşmak tekrar tekrar temettü öder.

B.Yakın nedenleri kök nedenlerden ayırt edin.Yakın nedenler tipik olarak sorunlara yol açan eylemler (veya eylemsizlik), bu nedenle fiillerle (*Tren tarifelerini kontrol etmediğim için treni kaçırdım.*). Kök nedenler çok daha derine iner ve tipik olarak sıfatlarla tanımlanırlar (*Tren tarifelerini kontrol etmedim çünkü unuttum*). Sorunlarınızı ancak kök nedenlerini ortadan kaldırarak gerçekten çözebilirsiniz ve bunu yapmak için semptomları hastalıktan ayırt etmelisiniz.

C.Birinin (siz dahil) nasıl biri olduğunu bilmenin, sizden ne bekleyebileceğinizi size söyleyeceğini kabul edin. onlara. Etrafınızı ihtiyacınız olan niteliklere sahip insanlarla çevrelemek istiyorsanız, insanların nasıl olduklarını değerlendirme konusundaki isteksizliğinizi aşmanız gerekecek. Bu senin için de geçerli. İnsanlar neredeyse her zaman kendi hatalarını ve zayıflıklarını tespit etmekte ve kabul etmekte zorlanırlar. Bazen onlara karşı kör oldukları içindir, ama daha çok egoları yollarına çıktığı içindir. Büyük olasılıkla, arkadaşlarınız da sizi incitmek istemedikleri için hatalarınızı belirtmek konusunda eşit derecede isteksizdir. Hepiniz bunun üstesinden gelmelisiniz. Her şeyden çok, potansiyellerini gerçekleştiren insanları yaşamayanlardan ayıran şey, kendilerine ve başkalarına nesnel bir şekilde bakma ve önlerine çıkan temel nedenleri anlama isteklilikleridir.

. 4Bir plan tasarlayın.

A.İleri gitmeden önce geri dön.Nerede olduğunuzun (ya da ne yaptığının) ve sizi şu anda bulduğunuz yere götüren hikayesini yeniden canlandırın ve ardından hedeflerinize ulaşmak için sizin ve diğerlerinin gelecekte ne yapması gerektiğini gözünüzde canlandırın.

B.Sorununuzu bir makine tarafından üretilen bir dizi sonuç olarak düşünün.Üst düzey pratik yapın makinenize yukarıdan bakarak düşünmek ve daha iyi sonuçlar elde etmek için nasıl değiştirilebileceğini düşünmek.

C.Hedeflerinize ulaşmak için tipik olarak birçok yol olduğunu unutmayın.sadece bulman gerekiyor çalışan biri.

D. Planınızı, zaman içinde kimin ne yapacağını görselleştirdiğiniz bir film senaryosu gibi düşünün.

İlk başta planı geniş bir şekilde çizin (örneğin, "harika insanları işe alın") ve ardından onu geliştirin. Büyük resimden hareket etmeli ve belirli görevlere ve tahmini zaman çizelgelerine inmelisiniz (örneğin, "Önümüzdeki iki hafta içinde, o harika insanları bulacak kelle avcılarını seçin"). Maliyet, zaman ve personel gibi gerçek dünya sorunları, siz bunu yaparken şüphesiz su yüzüne çıkacak ve bu, makinedeki tüm dişliler düzgün bir şekilde birbirine geçene kadar tasarınızı daha da hassaslaştırmanıza yol açacaktır.

e. Herkesin görmesi ve ilerlemenizi ölçmesi için planınızı yazın. Bu içerir

kimin hangi görevleri ne zaman yapması gerektiğine dair tüm ayrıntılı ayrıntılar. Görevler, anlatım ve hedefler farklıdır, bu yüzden bunları karıştırmayın. Unutmayın, görevler, anlatıyı hedeflerinize bağlayan şeydir.

F. İyi bir plan tasarlamamanın çok zaman almadığını kabul edin. Bir plan çizilebilir ve sadece saatler içinde rafine edilir veya günlere veya haftalara yayılır. Ancak süreç önemlidir çünkü etkili olmak için ne yapmanız gerektiğini belirler. Çok fazla insan, uygulamayla meşgul oldukları için tasarlamaya neredeyse hiç zaman harcamama hatasına düşüyor. Unutmayın: Tasarlamak, yapmaktan önce gelir!

. 5 Tamamlamak için itin.

A. Planlarını uygulamayan büyük planlamacılar hiçbir yere varamazlar. Zorlamalısın ve bu, senaryonuzu takip etmek için öz disiplin gerektirir. Görevleriniz ile ulaşmaları amaçlanan hedefler arasındaki bağlantıları hatırlamak önemlidir. Bunu gözden kaybettiğinizi hissettiğinizde, durun ve kendinize "neden?" diye sorun. Nedeni gözden kaçıırırsanız kesinlikle hedeflerinizi de gözden kaybedersiniz.

B. İyi çalışma alışkanlıkları büyük ölçüde hafife alınmaktadır. Başarılı bir şekilde zorlayan insanlar, Makul bir şekilde önceliklendirilmiş yapılacaklar listeleri ve her öğenin sırayla işaretlendiğinden emin olurlar.

C. Planınızı takip ettiğinizden emin olmak için net ölçümler oluşturun. İdeal olarak, birisi Sizden başkası, ilerlemenizi objektif olarak ölçmeli ve rapor etmelidir. Hedeflerinize ulaşamıyorsanız, teşhis edilmesi ve çözülmesi gereken başka bir sorun da budur. Olmayan birçok başarılı, yaratıcı insan var.

yürütmede iyi. Başarılı olurlar çünkü son derece güvenilir görevleri yerine getiren kişilerle simbiyotik ilişkiler kurarlar.

Hepsi bu kadar!

5 Adımın tümünün değerlerinizden ilerlediğini unutmayın. Değerleriniz ne istediğinizi, yani hedeflerinizi belirler. Ayrıca 5 Adımın yinelemeli olduğunu unutmayın. Bir adımı tamamladığınızda, büyük olasılıkla sizi diğer adımları değiştirmeye yönlendirecek bilgiler edinmiş olacaksınız. Beşini de tamamladığınızda, yeni bir hedefle yeniden başlayacaksınız. Süreç çalışıyorsa, hedefleriniz tasarımlarınızdan, bu da görevlerinizden daha yavaş değişecektir.

Son bir önemli nokta: İyi sentezlemeniz ve şekillendirmeniz gerekecek. İlk üç adım—hedef belirleme, sorunları belirleme ve ardından bunları teşhis etme - sentez yapıyorlar (bununla nereye gitmek istediğinizi ve gerçekte neler olup bittiğini bilmekten bahsediyorum). Çözüm tasarlamak ve tasarımların uygulanmasını sağlamak şekillendiricidir.

. 6Çözüm bulursanız, zayıflıkların önemli olmadığını unutmayın.

Neredeyse kesinlikle tüm bu adımları iyi yapamazsınız, çünkü her biri farklı düşünme türleri gerektirir ve neredeyse hiç kimse tüm bu şekillerde iyi düşünemez. Örneğin, hedef belirleme (hayatınızın ne olmasını istediğinizi belirlemek gibi), görselleştirme ve önceliklendirme gibi üst düzey düşünmede iyi olmanızı gerektirir. Sorunları belirlemek ve tolere etmemek, anlayışlı olmanızı ve sentezde iyi olmanızı ve yüksek standartları korumanızı gerektirir; teşhis, mantıklı olmanızı, birden fazla olasılığı görebilmenizi ve başkalarıyla sert konuşmalar yapmaya istekli olmanızı gerektirir; tasarım, görsellik ve pratiklik gerektirir; yapmak için yola çıktığınız şeyi yapmak, öz disiplin, iyi çalışma alışkanlıkları ve sonuç odaklı olmayı gerektirir. Tüm bu niteliklere sahip kimi tanıyorsun? Muhtemelen kimse yok. Ancak gerçekten başarılı olmak için 5 Adımı da iyi yapmak gerekir. Ee ne yapıyorsun? İlk ve en önemli,*Alçakgönüllülük sahibi ol ki, ihtiyacın olanı başkalarından alabilesin!*

Herkesin zayıf yönleri vardır. Genellikle yaptıkları hata kalıplarında ortaya çıkarlar. Zayıf yönlerinizi bilmek ve onlara dikkatle bakmak, başarıya giden yolda ilk adımdır.

A.Hatalarınızın kalıplarına bakın ve 5 Adımlı Sürecin hangi adımında tipik olarak hata yaptığınızı belirleyin.
hata.Hiç kimse kendisi hakkında tamamen tarafsız olamayacağından, başkalarından da görüşlerini isteyin.

B.Herkesin başarısının önünde duran en az bir büyük şeyi vardır; seninkini bul ve uğraş
BT.Tek büyük şeyinizin ne olduğunu (sorunları belirlemek, çözümler tasarlamak, sonuçlara ulaşmak için zorlamak gibi) ve neden var olduğunu (duygularınız sizi çelme takar, yeterli olasılıkları görselleştiremezsiniz) yazın. Sizin ve çoğu insanın muhtemelen birden fazla büyük engeli olsa da, gerçekten büyük olanı ortadan kaldırabilir veya etrafından dolaşabilirsiniz, hayatınızı büyük ölçüde iyileştireceksiniz. Üzerinde çalışırsan, büyük bir şeyle neredeyse kesinlikle başarılı bir şekilde başa çıkabileceksin.

Ya düzeltebilirsin ya da onunla iyi başa çıkmak için başkalarından yardım alabilirsin. Başarıya giden iki yol vardır: 1) ihtiyacın olan şeye kendin sahip olmak veya 2) onu başkalarından almak. İkinci yol, alçakgönüllü olmanızı gerektirir. Alçakgönüllülük, güçlü yönlerle sahip olmak kadar önemlidir, hatta daha da önemlidir. Her ikisine de sahip olmak en iyisidir. Aşağıdaki sayfada, bazı kişilerin yararlı bulduğu bir şablon bulunmaktadır.

. 7Kendinizin ve başkalarının zihinsel haritalarını ve alçakgönüllülüğünü anlayın.

Bazı insanlar kendi başlarına ne yapacaklarını bilmekte iyidirler; iyi zihinsel haritaları vardır. Belki de öğretilmekten edindiler; belki de özellikle yüksek dozda sağduyu ile kutsanmışlardı. Durum ne olursa olsun, kendi içlerinde diğerlerinden daha fazla cevapları vardır. Benzer şekilde, bazı insanlar diğerlerinden daha alçakgönüllü ve açık fikirlidir. Alçakgönüllülük, kendi başınıza bulabileceğinizden daha iyi yanıtlar aramanıza yol açıyorsa, iyi bir zihinsel haritaya sahip olmaktan bile daha değerli olabilir. Hem açık fikirliliğe hem de iyi zihinsel haritalara sahip olmak en güçlüsüdür.

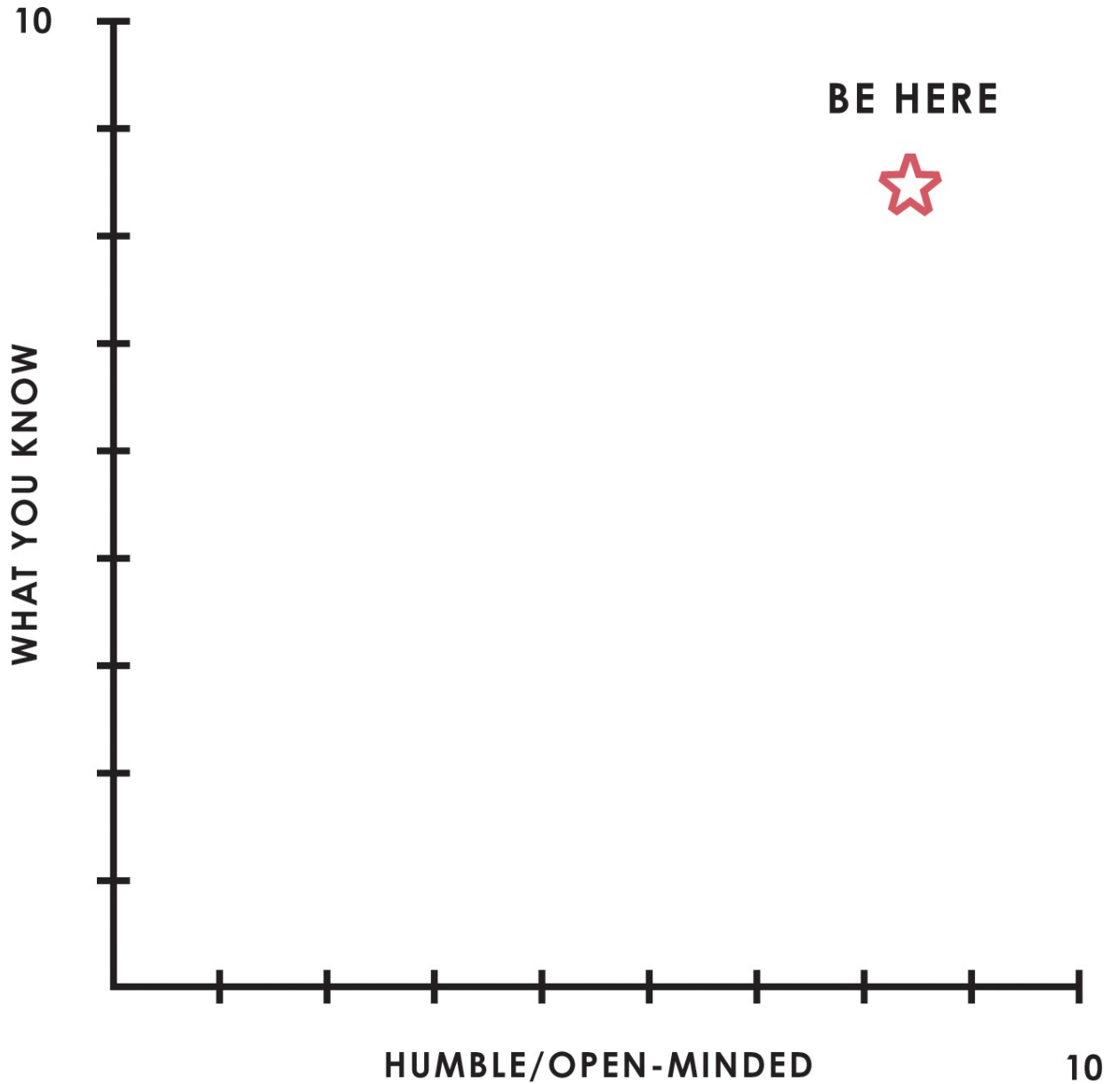
Bu basit kavramı iletme için, Y ekseninde birinin zihinsel haritasının ne kadar iyi olduğunu (başka bir deyişle bildiklerini) ve X ekseninde ne kadar alçakgönüllü/açık fikirli olduğunu birden ona kadar derecelendirdiğinizi hayal edin. karşı sayfa.

Herkes, zayıf zihinsel haritalar ve biraz açık fikirlilik ile sol alt bölgeden başlar ve çoğu insan trajik ve kibirli bir şekilde bu konumda sıkışıp kalır. Zihinsel haritalar ekseninde yukarı çıkarak (işleri nasıl daha iyi yapacağınızı öğrenerek) veya açık fikirlilik ekseninde çıkarak geliştirebilirsiniz. Her ikisi de size ne yapacağınız konusunda daha iyi bilgi sağlayacaktır. İyi zihinsel haritalarınız ve düşük açık fikirliliğiniz varsa, bu iyi olur ama harika olmaz. yine de özleyeceksin

değerli olan çok şey. Benzer şekilde, açık fikirliliğiniz yüksek ancak zihinsel haritalarınız kötüyse, muhtemelen doğru insanları ve takip edeceğiniz bakış açılarını seçmekte zorlanacaksınız. İyi zihinsel haritalara ve çok fazla açık fikirliliğe sahip olan kişi, her ikisine de sahip olmayan kişiyi her zaman yenecektir.

Şimdi daha etkili olma yolunuzu düşünmek için bir dakikanızı ayırın. Kendinizi bu çizelgede nereye yerleştirirsiniz? Diğerlerine sizi nereye yerleştireceklerini sorun.

Neyi kaçırdığınızı anladığınızda ve başkalarından yardım almanızı sağlayacak açık fikirliliği kazandığınızda, başaramayacağınız hiçbir şey olmadığını göreceksiniz.



Çoğu insan çoğu zaman bunu yapmakta başarısız olur. Sonraki bölümlerde, bunu neden ve nasıl düzelteceğimi keşfedeceğim.

3Radikal Açık Fikirli Olun

Tnasıl alınacağını açıkladığı için muhtemelen en önemli bölüm onunkidir. çoğu insanın hayattan istediklerini elde etme yolunda duran iki şeyin etrafında. Bu engeller, beynimizin çalışma şekline dolayısıya vardır, dolayısıyla neredeyse herkes bunlarla karşılaşır.

. 1İki engelinizin farkına varın.

İyi karar vermenin önündeki en büyük iki engel, egonuz ve kör noktalarınızdır. Birlikte, sizin ve içinde bulunduğunuz koşullar hakkında neyin doğru olduğunu nesnel olarak görmeyi ve başkalarından en iyi şekilde yararlanarak mümkün olan en iyi kararları vermenizi zorlaştırır. İnsan beyninin nasıl çalıştığını anlayabilirseniz, bu engellerin neden var olduğunu ve kendinizi daha mutlu, daha etkili ve başkalarıyla etkileşimde daha iyi hale getirmek için davranışlarınızı nasıl ayarlayacağınızı da anlayabilirsiniz.

A.Ego bariyerinizi anlayın.“Ego engeliniz” derken, hatalarınızı ve zayıf yönlerinizi kabul etmenizi zorlaştıran bilinçaltı savunma mekanizmalarınızı kast ediyorum. Sevilme ihtiyacı ve sevgiyi kaybetme korkusu, hayatta kalma ihtiyacı ve hayatta kalamama korkusu, önemli olma ihtiyacı ve önemli olmama korkusu gibi en derin ihtiyaç ve korkularınız, insanın ilkel kısımlarında bulunur. Temporal lobunuzdaki duyguları işleyen yapılar olan amigdala gibi beyniniz. Beyninizin bu bölgelerine bilinçli farkındalığınız erişemediğinden, onların ne istediğini ve sizi nasıl kontrol ettiğini anlamanız neredeyse imkansızdır. Olayları aşırı basitleştirirler ve içgüdüsel olarak tepki verirler. Övgüye can atarlar ve eleştiriyi bir saldırı olarak karşılık verirler, beynin üst düzey bölümleri yapıcı olmanın ne olduğunu anladığında bile.

Eleştirmek sana yakışır. Özellikle ne kadar iyi olduğun konusunda seni savunmaya iterler.

Aynı zamanda, neokorteksinizde, daha spesifik olarak prefrontal korteks adı verilen kısımda daha yüksek bilinç seviyesi bulunur. Bu, beyninizin en belirgin insani özelliğidir; beynin geri kalanına göre, insanlarda diğer türlerin çoğundan daha büyüktür. Burası, karar vermenin bilinçli farkındalığını ("yürütme işlevi" olarak adlandırılır) ve ayrıca mantık ve muhakeme uygulamasını deneyimlediğiniz yerdir.

B.ikiniz"sizi kontrol etmek için savaşıyorsunuz. Jekyll ve Bay Hyde gibi, üst seviyedeki siz alt seviyedeki siz olduğunuzun farkında olmasa da. Bu çatışma evrenseldir; Yeterince dikkat ederseniz, bir kişinin beyninin farklı bölümlerinin birbiriyle tartıştığını gerçekten görebilirsiniz. Örneğin, birisi "kendine kızdığında", prefrontal korteksi amigdalasıyla (veya beyninin diğer alt düzey bölümleriyle) mücadele eder.²⁵). Biri, "Neden o kadar pastayı kendime yedirdim?" diye sorduğunda. cevap şu: "Çünkü alt seviyedeki siz, düşünceli, üst seviyedeki size karşı galip geldiniz."

a) mantıksal/bilinçli siz ve b) duygusal/bilinçaltınızın birbirinizle nasıl savaştığını anladığınızda, ikinizin diğer insanlarla ve kendi iki "onlarıyla" uğraşmasının nasıl bir şey olduğunu hayal edebilirsiniz. Bu bir karmaşa. Bu alt düzey benlikler saldırı köpekleri gibidir - üst düzey benlikleri bir şeyleri çözmek istediğinde bile savaşmak isterler. Bu çok kafa karıştırıcı çünkü siz ve uğraştığınız insanlar tipik olarak bu alt seviye canavarların var olduğunu bile bilmiyorsunuz, herkesin davranışlarını ele geçirmeye çalıştıklarını boşverin.

Birisi sizinle aynı fikirde olmadığında ve düşüncelerinizi açıklamanızı istediğinde ne olduğuna bir bakalım. Bu tür meydan okumaları saldırı olarak görmeye programlanmış olduğunuz için, diğer kişinin bakış açısıyla ilgilenmeniz sizin için daha mantıklı olsa da, özellikle de zekiyseler, öfkelenirsiniz. Davranışınızı açıklamaya çalıştığınızda, açıklamalarınız hiçbir anlam ifade etmiyor. Bunun nedeni, alt düzey siz'in üst düzey siz aracılığıyla konuşmaya çalışmasıdır. Köklü, gizli motivasyonlarınız kontrol altında olduğundan, "sizin" ne yaptığınızı mantıklı bir şekilde açıklamanız imkansızdır.

En zeki insanlar bile genellikle bu şekilde davranır ve bu trajiktir. Etkili olmak için haklı olma ihtiyacınızın, neyin doğru olduğunu bulma ihtiyacınızdan daha önemli olmasına izin vermemelisiniz. Bildiklerinizden veya bir şeyde ne kadar iyi olduğunuzdan çok gurur duyuyorsanız, daha az öğrenecek, yetersiz kararlar verecek ve potansiyelinizin gerisinde kalacaksınız.

C.Kör nokta bariyerinizi anlayın.Ego bariyerinize ek olarak, siz (ve diğer herkes) aynı zamanda kör noktalara, yani düşünce tarzınızın olayları doğru görmeyi engellediği alanlara da sahipsizsiniz. Hepimizin perdeyi duymak ve renkleri görmek için farklı aralıkları olduğu gibi, bir şeyleri görmek ve anlamak için de farklı aralıklarımız var. Her birimiz olayları kendimize göre görürüz. Örneğin, bazı insanlar doğal olarak büyük resimleri görür ve küçük detayları kaçırırken, diğerleri doğal olarak detayları görür ve büyük resimleri kaçırır; bazı insanlar doğrusal düşünürken diğerleri yanal düşünür vb.

Doğal olarak insan göremediği şeyin kıymetini bilemez. Desenleri tanımlayamayan ve sentez yapamayan bir kişi, desenleri görmeyi ve sentezlemenin nasıl bir şey olduğunu, renk körü bir kişinin renkleri görmeyi nasıl bir şey olduğunu bildiğinden daha fazla bilemez. Beynimizin çalışma biçimindeki bu farklılıklar, vücudumuzun çalışma biçimindeki farklılıklardan çok daha az belirgindir. Renk körü insanlar sonunda renk körü olduklarını keşfederler, halbuki çoğu insan düşünme tarzlarının onları nasıl kör ettiğini asla görmez veya anlamaz. İş daha da zorlaştırmak için, hepimizde olmasına rağmen kendimizin veya başkalarının kör noktaları olduğunu görmekten hoşlanmayız. Birinin psikolojik zayıflığına işaret ettiğinizde, bu genellikle fiziksel bir zayıflığa işaret etmişsiniz gibi iyi karşılanır.

Çoğu insan gibiyse, başkalarının olayları nasıl gördüğü hakkında hiçbir fikriniz yok ve onların ne düşündüklerini anlamakta iyi değilsiniz çünkü onlara kendinizin doğru olduğunu düşündüğünüz şeyi söylemekle çok meşgulsünüz. Başka bir deyişle, siz kapalı fikirlisiniz; fazla zannediyorsun Bu kapalı fikirlilik çok maliyetlidir; diğer insanların size gösterebileceği her türlü harika olasılığı ve tehlikeli tehdidi kaçırmaya neden olur ve yapıcı ve hatta hayat kurtarıcı olabilecek eleştirileri engeller.

Bu iki engelin nihai sonucu, anlaşmazlık içindeki tarafların tipik olarak haklı olduklarına ikna olmaları ve çoğu zaman birbirlerine kızmalarıdır. Bu mantıksızdır ve yetersiz karar vermeye yol açar. Ne de olsa, iki kişi zıt sonuçlara vardığında biri yanılıyor olmalı. Birinin sen olmadığından emin olmak istemez misin?

Başkalarının düşüncelerinden yararlanma konusundaki bu başarısızlık, yalnızca anlaşmazlıklar ortaya çıktığında ortaya çıkmaz; insanlar çözmeye çalıştıkları sorunlarla karşılaştıklarında ortaya çıkar. Bir şeyleri çözmeye çalışırken, çoğu insan kendilerine sunulan tüm harika düşünceleri almak yerine kendi kafalarında dönüp dururlar. Sonuç olarak, sürekli olarak gördüklerine doğru koşarlar ve göremedikleri şeye çarpmaya devam ederler, ta ki çarpışma onları uyum sağlamaya yönlendirene kadar. Uyum sağlayanlar bunu a) beyinlerine doğal olmayan bir şekilde çalışmayı öğreterek (örneğin, yaratıcı kişi disiplin ve uygulama yoluyla organize olmayı öğrenir), b) telafi edici mekanizmalar kullanarak (programlanmış hatırlatıcılar gibi) yaparlar. ve/veya c) zayıf oldukları yerde güçlü olan başkalarının yardımına güvenmek.

Düşünmedeki farklılıklar yıkıcı olmak yerine simbiyotik ve tamamlayıcı olabilir. Örneğin, yaratıcı insanlar arasında yaygın olan yanıl düşünme yaklaşımı onların güvenilmez olmasına yol açabilirken, daha doğrusal düşünenler genellikle daha güvenilirlerdir; bazı insanlar daha duygusalken diğerleri daha mantıklıdır vb. Bu bireylerin hiçbirisi, tamamlayıcı güçlere sahip başkalarının yardımı olmadan herhangi bir karmaşık projede başarılı olamaz.

Aristoteles, trajediyi, bir kişinin ölümcül kusurundan kaynaklanan korkunç bir sonuç olarak tanımladı - bu kusur, düzeltilseydi bunun yerine harika bir sonuca yol açacaktı. Bana göre bu iki engel -ego ve kör noktalar- zeki, çalışkan insanları potansiyellerini gerçekleştirmekten alıkoyan ölümcül kusurlardır.

Onları nasıl geçeceğinizi öğrenmek ister misiniz? Bunu yapabilirsin; herkes yapabilir. İşte nasıl.

. 2Radikal açık fikirlilik uygulayın.

Kör olduğunı bilersen görmenin bir yolunu bulursun, oysa kör olduğunı bilmezsen problemlerinle karşılaşmaya devam edersin. Diğer bir deyişle, kör noktalarınız olduğunun farkına varabilir ve açık fikirli bir şekilde başkalarının sizden daha iyi bir şey görebileceğini ve onların işaret etmeye çalıştıkları tehdit ve fırsatların gerçekten var olabileceğini göz önünde bulundurursanız iyi kararlar

Radikal açık fikirlilik, seçimlerinizi en iyi şekilde göremeyeceğiniz konusundaki gerçek endişeyle motive olur. Egonuzun veya kör noktalarınızın yolunuza çıkmasına izin vermeden farklı bakış açılarını ve farklı olasılıkları etkili bir şekilde keşfetme yeteneğidir. Her zaman haklı olma takıntınızı, doğru olanı öğrenmenin sevinciyle değiştirmenizi gerektirir. Radikal açık fikirlilik, alt düzey benliğinizin kontrolünden kaçmanızı sağlar ve üst düzey benliğinizin tüm iyi seçimleri görmesini, değerlendirmesini ve mümkün olan en iyi kararları vermesini sağlar. Bu yeteneği edinebilirseniz - ve pratik yaparak edinebilirsiniz - gerçeklerinizle daha etkili bir şekilde başa çıkabilecek ve hayatınızı radikal bir şekilde iyileştirebileceksiniz.

Çoğu insan, radikal bir şekilde açık fikirli olmanın ne demek olduğunu anlamıyor. Açık fikirliliği "yanılmaya açık" olarak tanımlarlar, ancak inatla kafalarındaki görüşe tutunurlar ve alternatif bakış açılarının ardındaki mantığı anlamakta başarısız olurlar. Radikal olarak açık fikirli olmak için şunları yapmalısınız:

A. Mümkün olan en iyi yolu bilemeyebileceğinize içtenlikle inanın ve "bilmemek" ile iyi başa çıkma yeteneğinizin bildiğiniz her şeyden daha önemli olduğunu kabul edin.çoğu insan doğru olduklarından o kadar emin oldukları için var olan daha iyi alternatifleri görmelerine izin vermedikleri için kötü kararlar verirler. Radikal olarak açık fikirli insanlar, doğru soruları bulmanın ve diğer akıllı insanlara ne düşündüklerini sormanın, tüm cevaplara sahip olmak kadar önemli olduğunu bilirler. Bir süre "bilmeme" durumunda yüzmeden büyük bir karar veremeyeceğini anlıyorlar. Bunun nedeni, "bilmeme" alanında var olanın, herhangi birimizin bildiği her şeyden çok daha büyük ve heyecan verici olmasıdır.

B. Karar vermenin iki adımlı bir süreç olduğunu kabul edin: nce ilgili tüm bilgileri alın, ozaman karar ver.çoğu insan, halihazırda vardıkları sonuçla tutarsız olan bilgileri almak konusunda isteksizdir. Nedenini sorduğumda, ortak bir cevap: "Kendi kararımı vermek istiyorum." Bu insanlar, karşıt görüşleri dikkate almanın, ne yapmak istediklerine karar verme yeteneklerini bir şekilde tehdit edeceğini düşünüyor gibi görünüyor. Hiçbir şey gerçeklerden daha fazla olamaz. Başkalarının bakış açılarını dikkate alarak onları dikkate almak, bağımsız düşünme ve kendi kararlarınızı verme zgrlğnz hiçbir şekilde kısıtlamaz. Siz onları yaparken bakış açınızı genişletecektir.

C. İyi görünmek için endişelenme; hedefine ulaşma konusunda endişelen.

İnsanlar genellikle, cevabı bilmedikleri halde, cevapları bildiklerini kanıtlamaya çalışırlar. Neden bu verimsiz şekilde davranıyorlar? Bunun nedeni genellikle, büyük insanların tüm cevaplara sahip olduğu ve herhangi bir zayıflığı olmadığı yönündeki anlamsız ama yaygın görüşe inanmalarıdır. Bu görüş gerçekle örtüşmemekle kalmaz, ilerlemelerinin önünde de durur. Mümkün olan en iyi kararları vermekle ilgilenen insanlar, en iyi cevapları bildiklerinden nadiren emin olurlar. Zayıflıkları ve kr noktaları olduğunun farkındadırlar ve bunları aşmak için her zaman daha fazlasını öğrenmeye çalışırlar.

D. İçeri almadan dışarı ıkamayacağınızı anlayın.çoğu insan çok daha istekli görünüyor Almadan (ğrenmekten) dışarı çıkarmak (düşüncelerini iletmek ve üretken olmak). Bu, kişinin birincil hedefi söndürmek olsa bile bir hatadır, çünkü kişinin ortaya koyduğu şey, içine girmediği sürece iyi olmayacaktır.

e. Olayları başkasının gözünden görmenin getirdiği bakış açısını kazanmak için, yargılamayı bir süreliğine askıya almanız gerektiğini kabul edin; yalnızca empati kurarak başka bir noktayı doğru bir şekilde değerlendirebilirsiniz.

görüş.Açık fikirlilik, inanmadığınız şeyle aynı fikirde olmak anlamına gelmez; inatla ve mantıksızca değil, başkalarının akıl yürütmelerini dikkate almak demektir.

kendi bakış açısına bağlı kalmak. Radikal bir şekilde açık fikirli olmak için, yanılıyor olabileceğiniz olasılığına o kadar açık olmalısınız ki, başkalarını size bunu söylemeye teşvik etmelisiniz.

F.Sadece alabileceğiniz en iyi cevabı değil, en iyi cevabı aradığınızı unutmayın.

kendine gelCevabın kafanızda olması gerekmez; kendi dışına bakabilirsin Olaylara gerçekten nesnel olarak bakıyorsanız, her zaman en iyi cevaba sahip olma olasılığınızın düşük olduğunu ve buna sahip olsanız bile, başkaları sizi test etmeden önce cevap verdiğinizden emin olamayacağınızı kabul etmelisiniz. Bu yüzden bilmediğini bilmek paha biçilmezdir. Kendinize sorun: Bunu sadece kendi gözlerimle mi görüyorum? Eğer öyleyse, o zaman çok engelli olduğunuzu bilmelisiniz.

G.Tartışıyor musunuz yoksa anlamaya mı çalışıyorsunuz konusunda net olun ve sizin ve diğerlerinin inanılabilirliğine göre hangisinin en uygun olduğunu düşünün.Her iki taraf da akran ise, bu tartışmak uygundur. Ama biri diğerinden açıkça daha bilgili ise, daha az bilgili olanın daha bilgili olana öğrenci gibi yaklaşması, daha bilgili olanın ise öğretmen gibi davranması tercih edilir. Bunu iyi yapmak, inandırıcılık kavramını anlamanızı gerektirir. İnandırıcı insanları, söz konusu şeyi tekrar tekrar ve başarılı bir şekilde başarmış - en az üç başarı ile güçlü bir geçmişe sahip olan - ve araştırıldığında yaklaşımları hakkında harika açıklamalar yapan kişiler olarak tanımlıyorum.

Eldeki konuyla ilgili inandırıcı olan birinden farklı bir görüşünüz varsa veya en azından sizden daha inandırıcıysanız (örneğin, doktorunuzla sağlığınız hakkında bir görüşme içindeyseniz) bunu açıkça belirtmelisiniz. onların bakış açısını anlamaya çalıştığınız için sorular soruyorsunuz. Tersine, açıkça daha inanılır biriyseniz, kibarca diğerine bunu hatırlatabilir ve size sorular sormasını önerebilirsiniz.

Tüm bu stratejiler, radikal bir şekilde açık fikirli olmak istiyorsanız, ustalaşmanız gereken iki uygulamada bir araya gelir.

. 3Düşünceli anlaşmazlık sanatını takdir edin.

İki kişi zıt şeylere inanıyorsa, birinin yanlış olma ihtimali yüksektir. O kişinin sen olup olmadığını öğrenmek işe yarar. Bu nedenle, düşünceli anlaşmazlık sanatını takdir etmeniz ve geliştirmeniz gerektiğine inanıyorum. Düşünceli bir anlaşmazlıkta amacınız karşı tarafı haklı olduğunuza ikna etmek değil;

hangi görüşün doğru olduğunu bulmak ve bu konuda ne yapılacağına karar vermektir. Düşünceli bir anlaşmazlıkta, her iki taraf da önemli bakış açılarını kaçırmamanın gerçek korkusuyla motive olur. Diğer kişinin ne gördüğünü gerçekten gördüğünüz ve onların da sizin gördüğünüzü gerçekten gördüğü alışverişler - her ikinizin de "üst düzey sizlerin" gerçeğe ulaşmaya çalışmasıyla - son derece faydalıdır ve kullanılmayan dev bir potansiyel kaynağıdır.

Bunu iyi yapmak için, sohbete sadece anlamaya çalıştığınızı gösteren bir şekilde yaklaşın.²⁶Açıklama yapmak yerine soruları kullanın. Tartışmayı sakın ve tarafsız bir şekilde yürütün ve diğer kişiyi de bunu yapmaya teşvik edin. Unutmayın, tartışmıyorsunuz; Açıkça neyin doğru olduğunu keşfediyorsunuz. Makul olun ve başkalarının makul olmasını bekleyin. Sakin, meslektaş ve saygılıysanız, olmadığınızdan çok daha iyisini yapacaksınız. Pratik yaptıkça bunda daha iyi olacaksınız.

Bana göre, insanların aynı fikirde olmadıklarında birbirlerine kızmaları anlamsız çünkü çoğu anlaşmazlık, öğrenme fırsatı kadar tehdit de değil. Bir şey öğrendiği için fikrini değiştirenler kazananlar, inatla öğrenmeyi reddedenler ise kaybedenler. Bu, başkalarının sonuçlarını körü körüne kabul etmeniz gerektiği anlamına gelmez. Açık fikirli ve aynı zamanda iddialı dediğim şey olmalısınız - öğrendiklerinize dayanarak doğru olma olasılığı yüksek olan her şeye doğru akıcı bir şekilde ilerlerken, çelişkili olasılıkları zihninizde tutmalı ve keşfetmelisiniz. Bazı insanlar bunu kolayca yapabilirken diğerleri yapamaz. Bunu iyi yaptığınızdan emin olmak için iyi bir alıştırmaya, aynı fikirde olmadığınız kişiye kendi bakış açısıyla anlatmaktır. Aldığınız konusunda hemfikirlerse, o zaman iyi durumdasınız demektir.

Bazı insanlar bu şekilde çalışmanın zaman alıcı olduğundan endişe duyarlar. Anlaşmazlıklar üzerinde çalışmak zaman alır, ancak onu harcamanın en iyi yolu budur. Önemli olan, neye zaman ayırdığınıza ve kiminle geçireceğinize öncelik vermenizdir. Sizinle aynı fikirde olmayacak birçok insan var ve onların tüm görüşlerini dikkate almak verimsiz olacaktır. Herkese karşı açık fikirli olmak işe yaramaz. Bunun yerine, zamanınızı erişebildiğiniz en inandırıcı insanlarla fikirleri keşfederek geçirin.

Bir çıkmazda olduğunuzu fark ederseniz, ikinizin de saygı duyduğu bir kişi üzerinde anlaşın ve tartışmayı yönetmesine yardımcı olması için onu görevlendirin. Gerçekten verimsiz olan şey, çoğu insanın yapmaya eğilimli olduğu, olup bitenler hakkında kendi kafanızda dönüp durmak veya azalan getiri noktasını aşarak aynı fikirde olmamak için zaman kaybetmektir. Bu olduğunda, ortak bir anlaşmaya varmanın daha verimli bir yoluna geçin.

anlaşma ile aynı şey olması gerekmeyen anlayış. Örneğin, katılmamayı kabul edebilirsiniz.

Bunun gibi düşünceli anlaşmazlıklar neden tipik olarak ortaya çıkmaz? Çünkü çoğu insan içgüdüsel olarak aynı fikirde olma konusunda isteksizdir. Örneğin, iki kişi bir restorana giderse ve biri yemeği beğendiğini söylerse, diğerinin "Ben de beğendim" demesi veya doğru olmasa bile hiçbir şey söylememesi daha olasıdır. Aynı fikirde olmama isteksizliği, "alt seviyedeki sizlerin" anlaşmazlığı yanlış bir şekilde çatışma olarak yorumlamasıdır. Bu nedenle radikal açık fikirlilik kolay değildir: Kendinize, kendinizde veya başkalarında bu tür tepkileri tetiklemeyen şekillerde fikir alışverişi yapma sanatını öğretmelisiniz. Bob, Giselle ve Dan bana insanları aşağılanmış hissettirdiğimi söylediğinde öğrenmem gereken şey buydu.

Kafanızda yanlış düşünceler beslemek ve düşünceli anlaşmazlıklar yaşamak yerine bunlara dayanarak yanlış kararlar vermek, insanlığın en büyük trajedilerinden biridir. Düşünceli bir şekilde aynı fikirde olamamak, kamu politikası, siyaset, tıp, bilim, hayırseverlik, kişisel ilişkiler ve daha fazlası gibi tüm alanlarda karar vermeyi çok kolay bir şekilde radikal bir şekilde geliştirebilir.

. 4Görüşünüzü, aynı fikirde olmaya istekli olan inandırıcı insanlarla üçgenleyin.

Uzmanları tek tek sorgulayarak ve onları birbirleriyle dinleyebileceğim ve hakkında sorular sorabileceğim düşünceli anlaşmazlıklar yaşamaya teşvik ederek, hem haklı olma olasılığımı artırıyorum hem de çok daha iyi eğitilmiş biri oluyorum. Bu, uzmanlar benimle veya birbirleriyle aynı fikirde olmadığında en çok doğrudur. Düşünceli bir şekilde aynı fikirde olmayan akıllı insanlar en büyük öğretmenlerdir, bir tahtanın önünde durup size ders vermekle görevlendirilen bir profesörden çok daha iyidir. Edindiğim bilgiler genellikle gelecekte ortaya çıkacak benzer durumlar için geliştirip rafine ettiğim ilkelere yol açar.

Konuların gereken süre içinde anlayamayacağım kadar karmaşık olduğu bazı durumlarda, karar vermeyi benden daha inandırıcı olan bilgili kişilere devredeceğim, ancak yine de onların düşünceli anlaşmazlıklarını dinlemek istiyorum. Çoğu insanın bunu yapmadığını görüyorum - gereken türden yargılarda bulunmaya yetkili olmasalar bile kendi kararlarını vermeyi tercih ediyorlar. Bunu yaparken, alt düzey benliklerine teslim oluyorlar.

İnanılabilir insanların görüşlerini üçgenleştirme yaklaşımı, hayatınız üzerinde derin bir etkiye sahip olabilir. Benim için yaşam ve ölüm arasındaki farkı yarattığını biliyorum. Haziran 2013'te yıllık muayene için Johns Hopkins'e gittim.

Barrett's özofagusu denen kanser öncesi bir durumum olduğu ve yüksek dereceli displaziye sahip olduğum söylendi. Displazi, kanser gelişiminin erken bir aşamasıdır ve özofagus kanserine dönüşme olasılığı nispeten yüksektir - yılda vakaların yaklaşık yüzde 15'i. Yemek borusu kanseri ölümcüldür, bu yüzden tedavi edilmezse, üç ila beş yıl içinde kansere yakalanıp ölme ihtimalim vardı. Benimki gibi vakalar için standart protokol yemek borusunu çıkarmaktır, ancak durumuma özgü bir şey nedeniyle buna aday değildim. Doktor bekleyip işlerin nasıl ilerlediğini görmemi tavsiye etti.

Sonraki haftalarda, bir yandan yaşamak için savaşıırken bir yandan da nihai ölümümü planlamaya başladım. Severim:

A. Mümkün olduğu kadar iyi hale getirmek için en kötü durum senaryosunu planlayın. Kendimi şanslı hissettim çünkü bu Öngörü bana, en çok değer verdiğim insanların bensiz iyi olmalarını sağlamak ve kalan yıllarda onlarla hayatın tadını çıkarmak için yeterli zamanı verdi. Yeni doğmuş olan ilk torunumu tanımak için zamanım olacaktı, ama bunu doğal karşılayabilecek kadar fazla zamanım olmayacaktı.

Ama artık bildiğiniz gibi, bana bir uzman tarafından bile en iyisinin söylendiğini takip etmektense, fikirleri inandırıcı insanlarla üçgenlemeyi seviyorum. Bu yüzden ayrıca kişisel doktorum Dr. Glazer'a bu özel hastalık konusunda dört uzmanla daha randevu ayarladım.

İlk görüşme, büyük bir kanser hastanesinin göğüs cerrahisi başkanıyla yapıldı. Durumumun hızla ilerlediğini ve ilk doktorun söylediğinin aksine beni iyileştirebilecek bir ameliyat olduğunu anlattı. Hem yemek borumu hem de midemi çıkarmayı ve bağırsaklarımı yemek borumun kalan küçük parçasına bağlamayı içerecekti. Ameliyat masasında yüzde 10 ölme şansım ve yüzde 70 sakatlanma şansım olacağını tahmin etti. Ama olasılıklar benim yaşamamdan yanaydı, bu yüzden tavsiyesi kesinlikle ciddiye alınmaya değerdi. Doğal olarak, bana ilk teşhisi koyan ve izle ve bekle yaklaşımını öneren Johns Hopkins'li doktorla konuşmasını istedim, bu yüzden hemen o sırada diğer doktoru aradım ve her birinin diğerinin görüşleri hakkında ne söyleyeceğini görmek için. Bu göz açıcıydı. İki doktor, onlarla yüz yüze görüştüğümde bana tamamen farklı şeyler söyleseler de, telefonda birlikte olduklarında, anlaşmazlıklarını en aza indirmeye ve diğerini iyi göstermeye çalıştılar, elde etmek için her şeyi mahvetmek yerine profesyonel nezaketi öne çıkardılar. en iyi cevap Yine de görüşlerindeki farklılıklar açtı ve onları dinlemek anlayışımı derinleştirdi.

Ertesi gün başka bir saygın hastanede dünya çapında uzman ve araştırmacı olan üçüncü bir doktorla görüştüm. Bana durumumun olacağını söyledi.

Üç ayda bir endoskopik muayene için geldiğim sürece temelde bana sorun çıkarmadı. Bunun cilt kanseri gibi olduğunu ama içeriden - izlenirse ve kan dolaşımına metastaz yapmadan önce herhangi bir yeni büyüme kırpılırsa, iyi olacağımı açıkladı. Ona göre, bu şekilde izlenen hastaların sonuçları yemek borusu alınanlardan farklı değildi. Açıkça söylemek gerekirse: Kanserden ölmediler. Ara sıra yapılan muayeneler ve işlemler dışında hayat onlar için normal akıyordu.

Özetlemek gerekirse: Kırk sekiz saat boyunca, olası bir ölüm cezasından esasen karnımı deşmeyi içeren olası bir tedaviye ve ardından basit ve biraz rahatsız edici bir şekilde anormallikleri gözlemlene ve ortadan kaldırma yoluna gitmiştim. herhangi bir zarara neden olmadan önce onları Bu doktor haksız mıydı?

Glazer ve ben dünya çapında iki uzmanla daha görüşmeye gittik ve ikisi de kapsam belirleme prosedüründen geçmenin zarar vermeyeceği konusunda anlaştılar, ben de devam etmeye karar verdim. İşlem sırasında yemek borumdan bir miktar doku aldılar ve test için laboratuvara gönderdiler. İşlemden birkaç gün sonra, altmış dördüncü doğum günümünden tam bir hafta önce sonuçları aldım. En azını söylemek şok ediciydi. Dokuyu analiz ettikten sonra, hiçbir şekilde yüksek dereceli displazi olmadığı ortaya çıktı!

Uzmanlar bile hata yapabilir; Demek istediğim, basitçe, radikal bir şekilde açık fikirli olmanın ve akıllı insanlarla üçgenlemenin işe yaradığıdır. Başka fikirler için zorlamasaydım, hayatım çok farklı bir yön alabilirdi. Demek istediğim, açık fikirli bir şekilde inanılır insanlarla üçgenleme yaparak doğru kararlar alma olasılığınızı önemli ölçüde artırabilirsiniz.

. 5Dikkat etmeniz gereken kapalı fikirlilik ve açık fikirlilik belirtilerini tanıyın.

Açık fikirli bir insanı kapalı fikirli bir insandan ayırmak kolaydır çünkü çok farklı davranırlar. İşte sizin veya başkalarının kapalı fikirli olup olmadığını anlamak için bazı ipuçları:

- 1.**Kapalı fikirli insanlar**fikirlerine meydan okunmasını istemezler. Diğer kişinin neden aynı fikirde olmadığını merak etmek yerine, diğer kişinin kendileriyle aynı fikirde olmasını sağlayamadıkları için genellikle hüsrana uğrarlar. Aldıkları için kötü hissediyorlar

bir şeyler yanlışdır ve soru sormaktan ve başkalarının bakış açısını öğrenmekten çok doğru olduğunun kanıtlanmasıyla ilgilenirler.

Açık fikirli insanlarneden anlaşmazlık olduğunu daha çok merak ediyorlar. Birisi aynı fikirde olmadığında kızmazlar. Her zaman yanılıyor olma ihtimallerinin olduğunu ve bir şeyi gözden kaçırmadıklarından veya hata yapmadıklarından emin olmak için diğer kişinin görüşlerini dikkate almanın biraz zaman almaya değer olduğunu anlarlar.

- 2.**Kapalı fikirli insanlar**soru sormaktan çok açıklama yapmaya eğilimlidirler. İnandırıcılık size belirli durumlarda açıklamalarda bulunma hakkı verirken, gerçekten açık fikirli insanlar, hatta tanıdığım en inanılır insanlar bile her zaman birçok soru sorarlar. İnanılmaz insanlar bana sık sık ifadelerinin, güven düzeyi düşük ifadeler olarak ifade edilmiş olsalar da aslında üstü kapalı sorular olduğunu söylerler. Bu bazen doğru olsa da, benim deneyimime göre çoğu zaman doğru değil.

Açık fikirli insanlaryanılıyor olabileceklerine içtenlikle inanmak; sordukları sorular samimi. Ayrıca birincil rollerinin bir öğrenci mi, bir öğretmen mi yoksa bir akran mı olması gerektiğini belirlemek için göreceli inanılabilirliklerini değerlendirirler.

- 3.**Kapalı fikirli insanlar**Başkalarını anlamaktan çok anlaşılmaya odaklanın. İnsanlar aynı fikirde olmadıklarında, diğer kişinin bakış açısını anlamayanların kendileri olup olmadığını düşünmektense anlaşılmadıklarını varsaymaya daha eğilimlidirler.

Açık fikirli insanlarher zaman olayları başkalarının gözünden görmek zorunda hissedersiniz.

- 4.**Kapalı fikirli insanlar**“Yanılıyor olabilirim” gibi şeyler söyleyin. . . ama işte benim fikrim.” Bu her zaman duyduğum klasik bir işaret. Bu genellikle insanların açık fikirli olduklarına kendilerini ikna ederken kendi fikirlerine sahip olmalarına izin veren formalite icabı bir jesttir. İfadeniz “yanılıyor olabilirim” veya “inanılmaz değilim” ile başlıyorsa, muhtemelen bunu bir iddiayla değil, bir soruyla takip etmelisiniz.

Açık fikirli insanlarne zaman açıklama yapacağını ve ne zaman soru soracağını bil.

- 5.**Kapalı fikirli insanlar**başkalarının konuşmasını engelle. Bir görüşmede birisi diğer kişiye yer bırakmıyor gibi görünüyorsa, muhtemelen engelliyorlardır. Engellemeyi aşmak için daha önce bahsettiğim "iki dakika kuralını" uygulayın.

Açık fikirli insanlarher zaman konuşmaktan çok dinlemekle ilgilenirler; başkalarını görüşlerini dile getirmeye teşvik ederler.

6.Kapalı fikirli insanlariki düşünceyi aynı anda akıllarında tutmakta güçlük çekerler. Kendi görüşlerinin başkalarının görüşlerini gölgede bırakmasına izin verirler.

Açık fikirli insanlariyi düşünme yeteneklerini kaybetmeden başkalarının düşüncelerini alabilirler - iki veya daha fazla çelişkili kavramı akıllarında tutabilirler ve göreceli erdemlerini değerlendirmek için bunlar arasında gidip gelebilirler.

7.Kapalı fikirli insanlarderin bir alçakgönüllülük duygusundan yoksundur. Alçakgönüllülük tipik olarak, kişinin neyi bilmediğini bilmeye aydınlanmış bir şekilde odaklanmasına yol açan bir çarpışma deneyiminden gelir.

Açık fikirli insanlarHer şeye, yanılıyor olabileceklerine dair derin bir korkuyla yaklaşın.

Açık fikirli insanları kapalı fikirli insanlardan ayırabildiğinizde, kendinizi açık fikirli insanlarla çevrelemek istediğinizi göreceksiniz. Bunu yapmak, yalnızca karar verme sürecinizi daha etkili kılmakla kalmayacak, aynı zamanda muazzam miktarda öğreneceksiniz. Birlikte etkili bir şekilde çalışan birkaç iyi karar verici, tek başına çalışan iyi bir karar vericiden önemli ölçüde daha iyi performans gösterebilir ve en iyi karar verici bile, diğer mükemmel karar vericilerin yardımıyla karar verme sürecini önemli ölçüde geliştirebilir.

. 6Nasıl tamamen açık fikirli olabileceğinizi anlayın.

Artık ne kadar açık fikirli olursanız olun, bu öğrenebileceğiniz bir şeydir. Açık fikirlilik uygulamak için:

A.Nitelikli yansımaya yönelik rehberiniz olarak düzenli olarak acıyı kullanın.Zihinsel ağrı genellikle Bir kişi ya da olay ortaya çıkıp ona meydan okuduğunda, bir fikre fazla bağlı olmak. Bu, özellikle size gösterilen şey sizin açınızdan bir zayıflık içeriyorsa doğrudur. Bu tür bir zihinsel acı, potansiyel olarak hatalı olduğunuza ve soru hakkında kaliteli bir şekilde düşünmeniz gerektiğine dair bir ipucudur. Bunu yapmak için önce kendinizi sakinleştirin. Bu zor olabilir: Muhtemelen amigdalanızın, başınızın kasılması, dizlerinizin gerilmesi yoluyla devreye girdiğini hissedeceksiniz.

vücut veya ortaya çıkan bir sıkıntı, öfke veya sinirlilik duygusu. İçinizde ortaya çıktıklarında bu duyguları not edin. Bu tür kapalı fikirlilik sinyallerinin farkında olarak, bunları davranışınızı kontrol etmek ve kendinizi açık fikirliliğe yönlendirmek için ipuçları olarak kullanabilirsiniz. Bunu düzenli olarak yapmak, "üst düzey benliğinizi" kontrol altında tutma becerinizi güçlendirecektir. Ne kadar çok yaparsan, o kadar güçlü olursun.

B.Açık fikirli olmayı alışkanlık haline getirin.Yaşayacağınız hayat, en basitinden geliştirdiğiniz alışkanlıkların sonucudur. Sakinleşmek, yavaşlamak ve eldeki konuya düşünceli bir şekilde yaklaşmak için sürekli olarak öfke/hayal kırıklığı duygularını işaret olarak kullanırsanız, zamanla olumsuz duyguları çok daha az yaşarsınız ve doğrudan az önce anlattığım açık fikirli uygulamalara yönelirsiniz.

Tabii ki, o anda bunu yapmak insanlar için çok zor olabilir çünkü "alt seviyedeki siz" duygularınız çok güçlüdür. İyi haber şu ki, bu "amigdala ele geçirmeleri"²⁷uzun sürmez, bu yüzden şu anda kendinizi kontrol etmekte zorlanıyor olsanız bile, üst seviyenize kaliteli bir şekilde yansıtması için biraz zaman tanıyabilirsiniz. Saygı duyduğunuz başkalarının da size yardım etmesini sağlayın.

C.Kör noktalarınızı tanıyın.Kapalı fikirli olduğunuzda ve kör noktanızın olduğu bir alanda fikir oluşturduğunuzda, bu ölümcül olabilir. Bu nedenle, başkalarının gördüklerini göremediğiniz için sürekli olarak kötü kararlar verdiğiniz durumları kaydetmek için biraz zaman ayırın. Başkalarından, özellikle de kaçırdığınız şeyleri görmüş olanlardan, bu konuda size yardımcı olmalarını isteyin. Bir liste yazın, duvara asın ve ona bakın. Kendinizi bu alanlardan birinde başkalarına danışmadan bir karar (özellikle büyük bir karar) vermek üzere bulursanız, büyük bir risk aldığınızı ve istediğiniz sonuçları almanızı beklemenin mantıksız olacağını anlayın. yapacağını düşünüyorum.

D.Birkaç farklı inandırıcı insan bir şeyi yanlış yaptığınızı söylüyorsa ve bunu böyle görmeyen tek kişi sizseniz, muhtemelen önyargılı olduğunuzu varsayın.Tarafsız ol! iken Muhtemelen siz haklı, onlar haksız, kavga modundan "soru sorma" moduna geçmeli, inandırıcılığınızı onlarınkiyle karşılaştırmalı ve gerekirse çıkmazdan kurtulmak için hepinizin saygı duyduğu tarafsız bir tarafı getirmeyi kabul etmelisiniz.

e.Meditasyon yap.Transandantal Meditasyon uyguluyorum ve bunun benim açık fikirliliğimi, üst düzey bakış açımı, soğukkanlılığımı ve yaratıcılığımı geliştirdiğine inanıyorum. Kaos karşısında bile sakince hareket edebilmem için işleri yavaşlatmaya yardımcı oluyor, sadece

sokak kavgasındaki bir ninja gibi. Bu bakış açısını geliştirmek için meditasyon yapmanız gerektiğini söylemiyorum; Sadece bana ve diğer birçok kişiye yardımcı olduğunu söylüyorum ve onu keşfetmeyi ciddi olarak düşünmenizi tavsiye ediyorum.

F.Kanıtı dayalı olun ve başkalarını da aynı olmaya teşvik edin.Çoğu kişi bakmıyor gerçeklere dikkatlice bakın ve kanıtları nesnel bir şekilde tartarak sonuçlarını çıkarın. Bunun yerine, kararlarını derinlere yerleşmiş bilinçaltı zihinlerinin ne istediğine göre verirler ve ardından kanıtları bu arzularla tutarlı hale getirmek için filtrelerler. Yaşanan bu bilinçaltı sürecin farkına varıp kendinizi yakalamak ya da bu yolda giderken başkalarının sizi yakalamasına izin vermek mümkündür. Bir karara yaklaşırken kendinize şu soruyu sorun: Görüşünüze götüren açık gerçeklere (yani, insanların karşı çıkmayacağı inandırıcı gerçeklere) işaret edebilir misiniz? Değilse, muhtemelen kanıtı dayalı değilsinizdir.

G.Başkalarının da açık fikirli olmasına yardımcı olmak için elinizden gelen her şeyi yapın.

Görüşünüzü sunarken sakın ve makul olmak, başkalarında "kaç ya da dövüş" hayvan/amigdala tepkisini önlemeye yardımcı olacaktır. Makul olun ve başkalarının makul olmasını bekleyin. Kendi bakış açılarını destekleyen kanıtlara işaret etmelerini isteyin. Unutma, bu bir tartışma değil; neyin doğru olduğuna dair açık bir keşiftir. Size söylediklerini anladığınızı göstermek yardımcı olabilir.

H.Kanıtı dayalı karar verme araçlarını kullanın.Bu ilkeler size yardımcı olmak için tasarlanmıştır. alt düzey/hayvan benliğinizin kontrolünü elinize alın ve daha iyi, üst düzey karar verme beyninizi devreye sokun.

Ya beyninizin o alt kısmını tamamen devre dışı bırakabilseydiniz ve bunun yerine, bizim yatırım sistemlerimizde yaptığımız gibi, size mantıksal olarak türetilmiş talimatlar veren bir karar alma bilgisayarına bağlanabilseydiniz? Bu bilgisayar tabanlı karar alma makinesinin sizden çok daha iyi bir geçmişe sahip olduğunu varsayalım çünkü daha fazla mantık yakalıyor, daha fazla bilgiyi daha hızlı işliyor ve duygusal olarak ele geçirilmeden kararlar alıyor. Kullanır mısınız? Kariyerim boyunca karşılaştığım zorluklarla yüzleşirken tam olarak bu tür araçlar yarattım ve onlar olmasaydı bu kadar başarılı olamayacağıma ikna oldum. Önümüzdeki yıllarda bu tür "makine-düşünme" araçlarının gelişmeye devam edeceğinden ve akıllı karar vericilerin bunları kendi düşüncelerine nasıl entegre edeceklerini öğreneceğinden hiç şüphem yok. Bunları öğrenmenizi ve kullanmayı düşünmenizi tavsiye ederim.

Ben.Mücadeleyi bırakmanın ve karar verme sürecinize güvenmenin en iyi zamanı olduğunu bilin.Onun Bağımsız düşünmeniz ve inandığınız şey için savaşmanız önemlidir, ancak öyle bir an gelir ki, kendi görüşünüz için savaşmayı bırakıp, başkalarının inandırıcı en iyi olduğunu düşündüğü şeyi kabul etmeye devam etmeniz daha akıllıca olur. Bu son derece zor olabilir. Ancak açık fikirli olmanız ve inandırıcı başkalarının fikir birliğinin sizin düşündüğünüzden daha iyi olduğuna inanmanız daha akıllı ve nihayetinde daha iyidir. Onların görüşlerini anlayamıyorsanız, muhtemelen onların düşünme biçimlerine karşı körsünüz demektir. Tüm kanıtlar ve inandırıcı insanlar aleyhinizyken en iyi olduğunu düşündüğünüz şeyi yapmaya devam ederseniz, tehlikeli derecede kibirli davranıyorsunuz.

Gerçek şu ki, çoğu insan radikal bir şekilde açık fikirli olabilse de, bazıları haklı olmadıkları halde haklı olduklarına dair defalarca ıstırapla karşılaştıktan sonra bile olamazlar.²⁸Radikal açık fikirliliği öğrenmeyen insanlar, çok daha iyisini yapmalarını sağlayan metamorfozu deneyimlemezler. Kazalarımnda, özellikle de 1982'deki büyük kazamda, o alçakgönüllülüğü bana aşlamak zorunda kaldım. Açık fikirlilik kazanmak, iddialılığı kaybetmek anlamına gelmez. Aslında, kişinin haklı olma ihtimalini artırdığı için, kişinin kendine olan güvenini de artırması gerekir. Bu, büyük çöküşümden beri benim için geçerliydi, bu yüzden daha az riskle daha fazla başarı elde edebildim.

Gerçekten açık fikirli olmak zaman alır. Tüm gerçek öğrenmeler gibi, bunu yapmak da büyük ölçüde bir alışkanlık meselesidir; Bunu o kadar çok yaptığınızda neredeyse içgüdüsel hale gelir, başka türlü olmayı dayanılmaz bulursunuz. Daha önce belirtildiği gibi, bu tipik olarak yaklaşık on sekiz ay sürer ve bu da bir ömür boyunca hiçbir şey ifade etmez.

MÜCADELEYE HAZIR MISINIZ?

Benim için hayatta yapılacak tek bir büyük seçim var: Neyin doğru olduğunu öğrenmek için savaşmaya istekli misin? Neyin doğru olduğunu bulmanın esenliğiniz için gerekli olduğuna derinden inanıyor musunuz? Sizin veya başkalarının hedeflerinize ulaşmanızı engelleyen yanlış bir şey yapıp yapmadığını öğrenmeye gerçekten ihtiyacınız var mı? Bu sorulardan herhangi birine cevabınız hayır ise, asla potansiyelinize ulaşamayacağınızı kabul edin. Öte yandan, radikal bir şekilde açık fikirli olma mücadelesine hazırsanız, bunu yapmanın ilk adımı kendinize nesnel bir şekilde bakmaktır. Bir sonraki bölümde, İnsanların Kablolarının Çok Farklı Olduğunu Anlayın, tam da bunu yapma şansınız olacak.



25Beyin, düşüncelerimizi, duygularımızı ve eylemlerimizi üretmekten sorumlu birçok farklı yapıya sahip, birbirine oldukça bağlı bir organdır. Bunları açıklarken, tam olarak nöroanatomi daha karmaşık olsa da, amigdalayı duygusal kaç ya da savaş tepkilerinin tek nedeni olarak tanımlamak gibi bazı gelenekleri benimsedim. Bunu bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak ele alacağım.

26Bunu yapmanın bir yolu, "Düşüncelerime ve sorularıma açık olmayı mı yoksa onları kendime saklamamı mı tercih edersin?" gibi sorular sormaktır; "Birbirimizi haklı olduğumuza ikna etmeye mi çalışacağız yoksa neyin doğru olduğunu ve bu konuda ne yapacağımızı anlamaya çalışmak için açık fikirli bir şekilde birbirimizin bakış açısını mı duyacağız?"; veya "Benimle tartışıyor musun yoksa benim bakış açımı mı anlamaya çalışıyorsun?"

27Psikolog ve bilim muhabiri Daniel Goleman bu terimi ilk olarak *Duygusal zeka*.

28Bunun bir kısmı Dunning-Kruger etkisi denilen şeyin bir sonucu olabilir, düşük yetenekli bireylerin aslında üstün olduklarına inandıkları bilişsel bir önyargı.

4İnsanların Ne Olduğunu Anlayın Çok Farklı Kablolanmış

BBeynimizin farklı şekillerde bağlanması nedeniyle hepimiz gerçekliği deneyimliyoruz. farklı şekillerde ve herhangi bir tek yol esasen çarpıtılmıştır. Bu, kabul etmemiz ve üstesinden gelmemiz gereken bir şey. Dolayısıyla, neyin doğru olduğunu ve bu konuda ne yapacağınızı bilmek istiyorsanız, kendi beyninizi anlamalısınız.

Bu içgörü beni birçok psikolog, psikiyatr, sinirbilimci, kişilik testi uzmanı ve bu alandaki diğer güvenilir insanlarla konuşmaya ve birçok kitap okumaya yöneltti. Sağduyu, yaratıcılık, hafıza, sentez, detaylara dikkat ve benzeri alanlarda farklı güçlü ve zayıf yönlerle doğduğumuz hepimiz için açık olsa da, bu farklılıkları nesnel bir şekilde incelemenin çoğu bilim insanını bile rahatsız ettiğini keşfettim. . Ancak bu, onu daha az gerekli kılmaz, bu yüzden bu keşifleri birkaç on yıl boyunca ilerlettim.

Sonuç olarak, bana yardımcı olan ve size yardımcı olabileceğine inandığım çok şey öğrendim. Aslında, başarımın çoğunu ekonomi ve yatırım anlayışına yaptığım kadar beyin hakkında öğrendiklerime de bağlıyorum. Bu bölümde, öğrendiğim harika şeylerden bazılarını paylaşacağım.

NEDEN NÖROLOJİYE DÖNDÜM?

İşletme okulundan iki yıl sonra Bridgewater'a başladığımda, ilk kez insanları yönetmek zorunda kaldım. İlk başta zeki insanları -örneğin, en iyi okullardan en iyi öğrencileri- işe almanın bana yetenekli çalışanlar kazandıracağını düşündüm, ama çoğu zaman bu insanlar iyi sonuç vermiyordu. "Kitap zekası" tipik olarak ihtiyacım olan zeka türüne eşit değildi.

Yaratıcı, kavramsal ve pek çok sağduyuya sahip bağımsız düşünürlerle çalışmak istedim. Ama bu tarzları bulmakta zorlandım.

insanlar ve yaptığım zaman bile beyinlerinin ne kadar farklı çalıştığını görünce şok oldum. Sanki farklı diller konuşuyor gibiydik. Örneğin, "kavramsal" ve kesin olmayanlar bir dil konuşurken, basit ve kesin olanlar başka bir dil konuşuyordu. O zamanlar bunu "iletişim sorunları" olarak nitelendiriyorduk, ancak farklılıklar bundan çok daha derindi ve özellikle birlikte büyük şeyler başarmaya çalışırken hepimiz için acı vericiydi.

Tahvil piyasalarına ilişkin küresel anlayışımızı sistemleştirmeye yönelik iddialı bir girişim olan ve yıllar önce gerçekleştirilmiş bir araştırma projesini hatırlıyorum. Bob Prince yürütüyordu ve ne yapmaya çalıştığımız konusunda kavramsal olarak hemfikir olsak da, proje sonuçlara götürülmedi. Hedef üzerinde anlaşmak ve oraya nasıl ulaşacağımızı belirlemek için Bob ve ekibiyle buluşacaktık. Ama üzerinde çalışmaya gittiklerinde ilerleme kaydedemezlerdi. Sorun, ne yapılması gerektiğini muğlak şekillerde görselleştiren kavramsal insanların, daha gerçekçi insanların bunu nasıl yapacaklarını kendilerinin çözmesini beklemeleriydi. Yapmadıklarında, ne kadar çok kavramsal düşünürlerse, o kadar gerçekçi insanların hayal gücü olmadığını düşünürler ve ne kadar gerçekçi düşünürlerse, o kadar kavramsal insanların kafaları bulutlarda kalır. İşleri daha da kötüleştirmek için, hiçbiri hangisinin hangisi olduğunu bilmiyordu - daha edebi insanlar onların kavramsal insanlar kadar kavramsal olduklarını düşündüler ve bunun tersi de geçerliydi. Kısacası, tıkanmıştık ve herkes bunun bir başkasının hatası olduğunu düşündü - korna çaldıkları insanların kör, inatçı ya da düpedüz aptal olduğunu.

O toplantılar herkes için acı vericiydi. Kimse neyin iyi ya da kötü olduğu konusunda net olmadığı için, herkes her şey hakkında fikir beyan etti ve bunları ayırmanın mantıklı bir yolu yoktu. Grubun neden başarısız olduğunu tartıştık, bu da Bob'un ekibi için seçtiği bireylerin, kendi güçlü ve zayıf yanlarını kendi rollerine yansıttığını görmemize yol açtı. Bu, dürüstlük ve açık fikirlilik gerektirmesine ve ileriye doğru büyük bir adım olmasına rağmen, kaydedilmedi ve sistematik olarak yeterli değişikliklere dönüştürülmedi, bu nedenle aynı insanlar aynı türden hataları tekrar tekrar yapmaya devam etti.

Farklı düşünme biçimlerimizin, duygusal tepkilerimizin ve bunlarla başa çıkma yollarımızın olmamasının bizi sakatladığı açık değil mi? Ne yapalım, onlarla uğraşmayalım mı?

Eminim daha önce çekişmeli anlaşmazlıklar yaşamışsınızdır -insanların farklı bakış açılarına sahip olduğu ve neyin doğru olduğu konusunda anlaşamadığı anlaşmazlıklar. İyi niyetli iyi insanlar sinirlenir ve duygulanır; sinir bozucudur ve genellikle kişisel hale gelir. Çoğu şirket, açık tartışmaları bastırarak ve en fazla yetkiye sahip olanların aramaları yapmasını sağlayarak bundan kaçınır. Ben böyle bir şirket istemedim. Ne olduğunu daha derinlemesine incelememiz gerektiğini biliyordum.

birlikte daha verimli çalışmamızı engelliyor, bu şeyleri yüzeye çıkarıyoruz ve keşfediyoruz.

Bridgewater'ın yaklaşık 1.500 çalışanı pek çok farklı şey yapıyor; bazıları küresel pazarları anlamaya çalışıyor; diğerleri teknolojiler geliştirir; yine de diğerleri müşterilere hizmet verir, sağlık sigortasını ve çalışanlar için diğer faydaları yönetir, yasal rehberlik sağlar, BT ve tesisleri yönetir vb. Tüm bu faaliyetler, farklı türden insanların en iyi fikirleri toplayacak ve en kötü fikirleri çöpe atacak şekilde birlikte çalışmasını gerektirir. İnsanları güçlü yönlerini tamamlayacak ve zayıf yönlerini telafi edecek şekilde organize etmek, bir orkestrayı yönetmeye benzer. İyi yapılırsa muhteşem, kötü yapılırsa korkunç olabilir.

"Kendini bil" ve "kendine karşı doğru ol" beyne bakmaya başlamadan çok önce duyduğum temel ilkeler olsa da, bunları yapana kadar bu bilgiyi nasıl edineceğimi veya ona göre nasıl hareket edeceğimi bilmiyordum. insanların nasıl farklı düşündüklerine dair keşifler. Kendimizi ne kadar iyi tanırsak, neyin değiştirilebileceğini ve nasıl değiştirilebileceğini ve neyin değiştirilebileceğini o kadar iyi anlayabiliriz. *yapamamak* değiştirilebilir ve bu konuda ne yapabiliriz. Bu nedenle, ister tek başınıza, ister bir kuruluşun üyesi olarak veya bir yönetici olarak ne yapmaya karar verirsiniz verin, sizin ve diğer insanların nasıl bağlantılı olduğunu anlamanız gerekir.

. 1 Sizin ve başkalarının nasıl bağlantılı olduğunu bilmekten gelen gücü anlayın.

Bu kitabın ilk bölümünde anlattığım gibi, insanların nasıl farklı düşündüklerini anlama konusundaki ilk buluşum genç bir babayken ve çocuklarımı Dr. Sue Quinlan'a test ettirirken gerçekleşti. Sonuçları dikkate değer buldum, çünkü o sırada zihinlerinin nasıl çalıştığına dair kendi gözlemlerimi doğrulamakla kalmadı, aynı zamanda gelecekte nasıl gelişeceklerini de tahmin etti. Örneğin, çocuklarımdan biri aritmetikle mücadele ediyordu. Matematiksel muhakemeyi iyi test ettiği için, ona doğru bir şekilde, ilkokulda gerekli olan ezberci ezberlemenin can sıkıntısından kurtulursa, büyüdüğünde maruz kalacağı üst düzey kavramları seveceğini söyledi. Bu içgörüler gözlerimi yeni olasılıklara açtı.

İlk başta, uzmanlar bana hem kötü hem de iyi tavsiyeler verdiler. Birçoğu, gerçeğe ulaşmaktan çok insanları iyi hissettirmek (ya da kötü hissettirmemek) ile ilgileniyor gibiydi. Daha da şaşırtıcı olanı, çoğu psikoloğun

sinirbilim hakkında fazla bir şey bilmiyordu ve çoğu sinirbilimci psikoloji hakkında fazla bir şey bilmiyordu ve her ikisi de insanların beyinlerindeki fizyolojik farklılıkları onların yetenek ve davranışlarındaki farklılıklara bağlama konusunda isteksizdi. Ama sonunda bana psikometrik test dünyasını açan Dr. Bob Eichinger'ı buldum. Myers-Briggs ve diğer değerlendirmeleri kullanarak, farklı düşünce türlerimizi anlamak için çok daha net ve daha veriye dayalı bir yol geliştirdik.

Farklılıklarımız zayıf iletişimin bir ürünü değildi; tam tersiydi. Farklı düşünme biçimlerimiz zayıf iletişimimize yol açtı.

Uzmanlarla yaptığım konuşmalardan ve kendi gözlemlerimden, zihinsel farklılıklarımızın çoğunun fizyolojik olduğunu öğrendim. Nasıl fiziksel özelliklerimiz fiziksel olarak yapabileceklerimizin sınırlarını belirliyorsa -bazı insanlar uzun, diğerleri kısa, bazıları kaslı ve diğerleri zayıftır- beynimiz de yapabileceklerimizin parametrelerini belirleyen şekillerde doğuştan farklıdır. zihinsel olarak. Vücudumuzda olduğu gibi, beynimizin bazı bölümleri dış deneyimlerden maddi olarak etkilenmez (aynı şekilde egzersiz yaparak iskeletinizin fazla değişmemesi gibi), diğer bölümleri egzersiz yoluyla güçlendirilebilir (söyleyecek daha çok şeyim olacak). Bu bölümün ilerleyen kısımlarında beyin plastisitesi hakkında).

Bu, oğlum Paul'ün bipolar bozuklukla üç yıllık mücadelesi beni eve götürdü. Davranışı ne kadar ürkütücü ve sinir bozucu olsa da, bunun beyninin kimyasından kaynaklandığını fark ettim (özellikle, fıskırma ve sıçramalarda serotonin ve dopamin salgılıyor). Onunla o korkunç yolculuğa çıkarken, iyi düşünmeyen biriyle mantık yürütmeye çalışmanın hüsrânını ve öfkelerini yaşadım. Kendime sürekli olarak, çarpık mantığının fizyolojisinin bir ürünü olduğu için öfkemin hiçbir temeli olmadığını hatırlatmak zorunda kaldım - ve konuya bu şekilde yaklaşan doktorların onu nasıl kristal berraklığına getirdiğini kendi gözlerimle gördüm. Bu deneyim bana sadece beynin nasıl çalıştığı hakkında çok şey öğretmekle kalmadı, aynı zamanda yaratıcı dehanın neden genellikle deliliğin eşliğinde var olduğunu da öğretti. *Huzursuz Bir Zihin*). Beynimiz olan makinenin çalışma biçimlerinin farklı olması nedeniyle hepimizin farklı olduğunu ve yaklaşık beş Amerikalıdan birinin şu ya da bu şekilde klinik olarak akıl hastası olduğunu öğrendim.

Her şeyin fizyolojik olduğunu anladığımda, birçok şey benim için daha net hale geldi. Eskiden insanlara yaptıkları seçimler yüzünden kızıp hüsrana uğruyor olsam da, onların kasıtlı olarak verimsiz görünen bir şekilde hareket etmediklerini fark ettim; olayları gördükleri gibi yaşıyorlardı,

beyinlerinin nasıl çalıştığına bağlı olarak. Ayrıca, bana ne kadar temel dışı görünüşler de, beni aynı şekilde gördüklerini de fark ettim. Birbirimize karşı davranmanın tek mantıklı yolu, karşılıklı anlayışla kendimize tepeden bakmaktır, böylece olaylara nesnel anlamlar verebilirdik. Bu sadece anlaşmazlıklarımızı daha az sinir bozucu hale getirmekle kalmadı, aynı zamanda etkinliğimizi en üst düzeye çıkarmamıza da izin verdi.

Herkes, her bir parçanın beyninin farklı bir bölümünün işleyişini yansıtan bir Lego nitelikler dizisi gibidir. Tüm bu parçalar, her bir kişinin nasıl biri olduğunu belirlemek için bir araya gelir ve bir kişinin nasıl biri olduğunu biliyorsanız, onlardan neler bekleyebileceğiniz konusunda oldukça iyi bir fikriniz olur.

A.Uygulamalarına bağlı olarak bize hem yardımcı olabilecek hem de bize zarar verebilecek niteliklerle doğarız.

Çoğu özellik, potansiyel faydalar ve potansiyel zararlar getiren iki ucu keskin bir kılıçtır. Nitelik ne kadar aşırıysa, üretmesi olası olan potansiyel iyi veya kötü sonuçlar da o kadar aşırıdır. Örneğin, son derece yaratıcı, hedef odaklı, yeni fikirler hayal etmede başarılı olan bir kişi, günlük hayatın inceliklerini hafife alabilir ki bu da önemlidir; uzun vadeli hedeflerin peşinde o kadar azimli olabilir ki, günlük hayatın ayrıntılarına odaklanan insanları küçümseyebilir. Benzer şekilde, ayrıntılar konusunda harika olan görev yönelimli bir kişi, yaratıcılığı hafife alabilir ve daha da kötüsü, verimlilik adına onu susturabilir. Bu iki kişi harika bir ekip olabilir, ancak birbirlerini tamamlayıcı özelliklerinden yararlanmakta zorlanabilirler.

Neye benzediklerini bilmeden insanlardan (kendiniz dahil) beklentiler içinde olmak, başınızı belaya sokmanın kesin bir yoludur. Bunu, yıllarca süren sinir bozucu konuşmalar ve yapısal olarak bunları yerine getiremeyecek insanlardan bir şeyler beklemenin acısıyla zor yoldan öğrendim. Eminim onlara da çok acı çektirmişimdir. Zaman içinde fark ettim ki, Bridgewater'da insanları farklı rollere yerleştirirken onları aktif bir şekilde dikkate alabilmek için, farklılıklarımızı yakalamaya ve kaydetmeye yönelik sistematik bir yaklaşıma ihtiyacım vardı.

Bu, en değerli yönetim araçlarımdan birine yol açtı: Bu kitabın ilk bölümünde bahsettiğim Beyzbol Kartları. Tıpkı bir beyzbol kartının bir beyzbol oyuncusuyla ilgili verileri derleyerek hayranların o oyuncunun nelerde iyi ve kötü olduğunu bilmesine yardımcı olması gibi, Bridgewater'daki tüm oyuncularımız için kartlara sahip olmanın da benzer şekilde bizim için yararlı olacağına karar verdim.

Beyzbol kartlarımızın niteliklerini oluştururken, insanları tanımlamak için zaten kullandığımız "kavramsal", "güvenilir", "yaratıcı" ve "kararlı" gibi sıfatların bir kombinasyonunu kullandım; insanların yaptığı veya yapmadığı eylemler, örneğin

"başkalarını sorumlu tutmak" ve "sonuçlara ulaşmak için zorlamak"; ve "dışa dönük" veya "yargılayıcı" gibi kişilik testlerinden alınan terimler. Kartlar oluşturulduktan sonra, her boyutta en yüksek puan alan (örneğin, "en yaratıcı") insanların o boyuttaki diğer insanların puanlarına daha fazla ağırlık verdiği, insanların birbirlerini değerlendirmesi için bir süreç yarattım. Belirli bir alanda kanıtlanmış geçmiş kayıtları olan kişiler, o alanda daha fazla inandırıcılık veya karar verme ağırlığı elde edeceklerdir. Bu nitelikleri insanların Beyzbol Kartlarına kaydederek, onlarla daha önce hiç çalışmamış kişiler onlardan ne bekleyeceklerini bilebilirler. İnsanlar değiştiğinde puanları da değişirdi. Ve değişmediklerinde, onlardan ne bekleyebileceğimizden daha da emin olduk.

Doğal olarak, bu aracı tanıttığımda, insanlar çeşitli nedenlerle şüpheyle yaklaştılar veya ondan korktular. Bazıları kartların hatalı olacağından korkuyordu; diğerleri, zayıflıklarının bu kadar belirgin hale getirilmesinin rahatsız edici olacağını veya bunun, büyümelerini engelleyerek, güvercinliklere yol açacağını düşündüler; yine de diğerleri bunun pratik olamayacak kadar karmaşık olacağını düşündü. Tüm meslektaşlarınızı yaratıcılık, kararlılık veya güvenilirlik açısından zorla sıralamanız istenseydi nasıl hissedeceğinizi bir düşünün. Çoğu insan ilk başta bu olasılığı korkutucu bulur.

Yine de, insanların neye benzediğini kaydederken ve değerlendirirken son derece açık olmamız gerektiğini ve sürece nasıl yaklaştığımız konusunda mantıklı olursak, işlerin sonunda insanların endişelerini giderecek şekilde gelişeceğini biliyordum. Bugün, Bridgewater'daki çoğu kişi bu Beyzbol Kartlarının gerekli olduğunu düşünüyor ve biz de aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanacak olan bir dizi başka araç oluşturduk. *Çalışma Prensipleri*, insanların neye benzediğini ve kimin neye inandırıcı olduğunu anlama çabamızı desteklemek için.

Eşsiz çalışma şeklimizin ve topladığımız veri hazinesinin bizi dünyaca ünlü bazı örgütsel psikologların ve araştırmacıların dikkatine çektiğini zaten belirtmiştim. Harvard Üniversitesi'nden Bob Kegan, Wharton Okulu'ndan Adam Grant ve Virginia Üniversitesi'nden Ed Hess hakkımızda kapsamlı yazılar yazdılar ve karşılığında ben de onlardan çok şey öğrendim. Hiç amaçlamadığım bir şekilde, deneme yanılma keşif sürecimiz, bizi kuruluşlardaki kişisel gelişim hakkında akademik düşüncenin en ileri noktasına getirdi. Kegan'ın kitabında yazdığı gibi *Herkes Kültürü*, "her bire bir toplantıdaki bireysel inceleme deneyiminden, tartışmak için teknolojik olarak entegre edilmiş süreçlere kadar. . . sorunlar ve beyzbol kartları, günlük güncellemeler ve vakaların şirket çapındaki uygulamalarına kadar, Bridgewater kişisel gelişimi desteklemek için bir ekosistem oluşturmuştur. Sistem, şirketteki herkesin, herkesin nasıl biri olduğuyla ilgili gerçeğe yüzleşmesine yardımcı oluyor."

Keşif yolculuğumuz, sinirbilimde inanılmaz derecede verimli bir döneme denk geldi;

büyük verileri toplayıp işleyerek, anlayışımız önemli ölçüde hızlandı. Atılımların zirvesindeki tüm bilimlerde olduğu gibi, bugün doğru olduğu düşünülen şeylerin çoğunun yakında kökten iyileştirileceğinden eminim. Ama bildiğim şey, kulaklarımız arasındaki düşünme makinesinin nasıl çalıştığını anlamamanın ne kadar inanılmaz derecede güzel ve yararlı olduğu.

İşte öğrendiklerimden bazıları:

TBeyin, hayal edebileceğimizden çok daha karmaşıktır. Aksonlar ve kimyasal sinapslar adı verilen trilyonlarca "kablo" aracılığıyla birbirine bağlanan tahmini seksen dokuz milyar minik bilgisayara (nöron adı verilir) sahiptir. David Eagleman'ın harika kitabında anlattığı gibi *gizli*:

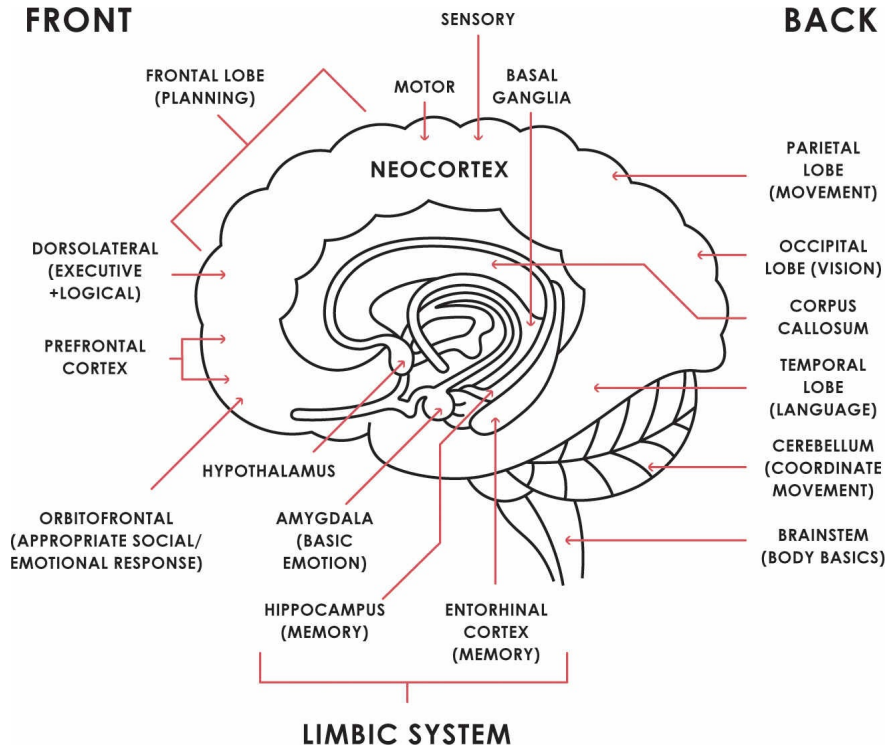
Beyniniz, nöronlar ve glia adı verilen yüz milyarlarca hücrelerden oluşur. Her biri bir şehir kadar karmaşık. . . . Hücreler [nöronlar], insan dilini iflas ettirecek ve yeni matematik türlerini gerektirecek kadar şaşırtıcı derecede karmaşık bir ağda birbirine bağlıdır. Tipik bir nöron, komşu nöronlarla yaklaşık on bin bağlantı kurar. Milyarlarca nöron göz önüne alındığında, bu, tek bir santimetreküp beyin dokusunda Samanyolu galaksisindeki yıldızlar kadar bağlantı olduğu anlamına gelir.

Doğduğumuzda beyinlerimiz, yüz milyonlarca yılda birikmiş öğrenmeyle önceden programlanmıştır. Örneğin, Virginia Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, birçok insanın içgüdüsel olarak yılan korkusuna sahip olmasına rağmen, hiç kimsenin çiçeklerden içgüdüsel olarak korkmadığını göstermiştir. Doğduğumuz beyin, yılanların tehlikeli olduğunu ve çiçeklerin tehlikeli olmadığını öğrenmişti. Bunun bir nedeni var.

Tüm memelilerin, balıkların, kuşların, amfibilerin ve sürüngenlerin beyinleri için yaklaşık 300 milyon yıl önce kurulmuş ve o zamandan beri gelişen tek bir büyük tasarım vardır. Tıpkı arabaların aynı temel parçaların çoğuna dayanan farklı versiyonlara (sedanlar, SUV'lar, spor arabalar vb.) dönüşmesi gibi, tüm omurgalıların beyinleri de benzer şeyler yapan ancak kendi ihtiyaçlarına iyi adapte olmuş benzer parçalara sahiptir. belirli türler. Örneğin, kuşların üstün oksipital lobları vardır çünkü avlarını (ve yırtıcıları) çok yükseklerden görmeleri gerekir. Biz insanlar, kendi avantajlarımızın önemini gereğinden fazla vurguladığımız için genel olarak kendimizi üstün görürken, diğer türler haklı olarak kendi adlarına aynı iddialarda bulunabilirler -uçmak, görmek ve içgüdüsel manyetik navigasyon için kuşlar; koku için çoğu hayvan;

Bu "evrensel beyin" aşağıdan yukarıya evrimleşmiştir, yani alt kısımları evrimsel olarak en eski, üst kısımları ise en yenidir. Beyin sapı, bizi ve diğer türleri canlı tutan bilinçaltı süreçleri kontrol eder.

kalp atışı, nefes alma, sinir sistemi ve uyarılma ve uyanıklık derecemiz. Bir sonraki katman olan beyincik, duyuşal girdileri kaslarımızla koordine ederek uzuv hareketlerimizi kontrol etme yeteneği verir. Daha sonra bazal gangliyonları (alışkanlıkları kontrol eden) ve limbik sistemin diğer kısımlarını (duygusal tepkileri ve bazı hareketleri kontrol eden) ve serebral korteksi (anılarımızın, düşüncelerimizin ve bilinç duygumuzun bulunduğu yer) içeren serebrum gelir. . Korteksin en yeni ve en gelişmiş kısmı, bir bağırsak demeti gibi görünen bu buruşuk gri madde kütleşi, öğrenme, planlama, hayal gücü ve diğer üst düzey düşüncelerin geldiği yer olan neokorteks olarak adlandırılır. Diğer türlerin beyinlerinde bulunandan önemli ölçüde daha yüksek bir beyin gri maddesi oranına sahiptir.



. 2Anlamalı işler ve anlamalı ilişkiler, sadece kendimiz için seçtiğimiz güzel şeyler değildir. - genetik olarak bize programlanmışlar.

Sinirbilimciler, psikologlar ve evrimciler, insan beyninin sosyal işbirliğine duyulan ihtiyaç ve bundan zevk alma konusunda önceden programlanmış olduğu konusunda hemfikirler. Beynimiz onu ister ve sahip olduğumuzda daha iyi gelişir. Anlamalı ilişkiler

sosyal işbirliğinden elde ettiğimiz, bizi daha mutlu, daha sağlıklı ve daha üretken kılan; sosyal işbirliği de etkili çalışmanın ayrılmaz bir parçasıdır. İnsan olmanın belirleyici özelliklerinden biridir.²⁹

Leonard Mlodinow, mükemmel kitabında *Bilinçaltı*, şöyle yazıyor: "Bizi [diğer türlerden] ayıran şeyin genellikle IQ olduğunu varsayabiliriz. Ama bizi farklı kılan temel kalitemiz olması gereken sosyal IQ'muzdur." İnsanların, diğer insanların neye benzediğini ve nasıl davranmaları muhtemel olduğunu anlama konusunda benzersiz bir yeteneğe sahip olduğuna dikkat çekiyor. Beyin bu yeteneği geliştirmeye programlanmıştır; Çoğu çocuk, dört yaşına geldiklerinde başkalarının zihinsel durumlarını okuyabilir. Bu tür bir insan anlayışı ve işbirliği, bizi bir tür olarak bu kadar başarılı kılan şeydir. Mlodinow'un açıkladığı gibi, "Örneğin bir araba yapmak, farklı becerilere sahip binlerce insanın farklı ülkelerde farklı görevleri yerine getirmesini gerektirir. Demir gibi metaller yerden çıkarılmalı ve işlenmelidir; cam, kauçuk ve plastik çok sayıda kimyasal öncüden oluşturulmalı ve kalıplanmalıdır; piller, radyatörler ve sayısız başka parça üretilmelidir; elektronik ve mekanik sistemler tasarlanmalı; ve arabanın monte edilebilmesi için hepsinin tek bir fabrikada çok uzaklardan koordine edilmiş bir şekilde bir araya gelmesi gerekir. Bugün sabahları işe giderken tüketebileceğiniz kahve ve simit bile dünyanın her yerindeki insanların faaliyetlerinin sonucudur."

kitabında *İnsan Varlığının Anlamı*, Pulitzer Ödüllü yazar Edward O. Wilson, bir ila iki milyon yıl önce, atalarımız şempanzeler ile modern homo sapiensler arasında bir yerdeyken, beynin, insanın avlanabilmesi ve başka faaliyetlerde bulunabilmesi için işbirliğini destekleyecek şekilde evrimleştiğini tahmin ediyor. Bu, prefrontal kortekste hafıza ve muhakeme merkezlerinin primat akrabalarımızinkinden daha fazla gelişmesine yol açtı. Gruplar bireylerden daha güçlü hale geldikçe ve beyinlerimiz daha büyük grupları yönetilebilir kılacak şekilde geliştikçe, gruplar arasındaki rekabet, bireyler arasındaki rekabetten daha önemli hale geldi ve daha işbirlikçi bireylere sahip olan gruplar, onlarsız olanlardan daha başarılı oldu. Bu evrim, fedakarlığın, ahlakın, vicdan ve onur duygusunun gelişmesine yol açtı.

Herhangi bir organizasyonda bu güçlerden hangisinin (kişisel çıkar veya kolektif çıkar) galip geldiği, o organizasyonun kültürünün, onu şekillendiren insanların bir fonksiyonudur. Ancak, yalnızca kuruluş için değil, onu oluşturan bireyler için de en iyisinin kolektif çıkar olduğu açıktır. Çalışma İlkeleri'nde açıklayacağım gibi, pastayı büyütme için birlikte çalışmanın ödülleri:

sadece kişinin ne kadar "turta" aldığı açısından değil, aynı zamanda beynimize bağlanan ve bizi daha mutlu ve sağlıklı yapan psişik ödüller açısından da kişisel çıkarın ödülllerinden daha büyüktür.

Beynin şimdiye kadar nasıl geliştiğini bilerek, nereye gideceğini hayal etmek için geçmiş geleceğe tahmin edebiliriz. Açıkça beyin evrimi, düşünmeyen ve kendine odaklı olmaktan daha soyut ve daha evrensel odaklı olmaya doğru ilerledi. Örneğin, betimlediğim beyin evrimi bize (bazıları diğerlerinden daha fazla) kendimizi ve içinde bulunduğumuz koşulları daha yüksek bütüncül bir seviyeden görme ve bazı durumlarda parçası olduğumuz bütüne olduğundan daha fazla değer verme yeteneği verdi. kendimizi.

Birkaç yıl önce, Dalai Lama ile bir konuşma yaptım ve ona, tüm düşünce ve duygularımızın fizyolojiden (başka bir deyişle beynimizde çalışan kimyasallar, elektrik ve biyolojiden) kaynaklandığı şeklindeki çağdaş nörobilim görüşünü açıkladım. makine gibi). Bu, maneviyatın yukarıdan gelen bir şeyden ziyade bu fizyolojik mekaniklerden kaynaklandığını ima etti, bu yüzden ona bu konuda ne düşündüğünü sordum. Hiç tereddüt etmeden "Kesinlikle!" ve bana ertesi gün Wisconsin Üniversitesi nörobilim profesörüyle buluşacağını ve onun bunu öğrenmesine yardımcı olduğunu söyledi ve bana ona katılmak isteyip istemediğimi sordu. Maalesef yapamadım ama kendisine bu konuda okuduğum bir kitabı tavsiye ettim. *Manevi Beyin* (ki size de tavsiye ederim). Sohbetimizde maneviyat ve din arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları tartışmaya devam ettik. Onun görüşü, dua ve meditasyonun beyinde maneviyat duyguları (bütünle daha büyük bir bağlantı hissetmek için kendi üzerine yükselme) üretmede benzer etkilere sahip görüldüğü, ancak her dinin bu ortak duygunun üstüne kendi farklı hurafelerini eklediği yönündeydi. maneviyat. Onun düşüncelerinin kendi özetimi buraya sıkıştırmaya çalışmaktansa, Dalai Lama'nın kitabını tavsiye edeceğim, *Dinin Ötesinde*, daha fazlasını öğrenmekle ilgileniyorsanız.

Düşüncemizin geleceğinin nasıl olacağını hayal ederken, insanın kendisinin beyin çalışma şeklini nasıl değiştirebileceğini düşünmek de ilginçtir. Bunu kesinlikle ilaçlar ve teknoloji ile yapıyoruz. Genetik mühendisliğindeki ilerlemeler göz önüne alındığında, bir gün genetik mühendislerinin farklı türlerin beyinlerinin özelliklerini farklı amaçlar için karıştırıp eşleştirebileceklerini beklemek mantıklıdır - örneğin, daha yüksek bir görme duyusuna sahip olmak istiyorsanız, genetik mühendisleri insanı manipüle edebilir. beyin böylece kuşlarınkine daha çok benzeyen optik loblar geliştirir. Ancak bu tür şeyler yakın zamanda olmayacağına göre, tüm bunların kendimizle ve birbirimizle daha iyi başa çıkamamıza nasıl yardımcı olabileceğine dair pratik soruya geri dönelim.

. 3Büyük beyin savaşlarını ve "sizin" istediğinizi elde etmek için onları nasıl kontrol edeceğinizi anlayın.

Aşağıdaki bölümler, beyninizin "sizin" kontrolü için savaştığı farklı yolları keşfediyor. Nörofizyologların belirli düşünce ve duygu türlerinden sorumlu olduğuna inandıkları beynin belirli bölümlerine atıfta bulunacak olsam da, gerçek fizyoloji çok daha karmaşıktır ve bilim adamları bunu daha yeni anlamaya başlıyor.

A. Bilinçli zihnin bilinçaltı zihinle bir savaş içinde olduğunun farkına varın. Kitapta daha önce, "İki siz" kavramını tanıttım ve üst seviyenizin, alt seviyenizin istediğini sabote etmediğinden emin olmak için alt seviyenize nasıl bakabileceğinizi açıkladım. Bu iki sizi sık sık kendimde ve başkalarında iş başında görmüş olsam da, neden var olduklarını öğrenene kadar onları gerçekten anlayamadım.

Hayvanlarda olduğu gibi, karar verme sürücülerimizin çoğu yüzeyin altındadır. Bir hayvan uçmaya, avlanmaya, uyumaya ya da savaşmaya bizim ne yapacağımıza dair kendi seçimlerimizi yapma şeklimizde "karar vermez" - o sadece beyninin bilinçaltı bölümlerinden gelen talimatları izler. Bu tür talimatlar, bazen iyi evrimsel nedenlerle bazen de zararımıza beynimizin aynı bölümlerinden gelir. Bilinçaltı korkularımız ve arzularımız, motivasyonlarımızı ve eylemlerimizi sevgi, korku ve ilham gibi duygular yoluyla yönlendirir. Bu fizyolojik. Örneğin aşk, hipofiz bezi tarafından salgılanan kimyasalların (oksitosin gibi) bir karışımıdır.

Beyinle ilgili bu yeni bilgilerle donanmış olarak, insanların doğru olanı elde etmesinin en iyi yolunun mantıklı konuşma olduğunu her zaman varsaymış olsam da, beynimizin mantıklı olanı yapmayan büyük bölümleri olduğunu anlamaya başladım. . Örneğin, insanların "hislerinden" söz ettiklerinde -örneğin "Bana haksızlık ettiğini hissediyorum" gibi- genellikle beyinlerinin duygusal, bilinçaltı bölümlerinden kaynaklanan mesajlara atıfta bulunduklarını öğrendim. Ayrıca, beynimizin bazı bilinçaltı bölümlerinin tehlikeli derecede hayvansı olmasına karşın, diğerlerinin bilinçli zihinlerimizden daha akıllı ve daha hızlı olduğunu anlamaya başladım. En büyük ilham anlarımız genellikle bilinçaltımızdan "açılır". Bu yaratıcı atılımları, rahatladığımızda ve beynin bulundukları kısmına erişmeye çalışmadığımızda deneyimliyoruz. bu genellikle neokortektir. "Az önce bir şey düşündüm" dediğinizde, bilinçaltınızın bilinçli zihninize bir şeyler söylediğini fark ettiniz. Eğitim ile bu iletişim akışını açmak mümkündür.

Pek çok insan sadece bilinçli zihni görür ve onu bilinçaltına bağlamanın yararlarının farkında değildir. Daha fazlasını başarmanın yolunun bilinçli zihne daha çok şey yüklemek ve onun daha çok çalışmasını sağlamak olduğuna inanıyorlar, ancak bu genellikle ters tepiyor. Mantiğa aykırı görünse de, kafanı boşaltmak ilerleme kaydetmenin en iyi yolu olabilir.

Bunu bilerek, rahatladığımda (duştayken olduğu gibi) yaratıcılığın neden bana geldiğini ve meditasyonun bu bağlantıyı açmaya nasıl yardımcı olduğunu şimdi anlıyorum. Fizyolojik olduğu için başka yerlerden gelen ve bilinçli zihnime akan yaratıcı düşünceleri gerçekten hissedebiliyorum. Bunun nasıl çalıştığını anlamak için bir tekme.

Ama bir uyarı da yapmakta fayda var: Bilinçaltımdan gelen düşünceler ve talimatlar bana hemen uygulamak yerine, onları bilinçli, mantıklı zihnimle incelemeyi alışkanlık haline getirdim. Bunu yapmanın, hangi düşüncelerin geçerli olduğunu ve onlara neden bu şekilde tepki verdiğimi anlamama yardımcı olmasının yanı sıra, bilinçli ve bilinçaltı zihinlerim arasında daha fazla iletişim açtığını keşfettim. Bu sürecin sonuçlarını yazmakta fayda var. Aslında İlkelerim böyle ortaya çıktı.

Bu bölümden başka hiçbir şey götürmezseniz, bilinçaltınızın - size nasıl hem zarar verebileceğini hem de yardımcı olabileceğini ve belki de başkalarının da yardımıyla, ondan çıkanları bilinçli bir şekilde düşünerek nasıl daha mutlu olabileceğinizin farkında olun. ve daha etkili.

B. Bilin ki en sürekli mücadele duygu ve düşünce arasındadır. daha büyüğü yok duygularımız (en önemlisi bilinçaltında çalışan amigdalamız tarafından kontrol edilir) ile rasyonel düşüncemiz (en önemlisi bilinçli olarak çalışan prefrontal korteksimiz tarafından kontrol edilir) arasındaki savaşımlardan daha fazladır. Bu savaşların nasıl meydana geldiğini anlarsanız, bilinçaltınızdan aldıklarınızı bilinçli zihninizden aldıklarınızla uzlaştırmanın neden bu kadar önemli olduğunu da anlayacaksınız.

Serebrumun derinlerine gömülü küçük badem biçimli bir yapı olan o lanet olası amigdala, beyninizin en güçlü kısımlarından biridir. Siz farkında olmasanız bile davranışlarınızı kontrol eder. O nasıl çalışır? Bir şey bizi üzdüğünde -ve bu bir ses, bir görüntü ya da sadece içgüdüsel bir his olabilir- amigdala vücudumuza savaşmaya ya da kaçmaya hazırlanmaları için uyarı gönderir: kalp atışı hızlanır, kan basıncı yükselir ve nefes alma hızlanır. Bir tartışma sırasında, genellikle korkuya verdiğiniz tepkiye benzer bir fiziksel tepki fark edeceksiniz (örneğin, hızlı kalp atışları ve kasların gerilmesi). Bunu kabul ettiğinizde, (prefrontal kortekste bulunan) bilinçli zihniniz onun talimatlarına uymayı reddedebilir. Tipik olarak, bu amigdala kaçırma olayları ortaya çıkar

Bir kişinin özellikle korkunç bir olay veya olaylar dizisi nedeniyle travma sonrası stres bozukluğu geliştirmesi gibi nadir durumlar dışında hızlı ve hızlı bir şekilde dağılır. Bu kaçırmaların nasıl çalıştığını bildiğiniz için, kendiliğinden tepki vermenize izin verirsiniz, aşırı tepki vermeye eğilimli olacağınızı bilirsiniz. Ayrıca, yaşadığınız psikolojik acı ne olursa olsun, çok geçmeden geçeceğini bilerek kendinizi rahatlatabilirsiniz.

C. Duygularınızı ve düşüncelerinizi uzlaştırın. Çoğu insan için hayat hiç bitmeyen bir savaştır. Beynin bu iki bölümü arasında. Amigdalanın tepkileri ani gelir ve sonra azalırken, prefrontal korteksten gelen tepkiler daha kademeli ve sabittir. Kendi kişisel evrimine yön veren ve hedeflerine ulaşan insanlarla ulaşamayanlar arasındaki en büyük fark, ilerleme kaydedenlerin amigdala kaçırmalarına neyin sebep olduğunu düşünmeleridir.

D. Alışkanlıklarınızı iyi seçin. Alışkanlık muhtemelen beyninizin alet kutusundaki en güçlü araçtır. Serebrumun tabanındaki bazal gangliyon adı verilen golf topu büyüklüğünde bir doku parçası tarafından sürülür. O kadar derine yerleşmiş ve içgüdüselidir ki, eylemlerimizi kontrol etmesine rağmen biz onun bilincinde değiliz.

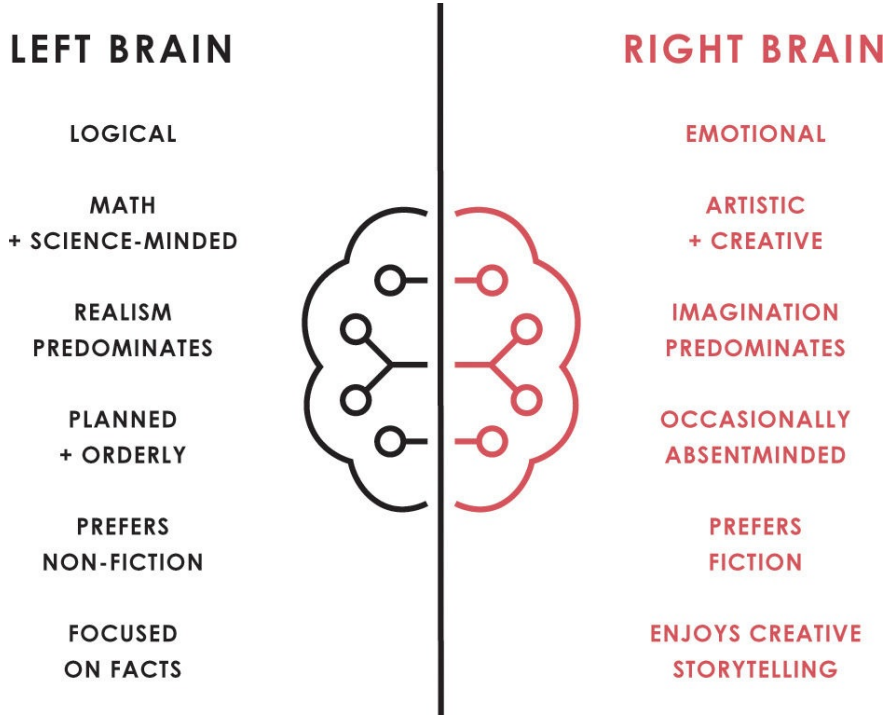
Herhangi bir şeyi zamanla yeterince sık yaparsanız, sizi kontrol edecek bir alışkanlık geliştirirsiniz. İyi alışkanlıklar, "üst düzey ben"inizin istediğini yapmanızı sağlayanlardır ve kötü alışkanlıklar, "alt düzey siz" tarafından kontrol edilen ve "üst düzey siz"nin istediğini elde etmenizin önünde duranlardır. " istiyor. Beyninizin bu bölümünün nasıl çalıştığını anlarsanız, daha iyi alışkanlıklar oluşturabilirsiniz. Örneğin, spor salonunda egzersiz yapmanıza "ihtiyaç duymanıza" neden olacak bir alışkanlık geliştirebilirsiniz.

Bu beceriyi geliştirmek biraz çalışma gerektirir. İlk adım, alışkanlıkların en başta nasıl geliştiğini fark etmektir. Alışkanlık esasen atalettir, yaptığınız şeyi yapmaya devam etme (ya da yapmadığınız şeyi yapmama) yönündeki güçlü eğilimdir. Araştırmalar, bir davranışa yaklaşık on sekiz ay bağlı kalırsanız, neredeyse sonsuza kadar bu davranışa bağlı kalma konusunda güçlü bir eğilim geliştireceğinizi gösteriyor.

Uzun bir süre, hangi alışkanlıkların insanların davranışlarını ne ölçüde kontrol ettiğini takdir edemedim. Bunu Bridgewater'da çalışma prensiplerimize soyut olarak katılan ancak buna göre yaşamakta zorlanan insanlar şeklinde yaşadım; Ayrıca, bir şeyler başarmak isteyen ancak kendilerini sürekli olarak kendi çıkarlarına karşı çalışırken bulan arkadaşlar ve aile üyelerinde de gözlemledim.

Sonra Charles Duhigg'in en çok satan kitabını okudum. *Alışkanlığın Gücü*, bu gerçekten gözlerimi açtı. Bu konuya ilginiz burada ele alabileceğimden daha derine iniyorsa, kendiniz okumanızı tavsiye ederim. Duhigg'in temel fikri, üç aşamalı "alışkanlık döngüsü"nün rolüdür. İlk adım bir işarettir;

Duhigg'e göre beyninize otomatik moda geçmesini ve hangi alışkanlığı kullanması gerektiğini söyler. İkinci adım, "fiziksel, zihinsel veya duygusal olabilen" rutindir. Son olarak, beyninizin bu özel döngünün "gelecek için hatırlamaya değer" olup olmadığını anlamasına yardımcı olan bir ödül vardır. Tekrar, bu döngüyü zamanla otomatik hale gelene kadar güçlendirir. Bu beklenti ve istek, hayvan terbiyecilerinin olumlu pekiştirmeyi kullanan bir eğitim yöntemi olan edimsel koşullanma olarak adlandırdıkları şeyin anahtarıdır. Örneğin, köpek eğitmenleri, köpek yalnızca klik sesini duyduğunda istenen davranışı gerçekleştirene kadar, bu sesi daha arzu edilen bir ödülle (tipik olarak yiyecek) eşleştirerek davranışı güçlendirmek için bir ses (tipik olarak bir klik sesi) kullanır. Duhigg, insanlarda ödüllerin hemen hemen her şey olabileceğini söylüyor.



Alışkanlıklar beyninizi "otomatik pilota" sokar. Nörobilimsel terimlerle ifade edecek olursak, bazal gangliyonlar korteksinizden görevi devralır, böylece etkinlikleri düşünmeden bile yürütebilirsiniz.

Duhigg'in kitabını okumak bana, eğer gerçekten değişmek istiyorsan, yapabileceğin en iyi şeyin, hangi alışkanlıkları edinip hangilerinden kurtulacağını seçip sonra da bunu yapmak olduğunu öğretti. Size yardımcı olması için en zararlı üç alışkanlığınızı yazmanızı tavsiye ederim. Bunu şimdi yap. Şimdi bu alışkanlıklardan birini seçin ve onu kırmaya kararlı olun. Bunu yapabilir misin? Bu olağanüstü olurdu

etkili. Üçünü de kırarsanız, hayatınızın yörüngesini radikal bir şekilde iyileştireceksiniz. Ya da edinmek istediğiniz alışkanlıkları seçip edinebilirsiniz.

Edindiğim en değerli alışkanlık, kaliteli yansımaları tetiklemek için acıyı kullanmak. Bu alışkanlığı kendiniz edinebilerseniz, ağrınıza neyin sebep olduğunu ve bu konuda neler yapabileceğinizi öğrenecek ve bunun etkinliğinize muazzam bir etkisi olacaktır.

e.Doğru alışkanlıkları oluşturmak için "alt düzey sizi" nezaket ve ısrarla eğitin.Ederdim Üst seviyenin kontrolü ele geçirmek için alt seviye senle savaşması gerektiğini düşünüyorum, ama zamanla o bilinçaltını, duygusal seni eğitmenin tıpkı bir çocuğa aynı şekilde davranmayı öğreteceğin şekilde daha etkili olduğunu öğrendim. nasıl davranmasını istiyorsanız öyle davranın - doğru alışkanlıkların kazanılması için sevgi dolu nezaket ve sebatla.

F.Sağ beyin ve sol beyin düşünme arasındaki farkları anlayın.Tıpkı senin beynin gibi bilinçli üst kısmı ve bilinçaltı alt kısmı vardır, ayrıca yarım küre adı verilen iki yarısı vardır.³⁰Bazı insanların daha sol beyinli, bazılarının ise daha sağ beyinli olduğunun söylendiğini duymuş olabilirsiniz. Bu sadece bir söz değil— Caltech profesörü Roger Sperry bunu keşfettiği için tıpta Nobel Ödülü kazandı. Kısaca:

- 1.Sol yarıküre sırayla akıl yürütür, ayrıntıları analiz eder ve doğrusal analizde üstündür. Analitik olarak güçlü olan "sol beyinli" veya "doğrusal" düşünürlere genellikle "parlak" denir.
- 2.Sağ yarımküre kategoriler arası düşünür, temaları tanır ve büyük resmi sentezler. Sokak zekası daha fazla olan "sağ beyinli" veya "yan" düşünürlere genellikle "akıllı" denir.

Soldaki şema, "sağ beyinli" ve "sol beyinli" düşünme türlerinin niteliklerini özetlemektedir.

Çoğu insan talimatları bir taraftan diğerine göre daha fazla alma eğilimindedir ve talimatlarını karşı taraftan alan insanları anlamakta güçlük çekerler. Deneyimlerimize göre, sol beyinli insanlar sağ beyinli insanları "boş" veya "soyut" olarak görme eğilimindeyken, sağ beyinli düşünürler sol beyinli düşünürleri "gerçek" veya "dar" bulma eğilimindedir. İnsanların kendilerinin ve başkalarının eğilimlerinin nerede olduğunu bildiklerinde, her iki düşünme biçiminin de paha biçilmez olduğunu anladıklarında ve buna göre sorumluluklar yüklediklerinde harika sonuçların ortaya çıktığını gördüm.

G.Beynin ne kadar değişebileceğini ve değişemeyeceğini anlayın.Bu bizi önemli bir noktaya getiriyor Soru: Değiştirebilir miyiz?³¹Hepimiz yeni gerçekler ve beceriler öğrenebiliriz, ancak nasıl düşünme eğiliminde olduğumuzu değiştirmeyi de öğrenebilir miyiz? Cevap, nitelikli bir evettir.

Beynin plastisitesi, beyninizin "yazılımını" değiştirmesine izin veren şeydir. Bilim adamları uzun bir süre, çocuklukta belirli bir kritik dönemden sonra beynimizin nörolojik bağlantılarının çoğunun sabitlendiğine ve değişme ihtimalinin çok düşük olduğuna inanıyorlardı. Ancak son araştırmalar, fiziksel egzersizden ders çalışmaya ve meditasyona kadar çok çeşitli uygulamaların beynimizde düşünme ve anılar oluşturma becerilerimizi etkileyen fiziksel ve fizyolojik değişikliklere yol açabileceğini öne sürdü. On bin saatten fazla meditasyon yapan Budist rahipler üzerinde yapılan bir çalışmada, Wisconsin Üniversitesi'ndeki araştırmacılar beyinlerinde önemli ölçüde daha yüksek gama dalgaları ölçtüler; bu dalgalar algı ve problem çözme ile ilişkilidir.³²

Bu, beyin sonsuz derecede esnek olduğu anlamına gelmez. Belirli bir düşünme biçimini tercih ediyorsanız, başka bir şekilde çalışmak üzere kendinizi eğitebilir ve bunu zamanla yapmayı daha kolay bulabilirsiniz, ancak altta yatan tercihinizi değiştirme olasılığınız çok düşüktür. Aynı şekilde, kendinizi daha yaratıcı olmak için eğitebilirsiniz, ancak doğuştan yaratıcı değilseniz, yapabileceklerinizin de bir sınırı vardır. Bu sadece gerçek, bu yüzden hepimiz onu kabul edip onunla nasıl başa çıkacağımızı öğrenebiliriz. Kullanabileceğimiz başa çıkma teknikleri var; Bir tür düşünmede iyi olmayan kişi, bu konuda daha iyi olan başkalarının düşüncelerine güvenmek için kendini eğitebilir. Değişmenin en iyi yolu zihinsel egzersizler yapmaktır.

Zayıf yönlerinizi kabul etmenin, beyninizin mükemmel olduğunuz yanılsamasına tutunmak isteyen bölümlerinin içgüdülerine aykırı olduğunu unutmayın. İçgüdüsel savunuculuğunuzu azaltacak şeyleri yapmak pratik gerektirir ve açık fikirliliği güçlendiren bir ortamda çalışmayı gerektirir.

İçeri girdiğimizde göreceğiniz gibi *Çalışma Prensipleri*, bireysel olarak ve kuruluşlar genelinde bu direncin üstesinden gelmeye yardımcı olan bir dizi araç ve teknik geliştirdim. Kendinizin veya başkalarının değişmesini beklemek yerine, kişinin zayıflıklarını kabul etmesinin ve bunlara karşı bariz korkuluklar oluşturmamasının genellikle en etkili yol olduğunu gördüm. Bu genellikle başarıya giden daha hızlı ve daha yüksek olasılıklı bir yoldur.

. 4Sizin ve diğerlerinin neye benzediğini öğrenin.

İçimizdeki önyargılar nedeniyle, kişisel değerlendirmelerimiz (ve başkaları hakkındaki değerlendirmelerimiz) oldukça yanlış olma eğilimindedir. Psikometrik değerlendirmeler çok daha güvenilirlerdir. İnsanların işe alma sürecinde ve istihdam boyunca nasıl düşündüklerini keşfetmeye yardımcı olmaları açısından önemlidirler. Psikometrik değerlendirmeler, insanlarla konuşmanın ve onların geçmişlerine ve geçmişlerine bakmanın yerini tamamen alamasa da, geleneksel görüşme ve tarama yöntemlerinden çok daha güçlüdür. İnsanların neye benzediğini anlamak için sadece değerlendirmeler veya sadece geleneksel iş görüşmeleri arasında seçim yapmak zorunda kalsaydım, değerlendirmeleri seçerdim. Neyse ki, bu seçimi yapmak zorunda değiliz.

Kullandığımız dört ana değerlendirme, Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI), İşyeri Kişilik Envanteri, Ekip Boyutları Profili ve Tabakalı Sistemler Teorisidir.³³ Ancak sürekli olarak deneyler yapıyoruz (örneğin, Büyük Beş ile), bu nedenle karışımımız kesinlikle değişecektir. Karışım ne olursa olsun, hepsi insanların düşünme ve eylem tercihlerini aktarır. Ayrıca bize, kendi başımıza belirlediklerimizi açıklığa kavuşturan ve genişleten yeni nitelikler ve terminolojiler sağlarlar. Aşağıda bunlardan birkaçını anlatacağım. Bu açıklamalar, değerlendirme şirketleri tarafından kullanılan resmi açıklamalardan birçok yönden farklı olan kendi deneyimlerime ve öğrendiklerime dayanmaktadır.³⁴

A.İçe dönüklük ve dışa dönüklük.İçedönükler iç dünyaya odaklanır ve enerjilerini fikirlerden, anılardan ve deneyimlerden alırken, dışadönükler dışa odaklanır ve enerjilerini insanlarla birlikte olmaktan alır. İçe dönüklük ve dışa dönüklük, iletişim tarzlarındaki farklılıklarla da bağlantılıdır. Fikirleri "konuşmayı" seven (ve hatta etrafında üzerinde çalışacağı kimse yoksa bir şeyi düşünmekte güçlük çeken) bir arkadaşınız varsa, o muhtemelen dışa dönüktür. İçedönükler genellikle bu tür konuşmaları acı verici bulurlar, özel olarak düşünmeyi ve ancak kendi başlarına bir şeyler hallettikten sonra paylaşmayı tercih ederler. Her birinin kendilerini en rahat hissettikleri şekilde iletişim kurmasına yardımcı olmanın önemli olduğunu buldum. Örneğin,

B.Sezgiye karşı algılama.Bazı insanlar büyük resimleri (ormanları) görürken, diğerleri ayrıntıları (ağaçları) görür. Myers-Briggs çerçevesinde, bu görme biçimleri en iyi şekilde sezgiden duyumsamaya uzanan süreç tarafından temsil edilir. İnsanların neye odaklandıklarını gözlemleyerek tercihleri hakkında fikir sahibi olabilirsiniz. Örneğin, ne zaman

Okurken, ayrıntılara odaklanan duyarlı bir kişi, "onların" yerine "orada" gibi yazım hatalarından kurtulabilirken, sezgisel düşünürler hatayı fark etmez bile. Bunun nedeni, sezgisel düşünürün dikkatinin önce bağlama, sonra ayrıntılara odaklanmasıdır. Doğal olarak, her "i"nin uygun şekilde noktalanması ve her "t"nin aynı şekilde çaprazlanması gereken yasal belgelerinizi hazırlayan bir sezgiye sahip olmaktansa, hissedenden bir kişinin olmasını tercih edersiniz.

C.Düşünme ve hissetme.Bazı insanlar, belirli bir durum için önemli olan tüm bilinen, kanıtlanabilir faktörleri göz önünde bulundurarak ve en iyi hareket tarzını belirlemek için mantığı kullanarak, nesnel gerçeklerin mantıksal analizine dayalı kararlar verir. Bu yaklaşım, düşünme tercihinin bir göstergesidir ve teşhis koyarken doktorunuzun nasıl düşünmesini umarsınız. Hissetmeyi tercih eden diğer insanlar, insanlar arasındaki uyuma odaklanır. İK ve müşteri hizmetleri gibi çok fazla empati, kişilerarası iletişim ve ilişki kurma gerektiren rollere daha uygundurlar. Bu farklılıkları belirlemeye yönelik değerlendirmeler yapmadan önce, "T" ve "F" arasındaki konuşmalar gerçekten sinir bozucuydu. Şimdi farklılıklarımızla karşılaştığımızda gülüyoruz, çünkü onların ne olduğunu biliyoruz ve onların klasik şekillerde ortaya çıktığını görebiliyoruz.

D.Planlamaya karşı algılama.Bazı insanlar planlı, düzenli bir şekilde yaşamayı severken, diğerleri esnekliği ve kendiliğindenliği tercih eder.³⁵Planlayıcılar (veya Myers-Briggs terimleriyle "Yargıcılar") bir plana odaklanmayı ve ona bağlı kalmayı severken, algılayıcılar etraflarında olup bitenlere odaklanmaya ve ona uyum sağlamaya eğilimlidir. Algılayıcılar dışarıdan içeriye çalışır; Olan biteni görürler ve nedenini ve nasıl tepki vereceklerini anlamak için geriye doğru çalışırlar; ayrıca karşılaştırdıkları ve aralarından seçim yaptıkları pek çok olasılık da görürler - çoğu zaman o kadar çoktur ki, bunlar karşısında kafaları karışır. Buna karşılık, planlamacılar, önce neyi başarmak istediklerini ve ardından işlerin nasıl gelişmesi gerektiğini anlayarak içten dışı doğru çalışırlar. Planlayıcılar ve algılayıcılar birbirlerini takdir etmekte zorlanırlar. Algılayıcılar yeni şeyler görürler ve sık sık yön değiştirirler. Bu, karar verme süreçlerinde emsallere çok daha fazla ağırlık veren ve daha önce belirli bir şekilde yapıldıysa, tekrar aynı şekilde yapılması gerektiğini düşünen planlamacılar için rahatsız edicidir. Benzer şekilde,

e.Yaratıcılara karşı rafine edicilere karşı ilerleticilere karşı uygulayıcılara karşı fleksörlere karşı.Yetenekleri belirleyerek ve İnsanları belirli bir şekilde hissetmeye yönlendiren tercihler, onları muhtemelen başarılı olacakları işlere yerleştirebilirsiniz. Bridgewater'da, insanları tercih ettikleri rolle ilişkilendirmek için "Ekip Boyutları Profili" (TDP) adlı bir test kullanırız. Beş

TDP tarafından tanımlanan türler Yaratıcılar, İyileştiriciler, İlerleyenler, Uygulayıcılar ve Esnetenler'dir.

- **Yaratıcılar**yeni fikirler ve orijinal kavramlar üretin. Yapılandırılmamış ve soyut etkinlikleri tercih ederler ve yenilikçilik ve geleneksel olmayan uygulamalarla gelişirler.
- **İlerleyenler**bu yeni fikirleri iletin ve ileriye taşıyın. Duygulardan ve ilişkilerden zevk alırlar ve insan faktörlerini yönetirler. İş için şevk yaratmada mükemmeldirler.
- **rafineriler**fikirlere meydan okuyun. Projeleri kusurlar için analiz ederler, ardından nesnellik ve analize odaklanarak onları iyileştirirler. Gerçekleri ve teorileri ve sistematik bir yaklaşımla çalışmayı severler.
- **uygulayıcılar**olarak da düşünülebilir**uygulayıcılar**. Önemli faaliyetlerin yürütülmesini ve hedeflere ulaşılmasını sağlarlar; ayrıntılara ve sonuca odaklanırlar.
- **fleksörler**dört tipin birleşimidir. Tarzlarını belirli ihtiyaçlara uyacak şekilde uyarlayabilirler ve bir soruna çeşitli perspektiflerden bakabilirler.

Her testten öğrendiklerimi üçgenlemek, kafamda oluşturduğum insan resimleriyle ilgili soruları pekiştiriyor veya gündeme getiriyor. Örneğin, insanların MBTI sonuçları "S" (ayrıntılara odaklanma) ve "J" (planlı) tercihlerini öneriyorsa ve Ekip Boyutu değerlendirmesinde uygulayıcılar olarak çıkıyorlarsa, daha ayrıntılı olma şansları çok yüksektir. Sağ beyinli ve yaratıcı olmaktan çok odaklı, bu da daha az belirsizliğe ve daha fazla yapıya ve netliğe sahip işlere muhtemelen daha iyi uyacakları anlamına geliyor.

F. Görevlere odaklanmak vs. hedeflere odaklanmak.Bazı insanlar günlük görevlere odaklanırken, diğerleri hedeflerine ve onlara nasıl ulaşılacağına odaklanır. Bu farklılıkların, sezgiye sahip olan ve hisseden insanlar arasındaki farklara oldukça benzer olduğunu gördüm. Hedeflere odaklanma ve en iyi "görselleştirme" eğiliminde olanlar, zaman içinde büyük resimleri görebilir ve ayrıca anlamlı değişiklikler yapma ve gelecekteki olayları tahmin etme olasılıkları daha yüksektir. Bu hedef odaklı insanlar günden güne geri adım atabilir ve ne ve nasıl yaptıkları üzerine düşünebilirler. Yeni şeyler (organizasyonlar, projeler vb.) yaratmak ve çok fazla değişiklik olan organizasyonları yönetmek için en uygun olanlardır. Geniş bir bakış açısına sahip olma ve resmin tamamını görme yeteneklerinden dolayı tipik olarak en vizyoner liderler olurlar.

Aksine, günlük görevlere odaklanma eğiliminde olanlar, fazla değişmeyen veya süreçlerin güvenilir bir şekilde tamamlanmasını gerektiren şeyleri yönetmede daha iyidir.

Görev odaklı insanlar, zaten var olana referans veren artımlı değişiklikler yapma eğilimindedir. Statükodan daha yavaş ayrılırlar ve ani olaylar karşısında gafil avlanma olasılıkları daha yüksektir. Öte yandan, genellikle daha güvenilirdirler. Odak noktaları üst düzey düşünürlerden daha dar gibi görünse de, oynadıkları roller daha az kritik değildir. Ayrıntılara dikkat etmede harika olan insanlarla çalışmasaydım, bu kitabı asla çıkaramazdım veya değerli başka hiçbir şeyi başaramazdım.

G.İşyeri Kişilik Envanteri.Kullandığımız başka bir değerlendirme, ABD Çalışma Bakanlığı'ndan alınan verilere dayanan bir test olan İşyeri Kişilik Envanteri'dir. Kalıcılık, bağımsızlık, stres toleransı ve analitik düşünme dahil olmak üzere belirli temel özellikleri/nitelikleri seçerek davranışı tahmin eder ve iş uyumunu ve memnuniyetini tahmin eder. Bu test, insanların neye değer verdiğini ve değerleri arasında nasıl ödün vereceklerini anlamamıza yardımcı olur. Örneğin, Başarı Oryantasyonu düşük ve Başkaları İçin Yüksek Endişe sahibi biri, hedeflerine ulaşmak için başkalarının ayak parmaklarına basmaya isteksiz olabilir. Aynı şekilde, Kural İzlemede kötü olan birinin bağımsız düşünme olasılığı daha yüksek olabilir.

Yirmi beş ila elli özellik gibi bir şeyin, bir kişinin nasıl biri olduğunu oldukça iyi tanımlayabildiğini bulduk. Her biri değişen güç derecelerinde gelir (renk tonları gibi). Ne olduklarını bilir ve doğru bir şekilde bir araya getirirseniz, bir kişinin oldukça eksiksiz bir resmini çizeceklerdir. Amacımız, tam da bunu yapmaya çalışmak için test sonuçlarını ve diğer bilgileri kullanmaktır. Bakılan kişiyle ortaklaşa yapmayı tercih ediyoruz çünkü bu bizim daha doğru olmamıza yardımcı oluyor ve aynı zamanda kendilerini objektif olarak görmelerine de çok yardımcı oluyor.

Belirli nitelikler, tanınabilir arketipler üretmek için sıklıkla birleşir. Düşünürseniz, muhtemelen hayatta tekrar tekrar karşılaştığınız bir avuç arketip insanla karşılaşabilirsiniz: uzaylı, pratik olmayan Sanatçı; düzenli Mükemmeliyetçi; işleri halletmek için tuğla duvarlardan geçen Kırıcı; Görünüşte inanılmaz büyük fikirleri havadan çeken Vizyoner. Zamanla Shaper, Chirper, Tweaker ve Open-Minded Learner'ın yanı sıra Advancer, Creator, Cat-Herder, Gossiper, Loyal Doer, Wise Judge ve diğerleri dahil olmak üzere diğerlerinin bir listesini buldum.

Açık olmak gerekirse, arketipler, değerlendirmeler yoluyla oluşturulan daha ayrıntılı resimlerden daha az faydalıdır. Kesin değiller; daha çok basit karikatürler gibidirler, ancak takımları bir araya getirmek söz konusu olduğunda faydalı olabilirler. Bireysel insanlar her zaman onları tanımlayan arketiplerden daha karmaşık olacaktır ve birden fazla örnekle eşleşebilirler. Örneğin, Spacey Sanatçısı bir Mükemmeliyetçi olabilir veya olmayabilir veya bir Ezici de olabilir. ben iken

Hepsinin üzerinden geçmeyeceğim, beni en iyi temsil eden Shapers'ı biraz derinlemesine anlatacağım.

H.Şekillendiriciler, görselleştirmeden gerçekleştirmeye geçebilen kişilerdir. hakkında çok şey yazdım bu kitabın ilk bölümünde "şekillendiriciler" dediğim insanlar. Bu kelimeyi, benzersiz ve değerli vizyonlar bulan ve bunları tipik olarak başkalarının şüpheleri üzerine güzelce inşa eden biri anlamında kullanıyorum. Şekillendiriciler hem büyük resmi hem de ayrıntıları doğru anlar. Bana öyle geliyor ki Şekillendirici = Vizyoner + Pratik Düşünür + Kararlı.

Şekillendiricilerin, yoğun merak ve bir şeyleri anlamlandırmak için zorlayıcı bir ihtiyaç, asiliğin eşiğine gelen bağımsız düşünme, büyük ve geleneksel olmayan hayaller kurma ihtiyacı, pratiklik ve başarmak için tüm engelleri aşma kararlılığı gibi özellikleri paylaşma eğiliminde olduklarını keşfettim. hedefleri ve kendilerinin ve başkalarının zayıflıkları ve güçlü yönleri hakkında bilgi sahibi olmaları, böylece onlara ulaşmak için ekipleri yönetebilmeleri. Belki daha da önemlisi, birbiriyle çelişen düşünceleri aynı anda tutabilmeleri ve bunlara farklı açılardan bakabilmeleridir. Genellikle diğer gerçekten zeki insanlarla işleri karıştırmayı severler ve her ikisini de eşit derecede önemli sayarak büyük resim ile ayrıntılı ayrıntılar arasında kolayca gidip gelebilirler.

Şekillendiriciler olarak dünyada faaliyet gösterebilecekleri kadar bu düşünme biçimlerine sahip insanlar çok nadirdir. Ama başka şeyler için doğal olarak daha uygun olan ve düşünme ve hareket etme biçimleri de önemli olan başkalarıyla çalışmadan asla başarılı olamazlar.

Kişinin nasıl kablolandığını bilmek, herhangi bir yaşam yolculuğunda gerekli bir ilk adımdır. Doğanıza ve özlemlerinize uygun olanı yaptığınız sürece, yaşamınızda ne yaptığınızın bir önemi yoktur. Dünyanın en ücra köşelerindeki en zengin, en güçlü, en hayran olunan insanlarla olduğu kadar en fakir, en dezavantajlı insanlarla zaman geçirmiş biri olarak, sizi temin ederim ki, temel bir seviyenin ötesinde, mutluluk seviyeleri ile geleneksel başarı belirteçleri arasında bir ilişki yoktur. En büyük doyumunu ahşapla çalışmaktan alan bir marangoz, kolaylıkla Amerika Birleşik Devletleri başkanı kadar veya ondan daha iyi bir hayata sahip olabilir. Bu kitaptan bir şey öğrendiyseniz, umarım o da herkesin güçlü ve zayıf yanları olduğudur ve herkesin hayatta oynayacak önemli bir rolü vardır. Doğa her şeyi ve herkesi bir amaç için yaratmıştır. En çok ihtiyaç duyulan cesaret, sizi başkalarına galip gelmeye iten değil, başkaları ne olmanızı isterlerse istesinler, en gerçek benliğinize sadık kalmanızı sağlayan cesarettir.

. 5Hedefinizi desteklemek için doğru kişileri doğru rollere yerleştirmek, başarmayı seştiğiniz her şeyi başarmanın anahtarıdır.

İster özel hayatınızda ister iş hayatınızda, başkalarıyla öyle bir şekilde çalışmak sizin için en iyisidir ki, her bir kişi diğer tamamlayıcı insanlarla eşleştirilerek görevleri için en iyi nitelik karışımını yaratmalıdır.

A.İstediğinizi elde etmek için kendinizi yönetin ve başkalarını yönetin.En büyük meydan okumanız Düşünceli üst seviyenizin, duygusal alt seviyenizin sizi yönetmesine sahip olmak. Bunu yapmanın en iyi yolu, sizin için iyi olan şeyleri yapmayı alışkanlık haline getirecek alışkanlıkları bilinçli olarak geliştirmektir. Başkalarını yönetirken akla gelen benzetme büyük bir orkestradır. Sorumlu kişi, sonucu görselleştirdiği kadar "yapmayan" (örneğin, enstrümanlar hakkında çok şey bilmesine rağmen enstrüman çalmayan) ve orkestranın her üyesinin bunu yapmasını sağlayan şekillendirici şeftir. başarılmasına yardımcı olur. Orkestra şefi, orkestranın her üyesinin neyin iyi olup neyin olmadığını ve sorumluluklarının ne olduğunu bilmesini sağlar. Her biri yalnızca kişisel olarak en iyi performansını sergilemekle kalmamalı, aynı zamanda orkestranın parçalarının toplamından daha fazlası olması için birlikte çalışmalıdır. Orkestra şefinin en zor ve en nankör işlerinden biri, bireysel olarak veya başkalarıyla sürekli olarak iyi oynamayan insanlardan kurtulmaktır. En önemlisi, orkestra şefi partiyonun tam olarak kafasında duyduğu gibi icra edilmesini sağlar. "Müziğin böyle ses çıkarması gerekiyor," diyor ve öyle olduğundan emin oluyor. "Başçılar, yapıyı ortaya çıkarın. İşte bağlantılar, işte ruh." Orkestranın her bölümünün, aynı zamanda bestecinin ve orkestra şefinin vizyonlarını ortaya çıkarmaya yardımcı olan kendi liderleri -konser şefi, ilk sandalyeler- vardır. "Başçılar, yapıyı ortaya çıkarın. İşte bağlantılar, işte ruh." Orkestranın her bölümünün, aynı zamanda bestecinin ve orkestra şefinin vizyonlarını ortaya çıkarmaya yardımcı olan kendi liderleri -konser şefi, ilk sandalyeler- vardır. "Başçılar, yapıyı ortaya çıkarın. İşte bağlantılar, işte ruh." Orkestranın her bölümünün, aynı zamanda bestecinin ve orkestra şefinin vizyonlarını ortaya çıkarmaya yardımcı olan kendi liderleri -konser şefi, ilk sandalyeler- vardır.

Olaylara bu şekilde yaklaşmak bana çok yardımcı oldu. Örneğin, daha önce bahsettiğim tahvil sistemleştirme projesi ile bu yeni bakış açısına sahip olmak, sahip olduklarımız ile ihtiyaç duyduklarımız arasındaki uçurumları daha iyi görmemizi sağladı. Bob, çözmek istediğimiz büyük resmi sorunu anlamada benim için harika bir entelektüel ortak olsa da, bizi bulunduğumuz yerden çözüme götürmek için gereken süreci görselleştirmede çok daha zayıftı. Ayrıca etrafını doğru insanlarla çevrelemiyordu. Kendisine benzeyen insanlarla çalışmak isteme eğilimindeydi, bu nedenle projedeki ana yardımcısı, beyaz tahtada büyük fikirlerin haritasını çıkarmak için harika bir fikir tartışıması ortağıydı, ancak kimin, neyi ve ne zaman getirmesi gerektiğini detaylandırmak için berbat bir ortaktı. bu fikirler hayata Bu vekil

"Esnekleyici" olarak test edildi, yani Bob'un istediği yöne gitmekte harikaydı, ancak Bob'u doğru yolda tutmak için gereken net, bağımsız görüşten yoksundu.

Birkaç tur ilerleme kaydetmedikten sonra, insanları anlamak için yeni araçlarımızı kullandık ve onlara göre hareket ettik, Bob'u özellikle büyük resim fikirleri ile ayırık, daha küçük projeler arasındaki seviyelerde gezinme konusunda özellikle yetenekli olan yeni bir vekile geçiş yapmaya zorladık. onları getir. Yeni vekilin Beyzbol Kartını orijinal yardımcınıninkiyle karşılaştırarak, Bob'un büyük fikirleriyle ne yapılması gerektiğine dair net bir resme sahip olmak için gerekli olan bağımsız ve sistematik düşünme konusunda uzmanlaştı. Bu yeni vekil, kavramlarla daha az ilgilenen ve belirli görevlerin ve son teslim tarihlerinin ayrıntılarına çok daha fazla odaklanan bir proje yöneticisi de dahil olmak üzere diğer destek katmanlarını getirdi. Yeni ekip üyelerinin Beyzbol Kartlarına baktığımızda, planlı, somut ve dikkatli olduklarından bazı alanlarda hızla aydınlandığını görebildik. ve Bob için zayıflık alanları olan işleri tamamlamaya götürmek. Bu yeni ekip yerindeyken, işler gerçekten uğultu yapmaya başladı. Bunu ancak hedefimize ulaşmak için gereken tüm "Lego setine" dikkatlice bakarak ve ardından dışarı çıkıp eksik parçaları bularak yapabildik.

Tahvil sistemleştirme, insanların nasıl olduğunu anlamaya yönelik samimi ve açık yaklaşımımızdan yararlanan sayısız projeden yalnızca biridir. Ve açık olmak gerekirse, zihinsel bağlantı hakkında bilinmesi gerekenlerin yüzeyini henüz çizdim.

Bir sonraki bölümde, şimdiye kadar okuduğunuz her şeyi bir araya getireceğim ve karar vermenin temellerini yıkacağım. Bazı kararları kendiniz vermelisiniz ve bazılarını daha inandırıcı birine devretmelisiniz. Hangisinin başarının anahtarı olduğunu bilmek için öz-bilgiyi kullanmak - ne yapmaya çalışırsanız çalışın.

29 Pek çok veri, ilişkilerin en büyük ödül olduğunu, sağlığınız ve mutluluğunuz için her şeyden daha önemli olduğunu gösteriyor. Örneğin, Harvard'ın çeşitli sosyoekonomik geçmişlere sahip yetişkin erkeklerle ilgili yetmiş beş yıllık Grant ve Glueck araştırmasının yöneticisi Robert Waldinger'in dediği gibi, "İstediğin kadar paraya, başarılı bir kariyere sahip olabilir ve başarılı bir kariyere sahip olabilirsiniz." iyi fiziksel sağlık, ama sevgi dolu ilişkiler olmadan mutlu olmayacaksınız. . . İyi bir yaşam, iyi ilişkilerle inşa edilir."

30 Bu konuda iyi bir kitap *Yepyeni Bir Zihin* Daniel H. Pink tarafından yazılmıştır ve bunun bilimi üzerine güzel bir makale, Robert Lee Hotz'un "A Wandering Mind Heads Straight Toward Insight" adlı yazarıdır. *Wall Street Gazetesi*. Beynin pek çok bölümü iki yarıdan oluşurken, sağ ve sol taraflar arasında işlevsel farklılıklara sahip olduğu gösterilen, yalnızca beynin dörtte üçünü oluşturan daha yakın zamanda geliştirilen kortekstir.

31 Bu büyük bir soru. Tüm uzmanlıklar yalnızca bu soruya adanmıştır ve hiç kimse, kesinlikle benim değil, yetkili değildir. Ancak, neyin değişebileceğini bilmek, deneyen insanlar için önemlidir.

kendilerini ve başkalarını yönetmek için beyin plastisitesi konusuna oldukça derinlemesine baktım. Öğrendiklerim kendi deneyimlerimle örtüştü ve bunu size aktaracağım.

32Massachusetts General Hospital'daki Harvard'a bağlı araştırmacılar tarafından yapılan bir beyin görüntüleme çalışması, sekiz haftalık bir meditasyon kursundan sonra beyinde fiziksel değişiklikler buldu. Araştırmacılar beynin öğrenme, hafıza, öz-farkındalık, şefkat ve iç gözlem ile ilişkili bölümlerinde artan aktivitenin yanı sıra amigdalada azalmış aktivite tespit ettiler.

33Bu test, insanların seviyelerde nasıl gezindiklerini ve doğal olarak hangi seviyelere gittiklerini görmek için yararlıdır.

34Bu değerlendirmelerden bazılarını kendiniz deneyimlemek ve kendi sonuçlarınızı görmek isterseniz, şu adresi ziyaret edin: değerlendirmeler.principles.com.

35MBTI ölçeğinde, bu süreklilik “Yargılama” ve “Algılama” olarak tanımlanır, ancak yargılamanın başka çağrışımları olduğu için “Planlamayı” kullanmayı tercih ederim. MBTI dilinde, yargılamak yargılamak anlamına gelmez ve algılamak, algılamak anlamına gelmez.

5 Karar Vermeyi Öğrenin

Etkili bir şekilde

AProfesyonel bir karar verici olarak, hayatımı nasıl yapacağımı çalışarak geçirdim. Kararları etkili bir şekilde verdim ve sürekli olarak haklı olma ve peşinde olduğum şeyden daha fazlasını elde etme olasılığımı artıracak kurallar ve sistemler aradım.

Anladığım en önemli şeylerden biri, günlük karar verme sürecindeki süreçlerin çoğunun bilinçaltında ve genel olarak anlaşıldığından daha karmaşık olduğu. Örneğin, sürüş sırasında önünüzdeki arabanın arkasında güvenli bir mesafeyi nasıl seçtiğinizi ve koruduğunuzu düşünün. Şimdi süreci, daha önce hiç araba sürmemiş birinin de sizin kadar iyi yapabileceği veya otonom bir arabayı kontrol eden bilgisayara programlanabileceği kadar ayrıntılı bir şekilde açıklayın. Bahse girerim yapamazsın.

Şimdi, tüm kararlarınızı sistematik, tekrarlanabilir bir şekilde iyi bir şekilde vermenin ve ardından süreçleri o kadar açık ve net bir şekilde tanımlayabilmenin ve aynı koşullar altında başka birinin aynı kalitede kararlar alabilmesinin zorluğunu düşünün. Yapmayı arzuladığım ve son derece kusurlu olsam bile paha biçilmez bulduğum şey bu.

Karar vermenin tek bir en iyi yolu olmasa da, iyi karar vermenin bazı evrensel kuralları vardır. İle başlarlar:

- 1) iyi karar vermenin önündeki en büyük tehdidin zararlı duygular olduğunu ve 2) karar vermenin iki aşamalı bir süreç olduğunu (önce öğrenme ve sonra karar verme) kabul edin.**

Öğrenmek karar vermeden önce gelmelidir. Birinci Bölüm'de açıklandığı gibi, beyniniz farklı öğrenme türlerini bilinçaltınızda, ezberci hafıza bankanızda ve alışkanlıklarınızda depolar. Ancak bilginizi nasıl elde ettiğiniz veya nerede sakladığınız önemli değil, en önemlisi, bildiklerinizin kararınızı etkileyecek gerçeklerin gerçek ve zengin bir resmini çizmesidir. Bu nedenle, öğrenirken radikal bir şekilde açık fikirli olmak ve inandırıcı başkalarını aramak her zaman faydalıdır. Birçok insan bunu yaparken duygusal sorunlar yaşar ve daha iyi kararlar almalarına yardımcı olabilecek öğrenmeyi engeller. En azından karşıt bir bakış açısı duymanın hiçbir zaman zarar vermeyeceğini kendinize hatırlatın.

karar vermehangi bilginin kullanılması gerektiğini seçme sürecidir.

- hem bu belirli "ne"nin gerçekleri, hem de onun altında yatan neden-sonuç mekanizmasına ilişkin daha geniş anlayışınız - ve ardından bir eylem planı, "bu konuda ne yapılması gerektiğini" belirlemek için bunları tartmak. Bu, istediğiniz şeyle tutarlı bir sonucun nasıl elde edileceğini görselleştirmek için zaman içinde farklı senaryolar oynamayı içerir. Bunu iyi yapmak için, birinci dereceden sonuçları ikinci ve üçüncü dereceden sonuçlara karşı tartmanız ve kararlarınızı yalnızca kısa vadeli sonuçlara değil, zaman içindeki sonuçlara dayandırmanız gerekir.

İkinci ve üçüncü dereceden sonuçları dikkate almamak, pek çok acı verecek kadar kötü kararın nedenidir ve özellikle birinci derece düşük seçenek kendi önyargılarınızı doğruladığında ölümcül olur. Ne kadar iyi görünürse görünsün, sorular sormadan ve keşfetmeden asla ilk mevcut seçeneğe kapılmayın. Kendimi bu tuzağa düşmemek için adeta kendime şu soruları sorardım: Öğreniyor muyum? Karar verme zamanının geldiğine dair yeterince şey öğrendim mi? Bir süre sonra, doğal olarak ve açık fikirli bir şekilde ilgili tüm bilgileri toplayacaksınız, ancak bunu yaparak kötü karar vermenin ilk tuzağından kaçınmış olacaksınız; onu destekler.

Ama nasıl iyi öğrenilir?

İYİ ÖĞRENMEK

Benim için, gerçekliğin doğru bir resmini elde etmek nihayetinde iki şeye bağlı: doğru bir şekilde sentez yapabilmek ve seviyelerde nasıl gezinileceğini bilmek.

Sentez, çok sayıda veriyi doğru bir resme dönüştürme işlemidir. Sentezinizin kalitesi karar verme kalitenizi belirleyecektir. Bu nedenle, görüşlerinizi iyi sentezlediğini bildiğiniz insanlarla üçgenleştirmek her zaman işe yarar. Bu, iyi bir sentez yapma şansınızı artırır,

zaten kendin yapmış gibi hissediyorum. Akli başında hiç kimse, inanılır bir kişinin görüşlerini büyük bir yanılma korkusu olmadan reddetmemelidir.

İyi bir sentez yapmak için 1) eldeki durumu sentezlemeniz, 2) durumu zaman içinde sentezlemeniz ve 3) seviyelerde etkili bir şekilde gezinmeniz gerekir.

. 2Eldeki durumu sentezleyin.

Her gün üzerinize gelen sonsuz sayıda şeyle karşı karşıya kalırsınız. Onlara "noktalar" diyelim. Etkili olmak için hangi noktaların önemli, hangilerinin önemsiz olduğunu söyleyebilmeniz gerekir. Bazı insanlar, sadece ihtiyaç duyduklarını saklamak yerine, cep tiftiği gibi her türlü gözlem ve görüşü toplayarak yaşarlar. Önemsiz şeyler hakkında endişelenen "detay kaygısı" yaşarlar.

Bazen küçük şeyler önemli olabilir; örneğin, arabanızın motorundaki o küçük tıkırtı gevşek bir plastik parçası olabilir veya triger kayışınızın kopmak üzere olduğunun bir işareti olabilir. Anahtar, ayrıntılara takılıp kalmadan gerçek risklerin ne olduğu konusunda hızlı ve doğru kararlar vermek için üst düzey bir bakış açısına sahip olmaktır.

Hatırlamak:

A.Verebileceğiniz en önemli kararlardan biri kime soru soracağınızdır.Emin olmak tamamen bilgilendirilmiş ve inandırıcıdır. Anlamak istediğiniz şeyden kimin sorumlu olduğunu bulun ve onlara sorun. Bilgisiz insanları dinlemek, hiç cevap alamamaktan daha kötüdür.

B.Her duyduğunuza inanmayın.Görüşler bir düzine kadardır ve neredeyse herkes kendi fikirlerini sizinle paylaşacaktır. Birçoğu onları gerçekmiş gibi ifade edecek. Görüşleri gerçeklerle karıştırmayın.

C.Her şey yakından daha büyük görünüyor.Hayatın her alanında, bugün olanlar geçmişe bakıldığında görüldüğünden çok daha büyük bir anlaşma gibi görünüyor. Bu nedenle, perspektif kazanmak için geri adım atmak ve bazen bir süre geçene kadar bir kararı ertelemek yardımcı olur.

D.Yeni, mükemmele göre aşırı değerlidir.Örneğin, hangi filmi izleyeceğinizi veya hangi kitabı okuyacağınızı seçerken, kanıtlanmış klasiklere mi yoksa en yeni büyük şeye mi çekiliyorsunuz? Bence yeni yerine harikayı seçmek daha akıllıca.

e.Noktaları fazla sıkmayın.Nokta, zamanın bir anından yalnızca bir veri parçasıdır; sentezlerken bunu perspektifte tutun. Tıpkı büyükten küçüğe ve genel kalıplara göre o anda neler olduğunu sıralamanız gerektiği gibi, herhangi bir noktadan aşırıya kaçmadan ne kadar çok şey öğrenebileceğinizi bilmeniz gerekir.

. 3Durumu zaman içinde sentezleyin.

Noktaların zaman içinde nasıl birleştiğini görmek için farklı türde bilgileri toplamanız, analiz etmeniz ve sıralamanız gerekir ki bu kolay değildir. Örneğin, sekiz sonucun meydana geldiği bir gün düşünelim. Bazıları iyi, bazıları kötü. Her olay türünün bir harfle temsil edildiği ve sonucun kalitesinin yüksekliğinin temsil ettiği şekilde, bu günü gösterildiği gibi gösterelim.

Günü bu şekilde görmek için, sonuçları türe (harflerle belirtilir) ve kaliteye (grafik ne kadar yükseğe o kadar iyi) göre kategorize etmelisiniz, bu da her birinin genel bir değerlendirmesinin sentezlenmesini gerektirecektir. (Örneği daha somut hale getirmek için, bir dondurma dükkanı işlettiğinizi ve W'nin satışları, X'in müşteri deneyimi puanlarını, Y'nin basın ve incelemeleri, Z'nin personel bağlılığını vb. temsil ettiğini hayal edin.) Örneğimiz nispeten basit: bir günde yalnızca sekiz kez.

Sağdaki tablodan, satış için harika bir gün (çünkü W'ler en üstte) ve müşteri deneyimi (X'ler) için kötü bir gün olduğunu görebilirsiniz. Nedenini tahmin edebilirsiniz—belki bir kalabalık satışlar yarattı ama uzun kuyruklar oluşturdu.

GOOD

W

W

Z

V

Z

X

Y

X

BAD

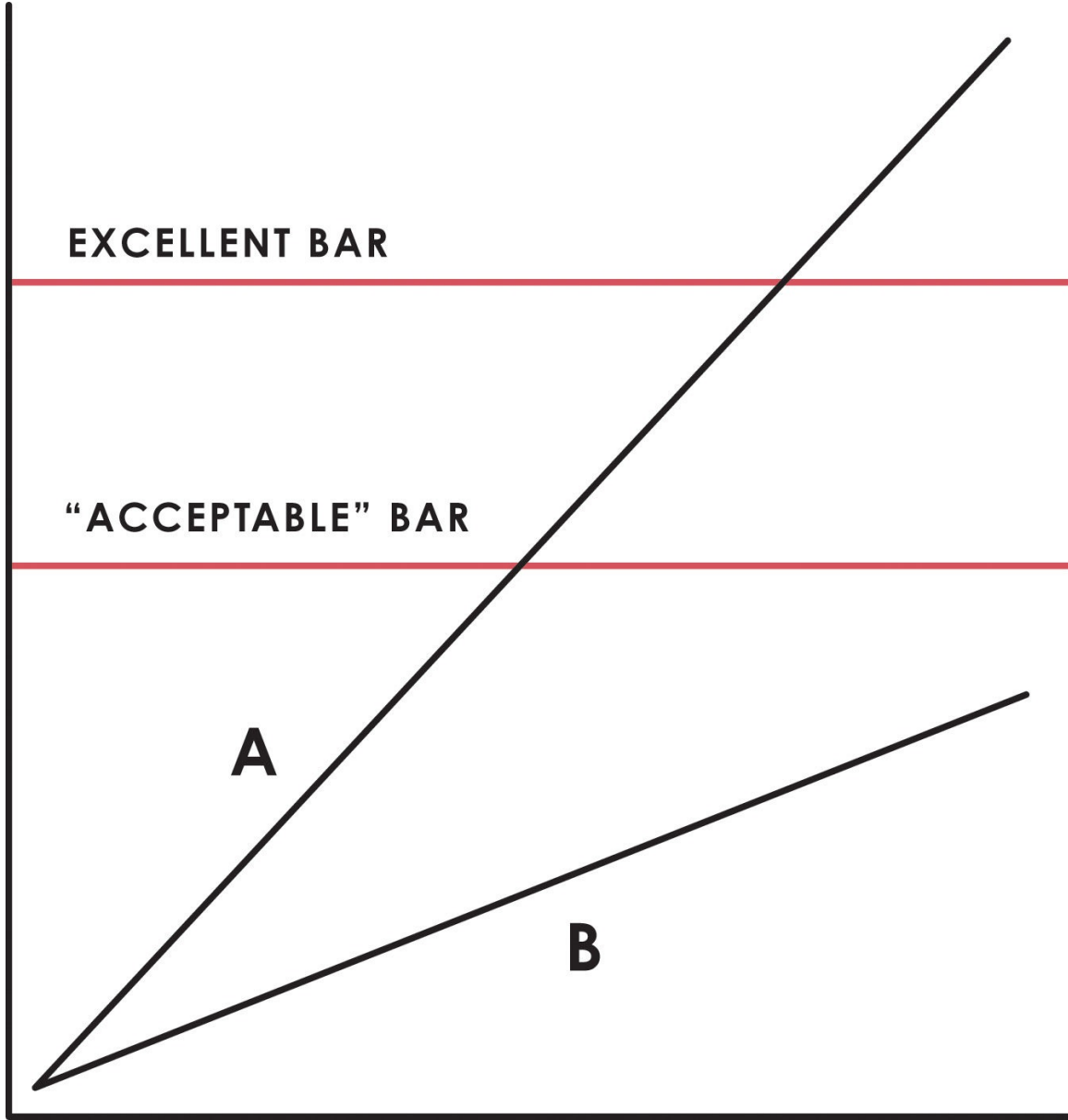


Şimdi bir aylık iş günlerinin nasıl görüldüğüne bakalım. Kafa karıştırıcı, ha? Aşağıdaki tablo, yalnızca X tipi noktaların grafiğini çiziyor ve bunların geliştiğini görebilirsiniz. Bu tür olay kalıplarını çıkarmada iyi olan insanlar nadirdir ve gereklidir, ancak çoğu yetenekte olduğu gibi, zaman içinde sentez yapmak yalnızca kısmen doğuştan gelir; Bu konuda iyi olmasanız bile, pratik yaparak daha iyi olabilirsiniz. Bir sonraki prensibi izlerseniz, başarılı olma şansınızı artıracaksınız.

A. Hem değişim oranlarını hem de şeylerin seviyelerini ve aralarındaki ilişkileri aklınızda bulundurun.

Bir şey için kabul edilebilir bir iyileşme oranı belirlerken, önemli olan değişim oranı ile ilgili seviyesidir. Çoğu zaman insanların bunu gözden kaçırdığını görüyorum. Çıtanın ne kadar altında olduğuna ve değişim hızının kabul edilebilir bir sürede çıtanın üzerine çıkıp çıkmayacağına bakmadan "daha iyiye gidiyor" diyorlar. Sınavlardan 30'lu ve 40'lı notlar alan biri birkaç ay içinde puanlarını 50'lere çıkarsa, düzeldiklerini söylemek doğru olur, ancak yine de ne yazık ki yetersiz kalırlar. Hayatınızda önemli olan her şeyin, çıtanın üzerinde olması ve uygun bir hızda mükemmele doğru ilerlemesi için bir yörünge üzerinde olması gerekir. Bir sonraki sayfadaki tablodaki çizgiler, noktaların zaman içinde nasıl birleştğini gösterir. A'nın yörüngesi sizi uygun bir süre içinde çıtanın üzerine çıkarır; B yapmaz. İyi kararlar vermek için, bu iki durumdan hangisinin gerçekleştiğinin gerçekliğini anlamanız gerekir.

B. kesin olma "Genellikle" kavramını anlayın ve yaklaşık değerler kullanın. Eğitim sistemimiz kesinliğe odaklandığından, yaklaşık değerlerde iyi olma sanatına yeterince değer verilmiyor. Bu da kavramsal düşünmeyi engeller. Örneğin, 38'i 12 ile çarpması istendiğinde, çoğu insan bunu 38'i 40'a yuvarlamak, 12'yi 10'a yuvarlamak ve cevabın yaklaşık 400 olduğunu hızlı bir şekilde belirlemek yerine yavaş ve zor bir şekilde yapar. Dondurmaya bakın. Mağaza örneğini inceleyin ve tüm kenarları tam olarak görmek için zaman ayırmaya kıyasla noktalar arasındaki yaklaşık ilişkileri hızlı bir şekilde görmenin değerini hayal edin. Bunu yapmak için zaman harcamak aptalca olurdu, ancak çoğu insanın yaptığı da tam olarak bu. "Genellikle", etkili kararlar almak için çoğu şeyi anlamanız gereken seviyedir. Ne zaman büyük resmin bir açıklaması yapılsa ve birisi "Her zaman değil" diye yanıtlasa, içgüdüsel tepkim, muhtemelen yabancı otların içine dalmak üzere olduğumuzdur - yani, kuraldan çok istisnalar hakkında bir tartışmaya girmek. ve bu süreçte kuralı gözden kaçıracamız. Bridgewater'daki insanların bu zaman kaybından kaçınmasına yardımcı olmak için, üniversiteden yeni mezun olan arkadaşlarımızdan biri, sık sık tekrarladığım bir söz uydurdu: "Birine bir şeyin doğru olup olmadığını sorduğunuzda ve size bunun tamamen doğru olmadığını söylediklerinde, muhtemelen - ve büyük gerçek.



C.80/20 Kuralını hatırlayın ve kilit yüzde 20'nin ne olduğunu bilin.80/20 Kuralı şunu belirtir: bir şeyin değerinin yüzde 80'ini bilgi veya çabanın yüzde 20'sinden elde edersiniz. (Ayrıca, değerın son yüzde 20'sini elde etmek için çabanızın yüzde 80'ini harcayacağınız da doğrudur.) Bu kuralı anlamak, yapmanız gereken öğrenmenin çoğunu edindikten sonra sizi gereksiz ayrıntılara saplanıp kalmaktan kurtarır. iyi bir karar

D.Kusursuz olun.Mükemmeliyetçiler, önemli şeyler pahasına marjlardaki küçük farklılıklara çok fazla zaman harcarlar. Bir karar verirken göz önünde bulundurulması gereken genellikle beş ila on önemli faktör vardır. Bu önemli

Bunları gerçekten iyi anlayın, ancak önemli şeyleri bile belli bir noktadan sonra çalışmanın marjinal kazanımları sınırlıdır.

. 4Seviyelerde etkili bir şekilde gezinin.

Gerçeklik farklı seviyelerde bulunur ve her biri size farklı ama değerli bakış açıları sunar. Sentezlerken ve kararlar alırken hepsini akılda tutmak ve aralarında nasıl gezineceğini bilmek önemlidir.

Diyelim ki Google Haritalar'da memleketinize bakıyorsunuz. Binaları görmek için yeterince yakınlaştıran ve şehrinizi çevreleyen bölgeyi göremeyeceksiniz, bu da size önemli şeyler söyleyebilir. Belki de kasabanız bir su kütesinin yanında oturuyordur. Çok yakınlaştıran ve kıyı şeridinin bir nehir mi, göl mü yoksa okyanus mu olduğunu anlayamazsınız. Kararınıza hangi seviyenin uygun olduğunu bilmeniz gerekir.

Bilsek de bilmesek de, iyi yapsak da yapmasak da, nesnelerimiz fiziksel şeyler, fikirler veya hedefler olsa da, sürekli olarak farklı seviyelerdeki şeyleri görüyor ve bunlar arasında geziniyoruz. Örneğin, değerlerinizden onları günlük olarak gerçekleştirmek için yaptıklarınıza geçmek için seviyelerde gezinebilirsiniz. Ana hatlarıyla böyle görünüyor:

1Üst Düzey Büyük Resim:Öğrenmeyle dolu anlamlı bir çalışma istiyorum.

1.1Alt Konsept:Doktor olmak istiyorum.

- **Alt Nokta:**Tıp fakültesine gitmem gerekiyor.
- **Alt Alt Nokta:**Fen bilimlerinden iyi notlar almam gerekiyor.
- **Alt-Alt-Alt Nokta:**Bu gece evde kalıp ders çalışmam gerekiyor.

Bunu kendi hayatınızda ne kadar iyi yaptığınızı gözlemlemek için konuşmalarınıza dikkat edin. Konuşurken seviyeler arasında gidip gelme eğilimindeyiz.

A.Bir konuşmanın hangi seviyede olduğunu belirlemek için "çizginin üstünde" ve "çizginin altında" terimlerini kullanın.

Çizgi üstü bir konuşma ana noktalara, çizgi altı bir konuşma ise alt noktalara odaklanır. Bir mantık dizisi karmakarışık ve kafa karıştırıcı olduğunda, bunun nedeni genellikle konuşmacının ana noktalara bağlamadan çizgi altı ayrıntılara takılıp kalmasıdır. Çizgi üstü bir söylem düzenli ve doğru bir şekilde sonuca varmalı, sadece ana noktalardan biri hakkında bir şeyler açıklamak gerektiğinde çizginin altına inmelidir.

B. Kararların uygun düzeyde alınması gerektiğini unutmayın, ancak aynı zamanda seviyeler arasında tutarlı. Örneğin, sağlıklı bir yaşam sürmek istiyorsanız, her gün kahvaltıda on iki sosis ve bir bira içmemelisiniz. Başka bir deyişle, neler olup bittiğinin tam bir resmini çizmek için farklı düzeylerde topladığınız verileri sürekli olarak birbirine bağlamanız ve uzlaştırmanız gerekir. Genel olarak sentez yapmak gibi, bazı insanlar bunda doğal olarak diğerlerinden daha iyidir, ancak bunu yapmayı herkes bir dereceye kadar öğrenebilir. İyi yapmak için şunları yapmak gerekir:

GOOD

A → B → C → D → E → F → G → SYNTHESIS

1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

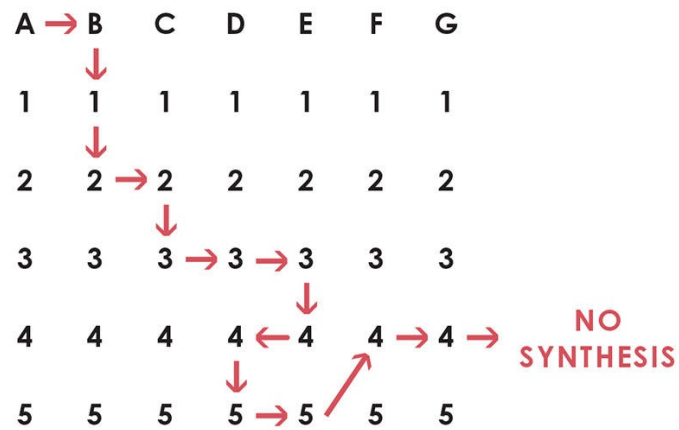
A BIGGER SEQUENCE THAT WORKS

A → B → C → D → E → F → G → SYNTHESIS

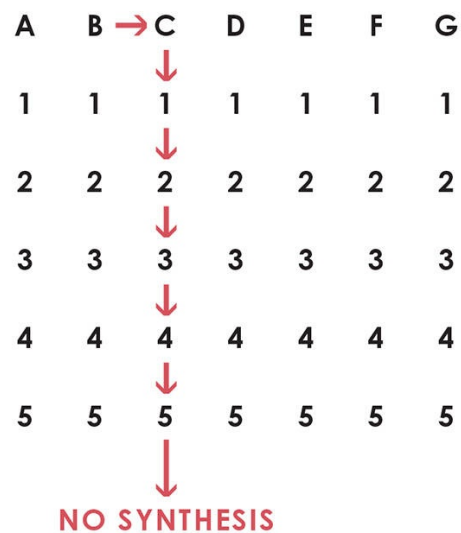
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

A LOGICAL SEQUENCE THAT EXPLORES
SPECIFICS AND WORKS

BAD



A RANDOM STORY THAT GETS DERAILED



A STORY THAT PLUNGES INTO THE WEEDS

- 1.Tüm konular için birden çok düzeyin bulunduğunu unutmayın.
- 2.Belirli bir konuyu hangi düzeyde incelediğinizin farkında olun.
- 3.Konuları rastgele göz atılabilen farklılaşmamış gerçek yığınları olarak görmek yerine seviyelerde bilinçli olarak gezinin.
- 4.Önceki sayfada gösterilen anahat şablonunu kullanarak düşünce süreçlerinizin akışını çizin.

Bütün bunları radikal bir açık fikirlilik ile yaptığınızda, sadece gördüklerinizin değil, görmediklerinizin ve belki de başkalarının ne olduğunun daha fazla farkına varacaksınız. Biraz caz müzisyenlerinin reçel yapması gibi; hangi seviyede olduğunuzu bilmek, herkesin aynı tuşta oynamasına izin verir. Kendi bakış açınızı bildiğinizde ve başkalarının görüşlerine de açık olduğunuzda, birbirinize bağlamak yerine birlikte iyi bir kavramsal caz yaratabilirsiniz. Şimdi bir üst seviyeye çıkıp karar vermeyi inceleyelim.

İYİ KARAR VER

En iyi uzun vadeli sonuçları üretmek için karar verme mantığını kullanmak kendi bilimi haline geldi; olasılıkları ve istatistikleri, oyun teorisini ve diğer araçları kullanan bir bilim. Bu araçların çoğu yardımcı olsa da, etkili karar vermenin temelleri nispeten basit ve zamansızdır - aslında beynimizde değişen derecelerde genetik olarak kodlanmıştır. Hayvanları vahşi doğada izleyin ve yiyecek bulmak için harcadıkları enerjiyi optimize etmek için içgüdüsel olarak beklenen değer hesaplamaları yaptıklarını göreceksiniz. Bunu iyi yapanlar başarılı oldular ve doğal seçim sürecinde genlerini aktardılar; bunu kötü bir şekilde yapanlar telef oldu. Bunu kötü bir şekilde yapan çoğu insan yok olmayacak olsa da, ekonomik seçim süreci tarafından kesinlikle cezalandırılacaklardır.

Daha önce açıklandığı gibi, karar vermeye yönelik iki geniş yaklaşım vardır: kanıta/mantığa dayalı (üst düzey beyinden gelir) ve bilinçaltı/duyguya dayalı (alt düzey hayvan beyninden gelir).

- . 5 Mantık, akıl ve sağduyu, gerçekliği sentezlemek ve bu konuda ne yapacağınızı anlamak için en iyi araçlarınızdır.**

Başka bir şeye güvenme konusunda dikkatli olun. Ne yazık ki, psikologlar tarafından yapılan çok sayıda test, insanların çoğunun çoğu zaman alt düzey yolu izlediğini ve bunun da farkında olmadan daha düşük kararlara yol açtığını gösteriyor. Carl Jung'un dediği gibi, "Bilinçaltınızı bilinçli hale getirene kadar, hayatınızı yönlendirecek ve siz ona kader diyeceksiniz." İnsan grupları birlikte çalışırken karar vermenin kanıta dayalı ve mantıklı olması daha da önemlidir. Aksi takdirde, sürece kaçınılmaz olarak en anlayışlı katılımcılar yerine en güçlüler hakim olacaktır, bu sadece adil değil aynı zamanda yetersizdir. Başarılı kuruluşlar, kanıta dayalı karar vermenin istisnadan ziyade norm olduğu kültürlere sahiptir.

. 6 Kararlarınızı beklenen değer hesaplamaları olarak yapın.

Her kararı, doğru olma olasılığı ve ödülü ve yanlış olma olasılığı ve cezası olan bir bahis olarak düşünün. Normalde kazanan bir karar, pozitif bir beklenen değere sahip karardır, yani ödül çarpı gerçekleşme olasılığının ceza çarpı gerçekleşme olasılığından daha büyük olduğu anlamına gelir; en iyi karar, beklenen en yüksek değere sahip olandır.

Diyelim ki haklı olmanın ödülü 100 dolar ve bunun olasılığı yüzde 60, yanlış olmanın cezası da 100 dolar. Ödülü doğru olma olasılığıyla çarparsanız 60\$, cezayı yanlış olma olasılığıyla (yüzde 40) çarparsanız 40\$ alırsınız. Ödülün cezayı çıkarırsanız, fark, bu durumda pozitif olan (+20\$) beklenen değerdir. Beklenen değeri anladığınızda, en olası olana bahis oynamanın her zaman en iyisi olmadığını da anlarsınız. Örneğin, yalnızca beşte bir (yüzde 20) başarılı olma şansı olan bir şeyin, başarısız olursa size mal olacağı miktarın (100 ABD Doları) on katını (örneğin, 1.000 ABD Doları) geri getireceğini varsayalım. Beklenen değeri pozitifdir (120\$), bu nedenle ihtimaller aleyhinize olsa bile muhtemelen akıllıca bir karardır. Yeter ki siz de zararı karşılayabilin. Bu olasılıkları tekrar tekrar oynayın ve kesinlikle size zaman içinde kazanan sonuçlar verecektir.

Bu hesaplamaları çoğunlukla açık bir şekilde yapmasak da, sürekli olarak sezgisel olarak yapıyoruz. Örneğin, yüzde 40 yağmur yağma ihtimali olmasına rağmen mağazaya şemsiye götürmeye karar verdiğinizde veya yolu bildiğinizden neredeyse emin olduğunuz halde bir yerdeki talimatları doğrulamak için telefonunuzu kontrol ettiğinizde, beklenen değer hesaplamaları yapmak.

Bazen, olasılıklar ezici bir şekilde aleyhinize olsa bile, yanlış olmanın maliyeti, doğru olma ihtimalinin düşük olmasıyla gelen ödüle kıyasla ihmal edilebilir düzeydeyse, risk almak akıllıcadır. Söylediği gibi, "Sormaktan asla zarar gelmez."

Bu ilke kendi hayatımda büyük bir fark yarattı. Yıllar önce, ailemi yeni kurarken, her yönden bize çok yakışan bir ev gördüm. Sorun şu ki piyasada yoktu ve sorduğum herkes bana sahibinin satmakla ilgilenmediğini söyledi. Daha da kötüsü, yeterli bir ipotek için reddedileceğimden oldukça emindim. Ama bir şeyler yapıp yapamayacağımızı görmek için sahibini aramanın bana hiçbir maliyeti olmayacağını düşündüm. Görünüşe göre, sadece satmaya değil, bana borç vermeye de istekliydiler!

Aynı ilke, olumsuzluk korkunç olduğunda da geçerlidir. Örneğin, kanser olma olasılığınız düşük olsa bile, emin olmak için bir semptomunuz olduğunda kendinizi test ettirmeniz işe yarayabilir.

Beklenen değer hesaplamalarını iyi yapmanıza yardımcı olması için şunu unutmayın:

A. Haklı olma olasılığınız ne olursa olsun, haklı olma olasılığınızı yükseltmek değerlidir.

zaten öyle İnsanların haklı olma ihtimalleri yüzde 50'den fazlaysa karar verdiklerini sık sık gözlemlerim. Göremedikleri şey, şanslarını daha da artırsalardı ne kadar daha iyi durumda olacaklarıdır (size daha fazla bilgi verecek şeyler yaparak haklı olma şansınızı neredeyse her zaman artırabilirsiniz). Doğru olma olasılığını yüzde 51'den yüzde 85'e (yani yüzde 34 puan) yükseltmekten beklenen değer kazancı, doğru olma olasılığını yüzde 49'dan (muhtemelen yanlıştır) yüzde 51'e (ki bu muhtemelen yanlıştır) yükseltmekten on yedi kat daha fazladır. doğru olma olasılığı biraz daha yüksektir). Olasılığı, ne sıklıkla yanlış olma olasılığınızın bir ölçüsü olarak düşünün. Haklı çıkma olasılığını yüzde 34 artırmak, bahislerinizin üçte birinin kayıptan galibiyete geçeceği anlamına gelir. Bu yüzden düşüncelerinizi stres testi yapmakta fayda var,

B. Ne zaman bahis yapılmayacağını bilmek, muhtemelen hangi bahislerin yapılmaya değer olduğunu bilmek kadar önemlidir. Sen yalnızca karşılığını alacağınızdan en emin olduğunuz bahisleri yaparsanız, geçmiş performansınızı önemli ölçüde artırabilir.

C. En iyi seçimler, eksileri olmayanlar değil, artıları eksilerinden daha fazla olanlardır.

Tümü. Tüm artıları ve eksileri uygun şekilde tartmadan, yanlış bir şey - herhangi bir şey - bulduklarında bir şeye karşı çıkan insanlara dikkat edin. Bu tür insanlar zayıf karar vericiler olma eğilimindedir.

. 7Ek bilgilerin değerini karar vermemenin maliyetine karşı tartarak öncelik verin.

Bazı kararlar en iyi şekilde daha fazla bilgi edinildikten sonra verilir; bazıları en iyi şekilde hemen yapılır. Neler olup bittiğini sentezlerken sürekli olarak büyük olanı küçükten ayırmanız gerektiği gibi, karar vermeyi beklemenin marjinal maliyetine karşı daha fazla bilgi toplamanın marjinal faydasını da sürekli olarak değerlendirmeniz gerekir. Önceliklendirmeyi iyi yapan kişiler aşağıdakileri anlar:

A."Yapılması gerekenleri" yapmadan önce tüm "zorunlulukları" çubuğun üzerinde olmalıdır.ayırarak "Yapılması gerekenler"den "yapılması gerekenler"i ve yanlışlıkla ilk listeye herhangi bir "doz beğenilenleri" eklemeyin.

B.Önemsiz şeylerle uğraşmak için zamanınız olmayabilir, bu da önemli şeylerle uğraşmak için zamanınız olmamasından daha iyidir.İnsanların sık sık şöyle dediğini duyarım: "Öyle olmaz mıydı? şunu ya da bunu yapmak iyi mi?" Muhtemelen iyi yapılması gereken çok daha önemli şeylerden dikkatleri dağılıyor.

C.Olasılıklar için olasılıkları karıştırmayın.Herşey mümkün. bu olasılıklar o mesele.Her şey olabilirliği açısından tartılmalı ve önceliklendirilmelidir. Olasılıkları olasılıklardan doğru bir şekilde sıralayabilen insanlar genellikle "pratik düşünme" konusunda güçlüdür; olasılık bulutları içinde kaybolma eğiliminde olan "filozof" tiplerin tam tersidirler.

KABUL OLMAK İÇİN KISAYOLLAR KARAR VERİCİ

Büyük karar vericiler, tüm bu adımları ezbere hatırlamaz ve mekanik olarak gerçekleştirmezler, ancak takip ederler. Bunun nedeni, zaman ve deneyim yoluyla, tıpkı bir beyzbol oyuncusunun nasıl yapacağını düşünmeden uçan bir topu yakalaması gibi, birçoğunu refleks olarak yapmayı öğrenmiş olmalarıdır. İlkelerin her birini hafızalarından çağırarak ve sonra yavaş bilinçli zihinlerinden geçirmek zorunda kalsalardı, muhtemelen üzerlerine gelen her şeyi iyi idare edemezlerdi. Ama bilinçli olarak yaptıkları birkaç şey var ve onları da yapmalısın.

. 8 Basitleştirin!

Alakasız ayrıntılardan kurtulun ki temel şeyler ve aralarındaki ilişkiler öne çıksın. Söylediği gibi, "Herhangi bir aptal onu karmaşık hale getirebilir. Bunu basitleştirmek için bir dahi gerekir." Picasso'yu düşünün. Erken yaşlardan itibaren güzel temsili resimler çizebilirdi, ancak kariyeri ilerledikçe sürekli olarak küçülttü ve basitleştirdi. Herkes bu şekilde çalışan bir zihne sahip değildir, ancak bir şeyi doğal olarak yapamamanız onu yapamayacağınız anlamına gelmez; sadece yaratıcılığa ve kararlılığa sahip olmanız gerekir. Gerekirse, başkalarından yardım isteyebilirsiniz.

. 9 İlkeleri kullanın.

İlkeleri kullanmak, karar verme sürecinizi hem basitleştirmenin hem de geliştirmenin bir yoludur. Şimdiye kadar size apaçık görünse de, hemen hemen tüm "eldeki vakaların" "bunlardan biri" olduğunun farkına varmak, "bunlardan biri"nin hangisi olduğunu belirlemek ve ardından iyi düşünülmüş uygulamaları uygulamak tekrar etmekte fayda var. onunla başa çıkmak için ilkeler. Bu, vermeniz gereken kararların sayısını büyük ölçüde azaltmanıza izin verecek (100.000 gibi bir faktörle tahmin ediyorum) ve sizi çok daha iyi kararlar almaya yönlendirecektir. Bunu iyi yapmanın anahtarı:

1. Kararınızı vermek için kullandığınız kriterleri not edebilmek için düşüncenizi yavaşlatın.
2. İlke olarak kriterleri yazınız.
3. Değerlendirecek bir sonucunuz olduğunda bu kriterleri düşünün ve bir sonraki "onlardan biri" gelmeden önce onları iyileştirin.

Her şeyin "onlardan" hangisi olduğunu belirlemek, bir hayvanın hangi türden olduğunu belirlemek gibidir. Bunu her bir şey için yapmak ve ardından uygun ilkelerle eşleştirmek bir oyun oynamaya dönüşecek, bu nedenle yararlı olduğu kadar eğlenceli de olacaktır. Tabii ki zorlayıcı da olabilir. Benim deyimimle "eldeki vakaların" çoğu melezdir. Eldeki bir vaka "bunlardan birkaç tane daha" içeriyorsa, karşılaştığım farklı türden şeylerin nasıl ele alınması gerektiğine dair zihinsel haritalar kullanarak farklı ilkeleri birbiriyle tartmak gerekir. İnsanların bunu yapmasına yardımcı olmak için, Ek'te açıklanan Koç adlı bir araç oluşturdum.

Kendi ilkelerinizi kullanabilirsiniz veya başkalarının ilkelerini kullanabilirsiniz; sadece mümkün olan en iyileri iyi kullanmak istiyorsun. Sürekli böyle düşünürsen, mükemmel bir ilkeli düşünür olursun.

. 10İnandırıcılık, karar verme sürecinize ağırlık verir

Düşünceli anlaşmazlıklar yaşamaya istekli son derece inandırıcı insanlarla üçgenlemenin öğrenmemi geliştirmede ve karar verme kalitemi keskinleştirmede asla başarısız olmadığını buldum. Genellikle başka türlü yapabileceğimden daha iyi kararlar almamı sağlar ve tipik olarak bana heyecan verici bir öğrenme sağlar. Seni yapmaya davet ediyorum.

Bunu iyi yapmak için, şu yaygın tehlikelerden kaçındığınızdan emin olun: 1) kendi inanılabilirliğinize mantıklı olandan daha fazla değer vermek ve 2) kimin az ya da çok güvenilir olduğunu ayırt etmemek.

Başkalarıyla bir anlaşmazlık durumunda, bu kararı vermek için kullanılması gereken ilkeler üzerinde anlaşıp anlaşamayacağınızı görerek başlayın. Bu tartışma, farklı ilkelerin ardındaki akıl yürütmenin esaslarının araştırılmasını içermelidir. Onlar üzerinde hemfikirsenez, bunları eldeki davaya uygulayın ve herkesin hemfikir olduğu bir sonuca varacaksınız. İlkeler konusunda aynı fikirde değilseniz, ilgili inanılabilirliklerinize dayalı olarak anlaşmazlığınızı çözmeye çalışın. Bunu nasıl yapacağımızı Çalışma Prensipleri'nde daha detaylı anlatacağım.

Bu tür ilkeli ve inanılabilirlik ağırlıklı karar verme büyüleyicidir ve tipik olandan çok daha farklı ve çok daha iyi karar vermeye yol açar. Örneğin, başkan seçmek için bu yaklaşımı kullandığımızı hayal edin. Hem neyin iyi bir başkan olduğunu belirlemek hem de bu tür belirlemelerde kimin en inandırıcı olduğuna karar vermek için hangi ilkeleri ortaya koyacağımızı görmek büyüleyici olurdu. Bir kişi bir oy gibi bir şeyle mi yoksa farklı bir şeyle mi sonuçlanırdık? Ve eğer farklıysa, hangi yönlerden? Kesinlikle çok farklı sonuçlara yol açacaktır. Bir sonraki seçimde bunu olağan seçim sürecimize paralel yapalım ki farkı görelim.

İnanılabilirlik ağırlıklı karar vermek karmaşık görünse de, muhtemelen bunu her zaman, hemen hemen kendinize "Kimi dinlemeliyim?" diye sorduğunuzda yapıyorsunuzdur. Ama üzerinde biraz daha düşünürsen çok daha iyi yapacağın neredeyse kesin.

. 11 İlkelerinizi algoritmalara dönüştürün ve bilgisayarın sizinle birlikte karar vermesini sağlayın.

Bunu yapabilirseniz, karar verme gücünüzü tamamen başka bir düzeye taşıyacaksınız. Pek çok durumda, bu prensibin geçmişte veya çeşitli durumlarda nasıl çalıştığını test edebileceksiniz, bu da onu iyileştirmenize yardımcı olacak ve her durumda, anlayışınızı başka türlü olmayacak bir dereceye kadar birleştirmenize izin verecektir. imkansız. Aynı zamanda denklemden duyguları çıkaracaktır. Algoritmalar, yapmak istediklerinizi tarif etmede tıpkı kelimeler gibi çalışır, ancak bilgisayarın anlayabileceği bir dilde yazılırlar. Bu dili nasıl konuşacağınızı bilmiyorsanız, ya öğrenmeli ya da size tercüme edebilecek bir yakınınız olmalıdır. Çocuklarınız ve akranları bu dili konuşmayı öğrenmelidir çünkü yakında diğer herhangi bir dil kadar önemli veya daha önemli olacaktır.

Bilgisayarınızla, birbirinize öğrettiğiniz ve her birinizin en iyi yaptığınız şeyi yaptığı bir ortaklık geliştirerek, kararlarınızı tek başınıza vermenizden çok daha güçlü olacaksınız. Bilgisayar aynı zamanda, bireysel karar vermekten çok daha güçlü olan ve türümüzün evrimini neredeyse kesin olarak ilerletecek olan büyük kolektif karar verme sürecinizdeki bağlantınız olacak.

SİSTEMLİ VE BİLGİSAYARLI KARAR YAPIMI

Gelecekte, yapay zeka hayatımızın her alanında nasıl karar verdiğimiz üzerinde derin bir etkiye sahip olacak - özellikle de insanlar hakkında zaten üzerimizde olan yeni radikal şeffaflık çağıyla birleştiğinde. Şu anda, hoşunuza gitse de gitmese de, dijital verilerinize erişmek ve nasıl biri olduğunuz hakkında çok şey öğrenmek çok kolay ve bu veriler, tahmin etmeye kadar her şeyi yapan bilgisayarlara beslenebilir. Hayatta değer verdiğiniz şeyi satın almak için. Bu birçok kişiye korkutucu gelse de, Bridgewater'da otuz yılı aşkın bir süredir radikal şeffaflığı algoritmik karar verme ile birleştiriyoruz ve bunun dikkate değer sonuçlar ürettiğini gördük. Aslında, bu tür bilgisayarlı karar vermenin bize neredeyse şu anda beynimizin yaptığı kadar rehberlik etmesinin çok uzun sürmeyeceğine inanıyorum.

Yapay zeka kavramı yeni değil. 1970'lerde bile, bilgisayarlı karar vermeyi ilk kez denemeye başladığımda, neredeyse yirmi yıldır ortalıkta dolaşıyordu ("yapay zeka" terimi ilk olarak 1956'da Dartmouth College'da bir konferansta tanıtıldı). O zamandan beri çok şey değişse de temel kavramlar aynı kalıyor.

Bilgisayarlı karar alma sürecinin nasıl çalıştığına dair son derece basit bir örnek vermek gerekirse, evinizi ısıtmak için iki prensibiniz olduğunu varsayalım: Isıyı, sıcaklık 68°C'nin altına düştüğünde amak ve gece yarısı ile 5 arasında kapatmak istiyorsunuz. :00 am Bu kriterler arasındaki ilişkiyi basit bir karar verme formülü ile ifade edebilirsiniz: *Eğersıcaklık 68 dereceden az Vesaat 05:00 ile gece yarısı arasında değil, Daha sonrasıyı aın*. Bu tür birçok formülü bir araya getirerek, verileri alan, ilgili kriterleri uygulayan, tartan ve bir karar öneren bir karar verme sistemi oluşturmak mümkündür.

DüşüNMEK



PRENSİPLER



ALGORİTMALAR

Algoritmalarla yatırım kararı verme kriterlerimizi belirlemek ve geçmiş verileri bunlar aracılığıyla çalıştırmak veya çalışma ilkelerimizi algoritmalarla belirlemek ve bunları yönetimin karar vermesine yardımcı olmak için kullanmak, o akıllı termostatin daha büyük ve daha karmaşık versiyonlarından başka bir şey değildir. Kendi başımıza yapabileceğimizden çok daha hızlı, daha bilinçli ve daha az duygusal kararlar almamıza izin veriyorlar.

İnsanların bunu giderek daha fazla yapacağına ve bilgisayar kodlamanın yazmak kadar gerekli hale geleceğine inanıyorum. Zaman içinde makine asistanlarını bugün bilgi toplamak için kullandığımız kadar karar vermede de kullanacağız. Bu makineler bize yardım ettikçe, neye benzediğimizi -neye değer verdiğimizi, güçlü ve zayıf yönlerimizin neler olduğunu- öğrenecekler ve nerede olursa olsun güçlü olan diğer kişilerin yardımını otomatik olarak arayarak bize verdikleri tavsiyeleri kendilerine göre uyarlayabilecekler. biz zayıfız Makine asistanlarımızın diğerlerinin makine asistanlarıyla konuşması ve bu şekilde işbirliği yapması çok uzun sürmeyecek. Aslında bu şimdiden olmaya başladı.

Uğraştığınız konuyu girebileceğiniz ve dünyadaki en yüksek puan alan düşünürlerle ne yapmanız ve neden yapmanız gerektiği konusunda fikir alışverişinde bulunabileceğiniz bir sisteme bağlanmak için teknolojiyi kullanabileceğiniz bir dünya hayal edin. Yakında bunu yapabileceğiz. Çok geçmeden, karşılaştığınız hemen hemen her konuda en yüksek kalitede düşünceye erişebilecek ve farklı bakış açılarını değerlendiren bilgisayarlı bir sistemin rehberliğini alacaksınız. Örneğin, neye benzediğinize bağlı olarak hangi yaşam tarzını veya kariyeri seçmeniz gerektiğini veya nasıl olduklarına bağlı olarak belirli insanlarla en iyi nasıl etkileşim kuracağınızı sorabileceksiniz. Bu yenilikler, insanların kendi kafalarından çıkmalarına ve inanılmaz derecede güçlü bir kolektif düşünme biçiminin kilidini açmalarına yardımcı olacak. Bunu şimdi yapıyoruz ve geleneksel düşünceden çok daha iyi bulduk.

Bu tür bir görüş genellikle yapay zekanın insan zekasıyla rekabet ettiğine dair konuşmalara yol açsa da, bence insan ve yapay zekanın birlikte çalışması çok daha olasıdır çünkü en iyi sonuçları bu verir. Beynin hayal gücü, sentez ve yaratıcılık açısından yapabildiği pek çok şeyi bilgisayarın kopyalayabilmesi için on yıllar -belki de asla- geçmesi gerekecek. Bunun nedeni, beynin genetik olarak evrim yoluyla bilenmiş milyonlarca yıllık yeteneklerle programlanmış olmasıdır. Pek çok bilgisayar sisteminin altında yatan karar verme "bilimi", "sanat"tan çok daha az değerli olmaya devam ediyor. İnsanlar hala en önemli kararları bilgisayarlardan daha iyi veriyor. Bunu görmek için benzersiz bir şekilde başarılı olan insan türlerine bakmaktan başka bir yere bakmanıza gerek yok. Yazılım geliştiriciler, matematikçiler, ve oyun teorisi modelleyicileri tüm ödüllerden kaçmıyor; en sağduyuya, hayal gücüne ve kararlılığa sahip olan insanlardır.

Bilgisayar modellerine uygun girdi sağlamak için gereken yorumları yalnızca insan zekası uygulayabilir. Örneğin, bir bilgisayar size sevdiklerinizle geçirdiğiniz zamanın değerini işte geçirdiğiniz zamana karşı nasıl tartacağınızı veya her aktivite için size en iyi marjinal faydaları sağlayacak en uygun saat karışımını söyleyemez. En çok neye değer verdiğinizi, hayatınızı kiminle paylaşmak istediğinizi, nasıl bir ortamda olmak istediğinizi ve nihayetinde bunları gerçekleştirmek için en iyi seçimleri nasıl yapacağınızı yalnızca siz bilirsiniz. Dahası, düşüncelerimizin çoğu bilinçaltından anlamadığımız şekillerde gelir, onu tamamen modelleyebileceğimizi düşünmek, soyut düşünmeyi hiç deneyimlememiş bir hayvanın onu tanımlamaya ve kopyalamaya çalışması kadar olası değildir.

Ancak aynı zamanda beyin bilgisayarla birçok yönden rekabet edemez. Bilgisayarlar, sizin için 7/24 çalışacaklarından, herhangi bir kişiden çok daha fazla “kararlılığa” sahiptir. Çok daha fazla bilgiyi işleyebilirler ve bunu sizin umabileceğinizden çok daha hızlı, daha güvenilir ve daha nesnel bir şekilde yapabilirler. Hiç düşünmediğiniz milyonlarca olasılığı dikkatinize getirebilirler. Belki de hepsinden önemlisi, kalabalıkların ön yargılarına ve fikir birliğine dayalı düşüncelerine karşı bağışkırtılar; gördüklerinin beğenilmemesine aldırış etmezler ve asla paniğe kapılmazlar. 11 Eylül'den sonraki o korkunç günlerde, tüm ülke duyguyla sarsılırken veya 19 Eylül ile 10 Ekim 2008 arasındaki haftalarda, Dow 3.600 puan düştüğünde, bilgisayarlarımıza sarılmak istediğim zamanlar oldu. Ne olursa olsun soğukkanlılığını korudular.

İnsan ve makinenin bu kombinasyonu harika. İnsan zihninin teknolojiyle çalışma süreci bizi yükselten şeydir - bizi çoğu insanın toprağı kazdığı bir ekonomiden günümüzün Bilgi Çağına götüren şey budur. Bu nedenle sağduyusu, hayal gücü ve kararlılığı olan, neye değer verdiğini ve ne istediğini bilen, *Ayrıca* bilgisayarları, matematiği ve oyun teorisini kullananlar var olan en iyi karar vericilerdir. Bridgewater'da, sistemlerimizi bir sürücünün bir arabada GPS kullanması gibi kullanıyoruz: navigasyon yeteneklerimizin yerine geçmek için değil, onları tamamlamak için.

. 12Derin bir anlayışa sahip olmadan yapay zekaya güvenme konusunda dikkatli olun.

Kullanıcıların kabul ettiği veya daha kötüsü buna göre hareket ettiği durumlarda yapay zekanın tehlikeleri konusunda endişeleniyorum.

— makine öğrenimi tarafından derinlemesine anlaşılmadan üretilen algoritmalarda varsayılan neden-sonuç ilişkileri.

Nedenini açıklamadan önce, terimlerimi açıklığa kavuşturmak istiyorum. "Yapay zeka" ve "makine öğrenimi", gelişigüzel atılan ve oldukça farklı olmalarına rağmen sıklıkla eşanlamli olarak kullanılan kelimelerdir. Bilgisayar destekli karar verme dünyasında olup bitenleri üç ana tip altında sınıflandırıyorum: uzman sistemler, taklit ve veri madenciliği (bu kategoriler bana ait ve teknoloji dünyasında yaygın olarak kullanılanlar değil).

Uzman sistemler, tasarımcıların bir dizi neden-sonuç ilişkisine ilişkin mantıksal anlayışlarına dayalı olarak kriterleri belirledikleri ve ardından farklı koşullar altında nasıl farklı senaryoların ortaya çıkacağını gördükleri Bridgewater'da kullandığımız sistemlerdir.

Ancak bilgisayarlar, kalıpları gözlemleyebilir ve bunları, arkasındaki mantığı anlamadan karar verme süreçlerinde uygulayabilir. Ben böyle bir yaklaşıma "taklit etme" diyorum. Bu, katı kurallarla sınırlanmış bir oyunda olduğu gibi, aynı şeyler güvenilir bir şekilde tekrar tekrar gerçekleştiğinde ve değişmeye tabi olmadığında etkili olabilir. Ancak gerçek dünyada işler değişir, bu nedenle bir sistem kolayca gerçeklikle senkronize olmayabilir.

Son yıllarda makine öğreniminin ana itici gücü, güçlü bilgisayarların büyük miktarda veri aldığı ve kalıplar aradığı veri madenciliği yönüne gitti. Bu yaklaşım popüler olmakla birlikte, geleceğin geçmişten farklı olabileceği durumlarda risklidir. Derin bir anlayışa eşlik etmeyen makine öğrenimi üzerine kurulu yatırım sistemleri tehlikelidir çünkü bazı karar kurallarına yaygın olarak inanıldığında, yaygın olarak kullanılır ve bu da fiyatı etkiler. Başka bir deyişle, yaygın olarak bilinen bir içgörünün değeri zamanla kaybolur. Derin bir anlayış olmadan, geçmişte olanların gerçekten değerli olup olmadığını bilemezsiniz ve öyle olsa bile, değerinin kaybolup kaybolmadığını ya da daha kötüsünü bilemezsiniz.

Bilgisayarların sağduyuya sahip olmadığını unutmayın. Örneğin, bir bilgisayar, insanların sabah uyanıp sonra kahvaltı yaptıkları gerçeğini kolaylıkla yanlış yorumlayarak, uyanmanın insanları acıktırdığını gösterebilir. Kendime daha az güvendiğim daha fazla bahistense kendime oldukça güvendiğim daha az bahis (ideal olarak ilişkisiz olanlar) olmasını tercih ederim ve kararlarımdan herhangi birinin arkasındaki mantığı tartışamazsam bunu kabul edilemez bulurum. Pek çok insan, derin bir anlayış geliştirmekten çok daha kolay buldukları için makine öğrenimine körü körüne inanıyor. Benim için, özellikle yaptığım şey için bu derin anlayış çok önemlidir.

Bu taklit eden veya veri madenciliği yapan sistemlerin işe yaramaz olduğunu ima etmek istemiyorum. Aslında, yapımında son derece yararlı olabileceklerine inanıyorum.

olayların gelecekteki aralığının ve konfigürasyonunun geçmişte olduğu gibi aynı olduğu kararlar. Yeterli bilgi işlem gücü verildiğinde, tüm olası değişkenler dikkate alınabilir. Örneğin, büyük satranç oyuncularının belirli koşullar altında yaptıkları hamleler veya büyük cerrahların belirli ameliyat türleri sırasında uyguladıkları prosedürler hakkındaki veriler analiz edilerek, satranç oynamak veya ameliyat için değerli programlar oluşturulabilir. 1997'de Deep Blue bilgisayar programı, dünyanın en yüksek dereceli satranç oyuncusu Garry Kasparov'u tam da bu yaklaşımı kullanarak yendi. Ancak bu yaklaşım, geleceğin geçmişten farklı olduğu ve neden-sonuç ilişkilerini hepsini tanıyacak kadar iyi bilmediğiniz durumlarda başarısız olur. Bu ilişkileri benim yaptığım gibi anlamak, beni başkaları yaptığında hata yapmaktan kurtardı. en bariz şekilde 2008 mali krizinde. Neredeyse herkes geleceğin geçmişe benzer olacağını varsayıyordu. Mantıksal neden-sonuç ilişkilerine sıkı sıkıya odaklanmak, gerçekte neler olup bittiğini görmemizi sağlayan şeydi.

İşin özüne indiğinizde, beyinlerimiz aslında belirli şekillerde programlanmış, verileri alan ve talimatlar veren bilgisayarlardır. Hem zihnimiz olan bilgisayardaki hem de aracımız olan bilgisayardaki mantığı, birlikte çalışabilmeleri ve hatta birbirlerini tekrar kontrol edebilmeleri için programlayabiliriz. Bunu yapmak muhteşem.

Örneğin, türlerin zaman içindeki değişimini açıklayan evrensel yasaları türetmeye çalıştığımızı varsayalım. Teorik olarak, yeterli işlem gücü ve zamanı ile bu mümkün olmalıdır. Elbette, bilgisayarın ürettiği formülleri, veri madenciliğiyle elde edilmiş saçmalıklardan, yani hiçbir şekilde nedensel olmayan korelasyonlara dayalı olmadığından emin olmak için anlamlandırmamız gerekir. Bunu, zarafetleri apaçık olana kadar bu kuralları sürekli basitleştirerek yapardık.

Elbette, beynimizin sınırlı kapasitesi ve işlem hızı göz önüne alındığında, evrime giren tüm değişkenler hakkında zengin bir anlayışa ulaşmamız sonsuza kadar sürebilir. Uzman sistemlerimizde uyguladığımız tüm basitleştirme ve anlayış gerçekten gerekli mi? Belki değil. Test edilen verilerde olmayan değişikliklerin yine de meydana gelme riski kesinlikle vardır. Ancak, veri madenciliğine dayalı formüllerimiz *gözükmek* Tüm zaman boyunca tüm türlerin evrimini açıklayabilen, o zaman sadece önümüzdeki on, yirmi veya elli yıl boyunca onlara güvenmenin riskleri, işe yaramış gibi görünen ama tam olarak işe yaramayan bir formüle sahip olmanın faydalarına kıyasla nispeten düşüktür. anlaşılabilir (ve bu, en azından bilim adamlarının genetik hastalıkları iyileştirmelerine yardımcı olabilir).

Aslında, anlamaya fazla takılmış olabiliriz; bilinçli düşünme, anlamanın yalnızca bir parçasıdır. Belki de değişim için bir formül türetmemiz ve onu henüz gelmemiş olanı tahmin etmek için kullanmamız yeterlidir. heyecanı kendimde buluyorum

neden-sonuç ilişkilerini derinlemesine anlamanın daha düşük risk ve eğitimsel değeri, anlamadığım algoritmalara güvenmekten çok daha çekici, bu yüzden bu yola çekildim. Ama beni bu yöne çeken alt düzey tercihlerim ve alışkanlıklarım mı yoksa mantığım ve mantığım mı? Emin değilim. Bu konuda yapay zekadaki en iyi beyinleri araştırmayı (ve onların beni araştırmasını) dört gözle bekliyorum.

Büyük olasılıkla, rekabetçi doğamız bizi, bilgisayarların anlayışımızın ötesinde bulunduğu ilişkiler üzerine daha büyük ve daha büyük bahisler yapmaya zorlayacaktır. Bu bahislerden bazıları işe yarayacak, bazıları ise geri tepecek. Yapay zekanın inanılmaz derecede hızlı ve kayda değer ilerlemelere yol açacağından şüpheleniyorum ama aynı zamanda bizim sonumuzu da getirebileceğinden korkuyorum.

Heyecan verici ve tehlikeli yeni bir dünyaya doğru gidiyoruz. Bu bizim gerçeğimiz. Ve her zaman olduğu gibi, bunun doğru olmamasını dilemektense, onunla başa çıkmaya hazırlanmamızın çok daha iyi olduğuna inanıyorum.

**Mümkün olan en iyi yaşama sahip
olmak için yapmanız gerekenler:**

**1) en iyi kararların ne
olduğunu bilin ve**

**2) bunları yapacak cesarete
sahip olmak.**

HAYAT İLKELERİ: HER ŞEYİ KOYMAK BİRLİKTE

BENn Yaşam İlkeleri, her ikisini de yapmama yardımcı olan bazı ilkeleri açıkladım. bu şeyler. İnaniyorum ki, aynı türden şeyler tekrar tekrar gerçekleştiği için, nispeten az sayıda iyi düşünülmüş ilke, gerçekliğin size fırlattığı hemen hemen her şeyle başa çıkmanıza izin verecektir. Bu ilkeleri nereden edindiğiniz, onlara sahip olmak ve bunları tutarlı bir şekilde kullanmak kadar önemli değildir - ve onları iyileştirmekten ve geliştirmekten asla vazgeçmezsiniz.

İşe yarayan ilkeler elde etmek için,**gerçeği kucakla ve onunla iyi başa çık.** Gerçekliğin olduğundan farklı işlemesini veya kendi gerçekliklerinizin farklı olmasını dileme tuzağına düşmeyin. Bunun yerine, gerçeklerinizi kucaklayın ve onlarla etkili bir şekilde başa çıkın. Ne de olsa, içinde bulunduğun koşullardan en iyi şekilde yararlanmak, hayatın ta kendisidir. Bu, düşünceleriniz konusunda şeffaf olmayı ve başkalarının geri bildirimlerini açık fikirli bir şekilde kabul etmeyi içerir. Bunu yapmak, öğrenmenizi önemli ölçüde artıracaktır.

Yolculuğunuz boyunca kaçınılmaz olarak acı verici başarısızlıklar yaşayacaksınız. Onlara nasıl tepki verdiğinize bağlı olarak, kişisel gelişiminizi besleyen itici güç olabileceklerini veya sizi mahvedebileceklerini anlamak önemlidir. Evrimin evrendeki en büyük güç olduğuna ve hepimizin temelde aynı şekilde geliştiğine inanıyorum. Kavramsal olarak, ya yukarı doğru sürekli iyileştirmeye götüren ya da düz kalan ya da hatta yıkıma doğru aşağı doğru yönelen bir dizi döngüye benziyor. Kendi döngülerinizin nasıl görüneceğini siz belirleyeceksiniz.

Evrim süreciniz şu şekilde tanımlanabilir:**İstediğinizi elde etmek için 5 Adımlı Süreç.** Hedefler belirlemek, sorunları belirlemek ve bunlara müsamaha göstermemek, sorunları teşhis etmek, bunları aşmak için tasarımlar geliştirmek ve ardından gerekli görevleri yapmaktan oluşur. Unutulmaması gereken önemli nokta, hiç kimsenin tüm adımları iyi yapamayacağı, ancak yardım için başkalarına güvenmenin mümkün olduğudur. Birlikte iyi çalışan farklı yeteneklere sahip farklı insanlar, başarılar elde etmek için en güçlü makineleri yaratır.

Gerçeklerle yüzleşmek, bunun getirdiği acıyı kabul etmek ve hedeflerinize doğru ilerlemek için 5 Adımlı Süreci takip etmek istiyorsanız, başarıya giden yoldasınız. Yine de çoğu insan, kendi durumlarına nesnel bir şekilde tepeden bakmak ve kendilerinin ve başkalarının bu konuda ne düşündüğünü tartmak için kendilerini aşarak kolayca düzeltilebilecek kötü fikirlere tutundukları için bunu yapmayı başaramazlar. Bu yüzden olman gerektiğine inanıyorum**radikal olarak açık fikirli.**

Bunu iyi yapmamızın önündeki en büyük engel ego bariyerimiz ve kör nokta bariyerimizdir. Ego bariyeri, doğuştan yetenekli olma ve başkalarının bizi böyle tanımasını sağlama arzumuzdur. Kör nokta bariyeri, olayları kendi öznel merceklerimizden görmemizin sonucudur; her iki engel de olayların gerçekte nasıl olduğunu görmemizi engelleyebilir. Onlar için en önemli panzehir, kişinin seçimlerini en iyi şekilde göremediğine dair gerçek endişeyle motive edilen radikal açık fikirliliktir. Egonuzun veya kör noktalarınızın yolunuza çıkmasına izin vermeden farklı bakış açılarını ve farklı olasılıkları etkili bir şekilde keşfetme yeteneğidir.

Bunu iyi yapmak, olayları onların gözünden görmek ve daha derin bir anlayış kazanmak için sizinle aynı fikirde olmayan parlak insanları arama süreci olan düşünceli anlaşmazlıkları uygulamayı gerektirir. Bunu yapmak, iyi kararlar verme olasılığınızı artıracak ve ayrıca size harika bir eğitim verecektir. Radikal bir açık fikirlilik öğrenebilir ve düşünceli anlaşmazlıklar yaşayabilirsiniz, öğrenmenizi radikal bir şekilde artıracaksınız.

Son olarak, radikal bir şekilde açık fikirli olmak, kendinizin ve başkalarının güçlü ve zayıf yönleri hakkında doğru bir öz değerlendirmeye sahip olmanızı gerektirir. Beynin nasıl çalıştığı ve kendi beyninizin nasıl olduğunu keşfetmenize yardımcı olabilecek farklı psikometrik değerlendirmeler hakkında bir şeyler anlamanın geldiği yer burasıdır. Kendinizden ve başkalarından en iyi sonuçları almak için, **insanların çok farklı şekilde kablolandığını anlayın.**

Özetle, mümkün olan en iyi şekilde nasıl karar alınacağını öğrenmek ve bu kararları verme cesaretine sahip olmayı öğrenmek, a) istediğiniz şeyin peşinden gitmekten, b) radikal açık fikirlilik yoluyla başarısız olmaktan ve iyi yansıtmaktan ve c) değişmekten// her zamankinden daha yetenekli ve daha az korkak olmak için gelişiyor. Bu bölümün, Etkili Karar Vermeyi Öğrenin başlıklı son bölümünde, yukarıdakilerin tümünün nasıl yapılacağına ilişkin daha ayrıntılı ilkeler paylaştım ve izlenecek doğru yolu belirlemek için belirli durumlarda seçeneklerinizi değerlendirdim.

Elbette tüm bunları tek başınıza yapabilirsiniz, ancak radikal açık fikirlilik kavramı hakkında bir şey anladıysanız, tek başına gitmenin sizi yalnızca bir yere kadar götüreceği açık olmalıdır. Hepimizin üçgenlememize ve mümkün olan en iyi kararları almamıza ve zayıflıklarımızı nesnel olarak görmemize ve onları telafi etmemize yardımcı olması için başkalarına ihtiyacımız var. Hayatınız her şeyden çok çevrenizdeki insanlardan ve birbirinizle nasıl etkileşim kurduğunuzdan etkilenir.

Aynı şeyleri isteyen başkalarıyla çalışırken istediğinizi elde etme yeteneğiniz, bu şeyleri kendi başınıza elde etme becerinizden çok daha fazladır. Yine de grupların en etkili olabilmesi için nasıl çalışması gerektiğinden bahsetmedik. içinde yapacağımız şey *bu Çalışma Prensipleri*.

Çalışma Prensipleri birlikte çalışan insanlarla ilgilidir. Bir grubun gücü, bir bireyin gücünden çok daha büyük olduğu için, takip eden ilkeler muhtemelen bu noktaya kadar ele aldıklarımızdan daha da önemlidir. Aslında önce ben yazdım sonra yazdım. *Yaşam İlkeleri* Bridgewater'ı yürütürken dolaylı olarak uyguladığım yaklaşımı başkalarının anlamasına yardımcı olmak için. Çalışma İlkelerim temel olarak az önce okuduğunuz, gruplara uygulanan Yaşam İlkeleridir. Gerçek, pratik, inanılabilirlik ağırlıklı bir karar verme sisteminin bağımsız düşünceyi etkili grup karar vermeye nasıl dönüştürdüğünü size ilke ilke göstereceğim. Böyle bir sistemin, her türlü organizasyonu -iş dünyası, hükümet, hayırseverlik- hem daha etkili hem de ait olunması daha tatmin edici hale getirmek için çalışabileceğine inanıyorum.

**Umarım bu ilkeler, iyi mücadele
etmenize ve alabildiğiniz tüm
neşeyi almanıza yardımcı olur.
hayatın.**

ÖZET VE YAŞAM İLKELERİ TABLOSU

- 1) ne istediğinize, 2) neyin doğru olduğuna ve 3) 2'nin ışığında 1 numaraya ulaşmak için ne yapmanız gerektiğine kendiniz karar verin ve bunu alçakgönüllülük ve açık fikirlilikle yapın, böylece en iyisini düşünürsünüz. sizin için kullanılabilir düşünmek.

YAŞAM İLKELERİ GİRİŞ

- Onları harekete geçiren neden-sonuç ilişkilerini anlamak ve onlarla etkili bir şekilde başa çıkma ilkelerini öğrenmek için sizi etkileyen şeylerin kalıplarına bakın.

BÖLÜM II: HAYAT İLKELERİ

1 Gerçeği Kucaklayın ve Onunla Başa Çıkın

1.1 Hiperrealist ol.

A. Hayaller + Gerçekler + Kararlılık = Başarılı Bir Hayat.

1.2 Gerçek ya da daha doğrusu gerçekliğin doğru bir şekilde anlaşılması, herhangi bir iyi sonucun temel temelidir.

1.3 Radikal olarak açık fikirli ve radikal olarak şeffaf olun.

A. Radikal açık fikirlilik ve radikal şeffaflık, hızlı öğrenme ve etkili değişim için paha biçilmezdir.

B. Başkalarının sizin hakkınızda ne düşündüğüne dair korkularınızın önüne çıkmasına izin vermeyin.

C. Radikal gerçeği ve radikal şeffaflığı benimsemek, daha anlamlı işler ve daha anlamlı ilişkiler getirecektir.

1.4 Gerçeğin nasıl çalıştığını öğrenmek için doğaya bakın.

A. İşlerin nasıl "olması gerektiği" konusundaki görüşlerinize takılıp kalmayın çünkü gerçekte nasıl olduklarını öğrenmeyi kaçıracaksınız.

B. Bir şeyin "iyi" olabilmesi için gerçeklik yasalarıyla tutarlı bir şekilde işlemesi ve bütünün gelişimine katkıda bulunması gerekir; en çok ödüllendirilen şey budur.

C. Evrim, evrendeki tek ve en büyük güçtür; kalıcı olan tek şeydir ve her şeyi yönlendirir.

D. Evrim geçir ya da öl.

1.5 Gelişmek, hayatın en büyük başarısı ve en büyük ödülüdür.

A. Bireyin teşvikleri grubun hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

B. Gerçek, sizin için değil, bütün için optimize ediyor.

C. Hızlı deneme yanılma yoluyla adaptasyon paha biçilmezdir.

D. Aynı anda hem her şey hem de hiçbir şey olduğunuzun farkına varın ve ne olmak istediğinize karar verin.

E. Ne olacağın, sahip olduğun bakış açısına bağlı olacaktır.

1.6 Doğanın pratik derslerini anlayın.

A. Evriminizi en üst düzeye çıkarın.

B. "Acı yoksa kazanç da yoktur" sözünü unutmayın.

C. Güç kazanmak için kişinin sınırlarını zorlaması, acı veren temel bir doğa yasasıdır.

1.7 Acı + Yansima = İlerleme.

- A.Acıdan kaçmak yerine ona git.
- B.Zor aşkı kucakla.

1.8İkinci ve üçüncü dereceden sonuçları tartın.

1.9Sonuçlarınıza sahip çıkın.

1.10Makineye daha yüksek bir seviyeden bakın.

- A.Kendinizi bir makine içinde çalışan bir makine olarak düşünün ve daha iyi sonuçlar elde etmek için makinelerinizi değiştirme yeteneğine sahip olduğunuzu bilin.
- B.Sonuçlarınızı hedeflerinizle karşılaştırarak makinenizi nasıl değiştireceğinizi belirleyebilirsiniz.
- C.Makinenizin tasarımcısı olarak sizinle makinenizin işçisi olarak sizi birbirinden ayırın.
- D.Çoğu insanın yaptığı en büyük hata, kendilerini ve başkalarını objektif olarak görmemeleridir, bu da kendilerinin ve başkalarının zayıflıklarıyla tekrar tekrar karşılaşmalarına neden olur.
- e.Başarılı insanlar, olayları objektif bir şekilde görmek ve değişimi şekillendirmek için bu şeyleri yönetmek için kendilerini aşabilen kişilerdir.
- F.Zayıf olduğunuz alanlarda güçlü olan başkalarından size yardım etmelerini istemek, ne olursa olsun geliştirmeniz gereken harika bir beceridir, çünkü bu, yapmamanız gereken şeyleri yapmanıza engel olacak korkuluklar geliştirmenize yardımcı olacaktır.
- G.Kendinizi nesnel olarak görmek zor olduğu için, başkalarının girdilerine ve tüm kanıtlara güvenmeniz gerekir.
- H.Yeterince açık fikirli ve kararlıysanız, neredeyse istediğiniz her şeyi elde edebilirsiniz.

2Hayattan İstedığınızı Elde Etmek İçin 5 Adımlı Süreci Kullanın

2.1Net hedefleriniz olsun.

- A.Önceliklendirme: Neredeyse istediğiniz her şeye sahip olsanız da, istediğiniz her şeye sahip olamazsınız.
- B.Hedefleri arzularla karıştırmayın.
- C.Hedeflerinizi ve arzularınızı uzlaştırarak hayatta gerçekten ne istediğinize karar verin.
- D.Başarının tuzaklarını başarının kendisiyle karıştırmayın.
- e.Asla ulaşılamaz olduğunu düşündüğünüz bir hedefi göz ardı etmeyin.
- F.Büyük beklentilerin büyük yetenekler yarattığını unutmayın.
- G.a) esnekliğiniz ve b) kendi sorumluluğunuz varsa, neredeyse hiçbir şey sizi başarılı olmaktan alıkoyamaz.
- H.Başarısızlıklarınızla nasıl başa çıkacağınızı bilmek, nasıl ilerleyeceğinizi bilmek kadar önemlidir.

2.2Sorunları tanımlayın ve tolere etmeyin.

- A.Acı veren sorunları, size bağıran potansiyel gelişmeler olarak görün.
- B.Bakılması hoş olmayan acı gerçeklerden kaynaklandığı için sorunlarla yüzleşmekten kaçınmayın.
- C.Sorunlarınızı tanımlarken spesifik olun.
- D.Bir sorunun nedenini gerçek sorunla karıştırmayın.
- e.Büyük sorunları küçük sorunlardan ayırt edin.
- F.Bir sorunu tanımladığınızda, buna müsamaha göstermeyin.

2.3Kök nedenlerine ulaşmak için sorunları teşhis edin.

- A."Bu konuda ne yapılacağına" karar vermeden önce "ne olduğuna" odaklanın.
- B.Yakın nedenleri kök nedenlerden ayırt edin.
- C.Birinin (siz dahil) nasıl biri olduğunu bilmenin, onlardan ne bekleyebileceğinizi size söyleyeceğini kabul edin.

2.4Bir plan tasarlayın.

- A.İleri gitmeden önce geri dön.
- B.Sorununuzu bir makine tarafından üretilen bir dizi sonuç olarak düşünün.
- C.Hedeflerinize ulaşmak için tipik olarak birçok yol olduğunu unutmayın.

D. Planınızı, zaman içinde kimin ne yapacağını görselleştirdiğiniz bir film senaryosu gibi düşünün.

e. Herkesin görmesi ve ilerlemenizi ölçmesi için planınızı yazın.

F. İyi bir plan tasarlamamanın çok zaman almadığını kabul edin.

2.5 Tamamlamak için itin.

A. Planlarını uygulamayan büyük planlamacılar hiçbir yere varamazlar.

B. İyi çalışma alışkanlıkları büyük ölçüde hafife alınmaktadır.

C. Planınızı takip ettiğinizden emin olmak için net ölçümler oluşturun.

2.6 Çözüm bulursanız, zayıflıkların önemli olmadığını unutmayın.

A. Hatalarınızın kalıplarına bakın ve 5 Adımlı Sürecin hangi adımında genellikle başarısız olduğunuzu belirleyin.

B. Herkesin başarısının önünde duran en az bir büyük şeyi vardır; seninkini bul ve onunla ilgilen.

2.7 Kendinizin ve başkalarının zihinsel haritalarını ve alçakgönüllülüğünü anlayın.

3 Radikal Açık Fikirli Olun

3.1 İki engelinizin farkına varın.

A. Ego bariyerinizi anlayın.

B. İki "siz" sizi kontrol etmek için savaşıyor.

C. Kör nokta bariyerinizi anlayın.

3.2 Radikal açık fikirlilik uygulayın.

A. Mümkün olan en iyi yolu bilemeyebileceğinize içtenlikle inanın ve "bilmemek" ile iyi başa çıkma yeteneğinizin bildiğiniz her şeyden daha önemli olduğunu kabul edin.

B. Karar vermenin iki adımlı bir süreç olduğunu kabul edin: Önce ilgili tüm bilgileri alın, sonra karar verin.

C. İyi görünmek için endişelenme; hedefine ulaşma konusunda endişelen.

D. İçeri almadan dışarı çıkamayacağınızı anlayın.

e. Olayları başkasının gözünden görmenin getirdiği bakış açısını kazanmak için, yargılamayı bir süreliğine askıya almanız gerektiğini kabul edin; yalnızca empati kurarak başka bir bakış açısını doğru bir şekilde değerlendirebilirsiniz.

F. En iyi cevabı aradığınızı unutmayın, sadece kendiniz bulabileceğiniz en iyi cevabı değil.

G. Tartışıyor musunuz yoksa anlamaya mı çalışıyorsunuz konusunda net olun ve sizin ve diğerlerinin inanırlılığına göre hangisinin en uygun olduğunu düşünün.

3.3 Düşünceli anlaşmazlık sanatını takdir edin.

3.4 Görüşünüzü, aynı fikirde olmaya istekli olan inandırıcı insanlarla üçgenleyin.

A. Mümkün olduğu kadar iyi hale getirmek için en kötü durum senaryosunu planlayın.

3.5 Dikkat etmeniz gereken kapalı fikirlilik ve açık fikirlilik belirtilerini tanıyın.

3.6 Nasıl tamamen açık fikirli olabileceğinizi anlayın.

A. Nitelikli yansımaya yönelik rehberiniz olarak düzenli olarak acıyı kullanın.

B. Açık fikirli olmayı alışkanlık haline getirin.

C. Kör noktalarınızı tanıyın.

D. Birkaç farklı inandırıcı insan bir şeyi yanlış yaptığınızı söylüyorsa ve bunu böyle görmeyen tek kişi sizseniz, muhtemelen önyargılı olduğunuzu varsayın.

e. Meditasyon yap.

F. Kanıta dayalı olun ve başkalarını da aynı olmaya teşvik edin.

G. Başkalarının da açık fikirli olmasına yardımcı olmak için elinizden gelen her şeyi yapın.

H. Kanıta dayalı karar verme araçlarını kullanın.

Ben. Mücadeleyi bırakmanın ve karar verme sürecinize güvenmenin en iyi zamanı olduğunu bilin.

4 İnsanların Bağlantılarının Çok Farklı Olduğunu Anlayın

4.1 Sizin ve başkalarının nasıl bağlantılı olduğunu bilmekten gelen gücü anlayın.

A.Uygulamalarına bağılı olarak bize hem yardımcı olabilecek hem de bize zarar verebilecek niteliklerle doğarız.
**4.2Anlamalı işler ve anlamalı ilişkiler, sadece kendimiz için seçtiğimiz güzel şeyler değildir.
- genetik olarak bize programlanmışlar.**

4.3Büyük beyin savaşlarını ve "sizin" istediğinizi elde etmek için onları nasıl kontrol edeceğinizi anlayın.

- A.Bilinçli zihnin bilinçaltı zihinle bir savaş içinde olduğunun farkına varın.
- B.Bilin ki en sürekli mücadele duygu ve düşünce arasındadır.
- C.Duygularınızı ve düşüncelerinizi uzlaştırın.
- D.Alışkanlıklarınızı iyi seçin.
- e.Doğru alışkanlıkları oluşturmak için "alt düzey sizi" nezaket ve ısrarla eğitin.
- F.Sağ beyin ve sol beyin düşünme arasındaki farkları anlayın.
- G.Beynin ne kadar değişebileceğini ve değişemeyeceğini anlayın.

4.4Sizin ve diğerlerinin neye benzediğini öğrenin.

- A.İçer dönüklük ve dışa dönüklük.
- B.Sezgiye karşı algılama.
- C.Düşünme ve hissetme.
- D.Planlamaya karşı algılama.
- e.Yaratıcılara karşı rafine edicilere karşı ilerleticilere karşı uygulayıcılara karşı fleksörlere karşı.
- F.Görevlere odaklanmak vs. hedeflere odaklanmak.
- G.İşyeri Kişilik Envanteri.
- H.Şekillendiriciler, görselleştirmeden gerçekleştirmeye geçebilen kişilerdir.

4.5Hedefinizi desteklemek için doğru kişileri doğru rollere yerleştirmek, başarmayı seçtiğiniz her şeyi başarmanın anahtarıdır.

- A.İstediğinizi elde etmek için kendinizi yönetin ve başkalarını yönetin.

5Etkili Karar Vermeyi Öğrenin

5.11) iyi karar vermenin önündeki en büyük tehdidin zararlı duygular olduğunu ve 2) karar vermenin iki aşamalı bir süreç olduğunu (önce öğrenme ve sonra karar verme) kabul edin.

5.2Eldeki durumu sentezleyin.

- A.Verebileceğiniz en önemli kararlardan biri kime soru soracağınızdır.
- B.Her duyduğunuza inanmayın.
- C.Her şey yakından daha büyük görünüyor.
- D.Yeni, mükemmele göre aşırı değerlidir.
- e.Noktaları fazla sıkmayın.

5.3Durumu zaman içinde sentezleyin.

- A.Hem değişim oranlarını hem de şeylerin seviyelerini ve aralarındaki ilişkileri aklınızda bulundurun.
- B.kesin olma
- C.80/20 Kuralını hatırlayın ve kilit yüzde 20'nin ne olduğunu bilin.
- D.Kusursuz olun.

5.4Seviyelerde etkili bir şekilde gezin.

- A.Bir konuşmanın hangi seviyede olduğunu belirlemek için "çizginin üstünde" ve "çizginin altında" terimlerini kullanın.

- B.Kararların uygun düzeyde alınması gerektiğini unutmayın, ancak bunlar aynı zamanda düzeyler arasında tutarlı olmalıdır.

5.5Mantık, akıl ve sağduyu, gerçekliği sentezlemek ve bu konuda ne yapacağınızı anlamak için en iyi araçlarınızdır.

5.6Kararlarınızı beklenen değer hesaplamaları olarak yapın.

- A.Haklı olma olasılığını yükseltmek, haklı olma olasılığın ne olursa olsun değerlidir.
- B.Ne zaman bahis yapılmayacağını bilmek, muhtemelen hangi bahislerin yapılmaya değer olduğunu bilmek kadar önemlidir.
- C.En iyi seçimler, eksilerinden çok artıları olanlardır, hiç eksileri olmayanlar değil.

5.7Ek bilgilerin değerini karar vermemenin maliyetine karşı tartarak öncelik verin.

- A."Yapılması gerekenleri" yapmadan önce tüm "zorunlulukları" çubuğun üzerinde olmalıdır.
- B.Muhtemelen önemsiz şeylerle uğraşacak vaktiniz olmayacak, bu da önemli şeylerle uğraşacak vaktinizin olmamasından daha iyidir.
- C.Olasılıklar için olasılıkları karıştırmayın.

5.8Basitleştirin!

5.9İlkeleri kullanın.

5.10İnandırıcılık, karar verme sürecinize ağırlık verir.

5.11İlkelerinizi algoritmalara dönüştürün ve bilgisayarın sizinle birlikte karar vermesini sağlayın.

5.12Derin bir anlayışa sahip olmadan yapay zekaya güvenme konusunda dikkatli olun.

BÖLÜM III

ÇALIŞMA İLKELERİ

ÖZET VE ÇALIŞMA TABLOSU İLKELERİ

*Gözden geçirme seçeneğiniz olması için bu Çalışma İlkeleri özetini ve tablosunu buraya ekliyorum.
hepsinden en çok ilginizi çekenleri bularak veya bu bölümü atlayarak devam ederek
296. sayfada okuyorum.*

BÖLÜM III: ÇALIŞMA İLKELERİ

- Bir organizasyon iki ana bölümden oluşan bir makinedir: kültür ve insanlar.
 - A. Harika bir organizasyonun hem harika insanları hem de harika bir kültürü vardır.
 - B. Harika insanlar hem harika karaktere hem de harika yeteneklere sahiptir.
 - C. Büyük kültürler, sorunları ve anlaşmazlıkları yüzeye çıkarır ve bunları iyi bir şekilde çözer ve daha önce inşa edilmemiş harika şeyler hayal etmeyi ve inşa etmeyi severler.
- Zorlu aşk, hem harika işlere hem de harika ilişkilere ulaşmak için etkilidir.
 - A. Büyük olmak için uzlaşmaz olandan taviz verilemez.
- İnanırlılık ağırlıklı bir fikir meritokrasisi, etkili kararlar almak için en iyi sistemdir.
- Tutkunuzla işinizi aynı yapın ve bunu birlikte olmak istediğiniz insanlarla yapın.

KÜLTÜRÜ DOĞRU ALMAK İÇİN . . .

1 Radikal Gerçeğe ve Radikal Şeffaflığa Güven

1.1 Gerçeği bilmekten korkacak hiçbir şeyiniz olmadığını anlayın.

1.2 Bütünlüğe sahip olun ve bunu başkalarından talep edin.

A. Birine doğrudan söylemeyeceğiniz bir şeyi asla söylemeyin ve insanları yüzlerine karşı suçlamadan yargılamayın.

B. İnsanlara olan bağlılığın, gerçeğin ve kuruluşun iyiliğinin önünde durmasına izin vermeyin.

1.3 Herkesin neyin mantıklı olduğunu anlama hakkına sahip olduğu ve hiç kimsenin konuşmadan eleştirel bir görüşe sahip olma hakkına sahip olmadığı bir ortam yaratın.

A. Konuş, sahiplen ya da çık.

B. Son derece açık olun.

C. Sahtekârlık konusunda saf olmayın.

1.4 Radikal olarak şeffaf olun.

A. Adaletin uygulanmasına yardımcı olmak için şeffaflığı kullanın.

B. Paylaşılması en zor şeyleri paylaşın.

C. Radikal şeffaflığın istisnalarını çok nadir tutun.

D. Radikal şeffaflık verilenlerin, bunu iyi idare etme ve işleri akıllıca tartma sorumluluklarının farkında olduğundan emin olun.

E. Bunu iyi idare eden insanlara şeffaflık sağlayın ve ya iyi idare etmeyenleri reddedin ya da bu insanları kuruluştan çıkarın.

F. Hassas bilgileri kuruluşun düşmanlarıyla paylaşmayın.

1.5Anlamli ilişkiler ve anlamli çalışma, özellikle radikal gerçek ve radikal şeffaflıkla desteklendiğinde karşılıklı olarak birbirini güçlendirir.

2Anlamli İşler ve Anlamli İlişkiler Geliştirin

2.1Ortak misyona sadık olun ve onunla tutarlı bir şekilde çalışmayan hiç kimseye değil.

2.2Anlaşmanın ne olduğu konusunda net olun.

- A.İnsanların başkalarına kendileri için talep ettiklerinden daha fazla önem verdiğinden emin olun.
- B.İnsanların adalet ve cömertlik arasındaki farkı anladığından emin olun.
- C.çizginin nerede olduğunu bilin ve fuarın uzak tarafında olun.
- D.İş için ödeme yapın.

2.3Kuruluşun boyutunun anlamli ilişkiler için bir tehdit oluşturabileceğini kabul edin.

2.4oğu insanın kendi çıkarları için çalışırken sizin çıkarlarınız için çalışıyormuş gibi davranacağını unutmayın.

2.5Yetenekli ve siz bakmadığınız zamanlarda bile size iyi davranacak olan onurlu insanlara değer verin.

3Hata Yapmanın Normal ve Hatalardan Ders Almanın Kabul Edilemez Olduğu Bir Kültür Yaratın

3.1Hataların evrimsel sürecin doğal bir parçası olduğunu kabul edin.

- A.İyi başarısız ol.
- B.Kendi hatalarınız veya başkalarının hataları için üzülmeyin. Onları sevil

3.2İyi görünmek için endişelenmeyin, hedeflerinize ulaşmak için endişelenin.

- A."Suçlama" ve "itibar"ın üstesinden gelin ve "doğru" ve "yanlış" ile geçinin.

3.3Zayıflıkların ürünü olup olmadıklarını görmek için hata kalıplarını gözlemleyin.

3.4Acı çektiğinizde yansıtmayı unutmayın.

- A.Kendiniz üzerinde düşünün ve çalışanlarınızın da kendilerini düşündüklerinden emin olun.
- B.Kimsenin kendisini objektif olarak göremediğini bilin.
- C.Hataya dayalı öğrenmenin yararlarını öğretin ve pekiştirin.

3.5Hangi tür hataların kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğunu bilin ve sizin için çalışan insanların kabul edilemez hatalar yapmasına izin vermeyin.

4Senkronize Olun ve Devam Edin

4.1atışmaların harika ilişkiler için gerekli olduğunu kabul edin, çünkü insanlar ilkelerinin uyumlu olup olmadığına bu şekilde karar verir ve farklılıklarını çözer.

- A.Uyum sağlamak için ayırdığınız zaman ve enerjiyi cömertçe harcayın, çünkü bu yapabileceğiniz en iyi yatırımdır.

4.2Nasıl senkronize olacağınızı bilin ve iyi anlaşmayın.

- A.Muhtemel senkronizasyon dış yüzey alanları.
- B.Boş şikayetler ile iyileştirmeye yol açması amaçlanan şikayetler arasında ayırım yapın.
- C.Her hikayenin başka bir tarafı olduğunu unutmayın.

4.3Aynı zamanda açık fikirli ve iddialı olun.

- A.Açık fikirli insanları kapalı fikirli insanlardan ayırt edin.
- B.Kapalı görüşlü insanlarla yapacak bir şey yok.
- C.Bilmemenin utanç verici olduğunu düşünen insanlara dikkat edin.
- D.Sorumlu kişilerin başkalarının soruları ve yorumları konusunda açık fikirli olduğundan emin olun.
- e.Uyum sağlamanın iki yönlü bir sorumluluk olduğunu kabul edin.
- F.Tarzdan çok ze önem verin.
- G.Makul olun ve başkalarının makul olmasını bekleyin.
- H.öneride bulunmak ve soru sormak eleştirmekle aynı şey değildir, o yüzden öyleymiş gibi davranmayın.

4.4Yrtlecek toplantı sizinse, görüşmeyi yönetin.

- A.Toplantıyı kimin yönettiğini ve kime hizmet etmesi gerektiğini netleştirin.
- B.Karşıklığı önlemek için ne hakkında konuştuğunuzda kesin olun.

C.Hedefler ve öncelikler ışığında nasıl bir iletişim kuracağınızı netleştirin.

D.Girişken ve açık fikirli olarak tartışmaya liderlik edin.

e.Konuşmanın farklı seviyeleri arasında gezinin.

F."Konu kaymasına" dikkat edin.

G.Konuşmaların mantığını uygulayın.

H.Grup kararı olarak kişisel sorumluluğunuzu kaybetmemeye dikkat edin.

Ben.Kalıcı kesintileri önlemek için "iki dakika kuralını" kullanın.

J.İddialı "hızlı konuşanlara" dikkat edin.

k.Konuşmalarda tamamlama elde edin.

I.İletişiminizden yararlanın.

4.5Büyük işbirliği caz çalmak gibi hissettiriyor.

A.1+1=3.

B.3'e 5, 20'den fazladır.

4.6Hizalanmaya sahip olduğunuzda, ona değer verin.

4.7Büyük farklılıkları - özellikle değerlerde - uzlaştıramadığınızı fark ederseniz, ilişkinin korunmaya değer olup olmadığını düşünün.

5İnandırıcılık Kararınızın Ağırlığı

5.1Etkili bir fikir meritokrasisine sahip olmanın, her bir kişinin fikirlerinin değerini anlamanızı gerektirdiğini kabul edin.

A.Bir şeyi başarılı bir şekilde yapamıyorsanız, başkalarına onun nasıl yapılması gerektiğini söyleyebileceğinizi düşünmeyin.

B.Herkesin fikirleri olduğunu ve genellikle kötü olduklarını unutmayın.

5.2Sizinle aynı fikirde olmayan mümkün olan en inandırıcı insanları bulun ve onların mantığını anlamaya çalışın.

A.Fikirlerinin iyi olma olasılığını değerlendirmek için insanların inanılabilirliğini düşünün.

B.İnandırıcı görüşlerin büyük olasılıkla 1) söz konusu şeyi en az üç kez başarıyla gerçekleştirmiş olan ve 2) onları sonuçlara götüren neden-sonuç ilişkileri hakkında harika açıklamaları olan insanlardan geldiğini unutmayın.

C.Birisi bir şey yapmamışsa, ancak mantıklı görünen ve stres testi yapılabilecek bir teorisi varsa, o zaman elbette test edin.

D.İnsanların vardığı sonuçlara, onları sonuçlara götüren akıl yürütmeler kadar önem vermeyin.

e.Deneyimsiz insanların da harika fikirleri olabilir, bazen daha deneyimli insanlardan çok daha iyi fikirler.

F.Herkes kendi düşüncelerinden ne kadar emin olduğunu açıkça ifade etmelidir.

5.3Bir öğretmen mi, öğrenci mi yoksa akran mı rolünü oynadığınızı ve öğretmeniz, soru sormanız veya tartışmanız gerekip gerekmediğini düşünün.

A.Her ikisi de önemli olsa da, öğrencinin öğretmeni anlaması, öğretmenin öğrenciyi anlamasından daha önemlidir.

B.Herkesin önemli şeyleri anlamaya çalışma hakkı ve sorumluluğu olsa da, bunu alçakgönüllülük ve radikal bir açık fikirlilik ile yapması gerektiğini kabul edin.

5.4İnsanların fikirlerinin nasıl geldiğini anlayın.

A.Birine bir soru sorarsanız, muhtemelen size bir cevap verecektir, bu yüzden sorularınızı kime yöneltmeniz gerektiğini düşünün.

B.Herkesin rastgele diğer herkesi araştırması verimsiz bir zaman kaybıdır.

C."Sanırım .." ile başlayan ifadelere dikkat edin. ."

D.İnsanların zaman içindeki geçmiş kayıtlarını sistematik olarak yakalayarak inandırıcılığı değerlendirin.

5.5Anlaşmazlık verimli bir şekilde yapılmalıdır.

A.Tartışmayı ne zaman bırakacağınızı bilin ve ne yapılması gerektiği konusunda anlaşmaya varın.

B.İnandırıcılık ağırlıklandırmasını, Sorumlu Tarafların karar vermesinin yerini alacak bir araç yerine bir araç olarak kullanın.

- C. Herkesin düşüncesini baştan sona incelemeye vaktin olmadığı için, inanılır insanlarını akıllıca seç.
- D. Bir karardan sorumlu olduğunuzda, kalabalığın inanılabilirlik ağırlıklı karar verme sürecini, inandıklarınızla karşılaştırın.

5.6 Herkesin önemli şeyleri anlamlandırmaya çalışma hakkı ve sorumluluğu olduğunu kabul edin.

- A. En iyi yanıtı almayı amaçlayan iletişimler, en alakalı kişileri içermelidir.
- B. Uyumu eğitmeyi veya artırmayı amaçlayan iletişim, amaç yalnızca en iyi yanıtı almak olsaydı ihtiyaç duyulacak olandan daha geniş bir insan grubunu içermelidir.
- C. Her şey hakkında yargıda bulunmanıza gerek olmadığını kabul edin.

5.7 İstediklerinizi yapıp yapmadığınızdan çok, karar verme sisteminin adil olup olmadığına daha fazla dikkat edin.

6 Anlaşmazlıkların Ötesine Nasıl Geçileceğinin Farkına Varın

6.1 Unutmayın: Karşılıklı mutabakatla ilkeler göz ardı edilemez.

- A. Aynı davranış standartları herkes için geçerlidir.

6.2 İnsanların şikayet etme, tavsiye verme ve açıkça tartışma hakkını karar verme hakkıyla karıştırmadığınızdan emin olun.

- A. Bir karara ve/veya karar vericiye meydan okurken, daha geniş bağlamı göz önünde bulundurun.

6.3 Önemli çatışmaları çözümsüz bırakmayın.

- A. Büyük şeyler üzerindeki anlaşmanız sizi bağlarken, küçük şeylerin sizi bölmesine izin vermeyin.
- B. Anlaşmazlığa takılıp kalmayın; durumu tırmadığınız veya oy verin!

6.4 Bir karar verildikten sonra, bireyler aynı fikirde olmasa bile herkes onun arkasında durmalıdır.

- A. Olayları daha yüksek bir seviyeden görün.
- B. Meritokrasi fikrinin anarşiye kaymasına asla izin vermeyin.
- C. Linç çetelerine veya mafya yönetimine izin vermeyin.

6.5 Meritokrasi fikri kuruluşun refahıyla çatışırsa, kaçınılmaz olarak zarar göreceğini unutmayın.

- A. "Sıkıyönetim"i yalnızca ilkelerin askıya alınması gereken nadir veya aşırı durumlarda ilan edin.
- B. Meritokrasi fikrinin "kuruluşun iyiliği" için askıya alınmasını savunan insanlara karşı dikkatli olun.

6.6 Gücü elinde bulunduran kişiler ilkelere göre hareket etmek istemezlerse, ilkeli çalışma şeklinin başarısız olacağını kabul edin.

İNSANLARI HAK ETMEK İÇİN. . .

7 KİMİN NEDEN DAHA ÖNEMLİ Olduğunu Unutmayın

7.1 Sizin için vermeniz gereken en önemli kararın, Sorumlu Taraflarınız olarak kimi seçtiğiniz olduğunu kabul edin.

- A. En önemli RP'lerin en üst düzeyde amaçlardan, sonuçlardan ve makinelerden sorumlu olanlar olduğunu anlayın.

7.2 Bilin ki nihai Sorumlu Taraf, yapılanların sonuçlarına katlanacak olan kişi olacaktır.

- A. Herkesin rapor verdiği biri olduğundan emin olun.

7.3 O şeyin arkasındaki gücü hatırla.

8 Doğru İşe Alın, Çünkü Yanlış İşe Almanın Cezaları Çok Büyük

8.1 Kişiyi tasarımıyla eşleştirin.

- A. Hangi değerleri, yetenekleri ve becerileri aradığınızı düşünün (bu sırayla).

- B. Doğru insanı bulmayı sistematik ve bilimsel hale getirin.
- C. Tıklamayı duyun: Rol ve kişi arasında doğru uyumu bulun.
- D. Sadece "onlardan herhangi birini" değil, parıldayan insanları arayın.
- e. Çekiş gücünüzü birine iş bulmak için kullanmayın.

8.2 İnsanların çok farklı inşa edildiğini ve farklı görme ve düşünme biçimlerinin insanları farklı işler için uygun hale getirdiğini unutmayın.

- A. Kişilik değerlendirmelerinin nasıl kullanılacağını ve yorumlanacağını anlayın.
- B. İnsanların kendileri gibi insanları seçme eğiliminde olduğunu unutmayın, bu nedenle aradığınızı tanımlayabilecek görüşmecileri seçin.
- C. Kendilerine nesnel olarak bakmaya istekli insanları arayın.
- D. İnsanların tipik olarak o kadar da değişmediğini unutmayın.

8.3 Takımlarınızı spor yöneticilerinin yaptığı gibi düşünün: Hiç kimse başarı için gereken her şeye sahip değildir, yine de herkes mükemmel olmalıdır.

8.4 İnsanların geçmiş kayıtlarına dikkat edin.

- A. Referansları kontrol edin.
- B. Okuldaki performansın, bir kişinin aradığınız değerlere ve yeteneklere sahip olup olmadığı konusunda size pek bir şey söylemediğini kabul edin.
- C. Harika kavramsal düşünürlere sahip olmak en iyisi olsa da, harika bir deneyimin ve harika bir sicil kaydının da çok şey ifade ettiğini anlayın.
- D. Pratik olmayan idealiste dikkat edin.
- e. Başka bir yerde başarılı olan bir kişinin, ona verdiğiniz işte de başarılı olacağını düşünmeyin.
- F. Çalışanlarınızın karakter sahibi olduğundan ve yetenekli olduğundan emin olun.

8.5 İnsanları sadece yapacakları ilk işe uydurmak için işe almayın; hayatınızı paylaşmak istediğiniz insanları işe alın.

- A. Birçok harika sorusu olan insanları arayın.
- B. Adaylara siğillerinizi gösterin.
- C. Uyumlu olduğun ama aynı zamanda sana meydan okuyacak insanlarla caz çal.

8.6 Tazminatı düşünürken, hem istikrar hem de fırsat sağlayın.

- A. Kişi için ödeme yapın, iş için değil.
- B. Performans ölçümlerinin en azından gevşek bir şekilde tazminata bağlanmasını sağlayın.
- C. Fuarın kuzeyini öde.
- D. Pastayı tam olarak nasıl dilimleyeceğinizden çok daha büyük hale getirmeye odaklanın, böylece siz veya bir başkası en büyük parçayı alır.

8.7 Büyük ortaklıklarda düşünce ve cömertliğin paradan daha önemli olduğunu unutmayın.

- A. Cömert olun ve başkalarından cömertlik bekleyin.

8.8 Harika insanları bulmak zordur, bu yüzden onları nasıl elde tutacağınızı düşündüğünüzden emin olun.

9 İnsanları Sürekli Eğitin, Test Edin, Değerlendirin ve Sıralayın

9.1 Sizin ve yönettiğiniz insanların bir kişisel gelişim sürecinden geçeceğini anlayın.

- A. Kişisel gelişimin nispeten hızlı olması gerektiğini ve kişinin güçlü ve zayıf yanlarını keşfetmesinin doğal bir sonucu olduğunu kabul edin; sonuç olarak, kariyer yolları başlangıçta planlanmaz.
- B. Eğitimin kişisel gelişim sürecini yönlendirdiğini anlayın.
- C. İnsanlara balık vermek yerine balık tutmayı öğretin, bu onların bazı hatalar yapmasına izin vermek anlamına gelse bile.
- D. Deneyimin, kitapla öğrenmenin yerini alamayacağı içselleştirilmiş öğrenme yarattığını kabul edin.

9.2 Sürekli geri bildirim sağlayın.

9.3 Nazikçe değil, doğru değerlendirin.

- A. Sonunda, doğruluk ve nezaket aynı şeydir.
- B. Övgülerinizi ve eleştirilerinizi perspektife koyun.

C.Sonuçları değil, doğruluğu düşünün.

D.Doğru değerlendirmeler yapın.

e.Başarıdan olduğu kadar başarısızlıktan da öğrenin.

F.Çoğu kişinin yaptıklarının ve yapmakta oldukları şeyin gerçekte olduğundan çok daha önemli olduğunu düşündüğünü bilin.

9.4 Sert sevginin verilmesi hem en zor hem de en önemli sevgi türü olduğunu kabul edin (çünkü çok nadiren hoş karşılanır).

A.Çoğu insan iltifatları tercih etse de, doğru eleştirinin daha değerli olduğunu kabul edin.

9.5 İnsanlarla ilgili gözlemlerinizi saklamayın.

A.Spesifiklerden başlayarak sentezinizi oluşturun.

B.Noktaları sıkıştırın.

C.Bir noktayı aşırı sıkmayın.

D.Bir kişinin performansının tüm yönlerini belgelemek için performans anketleri, ölçümler ve resmi incelemeler gibi değerlendirme araçlarını kullanın.

9.6 Birinin nasıl biri olduğunu öğrenme sürecini açık, evrimsel ve yinelemeli hale getirin.

A.Ölçümlerinizi açık ve tarafsız yapın.

B.İnsanları performansları hakkında objektif olarak düşünmeye teşvik edin.

C.Resmin tamamına bakın.

D.Performans incelemeleri için, belirli vakalardan başlayın, kalıpları arayın ve kanıtlara birlikte bakarak gözden geçirilen kişiyle senkronize olun.

e.İnsanları değerlendirmeye gelince, yapabileceğiniz en büyük iki hatanın, değerlendirmenize aşırı güvenmek ve uyum sağlayamamak olduğunu unutmayın.

F.Hiyerarşik olmayan bir şekilde değerlendirmelerde senkronize olun.

G.İnsanlarınız hakkında bilgi edinin ve hatalar ve bunların temel nedenleri hakkında açık sözlü konuşmalar yoluyla sizin hakkınızda bilgi edinmelerini sağlayın.

H.İnsanların iyi bir iş çıkardığından emin olmanın, herkesin her zaman yaptığı her şeyi izlemeyi gerektirmediğini anlayın.

Ben.Değişimin zor olduğunu kabul edin.

J.İnsanlara zayıflıklarını keşfetmenin getirdiği acıyı atlatmalarında yardımcı olun.

9.7 İnsanların nasıl çalıştığını bilmek ve bu şekilde hareket etmenin iyi sonuçlara yol açıp açmayacağına karar verebilmek, ne yaptıklarını bilmekten daha önemlidir.

A.Birisi işini kötü yapıyorsa, bunun yetersiz öğrenmeden mi yoksa yetersiz yetenekten mi kaynaklandığını düşünün.

B.Yetersiz performans gösteren bir kişinin, aynı anda yeteneklerini değerlendirmeye çalışmadan gerekli becerileri elde edip edemeyeceğini görmek için eğitilmesi ve test edilmesi yaygın bir hatadır.

9.8 Birisiyle zayıflıkları konusunda gerçekten uyum içinde olduğunuzda, zayıflıkların muhtemelen doğru olduğunu kabul edin.

A.İnsanları yargılamak, "şüphenin gölgesinin ötesinde" noktasına gelmeniz gerektiğini unutmayın.

B.Bir kişinin nasıl biri olduğunu ve işi için bir tık olup olmadığını öğrenmeniz bir yıldan fazla sürmemelidir.

C.İnsanları görev süreleri boyunca değerlendirmeye devam edin.

D.Çalışanları, iş adaylarını değerlendirdiğiniz titizlikle değerlendirin.

9.9 İnsanları eğitin, korkuluk yapın veya kaldırın; onları rehabilite etmeyin.

A.İnsanları toplamayın.

B."Sevdiğiniz insanları vurmaya" istekli olun.

C.Birisi "kutusu olmayan" olduğunda, daha uygun olacak açık bir kutu olup olmadığını veya onları şirketten çıkarmanız gerekip gerekmediğini düşünün.

D.İnsanların başarısız olduktan sonra başka bir role geri adım atmalarına izin verme konusunda dikkatli olun.

9.10 Bir transferin amacının, kişinin bir bütün olarak topluluğa fayda sağlayacak şekilde en iyi şekilde kullanılması olduğunu unutmayın.

A.Yeni rollere geçmeden önce insanların "hareketlerini tamamlamalarını" sağlayın.

9.11 Çıtayı indirmeyin.

MAKİNEİNİZİ OLUŞTURMAK VE GELİŞTİRMEK İÇİN . . .

10 Bir Hedefe Ulaşmak İçin Bir Makineyi Çalıştıran Biri Olarak Yönetin

10.1 Makinenize ve içindeki kendinize daha yüksek bir seviyeden bakın.

- A. Sonuçlarınızı sürekli olarak hedeflerinizle karşılaştırın.
- B. Harika bir yöneticinin aslında bir organizasyon mühendisi olduğunu anlayın.
- C. Harika ölçümler oluşturun.
- D. Size gelenlere çok fazla dikkat etmeye ve makinenize yeterince dikkat etmemeye dikkat edin.
- e. Parlak nesnelerle dikkatinizi dağıtmayın.

10.2 Ele aldığınız her vaka için yaklaşımınızın iki amacı olması gerektiğini unutmayın: 1) sizi hedefinize yaklaştırmak ve 2) makinenizi (yani, çalışanlarınızı ve tasarımınızı) eğitmek ve test etmek.

- A. Her şey bir vaka çalışmasıdır.
- B. Bir sorun ortaya çıktığında, tartışmayı iki düzeyde yürütün: 1) makine düzeyinde (bu sonucun neden üretildiği) ve 2) eldeki vaka düzeyinde (bu konuda ne yapılmalı).
- C. Kurallar koyarken, bunların arkasındaki ilkeleri açıklayın.
- D. Politikalarınız, ilkelerinizin doğal bir uzantısı olmalıdır.
- e. İyi ilkeler ve politikalar hemen hemen her zaman iyi rehberlik sağlasa da, her kuralın istisnaları olduğunu unutmayın.

10.3 Yönetme, mikro yönetme ve yönetmeme arasındaki farkları anlayın.

- A. Yöneticiler, sorumlu oldukları şeyin iyi çalıştığından emin olmalıdır.
- B. Size rapor veren insanları yönetmek, birlikte kayak yapmak gibi hissettirmeli.
- C. Mükemmel bir kayakçı muhtemelen acemi bir kayakçıdan daha iyi bir kayak koşu olacaktır.
- D. Ayrıntıları devredebilmelisiniz.

10.4 İnsanlarınızın nasıl olduğunu ve onları neyin harekete geçirdiğini bilin, çünkü insanlarınız sizin en önemli kaynağınızdır.

- A. Sizin ve organizasyon için önemli olan her kişinin ateşini düzenli olarak ölçün.
- B. İnsanlara ne kadar güvenmeniz gerektiğini öğrenin - bunu varsaymayın.
- C. Katılımınızı kendinize olan güveninize göre çeşitlendirin.

10.5 Açıkça sorumluluklar atayın.

- A. Kimin hangi sorumlulukları olduğunu unutmayın.
- B. "İş fişine" dikkat edin.

10.6 Makinenizden neler bekleyebileceğinizi öğrenmek için derinlemesine ve zor bir şekilde araştırın.

- A. Bir anlayış eşliği düzeyi elde edin.
- B. Çok uzak durmaktan kaçının.
- C. Çalışanlarınızın ne yaptığından ve ne düşündüğünden haberdar olmak için günlük güncellemeleri bir araç olarak kullanın.
- D. Sorunların gerçekten ortaya çıkmadan önce ortaya çıkıp çıkmayacağını öğrenmek için araştırın.
- e. Size rapor verenlerin altındaki seviyeye inin.
- F. Size rapor veren insanlara rapor veren insanların sorunlarını size iletmekten çekinmelerini sağlayın.
- G. İnsanların cevaplarının doğru olduğunu varsaymayın.
- H. Kulağınızı eğitin.
- Ben. Sondajınızı gizli yerine şeffaf yapın.
- J. hoşgeldin sondaj.
- k. Bir şeyleri gören ve aynı şekilde düşünen insanların, bir şeyleri görüp başka bir şekilde düşünen insanlarla iletişim kurmakta ve onlarla ilişki kurmakta genellikle zorluk yaşadıklarını unutmayın.
- I. Tüm şüpheli konuları çekin.
- M. Bir kedinin derisini yüzmenin birçok yolu olduğunu kabul edin.

10.7 Bir mal sahibi gibi düşünün ve birlikte çalıştığınız insanlardan da aynı şeyi yapmasını bekleyin.

A. Tatile gitmek kişinin sorumluluklarını ihmal edebileceği anlamına gelmez.

B. Kendinizi ve sizin için çalışan insanları zor şeyler yapmaya zorlayın.

10.8 Kilit adam riskini tanıyın ve ele alın.

10.9 Herkese aynı şekilde davranmayın, onlara uygun şekilde davranın.

A. Kendinizi sıkıştırmanıza izin vermeyin.

B. Sizin için çalışan insanları önemseyin.

10.10 Büyük liderliğin genellikle sanıldığı gibi olmadığını bilin.

A. Aynı anda zayıf ve güçlü olun.

B. Halkınızın sizi sevip sevmediği konusunda endişelenmeyin ve size ne yapmanız gerektiğini söylemeleri için onlara bakmayın.

C. Emir verme ve uyulmaya çalışma; anlaşılmaya ve senkronize olarak başkalarını anlamaya çalışın.

10.11 Kendinizi ve çalışanlarınızı sorumlu tutun ve sizi sorumlu tuttukları için onları takdir edin.

A. Birisiyle bir şeyin belirli bir şekilde gitmesi gerektiği konusunda hemfikirseniz, farklı şekilde yapma konusunda uyum içinde olmadıkça, o şekilde gittiğinden emin olun.

B. Birinin "sözleşmesini" bozduğu bir başarısızlık ile başlangıçta hiçbir sözleşmesinin olmadığı bir başarısızlık arasında ayırım yapın.

C. Aşağı emilmekten kaçının.

D. Hedefleri ve görevleri karıştıran insanlara dikkat edin, çünkü bu ayrımı yapamazlarsa, onlara sorumluluklar konusunda güvenemezsiniz.

e. Odaklanmamış ve verimsiz "teorik olması gerekenler"e dikkat edin.

10.12 Planı net bir şekilde iletin ve ona göre ilerleyip ilerlemediğinizi gösteren net ölçümlere sahip olun.

A. İleriye gitmeden önce geriye giderek her şeyi bir perspektife oturtun.

10.13 Sorumluluklarınızı yeterince yerine getiremediğinizde durumu üst düzeye taşıyın ve sizin için çalışan kişilerin de aynısını yapma konusunda proaktif olduğundan emin olun.

11 Sorunları Algılayın ve Tolere Etmeyin

11.1 Endişeli değilseniz, endişelenmeniz gerekir ve eğer endişeliyseniz, endişelenmenize gerek yoktur.

11.2 İşlerin yeterince iyi olup olmadığını algılamak için bir makine tasarlayın ve denetleyin ya da kendiniz yapın.

A. İnsanlara sorunları algılama görevi verin, araştırmaları için onlara zaman verin ve herhangi bir suçlama korkusu olmadan sorunları iletebilmeleri için bağımsız raporlama hatlarına sahip olduklarından emin olun.

B. "Kaynar Sudaki Kurbağa Sendromu"na dikkat edin.

C. Grup düşüncesine dikkat edin: Kimsenin endişeli görünmemesi, hiçbir şeyin yanlış olmadığı anlamına gelmez.

D. Sorunları algılamak için, sonuçların hedeflerinizle nasıl sıralandığını karşılaştırın.

e. "Çorbayı tadın."

F. Sorun arayan mümkün olduğunca çok göze sahip olun.

G. "Mantarı patlat."

H. Belirli işlere en yakın kişilerin muhtemelen onları en iyi tanıdığını fark edin.

11.3 Sorunlar konusunda çok spesifik olun; genellemelerle başlamayın.

A. Anonim "biz" ve "onlar"dan kaçının çünkü bunlar kişisel sorumluluğu maskeler.

11.4 Zor şeyleri düzeltmekten korkmayın.

A. İyi, planlı çözümleri olan sorunların, bu tür çözümleri olmayanlardan tamamen farklı olduğunu anlayın.

B. Makine benzeri bir şekilde algıladığınız sorunları düşünün.

12 Kök Nedenlerine Ulaşmak İçin Sorunları Teşhis Edin

12.1 İyi teşhis koymak için aşağıdaki soruları sorun: 1. Sonuç iyi mi kötü mü? 2. Sonuçtan kim sorumlu? 3. Sonuç kötü ise, Sorumlu Taraf aciz mi ve/veya tasarım kötü mü?

- A.Kendinize sorun: "Kim neyi farklı yapmalı?"
- B.5 Adımlı Süreçte hatanın hangi adımda oluştuğunu belirleyin.
- C.İhlal edilen ilkeleri belirleyin.
- D.Pazartesi sabahı oyun kuruculuktan kaçınin.
- e.Birinin içinde bulunduğu koşulların kalitesini, bu koşullarla başa çıkma yaklaşımının kalitesiyle karıştırmayın.
- F.Başka birinin ne yapacağını bilmediği gerçeğini belirlemek, ne yapacağını bildiğin anlamına gelmez.
- G.Kök nedenin bir eylem değil, bir neden olduğunu unutmayın.
- H.Bir kapasite sorunu ile bir yetenek sorunu arasında ayırım yapmak için, kişinin yeterli kapasiteye sahip olsaydı o belirli işlevde nasıl performans göstereceğini hayal edin.

Ben.Yöneticilerin genellikle beş nedenden biri (veya daha fazlası) nedeniyle başarısız olduklarını veya hedeflerinde yetersiz kaldıklarını unutmayın.

12.2Sürekli teşhis ederek ortaya çıkan bir sentezi sürdürün.

12.3Teşhislerin sonuç vermesi gerektiğini unutmayın.

A.Aynı şeyleri yapan aynı insanlara sahipseniz, aynı sonuçları beklemeniz gerektiğini unutmayın.

12.4Sorun yaşayan bir departman veya alt departman hakkında 80/20 bir anlayış elde etmek için aşağıdaki "ayrıntıya inme" tekniğini kullanın.

12.5Teşhisin hem ilerleme hem de kaliteli ilişkiler için temel olduğunu anlayın.

13Sorunlarınızı Aşmak için Makinenizde Tasarım İyileştirmeleri

13.1Makinenizi oluşturun.

13.2İlkelerinizi ve nasıl uygulanacağını sistemleştirin.

A.Karar verirken kullandığınız kriterleri düşünerek harika karar verme makineleri yaratın.

13.3İyi bir planın bir film senaryosuna benzemesi gerektiğini unutmayın.

A.Ne için tasarladığınıza dair daha zengin bir anlayış kazanmak için kendinizi bir süreliğine acının yerine koyun.

B.Alternatif makineleri ve bunların sonuçlarını görselleştirin ve ardından seçiminizi yapın.

C.Yalnızca birinci dereceden olanları değil, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları göz önünde bulundurun.

D.Kuruluşunuzun bir İsviçre saati gibi çalışmasına yardımcı olmak için daimi toplantıları kullanın.

e.İyi bir makinenin insanların kusurlu olduğu gerçeğini hesaba kattığını unutmayın.

13.4Tasarımın yinelemeli bir süreç olduğunu kabul edin. Kötü bir "şimdi" ile iyi bir "o zaman" arasında, "üzerinden çalışma" dönemi vardır.

A."Temizleyici fırtınanın" gücünü anlayın.

13.5Organizasyonu görevler yerine hedefler etrafında kurun.

A.Kuruluşunuzu tepeden tırnağa oluşturun.

B.Herkesin yüksek standartlara sahip inanılır bir kişi tarafından denetlenmesi gerektiğini unutmayın.

C.Her piramidin tepesindeki kişilerin, astlarını yönetme ve işlerini derinden anlama becerilerine sahip olduğundan ve odaklandığından emin olun.

D.Kuruluşunuzu tasarlarken, 5 Adımlı Sürecin başarıya giden yol olduğunu ve farklı kişilerin farklı adımlarda başarılı olduğunu unutmayın.

e.Organizasyonu insanlara uyacak şekilde inşa etmeyin.

F.Ölçeği aklınızda bulundurun.

G.Departmanları ve alt departmanları "yer çekimine" dayalı en mantıklı gruplandırmalar etrafında düzenleyin.

H.Departmanları, hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olacak şekilde mümkün olduğunca kendi kendine yeterli hale getirin.

Ben.Kaliteli iletişimi ve karşılıklı anlayışı korumak için üst düzey yöneticilerin alt yöneticilere ve alt yöneticilerin raporlarına oranlarının sınırlı olduğundan emin olun.

J.Tasarımınızda ardışıklığı ve eğitimi göz önünde bulundurun.

k.Sadece işinize dikkat etmeyin; artık ortalıkta yoksanız işinizin nasıl yapılacağına dikkat edin.

l.Görev açısından kritik görevlerin doğru yapıldığından emin olmak için "çift kontrol" yerine "iki kez yap" seçeneğini kullanın.

M.Danışmanları akıllıca kullanın ve danışman bağımlılığına dikkat edin.

13.6Aşağı doğru kesişmeyen düz çizgilerle bir piramit gibi görünecek bir kuruluş şeması oluşturun.

A.Bölümler arası veya alt bölümler arası sorunlarla karşılaştığınızda piramidin noktası olan kişiyi dahil edin.

B.Diğer bölümü denetlemekten sorumlu kişiyle konuşmadığınız sürece, başka bir departmandaki kişiler için çalışmayın veya başka bir departmandan sizin için çalışması için insanları tutmayın.

C."

13.7Gerektiğinde korkuluk oluşturun ve hiç korkuluk yapmamanın daha iyi olduğunu unutmayın.

A.İnsanların kendi kör noktalarını fark etmelerini ve telafi etmelerini beklemeyin.

B.Yonca yaprağı tasarımını düşünün.

13.8Koşullar dikte ettikçe uygun taktik değişiklikleri yaparken stratejik vizyonunuzu aynı tutun.

A.Çözümü stratejik olanın önüne koymayın.

B.Hem büyük resmi hem de ayrıntılı ayrıntıları düşünün ve aralarındaki bağlantıları anlayın.

13.9Kontrollerinizi iyi yapın ki başkalarının sahtekarlıklarına maruz kalmayasınız.

A.Araştırın ve insanlara araştıracağınızı bildirin.

B.Polisleriniz (denetçileriniz) olmadıkça, yasalara sahip olmanın bir anlamı olmadığını unutmayın.

C.Lastik damgalamaya dikkat edin.

D.Sizin adınıza alışveriş yapan kişilerin muhtemelen paranızı akıllıca harcamayacağını kabul edin.

e.Kötü davranışı caydırmak için "halka açık asma" kullanın.

13.10Mümkün olan en net raporlama hatlarına ve sorumlulukların tasvirlerine sahip olun.

A.İş unvanlarına göre değil, iş akışı tasarımına ve kişilerin yeteneklerine göre sorumluluklar atayın.

B.Nasıl kaldıraç üretileceğini sürekli olarak düşünün.

C.Birkaç akıllı insan bulup onlara en iyi teknolojiyi vermenin, daha az donanımlı sıradan insanlara sahip olmaktansa çok daha iyi olduğunu kabul edin.

D.Kaldıraçları kullanın.

13.11Neredeyse her şeyin beklediğinizden daha fazla zaman alacağını ve daha fazla paraya mal olacağını unutmayın.

14Yapmayı Planladığınız Şeyi Yapın

14.1Sizin ve kuruluşunuzun heyecan duyduğu hedefler için çalışın ve görevlerinizin bu hedeflerle nasıl bağlantılı olduğunu düşünün.

A.Başkalarını motive etmede koordineli ve tutarlı olun.

B.Düşünmeden harekete geçme. Bir oyun planı bulmak için zaman ayırın.

C.Yaratıcı, kesin çözümler arayın.

14.2Herkesin yapacak çok işi olduğunu kabul edin.

A.Sinirlenme.

14.3Kontrol listelerini kullanın.

A.Kontrol listelerini kişisel sorumlulukla karıştırmayın.

14.4Dinlenme ve yenileme için zaman ayırın.

14.5Zili çalmak.

15İşin Nasıl Yapılacağını Şekillendirmek İçin Araçları ve Protokolleri Kullanın

15.1Araçlara gömülü sistemli ilkelere sahip olmak, bir fikir meritokrasisi için özellikle değerlidir.

A.Gerçek davranış değişikliği üretmek için, içselleştirilmiş veya alışılmış öğrenme olması gerektiğini anlayın.

B.Veri toplamak ve bunları sonuçlara ve eylemlere dönüştürmek için araçları kullanın.

- C. Ulaşılan sonuçların arkasındaki mantık ve veriler izlenerek değerlendirilebilmesi için araçlarda ve protokollerde uygulanan açıkça ifade edilmiş ilkelere sahip olarak bir güven ve adalet ortamını teşvik edin.

16Ve Tanrı Aşkına, Yönetişimi Gözden Geçirmeyin!

16.1Başarılı olmak için, tüm kuruluşların kontrol ve dengeleri olmalıdır.

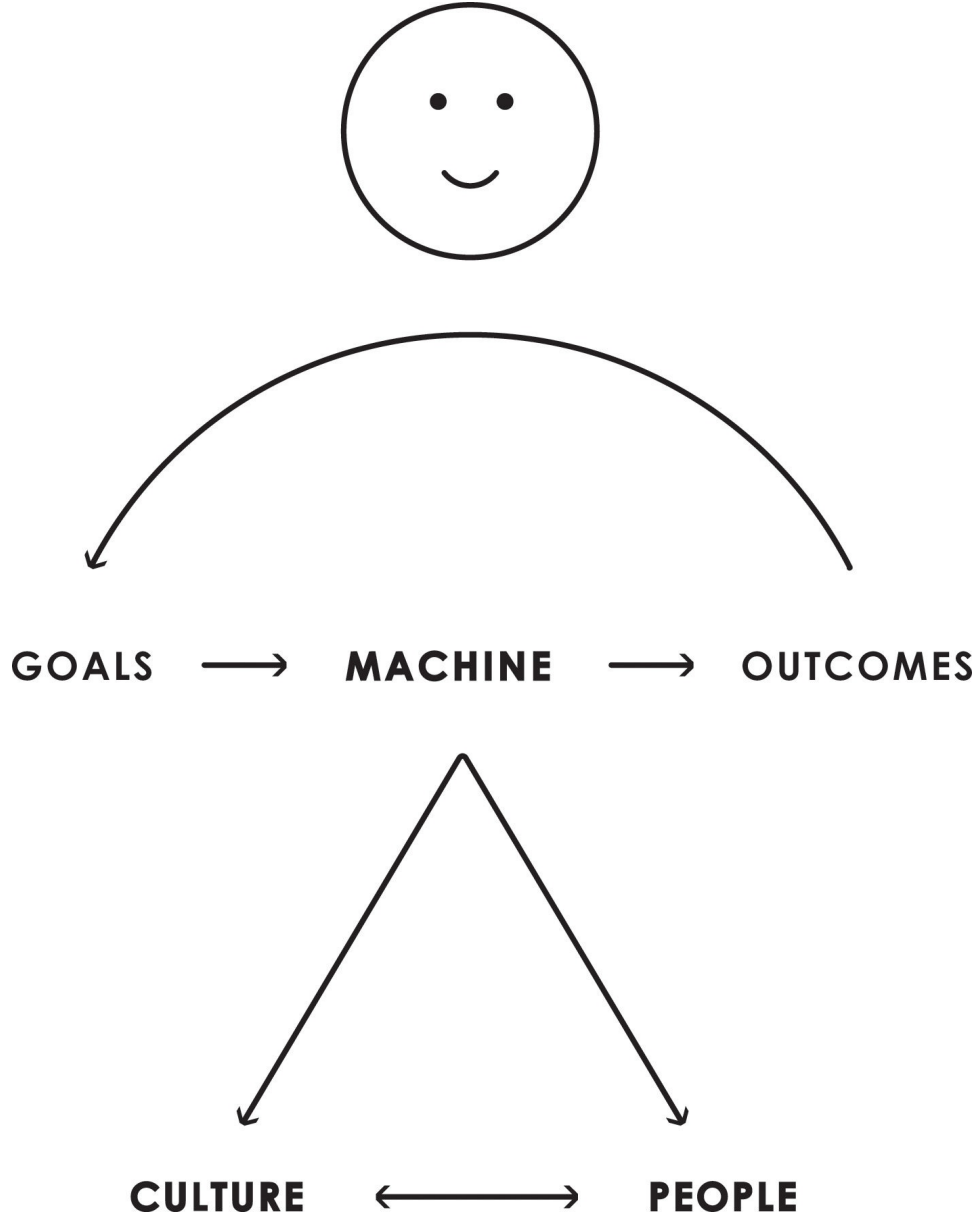
- A. Bir fikir meritokrasisinde bile, liyakat, sorumluluk ve yetki vermede tek belirleyici faktör olamaz.
- B. Hiç kimsenin sistemden daha güçlü veya yeri doldurulamayacak kadar önemli olmadığından emin olun.
- C. Derebeyliklere dikkat edin.
- D. Kuruluşun yapısının ve kurallarının, kontrol ve denge sisteminin iyi işlemlerini sağlayacak şekilde tasarlandığını açıkça belirtin.
- e. Raporlama satırlarının açık olduğundan emin olun.
- F. Karar haklarının net olduğundan emin olun.
- G. Değerlendirmeyi yapan kişilerin 1) kontrol ettikleri kişinin durumu hakkında tam olarak bilgi sahibi olmak için zamana sahip olduğundan, 2) değerlendirme yapma becerisine sahip olduğundan ve 3) herhangi bir çıkar çatışması içinde olmadığından emin olun. gözetimin etkili bir şekilde yürütülmesi şeklinde.
- H. Karar vericilerin karar vermek için gerekli bilgilere erişimi olması ve bu bilgileri güvenli bir şekilde ele alacak kadar güvenilir olması gerektiğini kabul edin.
- 16.2Bir fikir meritokrasisinde tek bir CEO'nun büyük bir liderler grubu kadar iyi olmadığını unutmayın.**
- 16.3İlkelerden, kurallardan ve kontrol ve dengelerden oluşan hiçbir yönetim sistemi, büyük bir ortaklığın yerini tutamaz.**

**Herhangi bir grubun veya organizasyonun iyi işlemesi için
çalışma ilkelerinin birbiriyle uyumlu olması gerekir.
üyelerinin yaşam ilkeleri ile.**

BEN her konuda aynı hizada olmaları gerektiği anlamına gelmiyor, ama demek istediğim üstlendikleri görev ve birbirleriyle nasıl olacakları gibi en önemli konularda aynı çizgide olmaları gerekir.

Bir organizasyondaki insanlar bu uyumu hissederlerse, ilişkilerine değeri verirler ve birlikte uyumlu bir şekilde çalışırlar; kültürü yaptıkları her şeye nüfuz edecek. Bunu yapmazlarsa, farklı, genellikle çatışan hedefler için çalışacaklar ve birbirleriyle nasıl olmaları gerektiği konusunda kafaları karışacak. Bu nedenle, ilkelerini ve değerlerini açık ve net bir şekilde dile getirmek ve tutarlı bir şekilde bunlara göre hareket etmek için tüm kuruluşların (şirketler, hükümetler, vakıflar, okullar, hastaneler vb.) karşılığını verir.

Bu ilke ve değerler, "müşteri her zaman önce gelir" veya "sektörümüzde en iyisi olmak için çabalamalıyız" gibi belirsiz sloganlar değil, herkesin anlayabileceği, uyum sağlayabileceği ve uygulayabileceği bir dizi somut direktiftir. Dikkatimizi Yaşam İlkelerinden Çalışma İlkelerine kaydırırken, Bridgewater'da bu hizalamalara nasıl ulaştığımızı ve bunun sonuçlarımızı nasıl etkilediğini açıklayacağım. Ama önce organizasyonlar hakkında ne düşündüğümü açıklamak istiyorum.



- Bir organizasyon iki ana bölümden oluşan bir makinedir: kültür ve insanlar.

Her biri diğerini etkiler, çünkü bir örgütü oluşturan insanlar onun sahip olduğu kültürü belirler ve örgütün kültürü de uyum sağlayacak insan türlerini belirler.

A.Harika bir organizasyonun hem harika insanları hem de harika bir kültürü vardır.alan şirketler zaman içinde aşamalı olarak daha iyi, her ikisine de sahip olmak. Hiçbir şey daha önemli veya daha fazla değil

kültürü ve insanları doğru anlamaktan daha zordur.

B.Harika insanlar hem harika karaktere hem de harika yeteneklere sahiptir.Büyük karakter derken, demek istediğim radikal olarak doğru, radikal olarak şeffaf ve kuruluşun misyonuna derinden bağlılar. Büyük yetenekler derken, işlerini mükemmel bir şekilde yapacak yetenek ve becerilere sahip olduklarını kastediyorum. Biri olmadan diğeri olan kişiler tehlikelidir ve örgütten uzaklaştırılmalıdır. Her ikisine de sahip olan insanlar nadirdir ve değerli olmaları gerekir.

C.Büyük kültürler, sorunları ve anlaşmazlıkları yüzeye çıkarır ve bunları iyi bir şekilde çözer ve daha önce inşa edilmemiş harika şeyler hayal etmeyi ve inşa etmeyi severler.Bunu yapmak onları ayakta tutar evrim. Bizim durumumuzda bunu, radikal gerçek ve radikal şeffaflık yoluyla anlamlı işler ve anlamlı ilişkiler için çabalayan bir Meritokrasi fikrine sahip olarak yapıyoruz. Anlamlı çalışma derken, insanların heyecanla girdikleri işleri kastediyorum ve anlamlı ilişkiler derken, (geniş bir aile gibi) birbirlerine gerçekten değer veren işleri kastediyorum. Bunların birbirini güçlendirdiğini ve birbirlerine karşı radikal bir şekilde doğru ve radikal bir şekilde şeffaf olmanın hem işi hem de ilişkileri daha iyi hale getirdiğini görüyorum.

Yöneticileri makineye sürekli yukarıdan bakarak makinenin ürettiği sonuçları kendi hedefleriyle nesnel olarak karşılaştırabilir. Bu sonuçlar, bu hedeflerle tutarlıysa, makine etkin bir şekilde çalışıyor demektir; sonuçlar hedeflerle tutarsızsa, o zaman ya makinenin tasarımında ya da makinenin bir parçası olan kişilerde bir sorun vardır ve makinenin değiştirilebilmesi için sorunun teşhis edilmesi gerekir. Yaşam İlkeleri'nin İkinci Bölümünde ortaya konduğu gibi, bu ideal olarak 5 Adımlı bir Süreçte gerçekleşir: 1) net hedeflere sahip olmak, 2) hedeflere ulaşılmasını engelleyen sorunları belirlemek, 3) makinenin hangi parçalarının (örn. insanlar veya hangi tasarımlar) iyi çalışmıyor, 4) değişiklikleri tasarlamak ve 5) gerekeni yapmak. Bu, bir organizasyonu iyileştirmenin en hızlı ve en verimli yoludur.

Sorunları ilerlemeye dönüştürme sürecini "döngü" olarak adlandırıyorum ve bunun zaman içinde nasıl gerçekleştiği sağdaki diyagramlarda görselleştiriliyor. İlkinde, sizi hedeflerinizden saptıran ve işleri planladığınızdan daha kötü hale getiren bir sorun meydana gelir.

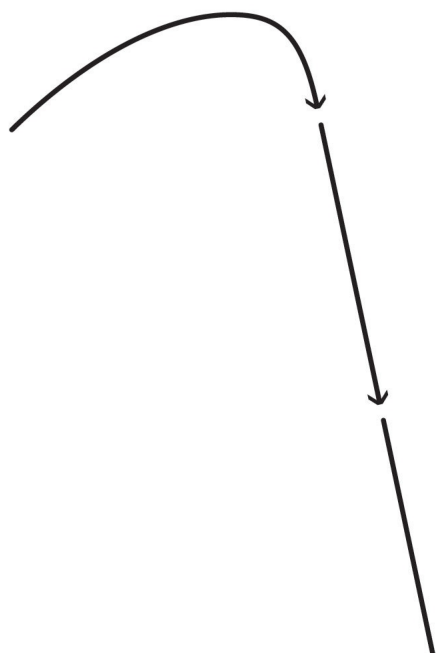
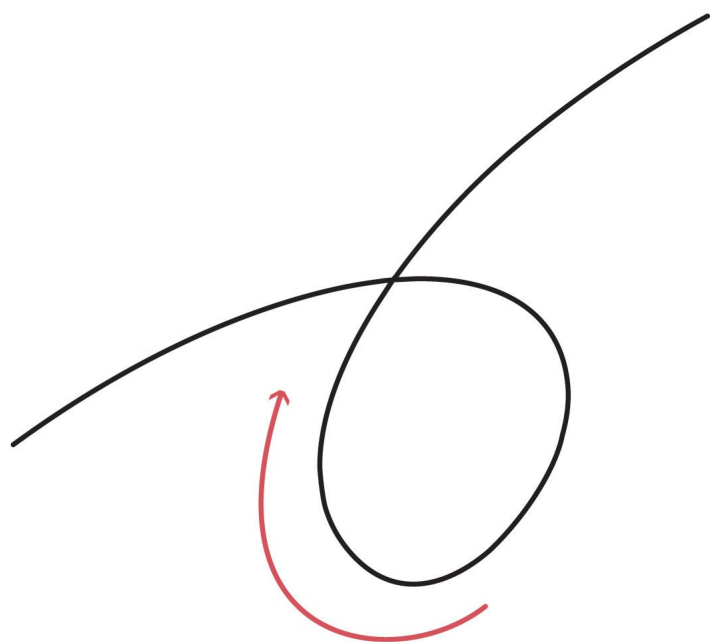
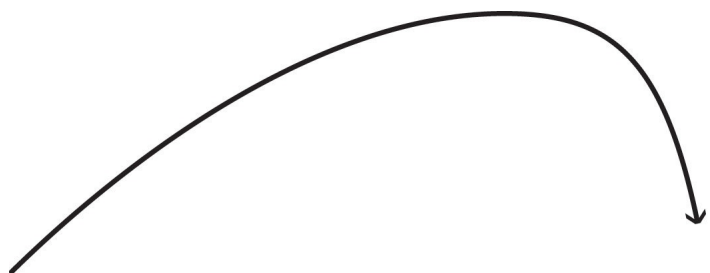
Düşüşü saptarsanız, temel nedenlerine inmek için ona neden olan sorunları teşhis ederseniz, yeni tasarımlar bulursanız ve sonra onları zorlarsanız, yörünge kendi üzerine geri dönecek ve yukarı doğru yükselişine devam edecektir, tıpkı ikincisinde olduğu gibi. diyagram.

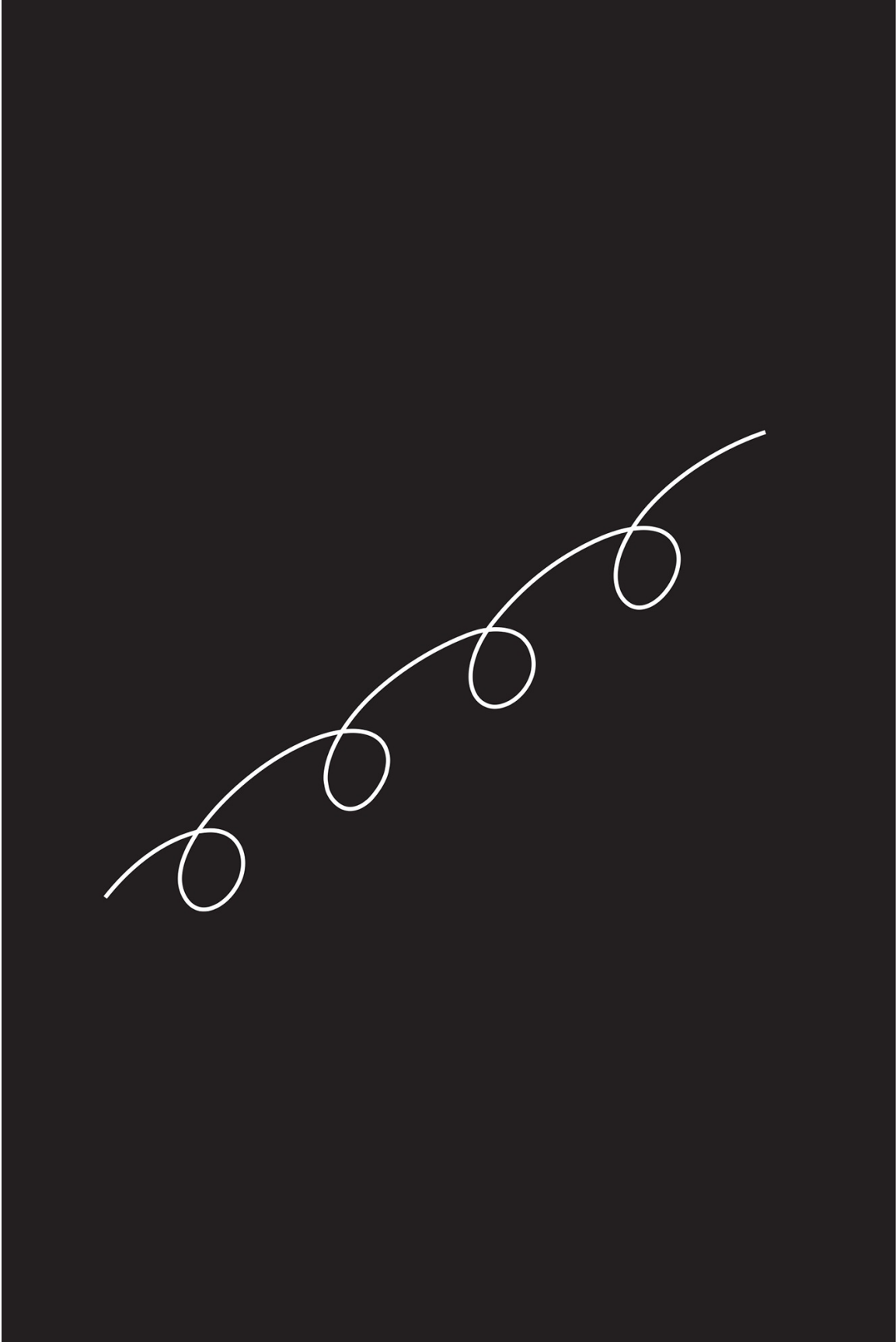
Sorunu tanımlamazsanız, yetersiz bir çözüm tasarlamazsanız veya etkili bir şekilde ilerletmezseniz, düşüş aşağıdaki şemada gösterildiği gibi devam edecektir.

alt.

Bir yöneticinin, sonuçların hedeflerle tutarsız olduğunu fark etme ve ardından tasarımları değiştirme ve bunları düzeltmek için insanları bir araya getirme yeteneği, dünyadaki tüm farkı yaratır. Bir yönetici bunu ne kadar sık ve etkili bir şekilde yaparsa, yukarı yönlü gidişat o kadar dik olur.

Yaşam İlkeleri'nde açıkladığım gibi, evrimin tüm organizmalar ve organizasyonlar için böyle olduğuna inanıyorum. Bu şekilde gelişecek bir kültüre ve insanlara sahip olmak çok önemlidir çünkü dünya hızla ve tahmin edilemeyecek şekillerde değişmektedir. Sorunlarını zamanında belirleyip çözmede başarısız olan ve bir terminal düşüşüyle sonuçlanan (bkz: BlackBerry ve Palm) birkaç şirketi ve sürekli olarak iyi bir döngüye giren birkaç ender şirketi aklınıza geldiğine eminim. Çoğu yok. Örneğin, Bridgewater'ın başladığı sıradaki Dow Jones 30'u kırk yıl önce oluşturan şirketlerden yalnızca altısı bugün hala Dow 30'da. Birçoğu - American Can, American Tobacco, Bethlehem Steel, General Foods, Inco, FW Woolworth - mevcut bile değil; bazıları (Sears Roebuck, Johns-Manville, Eastman Kodak) neredeyse tanınmayacak kadar farklıdır. Ve bugün listedeki öne çıkanların birçoğu -Apple, Cisco- henüz kurulmamıştı.





On yıllar boyunca iyi bir şekilde evrimleşmeyi başaran çok az sayıdaki kişi, aynı zamanda Bridgewater'ı kırk yıldır giderek daha başarılı kılan süreç olan bu evrimsel/döngüsel süreçte başarılı olmuştur. Size aktarmak istediğim süreç bu.

Daha önce de belirttiğim gibi, hiçbir şey kültürü ve insanları doğru bir şekilde elde etmekten daha önemli veya daha zor değildir. Bridgewater'da elde ettiğimiz başarı ne olursa olsun, bunu iyi yapmanın sonucuydu ve her türlü başarısızlık, onu yeterince yapmamamızın sonucuydu. Bu garip gelebilir, çünkü küresel bir makroekonomik yatırımcı olarak, her şeyden önce ekonomiyi ve yatırımları doğru yapmam gerektiğini düşünebilirsiniz ki bu doğru. Ama bunu yapmak için önce insanları ve kültürü doğru anlamam gerekiyordu. Ve yaptığım şeyi yapma konusunda bana ilham vermesi için anlamlı bir işe ve anlamlı ilişkilere ihtiyacım vardı.

Bridgewater'ın girişimcisi/kurucusu olarak, doğal olarak organizasyonu değerlerim ve ilkelerimle tutarlı olacak şekilde şekillendirdim. Birlikte olmayı seçtiğim insanlarla bana en doğal gelen şekilde en çok istediğim şeyin peşinden gittim ve Bridgewater ile birlikte geliştik.

Bana yola çıktığımda amacımın ne olduğunu sorsaydınız, sevdiğim insanlarla birlikte çalışarak eğlenmek olduğunu söylerdim. İş, tutkuyla oynadığım bir oyundu ve zevk aldığım ve saygı duyduğum insanlarla oynayarak eğlenmek istedim. Bridgewater'a, piyasalarda hiç deneyimi olmayan, rugby oynadığım bir arkadaşım ve asistanımız olarak tuttuğumuz bir arkadaşım ile dairemde başladım. O zamanlar kesinlikle yönetimi düşünmüyordum. Yönetim bana gri takım elbiseli ve slayt sunumlu insanların yaptığı bir şey gibi geldi. Bırakın çalışma ve yönetim ilkelerine sahip olmayı, hiçbir zaman yönetmeye kalkışmadım.

Life Principles'ı okuyarak, daha önce hiç var olmayan yeni, pratik kavramları hayal etmeyi ve inşa etmeyi sevdiğimi biliyorsunuz. Özellikle benimle aynı görevde olan insanlarla bunları yapmayı çok sevdim. Öğrenmenin ve iyi kararlar alma olasılığımızı artırmanın bir yolu olarak onlarla düşünceli anlaşmazlıklara değer verdim ve istedim *Tüm* birlikte çalıştığım insanların "çalışanlarım" yerine "ortaklarım" olması. Özetle, anlamlı işler ve anlamlı ilişkiler arıyordum. Bunu yapmanın en iyi yolunun harika insanlarla harika ortaklıklar kurmak olduğunu çabucak öğrendim.

Bana göre büyük ortaklıklar, ortak değerleri ve çıkarları paylaşmaktan, bunları takip etmek için benzer yaklaşımlara sahip olmaktan ve birbirimize karşı makul olmaktan ve birbirini düşünmekten gelir. Aynı zamanda, ortaklar birbirlerini yüksek standartlarda tutmaya ve anlaşmazlıklarını çözmeye istekli olmalıdır. Harika bir ortaklığın ana testi, partnerlerin fikir ayrılığına düşüp düşmediği değil -tüm sağlıklı ilişkilerdeki insanlar aynı fikirde değiller- anlaşmazlıklarını yüzeye çıkarıp iyi bir şekilde atlatıp atlatamayacaklarıdır. Net süreçlere sahip olmak

anlaşmazlıkları etkin ve net bir şekilde çözmek iş ortaklıkları, evlilikler ve diğer tüm ortaklık biçimleri için esastır.

Benim bunları istemem, aynı şeyleri isteyen başkalarını da cezbetti ve bu da Bridgewater'ı birlikte şekillendirmemizi sağladı.³⁶ Beş kişi olduğumuz zaman, elli kişi olduğumuz zamandan tamamen farklıydı, bu da beş yüz, bin kişi olduğumuz zamandan tamamen farklıydı. Biz büyüdükçe, temel değerlerimiz ve ilkelerimiz dışında neredeyse her şey tanınmayacak kadar değişti.

Bridgewater henüz küçük bir şirketken, faaliyet gösterdiğimiz ilkeler açık olmaktan çok örtüktü. Ancak gittikçe daha fazla yeni insan geldikçe, onları anlayacaklarını ve koruyacaklarını garanti edemezdik. İlkelerimizi açıkça yazmam ve arkasındaki mantığı açıklamam gerektiğini fark ettim. Bu değişimin gerçekleştiği anı tam olarak hatırlıyorum

- Bridgewater'daki insan sayısı altmış yediyi geçtiği zamandı. O zamana kadar, her çalışanın tatil hediyesini bizzat seçmiş ve onlara uzun, kişiselleştirilmiş bir kart yazmıştım ama o yıl bunu yapmaya çalışmak belimi kırdı. O andan itibaren, benimle yakın çalışmayan artan sayıda insan geldi, bu yüzden nereden geldiğimi veya neyi yaratmaya çalıştığımı anlayacaklarını varsayamazdım; bu, meritokrasi üzerine kurulu bir fikirdi. zor aşk.

- Zorlu aşk, hem harika işlere hem de harika ilişkilere ulaşmak için etkilidir.

Zor aşk derken neyi kastettiğime dair size bir fikir vermesi için, benim için onu kişileştiren Vince Lombardi'yi düşünün. On yaşından on sekiz yaşına kadar, Lombardi Green Bay Packers'ın baş koçuydu. Sınırlı kaynaklarla takımını beş NFL şampiyonluğuna taşıdı. İki NFL Yılın Koçu ödülü kazandı ve birçok kişi onu hala tüm zamanların en iyi koçu olarak adlandırıyor. Lombardi oyuncularını severdi ve onları harika olmaları için zorlardı. Standartlarından ne kadar tavizsiz olduğuna hayran kaldım ve hala hayranım. Oyuncuları, taraftarları ve kendisi, yaklaşımından yararlandı. Keşke Lombardi ilkelerini benim okumam için yazsaydı.

A. Büyük olmak için uzlaşmaz olandan taviz verilemez. Yine de bunu yapan insanlar görüyorum her zaman, genellikle başkalarını veya kendilerini rahatsız hissettirmekten kaçınmak için, bu sadece geriye dönük değil ama ters etki de yaratır. Konforu ön planda tutmak

başarı herkes için daha kötü sonuçlar doğurur. Hem birlikte çalıştığım insanları sevdim hem de harika olmaları için onları zorladım ve onların da benimle aynı şeyi yapmalarını bekledim.

En başından beri, Bridgewater'da birlikte çalıştığım insanların geniş ailemin bir parçası olduğunu hissettim. Onlar veya ailelerinin üyeleri hastalanınca, onlara iyi bakıldıklarından emin olmak için onları kişisel doktorumla görüştürdüm. Hepsini hafta sonları Vermont'taki evime davet ettim ve beni kabul etmelerine bayıldım. Evliliklerini ve çocuklarının doğumlarını onlarla birlikte kutladım ve sevdiklerinin yasını tuttum. Ama açık olmak gerekirse, bu bir aşk şöleni değildi. Birbirimize karşı da serttik, bu yüzden hepimiz olabileceğimiz kadar harika olabilirdik. Birbirimize ne kadar değer verirsek, birbirimize karşı o kadar sert olabileceğimizi ve birbirimize karşı ne kadar sert olursak, o kadar iyi performans gösterdiğimizi ve paylaşabileceğimiz daha fazla ödül olduğunu öğrendim. Bu döngü kendi kendini güçlendiriyordu. Bu şekilde çalıştırmanın düşükleri daha az düşük ve yüksekleri daha yüksek yaptığını buldum. Hatta bazı önemli yönlerden kötü zamanları iyi olanlardan daha iyi hale getirdi.

Hayattaki en zor deneyimlerinden bazılarını düşün. Bahse girerim, değer verdiğin, seni önemseyen ve aynı görev için senin kadar sıkı çalışan insanlarla bunları yaşamamanın inanılmaz derecede ödüllendirici olduğu benim için olduğu kadar senin için de doğrudur. Ne kadar zor olsalar da, bu zorlu zamanlardan bazılarını en güzel anlarımız olarak bakıyoruz. Çoğu insan için, ortak bir görevde büyük bir topluluğun parçası olmak, paradan bile daha ödüllendiricidir. Çok sayıda çalışma, kişinin mutluluğu ile biriktirdiği para miktarı arasında çok az veya hiç ilişki olmadığını, ancak kişinin mutluluğu ile ilişkilerinin kalitesi arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bunu 1996'da Bridgewater'a yazdığım bir notta açıklamıştım:

Bridgewater, bir tür ılımlı standartta ilerlemekle ilgili değil, olağanüstü derecede yüksek bir standarda ulaşmak için cehennem gibi çalışmak ve ardından bu tür bir süper başarı ile birlikte gelen tatmini elde etmekle ilgili.

Öncelikli hedefimiz mükemmellik, daha doğrusu sürekli gelişme, üstün ve her açıdan sürekli gelişen bir şirket olmaktır.

Mükemmellik arayışındaki çatışma müthiş bir şeydir. Yaş ve kıdeme dayalı bir hiyerarşi olmamalıdır. Güç, bireyin konumunda değil, muhakemesinde yatmalıdır. En iyi fikirler kimden gelirse gelsin kazanır.

Eleştiri (kendi başına ve başkaları tarafından) iyileştirme sürecinde temel bir bileşendir, ancak yanlış ele alınırsa yıkıcı olabilir. Olması gerekiyor

objektif olarak ele alınmalıdır. Eleştiri verme veya alma konusunda hiyerarşi olmamalıdır.

Standartların altında performansa tahammülsüzlük de dahil olmak üzere ekip çalışması ve ekip ruhu esastır. Bu, 1) kişinin ekibin ortak hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için sahip olduğu sorumlulukları tanıması ve 2) bu ortak hedeflere doğru başkalarına yardım etme isteği (bir grup içinde çalışması) anlamına gelir. Kaderlerimiz iç içe. Kişi, yardım için başkalarına güvenilebileceğini bilmelidir. Sonuç olarak, standart altı performans herkese zarar vereceği için hiçbir yerde tolere edilemez.

Uzun vadeli ilişkiler hem a) özünde tatmin edicidir hem de b) verimli ve kasıtlı olarak inşa edilmelidir. Ciro, yeniden eğitim gerektirir ve bu nedenle aksilikler yaratır.

Para bir amaç değil, mükemmelliğin bir yan ürünüdür. Bridgewater'da en önemli hedefimiz mükemmellik ve sürekli gelişmedir. Açık olmak gerekirse, çok para kazanmak değildir. Bunun doğal uzantısı az parayla mutlu olmanız değil. Aksine, çok şey kazanmayı beklemelisiniz. Tutarlı bir şekilde bu felsefeyle çalışırsak, üretken olmalıyız ve şirket finansal olarak iyi durumda olmalıdır. Nispeten az yaş ve kıdeme dayalı hiyerarşi vardır.

Bridgewater'daki her kişi, bu şekilde faaliyet göstermekten ve diğerlerini bu şekilde faaliyet göstermekten sorumlu tutmaktan sorumlu bir mal sahibi gibi hareket etmelidir.

- **İnanılrlık ağırlıklı bir fikir meritokrasisi, etkili kararlar almak için en iyi sistemdir.**

Başarısı oyuncularının talimatlarını takip etmesine bağlı olan Lombardi'nin aksine, oyuncularımın farklı bakış açılarını tartışabilecek ve herhangi birimizin kendi başımıza bulamayacağımız daha iyi sonuçlara ulaşabilecek bağımsız düşünürler olmasına ihtiyacım vardı. Herkesin bir şeyleri kendileri için anlamlandırma ve en iyi olduğunu düşündükleri şey için açıkça mücadele etme hakkına ve sorumluluğuna sahip olduğu ve en iyi düşüncenin kazandığı bir ortam yaratmam gerekiyordu. ihtiyacım vardı *gerçek* fikir meritokrasisi, birinin teorik versiyonu değil. Bunun nedeni, bir fikir meritokrasisinin - yani akıllı, bağımsız düşünürleri bir araya getiren ve mümkün olan en iyi kolektif düşüncayı ortaya çıkarmak ve anlaşmazlıklarını inanılrlık ağırlıklı bir şekilde çözmek için verimli bir şekilde fikir ayrılığına düşmelerini sağlayan bir sistem - diğer tüm karar alma sistemlerinden daha iyi performans göstermesidir. .

Fikir-liyakat sistemimiz on yıllar içinde gelişti. İlk başta, neyin en iyi olduğu konusunda birbirimizle cehennem gibi tartıştık ve anlaşmazlıklarımızı çözerek, kararlarımızı bireysel olarak vermiş olmamızdan daha iyi yollar bulduk. Ancak Bridgewater büyüdükçe ve anlaşmazlık yelpazemiz ve bunları çözmeye yönelik ihtiyaçlarımız değiştikçe, bu Meritokrasi fikrinin nasıl işleyeceği konusunda daha açık hale geldik. Hem en iyi kararları vermek için farklı insanların inanılabilirliğini etkili bir şekilde tartabilecek hem de bunu herkesin kabul edeceği kadar açık bir şekilde adil bir şekilde yapacak bir sisteme ihtiyacımız vardı. Böyle bir sistem olmadan hem en iyi düşünenleri hem de en iyi düşünenleri kaybedeceğimizi biliyordum ve ben de anlaşmazlıklarını ve küskünlüklerini kendilerine saklayan ya kış ya da yıkıcılarla sıkışıp kalacağımı biliyordum.

Tüm bunların işe yaraması için, birbirimize karşı radikal bir şekilde doğru ve radikal bir şekilde şeffaf olmamız gerektiğine inandım ve hala inanıyorum.

RADİKAL GERÇEK VE RADİKAL ŞEFFAFLIK

Radikal gerçek derken, kişinin düşüncelerini ve sorularını, özellikle de kritik olanları filtrelememesini kastediyorum. Sorunlarımız hakkında açıkça konuşmazsak ve bunları çözmek için yollarımız yoksa, sonuçlarımıza kolektif olarak sahip çıkan ortaklarımız olmaz.

Radikal şeffaflık derken, çoğu kişiye her şeyi görme yeteneği vermeyi kastediyorum. İnsanlara tam şeffaflıktan daha azını vermek, onları başkalarının dönüşüne karşı savunmasız hale getirir ve kendi başlarına bir şeyler çözmeye yeteneklerini inkar eder. Radikal şeffaflık, zararlı ofis politikalarını ve kötü davranış risklerini azaltır çünkü kötü davranışların açıkta olduğundan daha çok kapalı kapılar ardında gerçekleşmesi olasıdır.

Bazı insanlar bu işletim tarzını radikal açık sözlülük olarak adlandırdı.

Radikal gerçek ve radikal şeffaflık genel olarak uygulanmasaydı, şirkette iki sınıf insan geliştireceğimizi biliyordum - bilgi sahibi olan ve olmayan güce sahip olanlar - bu yüzden ikisini de zorladım. onların sınırları. Bana göre, yaygın **Fikir Meritokrasisi = Radikal Gerçek + Radikal Şeffaflık + İnanılabilirlik Ağırlıklı Karar Verme.**

Neyin doğru olduğu ve bu konuda ne yapılması gerektiği hakkında gayri resmi olarak tartışan küçük bir grup insandan, son kırk yılda bizi bambaşka bir düzeye taşıyan yaklaşımlar, teknolojiler ve araçlar geliştirdik. adresindeki araçlar bölümünde okuyabilirsiniz.

bu kitabın sonu Bu ortamı sağlamakta her zaman tereddüt etmedik ve beğenmeyenlerin şirketten kendilerini seğmelerine izin verdik.

Radikal olarak doğru ve radikal olarak şeffaf olarak, hepimizin son derece eksik ve/veya çarpık bakış açılarına sahip olduğumuzu görebiliriz. Bu, Bridgewater'a özgü bir durum değil—çevrenizdeki insanların kafalarının içini görebilseydiniz aynı şeyi tanırdınız. İnsanların Bağlantılarının Çok Farklı Olduğunu Anlayın bölümünde açıklandığı gibi, insanlar aynı durumları, beyinlerinin nasıl bağlantı kurduğuna bağlı olarak, önemli ölçüde farklı şekillerde görme eğilimindedir.

Bunu görmek gelişmenize yardımcı olacaktır. İlk başta çoğu insan, kendi görüşlerinin en iyisi olduğu ve olayları kendi tarzlarında görmeyen diğer insanlarda bir sorun olduğu fikrine inatla sarılarak kendi kafalarına takılıp kalırlar. Ancak "Yanlış kişi olmadığını nasıl anlarsınız?" ve "En iyi kararları vermek için bu farklı bakış açılarından yararlanmak için hangi süreci kullanırdınız?" kendi inanılrlıklarıyla yüzleşmek ve olayları kendi gözlerinden olduğu kadar başkalarının gözünden görmek zorunda kalırlar. Perspektifteki bu değişim, büyük kolektif karar almayı üreten şeydir. İdeal olarak, bu, en iyi fikirlerin özgürce aktığı, yaşadığı, öldüğü ve değerlerine göre hızlı evrim ürettiğı "açık kaynaklı" bir şekilde gerçekleşir.

Çoğu insan başlangıçta bu süreci çok rahatsız edici bulur. Çoğu kişi bunu entelektüel olarak takdir etse de, tipik olarak duygusal olarak buna meydan okurlar çünkü bu, kendilerini egolarının haklı olma takıntısından ayırmalarını ve görmekte zorlandıkları şeyi görmeye çalışmalarını gerektirir. Küçük bir azınlık bunu anlıyor ve baştan seviyor, biraz daha büyük bir azınlık buna dayanamıyor ve şirketten ayrılıyor ve çoğunluk buna bağlı kalıyor, zamanla daha iyi hale geliyor ve sonunda başka bir şirkette çalışmak istemiyor. yol.

**FİKİR
MERİTOKRASİ**

=

RADİKAL GERÇEK

+

**RADİKAL
ŞEFFAFLIK**

+

**İNANILMAZLIK-
AĞIRLIKLI
KARAR
YAPIMI**

Bu şekilde çalışmak zor ve verimsiz gibi görünse de aslında son derece verimlidir. Aslında, çoğu insanın meslektaşlarının gerçekte ne düşündüğünü bilmediği bir organizasyonda çalışmak çok daha zor ve çok daha az verimlidir. Ayrıca, insanlar tamamen açık olmadıklarında kendileri de olamazlar. Bridgewater üzerine çalışmış olan Harvard gelişim psikoloğu Bob Kegan'ın söylemekten hoşlandığı gibi, çoğu şirkette insanlar iki iş yapıyor: asıl işleri ve başkalarının işlerini nasıl yaptıklarına ilişkin izlenimlerini yönetme işi. Bizim için bu korkunç. Her şeyi yüzeye çıkarmanın 1) iyi görünmeye çalışma ihtiyacını ortadan kaldırdığını ve 2) insanların ne düşündüğünü tahmin etmek için gereken süreyi ortadan kaldırdığını bulduk. Bunu yaparken daha anlamlı işler ve daha anlamlı ilişkiler yaratır.

Bridgewater'ın kendi kendini güçlendiren evrim sarmalının arkasındaki güçler şunlardır:

1.Cesur hedeflere ulaşmak isteyen bir bağımsız düşünürden, cüretkar hedeflere ulaşmak isteyen bir grup bağımsız düşünüre dönüştük.

2.Bu bağımsız düşünürlerin etkili toplu karar alma süreçlerine sahip olmalarını sağlamak için, birbirimize karşı radikal bir şekilde dürüst ve şeffaf olmamızı, düşünceli anlaşmazlıklar yaşamamızı ve anlaşmazlıklarımızı çözüme kavuşturmak için fikir-liyakate dayalı yollara sahip olmamızı sağlayan ilkelere dayalı bir fikir meritokrasisi yarattık. kararlar.

3.Bu karar verme ilkelerini kağıda kaydettik ve daha sonra bilgisayarlara kodladık ve kararlarımızı bunlara göre aldık.

4.Bu, daha fazla öğrenme üreten, sistematik hale getirilen ve üzerinde hareket edilen daha fazla ilkeye yazılan başarılarımızı ve başarısızlıklarımızı üretti.

5.Bu süreç, bizi iyi ödüllendirilmiş ve mutlu çalışanlara ve müşterilere sahip olmamıza götüren mükemmel iş ve mükemmel ilişkilerle sonuçlandı.

6.Bu, kendi kendini güçlendiren bu yukarı doğru sarmalı güçlendirmek için daha cüretkar hedeflere sahip daha cüretkar bağımsız düşünürleri getirebilmemize yol açtı.

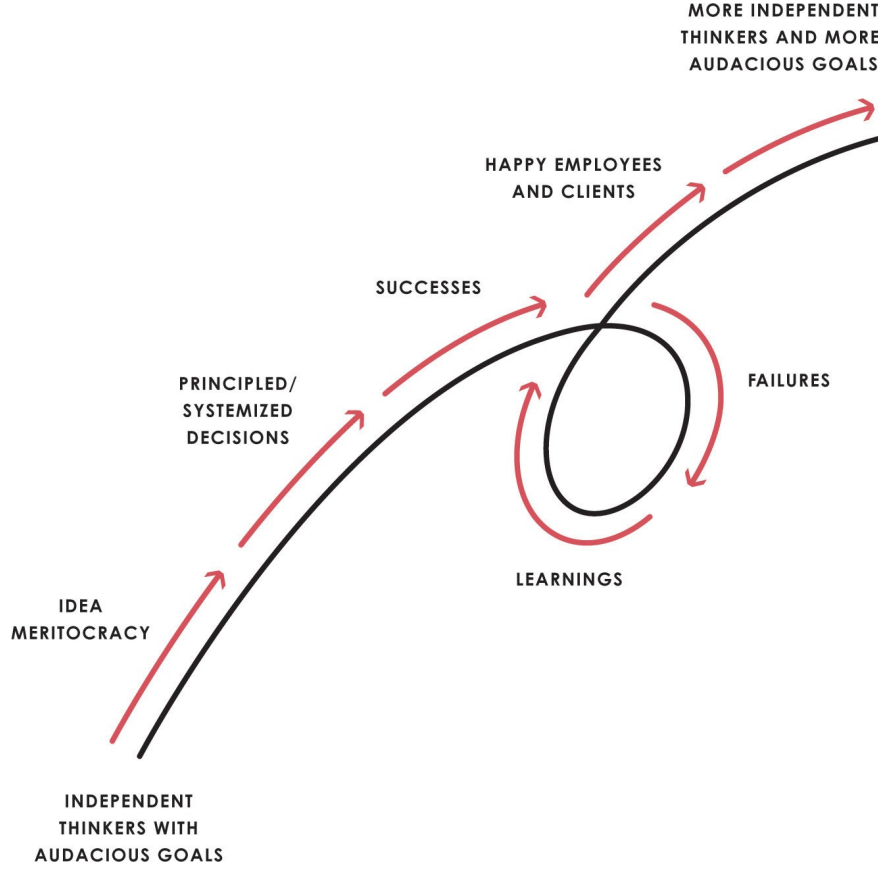
Bunu tekrar tekrar yaptık, bu da Bridgewater'ın kırk yılı aşkın başarısının ardındaki evrimsel döngüyü oluşturdu. Yan sayfadaki şemada gösterilmiştir.

Bu gerçekten işe yarıyor! Bunun için benim sözüme güvenmek zorunda değilsin. Bu yaklaşımın ve ondan çıkan ilkelerin benim inandığım kadar güçlü olma olasılığını değerlendirmenin iki yolu var. 1) ürettikleri sonuçlara ve 2) bunların arkasındaki mantığa bakabilirsiniz.

Sonuçlara gelince, Lombardi ve Packers'inki gibi, geçmiş performansımız kendi adına konuşuyor. İki yatak odalı dairemden ABD'deki en önemli beşinci özel şirket haline gelerek kırk yılda sürekli olarak daha iyiye gittik. *Talih*,ve dünyanın en büyük koruma fonu, müşterilerimiz için tarihteki diğer tüm koruma fonlarından daha fazla toplam para kazanıyor. Yüzden fazla endüstri ödülü aldık ve ben üç yaşam boyu başarı ödülü kazandım - dikkate değer finansal ve psikolojik ödüllerden ve en önemlisi harika ilişkilerden bahsetmiyorum bile.

Ancak bu sonuçlardan daha da önemlisi, sonuçlardan önce gelen bu ilkelerin altında yatan neden-sonuç mantığıdır. Kırk yılı aşkın bir süre önce, bu varoluş biçimi tartışmalı, denenmemiş bir teoriydi ama yine de bana mantıklı geldi. Bu mantığı size ilerleyen sayfalarda anlatacağım. Bu şekilde, kendiniz için değerlendirebilirsiniz.

Yaklaşımımızın çok farklı olduğuna şüphe yok. Hatta bazı insanlar Bridgewater'ı bir tarikat olarak tanımladılar. Gerçek şu ki, Bridgewater bir kültür zıddı olduğu için başarılı oluyor. Ortak değerlere sahip bir insan kültürü (ki bu harika bir şey) ile bir kült (ki bu korkunç bir şey) arasındaki temel fark, bağımsız düşünmenin derecesidir. Tarikatlar sorgusuz sualsiz itaat ister. Kendiniz için düşünmek ve birbirinizin fikirlerine meydan okumak tarikat karşıtı bir davranıştır ve Bridgewater'da yaptığımız işin özü budur.



KİM DELİ?

Bazıları bizim yaklaşımımızın çılgınca olduğunu söylüyor ama bir düşünün: Sizce hangi yaklaşım çılgınca, hangisi mantıklı?

- İnsanların dürüst ve şeffaf olduğu bir yer mi yoksa çoğu insanın gerçek düşüncelerini sakladığı bir yer mi?
- Sorunların, hataların, zayıflıkların ve anlaşmazlıkların yüzeye çıkarıldığı ve dikkatlice tartışıldığı veya bunların tartışılmadığı bir yer

doğrudan yüzeye çıkarıldı ve tartışıldı?

- Eleştirme hakkının hiyerarşik olmadığı mı, yoksa öncelikle yukarıdan aşağıya doğru geldiği mi?
- İnsanların neye benzediğine dair nesnel resimlerin çok sayıda veri ve geniş insan üçgenlemelerinden elde edildiği bir resim mi yoksa insanların değerlendirilmesinin daha keyfi olduğu bir resim mi?
- Kuruluşun hem anlamlı iş hem de anlamlı ilişkiler elde etmek için çok yüksek standartları takip ettiği veya iş kalitesi ve ilişki kalitesine eşit değer verilmediği ve/veya standartların o kadar yüksek olmadığı bir standart mı?

Ne tür bir organizasyonun orada çalışan insanlar için daha iyi gelişme sağlayacağını, aralarında daha derin ilişkiler geliştireceğini ve daha iyi sonuçlar üreteceğini düşünüyorsunuz? Muhatap olduğunuz liderlerin ve kuruluşların hangi yaklaşımı izlemesini tercih edersiniz? Devletimizi yönetenlerin hangi yolu izlemesini tercih edersiniz?

Bahse girerim, bu kitabı okuduktan sonra, bizim çalışma şeklimizin geleneksel çalışma yollarından çok daha mantıklı olduğunu kabul edeceksiniz. Ama unutmayın ki benim en temel prensibim kendiniz için düşünmeniz gerektiridir.

BU KİTABI NEDEN YAZDIM VE SİZ NASIL YAZABİLİRSİNİZ? EN İYİSİNİ ALIN

Bridgewater'ın içindeyseniz, rüyayı ve yaklaşımı benim gözümünden görmeniz için bu ilkeleri kendi cümlelerimle aktarıyorum. Bridgewater, sizin ve gelecek nesil liderlikteki diğerlerinin ne istediğine ve onu nasıl elde edeceğine bağlı olarak şu an bulunduğu yerden gelişecektir. Bu kitap size yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Nasıl kullanacağını sana kalmış. Bu kültürün devam edip etmeyeceği size ve liderlik rolünde benden sonra gelenlere kalmış. Bridgewater'ın yol olduğuna bağlı kalmamak benim sorumluluğum *BEN* olmasını isterdi. Sizin ve benden sonra gelen diğer kişilerin kendi bağımsız seçimlerinizi yapması çok önemlidir. Yetişkin çocukları olan bir ebeveyn gibi, hepinizin bensiz de başarılı olacak güçlü, bağımsız düşünürler olmanızı istiyorum. Sizi bu noktaya getirmek için elimden geleni yaptım; şimdi senin adım atma ve benim için gözden kaybolma zamanı.

Bridgewater'ın dışındaysanız ve bu ilkelerin kuruluşunuza nasıl uygulanabileceğini düşünüyorsanız, bu kitabın amacı sizi takip etmeniz için kesin bir formül vermek değil, düşüncelerinizi harekete geçirmektir. Bu ilkelerin tümünü veya herhangi birini benimsemek zorunda değilsiniz, ancak hepsini göz önünde bulundurmanızı tavsiye ederim. Başka organizasyonları yöneten birçok kişi bu ilkelerin bazılarını benimsedi, bazılarını değiştirdi ve birçoğunu reddetti. Onlarla ne yapmak istersen, benim için sorun yok. Bu ilkeler, ihtiyaçlarınıza göre değiştirebileceğiniz bir çerçeve sağlar. Belki aynı hedefin peşinden gideceksin, belki de gitmeyeceksin; Muhtemelen, her iki durumda da, bazı değerli şeyler toplayacaksınız. Kuruluşunuzun gerçek bir fikir meritokrasisi olmasını sağlama amacımı paylaşırsanız, Bu kitabın sizin için paha biçilmez olacağına inanıyorum çünkü bana söylenene göre hiçbir kuruluş Bridgewater kadar gerçek bir meritokrasi fikrinin nasıl yapılacağına dair kavramları düşünmemiş veya zorlamamış. Bunu yapmak sizin için önemliyse ve sarsılmaz bir kararlılıkla bunun peşinden giderseniz, kendi engellerinizle karşılaşacak, onların etrafından dolaşarak kendi yolunuzu bulacak ve kusurlu da olsa oraya ulaşacaksınız.

Bu ilkeler iyi genel kurallar olsa da, her kuralın istisnaları olduğunu ve hiçbir kural dizisinin asla sağduyunun yerini alamayacağını hatırlamak önemlidir. Bu ilkeleri bir GPS gibi düşünün. Bir GPS, gideceğiniz yere varmanıza yardımcı olur, ancak onu bir köprüden körü körüne takip ederseniz, bu GPS'in değil, sizin hatanız olur. Kötü yönler veren bir GPS yazılımının güncellenmesiyle düzeltilebileceği gibi, zaman içinde gelişip gelişebilmeleri için ilkelerin istisnalarını ortaya çıktıkça ortaya çıkarmak ve tartışmak önemlidir.

Hangi yolu seçerseniz seçin, kuruluşunuz kültürden ve sonuçlar üretmek için etkileşime giren insanlardan oluşan bir makinedir ve bu sonuçlar kuruluşunuzun ne kadar iyi çalıştığına dair geri bildirim sağlayacaktır. Bu geri bildirimden öğrenmek, organizasyon makinenizin gelişmesi için kültürü ve insanları değiştirmenize yol açmalıdır.

Bu dinamik o kadar önemli ki, Çalışma İlkelerini bunun etrafında üç bölümde düzenledim: Kültürü Doğru Anlamak, İnsanları Doğru Anlamak ve Makinenizi İnşa Etmek ve Geliştirmek. Bu bölümlerdeki her bölüm, daha üst düzey bir ilkeyle başlar. Bunları okumak size her bölümdeki ana kavramlar hakkında iyi bir fikir verecektir.

Bu üst düzey ilkeler altında, alınması gereken birçok farklı karar türü etrafında oluşturulmuş bir dizi destekleyici ilke vardır. Bu ilkeler referans amaçlıdır. Bunları gözden geçirmek isterseniz de, belirli bir soruyu yanıtlamak için bir ansiklopedi veya arama motoru kullanır gibi kullanmanızı tavsiye ederim. Örneğin, birini kovmanız (veya transfer etmeniz) gerekiyorsa, İlkeler Tablosunu kullanmalı ve bununla ilgili ilkeler bölümüne gitmelisiniz. Bunu kolaylaştırmak için Bridgewater'da bir araç oluşturduk

insanların kendi özel konularını yazmalarına ve bu konuda onlara yardımcı olacak uygun ilkeleri bulmalarına izin veren “Koç” olarak adlandırılır.³⁷ Yakında bunu, kitabın son bölümünde okuyacağınız diğer birçok yönetim aracıyla birlikte halkın kullanımına sunacağım.

Asıl amacım size bu ilkeleri satmak değil, kırk yılı aşkın yolculuğumda öğrendiğim en değerli dersleri paylaşmaktır. Amacım, pek çok durumda karşılaşacağınız zorlu ödünleşimler hakkında iyice düşünmenizi sağlamaktır. İlkelerin ardındaki ödünleşimleri düşünerek, hangi ilkelerin sizin için en iyi olduğuna kendiniz karar verebileceksiniz.

Bu da beni en temel çalışma prensibime getiriyor:

Tutkunuzla işinizi bir ve aynı yapın

aynısını yapın ve birlikte olmak istediğiniz insanlarla yapın.

İş, ya 1) sahip olmak istediğiniz hayatın bedelini ödeyecek parayı kazanmak için yaptığınız bir iştir ya da 2) misyonunuzu gerçekleştirmek için yaptığınız şeydir ya da ikisinin karışımıdır. 1)'in değerini bilerek mümkün olduğu kadar çok 2) yapmanızı rica ediyorum. Bunu yaparsanız, çoğu şey yapmadığınızdan daha iyi gider.

Çalışma İlkeleri, çalışmayı öncelikle tutkunuzun peşinden gitmek ve misyonunuzu gerçekleştirmek için oynadığınız bir oyun olarak görenler için yazılmıştır.

³⁶Bu faaliyet biçimlerini yatırım ve yönetim işlerine uyguladık. Yatırım sürecinde, işletmeleri ve ekonomileri neyin başarılı kıldığına dair pratik bir anlayış geliştirdim ve şirketimi yönetme sürecinde, işletmeleri nasıl iyi yöneteceğime dair pratik bir anlayış geliştirmem gerekiyordu. Ve bu konulardaki anlayışımın, iş performansımızın yanı sıra yatırım performansımız aracılığıyla objektif bir şekilde ölçülebilmesi hoşuma gitti.

³⁷Çünkü *Prensipler* sürekli gelişen ve yeni ilkelerin eklendiği ve eski ilkelerin iyileştirildiği, değişmekte olan bir belgedir. Onları yakında bulabileceksin *Prensipler* hakkında bilgi edinebileceğiniz uygulamayı www.principles.com.

KÜLTÜRÜ DOĞRU ALMAK İÇİN ...

YSize uygun bir kültürde çalışmalısınız. Bu sizin için temel mutluluk ve etkinliğiniz. Ayrıca harika sonuçlar elde etmede etkili olan bir kültürde çalışmalısınız çünkü çalışmazsanız sizi motive eden psişik ve maddi ödülleri alamazsınız. Kültürle ilgili bu bölümde, kültürünüzü ihtiyaçlarınıza nasıl uyduracağıma dair düşüncelerimi paylaşacağım ve benim istediğim ve benim için çok iyi çalışan kültür türünü açıklayacağım: Meritokrasi fikri.

Birinci Bölüm'de, bir fikir meritokrasisinin neye benzediğini açıklıyorum ve iyi çalışması için radikal hakikat ve radikal şeffaflığın neden gerekli olduğunu keşfediyorum. Radikal olarak doğru ve radikal olarak şeffaf olmak, muhtemelen içselleştirilmesi en zor ilkelerdir, çünkü bunlar çoğu insanın alışık olduğundan çok farklıdır. Bu varoluş tarzı sıklıkla yanlış anlaşıldığından, neden bu şekilde çalıştığımızı ve pratikte nasıl çalıştığımızı net bir şekilde anlatmak için özellikle çaba sarf ettim.

İkinci Bölümde, dikkatimizi anlamlı ilişkileri besleyen bir kültürün neden ve nasıl inşa edileceğine çevireceğiz. Anlamlı ilişkiler, kendilerini ödüllendirmenin yanı sıra, mükemmellik üretmek için birbirimizi sorumlu tutmamıza izin veren radikal gerçeği ve şeffaflığı mümkün kılar.

Büyük insanlar gibi büyük kültürlerin de hata yapmanın öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu ve sürekli öğrenmenin bir organizasyonun zaman içinde başarılı bir şekilde gelişmesini sağlayan şey olduğunu kabul ettiğine inanıyorum. Üçüncü Bölümde, bunu iyi yapmanın ilkelerini inceleyeceğiz.

Tabii ki, bir fikir meritokrasisi, insanların düşüncelerini bir araya getirmenin ve stres testi yapmanın, insanların farklı düşüncelerini kendi kafalarında tutmalarına kıyasla daha iyi sonuçlar verdiği inancına dayanır. Dördüncü Bölüm, "senkronize olma" ilkelerini iyi bir şekilde içerir. Düşünceli anlaşmazlıklara nasıl sahip olunacağını bilmek anahtardır.

Fikir meritokrasileri, üyelerinin görüşlerinin değerini dikkatle tartar. Pek çok fikir kötü olduğundan ve neredeyse herkes kendi fikrinin iyi olduğundan emin olduğundan, onları iyi bir şekilde sıralayabilme sürecini anlamak önemlidir. Beşinci Bölüm, inanılabilirlik ağırlıklı karar verme sistemimizi açıklıyor.

Bazen kararlar alındıktan sonra bile anlaşmazlıklar devam ettiğinden, bunları çözmek için açıkça iletilen, tutarlı bir şekilde bağlı kalınan ve evrensel olarak adil olarak kabul edilen ilkelere de ihtiyaç duyulur. Bunları Altıncı Bölüm'de ele alacağım.

FİKİRİNİZİ BİR ŞEKİLDE KRASI ÇALIŞTIRIN SİZE UYGUN ŞEKİLDE

Burada okuduklarınızın tümü pratikte zorlu ve karmaşık görünse de, benim gibi karar vermenin inandırıcı insanların açık fikirli ve iddialı bir şekilde farklılıklarını ortaya çıkarmasını, keşfetmesini ve çözmesini sağlamaktan daha iyi bir yol olmadığına inanıyorsanız, o zaman bu şekilde çalışmak için ne gerektiğini anlayacaksınız. Bir fikir meritokrasisi iyi çalışmıyorsa, hata kavramda değildir; işe yaradığından emin olmak için ona yeterince değer vermeyen insanlarda yatıyor.

Bu kitaptan başka bir şey çıkarmıyorsanız, bir fikir meritokrasisi yaşamamanın nasıl bir şey olduğunu görmeyi kendinize borçlusunuz. Size mantıklı geliyorsa, umarım dalmayı kabul edersiniz. İşinizde ve ilişkilerinizde ne kadar radikal bir fark yaratacağını anlamanız uzun sürmeyecek.

Fikir sahibi olmak Meritokrasisi:

**1) Dürüstlüğünü koy
masadaki düşünceler**

**2) düşünceli
anlaşmazlık**

**3) Üzerinde anlaşmaya varılan
geçmiş gitme yollarına uyun
anlaşmazlık**

1Radikal Gerçeğe Güven ve Radikal Şeffaflık

sendoğru olanı anlamak başarı için esastır ve radikal olmak

Hatalar ve zayıflıklar da dahil olmak üzere her şey hakkında şeffaf olmak, iyileştirmelere yol açan anlayışın yaratılmasına yardımcı olur. Bu sadece bir teori değil; bunu Bridgewater'da kırk yılı aşkın bir süredir uyguluyoruz, dolayısıyla nasıl çalıştığını biliyoruz. Ancak hayattaki çoğu şey gibi, radikal bir şekilde doğru ve şeffaf olmanın artıları kadar eksileri de vardır ve bunları bu bölümde olabildiğince doğru bir şekilde anlatacağım.

Meslektaşlarınıza karşı son derece doğru ve şeffaf olmak ve meslektaşlarınızın da sizinle aynı olmasını beklemek, önemli konuların gizli değil görünür olmasını sağlar. Aynı zamanda iyi davranışı ve iyi düşünmeyi de teşvik eder, çünkü kendinizi açıklamamız gerektiğinde, herkes mantığının erdemlerini açıkça değerlendirebilir. İşleri iyi idare ediyorsanız, radikal şeffaflık bunu netleştirir ve eğer işleri kötü idare ediyorsanız, radikal şeffaflık da bunu netleştirir, bu nedenle yüksek standartları korumaya yardımcı olur.

Radikal doğruluk ve radikal şeffaflık, gerçek bir meritokrasi fikrine sahip olmanın temelidir. İnsanlar neler olup bittiğini (iyi, kötü ve çirkin) ne kadar çok görebilirse, olayları ele almanın uygun yollarına karar vermede o kadar etkili olurlar. Bu yaklaşım aynı zamanda eğitim için paha biçilmezdir: Öğrenme, herkesin diğerinin ne düşündüğünü duyma fırsatına sahip olduğu zaman birleştirilir ve hızlanır. Bir lider olarak, öğrenmeniz ve kuruluşun karar verme kurallarının sürekli iyileştirilmesi için gerekli olan geri bildirimleri alacaksınız. Ve neyin neden olduğunu ilk elden görmek güven oluşturur ve insanların işleyen bir meritokrasi fikrinin gerektirdiği kanıtları bağımsız değerlendirmelerini yapmasına olanak tanır.

RADİKAL GERÇEĞE UYUM VE RADİKAL ŞEFFAFLIK

Alışmak gerekiyor. Bridgewater'a katılan hemen hemen herkes, entelektüel olarak, istedikleri şeyin radikal gerçek ve radikal şeffaflık olduğuna inanıyor, çünkü dikkatli bir şekilde düşündükten sonra, bunun için imza attılar. Yine de çoğu kişi buna uyum sağlamayı zor buluyor çünkü İnsanların Kablolarının Çok Farklı Şekilde Olduğunu Anlayın'da açıklandığı gibi "iki siz" ile mücadele ediyorlar. "Üst düzey siz"leri bunun faydalarını anlasa da, "alt düzey siz"leri bir kaç ya da savaş tepkisi verme eğilimindedir. Uyum, kişiden kişiye değişse de genellikle yaklaşık on sekiz ay sürer ve buna asla başarılı bir şekilde uyum sağlayamayanlar vardır.

Bazı insanlar bana bu şekilde çalışmanın insan doğasına aykırı olduğunu, insanların acı gerçeklerden korunmaları gerektiğini ve böyle bir sistemin pratikte asla işlemeyeceğini söylüyor. Deneyimimiz ve başarımız bunun yanlış olduğunu kanıtladı. Varoluş tarzımızın çoğu insanın alışık olduğu gibi olmadığı doğru olsa da, bu onu doğal olmayan yapmaz, sporcuların ve askerlerin yaptığı ağır fiziksel egzersizler kadar doğal değildir. Yalnızca zor şeyler yaparak güçlenmeniz, doğanın temel bir yasasıdır. Meritokrasi fikrimiz herkes için olmasa da, ona uyum sağlayanlar için - ki bu onu deneyenlerin yaklaşık üçte ikisidir - o kadar özgürleştirici ve etkilidir ki, başka bir yol hayal etmeleri onlar için zordur. Çoğu insanın en çok sevdiği şey, dönüş olmadığını bilmektir.

RADİKAL GERÇEKLİK VE ŞEFFAFLIK PRATİK

Size radikal gerçek ve şeffaflığın neye benzediği hakkında bir fikir vermek için, birkaç yıl önce Yönetim Komitemiz arka ofisimizi yeniden düzenlemeyi düşünmeye başladığında karşılaştığımız zor bir durumu paylaşacağım. Arka ofisimiz, ticaret onayları, hesaplasmalar, kayıt bakımı ve muhasebe dahil olmak üzere piyasalardaki ticaretimizi desteklemek için ihtiyaç duyduğumuz hizmetleri sağlar. Bu ekibi uzun yıllar boyunca oluşturmuştuk ve geniş ailemizin bir parçası olan çalışan, birbirine sıkı sıkıya bağlı çalışanlarla doluydu. Ancak o zamanlar, bizi şirket içinde yapabileceklerimizin ötesine taşıyacak yeni kapasitelere ihtiyaç olduğunu görüyorduk. Bu, COO'muz Eileen Murray'in bu ekibi oluşturmak ve onları özel bir gruba dahil etmek için yenilikçi bir strateji geliştirmesine yol açtı.

Bank of New York/Mellon bünyesinde. İlk başta sadece keşif amaçlı bir konuşmaydı; peşinden gidip gitmeyeceğimiz, nasıl izleyeceğimiz veya bunun arka ofis ekibimizin üyeleri için nihai olarak ne anlama geleceği hakkında hiçbir fikrimiz yoktu.

Kendinizi Yönetim Komitesinin yerine koyun. Arka ofis ekibine, gruplarını başka bir şirkete dönüştürmeyi düşündüğünüzü ne zaman söyleyeceksiniz? Resim netleşene kadar bekler miydiniz? Çoğu kuruluştta bu tür stratejik kararlar, anlaşma tamamlanana kadar genellikle gizli tutulur, çünkü patronlar genellikle çalışanlar arasında belirsizlik yaratmanın kötü olduğunu düşünür. Bunun tersine inanıyoruz: Faaliyet göstermenin tek sorumlu yolunun doğru ve şeffaf olmak olduğuna, böylece insanların gerçekte neler olup bittiğini bilmelerine ve ortaya çıkan sorunları çözmemize yardımcı olabilmelerine inanıyoruz. Bu durumda, Eileen hemen arka ofis ekibiyle bir belediye meclisi toplantısı yönetti. Bridgewater'daki liderlere özgü bir şekilde, bilmediği çok şey olduğunu ve cevaplayamayacağı pek çok soru olduğunu açıkladı.

Grup nihayetinde dağılmış olsa da, içindeki insanlarla harika ilişkilerimiz olmaya devam ediyor. Geçiş boyunca tam anlamıyla işbirliği yapmakla kalmadılar, hâlâ Noel ve 4 Temmuz partilerimize geliyorlar ve geniş ailemizin bir parçası olmaya devam ediyorlar. Bugün, bu değişikliğin yapmamıza izin verdiği yenilikçi şeyler sayesinde ödüllü bir arka ofisimiz var. En önemlisi, biz bir şeyleri anlamamışken bile açık bir şekilde faaliyet gösterdiğimiz için, arka ofis ekibinin bizim dürüstlüğümüze olan güveni ve onlara olan saygısı güçlendi ve bunu aynen geri verdiler.

Benim için, insanlara hayatın endişelerinden korunmak için gerçekte neler olup bittiğini söylememek, çocuklarınızın Diş Perisi'ne veya Noel Baba'ya inanarak yetişkinliğe geçmesine izin vermek gibidir. Gerçeği gizlemek insanları kısa vadede daha mutlu ederken, uzun vadede onları daha akıllı veya daha güvenilir yapmaz. İnsanların bizim söylediklerimize güvenebileceklerini bilmeleri gerçek bir değerdir. Bu nedenle, tüm cevaplara sahip olmadığınızda veya iletecek kötü haberler olduğunda bile, doğrudan ateş etmenin neredeyse her zaman daha iyi olduğuna inanıyorum. Winston Churchill'in dediği gibi, "Liderlikte, yakında silinip gidecek boş umutlar beslemekten daha kötü bir yol yoktur." İnsanlar, onlarla nasıl başa çıkacaklarını öğreneceklerse, sert ve belirsiz gerçeklerle yüzleşmek zorundalar - ve ne kadar başarılı olduklarını görerek çevrenizdeki insanlar hakkında çok şey öğreneceksiniz.

. 1 Gerçeği bilmekten korkacak hiçbir şeyiniz olmadığını anlayın.

Çoğu insan gibiyseniz, çıplak gerçekle yüzleşme fikri sizi endişelendiriyor. Bunun üstesinden gelmek için, gerçek olmayanların neden gerçeklerden daha korkutucu olduğunu entelektüel olarak anlamanız ve ardından pratik yaparak onlarla yaşamaya alışmanız gerekir.

Hastaysanız, doktorunuzun teşhis koymasından korkmanız doğaldır - ya kanser veya başka bir ölümcül hastalıksa? Gerçeğin ortaya çıkması ne kadar korkutucu olursa olsun, uzun vadede bunu öğrenmeniz sizin için daha iyi olacaktır çünkü en uygun tedaviyi aramanıza izin verecektir. Aynı şey, kendi güçlü ve zayıf yönleriniz hakkında acı verici gerçekleri öğrenmek için de geçerlidir. Gerçeği bilmek ve ona göre hareket etmek, Bridgewater'da "büyük anlaşma" dediğimiz şeydir. Sizi genel görevden uzaklaştırabilecek tüm bu duygu ve ego yüklü "küçük anlaşmalara" takılıp kalmamak önemlidir.

. 2 Bütünlüğe sahip olun ve bunu başkalarından talep edin.

Dürüstlük Latince kelimedenden gelir. *bütünlükler*, "bir" veya "bütün" anlamına gelir. İçi bir, dışı başka olan insanlar -yani "bütün" olmayan- bütünlükten yoksundurlar; onun yerine "ikilik" var. Görüşünüzü olduğundan farklı bir şey olarak sunmak bazen o anda daha kolay olabilir (çünkü çatışmadan veya utançtan kaçınabilirsiniz veya başka bir kısa vadeli hedefe ulaşabilirsiniz), bütünlüğe sahip olmanın ve dualiteden kaçınmanın ikinci ve üçüncü dereceden etkileri şunlardır: engin. İçi başka, dışı başka olan insanlar çelişkiye düşerler ve çoğu zaman kendi değerleriyle bağlarını kaybederler. Mutlu olmaları zor ve ellerinden gelenin en iyisini olmaları neredeyse imkansız.

Söyledikleriniz ile düşündükleriniz ve düşündükleriniz ile hissettikleriniz arasında uyum sağlamak sizi çok daha mutlu ve çok daha başarılı kılacaktır. Nasıl algılandığı yerine yalnızca neyin doğru olduğunu düşünmek sizi en önemli şeylere odaklanmaya iter. Açık ve dürüst olan insanlara ve yerlere çekileceğiniz için insanları ve yerleri ayırmanıza yardımcı olur. Çevrenizdekiler için de daha adil: İnsanlar hakkında, onların bakış açısını sormadan, kafanızda yargılanıp hüküm giymeleri için hüküm vermek hem etik dışı hem de verimsizdir. Saklayacak hiçbir şeyin olmaması stresi azaltır ve güven oluşturur.

A. Birine doğrudan söylemeyeceğiniz bir şeyi asla başkasına söylemeyin ve insanları yargılamayın. **yüzlerine karşı suçlamadan.** Eleştiri memnuniyetle karşılanır ve teşvik edilir

Bridgewater, ama insanların arkasından kötü söz söylemek için hiçbir zaman iyi bir sebep yoktur. Zarar vericidir ve ciddi bir dürüstlük eksikliği gösterir, herhangi bir faydalı değişiklik sağlamaz ve hem kötü konuşan kişiyi hem de bir bütün olarak çevreyi alt üst eder. Dürüst olmamak, topluluğumuzda yapabileceğiniz en kötü şeydir.

Yöneticiler, odada olmadıkları sürece kendileri için çalışan kişiler hakkında konuşmamalıdır. Kendileriyle ilgili bir konunun tartışıldığı bir toplantıda birisi yoksa, toplantının bir kaydını ve diğer ilgili bilgileri onlara gönderdiğimizden her zaman emin oluruz.

B.İnsanlara olan bağlılığın, gerçeğin ve kuruluşun iyiliğinin önünde durmasına izin vermeyin.İçinde bazı şirketler, çalışanlar işverenlerinin hatalarını gizler, işverenler de karşılığında aynısını yapar. Bu sağlıksızdır ve insanların hatalarını ve zayıflıklarını yüzeye çıkarmalarını engellediği, aldatmayı teşvik ettiği ve astların temyiz hakkını ortadan kaldırdığı için gelişmenin önünde durur.

Aynı şey kişisel sadakat fikri için de geçerlidir. Patronla olan kişisel ilişkileri nedeniyle hak etmedikleri işlerde tutulan insanları düzenli olarak gördüm ve bu, vicdansız yöneticilerin kişisel sadakatleri üzerinden kendilerine beylik kurmak için ticaret yapmalarına yol açıyor. Bir kişiyi diğerinden farklı kurallarla yargılamak, meritokrasinin altını oyan sinsî bir yozlaşma biçimidir.

Neyin doğru olduğunu açıkça keşfetmeye dayalı daha sağlıklı bir sadakat biçimine inanıyorum. Açık, ilkelî düşünme ve radikal şeffaflık, çıkarıcılığın en iyi panzehirleridir. Herkes aynı ilkelere bağlı kaldığında ve karar alma alenen yapıldığında, insanların kendi çıkarlarının peşinden gitmesi organizasyonun pahasına zordur. Böyle bir ortamda zorluklarla yüzleşenler en takdire şayan karaktere sahiptir; hatalar ve zayıflıklar gizlendiğinde, bunun yerine sağlıksız karakter ödüllendirilir.

. 3Herkesin neyin mantıklı olduğunu anlama hakkına sahip olduğu ve hiç kimsenin konuşmadan eleştirel bir görüşe sahip olma hakkına sahip olmadığı bir ortam yaratın.

İnsanların en iyi yanıtlar için savaştıkları bağımsızlığa ve karaktere sahip olup olmadığı onların doğasına bağlı olacaktır, ancak onları yaratarak teşvik edebilirsiniz.

herkesin ilk aklına gelenin “Doğru mu?” diye sormak olduğu bir atmosfer.

A.Konuş, sahiplen ya da çık.Bir fikir meritokrasisinde açıklık bir sorumluluktur; sadece konuşma ve “hak için savaşıma” ayrıcalığına sahip değilsin, aynı zamanda bunu yapmak zorundasın. Bu özellikle ilkelere uzanır. Her şey gibi ilkelerin de sorgulanması ve tartışılması gerekir. Yapmanıza izin verilmeyen şey, özel olarak - başkalarına veya kendi kafanıza - şikayet etmek ve eleştirmek. Bu yükümlülüğü yerine getiremiyorsan gitmelisin.

Elbette başkaları için neyin doğru olduğunu açık fikirli bir şekilde keşfetmek, karar verme makinesi bir sorunu çözüp yoluna devam ettikten sonra bile inatla yalnızca sizin haklı olduğunuz konusunda ısrar etmekle aynı şey değildir. Kaçınılmaz olarak, katılmadığınız bazı politikalara veya kararlara uymanız gereken durumlar olacaktır.

B.Son derece açık olun.Birbirinizle uyum içinde olana veya birbirinizin pozisyonunu anlayana ve ne yapılması gerektiğini belirleyene kadar sorunlarınızı tartışın. Bir zamanlar birlikte çalıştığım birinin açıkladığı gibi, "Çok basit, sadece filtrelemeyin."

C.Sahtekârlık konusunda saf olmayın.İnsanlar çoğu insanın hayal ettiğinden daha fazla yalan söyler. Bunu şirketteki herkesten sorumlu konuma gelince öğrendim. Son derece etik bir insan grubumuz olsa da, tüm kuruluşlarda pratik yollarla ele alınması gereken dürüst olmayan insanlar vardır. Örneğin, ışığı gördüklerini ve bir daha asla yapmayacaklarını söylediklerinde sahtekâr olduklarına yakalanan insanların çoğuna inanmayın çünkü büyük ihtimalle tekrar edeceklerdir. Dürüst olmayan insanlar tehlikelidir, bu yüzden onları etrafta tutmak akıllıca değildir.

Aynı zamanda pratik olalım. İlişkilerimi asla yalan söylemeyen insanlarla sınırlamaya çalışırsam, çalışacak kimsem olmazdı. Dürüstlük söz konusu olduğunda son derece yüksek standartlara sahip olsam da, buna siyah-beyaz, bir vuruş ve sen-yoksun şeklinde bakmıyorum. Alışkanlık olarak yalan söyleyen ve bana tekrar yalan söyleyecek bir kişiyle mi yoksa temelde dürüst ama kusurlu bir kişiyle mi karşı karşıya olduğumu anlamaya çalışmak için ciddiyete, koşullara ve kalıplara bakıyorum. Sahtekarlığın kendisinin önemini (Kişi pasta mı çalıyordu yoksa suç mu işliyordu?) ve mevcut ilişkimizin doğasını (Eşim mi yalan söylüyor, rastgele bir tanıdık mı yoksa bir çalışan mı söylüyor?) ?).

. 4Radikal olarak şeffaf olun.

Gerçek bir fikir meritokrasisinin son derece güçlü bir şey olduğu konusunda hemfikirseniz, insanlara her şeyi kendileri için görme hakkı vermenin, onları başkaları tarafından onlar adına işlenen bilgilere güvenmeye zorlamaktan daha iyi olduğunu görmek sizin için büyük bir adım olmamalıdır. Radikal şeffaflık, sorunları -en önemlisi (ve en rahatsız edici şekilde) insanların uğraştığı sorunları ve bunlarla nasıl başa çıktıklarını- yüzeye çıkarır ve kuruluşun bu sorunları çözmek için tüm üyelerinin yeteneklerinden ve içgörülerinden yararlanmasına olanak tanır. . Nihayetinde, buna alışan insanlar için, radikal bir şeffaflık kültürü içinde yaşamak, neler olup bittiğini ve insanların gerçekte ne düşündüğünü bilmeden yaşamaktan daha rahattır. Ve inanılmaz derecede etkilidir. Ancak, açık olmak gerekirse, çoğu harika şey gibi dezavantajları da vardır. En büyük dezavantajı, çoğu insan için rahatsız edici gerçeklerle baş etmenin başlangıçta çok zor olmasıdır. Yönetilmezse, insanların olması gerekenden daha fazla şeye bulaşmasına ve tüm bilgileri tartamayan insanların yanlış sonuçlara varmasına neden olabilir.

Örneğin, bir örgütün tüm sorunlarını su yüzüne çıkarmak ve her birini katlanılmaz olarak görmek, bazı kişilerin kendi kuruluşlarının sorunlarını gizli tutan başka bir kuruluştan daha katlanılmaz sorunları olduğu gibi yanlış bir sonuca varmalarına yol açabilir. Yine de hangi organizasyonun mükemmelliğe ulaşma olasılığı daha yüksektir? Sorunlarını vurgulayan ve onları katlanılmaz bulan mı yoksa görmeyen mi?

Beni yanlış anlamayın: Radikal şeffaflık tam şeffaflıkla aynı şey değildir. Bu sadece tipik olandan çok daha fazla şeffaflık anlamına gelir. Özel sağlık meseleleri veya derin kişisel problemler, fikri mülkiyet veya güvenlik meseleleriyle ilgili hassas detaylar, büyük bir ticaretin zamanlaması ve en azından kısa vadede çarpıtılması, sansasyonelleştirilmesi muhtemel konular gibi bazı şeyleri gizli tutuyoruz. ve basına sızdırılırsa zararlı bir şekilde yanlış anlaşılır. Aşağıdaki ilkelerde, şeffaf olmayı ne zaman ve neden yararlı bulduğumuza ve ne zaman ve neden uygunsuz bulduğumuza dair iyi bir açıklama alacaksınız.

Açıkçası, bu kadar radikal bir şekilde şeffaf olmaya başladığımda, nasıl olacağı hakkında hiçbir fikrim yoktu; Bunun son derece önemli olduğunu ve çok mücadele etmem ve bunu gerçekleştirmenin yollarını bulmam gerektiğini biliyordum. Sınırları zorladım ve ne kadar iyi çalıştığına şaşırdım. Örneğin, tüm görüşmelerimizi kaydetmeye başladığımda, avukatlarımız bize deli olduğumuzu çünkü mahkemede veya SEC gibi düzenleyiciler tarafından aleyhimize kullanılabilecek kanıtlar oluşturduğumuzu söylediler. Yanıt olarak, radikal şeffaflığın yanlış bir şey yapma ve hatalarımızla gerektiği gibi başa çıkmama riskimizi azaltacağını ve kasetlerin aslında bizi koruyacağını teorileştirdim. İşleri iyi idare ediyor olsaydık, şeffaflığımız bunu açıkça ortaya koyardı (elbette tüm tarafların makul olması şartıyla, ki bu bir şey değildir).

her zaman hafife alabilirsiniz) ve eğer olayları kötü idare ediyorsak, şeffaflığımız hak ettiğimizi almamızı sağlar ki bu da uzun vadede bizim için iyi olur.

O zamanlar kesin olarak bilmiyordum ama deneyimlerimiz bu teorinin doğruluğunu defalarca kanıtladı. Bridgewater, büyük ölçüde radikal şeffaflığımız nedeniyle alışılmadık derecede az yasal veya düzenleyici karşılaşma yaşadı. Bunun nedeni, kötü şeyler yapmanın daha zor olması ve neyin doğru olduğunu bulmanın ve iddiaları radikal bir şeffaflık yoluyla çözmenin daha kolay olmasıdır. Son birkaç on yılda, bize karşı tek bir önemli yasal veya düzenleyici yargımız olmadı.

Doğal olarak, büyümek ve daha başarılı olmak medyanın daha fazla ilgisini çekiyor ve muhabirler müstehcen ve tartışmalı hikayelerin dengeli olanlardan daha fazla dikkat çektiğini biliyor. Bridgewater bu tür raporlamaya karşı özellikle savunmasızdır çünkü sorunları yüzeye çıkarma ve bunları şirket içinde şeffaf bir şekilde paylaşma kültürümüzle kendimizi sızıntılara açık bırakıyoruz. Şeffaf olmamak ve bu tür sorunlardan kaçınmak daha mı iyi olur?

Görüşlerine en çok önem veren kişilerin bizi en iyi tanıyanlar - müşterilerimiz ve çalışanlarımız - olduğunu ve radikal şeffaflığımızın onlara karşı bize iyi hizmet ettiğini öğrendim. Sadece daha iyi sonuçlar üretmemizi sağlamakla kalmadı, aynı zamanda çalışanlarımız ve müşterilerimiz arasında güven oluşturdu ve böylece basında yer alan yanlış tanımlamalar arkalarından silindi. Bu tür durumları kendileriyle konuştuğumuzda şeffaf davranmamamızın onları daha çok korkutacağını söylüyorlar.

Doğru şeyleri yapmak için bu tür bir anlayışa ve desteğe sahip olmak ölçülemeyecek kadar değerliydi. Ama bu gerçeğin ve şeffaflığın sınırlarını bu kadar kararlı bir şekilde zorlamasaydık, bu büyük getirilerden haberimiz olmayacaktı.

A. Adaletin uygulanmasına yardımcı olmak için şeffaflığı kullanın. Herkes tartışmayı takip edebildiğinde Gerçek zamanlı olarak veya teyp kayıtları ve e-posta dizileri yoluyla bir karara yol açan adaletin galip gelme olasılığı daha yüksektir. Herkes düşüncelerinden sorumlu tutulur ve herkes, ortak ilkelere göre kimin ne yapması gerektiğine karar verebilir. Böyle şeffaf bir süreç olmasaydı, kararlar kapalı kapılar ardında, her istediğini yapma gücü olanlar tarafından alınırdı. Şeffaflıkla, herkes aynı yüksek standartlarda tutulur.

B. Paylaşılması en zor şeyleri paylaşın. Sınırlamak cazip gelse de Size zarar veremeyecek şeylere karşı şeffaflık, paylaşılması en zor şeyleri paylaşmak özellikle önemlidir, çünkü bunları paylaşmazsanız, paylaşmadığınız insanların güvenini ve ortaklığını kaybedersiniz. Bu nedenle, en zor şeyleri paylaşma kararıyla karşı karşıya kalındığında soru, paylaşıp paylaşmamak değil, nasıl paylaşılacağı olmalıdır. Aşağıdaki ilkeler bunu iyi yapmanıza yardımcı olacaktır.

C.Radikal şeffaflığın istisnalarını çok nadir tutun.Ben neredeyse toplam isterken şeffaflık ve herkesin erişebildiği bilgileri sorumlu bir şekilde ele alarak neyin doğru olduğunu ve bu konuda ne yapılması gerektiğini çözmesini diliyorum, bunun yaklaşılması gereken ancak asla tam olarak ulaşılamayan bir ideal olduğunun farkındayım. Her kuralın istisnaları vardır ve çok nadir durumlarda, tamamen şeffaf olmamak daha iyidir. Bu olağan dışı durumlarda, sizi ve değer verdiğiniz kişileri gereksiz risklere maruz bırakmadan radikal şeffaflık kültürünü koruyan bir yol bulmanız gerekecektir.

Bir istisnayı tartarken, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları göz önünde bulundurarak, ona beklenen bir değer hesaplaması olarak yaklaşın. Vakayı şeffaf hale getirmenin ve bu şeffaflığın risklerini yönetmenin maliyetlerinin faydalarından ağır basıp basmadığını kendinize sorun. Vakaların büyük çoğunluğunda, yapmazlar. Geniş şeffaflığı sınırlamanın en yaygın nedenlerinin şunlar olduğunu buldum:

- 1.Bilginin özel, kişisel veya gizli nitelikte olduğu ve topluluğu büyük ölçüde anlamlı bir şekilde etkilemediği durumlarda.
- 2.Bu tür bilgileri paylaşmanın ve yönetmenin Bridgewater topluluğunun, müşterilerinin uzun vadeli çıkarlarını ve ilkelerimizi koruma yeteneğimizi riske attığı durumlarda (örneğin, özel yatırım mantığımız veya yasal bir anlaşmazlık).
- 3.Bilgiyi toplulukla geniş çapta paylaşmanın değerinin çok düşük olduğu ve bunun neden olacağı dikkat dağınıklığının önemli olacağı durumlarda (örneğin, tazminat).

Demek istediğim, şeffaf olmanın sınırlarını zorlamak ve aynı zamanda ihtiyatlı olmak gerektiğine inanıyorum. Hatalarımız ve zayıflıklarımız da dahil olmak üzere neredeyse her şeyi herkesin görebileceği şekilde bantladığımız için, sansasyonel veya eleştirel dedikodularla beslenen ve kendilerine bilgi sızdırmanın yollarını bulabilen medya için hedef bakımından zengin bir ortamız. Bir olayda, kasıtlı olarak çarpıtılan ve işe alma çabalarımıza zarar veren bilgilerin basına sızdırılması sorunuyla karşılaştığımızda, aşırı hassas bilgiler üzerinde bazı kontroller yapmak zorunda kaldık, böylece yalnızca çok güvenilir kişilerin önemli bir kısmı bu bilgileri gerçek zamanlı olarak aldı. , ve bir gecikmeden sonra başkalarına dağıtıldı. Bilgi, tipik bir şirkette, sadece bir avuç kişiyle paylaşılacaktı ama Bridgewater'da neredeyse yüze yakın güvenilir kişiyle paylaşıldı. Başka bir deyişle, bu durumda radikal şeffaflığımız tam olmasa da pratik bir şekilde sınırlarını zorladım. Bize iyi hizmet etti çünkü şeffaflığa en çok ihtiyaç duyan insanlar onu hemen aldı ve çoğu kişi şeffaf olma taahhüdünün bozulmadan kaldığını anladı.

zorlu koşullarda bile. İnsanlar, niyetimin her zaman şeffaf olmaya çalışmanın sınırlarını zorlamak olduğunu ve bunu yapmamı engelleyecek tek şeyin şirketin çıkarları olacağını ve şeffaf olamazsam neden onlara söyleyeceğimi biliyorlar. . Bu şekilde olmak kültürümüzde var ve şeffaflık olmasını istediğimizden daha az olsa bile bu güveni besliyor.

D.Radikal şeffaflık verilenlerin, bunu iyi idare etme ve işleri akıllıca tartma sorumluluklarının farkında olduğundan emin olun.

İnsanlara bilgi alma ayrıcalığı verilemez ve ardından bilgileri şirkete zarar vermek için kullanamazsınız, bu nedenle bunun olmamasını sağlamak için kurallar ve prosedürler yürürlükte olmalıdır. Örneğin Bridgewater vatandaşlarının dışarıya sızdırmaması şartıyla Bridgewater içerisinde büyük bir şeffaflık sağlıyoruz; yaparlarsa, gerekçeli olarak (etik olmayan davranış nedeniyle) görevden alınırlar. Ek olarak, sorunların nasıl araştırılacağına ve kararların nasıl alınacağına ilişkin kurallar sürdürülmeli ve farklı insanlar farklı bakış açılarına sahip olduğundan, bunları zme yollarının izlenmesi önemlidir. Örneğin, bazı insanlar kk anlaşmalardan büyük anlaşmalar yapacak, kendi yanlış teorilerini üretecek ya da işlerin nasıl geliştiğini görmekte sorun yaşayacaklar. Onlara şirketin bu şeffaflığı sağlamak için aldığı riskleri ve aldıkları bilgileri sorumlu bir şekilde ele alma sorumluluklarını hatırlatın. Bu şeffaflığı takdir eden ve iyi yönetilmezse onu kaybedeceklerini bilen insanların birbirlerine karşı iyi davranışlar sergilemelerine yol açtığını buldum.

e.Bunu iyi idare eden insanlara şeffaflık sağlayın ve ya iyi idare etmeyenleri reddedin ya da bu insanları kuruluştan çıkarın.hak ve sorumluluğudur.

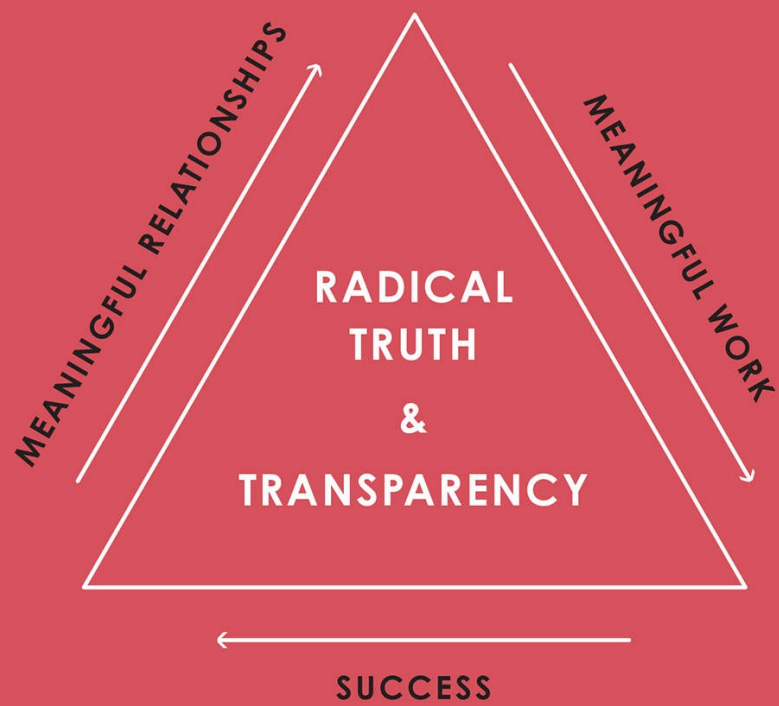
radikal şeffaflığa ne zaman istisna yapılması gerektiğini belirleme hakkı tüm çalışanların değil, yönetimin hakkıdır. Yönetim şeffaflığı idareli ve akıllıca kısıtlamalıdır çünkü her yaptıklarında bu, meritokrasi fikrini ve insanların güvenini baltalar.

F.Hassas bilgileri kuruluşun düşmanlarıyla paylaşmayın.

Herhangi bir organizasyonun içinde ve dışında, kasıtlı olarak organizasyona zarar verecek bazı insanlar vardır. Bu düşmanlar kuruluşunuzun içindeyse, bu tür üzümlere ulaşmak için kuruluşun sistemi aracılığıyla bu çatışmayı zmelere için onları çağırmanız gerekir, çünkü "geniş aile" içindeki düşmanlarla çalışmak sizi ve "aileyi" zayıflatır. Düşmanlar kuruluşunuzun dışındaysa ve bilgileri size zarar vermek için kullanacaksa, elbette paylaşmayın.

. 5Anlamalı ilişkiler ve anlamalı çalışma, özellikle radikal gerçek ve radikal şeffaflıkla desteklendiğinde karşılıklı olarak birbirini güçlendirir.

En anlamalı ilişkiler, siz ve başkaları birbirinizle önemli olan her şey hakkında açıkça konuşabildiğiniz, birlikte öğrenebildiğiniz ve olabildiğince mükemmel olabilmek için birbirinizi sorumlu tutmanız gerektiğini anladığınız zaman elde edilir. Birlikte çalıştığınız kişilerle bu tür ilişkilere sahip olduğunuzda, zorlu zamanlarda birbirinizi çekersiniz; aynı zamanda zorlu işleri paylaşmak sizi yakınlaştırır ve ilişkilerinizi güçlendirir. Bu kendi kendini güçlendiren döngü, giderek daha iddialı hedeflerin peşinden gitmenizi sağlayan başarıyı yaratır.



2Anlamlı alışmalar Geliştirin ve anlamlı ilişkiler

Mkltr inşa etmek ve sürdürmek için anlamlı ilişkiler paha biçilmezdir. mükemmellik, çünkü insanların harika şeyler yapmak için birbirlerini zorlamaları için ihtiyaç duydukları güveni ve desteği yaratıyorlar. İnsanların ezici çoğunluğu mkemmek bir topluluğa sahip olmayı nemsiyorsa, bununla ilgileneceklerdir, bu da hem daha iyi iş hem de daha iyi ilişkiler sağlayacaktır. İlişkiler gerçek olmalı, zorla değil; aynı zamanda, toplumun kültürünün, insanların ilişkilere nasıl değer verdiği ve birbirleriyle nasıl davrandıkları üzerinde büyük bir etkisi olacaktır. Bana göre anlamlı bir ilişki, insanların birilerinin desteğe ihtiyaç olduğunda yanlarında olacak kadar birbirlerini önemsedikleri ve birbirlerinin arkadaşlığından o kadar zevk aldıkları ve hem iş içinde hem de iş dışında birlikte harika zamanlar geçirebildikleri ilişkidir. Birlikte alıştığım birçok insanı kelimenin tam anlamıyla seviyorum ve onlara derinden saygı duyuyorum.

Bana sık sık Bridgewater'daki ilişkilerin bir ailenin mi yoksa bir ekibinkilere mi benzediği soruldu, bunun anlamı, bir ailede koşulsuz sevgi ve kalıcı bir ilişki varken, bir ekipte bağlılık ancak bağlılık kadar güçlüdür. kişinin katkısı. Bu soruyu yanıtlamadan önce, ikisinin de benim için iyi olduğunu vurgulamak istiyorum çünkü hem aileler hem de ekipler anlamlı ilişkiler sağlıyor ve hiçbirinin, ilişkilerin temelde faydacı olduğu tipik bir şirketteki tipik bir işe benzemiyor. Ancak soruyu doğrudan cevaplamak için, Bridgewater'ın aile üyelerinin mkemmek performans göstermesi veya işten çıkarılması gereken bir aile şirketi gibi olmasını istedim. Bir aile şirketim olsaydı ve aile üyelerinden biri iyi performans göstermiyorsa, Gitmelerine izin vermek isterdim çünkü bunun ne aile yesi için (nk uygun olmadıkları bir işte kalmaları kişisel gelişimlerinin önünde duruyor) ne de şirket için (nk bu beni geri tutuyor) iyi olmadığına inanıyorum. tüm topluluk). Bu zor aşk.

Bridgewater kültürünün nasıl geliştiği ve çoğu şirkette bulunduğunuzdan ne kadar farklı olduğu hakkında size bir fikir vermek için, size nasıl yaptığımızdan bahsedeceğim.

faydaları ilk günlerimizde ele aldık. Şirket sadece ben ve küçük bir grup insandan ibaretken, çalışanlara sağlık sigortası sağlamazdım; Kendi başlarına satın alacaklarını varsaydım. Ama hayatımı paylaştığım insanlara ihtiyaç duyduklarında yardım etmek istedim. Birlikte çalıştığım biri ciddi bir şekilde hastalanırsa ve uygun bakımı karşılayamazsa, ne yapacaktım, onlara yardım etmeyecek miydim? Elbette onlara maddi olarak elimden geldiğince yardım ederdim. Bu yüzden çalışanlarıma sağlık sigortası sağlamaya başladığımda, onları sigortaladığım kadar, yaralanmaları veya hastalanmaları durumunda onlara vereceğimi bildiğim paraya karşı kendimi sigortaladığımı hissettim.

Mümkün olan en iyi bakımı aldıklarından emin olmak istediğim için, sağladığım poliçeler, istedikleri doktora gitmelerine ve gerekli olan miktarı harcamalarına izin verdi. Öte yandan, onları küçük şeylere karşı korumadım. Örneğin, araba sigortası sağladığımdan daha fazla dış sigortası yapmadım, çünkü arabalarına bakmanın kendi sorumlulukları olduğu gibi dışlarını korumanın da kendi sorumlulukları olduğunu hissettim. Dış sigortasına ihtiyaçları varsa, bunu kendi ceplerinden ödeyebilirler. Ana noktam, faydalara çoğu şirketin yaptığı gibi kişisel olmayan, işlemsel bir şekilde yaklaşmadım, daha çok aileme sağladığım bir şey gibi yaklaştım. Bazı konularda fazlasıyla cömert davrandım ve insanlardan başkaları için kişisel sorumluluk almalarını bekledim.

Çalışanlarıma geniş ailem gibi davrandığımda, onların tipik olarak birbirlerine ve bir bütün olarak topluluğumuza karşı aynı şekilde davrandıklarını gördüm; bu, kesin bir karşılık ilişkisine sahip olmaktan çok daha özeldi. Topluluğumuza/ şirketimize yardım etmek için elinden gelen her şeyi yapacak ve başka bir yerde çalışmak istemeyecek kaç kişinin olduğunu söyleyemem. Bu çok değerli.

Bridgewater büyüdükçe, herkesle kaliteli kişisel iletişim kurma yeteneğim azaldı, ancak bu bir sorun değildi çünkü daha geniş topluluk birbiriyle bu şekilde birlikte olmayı benimsedi. Bu öylece olmadı; yardımcı olmak için çok şey yaptık. Örneğin, insanların birlikte yapmak istedikleri hemen hemen tüm etkinliklerin yarısını belirli bir sınıra kadar ödeyeceğimiz bir politika uygulamaya koyduk (şu anda yüzden fazla kulübü, atletik ve ortak çıkar gruplarını destekliyoruz); evlerinde iftar sofraları kuranların yeme-içme masraflarını biz karşıladık; ve çalışanların etkinlik ve kutlamalar için kullanabilecekleri bir ev aldık. Noel, Cadılar Bayramı, 4 Temmuz ve genellikle aile üyelerinin katıldığı diğer partilerimiz var. Sonunda,

Peki ya tüm bu anlamlı ilişki konularını umursamayan, sadece işe gitmek, iyi bir iş çıkarmak ve adil bir tazminat almak isteyen kişi? Uygun mu? Elbette öyle ve çalışanların önemli bir yüzdesi için yaygın. Herkesin topluluk hakkında aynı hissetmesi veya aynı şekilde hissetmesi beklenmez. Vazgeçmek tamamen sorun değil. Her türden insana sahibiz ve yasalara uydukları ve düşünceli oldukları sürece kendi zamanlarında yapmak istedikleri her şeye saygı duyuyoruz. Ancak bunlar, topluluğa çok uzun süreler boyunca olağanüstü olması için gerekli olan bağlılığın iskelet gücünü sağlayacak insanlar değil.

Kişi ne kadar anlamlı ilişkiler kültürü yaratmaya çalışırsa çalışsın, organizasyonun içinde bazı kötü (kasıtlı olarak zarar veren) insanlar olması kaçınılmazdır. Orada olmak onlar veya şirket için iyi değil, bu yüzden kim olduklarını bulmak ve onları uzaklaştırmak en iyisidir. Kuruluşu gerçekten önemseyen insanların yüzdesi ne kadar yüksekse, kötü insanların sayısının o kadar az olduğunu bulduk, çünkü gerçekten önemseyen insanlar topluluğu onlara karşı koruyor. Ayrıca, radikal şeffaflığımızın hangisinin daha net olmasına yardımcı olduğunu bulduk.

. 1 Ortak misyona sadık olun ve onunla tutarlı bir şekilde çalışmayan hiç kimseye değil.

Misyonla sıkı bir uyum içinde olmayan belirli kişilere sadakat ve bunun nasıl başarılacağı, hizipçilik yaratacak ve topluluğun refahını baltalayacaktır. Kişisel bağlılıkların var olduğu çoğu zaman böyledir ve oldukça güzeldir. Bununla birlikte, kişisel bağlılıklar kuruluşun çıkarlarıyla çatıştığında da bu durum sıklıkla olur ve oldukça çirkindir.

. 2 Anlaşmanın ne olduğu konusunda net olun.

İyi bir ilişkiye sahip olmak için, ödünün ne olduğu - neyin cömert, neyin adil ve neyin sadece avantaj sağlamak olduğu - ve birbirinizle nasıl olacağınız konusunda birbirinize karşı net olmalısınız.

İnsanları tipik olarak ayıran önemli bir şey, işlerine nasıl yaklaştıklarıdır. Sadece maaş çeki için mi çalışıyorlar yoksa bir şey mi arıyorlar?

Daha? Her birimizin neyin en önemli olduğu konusunda kendi görüşlerimiz var. İşim sayesinde çok para kazandım ama işimi para kazanmanın bir yolu olarak görmekten çok daha fazlasını görüyorum - değerlerimi mükemmellik, anlamlı çalışma ve anlamlı ilişkiler etrafında yaşamayı bu şekilde seçiyorum. Birlikte çalıştığım insanlar öncelikli olarak para kazanmakla ilgilenseydi, değerlerimizi korumakla kolay para kazanmak arasında seçim yapmak zorunda kaldığımızda çelişkiler yaşırdık. Beni yanlış anlamayın, insanların yalnızca kişisel tatmin için çalışmadıklarını ve bir işin ekonomik olarak uygun olması gerektiğini elbette anlıyorum. Ancak hepimizin neye değer verdiğimiz ve ilişkilerimizin nasıl olmasını istediğimiz hakkında kesin fikirleri var ve işverenler ve çalışanlar bu tür konularda uyum içinde olmalıdır.

Doğal olarak anlaşmazlıklar ve müzakereler olacaktır, ancak bazı şeylerden taviz verilemez ve siz ve çalışanlarınız bunların ne olduğunu bilmelisiniz. Bu, özellikle ortak değerlere, misyona derin bir bağlılığa ve yüksek davranış standartlarına sahip bir ortam yaratmaya çalışıyorsanız doğrudur.

Bridgewater'da, insanlardan yüksek kaliteli, uzun vadeli ilişkiler içindeki insanların davranışlarıyla tutarlı bir şekilde davranmalarını bekliyoruz; yani, birbirlerinin çıkarlarını yüksek düzeyde karşılıklı olarak dikkate alarak ve kimin sorumlu olduğuna dair net bir anlayışla. Ne için. Görünüşte kulağa hoş ve basit geliyor, ama bu tam olarak ne anlama geliyor? Net olmak önemlidir.

Örneğin, bir çalışanın aile üyesine ciddi bir hastalık teşhisi konduğu veya bir çalışanın ailesini tehlikeli bir durumda bırakarak trajik bir şekilde öldüğü bir durumu ele alalım. Bu tür şeyler, herhangi birimizin olmasını istediğimizden çok daha sık meydana gelir ve elbette temel düzenlemeleri ve faydaları (kişisel tatil günleri, kısa ve uzun vadeli sakatlık sigortası ve hayat sigortası gibi) tanımlayan gelenekler ve yasalar vardır. gerekli. Ancak bunun ötesinde ne tür yardımlar yapılması gerektiğini nasıl belirliyorsunuz? Her belirli durumu adil bir şekilde nasıl ele alacağınıza karar vermenin ilkeleri nelerdir - bu, her durumda aynı şeyi yapmak anlamına gelmeyebilir?

Bunların hiçbirisi kolay değil, ancak aşağıdaki ilkeler bazı rehberlik sağlar.

A. İnsanların başkalarına kendileri için talep ettiklerinden daha fazla önem verdiğinden emin olun. Bu bir gereklilik.

Düşünceli olmak, ilkelerimize, politikalarımıza ve yasalara uygun olduğu sürece diğer insanların çoğunlukla istediklerini yapmasına izin vermek anlamına gelir. Aynı zamanda başkalarını kendi arzularınızın önüne koymaya istekli olmak anlamına gelir. Bir tartışmanın her iki tarafındaki insanlar anlaşmazlıklarına bu şekilde yaklaşırsa, kimin kimi gücendirdiği konusunda çok daha az tartışma yaşarız.

Yine de, yargılarda bulunulması ve politikalarda çizgilerin çizilmesi ve belirlenmesi gerekecektir.

Kapsayıcı kılavuz şudur: İnsanların sizi gücendiren şeyi yapmalarındansa, siz onlara gücendiğiniz için onların haklarını kullanmalarını engellemek daha düşüncesizcedir. Bununla birlikte, birinin eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisini tartmamak düşüncesizliktir, bu nedenle insanların bariz şekilde saldırgan şeyler yapmamak için makul muhakeme yapmalarını bekliyoruz. Birçok kişi için açıkça saldırgan olan bazı davranışlar vardır ve bunların net politikalarda belirtilmesi ve yasaklanması uygundur. Bu özelliklerin listesi ve bunlarla ilgili politikalar, belirli durumlardan kaynaklanmaktadır. Bu ilkenin onlara uygulanması, içtihat hukukunun oluşturulmasıyla hemen hemen aynı şekilde yapılır.

B.İnsanların adalet ve cömertlik arasındaki farkı anladığından emin olun.Bazen insanlar cömertliği adil olmamakla karıştırırlar. Örneğin Bridgewater, New York City'de yaşayan insanları Connecticut ofisimize götürmek için bir otobüs ayarladığında, bir çalışan, "Aynı zamanda benzine yüzlerce dolar harcayan bizler için de tazminat ödenmesi adil olur gibi görünüyor. özellikle de New York City otobüsünün ışığında." Bu düşünce tarzı, bazıları için bir cömertlik eylemini herkes için bir hak sanmakla karıştırır.

Adalet ve cömertlik farklı şeylerdir. En yakın iki arkadaşınıza iki doğum günü hediyesi aldınız ve biri diğerinden pahalıya mal olduysa, hediye daha ucuza alan arkadaşınız sizi haksızlıkla suçlasa ne derdiniz? Muhtemelen "Sana hediye almak zorunda değildim, bu yüzden şikayet etmeyi bırak" gibi bir şey. Bridgewater'da insanlara karşı cömertiz (ve ben şahsen cömertim), ancak cömertliğimizde ölçülü ve eşit olma zorunluluğu hissetmiyoruz.

Cömertlik iyidir ve yetkilendirme kötüdür ve kolayca karıştırılabilirler, bu yüzden hangisinin hangisi olduğu konusunda net olun. Kararlar, belirli bir durumda gerekli olduğuna inandığınız ve en çok takdir edilecek şeye dayanmalıdır. Hem yüksek kaliteli, uzun vadeli ilişkilere sahip hem de yüksek kişisel sorumluluk duygusuna sahip insanlardan oluşan bir topluluğa sahip olmak istiyorsanız, bir yetki duygusunun içeri sızmasına izin veremezsiniz.

C.Çizginin nerede olduğunu bilin ve fuarın uzak tarafında olun.Çizgi adil, uygun olan şeydir, veya taraflar arasında tanımlanmış karşılıklı ilişkiyi ışığında, cömert olandan farklı olarak gerekli. Daha önce de belirtildiği gibi, insanların yüksek kaliteli, uzun vadeli ilişkiler içindeki insanların davranışlarıyla tutarlı bir şekilde - birbirlerinin çıkarlarını yüksek düzeyde karşılıklı olarak dikkate alarak ve kimin neden sorumlu olduğuna dair net bir anlayışla - davranmalarını beklemelisiniz. Her biri, fuarın uzak tarafında çalışmalı, yani başkalarına, kendiniz için talep ettiğinizden daha fazla önem vermeyi kastediyorum. Bu, çoğu insanın nasıl olduğundan farklı

ticari ilişkiler genellikle, başkalarının veya bir bütün olarak topluluğun çıkarlarından çok kendi çıkarlarına odaklanma eğiliminde olduklarından hareket eder. Taraflardan her biri "Ben daha fazlasını hak ediyorum" yerine "Sen daha fazlasını hak ediyorsun", "Hayır, sen daha fazlasını hak ediyorsun" derse, cömert ve iyi ilişkilere sahip olma olasılığınız daha yüksektir.

D.iş için ödeme. Her şey şirket ile çalışan arasındaki karşılıklı anlaşma ile ilgili olmasa da, ilişkilerin sürdürülebilir olması için bu dengenin ekonomik olarak uygulanabilir olması gerekir. Bu karşılığı açıkça tanımlayan politikalar belirleyin ve ölçülü olun, ancak bunu değiştirirken aşırı derecede kesin değil. Düzenlemeye büyük ölçüde bağlı kalmanız gerekse de, çalışanların fazladan biraz zamana ihtiyaç duyacağı nadir, özel zamanlar olduğunu ve şirketin çalışanlardan fazladan çalışma saatleri vermesini isteyeceği zamanlar olduğunu da bilmelisiniz. Şirket öyle ya da böyle normalin üzerindeki işler için ödeme yapmalı ve çalışanlar normalin altındaki işler için kenetlenmeli. Verme ve alma, zaman içinde kabaca eşit olmalıdır. Makul sınırlar dahilinde, hiç kimse kesin gelgitler hakkında endişelenmemeli. Ancak bir tarafın ihtiyaçları sürekli olarak değişirse,

. 3Kuruluşun boyutunun anlamlı ilişkiler için bir tehdit oluşturabileceğini kabul edin.

Sadece birkaç kişiyken anlamlı ilişkilerimiz vardı çünkü birbirimizi tanıyor ve seviyorduk. Elli ile yüz kişiye ulaştığımızda bir topluluğumuz oldu; bunun ötesine geçtiğimizde, topluluk duygusu kaymaya başladı çünkü hepimiz birbirimizi aynı şekilde tanımıyorduk. İşte o zaman, ortak misyonumuzla toplu olarak birbirine bağlı yaklaşık yüz (yaklaşık elli) kişilik gruplara (bölümlere) sahip olmanın anlamlı ilişkiyi ölçeklendirmenin en iyi yolu olduğunu anladım. Daha büyük şirketler daha kişisel olmama eğilimindeyken, bu, çözülmesi gereken başka bir zorluktur.

. 4Çoğu insanın kendi çıkarları için çalışırken sizin çıkarlarınız için çalışıyormuş gibi davranacağını unutmayın.

Örneğin, çoğu insan alacakları para miktarını en üst düzeye çıkaracak ve onu elde etmek için yapmaları gereken iş miktarını en aza indirecek şekilde çalışacaktır.

Bunu görmek için, birini gözetimsiz bırakın ve yaptıkları için sizi faturalandırmasına izin verin. İnsanlar, size tavsiye vermek için çok fazla faturalandırılabilir saat harcayan avukat veya satın alırken size tavsiyede bulunan satış görevlisi gibi, kazandıkları parayı etkileyecek konularda size tavsiyede bulunurken, bu çıkar çatışmasına karşı özellikle dikkatli olun. harcadığınız tutar üzerinden komisyon almak. Bana "yardım etmeye" hevesli kaç kişiyle tanıştığımı hayal bile edemezsin.

saf olma Nüfusun her zaman toplumu umursamayacak ve/veya ona zarar verecek bir yüzdesinin olacağını kabul ederken, popülasyonunuzun mümkün olan en yüksek yüzdesinin anlamlı işlere ve anlamlı ilişkilere sahip olması için çabalayın.

. 5Yetenekli ve siz bakmadığınız zamanlarda bile size iyi davranacak olan onurlu insanlara değer verin.

Nadirdirler. Bu tür ilişkilerin kurulması zaman alır ve ancak bu tür insanlara iyi davranırsanız kurulabilir.

3İçinde Olduğu Bir Kültür Yaratın

Hata Yapmaya Tamam ve Onlardan Ders Almamak Kabul Edilemez

Eherkes hata yapar. Temel fark, başarılı insanların öğrenmesidir. onlardan ve başarısız insanlar yapmaz. İnsanların hatalarından ders çıkarabilmesi için güvenli bir şekilde hata yapmanın sorun olmadığı bir ortam yaratarak, hızlı ilerleme ve daha az önemli hata göreceksiniz. Başarı kaçınılmaz olarak başarısızlığın sürecin bir parçası olarak kabul edilmesini gerektireceğinden, bu özellikle yaratıcılığın ve bağımsız düşüncenin önemli olduğu kuruluşlar için geçerlidir. Thomas Edison'un bir zamanlar dediği gibi, "Başarısız olmadım. Az önce işe yaramayan on bin yol buldum."

Hatalar size acı verir, ancak kendinizi veya başkalarını bundan korumaya çalışmamalısınız. Acı, bir şeylerin ters gittiğinin mesajıdır ve kişinin o yanlış şeyi bir daha yapmaması gerektiğinin etkili bir öğretmenidir. Kendinizin ve başkalarının zayıflıklarıyla iyi bir şekilde başa çıkabilmek için, onları içtenlikle ve açıkça kabul etmeli ve gelecekte sizi incitmelerini önlemenin yollarını bulmalısınız. İşte bu noktada birçok insan, "Hayır, teşekkürler, bu bana göre değil, bu tür şeylerle uğraşmak zorunda kalmamayı tercih ederim," der. Ancak bu, sizin ve kuruluşunuzun çıkarlarına aykırıdır ve sizi hedeflerinize ulaşmaktan alıkoyar. Bana öyle geliyor ki, bir yıl önceki kendinize dönüp ne kadar aptal olduğunuza şaşırıyorsanız, pek bir şey öğrenmemişsiniz demektir. Yine de, çok az insan hatalarını kabullenmek için kendi yolundan çıkıyor. Böyle olmak zorunda değil.

tekrar hatırla *Yaşam İlkeleri*, o zamanlar ticaretten sorumlu başkanımız olan Ross'un bir müşteri için takas yapmayı unuttuğu zamanın hikayesini anlattığımda? Para orada öylece nakit olarak duruyordu ve hata fark edildiğinde müşteriye (aslında Bridgewater'a mal olmuştu, çünkü bunu düzeltmemiz gerekiyordu) *payparadan*.

Korkunçtu ve mükemmellikten daha azının kabul edilmeyeceğine işaret etmesi için Ross'u kolayca kovabilirdim. Ama bu ters tepebilirdi. İyi bir adamı kaybederdim ve bu sadece diğer çalışanları hatalarını saklamaya teşvik ederdi, sadece sahtekâr olmakla kalmayıp aynı zamanda öğrenme ve gelişme yeteneğinde sakat olan bir kültür yaratırdı. Ross o acıyı yaşamamış olsaydı, o ve Bridgewater bunun için daha kötü olurdu.

Ross'u kovmamakla ortaya koyduğum nokta, onu kovmaktan çok daha güçlüydü - ona ve diğerlerine hata yapmanın sorun olmadığını ve onlardan ders almamanın kabul edilemez olduğunu gösteriyordum. Ortalık yatıştıktan sonra Ross ve ben, tacirlerin tüm hatalarını ve kötü sonuçlarını kaydettikleri bir hata günlüğü (şimdi buna Sorun Günlüğü diyoruz) oluşturmak için birlikte çalıştık, böylece onları takip edip sistematik olarak ele alabilirdik. Bridgewater'da sahip olduğumuz en güçlü araçlardan biri haline geldi. Çevremiz, insanların "Bunu kötü hallettin" gibi sözlerin cezalandırıcı olmaktan çok yardımcı olduğunu anladıkları bir ortamdır.

Elbette, hata yapan başkalarını yönetirken, 1) hata yapan, kendini düşünen ve onlardan öğrenmeye açık yetenekli insanlar ile 2) beceriksiz insanlar veya yapmamış yetenekli insanlar arasındaki farkı bilmek önemlidir. hatalarını kucaklayabilir ve onlardan öğrenebilirler. Zamanla Ross gibi kendini düşünen insanları işe almanın yapabileceğim en önemli şeylerden biri olduğunu anladım.

Bu tür bir insanı bulmak kolay değil. Ebeveynlerin ve okulların her zaman doğru cevaplara sahip olmanın değerini gereğinden fazla vurguladığını sık sık düşünmüşümdür. Bana öyle geliyor ki, okuldaki en iyi öğrenciler hatalarından ders alma konusunda en kötü olanlardır, çünkü onlar hataları fırsat yerine başarısızlıkla ilişkilendirmeye şartlandırılmışlardır. Bu, ilerlemelerinin önünde büyük bir engeldir. Hatalarını ve zayıflıklarını kucaklayan zeki insanlar, aynı yeteneklere sahip ancak daha büyük ego engelleri olan akranlarından önemli ölçüde daha iyi performans gösterirler.

. 1 Hataların evrimsel sürecin doğal bir parçası olduğunu kabul edin.

Haklı olma yolunda yanılmaya aldırmazsanız, çok şey öğrenecek ve etkinliğinizi artıracaksınız. Ancak yanlış olmaya tahammül edemezseniz, büyümezsiniz, kendinizi ve çevrenizdeki herkesi perişan edersiniz ve çalışma ortamınız sağlıklı, dürüst bir hakikat arayışı yerine küçük giybetler ve kötü niyetli dikenlerle işaretlenir. .

Haklı olma ihtiyacınızın, neyin doğru olduğunu bulma ihtiyacınızdan daha önemli olmasına izin vermemelisiniz. Jeff Bezos, "Tekrar tekrar başarısız olmaya istekli olmalısınız. Başarısız olmaya istekli değilseniz, icat etmemek için çok dikkatli olmanız gerekecek."

A.İyi başarısız ol. Herkes başarısız olur. Başarılı olduğunu gördüğünüz herhangi biri yalnızca sizin dikkat ettiğiniz şeylerde başarılı oluyor - başka pek çok şeyde de başarısız olduklarını garanti ederim. En çok saygı duyduğum insanlar başarısız olanlardır. Onlara başarılı olanlardan daha fazla saygı duyuyorum. Bunun nedeni, başarısız olmanın acı verici bir deneyim olması ve başarılı olmanın keyifli bir deneyim olmasıdır, bu nedenle başarısız olmak, değişmek ve sonra başarılı olmak, sadece başarılı olmaktan çok daha fazla karakter gerektirir. Henüz başarılı olan insanlar sınırlarını zorlamamalıdır. Elbette en kötüsü başarısız olan ve bunu fark etmeyen ve değişmeyenlerdir.

B.Kendi hatalarınız veya başkalarının hataları için üzülmeyin. Onları sevin. İnsanlar genellikle kendilerini kötü hissederek çünkü hataların ayrılmaz bir parçası olduğu evrimsel süreç hakkında değil, kötü sonuç hakkında dar görüşlü bir şekilde düşünürler. Bir zamanlar tüm zamanların en büyük basketbolcusu olan Michael Jordan'a da ders veren bir kayak hocam vardı. Jordan, bana hatalarından zevk aldığını ve her birini gelişmek için bir fırsat olarak gördüğünü söyledi. Hataların, onları çözdüğünüzde size bir mücevher veren o küçük bulmacalar gibi olduğunu anladı. Yaptığınız ve ders aldığınız her hata, sizi gelecekte benzer binlerce hatadan kurtaracaktır.

. 2İyi görünmek için endişelenmeyin, hedeflerinize ulaşmak için endişelenin.

Güvensizliklerinizi bir kenara bırakın ve hedeflerinize ulaşmaya devam edin. Doğru bir eleştirinin alabileceğiniz en değerli geri bildirim olduğunu düşünün ve kendinize hatırlatın. Kayak eğitmeninize, ağırlığınızı düzgün bir şekilde vermediğiniz için düştüğünüzü söylediğinde sizi suçluyormuş gibi yanıt vermenin ne kadar aptalca ve verimsiz olacağını bir düşünün. Bir süpervizörün çalışma sürecinizdeki bir kusura işaret etmesi de farklı değildir. Düzelt ve devam et.

A."Suçlama" ve "itibar"ın üstesinden gelin ve "doğru" ve "yanlış" ile geçinin. Hakkında endişelenmek "Suçlama" ve "kredi" veya "olumlu" ve "olumsuz" geri bildirim, öğrenme için gerekli olan yinelemeli süreci engeller. Zaten olanların olduğunu hatırla

geçmişte yatıyor ve gelecek için bir ders olması dışında artık önemi yok. Sahte övgü ihtiyacının unutulması gerekiyor.

. 3Zayıflıkların ürünü olup olmadıklarını görmek için hata kalıplarını gözlemleyin.

Herkesin zayıf yönleri vardır ve bunlar genellikle yaptıkları hata modellerinde ortaya çıkar. Başarıya giden en hızlı yol, zayıf yönlerinizi bilmek ve onlara dikkatle bakmakla başlar. Hatalarınızı yazarak ve aralarındaki noktaları birleştirerek başlayın. Ardından, istediğinizi elde etmenizin önünde en çok duran zayıflığınızı, "tek büyük zorluğunuzu" yazın. Herkesin en az bir büyük zorluğu vardır. Aslında birkaçınız olabilir, ancak "üç büyük" ünüzün ötesine geçmeyin. Bu engellerin üstesinden gelmenin ilk adımı, onları açığa çıkarmaktır.

. 4Acı çektiğinizde yansıtmayı unutmayın.

Hatırla bunu:*Acı tamamen senin kafanda.*Gelişmek istiyorsanız, problemlerin ve acının olduğu yere gitmelisiniz. Acıyla yüzleşerek, karşılaştığınız paradoksları ve sorunları daha net göreceksiniz. Bunları düşünmek ve çözmek size bilgelik verecektir. Acı ve zorluk ne kadar zorsa, o kadar iyidir.

Bu acı anları çok önemli olduğu için acele etmemelisiniz. Onlarda kalın ve onları keşfedin, böylece iyileştirme için bir temel oluşturabilirsiniz. Başarısızlıklarınızı kucaklamak ve onların size ve başkalarına verdiği acıyla yüzleşmek, gerçek bir gelişmeye giden ilk adımdır; birçok toplumda itirafın bağışlamadan önce gelmesinin nedeni budur. Psikologlar buna "dibe vurmak" diyor. Bunu yapmaya devam ederseniz, Hatalarınızla ve zayıflıklarınızla yüzleşmenin acısını zevke çevirecek ve Gerçeği Kucakla ve Onunla Başa Çık'ta anlattığım gibi "öbür tarafa geç"eceksiniz.

A.Kendiniz üzerinde düşünün ve çalışanlarınızın da kendilerini düşündüklerinden emin olun.Ağrı olduğunda, hayvan içgüdüğü kaç ya da savaş şeklindedir. Kendinizi sakinleştirin ve bunun yerine düşünün. Hissettiğiniz acı, şeylerin birbiriyle çelişmesinden kaynaklanıyor - belki bir arkadaşınızın ölümü gibi korkunç bir gerçekle karşı karşıya kaldınız ve bunu kabul edemiyorsunuz; belki de bu fikre meydan okuyan bir zayıflığı kabul etmek zorunda kalmışsındır

kendine sahip olurdun Arkasında ne olduğu hakkında net bir şekilde düşünebilerseniz, gerçekliğin nasıl olduğu ve onunla nasıl daha iyi başa çıkabileceğiniz hakkında daha fazla şey öğreneceksiniz. Kendini yansıtmaya, hızla gelişenleri gelişmeyenlerden en çok ayıran niteliktir. Unutmayın: Acı + Yansıma = İlerleme.

B.Kimsenin kendisini objektif olarak göremediğini bilin.Hepimiz görmek için çabalasak da Objektif olarak, herkesin bunu iyi yapabilmesini beklememeliyiz. Hepimizin kör noktaları var; insanlar tanım gereği öznedir. Bu nedenle, dürüst geri bildirimde bulunarak, onları sorumlu tutarak ve anlaşmazlıkları açık fikirli bir şekilde çözerek başkalarının kendileri hakkında doğru olanı öğrenmelerine yardımcı olmak herkesin sorumluluğundadır.

C.Hataya dayalı öğrenmenin yararlarını öğretin ve pekiştirin.İnsanları getirmeye teşvik etmek Hatalarını açığa çıkarıp objektif bir şekilde analiz edebilmek için yöneticilerin bunu normalleştiren ve hataları bastırmayı veya örtbas etmeyi cezalandıran bir kültür geliştirmeleri gerekir. Bunu, herkesin yapabileceği en kötü hatalardan birinin kendi hatalarıyla yüzleşmemek olduğunu netleştirerek yapıyoruz. Bu nedenle, Sorun Günlüğünün kullanılması Bridgewater'da zorunludur.

. 5 Hangi tür hataların kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğunu bilin ve sizin için çalışan insanların kabul edilemez hatalar yapmasına izin vermeyin.

Deneme yanılma yoluyla öğrenmeyi teşvik etmek için izin vermeye hazır olduğunuz hata türlerini düşünürken, artımlı öğrenmenin yararına karşı bir hatanın olası zararını değerlendirin. İnsanlara hangi serbestliği vermeye istekli olduğumu tanımlarken, "Arabayı çizmenize veya ezmenize izin vermeye hazırım, ancak sizi ciddi bir şekilde çarpma riskinin olduğu bir konuma sokmayacağım" diyorum.

AĞRI

+

REFLEKS

=

İLERLEMEK

4Senkronize Olun ve Devam Edin

RBir organizasyonun etkili olabilmesi için onu oluşturan insanların

ortak misyonlarının ne olduğundan birbirlerine nasıl davranacaklarına ve hedeflerine ulaşmak için kimin ne zaman ne yapacağına dair daha pratik bir tabloya kadar pek çok düzeyde uyumlu hale getirilmelidir. Yine de uyum asla hafife alınamaz çünkü insanlar çok farklı şekilde kablolanmıştır. Hepimiz kendimizi ve dünyayı kendi benzersiz yollarımızda görüyoruz, bu nedenle neyin doğru olduğuna ve bu konuda ne yapılacağına karar vermek sürekli çalışmayı gerektirir.

Uyum özellikle bir fikir meritokrasisinde önemlidir, bu nedenle Bridgewater'da uyumu bilinçli, sürekli ve sistematik olarak sağlamaya çalışıyoruz. Bu uyum bulma sürecini "uyum sağlamak" olarak adlandırırız ve yanlış gidebilecek iki ana yol vardır: basit yanlış anlamalardan kaynaklanan durumlar ve temel anlaşmazlıklardan kaynaklanan durumlar. Eşzamanlı olmak, her iki türü de açık fikirli ve iddialı bir şekilde düzeltme sürecidir.

Pek çok insan, yanlışlıkla farklılıkların üzerine gitmenin barışı korumanın en kolay yolu olduğuna inanıyor. Daha fazla yanılıyor olamazlardı. Çatışmalardan kaçınarak, kişi farklılıkları çözmekten kaçınır. Küçük çatışmaları bastıran insanlar daha sonra çok daha büyük çatışmalar yaşama eğilimindedir ve bu da ayrılığa yol açabilirken, mini çatışmalarını doğrudan ele alan insanlar en iyi ve en uzun süreli ilişkilere sahip olma eğilimindedir. Düşünceli anlaşmazlık -olayları birbirinin gözünden görmek için açık fikirli ve iddialı bir şekilde kaliteli bir ileri geri gitme süreci- güçlüdür, çünkü her iki tarafın da göremediği şeyleri görmesine yardımcı olur. Ama bu kolay değil. Nispi yeteneklerin net olduğu faaliyetlerde bir meritokrasiye sahip olmak kolay olsa da (çünkü sporda olduğu gibi sonuçlar kendi adına konuşur, en hızlı koşucunun yarışı kazandığı), yaratıcı bir ortamda (en iyinin ne olduğuna dair farklı bakış açılarının çözülmesi gereken) çok daha zordur. Değilse, anlaşmazlıkları çözme ve kimin karar verme yetkisine sahip olduğunu bilme süreci hızla kaotik hale gelir. Bazen insanlar sinirlenir veya takılıp kalır; bir konuşma, iki veya daha fazla kişinin verimsiz bir şekilde dönmesi ve ne yapılacağı konusunda anlaşmaya varamamasıyla kolayca sona erebilir.

Bu nedenlerle belirli süreç ve prosedürler izlenmelidir. Tartışmanın her tarafı, kimin hangi haklara sahip olduğunu ve çözüme doğru ilerlemek için hangi prosedürlerin izlenmesi gerektiğini anlamalıdır. (Bunun yapılmasına yardımcı olacak araçlar da geliştirdik ve bunları bu kitabın sonunda inceleyebilirsiniz.) Ve herkes uyum sağlamanın en temel ilkesini anlamalıdır, bu da insanların başlangıçta açık fikirli ve iddialı olmaları gerektiğidir. aynı zamanda. Düşünceli anlaşmazlık bir savaş değildir; amacı karşı tarafı kendisinin hatalı olduğuna ve sizin haklı olduğunuza ikna etmek değil, neyin doğru olduğunu ve bu konuda ne yapılması gerektiğini bulmaktır. Aynı zamanda hiyerarşik olmamalıdır, çünkü bir fikir meritokrasisinde iletişim sadece yukarıdan aşağıya sorgusuz sualsiz akmaz. Eleştiriler de aşağıdan yukarıya gelmelidir.

Örneğin, bu e-posta bana, müşterilerle bir görüşmeden sonra benim için çalışan biri tarafından gönderildi. Ben de dahil olmak üzere Bridgewater'daki tüm kıdemli insanlar, astlarımız tarafından rutin olarak eleştirilir ve yargılanır.

Gönderen: Jim H

Kime: Ray; Lionel K; Greg J; Randal S; David A Konu:

ABC Toplantısı Hakkında Geribildirim . . .

Ray- bugün ABC toplantısındaki performansın için bir "D-"yi hak ediyorsun ve odadaki seni gören herkes bu sert değerlendirmede hemfikir (yarım not ver ya da al). Bu özellikle iki nedenden dolayı hayal kırıklığı yarattı: 1) İşlenecek konunun aynı olduğu önceki toplantılarda harikaydınız ve 2) Sizden kültür ve portföy yapılandırmasına sıkı sıkıya odaklanmanızı istemek için dün özel bir planlama toplantısı düzenledik çünkü çünkü Sizin bu iki konuyu işlemeniz için sadece 2 saatimiz vardı, ben yatırım sürecini anlattım, gözlemeyini Greg'e ve uygulamayı Randal'a yaptırdım. Bunun yerine, toplam 62 dakikanızı ayırdınız (ölçtüm) ama daha kötüsü, 50 dakika boyunca portfolyo yapılandırma konuları olduğunu düşündüğüm konularda saçmaladınız ve ancak ondan sonra kültüre geçtiniz ve bunun hakkında 12 dakika konuştunuz.

Benzer şekilde, üst düzey yöneticilerimizden birinin, o zamanlar CEO olan Greg Jensen ile kıdemsiz bir çalışan arasındaki bir konuşmayı gözlemlediği ve Greg'in o çalışanla muhalefeti ve bağımsızlığı caydırarak şekilde konuştuğunu hissettiği başka bir vakayı paylaşmak istiyorum. düşünme Bunu Greg'e verdiği geri bildirimde gündeme getirdi. Greg, sadece çalışana hatırlattığını iddia ederek aynı fikirde değildi.

ilgili ilkeleri ve sorumluluklarını ya bunlara bağlı kalır ya da açıkça sorgular. İkili, bir dizi e-posta yoluyla senkronize olmaya çalıştı ve bu işe yaramayınca, anlaşmazlıklarını Yönetim Komitesine iletiler. Söz konusu toplantıya dayalı bir dava tüm şirkete gönderildi, böylece herkes kimin haklı kimin haksız olduğuna kendisi karar versin. Greg ve üst düzey yöneticinin takdir ettiği iyi bir öğrenme alıştırmasıydı. Bunu, bunun gibi durumlarla başa çıkmak için yazılı ilkelerimizi yansıtmak için kullandık ve her ikisi de pek çok faydalı geri bildirim aldı. İlkelerimizi ortaya koymasaydık ve bu gibi davaları yargılamak için kullanmasaydık, karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan yollar yerine istedikleri gibi kararlar veren güçlü insanlara sahip olacaktık.

Takip eden ilkeler, bunu nasıl yaptığımızı ayrıntılarıyla açıklar. Bunlara uyulursa, başkalarıyla iyi bir uyum içinde olacaksınız ve fikir meritokrasiniz üretkenlikle birlikte uğuldayacak. Değillerse, durma noktasına gelir.

. 1 Harika ilişkiler için çatışmaların gerekli olduğunu kabul edin. . .

... çünkü bunlar, insanların ilkelerinin uyumlu olup olmadığını nasıl belirledikleri ve sorunlarını nasıl çözdükleridir.

farklılıklar. Herkesin kendi ilkeleri ve değerleri vardır, bu nedenle tüm ilişkiler, insanların birbirleriyle nasıl olmaları gerektiğine dair belirli bir müzakere veya tartışmayı gerektirir. Birbiriniz hakkında öğrendikleriniz sizi ya bir araya getirecek ya da uzaklaştıracaktır. İlkeleriniz uyumluysa ve farklılıklarınızı bir al-ver süreciyle çözebilirseniz, birbirinize daha da yaklaşacaksınız. Değilse, ayrılacaksınız. Farklılıkların açık bir şekilde tartışılması yanlış anlamaların olmamasını sağlar. Bu sürekli olarak gerçekleşmezse, perspektifteki boşluklar, kaçınılmaz olarak büyük bir çatışma olana kadar genişleyecektir.

A. Senkronize olmaya adanmış zaman ve enerjiyi cömertçe harcayın, çünkü bu en iyisidir yapabileceğiniz yatırım. Uzun vadede verimliliği artırarak zamandan tasarruf sağlar ama önemli olan bunu iyi yapmanızdır. Zaman kısıtlamaları nedeniyle ne hakkında senkronize olacağınızı ve kiminle senkronize olacağınızı önceliklendirmeniz gerekecek. En yüksek önceliğiniz, en inandırıcı ve en alakalı taraflarla en önemli konular olmalıdır.

. 2 Nasıl senkronize olacağınızı bilin ve iyi anlaymayın.

Anlaşmazlıkların teşvik edildiği bir fikir meritokrasisi yürütmek, bunların bastırıldığı yukarıdan aşağıya bir otokrasiden daha zordur. Ancak anlaşmazlıkların inandırıcı tarafları birbirlerinden öğrenmeye istekli olduklarında, gelişimleri daha hızlı olur ve karar vermeleri çok daha iyi olur.

Anahtar, anlaşmazlıktan karar vermeye nasıl geçileceğini bilmektir. Bunu yapmanın yollarının açık olması önemlidir ki kimin yaptığından sorumlu olduğu bilinsin. (İhtilaf Çözücü adlı, yolları ortaya koyan ve çözüme götürmek yerine farklı bir bakış açısına sahip olup olmadıklarını herkese açıklığa kavuşturan bir araç oluşturmamın nedeni budur. araçlar eki.)

Nihai karar verme yetkisinin nerede olduğunu bilmek esastır - yani, atanan otoritenin gücüne göre argümanın gücünün ne kadar ileri gideceğini bilmek. Tartışırken ve özellikle bir karar verildikten sonra, meritokrasi düşüncesindeki herkes sakin ve sürece saygılı olmalıdır. Meritokrasi fikri kişisel olarak istediğiniz kararı vermiyorsa üzülmeyiz asla kabul edilemez.

A.Muhtemel senkronizasyon dışı yüzey alanları.Siz ve başkaları yükseltmezseniz bakış açıları, anlaşmazlıklarınızı çözmenizin hiçbir yolu yoktur. Anlaşmazlık alanlarını gayri resmi olarak ortaya çıkarabilir veya gözden geçirilecek bir listeye koyabilirsiniz. Şahsen ikisini de yapmayı seviyorum, ancak insanları anlaşmazlıklarını öncelik sırasına göre listelemeye teşvik ediyorum, böylece onları doğru zamanda doğru tarafa daha kolay yönlendirebiliriz.

En saçma sorular (hakkında en büyük anlaşmazlığın olduğu sorular), genellikle insanların değerlerindeki veya önemli kararlara yaklaşımlarındaki farklılıklarla ilgili olduklarından, atılması gereken en önemli sorulardır. Bu sorunları yüzeye çıkarmak ve öncüllerini derinlemesine ve duygusuz bir şekilde incelemek özellikle önemlidir. Aksi takdirde, iltihaplanır ve çürümeye neden olurlar.

B.Boş şikayetler ile iyileştirmeye yol açması amaçlanan şikayetler arasında ayrım yapın.Birçok şikayetler ya resmin tamamını dikkate almıyor ya da dar görüşlü bir bakış açısını yansıtıyor. Bunlar benim "civıltı" dediğim şeylerdir ve genellikle en iyi şekilde göz ardı edilirler. Ancak yapıcı şikayetler önemli keşiflere yol açabilir.

C.Her hikayenin başka bir tarafı olduğunu unutmayın.Hikmet, her iki tarafı da görebilme yeteneğidir. onları uygun şekilde tartın.

. 3 Aynı zamanda açık fikirli ve iddialı olun.

Düşünceli anlaşmazlıklarda etkili olmak, kişinin açık fikirli (olayları diğerinin gözünden görmesi) ve iddialı (işlerin senin gözünden nasıl görüldüğünü net bir şekilde iletmesi) ve öğrenme ve uyum sağlamak için bu bilgileri esnek bir şekilde işlemesini gerektirir.

Çoğu insanın aynı anda iddialı ve açık fikirli olmakta sorun yaşadığını keşfettim. Tipik olarak, açık fikirli olmaktansa iddialı olmaya daha yatkındırlar (çünkü başkalarının nasıl gördüğünü anlamaktansa olayları nasıl gördüklerini iletme daha kolaydır ve ayrıca insanlar haklı olmaya yönelik ego takıntılarına sahip olduklarından) ancak bazı insanlar bunu kabul etmeye çok isteklidir. kendi pahasına başkalarının görüşleri. İnsanlara her ikisini de yapmaları gerektiğini hatırlatmak ve karar vermenin, karar vermenin yanı sıra bilgi almak zorunda olduğu iki aşamalı bir süreç olduğunu unutmamak önemlidir. Aynı zamanda insanlara, fikrini değiştirenlerin bir şeyler öğrendikleri için en büyük kazananlar olduğunu, oysa inatla gerçeği görmeyi reddedenlerin kaybedenler olduğunu hatırlatmaya yardımcı olur. Alıştırma, eğitim ve sürekli takviye ile herkes bunda başarılı olabilir.

A.Açık fikirli insanları kapalı fikirli insanlardan ayırt edin.Açık fikirli insanlar, soru sorarak öğrenin; bilinecek şeylerle ilgili olarak ne kadar az şey bildiklerinin farkına varırlar ve yanılıyor olabileceklerinin farkına varırlar; Kendilerinden daha fazlasını bilen insanların yanında olmaktan heyecan duyarlar çünkü bu, bir şeyler öğrenme fırsatını temsil eder. Kapalı fikirli insanlar, neredeyse hiçbir şey bilmeseler bile size her zaman bildiklerini söylerler. Kendilerinden çok daha fazlasını bilenlerin yanında olmaktan genellikle rahatsız olurlar.

B.Kapalı görüşlü insanlarla yapacak bir şey yok.Açık fikirli olmak çok daha fazlası parlak veya akıllı olmaktan daha önemlidir. Ne kadar çok şey bilirlerse bilsinler, dar görüşlü insanlar vaktinizi boşa harcarlar. Onlarla uğraşmanız gerekiyorsa, onlar zihinlerini açana kadar onlara yardım edilemeyeceğini kabul edin.

C.Bilmemenin utanç verici olduğunu düşünen insanlara dikkat edin.Daha fazla olmaları muhtemel amaca fiilen ulaşmaktan çok görünüşle ilgilenir; bu da zamanla yıkıma yol açabilir.

D.Sorumlu kişilerin başkalarının soruları ve yorumları konusunda açık fikirli olduğundan emin olun.bu Bir karardan sorumlu kişi, herkesin anlayıp değerlendirebilmesi için kararın arkasındaki düşüncüyü açık ve şeffaf bir şekilde açıklayabilmelidir. Anlaşmazlık durumunda, karar vericinin patronuna veya üzerinde anlaşmaya varılmış, bilgili bir gruba, genellikle karar vericiden daha bilgili ve ondan daha kıdemli kişilere itirazda bulunulmalıdır.

e.Uyum sağlamanın iki yönlü bir sorumluluk olduğunu kabul edin.Herhangi bir konuşmada, bir ifade etme sorumluluğu ve dinleme sorumluluğu. Yanlış anlamalar ve yanlış anlamalar her zaman olacaktır. Çoğu zaman, iletişimdeki zorluk, insanların farklı düşünme biçimlerine sahip olmasından kaynaklanır (örneğin, sol beyinli düşünürlerin sağ beyinli düşünürlerle konuşması). İlgili taraflar, her zaman bir veya her ikisinin yanlış anlama olasılığını göz önünde bulundurmalı ve senkronize olabilmeleri için ileri geri yapmalıdır. Çok basit hileler - gerçekten anladığınızdan emin olmak için birinin söylediğini duyduğunuzu tekrarlamak gibi - paha biçilmez olabilir. Karşı tarafı suçlamak yerine ya iletişim kurmadığınızı ya da iyi dinlemediğinizi varsayarak başlayın. Yanlış iletişimlerinizden ders alın ki bir daha olmasınlar.

F.Tarzdan çok öze önem verin.Bu, farklı kişilerde ve farklı koşullarda bazı tarzların diğerlerinden daha etkili olmadığı anlamına gelmez, ancak insanların özünden sapmak için bir eleştirinin tarzı veya tonu hakkında şikayet ettiklerini sık sık duyuyorum. Birinin tarzının bir sorun olduğunu düşünüyorsanız, senkronize olmak için onu ayrı bir sorun olarak kutulayın.

G.Makul olun ve başkalarının makul olmasını bekleyin.Olma sorumluluğun var Kendi bakış açınızı savunurken makul ve düşünceli davranın ve diğer kişi öfkesini kaybetse bile "alt seviyedeki siz"in kontrolü ele geçirmesine asla izin vermemelisiniz. Onların kötü davranışları sizinkini haklı çıkarmaz.

Bir anlaşmazlığın taraflarından herhangi biri mantıklı olamayacak kadar duygusalsa, konuşma ertelenmelidir. Kararların hemen alınmasının gerekmediği durumlarda birkaç saat hatta birkaç gün ara vermek bazen en iyi yaklaşımdır.

H.Öneride bulunmak ve soru sormak, eleştirmekle aynı şey değildir, bu yüzden onlara öyleymiş gibi davranmayın.
vardır.Önerilerde bulunan bir kişi, bir hata olduğu sonucuna varmamış olabilir. *irade* yapılabilir—konuştukları kişinin tüm riskleri dikkate aldığından iki kat emin olabilirler. Birinin bir şeyi gözden kaçırmadığından emin olmak için soru sormak, onun gözden kaçırdığını söylemekle aynı şey değildir. *sahip olmak* gözden kaçırdı ("buza dikkat et" vs. "dikkatsiz davranıyorsun ve buza bakmıyorsun"). Yine de insanların yapıcı sorulara sanki suçlamaları gibi tepki verdiğini sık sık görüyorum. Bu bir hata.

. 4Yürütülecek toplantı sizinse, görüşmeyi yönetin.

Toplantıların kötü gitmesinin birçok nedeni vardır, ancak bunun nedeni genellikle konunun veya konuların tartışıldığı düzeyin (örneğin ilke/ makine düzeyi, eldeki vaka düzeyi veya belirli gerçek düzeyi).

A.Toplantıyı kimin yönettiğini ve kime hizmet etmesi gerektiğini netleştirin.Her toplantı birinin hedeflerine ulaşmayı amaçlamalıdır; o kişi toplantıdan sorumlu olan kişidir ve toplantıdan ne elde etmek istediklerine ve bunu nasıl yapacaklarına karar verir. Açıkça sorumlu birinin olmadığı toplantılar, yönsüz ve verimsiz olma riskini taşır.

B.Karışıklığı önlemek için ne hakkında konuştuğunuzda kesin olun.Bir şeyi tekrarlamak genellikle en iyisidir. Hem soru soran hem de yanıtlayanın sorulan ve yanıtlanan şey konusunda net olduğundan emin olmak için belirli bir soru. Bir e-postada, bu genellikle soruları kesip metnin gövdesine yapıştırmak kadar basittir.

C.Hedefler ışığında nasıl bir iletişim kuracağınızı netleştirin ve öncelikler.Amacınız, farklı görüşlere sahip insanların, doğru olana ve bu konuda ne yapılması gerektiğine (açık fikirli tartışma) yaklaşmaya çalışmak için farklılıkları aşmasını sağlamaksa, toplantınızı, amacının eğitim vermek olduğundan farklı bir şekilde yürütürsünüz. Münazara zaman alır ve bu süre, tartışmaya katılan kişi sayısına bağlı olarak katlanarak artar, bu nedenle, verilmesi gereken karara uygun doğru sayıdaki doğru kişiyi dikkatlice seçmelisiniz. Herhangi bir tartışmada, hedefleriniz ışığında en çok değer verdiğiniz kişilerle katılımı sınırlandırmaya çalışın. İnsanları seçmenin en kötü yolu, vardıkları sonuçların sizinkilerle uyumlu olup olmadığına bağlıdır. Grup düşüncesi (bağımsız görüşler öne sürmeyen insanlar) ve tek başına düşünme (başkalarının düşüncelerine açık olmayan insanlar) tehlikelidir.

D.Girişken ve açık fikirli olarak tartışmaya liderlik edin.Farklı noktaları uzlaştırmak görmek zor ve zaman alıcı olabilir. Çatışan bakış açılarını dengelemek, çıkmazları aşmak ve zamanı akıllıca nasıl harcayacağına karar vermek toplantı liderine kalmıştır.

Aldığım yaygın bir soru şudur: Deneyimsiz biri bir fikir sunduğunda ne olur? Sohbeti yürütüyorsanız, fikirlerini değerlendirmenin potansiyel maliyetine karşı düşüncelerini değerlendirebilmenin ve neye benzediklerini daha iyi anlamının potansiyel kazancına karşı tartmanız gerekir. Hâlâ geçmiş performanslarını oluşturmaya devam eden kişilerin görüşlerini keşfetmek, size nasıl başarılı olabileceklerine dair değerli bilgiler verebilir.

çeşitli sorumlulukları üstlenmek. Zaman kalırsa, nasıl hatalı olabileceklerini anlayabilmeleri için onlarla birlikte akıl yürütmeleri üzerinde çalışmalısınız. Haklı olup olmadıklarını açık fikirli bir şekilde düşünmek de sizin yükümlülüğünüzdür.

e.Konuşmanın farklı seviyeleri arasında gezinin.Bir konuyu düşünürken veya Durum, iki düzeyde tartışma olmalıdır: mevcut durum ve makinenin nasıl çalışması gerektiğine karar vermenize yardımcı olacak ilgili ilkeler. Vakayı iyi idare etmek, ilkelerinizin etkinliğini test etmek ve gelecekte benzer vakaların daha iyi ele alınması için makineyi geliştirmek için bu seviyeler arasında net bir şekilde gezinmeniz gerekir.

F."Konu kaymasına" dikkat edin.Konu kayması, hiçbirinde tamamlanmadan konudan konuya rastgele sürükleniyor. Bundan kaçınmanın bir yolu, herkesin nerede olduğunuzu görebilmesi için konuşmayı bir beyaz tahtada takip etmektir.

G.Konuşmaların mantığını uygulayın.Anlaşmazlık olduğunda insanların duyguları ısınma eğilimindedir. Her zaman sakın ve analitik kalın; mantıksal bir alışverişi durdurmak, duygusal bir alışverişi durdurmaktan daha zordur. Duyguların, insanların gerçeği görme biçimini gölgeleyebileceğini de unutmayın. Örneğin, insanlar bazen "(bir şey doğru) gibi hissediyorum" derler ve bu gerçekmiş gibi davranırlar, oysa başkaları aynı durumu farklı yorumlayabilir. Onlara "Doğru mu?" diye sorun. konuşmayı gerçeğe dayandırmak için.

H.Grup kararı olarak kişisel sorumluluğunuzu kaybetmemeye dikkat edin.Çok sık gruplar kişisel sorumluluklar yüklemekten bir şeyler yapma kararı alacağından, kimin neyi yaparak takip etmesi gerektiği belli değil. Kişisel sorumluluklar verirken net olun.

Ben.Kalıcı kesintileri önlemek için "iki dakika kuralını" kullanın.iki dakika kuralı kendi düşüncenize geçmeden önce birine düşüncelerini açıklaması için kesintisiz iki dakika vermeniz gerektiğini belirtir. Bu, herkesin yanlış anlaşılacağından veya daha yüksek bir sesle boğulacağından endişe etmeden düşüncelerini tamamen netleştirmek ve iletmek için zamana sahip olmasını sağlar.

J.İddialı "hızlı konuşanlara" dikkat edin.Hızlı konuşanlar, gündemlerini diğer insanların incelemelerini veya itirazlarını aşmanın bir yolu olarak değerlendirilebileceklerinden daha hızlı açık ve iddialı bir şekilde söyleyen kişilerdir. Hızlı konuşma, aptal görünmekten endişe duyan insanlara karşı kullanıldığında özellikle etkili olabilir. O insanlardan biri olma. Bunun sizin sorumluluğunuz olduğunu kabul edin

Bir şeyleri anlamlandırın ve anlayana kadar devam etmeyin. Kendinizi baskı altında hissediyorsanız, "Aptalca davrandığım için üzgünüm ama ne söylediğinizi anlayabilmek için sizi yavaşlatmam gerekecek" gibi bir şey söyleyin. O zaman sorularınızı sorun. Hepsi.

k.Konuşmalarda tamamlama elde edin.Tartışmanın temel amacı, kararlara ve/veya eylemlere yol açan, tamamlamayı başarmak ve uyum sağlamaktır. Tamamlanmayan konuşmalar zaman kaybıdır. Fikir alışverişi olduğunda, sonuçları belirterek bitirmek önemlidir. Anlaşma varsa söyle; değilse, bunu söyle. Daha fazla eyleme karar verildiğinde, bu görevleri yapılacaklar listesine alın, bunları yapacak kişileri görevlendirin ve teslim tarihlerini belirleyin. Devam eden ilerleme için temel olarak kullanılmalarını sağlayacak yerlere vardığınız sonuçları, çalışan teorileri ve yapılacakları yazın. Bunun olmasını sağlamak için, notların alındığından ve takibin yapıldığından emin olacak birini görevlendirin.

Hâlâ aynı fikirde olmadığınız için kızmanıza gerek yok. İnsanlar harika bir ilişkiye sahip olabilir ve bazı konularda fikir ayrılığına düşebilir; her konuda hemfikir olmak zorunda değilsin.

l.İletişiminizden yararlanın.Açık iletişim çok önemli olsa da asıl zorluk bunu zamandan tasarruf ederek yapmaktır—herkesle bireysel görüşmeler yapamazsınız. Bir SSS panosunda yayınlanan açık e-postalar veya önemli toplantıların video kasetlerini veya ses kayıtlarını göndermek gibi kolay paylaşım yollarını belirlemek yararlıdır. (Bu tür yaklaşımlara "kaldıraç" diyorum.) Eylemlerinizden etkilenen ve aynı zamanda fikirleri ve/veya soruları olan kişilerin sayısı çok arttığından, raporlama hiyerarşisinde yükseldikçe zorluklar da artar. Bu gibi durumlarda, daha da fazla güce ve önceliklendirmeye ihtiyacınız olacaktır (örneğin, bazı soruları sizin için çalışan iyi donanımlı bir tarafça yanıtlatarak veya insanlardan sorularını aciliyet veya önem derecesine göre önceliklendirmelerini isteyerek).

. 5Büyük işbirliği caz çalmak gibi hissettiriyor.

Cazda senaryo yoktur: İlerlerken bazı şeyleri çözmeniz gerekir. Bazen arkanıza yaslanıp başkalarının işleri sürmesine izin vermeniz gerekir; diğer zamanlarda, kendin patlatırsın. Doğru zamanda doğru şeyi yapmak için, birlikte oynadığınız insanları gerçekten dinlemeniz gerekir, böylece nereye gittiklerini anlayabilirsiniz.

Tüm harika yaratıcı işbirliği aynı şekilde hissettirmelidir. Farklı enstrümanlar gibi farklı becerilerinizi birleştirmek, yaratıcı bir şekilde doğaçlama yapmak ve aynı zamanda kendinizi grubun hedeflerine tabi kılmak, birlikte harika müzikler çalmanıza yol açar. Ancak, kaç işbirlikçinin birlikte iyi çalacağını akılda tutmak önemlidir: Yetenekli bir ikili, bir üçlü veya dörtlü gibi güzel doğaçlama yapabilir. Ama on müzisyen toplayın ve ne kadar yetenekli olursa olsunlar, dikkatli bir şekilde orkestrasyona tabi tutulmadıkları sürece muhtemelen çok fazla olacaktır.

A.1+1=3.İyi işbirliği yapan iki kişi, her birinin bağımsız çalışmasına göre yaklaşık üç kat daha etkili olacaktır, çünkü her biri diğerinin neyi gözden kaçırabileceğini görecektir; ayrıca, birbirlerini daha yüksek standartlar için sorumlu tutarken, birbirlerinin güçlü yönlerinden yararlanabilirler.

B.3'e 5, 20'den fazladır.Açık fikirli bir şekilde doğru cevapları arayan üç ila beş akıllı, kavramsal insan genellikle en iyi cevaplara götürür. Daha büyük bir grubu bir araya getirmek cazip gelebilir, ancak çok fazla insanın işbirliği yapması, daha büyük grubun üyeleri akıllı ve yetenekli olsa bile verimsizdir. İnsanları bir gruba eklemenin simbiyotik avantajları bir noktaya kadar aşamalı olarak ($2+1=4,25$) artar; bunun ötesinde, insan eklemek aslında etkililiği azaltır. Bunun nedeni, 1) grup büyüdükçe marjinal faydaların azalmasıdır (iki veya üç kişi önemli bakış açılarının çoğunu kapsayabilir, bu nedenle daha fazla insan eklemek daha fazlasını getirmez) ve 2) daha büyük grup etkileşimleri daha az verimlidir daha küçük olanlardan. Elbette,

. 6Hizalanmaya sahip olduğunuzda, ona değer verin.

Dünyada her şeye bakış açınızı paylaşacak kimse olmasa da, en önemli değerlerinizi ve onları hayata geçirmeyi seçtiğiniz yolları paylaşacak insanlar var. O insanlarla son bulduğundan emin ol.

**. 7Büyük farklılıkları - özellikle değerlerde -
uzlaştıramadığınızı fark ederseniz, ilişkinin
korunmaya değer olup olmadığını düşünün.**

Dünyada her türden farklı insan var ve bunların çoğu farklı şeylere değer veriyor. Biriyle ortak değerler konusunda uyum sağlayamadığınızı fark ederseniz, o kişinin hayatınızda tutmaya değer olup olmadığını düşünmelisiniz. Ortak değerlerin eksikliği, çok fazla acıya ve diğer zararlı sonuçlara yol açacak ve sonunda sizi birbirinizden ayırabilir. Geldiğini görür görmez tüm bunların üstesinden gelmek daha iyi olabilir.

5İnanılrlık Ağırılığı

Karar verme

BENTipik organizasyonlarda, çoğu karar ya otokratik olarak ya da bir tepe tarafından alınır. lider aşığı veya demokratik olarak, herkesin fikirlerini paylaştığı ve en çok destek gören fikirlerin uygulandığı yer. Her iki sistem de yetersiz karar verme üretir. Bunun nedeni, en iyi kararların, en yetenekli insanların, neyin doğru olduğu ve bu konuda ne yapılacağı konusunda bağımsız olarak düşünene diğer yetenekli insanlarla anlaşmazlıklarını çözdüğu, inanılrlık ağırlıklı karar verme ile bir fikir meritokrasisi tarafından alınmasıdır.

Daha yetenekli karar vericilerin fikirlerine, daha az yetenekli karar vericilerden daha fazla ağırlık vermek çok daha iyidir. "İnanılrlık ağırlıklandırması" ile kastettiğimiz budur. Peki kimin ne yapabileceğini nasıl belirlersiniz? En inandırıcı görüşler, 1) söz konusu şeyi defalarca ve başarıyla başarmış ve 2) vardığı sonuçların ardındaki neden-sonuç ilişkilerini mantıklı bir şekilde açıklayabildiklerini göstermiş olan kişilerin görüşleridir. İnandırıcılık ağırlıklandırması doğru ve tutarlı bir şekilde yapıldığında en adil ve en etkili karar verme sistemidir. Karara katılmayan insanlar bile onun arkasında durabileceklerinden, yalnızca en iyi sonuçları üretmekle kalmaz, aynı zamanda uyumu da korur.

Ancak bunun olması için, inandırıcılık kriterleri objektif olmalı ve herkes tarafından güvenilmelidir. Bridgewater'da herkesin inanılrlığı, deneyimlerini aktif olarak kaydeden ve tartan ve kayıtları takip eden Beyzbol Kartları ve Nokta Toplayıcı gibi araçlar kullanılarak sistematik olarak izlenir ve ölçülür. Toplantılarda, hem eşit ağırlıklı ortalamaı hem de inandırıcılık ağırlıklı sonuçları (her bir kişinin oyu ile birlikte) gösteren Nokta Toplayıcı uygulamamız aracılığıyla çeşitli konularda düzenli olarak oy kullanırız.

Tipik olarak, hem eşit ağırlıklı ortalama hem de inanılrlık ağırlıklı oylar aynı hizadaysa, sorunun çözülmüş olduğunu kabul eder ve yolumuza devam ederiz. İki tür oy birbirine zıtsa, onları çözmeye tekrar çalışırız ve çözemsek,

inanılrlık ağırlıklı oy Ne tür bir karar olduğına bağılı olarak, bazı durumlarda, tek bir "Sorumlu Taraf" (RP) inanılrlık ağırlıklı bir oyu geçersiz kılabilir; diğlerinde inanılrlık ağırlıklı oy, RP'nin kararının yerine geçer. Ancak her durumda, inandırıcılık ağırlıklı oylar, anlaşmazlık olduğıunda ciddiye alınır. RP'lerin inanılrlık ağırlıklı oyu geçersiz kılabileceğıi durumlarda bile, anlaşmazlığı bozmadan önce çözmeye çalışma sorumluluğı RP'dedir. Bridgewater'da geçirdiğim kırk yıl boyunca, inandırıcılık ağırlıklı karara aykırı bir karar asla vermedim çünkü bunu yapmanın kibirli olduğunu ve en iyi olduğunu düşündüğüm şey için cehennem gibi tartışmış olmama rağmen meritokrasi fikrinin ruhuna aykırı olduğunu hissettim.

Bu sürecin uygulamada nasıl görüldüğüne dair bir örnek vermek gerekirse, 2012 baharında araştırma ekiplerimiz, Avrupa borç krizi kızışırken bundan sonra ne olacağına dair bir anlaşmazlığı çözmek için inanılrlık ağırlıklı karar vermeyi kullandı. O dönemde İtalya, İrlanda, Yunanistan, Portekiz ve özellikle İspanya hükümetlerinin borçlanma ve borç ödeme ihtiyaçları ödeme güçlerini çok aşan seviyelere ulaşmıştı. Avrupa Merkez Bankası'nın ya benzeri görülmemiş devlet tahvili alımları yapmak zorunda kalacağını ya da borç krizinin muhtemelen temerrüde düşecek ve Avro Bölgesi'nin dağılacağı noktaya kadar kötüleşmesine izin vereceğini biliyorduk. Almanya, kurtarma paketine şiddetle karşı çıktı. Bu ülkelerin ekonomilerinin ve Avro Bölgesi'nin kendisinin kaderinin Mario Draghi'nin ne kadar başarılı olduğına bağılı olduğıu açıktı. Avrupa Merkez Bankası başkanı, ECB'nin bir sonraki hamlesini yönetti. Ama ne yapacaktı?

Farklı oyuncuların farklı hareketlerinin imalarını ve eğilimlerini görselleştirmek için bir satranç tahtasını analiz etmek gibi, her birimiz duruma her açıdan baktık. Pek çok tartışmadan sonra bölünmüş durumda kaldık: Yaklaşık yarımız Avrupa Merkez Bankası'nın tahvilleri satın almak için daha fazla para basacağını düşünürken, yaklaşık yarısı da bunu yapmayacağını düşündü, çünkü Almanlardan kopmak Avro bölgesini daha da fazla tehdit ederdi. Bu tür düşünceli ve açık fikir alışverişleri gerekli olmakla birlikte, en iyi karara varmak için bunları çözenin karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılmış yollarına sahip olmak da çok önemlidir. Bu nedenle, açmazı kırmak için inanılrlık ağırlıklandırma sistemimizi kullandık.

Bunu, insanların farklı düşünme özelliklerindeki anlaşmazlıklarımızın kaynaklarını ortaya çıkarmamıza ve inanılrlıklarına dayalı olarak bunlar üzerinde çalışmamıza yardımcı olan Nokta Toplayıcı aracımızı kullanarak yaptık. İnsanlar, belirli bir konudaki uzmanlık, yaratıcılık, sentez yapma yeteneğı vb. gibi farklı nitelikler için farklı inanılrlık ağırlıklarına sahiptir. Bu noktalar, hem akranlardan hem de farklı türden testlerden alınan derecelendirmelerin bir karışımı ile belirlenir. bakarak

Bu nitelikler ve ayrıca elimizdeki durum için hangi düşünme niteliklerinin en önemli olduğunu anlayarak en iyi kararları verebiliriz.

Bu durumda, hem konu uzmanlığı hem de sentezleme yeteneği olarak seçilen niteliklerle inandırıcılık ağırlıklı bir oylama yaptık. Nokta Toplayıcıyı kullanarak, daha fazla inandırıcılığa sahip olanların Draghi'nin Almanya'ya meydan okuyacağına ve para basacağına inandıkları netleşti, biz de bunu yaptık. Birkaç gün sonra, Avrupalı politika yapıcılar sınırsız miktarda devlet tahvili satın almak için kapsamlı bir plan açıkladılar, bu yüzden doğru anladık. İnanılabilirlik ağırlıklı cevap her zaman en iyi cevap olmasa da, patronun cevabından veya eşit ağırlıklı bir referandumdan daha doğru olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulduk.

İnandırıcılık ağırlıklandırması için bu tür bir teknolojiyi ve yapılandırılmış süreci kullansanız da kullanmasanız da, en önemli şey kavramı anlamanızdır. Bir karar verilmesi gerektiğinde kendinizi ve ekibinizi küçümseyin ve kimin haklı olma olasılığının yüksek olduğunu düşünün. Sizi temin ederim ki, yaparsanız, yapmadığınızdan daha iyi kararlar vereceksiniz.

. 1 Etkili bir fikir meritokrasisine sahip olmanın, her bir kişinin fikirlerinin değerini anlamanızı gerektirdiğini kabul edin.

Bir liyakat hiyerarşisine sahip olmak, yalnızca bir fikir meritokrasisi ile tutarlı değil, aynı zamanda onun için esastır. Herkesin her zaman her şeyi tartışması ve yine de işini yapması mümkün değil. Tüm insanlara eşit davranmak, gerçeğe doğru olduğundan daha fazla uzaklaşmaya neden olur. Ancak aynı zamanda, tüm görüşler, onları ifade eden kişilerin deneyimleri ve geçmiş kayıtlarının uygun bağlamına yerleştirilse de, açık fikirli bir şekilde değerlendirilmelidir.

Bir grubumuzun Babe Ruth'tan nasıl beyzbol oynanacağı konusunda ders aldığını ve oyunu hiç oynamamış birinin sopayı nasıl sallayacağını tartışmak için onun sözünü kesip durmadığını hayal edin. Farklı geçmiş kayıtlarını ve deneyimlerini göz ardı etmek grubun ilerlemesine yardımcı olur mu yoksa zarar verir mi? Farklı inanılabilirlik seviyelerine sahip oldukları için bakış açılarına eşit davranmak elbette zararlı ve düpedüz aptalca olacaktır. En verimli yaklaşım, Ruth'un talimatlarını kesintisiz olarak vermesine izin vermek ve ardından soruları yanıtlamak için biraz zaman ayırmak olacaktır. Ancak doktrini görüldüğü gibi kabul etmektense anlayış elde etmenin önemli olduğuna inanmakta oldukça aşırı olduğum için, yeni vurucuyu sırf tüm zamanların en iyi sümüklüböcüsü olduğu için Ruth'un söyleyeceklerini doğru olarak kabul etmemeye teşvik ederim. . o kadar yeni olsaydım

Vurucu, gerçeği bulduğumdan emin olana kadar Ruth'u sorgulamayı bırakmayacaktım.

A. Bir şeyi başarılı bir şekilde yapamıyorsanız, başkalarına onun nasıl yapılması gerektiğini söyleyebileceğinizi düşünmeyin. BEN

Bir şeyde defalarca başarısız olan bazı insanların, fikirleri defalarca başarılı bir şekilde yapmış olanlarla çelişse bile, o şeyin nasıl yapılması gerektiğine dair fikirlerine güçlü bir şekilde bağlı kaldıklarını gördüm. Bu aptal ve kibirli. Bunun yerine sorular sormalı ve uzlaşmazlıklarından kurtulmalarına yardımcı olmak için inanılrlık ağırlıklı oylar aramalıdır.

B. Herkesin fikirleri olduğunu ve genellikle kötü olduklarını unutmayın. Görüşler kolay üretmek; herkeste bolca vardır ve çoğu insan onlar için savaşmak için bile onları paylaşmaya heveslidir. Ne yazık ki birçoğu değersiz ve hatta zararlı, sizinkiler de dahil.

. 2Sizinle aynı fikirde olmayan mümkün olan en inandırıcı insanları bulun ve onların mantığını anlamaya çalışın.

Sizinle aynı fikirde olmayan inandırıcı insanlarla açık fikirli sohbetler yapmak, eğitim almanın ve haklı olma olasılığınızı artırmanın en hızlı yoludur.

A. Fikirlerinin iyi olma olasılığını değerlendirmek için insanların inanılrlılığını düşünün.

Açık fikirli olmak işe yararken, aynı zamanda anlayışlı da olmalısınız. Aldığınız yaşam kalitesinin büyük ölçüde hedeflerinizi gerçekleştirirken verdiğiniz kararların kalitesine bağlı olacağını unutmayın. Harika kararlar almanın en iyi yolu, daha bilgili diğer insanlarla üçgenleme yapmayı bilmektir. Öyleyse, kiminle nirengi yaptığınız konusunda anlayışlı olun ve bunu yapma şeklinizde yetenekli olun.

Karşılaştığınız ikilem, etkili kararlar almak için neyin doğru olduğunu olabildiğince doğru bir şekilde anlamaya çalışırken, duyacağınız birçok fikrin, kendi fikriniz de dahil olmak üzere pek bir değeri olmayacağını fark etmektir. İnsanların, yeteneklerinin ve düşündüklerini söyleme istekliliklerinin bir işlevi olan inandırıcılığını düşünün. İz kayıtlarını aklınızda bulundurun.

B. İnandırıcı görüşlerin büyük olasılıkla 1) söz konusu şeyi en az üç kez başarıyla gerçekleştirmiş ve 2) konuyla ilgili harika açıklamaları olan kişilerden geldiğini unutmayın. onları sonuçlara götüren neden-sonuç ilişkileri.İkisine de sahip olmayanlara öyle davranın

inandırıcı değil, birine sahip olanlar biraz inandırıcı ve her ikisine de sahip olanlar en inanılır. Kendileri sahada oynamadan tribünlerden yorum yapanlara ve kendileri ve başkaları için tehlikeli olduklarından mantıklı olmayanlara karşı özellikle dikkatli olun.

C. Birisi bir şey yapmamışsa ama mantıklı görünen ve stres testi yapılabilecek bir teorisi varsa, o zaman **ne olursa olsun test edin.** Olasılıkları oynadığınızı unutmayın.

D. İnsanların vardığı sonuçlara, onları kendi amaçlarına götüren akıl yürütmeler kadar önem vermeyin. **sonuçlar.** Konuşmaların, bu sonuçlara götüren muhakemeyi keşfetmek yerine, sonuçlarını paylaşan insanlardan oluşması yaygın bir durumdur. Sonuç olarak, kendinden emin bir şekilde ifade edilen kötü görüşlerin bolluğu var.

E. Deneyimsiz insanların da harika fikirleri olabilir, bazen daha deneyimli olanlardan çok daha iyi fikirleri olabilir. **insanlar.** Bunun nedeni, deneyimli düşünürlerin eski yollarında takılıp kalabilmeleridir. İyi bir kulağınız varsa, deneyimsiz bir kişinin ne zaman iyi muhakeme ettiğini anlayabilirsiniz. Birinin şarkı söyleyip söyleyemediğini bilmek gibi, çok zaman almaz. Bazen bir kişinin ne kadar iyi şarkı söyleyebildiğini duymanız için yalnızca birkaç ölçü söylemesi yeterlidir. Akıl yürütme aynıdır - birinin bunu yapıp yapamayacağını anlamak genellikle çok zaman almaz.

F. Herkes kendi düşüncelerinden ne kadar emin olduğunu açıkça ifade etmelidir. A öneri, öneri olarak adlandırılmalıdır; özellikle söz konusu alanda güçlü bir geçmişe sahip birinden geliyorsa, kesin olarak tutulan bir inanç bu şekilde sunulmalıdır.

. 3 Öğretmen mi, öğrenci mi yoksa meslektaş mı rolünü oynadığınızı düşünün. . .

... ve öğretiyor olmanız mı, sorular sormanız mı yoksa münazara mı yapmanız gerektiği. Çok sık insanlar sallanır nasıl etkili bir şekilde ilişki kurmaları gerektiğini bilmedikleri veya düşünmedikleri için aralarındaki anlaşmazlıklar; sadece düşündüklerini ve tartıştıklarını ağızdan geçirirler. Herkesin her şeyi anlamlandırma hakkı ve yükümlülüğü olmakla birlikte, angajman için temel kurallara uyulmalıdır. Bu kurallar ve onlara nasıl uymanız gerektiği, göreceli inanılabilirliklerinize bağlıdır. Örneğin, az bilen kişinin çok bilen kişiye bir şeyin nasıl yapılması gerektiğini söylemesi etkili olmayacaktır. arasındaki dengeyi sağlamak önemlidir.

atılganlık ve açık fikirlilik hakkınız, konuyla ilgili göreceli anlayış seviyelerinize bağlıdır.

Aynı fikirde olmadığınız kişinin sizden daha fazla veya daha az inandırıcı olup olmadığını düşünün. Daha az inanılırsanız, daha çok öğrencisiniz ve daha açık fikirli olmalısınız, öncelikle muhtemelen daha fazlasını bilen kişinin mantığını anlamak için sorular sormalısınız. Daha inandırıcıysanız, rolünüz daha çok bir öğretmendir, öncelikle anladığınızı iletir ve soruları yanıtlar. Ve eğer yaklaşık akırsanız, eşit olarak düşünceli bir değiş tokuş yapmalısınız. Kimin daha inandırıcı olduğu konusunda bir anlaşmazlık olduğunda, makul olun ve üzerinde çalışın. Bunu tek başınıza etkili bir şekilde yapamayacağınız durumlarda, üzerinde anlaşmaya varılan bir üçüncü kişiden yardım isteyin.

Her durumda, anlayış elde edebilmek için olayları diğer kişinin gözünden görmeye çalışın. Tüm taraflar, tartışmanın amacının gerçeğe ulaşmak olduğunu, birinin doğru ya da yanlış olduğunu kanıtlamak olmadığını ve her bir tarafın mantık ve kanıtlara dayalı olarak fikrini değiştirmeye istekli olması gerektiğini hatırlamalıdır.

A.Öğrencinin öğretmeni anlaması, öğretmenin konuyu anlamasından daha önemlidir.

öğrenci, ikisi de önemli olsa da.Daha az inandırıcı insanların (öğrencilerin), daha inandırıcı insanların (öğretmenlerin) kendi düşüncelerini anlamalarında ısrar ettiğini ve öğretmenin (daha inandırıcı taraf) söyleyeceklerini dinlemeden önce öğretmenin neden hatalı olduğunu kanıtladığını sık sık gördüm. Bu geriye doğru. Öğrencinin düşüncelerini çözmek yardımcı olabilirken, genellikle zor ve zaman alıcıdır ve öğretmenin iletmek istediği şey yerine öğrencinin gördüğü şeye vurgu yapar. Bu nedenle protokolümüz öğrencinin önce açık fikirli olması içindir. Öğrenci, öğretmenin sunduğu şeyi aldığı anda, hem öğrenci hem de öğretmen, öğrencinin bakış açısını çözmek ve keşfetmek için daha iyi hazırlanmış olacaktır. Ayrıca bu şekilde senkronize olmak zamandan daha verimlidir, bu da bir sonraki prensibe götürür.

B.Herkesin önemli şeyleri anlamaya çalışma hakkı ve sorumluluğu olsa da, bunu alçakgönüllülük

ve radikal bir açık fikirlilik ile yapması gerektiğini kabul edin.Daha az olduğunda inandırıcıysa, bir öğrenci-öğretmen ilişkisinde uygun tevazu ve açık fikirlilik ile öğrenci rolünü üstlenerek başlayın. Anlamayan mutlaka siz değilsiniz, ancak konuyu diğerinin gözünden görene kadar bunu varsaymalısınız. Sorun size hala mantıklı gelmiyorsa ve öğretmeninizin bunu anlamadığını düşünüyorsanız, diğer inandırıcı insanlara başvurun. Hala bir anlaşmaya varamıyorsanız, yanıldığınızı varsayalım. Öte yandan, birkaç güvenilir insanı kendi bakış açınıza ikna edebiliyorsanız, o zaman düşüncenizin duyulmasını ve dikkate alınmasını sağlamalısınız.

karar veren kişi, muhtemelen diğeri inandırıcı tarafların yardımıyla. Raporlama hiyerarşisinde daha yüksek olanların, en iyi düşünceyi elde etmek için beklenen değeri temelinde sıralamaya çalıştıkları daha fazla insanı ve onlara ne düşündüğünü söylemek isteyen daha fazla insanı olduğunu unutmayın; olasılıkları oynayın. Düşünceniz, sizi destekleyen diğeri inanılır kişiler tarafından stres testine tabi tutulduysa, duyulma olasılığı daha yüksektir. Tersine, raporlama hiyerarşisinde daha yüksek olanlar, neyin mantıklı olduğu konusunda hiyerarşide daha düşük olanlarla senkronize olma hedefine ulaşmak için çaba göstermelidir. Neyin mantıklı olduğu konusunda ne kadar çok insan aynı fikirde olursa, insanlar o kadar yetenekli ve kararlı olacaktır.

. 4İnsanların fikirlerinin nasıl geldiğini anlayın.

Beynimiz bilgisayarlar gibi çalışır: Verileri girer ve kablolama ve programlamaya uygun olarak işler. Sahip olduğunuz herhangi bir fikir şu iki şeyden oluşur: veriler ve işleme veya akıl yürütmeniz. Birisi "X'e inanıyorum" dediğinde, ona şunu sorun: *Hangi verilere bakıyorsunuz? Sonuca varmak için hangi mantığı kullanıyorsunuz?*

Ham fikirlerle uğraşmak sizin ve diğeri herkesin kafasını karıştırır; nereden geldiklerini anlamak, gerçeğe ulaşmanıza yardımcı olacaktır.

A. Birine bir soru sorarsanız, muhtemelen size bir cevap verecektir, bu yüzden kime iyi düşünün sorularına cevap vermelisin. İnsanların tamamen bilgisiz veya inanılmaz insanlara sorular sorduğunu ve inandıkları cevaplar aldıklarını düzenli olarak görüyorum. Bu genellikle hiç cevap alamamaktan daha kötüdür. Bu hatayı yapma. Doğru insanların kim olduğunu iyi düşünmelisin. Birinin inanılabilirliği hakkında şüphelenir varsa, öğrenin.

Aynısı sizin için de geçerli: Biri size bir soru sorarsa, önce onu yanıtlayacak doğru kişi olup olmadığını düşünün. İnanıcı değilseniz, bırakın paylaşmayı, muhtemelen ne istedikleri hakkında bir fikriniz bile olmamalı.

Tartışmak istediğiniz konular için yorumlarınızı veya sorularınızı güvenilir Sorumlu Taraf veya Taraflara yönelttiğinizden emin olun. Kararın nihai olarak bundan sorumlu olan kişiye ait olacağını kabul ederken, onların katkısının alakalı olduğunu düşünüyorsanız başkalarını dahil etmekten çekinmeyin.

B. Herkesin rastgele diğeri herkesi araştırması verimsiz bir zaman kaybıdır. cennet için aşkına, sorularını sorumlu olmayan insanlara yöneltme ya da daha da kötüsü, sorularını hiç sormadan oraya fırlat.

C. "Sanırım .." ile başlayan ifadelerle dikkat edin. . "Sırf birisi düşündüğü için bir şey onun doğru olduğu anlamına gelmez. "Sanırım ben .." ile başlayan ifadelerle özellikle şüpheyi yaklaşın. . " çünkü çoğu insan kendini doğru bir şekilde değerlendiremez.

D. İnsanların zaman içindeki geçmiş kayıtlarını sistematik olarak yakalayarak inandırıcılığı değerlendirin. her gün yeni bir gün değil Zamanla, hangi insanlara güvenilebileceğini ve hangilerinin güvenilemeyeceğini gösteren bir dizi kanıt oluşur. Takip kayıtları önemlidir ve Bridgewater'da Beyzbol Kartları ve Nokta Toplayıcı gibi araçlar, herkesin geçmiş geçmiş kayıtlarını incelemeye açık hale getirir.

. 5Anlaşmazlık verimli bir şekilde yapılmalıdır.

Anlaşmazlıklar üzerinde çalışmak zaman alıcı olabilir, bu nedenle bir fikir meritokrasisinin - anlaşmazlığın sadece tolere edildiği değil, aynı zamanda teşvik edildiği - iyi yönetilmezse nasıl işlevsiz hale gelebileceğini hayal edebilirsiniz. Bir öğretmenin, önce kendi görüşlerini aktarıp daha sonra soruları almak yerine, büyük bir sınıfı her bir öğrenciye ne düşündüğünü sorarak ve ardından hepsiyle tartışarak yönetmesinin ne kadar verimsiz olacağını bir düşünün.

Aynı fikirde olmak istemeyen kişiler bunu akıllarında tutmalı ve aynı fikirde olmama araçlarını ve protokollerini iyi takip etmelidir.

A. Tartışmayı ne zaman bırakacağınızı bilin ve ne yapılması gerektiği konusunda anlaşmaya varın. Ben gördüm Büyük meseleler üzerinde hemfikir olan insanlar, ayrıntılar üzerinde tartışarak saatler harcarlar. Küçük şeyleri mükemmel yapmaktansa, büyük şeyleri iyi yapmak daha önemlidir. Ancak insanlar bir şeyi tartışmanın önemi konusunda anlaşamıyorlarsa, muhtemelen tartışılmalıdır. Aksi halde çalışmak, esasen birine (tipik olarak patrona) fiilen veto hakkı verir.

B. İnandırıcılık ağırlıklandırmasını, Sorumlu tarafından karar verme yerine bir araç olarak kullanın
Partilerİnanılabilirlik ağırlıklı karar verme, Sorumlu Tarafların kararlarını geçersiz kılmanın değil, onları tamamlamanın ve bunlara karşı çıkmanın bir yoludur. Bridgewater'ın sistemi şu anda mevcut olduğundan, herkesin girdi vermesine izin verilir, ancak inandırıcılıkları kanıtlara (geçmiş kayıtları, test sonuçları ve diğer veriler) dayalı olarak ağırlıklandırılır. Sorumlu Taraflar, inandırıcılık ağırlıklı oylamayı geçersiz kılabilir, ancak bunu yalnızca kendi tehlikeleri pahasına yapabilirler. Bir karar alıcı, diğerlerinin inandırıcı fikir birliği yerine kendi fikrine bahse girmeyi seçtiğinde, doğru ya da yanlış sonuçlarla kanıtlanacak cesur bir beyanda bulunuyor demektir.

C. Herkesin düşüncesini baştan sona incelemeye vaktin olmadığı için kendi düşünceni seç. inanılır insanlar akıllıca. Genel olarak konuşursak, en iyi sonuca ulaşmayı çok önemseyen ve birbiriyle açıkça aynı fikirde olmayan ve muhakemelerini irdelemeye istekli olan üç inanılır insan seçmek en iyisidir. Elbette üç numara değişmez değil; grup daha büyük veya daha küçük olabilir. İdeal boyutu, mevcut zamanın miktarına, kararın ne kadar önemli olduğuna, kendinizin ve başkalarının karar verme yeteneklerini ne kadar objektif olarak değerlendirebildiğinize ve birçok insanın kararın arkasındaki mantığı anlamasının ne kadar önemli olduğuna bağlıdır.

D. Bir karardan siz sorumlu olduğunuzda, o kararın inanılabilirlik ağırlıklı karar verme sürecini karşılaştırın. inandığınız şeye kalabalık. Anlaşmazlığa düştüklerinde, anlaşmazlığı çözmek için çok çalışmalısınız.

İnandırıcılık ağırlıklı fikir birliğinin yanlış olduğunu düşündüğü bir karar vermek üzereyseniz, devam etmeden önce çok dikkatli düşünün. Muhtemelen yanılıyorsunuz, ancak haklı olsanız bile, süreci geçersiz kılarak saygınızı kaybetmeniz için iyi bir şans var. Uyum sağlamak için çok çabalamalısınız ve yine de bunu yapamıyorsanız, tam olarak neye katılmadığınızı işaret edebilmeli, yanılmanın risklerini anlayabilmeli ve nedenlerinizi ve mantığınızı net bir şekilde açıklayabilmelisiniz. diğerlerine. Bunları yapamıyorsanız, muhtemelen kendi kararınızı askıya almalı ve inanılabilirlik ağırlıklı oylamaya geçmelisiniz.

. 6 Herkesin önemli şeyleri anlamlandırmaya çalışma hakkı ve sorumluluğu olduğunu kabul edin.

Olayları sizden farklı gören kişinin, siz olayları aynı şekilde görene kadar yavaş yavaş üzerinde çalışmasını veya diğer kişiyle aynı fikirde olmasını isteme seçimiyle karşı karşıya kaldığınızda, tüm düşünme süreçlerinde bir noktaya geleceksiniz. düşünceleri hala mantıklı gelmese de. Önemli bir konuda hemfikir olmadığınızda ilk yolu, önemsiz olduğunda ise ikincisini öneririm. İlk yolun garip olabileceğini anlıyorum çünkü konuştuğunuz kişi sabırsız olabiliyor. Bunu etkisiz hale getirmek için basitçe şunu söylemenizi öneririm: "Benim bir aptal olduğum konusunda hemfikir olalım ama yine de buna bir anlam vermem gerekiyor, bu yüzden bunun olduğundan emin olmak için yavaş hareket edelim."

Kişi, sonraki tartışmalarda açık fikirli kalma zorunluluğunu hatırlarken, soru sormakta her zaman özgür olmalıdır. Argümanınızı kaydedin, böylece uyum sağlayamazsanız veya bir şeyleri anlamlandıramazsanız, başkalarının karar vermesi için gönderebilirsiniz. Ve elbette, bir fikir meritokrasisi içinde faaliyet gösterdiğinizizi unutmayın - kendi inanılrlılığınıza dikkat edin.

A.En iyi yanıtı almayı amaçlayan iletişimler, en alakalı kişileri içermelidir.Olarak kılavuza göre, araştırılması gereken en ilgili kişiler yöneticileriniz, astlarınız ve/veya üzerinde anlaşmaya vardığınız uzmanlardır. Tartışılan konulardan en çok etkilenenler ve bu konularda en çok bilgi sahibi olanlar onlardır ve bu nedenle uyum içinde olunması gereken en önemli taraflardır. Senkronize olamıyorsanız, anlaşmazlığı uygun kişilere yükselterek tırmandırmalısınız.³⁸

B.Uyumu eğitmeyi veya artırmayı amaçlayan iletişim, amaç yalnızca en iyi yanıtı almak olsaydı ihtiyaç duyulacak olandan daha geniş bir insan grubunu içermelidir.Daha az deneyimli, daha az Bir soruna karar vermek için inanılır insanlara gerek olmayabilir, ancak sorun onları içeriyorsa ve siz de onlarla uyum içinde değilseniz, bu anlayış eksikliği uzun vadede muhtemelen morali ve organizasyonun verimliliğini baltalayacaktır. Bu, özellikle hem inandırıcı olmayan hem de aşırı derecede düşünceli (en kötü kombinasyon) insanlara sahip olduğunuz durumlarda önemlidir. Onlarla uyum sağlamazsanız, onların bilgisiz fikirlerini yeraltına sürersiniz. Öte yandan, meydan okumaya istekli iseniz, tüm eleştirilerin açıkça dile getirildiği bir ortam yaratmış olursunuz.

C.Her şey hakkında yargıda bulunmanıza gerek olmadığını kabul edin.kim olduğunu düşün bir şeyden (ve onların inanılrlılığından), onun hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğunuzdan ve kendi inanılrlılığınızdan sorumlusunuz. Hakkında hiçbir şey bilmediğiniz şeyler hakkında fikir sahibi olmayın.

. 7İstediğinizi yapıp yapmadığınızdan çok, karar verme sisteminin adil olup olmadığına daha fazla dikkat edin.

Bir kuruluş, bir dizi paylaşılan değer ve hedefe sahip bir topluluktur. Morali ve düzgün işleyişi her zaman sizin haklı olma ihtiyacınızdan önce gelmelidir ve ayrıca yanılıyor olabilirsiniz. Karar alma sistemi sürekli olarak iyi yönetildiğinde ve nesnel kriterlere dayandığında, meritokrasi fikri

üyelerinden herhangi birinin mutluluğundan daha önemlidir - bu üye siz olsanız bile.

38En uygun kişiler ya her ikinizin de bağlı olduğu kişilerdir (biz buna bir organizasyon şemasında piramidin noktası diyoruz) ya da iyi bir hakem olacağı konusunda hemfikir olduğunuz kişilerdir.

6Ötesine Nasıl Geçileceğini Tanıyın

Anlaşmazlıklar

BEN Her iki tarafı da eşit şekilde tatmin edecek şekilde çözülen nadir bir anlaşmazlıktır. Hayal etmek komşunuzla mülkünüze düşen bir ağaç hakkında tartışıyorsunuz. Kaldırılmasından kim sorumludur? Yakacak odun kime ait? Zararı kim ödüyor? Anlaşmazlığı kendi başınıza çözemeyebilirsiniz, ancak hukuk sisteminde neyin doğru olduğunu ve bu konuda ne yapılması gerektiğini belirlemesine izin veren prosedürler ve yönergeler vardır ve bir kez kararını verdiğinde, herhangi biriniz yapmamış olsanız bile, yapılır. istediğini al Hayat böyle.

Bridgewater'da ilkelerimiz ve politikalarımız temelde aynı şekilde çalışır ve anlaşmazlıkları çözmek için mahkemelerde bulacağınızdan farklı olmayan bir yol sağlar (gerçi daha az resmidir). Fikir meritokrasisinde böyle bir sisteme sahip olmak çok önemlidir, çünkü insanları bağımsız düşünmeye ve doğru olduğuna inandıkları şey için savaşılmaya teşvik edemezsiniz. Ayrıca onlara anlaşmazlıklarını aşmaları ve ilerlemeleri için bir yol sağlamalısınız.

Bunu iyi yönetmek Bridgewater'da özellikle önemlidir çünkü diğer yerlere göre çok daha düşünceli anlaşmazlıklarımız var. Çoğu durumda aynı fikirde olmayan insanlar işleri kendi başlarına halledebilirken, yine de çoğu zaman insanların neyin doğru olduğu ve bu konuda ne yapılacağı konusunda anlaşamama durumu vardır. Bu gibi durumlarda, inandırıcılık ağırlıklı oylama prosedürlerimizi takip eder ve kararı veririz; veya RP'nin oya aykırı olarak kendi bildiği gibi yapmak istediği ve buna yetkisi olduğu durumlarda, bunu kabul eder ve yolumuza devam ederiz.

Sonunda, Meritokrasi fikrimize katılan insanlar, sanki bir anlaşmazlığı mahkemeye taşımışlar ve prosedürlere ve sonuçta ortaya çıkan karara uymak zorundalmış gibi, politikalarımıza ve prosedürlerimize ve bunlardan çıkan kararlara uymayı kabul ederler. Bu, kendilerini kendi fikirlerinden ayırmalarını ve bir karar istedikleri gibi gitmediğinde sinirlenmekten kaçınmalarını gerektirir. İnsanlar takip etmezse

üzerinde anlaşmaya varılan yollarda, ne aynı fikirde olmadıkları insanlardan, ne de fikri-liyakatçi sistemin kendisinden şikayet etme hakları yoktur.

İlkelerimizin, politikalarımızın ve prosedürlerimizin bir anlaşmazlığın nasıl çözülmesi gerektiğini açıklığa kavuşturmadığı ender durumlarda, sürecin açıklığa kavuşturulabilmesi ve iyileştirilebilmesi için bu gerçeği dile getirmek herkesin sorumluluğundadır.

. 1 Unutmayın: Karşılıklı mutabakatla ilkeler göz ardı edilemez.

İlkeler yasalar gibidir; siz ve bir başkası onu çiğnemeyi kabul ettiniz diye birini çiğneyemezsiniz. Konuşmanın, sahiplenmenin veya dışarı çıkmanın herkesin yükümlülüğü olduğunu unutmayın. İlkelerin bir sorunu veya anlaşmazlığı çözmek için doğru yolu sağlamadığını düşünüyorsanız, sadece yapmak istediğinizi yapmakla kalmayıp, ilkeleri değiştirmek için savaşmanız gerekir.

A. Aynı davranış standartları herkes için geçerlidir. Bir anlaşmazlık olduğunda, her ikisi de tarafların eşit düzeyde dürüstlüğe sahip olmaları, açık fikirli ve iddialı olmaları ve eşit derecede düşünceli olmaları gerekir. Hakemler tarafları aynı standartlarda tutmalı ve bu standartlarla tutarlı geri bildirimde bulunmalıdır. Geri bildirimin çeşitli nedenlerle uygun şekilde dengelenmediği durumlar gördüm (daha güçlü olanın daha yüksek bir standartta tutulması, suçun paylaşılması). Bu bir hata. Hatalı kişinin en güçlü mesajı alması gerekir. Bu şekilde çalışmamak, sorunun kendilerinden kaynaklanmadığına veya her iki taraftan da eşit derecede kaynaklandığına inanmalarına yol açabilir. Elbette, mesajın etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için duygusal olarak değil, sakın ve net bir şekilde iletilmesi gerekir.

. 2 İnsanların şikayet etme, tavsiye verme ve açıkça tartışma hakkını karar verme hakkıyla karıştırmadığından emin olun.

Herkes herkese rapor vermez. Sorumluluklar ve yetkiler, bireylere, bunları ele alma yeteneklerinin değerlendirilmesine dayalı olarak atanır. İnsanlara sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duydukları yetki verilir ve onları üretme yeteneklerinden sorumlu tutulurlar.

Aynı zamanda, her iki yönden de stres testine tabi tutulacaklar; yani, rapor verdikleri kişiler ve onlara rapor verenler tarafından. Teşvik ettiğimiz meydan okuma ve araştırma, onların her kararında ikinci bir tahminde bulunmalarını değil, zaman içinde çalışmalarının kalitesini artırmayı amaçlıyor. Bağımsız düşünme ve açık tartışmanın nihai amacı, karar vericiye alternatif bakış açıları sağlamaktır. Bu, karar alma yetkisinin onları araştıranlara geçtiği anlamına gelmez.

A. Bir karara ve/veya karar vericiye meydan okurken, daha geniş bağlamı göz önünde bulundurun. Onun bireysel kararları mümkün olan en geniş bağlamda görmek önemlidir. Örneğin, itiraz edilen Sorumlu Tarafın bir vizyonu varsa ve itiraz edilen karar bu genel vizyonun küçük bir detayını içeriyorsa, kararın bu daha geniş vizyon bağlamında tartışılması ve değerlendirilmesi gerekir.

. 3Önemli çatışmaları çözümsüz bırakmayın.

Kısa vadede çatışmalardan kaçınmak daha kolay olsa da, bunun sonuçları uzun vadede büyük ölçüde yıkıcı olabilir. Çatışmaların yüzeysel uzlaşma yoluyla değil, önemli, doğru sonuçların aranmasıyla gerçekten çözülmesi çok önemlidir. Çoğu durumda, hem kaliteli karar almayı sağlamak hem de anlaşmazlıkları açıkça çözme kültürünü sürdürmek için bu süreç ilgili diğer kişiler (ve bazen tüm kuruluş) için şeffaf hale getirilmelidir.

A. Büyük şeyler üzerindeki anlaşmanız sizi bağlarken, küçük şeylerin sizi bölmesine izin vermeyin. Büyük şeyler üzerinde hemfikir olan hemen hemen her grup, daha az önemli şeyler hakkında kavga eder ve büyük şeylerle bağlı kalmaları gerekse bile düşman olurlar. Bu fenomene küçük farklılıkların narsisizmi denir. Protestanları ve Katolikleri ele alalım. Her ikisi de Mesih'in takipçisi olsalar da, birçoğu onları ayıran farklılıkları ifade edemese ve farklılıkları ifade edebilenlerin çoğu, bunların İsa'ya göre önemsiz olduğunu fark etse de, bazıları yüzlerce yıldır savaşıyor. onları birbirine bağlaması gereken büyük önemli şeyler. Bir keresinde bir Şükran Günü yemeğinde hindiyi kimin keseceği konusunda yakın bir ailenin geri dönülmez bir şekilde patladığını görmüştüm. Bu küçük farklılıklar narsisizminin başınıza gelmesine izin vermeyin. Hiç kimsenin ve hiçbir şeyin mükemmel olmadığını ve genel olarak mükemmel ilişkilere sahip olduğunuz için şanslı olduğunuzu anlayın. Büyük resmi gör.

B. Anlaşmazlığa takılıp kalmayın; durumu tırmandırın veya oy verin! Açık fikirlilik uygulayarak ve girişkenlik, çoğu anlaşmazlığı çözebilmelisiniz. Değilse ve anlaşmazlığınız bire bir ise, karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan inandırıcı bir değerine tırmanmalısınız. Her şey eşit olduğunda, bu kişi, patronunuz gibi raporlama zincirinizde daha yüksek biri olmalıdır. Bir grup bir anlaşmaya varamadığında, toplantıdan sorumlu kişi inandırıcılık ağırlıklı bir oy kullanmalıdır.

. 4 Bir karar verildikten sonra, bireyler aynı fikirde olmasa bile herkes onun arkasında durmalıdır.

İstediklerini elde etmeyenlerin, grubun karar verdiği şey için çalışmak yerine savaşımaya devam ettiği bir karar verme grubu, başarısız olmaya mahkumdur - bunun şirketlerde, organizasyonlarda ve hatta siyasi sistemlerde her zaman olduğunu görebilirsiniz. ve milletler. İnsanların beğenmedikleri takdirde kararı beğenmiş gibi yapmaları gerektiğini veya söz konusu konunun ileri bir tarihte tekrar ele alınamayacağını söylemiyorum. Demek istediğim, etkili olabilmeleri için, birlikte çalışan tüm grupların, anlaşmazlıkların araştırılması için zaman tanıyan, ancak muhalif azınlık partilerinin, reddedildiklerinde grup uyumunun bireysel arzularının yerini aldığını kabul ettiği protokollerle çalışması gerektiğidir. .

Grup, bireyden daha önemlidir; seçilen yolu baltalayacak şekilde davranmayın.

A. Olayları daha yüksek bir seviyeden görün. Bir sistemin parçası olarak daha yüksek bir seviyeye çıkmamız ve kendimizi ve başkalarını hor görmemiz bekleniyor. Başka bir deyişle, kendi kafanızdan çıkmalı, görüşlerinizi pek çoğundan sadece biri olarak görmeli ve kendi sahiplenici tarzınızdan ziyade fikir-liyakatçı bir şekilde değerlendirmek için tüm bakış açılarına tepeden bakmalısınız. . Olaylara daha yüksek bir seviyeden bakmak, sadece diğer insanların bakış açısını görmek değildir; aynı zamanda her durumu, kendinizi ve durumdaki diğerlerini sanki onlara nesnel bir gözlemci olarak tepeden bakıyormuşsunuz gibi görebilmektir. Bunu iyi yapabilirsiniz, durumu "onlardan biri" olarak göreceksiniz, herkesin gözünden göreceksiniz ve bununla nasıl başa çıkacağınıza karar vermek için iyi zihinsel haritalara veya ilkelere sahip olacaksınız.

Neredeyse tüm insanlar başlangıçta olayları sadece kendi gözleriyle görmenin ötesine geçmekte zorlanırlar, bu yüzden insanların bunu yapmasına yardımcı olan (durumları ilkelere bağlayan) Koç gibi politikalar ve araçlar geliştirdim. Uygulama ile birçok insan bu bakış açısını geliştirmeyi öğrenebilir, ancak diğerleri asla öğrenemez. Sen

sizin ve çevrenizdeki insanların ne tür bir insan olduğunu bilmeye ihtiyacınız var. Bunu kendi başınıza yapamıyorsanız, başkalarından yardım isteyin. Pek çok insanın bir şeyleri üst seviyeden göremediğini kabul edin ve görebilenleri göremeyenlerden ayırt edin ve ya göremeyenlerden kurtulun ya da kendinizi ve organizasyonu bu yetersizliğe karşı korumak için iyi korkuluklar koyun.

Bu arada, kavga etmeye devam etmediğiniz sürece bazı konularda fikir ayrılığına düşmeniz de elbette bir sakınca yoktur, bu da meritokrasi fikrinin altını oyar. Meritokrasi fikriyle savaşılmaya devam ederseniz, gitmelisiniz.

B. Meritokrasi fikrinin anarşiye kaymasına asla izin vermeyin. Bir fikir meritokrasisinde, tipik bir organizasyonda olduğundan daha fazla anlaşmazlık olması kaçınılmazdır, ancak aşırıya götürüldüğünde, tartışmak ve nitелеmek, meritokrasi fikrinin etkinliğini baltalayabilir. Bridgewater'da bazı insanlarla, özellikle de küçük yaştakilerle, yanlışlıkla istedikleri şeyi ve istedikleri kişiyle tartışmaya hakları olduğunu düşünenlerle karşılaştım. Meritokrasi fikrini tehdit etmek için bir araya gelen insanlar bile gördüm, bunu yapma haklarının ilkelerden geldiğini iddia ettiler. İlkelerimi ve organizasyon içindeki sınırlarımı yanlış anlıyorlar. Anlaşmazlıkları çözmek için yollar sağlayan sistemin kurallarına uymalı ve sistemi tehdit etmemelidirler.

C. Linç çetelerine veya mafya yönetimine izin vermeyin. İnanırlılık ağırlıklı bir sisteme sahip olmanın amacının bir kısmı, karar verme sürecinden duyguları çıkarmaktır. Kalabalıklar duygusallaşır ve kontrolü ele geçirmeye çalışır. Bunun önüne geçilmelidir. Tüm bireylerin kendi görüşlerine sahip olma hakkı varken, hüküm verme hakları yoktur.

. 5 Meritokrasi fikri kuruluşun refahıyla çatırırsa, kaçınılmaz olarak zarar göreceğini unutmayın.

Bu sadece pratiklik meselesi. Bildiğiniz gibi, iyi olanın iyi çalışması gerektiğine ve organizasyonun iyi çalışmasının çok önemli olduğuna inanıyorum.

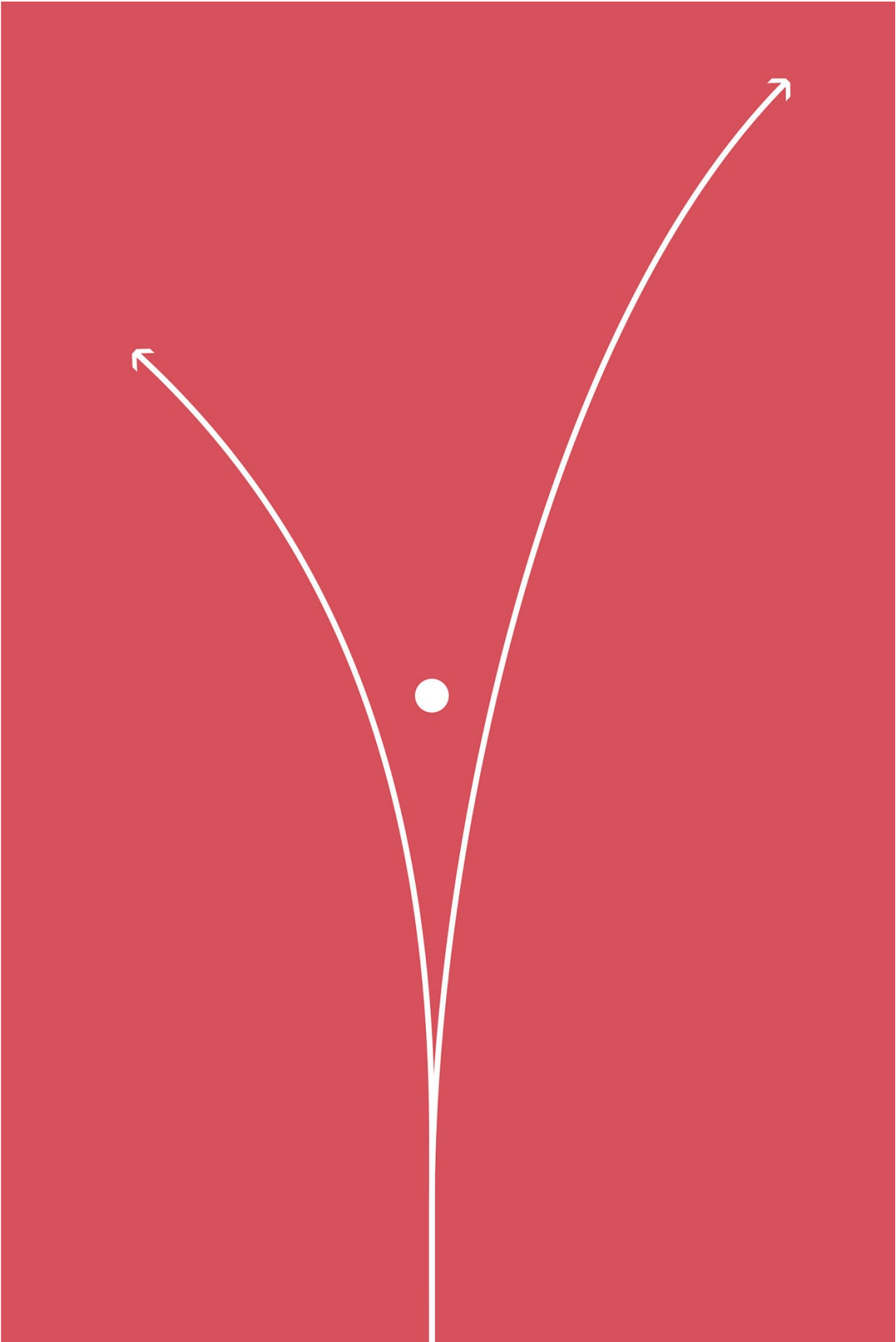
A. "Sıkıyönetim"i ancak ilkelerin uygulanması gerektiğinde nadir veya aşırı durumlarda ilan edin. askıya alınmış. Bütün bu ilkeler toplumun iyiliği için var olurken,

bunlara bağı kalmanın toplumun refahını tehdit edebileceğı zamanlar olabilir. Örneğın, Bridgewater bünyesinde radikal bir şekilde şeffaf hale getirdiğimiz bazı şeylerin medyaya sızdığı bir dönemle karşılaştık. Bridgewater'daki insanlar, zayıflıklarımız ve hatalarımız hakkındaki şeffaflığımızın Bridgewater'ın çarpık ve zararlı resimlerini sunmak için kullanıldığını anladılar, bu yüzden bu sorunu çözene kadar şeffaflık seviyemizi azaltmak zorunda kaldık. Bu şeffaflık derecesini azaltmak yerine, durumu açıkladım ve "sıkıyönetim" ilan ettim, yani bu, radikal şeffaflığın tüm derecesinin geçici olarak askıya alınması anlamına geliyordu. Böylece herkes hem bunun istisnai bir durum olduğunu hem de alışlagelmiş çalışma şeklinin askıya alınacağı bir döneme girdiğimizi bilecekti.

B.Meritokrasi fikrinin "dünyanın iyiliğı" için askıya alınmasını savunan insanlara karşı dikkatli olun.
organizasyon."Bu tür argümanlar galip geldiğinde, meritokrasi fikri zayıflayacaktır. Bunun olmasına izin verme. İnsanlar, meritokrasi fikrinin kurallarına saygı duyarsa, çatışma olmaz. Bunu onlarca yıllık deneyimlerimden biliyorum. Ancak, istediklerini fikir meritokrasisinin üstüne koyan ve onu tehdit eden insanlar olacağını da biliyorum. Bu insanları sistemin düşmanı olarak görün ve onlardan kurtulun.

. 6Gücü elinde bulunduran kişiler ilkelere göre hareket etmek istemezlerse, ilkeli çalışma şeklinin başarısız olacağını kabul edin.

Eninde sonunda güç hakim olacaktır. Bu her sistem için geçerlidir. Örneğın, hükümet sistemlerinin yalnızca, güce sahip olanlar sistemin arkasındaki ilkelere kendi kişisel hedeflerinden daha fazla değer verdiğinde işe yaradığı defalarca gösterilmiştir. İnsanlar hem bir sistemi baltalamak için yeterli güce sahip olduğunda hem de istediklerini elde etme arzusu, sistemi sürdürme arzularından daha büyük olduğunda, sistem çökecektir. Bu nedenle, ilkeleri destekleyen güç, yalnızca ilkeli çalışma biçimine kişisel çıkarlarından (veya kendi hiziplerinin çıkarlarından) daha fazla değer veren kişilere verilmeli ve insanlara makul ve düşünceli bir şekilde davranılmalıdır, böylece ezici bir çoğunluk bu ilke temelli sistemi isteyecek ve onun için mücadele edecek.



İNSANLARI HAK ETMEK İÇİN...

WGeçen bölümde bir organizasyonun kültüründen bahsetmiştik, çalışanları daha da önemlidir çünkü kültürü daha iyi veya daha iyiye doğru değiştirebilirler. daha kötüsü. Bir kültür ve insanları simbiyotiktir - kültür belirli türden insanları çeker ve insanlar da değerlerine ve neye benzediklerine göre kültürü ya güçlendirir ya da geliştirir. Doğru değerlere sahip doğru insanları seçer ve onlarla uyum içinde olursanız birlikte güzel caz çalarsınız. Yanlış insanları seçerseniz şelalenin üzerinden hep birlikte geçeceksiniz.

Herkesin Apple'ın başarısının sırrı olduğunu düşündüğü Steve Jobs, "Başarımın sırrı, dünyanın en iyi insanlarını işe almak için olağanüstü yol kat etmiş olmamızdır" dedi. Bu kavramı bir sonraki bölümde açıklayacağım, KİMİN NEDEN DAHA ÖNEMLİ Olduğunu Unutmayın. Başarılı bir organizasyonu yöneten herkes size aynı şeyi söyleyecektir.

Yine de çoğu kuruluş işe alma konusunda kötüdür. Görüşmecilerin, insanların gerçekte neye benzediklerine ve işlerine ve kariyerlerine ne kadar iyi uyum sağlayacaklarına odaklanmak yerine sevdikleri ve onlara benzeyen kişileri seçmesiyle başlar. Sekizinci Bölüm, Doğru İşe Alın, Çünkü Yanlış İşe Almanın Cezaları Çok Büyük Olduğundan, iyi işe almak için kişinin, insanların değerlerini, yeteneklerini ve becerilerini kuruluşun kültürü ve kariyer yollarıyla tam olarak eşleştiren daha bilimsel bir sürece ihtiyacı vardır. Siz ve adayınızın birbirinizi tanımanız gerekiyor. Kuruluşunuzla röportaj yapmalarına izin vermelisiniz ve onlara bunun nasıl bir şey olduğunu dürüstçe anlatmalısınız ve birbirinizden neler bekleyebileceğiniz konusunda çok net olmalısınız.

Ama o zaman bile, ikiniz de evet dedikten sonra, işinizde ve ilişkilerinizde bir süre birlikte yaşamadan uyum sağlayıp sağlamadığınızı bilemezsiniz. "Görüşme" süreci, istihdam başladığında sona ermez, ancak Dokuzuncu Bölüm, Sürekli Eğit, Test Et, Değerlendir ve Sırala'da anlattığım titiz bir eğitim, test, sıralama ve en önemlisi uyum sağlama sürecine geçiş yapar. İnsanlar.

Kişinin kendi zayıf yönleri de dahil olmak üzere, nesnel olarak kendini değerlendirme yeteneğinin, bir kişinin başarılı olup olmamasında en etkili faktör olduğuna ve sağlıklı bir organizasyonun, insanların birbirleriyle rekabet etmekten çok, rekabet etme biçimlerine karşı rekabet ettiği bir organizasyon olduğuna inanıyorum. alt düzey benlikleri araya girer. Amacınız, bunu anlayan insanları işe almak, onları işlerinde gelişmek için ihtiyaç duydukları araçlar ve bilgilerle donatmak olmalı, onları mikro düzeyde yönetmek değil. Eğitildikten ve öğrenmeleri için zaman verildikten sonra işi yapamıyorlarsa, onlardan kurtulun; eğer yapabilirlerse, onları tanıtın.

PEOPLE

QUALITIES
NEEDED

ELIMINATE THE GAP

WHAT
SOMEONE
IS LIKE



7 Kim olduğunu hatırla NEDEN DAHA ÖNEMLİ

Pinsanlar genellikle ne yapılması gerektiğine odaklanma hatasına düşerler. Ne yapılması gerektiğini belirleme sorumluluğunun kime verilmesi gerektiği gibi daha önemli bir soruyu ihmal etmek. Bu geriye doğru. Bir işi iyi yapmak için bir insanda neye ihtiyacınız olduğunu bildiğinizde ve o kişinin nasıl biri olduğunu bildiğinizde, işlerin nasıl gideceğini gayet iyi gözünüzde canlandırabilirsiniz.

Yükselen en yetenekli yöneticilerimizden birinin başka bir role geçebilmek için bir geçiş planı hazırladığı bir vakayı hatırlıyorum. Sorumlu olduğu alanın her yönünü ayrıntılandırılan süreç akışları ve sorumluluk haritalarıyla dolu klasörlerle Yönetim Komitesi ile bir toplantıya geldi ve bunu mümkün olduğunca çok şeyi nasıl otomatikleştirdiğini ve sistemleştirdiğini açıkladı. kusursuz Etkileyici bir sunumdu, ancak yerini kimin alacağına ve olayları farklı görüp farklı bir plan yaparlarsa ne olacağına dair bir cevabı olmadığı kısa sürede anlaşıldı. Yaptığı makineyi kim denetleyecek, sorunları araştırarak ve sürekli iyileştirecek ya da ondan kurtulmaya karar verecekti? Böyle bir kişinin sahip olduğu aynı mükemmel sonuçları elde etmesi için hangi niteliklere sahip olması gerekir? Kişiyi eşleştirmemiz gereken önemli iş özellikleri nelerdi? Böyle bir insanı işe almak için nereye gideriz?

Geriye dönüp baktığımda bu tür sorular bariz görünse de, insanların bunları gözden kaçırdığını defalarca görüyorum. İş iyi yapmak için neyin gerekli olduğunu bilmemek ve çalışanlarınızın nasıl olduğunu bilmemek, parçalarının birlikte nasıl çalıştığını bilmeden bir makineyi çalıştırmaya çalışmak gibidir.

Daha gençken, "Senden daha iyi birini işe al" sözünü gerçekten anlamazdım. Şimdi, onlarca yıl insanları işe aldıktan, yönettikten ve kovduktan sonra, ben

Gerçekten başarılı olabilmem için, çoğu (hepsi değilse de) enstrümanlarını benden daha iyi çalabilen insanlardan oluşan bir orkestra şefi gibi olmam gerektiğini anlıyorum. *Gerçekten* büyük şef, benden daha iyi bir şef de bulabilir ve onu işe alabilirim. Nihai hedefim, arkama yaslanıp güzelliğın gerçekleşmesini izleyebileceğim kadar iyi çalışan bir makine yaratmak.

İnsanları seçmenin, eğitmenin, test etmenin, değerlendirmenin ve ayırmanın ne kadar önemli olduğunu yeterince vurgulayamıyorum.

Son olarak yapmanız gerekenler çok basit:

1.Hedefi hatırla.

2.Hedefi, onu başarabilecek insanlara verin (ki bu en iyisidir) veya onlara bunu başarmak için ne yapmaları gerektiğini söyleyin (ki bu mikro yönetimdir ve bu nedenle daha az iyidir).

3.Onları sorumlu tutun.

4.Onları eğittikten ve öğrenmeleri için zaman verdikten sonra hala işi yapamıyorlarsa, onlardan kurtulun.

. 1Sizin için vermeniz gereken en önemli kararın, Sorumlu Taraflarınız olarak kimi seçtiğiniz olduğunu kabul edin.

Hedeflerinizi, bu hedefleri iyi bir şekilde gerçekleştirebilecek RP'lerin ellerine bırakırsanız ve onlara bu hedeflere ulaşmaktan ve görevleri yapmaktan kişisel olarak sorumlu olduklarını açıkça belirtirseniz, mükemmel sonuçlar vermeleri gerekir.

Aynı şey kendin için de geçerli. Tasarımcınız/yöneticiniz -çalışanınızın- sizin belirli bir göreve hazır olduğunuzdan emin olmak için iyi bir nedeniniz yoksa, inandırıcı tarafların denetimini aramadan görevi kendinize bırakmak çılgınlık olur. Dünyada iyi olmadıkları şeyleri yapmaya çalışan pek çok beceriksiz insan olduğunu biliyorsunuz, bu yüzden onlardan biri olma şansınız yüksektir. Bu sadece bir gerçek ve bunu kabul etmenizde ve onunla iyi sonuçlar doğuracak şekilde başa çıkmanızda bir sakınca yok.

A.En önemli RP'lerin amaçlardan, sonuçlardan ve sonuçlardan sorumlu olanlar olduğunu anlayın.

en üst düzeyde makineler.Bana tüm bir alandan sorumlu olabilecek birini verin - amaca ulaşmak için tasarlayabilen, işe alabilen ve sıralayabilen biri - ve ben de her şeyin iyi gideceği konusunda rahat olabilirim. Bunlar, iyi seçilmesi ve yönetilmesi gereken en önemli kişilerdir. Üst düzey yöneticiler, üst düzey düşünme yeteneğine sahip olmalı ve hedefler ile görevler arasındaki farkı anlamalıdır; aksi takdirde,

işlerini onlar için yap. Hedefleri görme ve değer verme yeteneği, deneyimle gelişse de büyük ölçüde doğuştan gelir. Test edilebilir, ancak hiçbir test mükemmel değildir.

. 2 Bilin ki nihai Sorumlu Taraf, yapılanların sonuçlarına katlanacak olan kişi olacaktır.

Başarısızlığın sonuçlarına katlandığınız sürece nihai Sorumlu Taraf sizsiniz. Örneğin, hastalığınızla nasıl başa çıkacağınızı belirleme sorumluluğunu bir doktora devretmeyi tercih ederken, doğru olanı seçmek sizin sorumluluğunuzdadır, çünkü o kötü bir iş yaparsa sonuçlarına katlanacaksınız. Ya da bir ev yapıyor olsaydınız, bir mimara gidip “yapabileceğim ev çeşitlerini göster” mi söylediniz yoksa mimara nasıl bir evde yaşamak istediğinizi söyler miydiniz? Bu özellikle para söz konusu olduğunda geçerlidir. Mali durumunuzla ilgili gözetim sorumluluğunu başkalarına devrederseniz, genellikle kendilerini sizinki kadar paranızdan sorumlu tutmazlar ve kötü bir iş çıkarıyorlarsa kendilerini kovmazlar. Bunu yalnızca nihai RP yapabilir.

Birini sorumlu bir konuma getirirken, teşviklerinin sorumluluklarıyla uyumlu olduğundan ve ürettikleri sonuçların sonuçlarını yaşadıklarından emin olun. Örnek olarak, anlaşmalarını, sorumlu oldukları alanlarda ne kadar iyi veya kötü yaptığınıza bağlı olarak iyi veya kötü yapacak şekilde yapılandırın. İyi bir yönetim için bu esastır.

A. Herkesin rapor verdiği biri olduğundan emin olun. Bir şirketin sahipleri bile patronlar, onların durumunda, amaçlarına ulaşmak için paraları harcanan yatırımcılar. Sahipler kendi kendini finanse ediyorsa, yine de müşterilerini ve çalışanlarını mutlu etmek zorundadır. Maliyetlerinin kabul edilebilir olduğundan ve hedeflerine ulaşıldığından emin olma sorumluluğundan da kaçamazlar. Bir kişinin işi benzersiz olsa bile, birisinin onu her zaman sorumlu tutması gerekir.

. 3 O şeyin arkasındaki gücü hatırla.

Çoğu insan, onları yaratan güçleri dikkate almadan etraflarındaki şeyleri görür. Çoğu durumda bu güçler, belirli özelliklere sahip belirli kişilerdi.

belirli şekillerde çalışan nitelikler. İnsanları değiştirirseniz işlerin nasıl geliştiğini değiştirirsiniz; yaratıcıları yaratıcı olmayanlarla değiştirin ve yaratımlara sahip olmayı bırakın.

İnsanlar kuruluşları kişileştirme eğilimindeyken ("Apple yaratıcı bir şirkettir") sonuçlarını kişisellikten çıkararak yanlışlıkla onları üretmek için kimin ne yaptığını gözden kaçırıyorlar. Bu yanlış çünkü şirketler insanların aldığı kararları vermiyor.

Peki, kurumunuzu özel kılan sonuçların ve kültürün arkasındaki kişiler kimlerdir? Kim olduklarını ve onu olduğu gibi yapmak için birlikte nasıl çalıştıklarını düşünün.

8Doğru İşe Alın, Çünkü Yanlış İşe Almanın Cezaları Çok Büyük

Rİnsanların Kablo Bağlantılarının Çok Farklı Olduğunu Anladığımda Bridgewater'ın ilk günlerindeki vur-kaç işe alım uygulamalarını anlattı mı? En başta, sevdiğimiz insanları işe aldık. Ancak birçoğunun uygunsuz olduğu ortaya çıktı. Onları sevdiğimiz için onlardan vazgeçmeye isteksizdik ve işler genellikle daha da kötüye gitti. Bu yüzden, çoğu şirketin yaptığı gibi, özgeçmişlere bakarak, listeleri daraltarak ve ardından kimin haklı olduğuna dair içgüdüsel bir fikir edinmek için mülakatlar yaparak işe almaya başladık. Ancak, bilimsel olarak oluşturulmuş bir kişilik testindeki soruların aksine, adaylarımıza sorduğumuz soruların, adayların gerçekte neye benzediklerini gösteren yanıtlar alma olasılığı düşüktü.

Esasen yaptığımız şey, potansiyel çalışanlara kendi önyargılı bakış açımızla bakmaktı. Lineer düşünen bizler, lineer düşünürleri işe alma eğilimindeydik; Yanal düşünen bizler, yanal düşünenleri işe alma eğilimindeydik. Hepimiz seçtiğimiz türün tüm işlerde en iyi performansı göstereceğini düşündük ve sonuç olarak, alışılmadık ortamımızda kimin başarılı kimin başarısız olacağını doğru bir şekilde tahmin edemedik. Sonuç olarak, birçok kötü işe alım yapmaya devam ettik.

Sonunda hatalarımızdan ve başarısızlıklarımızdan işe alım sonuçlarımızı iki şekilde iyileştirebileceğimizi öğrendik: 1) tam olarak ne tür bir insan aradığımız konusunda her zaman net ve net olarak ve 2) değerlendirme için kelime dağarcığımızı ve araçlarımızı geliştirerek. insanların yetenekleri çok daha ayrıntılı bir düzeyde. Bu bölüm, bunu yapmak için öğrendiğimiz ilkeleri ayrıntılı olarak ortaya koymaktadır. Hâlâ çok fazla işe alma hatası yapıyor olsak da, sürekli iyileştirmeye çalıştığımız bu süreçleri takip ederek hata yapma ihtimalimizi önemli ölçüde azalttık.

Üst düzeyde, bağımsız düşünen, açık fikirli ve iddialı bir şekilde tartışan ve her şeyden önce, yoğun hakikat ve mükemmellik arayışına ve bu sayede kendilerinin ve organizasyonun hızlı gelişimine değer veren insanlar arıyoruz. İşe, geçimimizi sağlamak için yaptığımızdan daha fazlası olarak baktığımız için, işe alınan her potansiyel kişiye sadece bir çalışan olarak değil, hayatımızı paylaşmak isteyeceğimiz biri olarak bakarız. Birlikte çalıştığımız insanların düşünceli olması ve zor, doğru şeyleri yapma konusunda yüksek kişisel sorumluluk duygusuna sahip olması konusunda ısrarcıyız. Cömert tabiata ve yüksek adalet standartlarına sahip insanlar arıyoruz. En önemlisi de egolarını bir kenara bırakıp kendilerini samimi bir şekilde değerlendirebilmelidirler.

İster aynı özellikleri ister başkalarını aramayı seçin, yapabileceğiniz en önemli şey, işe almanın kasıtlı olarak yaklaşılması gereken yüksek riskli bir kumar olduğunu anlamaktır. Uygun olup olmadıkları netleşmeden önce yeni çalışanları işe almak ve geliştirmek için çok fazla zaman, çaba ve kaynak harcanır. Eğitim ve yeniden eğitim için aylar, hatta yıllar ve sayısız dolar boşa harcanabilir. Bu maliyetlerin bazıları elle tutulamaz, moral kaybı ve rollerinde mükemmel olmayan insanlar birbiriyle çarpıştıkça standartların kademeli olarak düşmesi; kötü sonuçlardan kaynaklanan diğer maliyetler dolar ve sent cinsinden kolayca ölçülebilir. Yani birine teklifte bulunmaya hazır olduğunuzu düşündüğünüzde,

. 1 Kişiyi tasarımla eşleştirin.

Bir "makine" inşa ederken tasarım insanlardan önce gelir çünkü ihtiyaç duyacağınız insan tipi tasarıma bağlı olacaktır. Tasarım yaparken, her bir kişinin işini iyi yapması için gereken özelliklerin net bir zihinsel görüntüsünü oluşturun. Başarılı olmak için gereken niteliklere sahip olmayan insanlara sorumluluk yüklemek beyhudedir. Çevreye zarar veren tüm tarafları hayal kırıklığına uğratar ve kaçınılmaz olarak kızdırır.

Bir kişiyi tasarımla eşleştirmek için işe alımdan performans incelemelerine kadar uygulanabilecek tutarlı bir dizi kriter olacak şekilde bir teknik özellikler tablosu oluşturarak başlayın. Bridgewater'ın özellik sayfaları, Beyzbol Kartlarımızla aynı kalite bankasını kullanır.

İşleri insanlara uyacak şekilde tasarlamayın; zamanla, bunun neredeyse her zaman bir hata olduğu ortaya çıkar. Bu genellikle, bırakmak istemediğiniz biri gitmediğinde olur.

alışın ve o kişinin başka neler yapabileceğini bulmaya çalışma eğilimi vardır. Yöneticiler sıklıkla kendi güçlü ve zayıf yanları konusunda objektif olmayı başaramazlar ve kendilerini uygun bulmadıkları rollere sokarlar.

A.Hangi değeri, yetenekleri ve becerileri aradığınızı düşünün (bu sırayla).Değerler davranışları motive eden ve insanların birbirleriyle uyumluluklarını belirleyen köklü inançlar. İnsanlar değeri için savaşacak ve onları paylaşmayan insanlarla savaşmaları muhtemeldir. Yetenekler düşünme ve davranma biçimleridir. Bazı insanlar harika öğreniciler ve hızlı işlemcilerdir; diğerleri şeyleri daha yüksek bir seviyede görme yeteneğine sahiptir. Bazıları daha çok ayrıntılara odaklanır; yine de diğerleri yaratıcı veya mantıklı veya üstün bir organizasyonla düşünür. Beceriler, bir yabancı dili konuşabilmek veya bilgisayar kodu yazabilmek gibi öğrenilen araçlardır. Değerlerin ve yeteneklerin çok fazla değışme olasılığı düşük olsa da, becerilerin çoğu sınırlı bir süre içinde edinilebilir (örneğin, yazılım yeterliliği öğrenilebilir) ve çoğu zaman değeri olarak değışebilir (günümüzün en çok talep gören programlama dilinin modası geçmiş olabilir). Birkaç yıl).

Her bir role uyması için hangi niteliklerin karışımının önemli olduğunu ve daha geniş anlamda, başarılı ilişkiler kurabileceğiniz kişilerde hangi değeri ve becerilerin gerekli olduğunu bilmeniz önemlidir. Uzun vadeli ilişkiler için insanları seçerken, değeri en önemlidir, sonra yetenekler gelir ve beceriler en az önemlidir. Yine de çoğu insan önce beceri ve yetenekleri seçme ve değeri göz ardı etme hatasına düşüyor. En çok benim üç C dediğim şeye sahip olan insanlara değeri veriyoruz: karakter, sağduyu ve yaratıcılık.

Eğer alışanlarınız bir topluluk duygusu ve misyona bağlıysa ve yetenekliyse, olağanüstü bir organizasyona sahip olacaksınız. Bazı insanlar misyona ve topluluğa değeri verecek, bazıları ise vermeyecek. Bridgewater'da kültürümüzü koruyan temel paylaşılan değeri, anlamlı çalışma ve anlamlı ilişkiler, radikal gerçek ve radikal şeffaflık, kişinin kendi zayıflıkları da dahil olmak üzere sert gerçekleri keşfetmeye yönelik açık fikirli istekliliği, sahiplenme duygusu, mükemmellik dürtüsü ve iyi ama zor şeyleri yapmaya istekli, tüm bunları derinden isteyen çok yetenekli insanlar arıyoruz.

B.Doğru insanı bulmayı sistematik ve bilimsel hale getirin.İnsanları seçme süreci sistematik olarak oluşturulmalı ve kanıta dayalı olmalıdır. Sonuçların onlarla karşılaştırılabilmesi ve sonuçları üreten makinenin (tasarım ve insanlar) gelişerek gelişebilmesi için hedeflerin açıkça belirtildiği bir insan işe alma makinesine sahip olmanız gerekir.

Kuruluşlar tipik olarak, iş adaylarının özgeçmişlerini yarı rastgele kriterlere dayalı olarak yarı rastgele kişiler tarafından gözden geçirerek insanları işe alır; bu da onları, yarı rastgele insan gruplarının adaylara yarı rastgele sorular sormasını ve ardından seçimlerini yapmalarını sağlamak için adayları davet etmeye yönlendirir. onları nasıl sevdiklerine dair fikir birliğine dayalı olarak kime iş teklif edecekleri. Bu adımların her birinin daha sistematik ve amaçlı yapıldığından emin olmanız gerekir. Örneğin, hangi soruların sorulduğunu ve adayların verdiği farklı cevapların, onları farklılaştırmaya çalıştığınız şekillerde onları nasıl farklılaştırdığını düşünmelisiniz. Ayrıca, sonraki davranışlar ve performansın ne kadar göstergesi olabileceklerini öğrenebilmek için tüm bu yanıtları da kaydetmelisiniz. İşe alma sürecinin insani boyutunun veya sanatının ortadan kaldırılması gerektiğini kastetmiyorum - bir ilişkinin kişisel değerleri ve birlik ruhu kritik derecede önemlidir ve verilerle tam olarak ölçülemez. Bazen gözlerdeki parlıltı ve yüz ifadeleri anlatıyor. Bununla birlikte, insanların sübjektif yorumlarının önemli olduğu alanlarda bile, daha objektif olmak için verileri ve bilimsel bir yaklaşımı kullanmaya devam edebilirsiniz; örneğin, yorumları yapanların geçmiş kayıtlarını değerlendirmek için verileri toplayabilirsiniz.

C.Tıklamayı duyun: Rol ve kişi arasında doğru uyumu bulun.Unutma ki senin hedefin doğru insanları doğru tasarıma yerleştirmektir. Önce rolün sorumluluklarını ve bunları yerine getirmek için gereken nitelikleri anlayın, ardından kişinin bunlara sahip olup olmadığını belirleyin. Bunu iyi yaptığınızda, işe aldığınız kişi rolüne uyduğu için neredeyse duyulabilir bir "klik" sesi duyulmalıdır.

D.Sadece "onlardan herhangi birini" değil, parıldayan insanları arayın.Çok fazla insan işe alınır çünkü onlar sadece "onlardan biri". Bir tesisatçı arıyorsanız, işi, olağanüstü bir tesisatçının niteliklerine sahip olup olmadığından emin olmadan, görüşme yaptığınız ilk deneyimli tesisatçı ile doldurma eğiliminde olabilirsiniz. Yine de sıradan bir tesisatçı ile olağanüstü bir tesisatçı arasındaki fark çok büyük. Herhangi bir adayın geçmişini incelerken, bir şekilde olağanüstü olduklarını gösterip göstermediklerini belirlemelisiniz. En belirgin kanıt, seçkin bir akran grubu içindeki olağanüstü performanstır. Belirli bir iş için birini işe almak sizi pek heyecanlandırmıyorsa, yapmayın. İkiniz muhtemelen birbirinizi perişan edeceksiniz.

e.Çekiş gücünüzü birine iş bulmak için kullanmayın.Kişisel bilgilerinizin kullanılması kabul edilemez. birinin iş bulmasına yardımcı olmak için nüfuz sahibi olmak, çünkü bunu yapmak meritokrasiyi baltalar. İş arayanlar için iyi değil çünkü iş aramadıklarını gösteriyor.

gerçekten kazanın; işe alan kişi için iyi değil çünkü otoritesini baltalıyor; ve bu senin için iyi değil çünkü arkadaşların için erdemden ödün vereceğini gösteriyor. Bu sinsi bir yolsuzluk şeklidir ve hoş görülmemelidir. Bridgewater'da bu konuda yapabileceğiniz en fazla şey, onaylayacak kadar iyi tanıdığınız birine referans vermektir. Bridgewater benim şirketim olmasına rağmen bu politikamdan hiçbir zaman sapmadım.

. 2 İnsanların çok farklı inşa edildiğini ve farklı görme ve düşünme biçimlerinin insanları farklı işler için uygun hale getirdiğini unutmayın.

Bazı düşünme biçimleri, bazı amaçlar için size iyi hizmet ederken, diğerleri için kötü hizmet edecektir. Kişinin kendisinin ve başkalarının düşünme biçimlerini ve bunların en iyi uygulamalarını anlaması çok arzu edilir. Bazı nitelikler bazı işler için daha uygundur. Örneğin, çok içe dönük bir kişiyi satıcı olarak işe almak istemeyebilirsiniz. Bu, içe dönük birinin bu işi yapamayacağı anlamına gelmez; sadece girişken bir kişinin rolünden daha memnun olması ve daha iyi bir iş çıkarması muhtemeldir.

Bir tür düşünmede doğal olarak iyi değilseniz, bu, onu gerektiren yollardan alıkondüğünüz anlamına gelmez. Bununla birlikte, ya gerekli düşünme biçimine sahip biriyle çalışmanızı (en çok işe yarayan) ya da farklı düşünmeyi öğrenmenizi (ki bu zor ve hatta imkansızdır) gerektirir.

Öte yandan, bazen, özellikle gruplar halinde, bu farklılıkları dikkate almadan birbirleriyle uğraşan insanlar görüyorum. Kör adamların bir filin farklı yerlerine dokunup onun ne olduğunu tartışmasına benzerler. İnsanların hiçbirinin resmin tamamına sahip olmadığını anlayacak kadar açık fikirli olmaları ne kadar iyi olurdu bir düşünün. Hem kendi görüşlerini ifade edenlerin hem de başkalarının görüşlerini düşünenlerin, birbirlerinin farklılıklarını dikkate alması gerekir. Bu farklılıklar gerçektir, dolayısıyla bunlar yokmuş gibi davranmak aptalcadır.

A. Kişilik değerlendirmelerinin nasıl kullanılacağını ve yorumlanacağını anlayın. Kişilik değerlendirmeleri insanların yetenekleri, tercihleri ve tarzları açısından nasıl olduklarına dair hızlı bir resim elde etmek için değerli araçlar. Genellikle röportajlardan daha nesnel ve güvenilirlerdir.

B.İnsanların kendileri gibi insanları seçme eğiliminde olduğunu unutmayın, bu nedenle onları tanımlayabilecek görüşmecileri seçin.

ne arıyorsun.Bir vizyoner arıyorsanız, vizyon araştırması yapacağınız röportajı yapması için bir vizyoner seçin. Niteliklerin bir karışımını arıyorsanız, bu nitelikleri topluca somutlaştıran bir grup görüşmeci toplayın. Yargılarına güvenmediğiniz görüşmecileri seçmeyin (başka bir deyişle, inandırıcı olduklarından emin olun).

C.Kendilerine nesnel olarak bakmaya istekli insanları arayın.

Herkesin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Başarının anahtarı, kişinin zayıf yönlerini anlamak ve bunları başarıyla telafi etmektir. Bu yeteneğe sahip olmayan insanlar kronik olarak başarısız olurlar.

D.İnsanların tipik olarak o kadar da değişmediğini unutmayın.Bu özellikle doğrudur bir veya iki yıl gibi kısa süreler, ancak çoğu insan, birisi yanlış bir şey yaptığında, kişinin dersi öğreneceğini ve değişeceğini varsaymak ister. Bu safça. Değişeceklerine dair aksi yönde iyi kanıtlar olmadıkça değişmeyeceklerini varsaymak en iyisidir.

Gördüğün değişikliklere bahse girmek, umduklarına bahse girmek daha iyidir.

. 3Takımlarınızı spor yöneticilerinin yaptığı gibi düşünün: Hiç kimse başarı için gereken her şeye sahip değildir, yine de herkes mükemmel olmalıdır.

Takımlar, farklı pozisyonlarda oynamak için farklı becerilerin gerekli olduğu profesyonel sporlardaki gibi çalışmalıdır. Her birinde mükemmellik zorunludur, görevin başarısından taviz verilemez ve yeterli düzeyde olmayan üyelerin kesilmesi gerekebilir. Ekipler bu kadar yüksek standartlar ve paylaşılan değerlerle çalıştığında, olağanüstü ilişkilerin gelişmesi muhtemeldir.

. 4İnsanların geçmiş kayıtlarına dikkat edin.

İnsanların kişilikleri, size gelmeden önce oldukça iyi şekillenir ve çocukluklarından beri her yerde parmak izlerini bırakırlar; ödevini yaparsan herkes oldukça bilinebilir. Değerlerine, yeteneklerine ve becerilerine ulaşmalısınız: Sizin olduğunuz şeyde mükemmel bir geçmişe sahipler mi?

yapmalarını mı bekliyorsunuz? Yapmalarını istediğiniz şeyi en az üç kez başarıyla yaptılar mı? Değilse, daha düşük olasılıklı bir bahis oynuyorsunuz, bu yüzden bunu yapmak için gerçekten iyi nedenleriniz olmasını istiyorsunuz. Bu, kendinizin veya başkalarının yeni bir şey yapmasına asla izin vermemeniz gerektiği anlamına gelmez; tabii ki yapmalısın. Ancak bunu uygun bir dikkatle ve korkuluklarla yapın. Yani, siz de dahil olmak üzere (eğer bu tanıma uyuyorsanız) deneyimsiz kişiyi deneyimli bir kişiye nezaret ettirin.

A.Referansları kontrol edin.Geçmiş performansları hakkında bilgi için yalnızca adaya güvenmeyin: Onları tanıyan inandırıcı insanlarla konuşun, belgelenmiş kanıtlar arayın ve patronlarından, astlarından ve meslektaşlarından geçmiş incelemeler isteyin. Mümkün olduğunca, kendileri için seçtikleri yolun ve yol boyunca nasıl geliştiklerinin net ve objektif bir resmini elde etmek istersiniz. Başka yerlerde başarılı olduğunu iddia eden pek çok kişinin Bridgewater'da etkisiz bir şekilde çalıştığını gördüm. Daha yakından bakıldığında, genellikle ya kendilerini tasvir ettikleri kadar başarılı olmadıkları ya da başkalarının başarıları için övgü aldıkları ortaya çıktı.

B.Okuldaki performansın, bir kişinin değerlere sahip olup olmadığı konusunda size pek bir şey söylemediğini kabul edin.
ve aradığınız yetenekler.Büyük ölçüde ölçülmesi en kolay olanlar oldukları için, hafıza ve işlem hızı okuldaki başarıyı belirleyen yetenekler olma eğilimindedir, bu nedenle okul performansı bu niteliklerin mükemmel bir göstergesidir. Okul performansı aynı zamanda bir kişinin başarıma kararlılığının yanı sıra yönergeleri takip etme istekliliği ve yeteneğinin iyi bir göstergesidir. Ancak bir adayın sağduyusunu, vizyonunu, yaratıcılığını veya karar verme yeteneklerini değerlendirmeye gelince, okul kayıtlarının değeri sınırlıdır. Bu özellikler en önemlileri olduğundan, adayın bu özelliklere sahip olup olmadığını anlamak için okulun ötesine bakmalısınız.

C.Harika kavramsal düşünörlere sahip olmak en iyisi olsa da, bu harika deneyimi ve harika bir deneyimi anlayın.
sicili de çok sayılır.Her türden iş vardır ve bunları halletmek için her türden insanı gerektirirler. En iyi çözümü bulacak zeki, açık fikirli bir hurdacı olan girişimci tipini bulma konusunda sıklıkla önyargılıyım ve çoğu zaman hayal kırıklığına uğradım. Öte yandan, bazen tamamen güvenebileceğim, uzmanlığına onlarca yılını vermiş usta bir zanaatkar buldum. Aklıma sürekli gelen şey, Malcolm Gladwell'in uzmanlık oluşturmak için bir şeyler yapmanın on bin saat sürdüğü kuralı ve bir kişinin ne kadar iyi vuruş yapabileceğini yargılamak için vuruş ortalamalarına bakmanın değeri. Yetenekli bir çaylağın kendini kanıtlamış bir yıldızla göre ne kadar başarılı olduğunu anlamanın bir yolu, onları birbirleriyle tartışmaya sokmak ve her birinin ne kadar iyi dayandığını görmektir.

D. Pratik olmayan idealiste dikkat edin. İnsanların gerçekte nasıl davrandıklarını anlamadan, insanların nasıl davranması gerektiğine dair ahlaki fikirleri olan idealist insanlar yarardan çok zarar verirler.

Küresel bir makroekonomist ve iş adamı ve bir hayırsever olarak bunu tüm bu alanlarda tekrar tekrar gördüm. Ne kadar iyi niyetli olsalar da, pratik olmayan idealistlerin tehlikeli ve yıkıcı olduklarına, oysa pratik idealistlerin dünyayı daha iyi bir yer yaptıklarına inanmaya başladım. Pratik olmak için gerçekçi olmak gerekir - insanların çıkarlarının nerede olduğunu ve sonuçlar üreten makinelerin nasıl tasarlanacağını ve ayrıca bu faydaları maliyetlerle ilişkili olarak ölçen ölçütleri bilmek gerekir. Bu tür önlemler olmaksızın israf, faydaları sınırlayacak veya silecektir ve bunlarla birlikte faydalar akmaya devam edecektir.

e. Başka bir yerde başarılı olan bir kişinin, bulunduğunuz işte de başarılı olacağını düşünmeyin. onları vermekİşe alma konusunda ne kadar iyi olursanız olun, işe aldığınız bazı kişiler işe yaramayacaktır. Düşündüğünüz kişilerin nasıl çalıştığını bilin ve bunun nasıl başarılı sonuçlar doğuracağını görselleştirin. Ne yaptıklarını bilmek, yalnızca neye benzediklerini anlamana yardımcı olduğu sürece değerlidir.

F. Çalışanlarınızın karakter sahibi olduğundan ve yetenekli olduğundan emin olun. Yetenekli kişi ama İyi bir karaktere sahip olmayan kişi genellikle yıkıcıdır, çünkü size zarar verecek kadar zekidir ve kesinlikle kültürü aşındırır. Kanımca çoğu kuruluş, işi bitirmeye dar görüşlü bir odaklanma nedeniyle yetenek parçasına aşırı değer veriyor ve karakter parçasına hafife alıyor. Bunu yaparken, onları hem iyi hem de kötü zamanlarda taşıyacak olan büyük ilişkilerin gücünü kaybederler.

Beni yanlış anlamayın, karakter için yeteneklerden ödün vermeniz gerektiğini söylemiyorum. İyi karakterli ve zayıf yeteneklere sahip kişi de sorun yaratır. Sempatik olsa da, işi bitirmeyecek ve kovulması acı verecek kadar zor çünkü bunu yapmak, artık tutmayı göze alamayacağınız sadık köpeği vurmak gibi geliyor - ama gitmesi gerekiyor. Nihayetinde, birlikte çalıştığınız insanlarda ihtiyacınız olan şey mükemmel karakterdir. Mükemmel yetenekler, bu yüzden harika insanlar bulmak çok zor.

. 5 İnsanları sadece yapacakları ilk işe uydurmak için işe almayın; hayatınızı paylaşmak istediğiniz insanları işe alın.

İnsanların birbirini ve organizasyonu tanıması için geçen süre nedeniyle ciro maliyetli ve verimsizdir. Hem birlikte çalıştığınız insanlar hem de şirketin kendisi tahmin edemeyeceğiniz şekillerde gelişecek. Bu nedenle, uzun vadeli bir görevi paylaşmak istediğiniz türden insanları işe alın. Her zaman harika insanlar için faydan olacak.

A. Birçok harika sorusu olan insanları arayın. Akıllı insanlar soru soranlardır. Tüm cevaplara sahip olduklarını düşünmenin aksine, en düşünceli sorular. Harika sorular, gelecekteki başarının harika cevaplardan çok daha iyi bir göstergesidir.

B. Adaylara sığillerinizi gösterin. İş beklentilerinize gerçek resmi gösterin, *özellikle* kötü şeyler Ayrıca onlara en zor yönler de dahil olmak üzere ilkeleri uygulama halinde gösterin. Bu şekilde, gerçek zorluklara katlanma istekliliklerini stres testi yapacaksınız.

C. Uyumlu olduğun ama aynı zamanda sana meydan okuyacak insanlarla caz çal. İhtiyacın var zevklerinizi ve tarzınızı paylaşan ama aynı zamanda birbirini zorlayıp meydan okuyabilen insanlar. Müzikte, sporda veya iş dünyasında en iyi takımlar, tüm bunları aynı anda yapar.

. 6 Tazminatı düşünürken, hem istikrar hem de fırsat sağlayın.

İnsanlara mali stres altında olmamaları için yeterince ödeme yapın, ancak şişman ve mutlu olacakları kadar da değil. Çalışanlarınızın hayallerini gerçekleştirebilmeleri için performans göstermeye motive olmalarını istiyorsunuz. İnsanların çok daha fazla para kazanma güvencesi için bir işi kabul etmelerini istemezsiniz; *para kazanmaksı* ve yaratıcı çalışma sayesinde.

A. Kişi için ödeme yapın, iş için değil. Karşılaştırılabilir işlerde, karşılaştırılabilir deneyime ve referanslara sahip insanların ne kazandığına bakın, bunun üzerine biraz prim ekleyin ve topun örtüsünü kaldırmak için motive olmaları için ikramiyeler veya diğer teşvikler oluşturun. Asla sadece iş unvanına göre ödeme yapmayın.

B. Performans ölçümlerinin en azından gevşek bir şekilde tazminata bağlanmasını sağlayın. asla tam olarak yapamayacakken Metriklerde harika bir iş ilişkisi oluşturan tüm yönleri yakalayın, birçoğunu kurabilmelisiniz. Performans metriklerini bağlama

Tazminat, insanlarla olan anlaşmanız hakkındaki anlayışınızı netleştirmenize, sürekli iyi geri bildirim sağlamanıza ve kişinin sürekli olarak nasıl davrandığını etkilemenize yardımcı olacaktır.

C.Fuarın kuzeyini öde.Cömert davranarak veya en azından başkalarına karşı biraz adil davranarak hem işimizi hem de ilişkilerimizi geliştirdim ve çoğu insan aynı şekilde karşılık verdi. Sonuç olarak, karşılıklı ilgi, saygı ve bağlılık şeklinde paradan daha özel bir şey kazandık.

D.Pastayı tam olarak nasıl dilimleyeceğinizden çok daha büyük hale getirmeye odaklanın, böylece siz veya başkası pastayı kapsın.
en büyük parçaEn iyi müzakereler, biriyle "Daha fazlasını almalısın" dediğim ve "Hayır, daha fazlasını almalısın!" Birbirleriyle bu şekilde hareket eden insanlar, ilişkiyi daha iyi hale getirir ve pastayı büyütür ve her ikisi de uzun vadede fayda sağlar.

. 7Büyük ortaklıklarda düşünce ve cömertliğin paradan daha önemli olduğunu unutmayın.

Çok şeyi olmayan biri, az vererek cömert olabilir, çok şey veren zenginden daha cömert olabilir. Bazı insanlar cömertliğe karşılık verirken, diğerleri paraya karşılık verir. İlk türün yanınızda olmasını istersiniz ve onlara her zaman cömert davranmak istersiniz.

Hiçbir şeyim olmadığında, cömertliğimi başkalarının onlara verebileceği daha yüksek tazminat seviyelerinden daha fazla takdir eden insanlara karşı olabildiğince cömert davrandım. Bu sebeple benimle kaldılar. Bunu asla unutmadım ve fırsatım varken onları zengin etmeye özen gösterdim. Cömertliklerine en çok ihtiyaç duyduğumda onlar da bana kendi yollarıyla cömert davrandılar. İkimizin de paradan çok daha değerli bir şeyi var ve parayı da aldık.

Paranın tek amacının size istediğinizi elde etmek olduğunu unutmayın, bu yüzden neye değer verdiğinizi iyice düşünün ve onu paranın üstüne koyun. İyi bir ilişkiyi ne kadara satarsınız? Dünyada değerli bir ilişkiden ayrılmanı sağlayacak kadar para yok.

A.Cömert olun ve başkalarından cömertlik bekleyin.Başkalarına karşı cömert değilseniz ve diğerleri sana cömert davranmaz, kaliteli bir ilişkin olmaz.

. 8Harika insanları bulmak zordur, bu yüzden onları nasıl elde tutacağınızı düşündüğünüzden emin olun.

Anlamlı ilişkiler kurmak ve sürekli uyum içinde olmak gibi daha önce verilen önerileri uyguladığınızdan emin olun. En önemlisi, insanları işlerin onlar için nasıl gittiği hakkında konuşmaya teşvik etmelisiniz. Kişisel gelişimlerinin uygun şekilde ilerlemesini sağlamak da önemlidir. Aktif bir akıl hocasının yakın tavsiyesi en az bir yıl sürmelidir.

**bildiğin zaman
birisi nasıl biri, ne
bekleyebileceğini biliyorsun
onlardan.**

9Sürekli Eğit, Test Et,

İnsanları Değerlendirin ve Sıralayın

BMakinenizin gelişmesi için diğer çalışanlarınızın ve tasarımınızın gelişmesi gerekir. Kişisel gelişimi doğru yaptığınızda, getiriler üsteldir. İnsanlar gittikçe daha iyi hale geldikçe, daha bağımsız düşünebilir, araştırabilir ve makinenizi iyileştirmenize yardımcı olabilir. Ne kadar hızlı gelişirlerse, sonuçlarınız o kadar hızlı iyileşir.

Bir çalışanın kişisel gelişimindeki rolünüz, güçlü ve zayıf yönlerinin samimi bir şekilde değerlendirilmesiyle başlar, ardından eğitim yoluyla veya güçlü yanlarından ve tercihlerinden yararlanan farklı bir işe geçerek zayıflıklarının nasıl hafifletilebileceğine dair bir planla devam eder. Bridgewater'da, yeni çalışanlar genellikle bu tür konuşmaların ne kadar samimi ve doğrudan olabileceği karşısında şaşırırlar, ancak bu kişisel veya hiyerarşik değildir; hiç kimse bu tür eleştirilerden muaf değildir. Bu süreç genel olarak hem yöneticiler hem de astları için zor olsa da uzun vadede insanları daha mutlu, Bridgewater'ı daha başarılı kıldı. Unutmayın ki çoğu insan, kendilerini geliştirirken ve kendilerine doğal olarak uyan ve ilerlemelerine yardımcı olan şeyleri yaparken en mutlu olduklarını unutmayın.

İnsanların gelişmesine yardımcı olurken bile, sorumluluklarını mükemmel bir şekilde yerine getirip getiremediklerini sürekli olarak değerlendirmelisiniz. Raporlarınızla genellikle anlamlı ilişkiler kuracağınız ve performansları barda değilse onları doğru bir şekilde değerlendirmek konusunda isteksiz olabileceğiniz için, bunu objektif olarak yapmak kolay değildir. Aynı şekilde, sizi yanlış yönlendiren bir çalışana hak ettiğinden daha kötü bir değerlendirme verme eğiliminde olabilirsiniz. Bir fikir meritokrasisi nesnellik gerektirir. Geliştirdiğimiz yönetim araçlarının birçoğu tam da bunu yapmak için inşa edildi ve bize herhangi bir yöneticinin önyargılarından bağımsız olarak insanların tarafsız bir resmini ve performanslarını sağladı. Bu veriler önemlidir

bir yönetici ve bir raporun bir değerlendirmede uyumsuz olduğu ve anlaşmazlığı çözmek için diğerlerinin çağrıldığı durumlarda.

Birkaç yıl önce bir çalışanımız bölüm başkanı olarak deneme pozisyonunda görev yapıyordu. Önceki departman başkanı firmadan ayrılmıştı ve o zamanlar CEO olan Greg, daha önce vekil olan bu çalışanın göreve adım atmak için doğru yeteneklere sahip olup olmadığını değerlendiriyordu. Çalışan yaptığını düşündü; Greg ve diğerleri, yapmadığını düşündüler. Ancak bu karar, CEO'nun "aramayı yapması" kadar basit değildi. Kararların daha çok kanıta dayalı olmasını istiyoruz. Nokta Toplayıcı sistemimizin sürekli geri bildiriminin bir sonucu olarak, sentez, bilmediğini bilme ve doğru düzeyde yönetme dahil olmak üzere iş için gereken belirli nitelikler hakkında kelimenin tam anlamıyla yüzlerce veri noktamız vardı. Bu yüzden tüm bu verileri ekrana koyduk ve birlikte ona dikkatle baktık. Daha sonra çalışandan bu kanıtlara bakmasını ve bu iş için kendini işe alıp almayacağına karar verme konumunda olsaydı ne yapacağını düşünmesini istedik. Geri adım atıp nesnel kanıtlara bakabildiğinde, Bridgewater'da kendi güçlü yanlarına daha uygun başka bir rol denemeyi kabul etti.

İnsanların beceri kazanmasına yardımcı olmak kolaydır; bu genellikle onlara uygun eğitimi sağlama meselesidir. Yeteneklerdeki iyileştirmeler daha zordur, ancak bir kişinin zaman içinde sorumlu olabileceği şeyleri genişletmek için gereklidir. Ve birinin değerlerini değiştirmek, asla güvenmemeniz gereken bir şeydir. Her ilişkide, birbiriniz için yaratılıp yaratılmadığınıza karar vermeniz gereken bir nokta vardır - bu, özel yaşamda ve yüksek standartlara sahip herhangi bir kuruluştaki yaygın bir durumdur. Bridgewater'da, kültürümüzün temellerinden taviz veremeyeceğimizi biliyoruz, bu nedenle bir kişi bara kabul edilebilir bir zaman diliminde gidemezse barı terk etmelidir.

Her lider, 1) sevilen ama hedeflerine ulaşamayan insanlardan kurtulmak ile 2) iyi ama beceriksiz insanları elde tutmak ve hedeflerine ulaşmamak arasında karar vermelidir. Bu zor kararları verip veremeyeceğiniz, kendi başarınızın veya başarısızlığınızın en güçlü belirleyicisidir. Bridgewater'ınki gibi bir kültürde başka seçeneğiniz yok. Şu anda zor olsa da mükemmeli seçmelisiniz, çünkü herkes için en iyisi odur.

. 1 Sizin ve yönettiğiniz insanların bir kişisel gelişim sürecinden geçeceğini anlayın.

Kimse bu süreçten muaf değildir. İyi gitmesi, insanların güçlü ve zayıf yönler (en önemlisi zayıflıklar) hakkında dürüst değerlendirmeler yapma becerilerine bağlıdır. Genellikle yöneticilerin bu geri bildirimi vermesi astlarının duyması kadar zor olsa da, uzun vadede insanları daha mutlu ve organizasyonu daha başarılı kılar.

A. Kişisel gelişimin nispeten hızlı olması gerektiğini ve kişinin güçlü ve zayıf yanlarını keşfetmesinin doğal bir sonucu olduğunu kabul edin; sonuç olarak, kariyer yolları başlangıçta planlanmaz.

Evrimsel süreç, insanların hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları şeyler ile onların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmekle ilgilidir; insanlar muhtemelen başarılı olacakları, ancak kendilerini zorlamaları gereken işlere konduklarında ortaya çıkar. Her kişinin kariyeri, kişinin nasıl biri olduğu hakkında hepimizin öğrendiklerine bağlı olarak gelişecektir.

Onlara koçluk yapılırken kendileri için öğrenmeleri ve düşünmeleri için yeterli özgürlük verilmelidir, böylece kabul edilemez hatalar yapmaları engellenir. Aldıkları geri bildirim, sorunlarının ek öğrenme ile çözülebilecek türde olup olmadığı veya değişmesi muhtemel olmayan doğal yeteneklerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda düşünmelerine yardımcı olmalıdır. Tipik olarak, yeni bir çalışanı genel olarak tanımak altı ila on iki ay sürer ve kültürü içselleştirmeleri ve adapte etmeleri yaklaşık on sekiz ay sürer. Bu süre zarfında periyodik mini incelemeler ve birkaç önemli inceleme yapılmalıdır. Bu değerlendirmelerin her birinin ardından, sevdikleri ve sevmedikleri, güçlü ve zayıf yönlerine göre uyarlanmış yeni görevler yapılmalıdır. Bu, birikmiş eğitim, test etme deneyimlerinin, uyum sağlamak, kişiyi her zamankinden daha uygun rollere ve sorumluluklara yönlendirir. Bridgewater'da bu, tipik olarak hem zorlu hem de ödüllendirici bir süreçtir ve çeşitli işlere daha fazla aşinalık ve kendini daha iyi anlama sağlayarak kişiye fayda sağlar. Yolların ayrılmasıyla sonuçlandığında, bunun nedeni genellikle insanların şirketteki hiçbir işte mükemmel ve mutlu olamayacaklarını düşünmeleridir.

B. Eğitimin kişisel gelişim sürecini yönlendirdiğini anlayın. Stajyerler açık olmalı fikirli; süreç, neyi iyi yaptıklarını ve neyi kötü yaptıklarını keşfederken ve bu konuda ne yapacaklarına karar verirken egolarını askıya almalarını gerektirir. Eğitimci de açık fikirli olmalıdır ve en iyisi, kursiyerin nasıl biri olduğuyla ilgili görüşlerini üçgenleştirmek için her kursiyerle en az iki güvenilir eğitimcinin çalışmasıdır. Bu eğitim bir çirak ilişkisidir; bir kayak eğitimcinin öğrencisiyle birlikte kayak yapması gibi, eğitimci ve stajyer deneyimlerini paylaştığında ortaya çıkar. Süreç, insanların nerede ve neden durdukları konusunda büyümeyi, gelişmeyi ve şeffaflığı teşvik eder.

nerede durdukları ve bunu geliştirmek için neler yapabilecekleri. Sadece kendi kişisel gelişimlerini değil aynı zamanda organizasyonun evrimini de hızlandırır.

C. İnsanlara balık vermektense balık tutmayı öğretin, bu onların biraz yapmalarına izin vermek anlamına gelse bile.

hatalarBazen durup öğrenebilmeleri için birinin hata yapmasına izin vermen gerekir (çok ciddi olmaması şartıyla). İnsanlara sürekli olarak ne yapmaları gerektiğini söylüyorsanız bu kötüye işarettir; mikro yönetim tipik olarak yönetilen kişinin bir kısmındaki yetersizliği yansıtır. Bir yönetici olarak sizin için de iyi bir şey değil. Mikro yönetim yerine, eğitim ve test yapmalısınız. İnsanlara kararlarına nasıl yaklaşabilecekleri konusunda fikir verin ama onlara dikte etmeyin. Yapabileceğiniz en faydalı şey, onlarla uyum içinde olmak, işleri nasıl ve neden yaptıklarını keşfetmektir.

D. Deneyimin, kitapla öğrenmenin yerini alamayacağı içşelleştirilmiş öğrenme yarattığını kabul edin. Orada hafızaya dayalı kitap öğrenimi ile uygulamalı, içşelleştirilmiş öğrenim arasında büyük farklar vardır. Bir tıp fakóltesi sınıfında ameliyat yapmayı öğrenen bir tıp öğrencisi, bunu halihazırda birkaç ameliyat gerçekleştirmiş bir doktorla aynı şekilde öğrenmemiştir. Kitaptan öğrenmede üstün olan insanlar, saklı talimatları takip etmek için öğrendiklerini hafızalarından çağırma eğilimindedirler. Öğrendiklerini içşelleştirmiş kişiler, bilinçaltından akan düşünceleri sokakta yürürken olduğu gibi düşünmeden kullanırlar. Bu farklılıkları anlamak önemlidir.

. 2Sürekli geri bildirim sağlayın.

Çoğu eğitim, performans hakkında uyum sağlamaktan ve uyum sağlamaktan gelir. Geribildirim, övgü ve eleştirileri dengeleme çabası yerine, neyin başarılı olduğunu ve neyin gerçek durumla orantılı olmadığını yansıtmalıdır.

Hedeflerinize ulaşmaktan sorumlu olduğunuzu ve makinenizin amaçlandığı gibi çalışmasını istediğinizi unutmayın. Bunu yapmak için, denetlediğiniz çalışanların beklentileri karşılaması gerekir ve yalnızca siz onların birikip yığılmadıklarını anlamalarına yardımcı olabilirsiniz. Güçlü ve zayıf yönleri netleştikçe, makinenin daha iyi çalışmasını sağlamak ve kişisel gelişimi kolaylaştırmak için sorumluluklar daha uygun bir şekilde uyarlanabilir.

. 3Nazikçe değil, doğru değerlendirin.

Kimse radikal dürüstlüğün kolay olduğunu söylemedi. Bazen, özellikle henüz alışmamış yeni çalışanlar söz konusu olduğunda, dürüst bir değerlendirme bir saldırı gibi gelir. Daha yüksek bir seviyeye yükselin ve büyük resme bakın ve değerlendirdiğiniz kişiye de aynı şeyi yapmasını öğütleyin.

A.Sonunda, doğruluk ve nezaket aynı şeydir.Ne nazik görünebilir ama değil doğru olan, kişiye ve genellikle de kuruluştaki diğer kişilere zararlıdır.

B.Övgülerinizi ve eleştirilerinizi perspektife koyun.olup olmadığını netleştirmeye yardımcı olur. tartışılan zayıflık veya hata, kursiyerin toplam değerlendirmesinin göstergesidir. Bir gün yeni araştırmacılarımızdan birine ne kadar iyi bir iş yaptığını düşündüğümü ve düşüncelerinin ne kadar güçlü olduğunu söyledim. Çok olumlu bir ilk değerlendirme oldu. Birkaç gün sonra işle ilgili olmayan şeyler hakkında uzun uzun gevezelik ettiğini duydum, bu yüzden düzenli olarak zaman kaybetmesinin kendisinin ve bizim gelişimimizin maliyeti konusunda onu uyardım. Sonradan kovulmak üzere olduğunu düşündüğünü öğrendim. Odaklanma ihtiyacı hakkındaki yorumumun genel değerlendirmemle hiçbir ilgisi yoktu. İkinci kez oturduğumuzda kendimi daha iyi açıklasaydım, yorumumu bir perspektife oturtabilirdi.

C.Sonuçları değil, doğruluğu düşünün.Genellikle birisinin aldığı bir durumdur. kritik geri bildirim, doğru olup olmadığı yerine bu geri bildirimin sonuçlarıyla meşgul olur. Bu bir hata. Daha sonra açıklayacağım gibi, "ne olduğu" ile "bu konuda ne yapılacağı"nı birleştirmek tipik olarak kötü karar vermeye yol açar. Neyin doğru olduğunu anlamaya çalıştığınızı açıkça gösterecek şekilde geri bildirimde bulunarak başkalarına bu konuda yardımcı olun. Bu konuda ne yapılacağına karar vermek ayrı bir tartışma konusu.

D.Doğru değerlendirmeler yapın.İnsanlar en önemli kaynağınızdır ve gerçek mükemmelliğin temelidir, bu nedenle personel değerlendirmelerinizi olabildiğince kesin ve doğru yapın. Bu zaman alır ve önemli ölçüde ileri geri gider. Sorumlu Tarafların nasıl performans gösterdiğine ilişkin değerlendirmeniz, bunu sizin yönteminizle yapıp yapmadıklarına değil, iyi bir şekilde yapıp yapmadıklarına dayanmalıdır. Açıkça konuşun, açık fikirli bir şekilde dinleyin, diğer inandırıcı ve dürüst insanların görüşlerini dikkate alın ve o kişiyle neler olup bittiği ve neden olduğu konusunda uyum sağlamaya çalışın. Hatalı olma ihtimaliniz olduğundan, değerlendirmelerinize aşırı güvenmemeyi unutmayın.

e.Başarıdan olduğu kadar başarısızlıktan da öğrenin.Radikal gerçek, öyle olmanızı gerektirmez her zaman olumsuz. İyi yapılan işlere ve başarılarının nedenlerine örnekler verin. Bu, sonuçlara götüren eylemleri güçlendirir ve öğrenenler için rol modeller oluşturur.

F.Bilin ki, çoğu insan yaptıklarının ve yapmakta oldukları şeyin çok daha önemli olduğunu düşünür. olduğundan daha önemlidir.Bir kuruluştaki herkese, kuruluşun başarısının yüzde kaçından kişisel olarak sorumlu olduklarını sorarsanız, toplamda yaklaşık yüzde 300'lük bir sonuç elde edersiniz.³⁹Bu sadece gerçek ve belirli sonuçları belirli insanların eylemlerine atfederken neden kesin olmanız gerektiğini gösteriyor. Aksi takdirde, kimin neden sorumlu olduğunu asla bilemezsiniz ve daha da kötüsü, yanlış bir şekilde büyük başarıların arkasında olduklarını iddia eden insanlara inanma hatasına düşebilirsiniz.

. 4Sert sevginin verilmesi hem en zor hem de en önemli sevgi türü olduğunu kabul edin (çünkü çok nadiren hoş karşılanır).

Birine verebileceğiniz en büyük hediye başarılı olma gücüdür. İnsanlara uğrunda mücadele ettikleri şeyleri vermek yerine mücadele etme fırsatı vermek onları daha güçlü kılacaktır.

İltifat etmek kolaydır ama insanların esnemesine yardımcı olmazlar. Birinin hatalarını ve zayıflıklarını belirtmek (böylece neyle başa çıkmaları gerektiğini öğrenirler) daha zordur ve daha az takdir edilir, ancak uzun vadede çok daha değerlidir. Yeni çalışanlar ne yaptığınızı takdir edecek olsalar da, ilk başta bunu anlamaları genellikle zordur; etkili olmak için, arkasındaki mantığı ve özeni açık ve tekrar tekrar açıklamamız gerekir.

A.Çoğu insan iltifatları tercih etse de, doğru eleştirinin daha değerli olduğunu kabul edin. "Acı yoksa kazanç da yoktur" ifadesini duymuşsunuzdur. Psikologlar, en güçlü kişisel dönüşümlerin, bir kişinin bir daha asla yapmak istemediği hatalardan kaynaklanan acıyı deneyimlemekten geldiğini göstermiştir - "dibe vurmak" olarak bilinir. Bu yüzden insanlara bu deneyimleri vermekten veya onlara kendiniz sahip olmaktan çekinmeyin.

İnsanlara neyi iyi yaptıkları konusunda net olmak önemli olsa da, zayıflıklarına dikkat çekmek ve onlar üzerinde düşünmelerini sağlamak daha da önemlidir.

Sorunlar, iyi giden şeylerden daha fazla zaman gerektirir. Sorunsuz çalışan şeyler daha az dikkat gerektirirken, bunlar tanımlanmalı, anlaşılmalı ve ele alınmalıdır. Ne kadar harika olduğumuzu kutlamak yerine, geliştirmemiz gereken noktalara, yani nasıl bu kadar harika olabileceğimize odaklanıyoruz.

. 5 İnsanlarla ilgili gözlemlerinizi saklamayın.

Doğru insanların doğru işlere yerleştirilebilmesi için sizin ve çalışanlarınızın nasıl inşa edildiğini anlamak amacıyla bunları açık bir şekilde keşfedin.

A. Spesifiklerden başlayarak sentezinizi oluşturun. Sentezlemek derken, birçok şeyi dönüştürmekten bahsediyorum. verileri doğru bir resme dönüştürün. Çok fazla insan, insanları belirli verilere bağlamadan değerlendirmeler yapıyor. Bridgewater'da sahip olduğumuz tüm ayrıntılara (noktalar, toplantı bantları vb.) sahip olduğunuzda, ayrıntılardan başlayarak verilerdeki kalıpları görebilirsiniz ve çalışmalısınız. Bu tür araçlar olmasa bile, ölçümler, testler ve başkalarının girdileri gibi diğer veriler, kişinin nasıl biri olduğuna dair daha eksiksiz bir resim oluşturmaya ve yaptıklarını incelemenize yardımcı olabilir.

B. Noktaları sıkıştırın. Bir kişinin her gözlemi, potansiyel olarak size nasıl çalıştıkları hakkında değerli bir şeyler söyler. Daha önce açıkladığım gibi, bu gözlemleri "noktalar" olarak adlandırıyorum. Nokta, ne anlama geldiğine ilişkin çıkarımlarınızla eşleştirilen bir veri parçasıdır - birinin ne karar vermiş, söylemiş veya düşünmüş olabileceğine ilişkin bir yargı. Çoğu zaman bu çıkarımları ve yargıları üstü kapalı yapıyor ve kendimize saklıyoruz, ama inanıyorum ki bunlar sistematik olarak toplanır ve zaman içinde bir perspektife oturtulursa, geri adım atıp bir tabloyu sentezleme zamanı geldiğinde son derece değerli olabilirler. kişi.

C. Bir noktayı aşırı sıkmayın. Unutmayın: Bir nokta yalnızca bir noktadır; önemli olan nasıl bir araya geldikleridir. Her bir noktayı beyzbolda bir vuruş olarak düşünün. Harika vurucular bile birçok kez vuracak ve onları plakaya yapılan bir geziye göre değerlendirmek aptalca olur. Taban yüzdesi ve vuruş ortalaması gibi istatistiklerin bulunmasının nedeni budur.

Başka bir deyişle, herhangi bir olayın pek çok farklı olası açıklaması vardır, halbuki bir davranış modeli size kök nedenler hakkında çok şey söyleyebilir. Bir modeli tespit etmek için gereken gözlem sayısı, büyük ölçüde, her gözlemden sonra ne kadar iyi senkronize olduğunuza bağlıdır. Bir kişinin belirli bir şekilde nasıl ve neden davrandığına dair kaliteli bir tartışma, daha büyük resmi anlamaya yardımcı olacaktır.

D.Hepsini belgelemek için performans anketleri, ölçümler ve resmi incelemeler gibi değerlendirme araçlarını kullanın.

Bir kişinin performansının yönleri.Tartışılacak veri yoksa, performans hakkında objektif, açık fikirli, duygusuz bir konuşma yapmak zordur. İlerlemeyi takip etmek de zor. Nokta Toplayıcı'yı yaratmamın bir nedeni de bu. Ayrıca, insanların sorumluluklarının ölçümlere konulabileceği başka yollar hakkında düşünmenizi tavsiye ederim. Bir örnek: İnsanların bir şeyleri yapıp yapmadıklarını kontrol listelerine not etmelerini sağlayabilirsiniz, böylece daha sonra tamamladıkları görevlerin yüzdesini hesaplamak için kullanabilirsiniz. Metrikler bize işlerin planlandığı gibi gidip gitmediğini söyler, bunlar nesnel bir değerlendirme aracıdır ve insanların üretkenliğini artırır.

. 6 Birinin nasıl biri olduğunu öğrenme sürecini açık, evrimsel ve yinelemeli hale getirin.

Bir kişinin değerleri, yetenekleri ve becerileri hakkındaki değerlendirmenizi önceden ifade edin ve paylaşın; onların ve diğerlerinin açıklamanıza verdiği yanıtları dinleyin; eğitim ve test için bir plan düzenlemek; ve gözlemlediğiniz performansa dayalı olarak vardığınız sonuçları yeniden değerlendirin. Bunu sürekli olarak yapın. Birkaç ay süren tartışmalardan ve gerçek dünya testlerinden sonra, siz ve raporunuz, onun nasıl biri olduğu konusunda oldukça iyi bir fikre sahip olmalısınız. Zamanla bu alıştırmayı, uygun rolleri ve uygun eğitimi netleştirecek veya kişinin başka bir yerde daha uygun bir iş bulma zamanının geldiğini ortaya çıkaracaktır.

A.Ölçümlerinizi açık ve tarafsız yapın.Sürekli hareketinizi oluşturmanıza yardımcı olmak için makine, insanların bu kurallara göre nasıl performans gösterdiğini izlemek için net bir kurallar dizisine ve net bir ölçütler kümesine ve bu ölçütlerin çıktısına dayalı olarak formüsel olarak belirlenen önceden belirlenmiş sonuçlara sahiptir.

Kurallar ne kadar net olursa, birinin yanlış bir şey yapıp yapmadığı konusunda o kadar az tartışma olur. Örneğin, müşterilerin parayı yönetme şeklimizle çalışmayacak şekilde çalışanların kendi yatırımlarını nasıl yönetebileceklerine ilişkin kurallarımız vardır. Bu kurallar kesin olduğundan, bir ihlal meydana geldiğinde tartışmaya yer yoktur.

Herkesin herkesin geçmiş performansını görmesine izin veren ölçümlere sahip olmak, değerlendirmeyi daha nesnel ve adil hale getirecektir. İnsanlar notlarını yükseltecek şeyleri yapacak ve onlar hakkında daha az tartışacaklar. Tabii ki, çoğu insanın yapacak farklı önemde işleri olduğundan, farklı ölçütler kullanılmalı ve uygun şekilde ağırlıklandırılmalıdır. Ne kadar çok veri toplarsanız, o kadar çok

anında ve kesin geri bildirim olacaktır. Nokta Toplayıcı aracını olduğu gibi çalışması için oluşturmamın nedenlerinden biri de budur (çok sayıda anında geri bildirim sağlar); insanlar genellikle bir toplantı sırasında aldıkları geri bildirimleri, toplantıda gerçek zamanlı olarak rotayı düzeltmek için kullanırlar.

Metriklerinizi aldıktan sonra, sonuçları ortaya çıkaran bir algorithmaya bağlayabilirsiniz. Her X yaptığınızda Y miktarda para (veya bonus puan) kazanacağınızı söylemek kadar basit veya daha karmaşık olabilir (örneğin, metrik notlarının ağırlıklı karışımını çeşitli algoritmalara bağlamak) tahmini tazminat veya ikramiye puanları).

Bu süreç hiçbir zaman kesin olmayacak olsa da, en kaba haliyle bile iyi olmaya devam edecek ve zamanla müthiş olacak şekilde evrilecektir. Kusurlu olduğunda bile formüle dayalı çıktı, daha kesin bir değerlendirme ve tazminat sağlamak için ihtiyatla kullanılabilir; zamanla, yönetiminizin çoğunu kendi başınıza yapabileceğinizden daha iyi yapacak harika bir makineye dönüşecektir.

B. İnsanları performansları hakkında objektif olarak düşünmeye teşvik edin. Görebilmek Daha yüksek bir seviyeden kendinizi kişisel gelişim ve hedeflerinize ulaşmak için esastır. Yani siz ve size rapor veren kişiler, performanslarının kanıtlarına birlikte bakmalısınız; bunun iyi gitmesi için çok ama çok kanıt ve nesnel bir bakış açısına ihtiyacınız var. Gerekirse, kanıtın sunduğu resmi üçgenleştirmek için üzerinde anlaşmaya varılan diğerlerini kullanın.

C. Resmin tamamına bakın. Birini incelerken amaç, kalıpları görmek ve resmin tamamını anlamaktır. Hiç kimse her konuda başarılı olamaz (mesela çok titizlerse hızlı olamayabilirler ya da tam tersi). Gözden geçirmelerde yapılan değerlendirmeler somut olmalıdır; onlar ne insanlar hakkında değil *meligibi* ol ama ne onlar *vardır* beğenmek.

D. Performans incelemeleri için, belirli vakalardan başlayın, kalıpları arayın ve kanıtlara birlikte bakarak gözden geçirilen kişiyle senkronize olun. Geri bildirim olması gerekirken sabit, gözden geçirmeler tipik olarak periyodiktir; amaçları, bir kişinin iş performansıyla ilgili olarak nasıl biri olduğuna dair birikmiş kanıtları bir araya getirmektir. Sürekli geri bildirim iyi yapılırsa, küçük parçalar bütünü oluşturacağı için sürekli bir gözden geçirme gibi olacaktır. Bir gözden geçirme birkaç sürpriz içermelidir, çünkü sürekli olarak kişinin işini nasıl yaptığını anlamak için çabalamalısınız. İşlerinin kötü yapıldığını düşünüyorsanız, düşük performanslarının temel nedenlerini vaka bazında belirlemeli ve ele almalısınız. İnsanların kendi zayıflıklarını belirlemeleri zordur; uygun incelemeye (nitelik toplamaya değil) ihtiyaç duyarlar.

neye benzediklerinin ve işlerine nasıl uyduklarının gerçeğine ulaşmak için başkaları tarafından yapılan belirli vakalar.

Bazı durumlarda, bir insanın nasıl biri olduğunu anlamak uzun sürmez; diğer durumlarda çok daha zordur. Ancak zamanla ve yeterince büyük bir vaka örneğiyle, geçmiş kayıtları (ara sıra kıpırdamalardan ziyade sorumlu oldukları yörüngelerdeki yukarı veya aşağı seviye ve diklik) neler bekleyebileceğinizin net bir resmini çizmelidir. onlara. Performans sorunları varsa, bunun nedeni ya tasarım sorunları (belki kişinin çok fazla sorumluluğu vardır) ya da uyum/yetenek sorunlarıdır. Sorunlar kişinin yetersizliklerinden kaynaklanıyorsa, bu yetersizlikler ya kişinin o işi yapma konusundaki doğuştan gelen zayıflıklarından (örneğin, 1,80 boyundaki biri muhtemelen basketbol takımında bir pivot olmamalıdır) ya da yetersiz eğitimden kaynaklanır. İyi bir inceleme ve yıl boyunca senkronize olmak, bu şeylere el atmalı Değerlendirmenizi yalnızca zaman içindeki ilerlemeye göre değil, mutlak çubuğa göre yaptığınızdan emin olun. En önemli olan sadece sonuçlar değil, sorumlulukların nasıl yerine getirildiğidir. Bir gözden geçirmenin amacı, kişinin neye benzediğine bağlı olarak neleri yapıp yapamayacağı konusunda net olmaktır. Oradan, bu konuda ne yapacağınızı belirleyebilirsiniz.

e. İnsanları değerlendirmeye gelince, yapabileceğiniz en büyük iki hatanın, değerlendirmenize aşırı güvenmek ve uyum sağlayamamak olduğunu unutmayın.Eğer bir şeye inanıyorsan biri hakkında doğruysa, bunun doğru olduğundan ve değerlendirdiğiniz kişinin de aynı fikirde olduğundan emin olmak sizin sorumluluğunuzdadır. Elbette bazı durumlarda uyum sağlamak imkansız olabilir (örneğin, birinin dürüst olmadığına inanıyorsanız ve o da dürüst olmadığına ısrar ediyorsa), ancak doğruluk ve şeffaflık kültüründe kendi düşüncelerinizi paylaşmak bir zorunluluktur. görüntüleyin ve başkalarının kendilerininkini ifade etmesine izin verin.

F. Hiyerarşik olmayan bir şekilde değerlendirmelerde senkronize olun.Çoğu kuruluştta, değerlendirmeler yöneticinin yönetileni değerlendirmesiyle yalnızca bir yönde koşun. Yönetici, özellikle kendi değerlendirmesinden daha kötüyse, genellikle değerlendirmeye katılmaz, çünkü çoğu insan kendilerinin gerçekte olduğundan daha iyi olduğuna inanır. Yöneticilerin de yöneticiler hakkında çoğu şirkette dile getirmeye cesaret edemeyecekleri görüşleri vardır, bu nedenle yanlış anlaşılmalara ve kırgınlıklar alevlenir. Bu sapkın davranış, çevrenin etkinliğini ve insanlar arasındaki ilişkileri baltalar. Yüksek kaliteli bir şekilde senkronize olarak önlenebilir.

Raporlarınız, onların düşmanı olmadığınız, tek amacınızın gerçeğe doğru ilerlemek olduğuna inanmalıdır; onlara yardım etmeye çalıştığınızı ve böylece onların kendi kendini kandırmasına, bir yalanı sürdürmesine veya paçayı sıyırmasına izin vermeyeceğinizi. Bu zorunda

dürüst ve şeffaf bir şekilde yapılmalıdır, çünkü birisi haksız yere güvercinlik edildiğine inanırsa süreç yürümez. Eşit ortaklar olarak, gerçeğe ulaşmak ikinizin de elinde. Her iki taraf da eşit katılımcı olduğunda, hiç kimse köşeye sıkıştırılmış hissedemez.

G. İnsanlarınız hakkında bilgi edinin ve açık sözlü konuşmalar yoluyla sizin hakkınızda bilgi edinmelerini sağlayın. **hatalar ve kök nedenleri.** Değerlendirmelerinizi raporlarınıza aktarırken net ve yanıtlarını dinlerken açık fikirli olmanız gerekir, böylece onların eğitim ve kariyer yollarını birlikte belirlemeye çalışabilirsiniz. İnsanların zayıf yönlerini tanımak ve iletmek, yöneticilerin yapması gereken en zor şeylerden biridir. Geribildirimi alan tarafın, geri bildirimi vermeye çalışan kişiye sempati duyması önemlidir, çünkü bu kolay değildir; gerçeğe ulaşmak her iki katılımcının da karakterini gerektirir.

H. İnsanların iyi bir iş çıkardıklarından emin olmanın, her şeyi izlemeyi gerektirmediğini anlayın. **herkes her zaman yapıyor.** Sadece neye benzediklerini bilmeniz ve bir numune almanız gerekiyor. İstatistiksel olarak güvenilir sayıda vakanın düzenli örnekleme, size bir kişinin nasıl biri olduğunu ve onlardan ne bekleyebileceğinizi gösterecektir. Hangi eylemlerinin ön onay gerektirecek kadar kritik ve hangilerinin daha sonra incelenebileceğini seçin. Ancak denetimi yaptığınızdan emin olun, çünkü insanlar kontrol edilmediklerini gördüklerinde kendilerine çok fazla müsamaha gösterme eğiliminde olacaklar veya hile yapabilirler.

Ben. Değişimin zor olduğunu kabul edin. Değişim gerektiren her şey zor olabilir. Yine de öğrenmek, büyümek ve ilerleme kaydetmek için değişmelisiniz. Bir değişiklik karşılığında kendinize sorun: Açık fikirli miyim? Yoksa direniyor muyum? Zorluklarınızla doğrudan yüzleşin, kendinizi bunların nereden geldiğini keşfetmeye zorlayın ve çok şey öğreneceğinizi göreceksiniz.

J. İnsanlara zayıflıklarını keşfetmenin getirdiği acıyı atlatmalarında yardımcı olun. Duygular eğilimli Çoğu anlaşmazlık sırasında, özellikle de konu birinin zayıflıkları olduğunda hararetlenir. İletişimi kolaylaştırmak için sakın, yavaş ve analitik bir şekilde konuşun. Onlara acılarının öğrenme ve kişisel gelişimle gelen acı olduğunu ve gerçeği bilmenin onları çok daha iyi bir yere götüreceğini hatırlatarak her şeyi bir perspektife oturtun. Sakın olduklarında uzaklaşmalarını ve düşünmelerini ve birkaç gün sonra bir takip konuşması yapmalarını isteyin.

Nihayetinde, insanların başarılı olmasına yardımcı olmak için iki şey yapmanız gerekir: İlk önce başarısızlıklarını o kadar net görmelerini sağlayın ki onları değiştirmek için motive olsunlar ve sonra onlara ya yaptıklarını nasıl değiştireceklerini ya da oldukları yerde güçlü olanlara nasıl güveneceklerini gösterin. zayıflar Birincisini yaparken ikincisi olmadan

Yardım etmeye çalıştığınız insanların moralini bozmak, ikisini birden yapmak, özellikle faydalarını görmeye başladıklarında canlandırıcı olmalıdır.

. 7İnsanların nasıl çalıştığını bilmek ve bu şekilde hareket etmenin iyi sonuçlara yol açıp açmayacağına karar verebilmek, ne yaptıklarını bilmekten daha önemlidir.

İnsanların neye benzediğini bilmek, gelecekte sorumluluklarını ne kadar iyi yerine getirebileceklerinin en iyi göstergesidir. Bridgewater'da biz buna "vuruştan çok vuruşa dikkat etmek" diyoruz. İyi ve kötü sonuçlar, kişinin durumu nasıl ele aldığıyla hiçbir ilgisi olmayan koşullardan kaynaklanabileceğinden, insanları hem muhakemelerine hem de sonuçlarına göre değerlendirmek tercih edilir. Onları paçavradan kurtarmamak için düşüncelerini çok samimi bir şekilde araştırıyorum. Bunu yapmak bana başkalarının mantığını nasıl değerlendireceğim ve kendim nasıl daha iyi mantığa sahip olabileceğim konusunda çok şey öğretti. Hem sonuçlar hem de bunların arkasındaki düşünce kötü olduğunda ve bu birkaç kez olduğunda, onların artık bu tür düşünmelerini istemediğimi biliyorum.

Örneğin, bir poker oyuncusuysanız ve çok fazla poker oynuyorsanız, bazı elleri kazanırken bazılarını kaybedersiniz ve herhangi bir gecede, daha az şanslı olan bir oyuncudan daha az parayla uzaklaşabilirsiniz. Bir oyuncunun kalitesini tek bir sonuca göre değerlendirmek yanlış olur. Bunun yerine, birinin yaptığı şeyi ne kadar iyi yaptığına ve zaman içinde ürettiği sonuçlara bakın.

A.Birisi işini kötü yapıyorsa, bunun yetersiz öğrenmeden mi yoksa yetersiz yetenek.İnsanların performansının iki şeyden oluştuğunu düşünün: 437. sayfada gösterildiği gibi öğrenme ve yetenek. Olma Bu nedenler arasında ayırım yapmamak, yöneticiler arasında yaygın bir hatadır, çünkü yöneticiler genellikle kaba veya yargılayıcı görünme konusunda isteksizdirler. Ayrıca, bu şekilde değerlendirilen insanların geri itme eğiliminde olduklarını da biliyorlar. Bu, kendinizi pratik ve gerçekçi olmaya zorlamanız gereken durumlardan bir diğeridir.

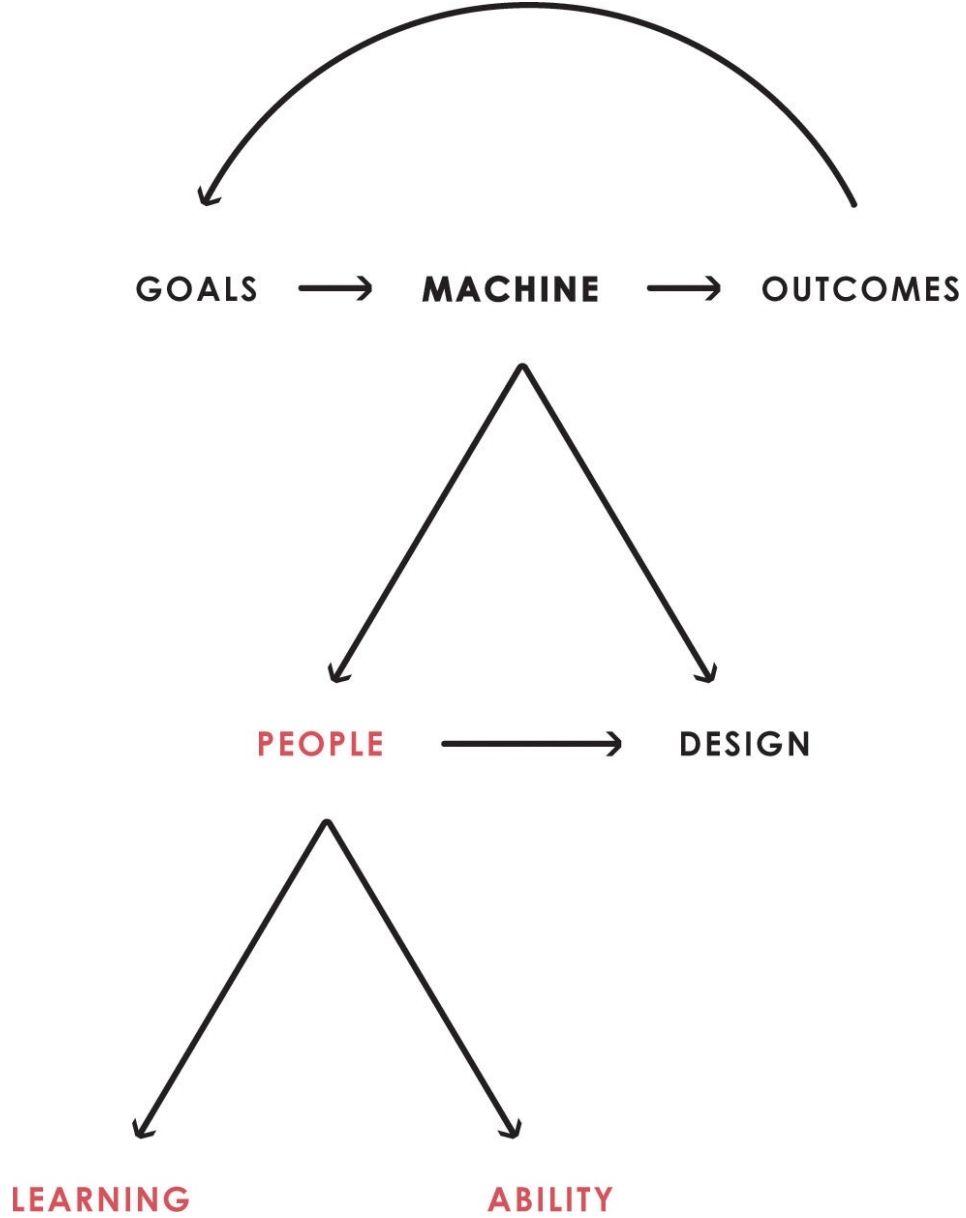
B.Yetersiz performans gösteren bir kişinin, aynı anda yeteneklerini değerlendirmeye çalışmadan gerekli becerileri elde edip edemeyeceğini görmek için eğitilmesi ve test edilmesi yaygın bir hatadır.Beceriler kolayca test edilebilir, bu yüzden belirlenmesi kolay olmalıdır. Yetenekler, özellikle sağ beyin yetenekleri,

değerlendirmek daha zordur. Birinin neden kötü performans gösterdiğini düşünürken, bunun yetenekleriyle ilgili bir sorun olup olmadığını açıkça düşünün.

. 8 Birisiyle zayıflıkları konusunda gerçekten uyum içinde olduğunuzda, zayıflıkların muhtemelen doğru olduğunu kabul edin.

Bir anlaşmaya vardığınızda, gerçeğe ulaştığınız iyi bir işarettir, bu yüzden o noktaya gelmek çok büyük bir başarıdır. Bu, değerlendirilen kişinin süreçte eşit bir katılımcı olması gerektiğinin ana nedenlerinden biridir. Kabul ettiğinizde, bunun resmi bir kaydını yapın. Bu bilgi, gelecekteki başarı için kritik bir yapı taşı olacaktır.

A. İnsanları yargılarken, “bir gölgenin ötesinde” noktasına gelmeniz gerekmediğini unutmayın. şüphe.“Mükemmel anlayış mümkün değildir; ona ulaşmaya çalışmak zaman kaybettirir ve ilerlemeyi durdurur. Bunun yerine, arkasında yüksek bir güven düzeyi olan birinin nasıl biri olduğuna dair karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılmış, genel olarak geniş bir anlayış geliştirmeye çalışın. Gerektiğinde, bu anlayışı zenginleştirmek için zaman ayırın.



B. Bir insanın nasıl biri olduğunu ve bir tıklama olup olmadığını öğrenmeniz bir yıldan fazla sürmez. işleri için. Altı ila on iki aylık yakın temastan, çok sayıda testten ve senkronize olduktan sonra birinin yeteneklerini kabaca değerlendirebilmelisiniz. Daha güvenli bir değerlendirme muhtemelen yaklaşık on sekiz ay alacaktır. Bu zaman çizelgesi elbette işe, kişiye, onlarla iletişim miktarına ve ne kadar iyi senkronize olduğunuza bağlı olacaktır.

C. İnsanları görev süreleri boyunca değerlendirmeye devam edin. İnsanlarını tanıdıkça daha iyi, onları daha iyi eğitebilecek ve yönlendirebileceksiniz. En önemlisi, onların temel değerlerini ve yeteneklerini daha doğru bir şekilde değerlendirebilecek ve sizinkini tamamladıklarından emin olabileceksiniz. Bununla birlikte, ilk değerlendirmenizle yetinmeyin. Her zaman

Şu anda bildiklerinizi bilerek o iş için onları işe alır mıydınız diye kendinize sorun. Değilse, onları işten çıkarın.

D.Çalışanları, iş adaylarını değerlendirdiğiniz titizlikle değerlendirin.bunu kafa karıştırıcı buluyorum görüşmeciler, iş adaylarını iyi tanımadan özgürce ve kendinden emin bir şekilde eleştirir, ancak daha fazla kanıtları olmasına rağmen çalışanları benzer zayıflıklar için eleştirmezler. Bunun nedeni, eleştiriye zararlı olarak görmeleri ve bir çalışana karşı, dışarıdan birine karşı hissettiklerinden daha koruyucu hissetmeleridir. Gerçeğin herkes için en iyisi olduğuna inanıyorsanız, bunun neden bir hata olduğunu ve samimi ve devam eden değerlendirmelerin neden bu kadar önemli olduğunu görmelisiniz.

. 9İnsanları eğitin, korkuluk yapın veya kaldırın; onları rehabilite etmeyin.

Eğitim, insanların becerilerini geliştirmeye ve gelişmelerine yardımcı olmaya yönelik bir planın parçasıdır. Rehabilitasyon, insanların değerlerinde ve/veya yeteneklerinde önemli değişiklikler yaratma girişimidir. Değerleri ve yetenekleri değiştirmek zor olduğundan, rehabilitasyon tipik olarak pratik değildir. Uygun olmayan değerlere ve yetersiz yeteneklere sahip kişiler kuruluş üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olabileceğinden, işten çıkarılmaları gerekir. Rehabilitasyon girişiminde bulunulursa, genellikle en iyi profesyoneller tarafından uzun süreler boyunca yönlendirilir.

İnsanların yakın gelecekte geçmişte olduğundan çok daha iyi olmasını bekliyorsanız, muhtemelen ciddi bir hata yaptığınızı unutmayın. Tekrar tekrar belirli bir şekilde hareket eden insanlar muhtemelen bu şekilde hareket etmeye devam edeceklerdir çünkü bu davranış onların nasıl biri olduğunu yansıtmaktadır. İnsanlar genellikle yavaş değiştiğinden, yavaş bir gelişme beklemelisiniz (en iyi ihtimalle). Bunun yerine, insanları değiştirmeniz veya tasarımı değiştirmeniz gerekir. Tasarımları insanların zayıflıklarını karşılayacak şekilde değiştirmek genellikle kötü bir fikir olduğundan, insanları sıralamak daha iyidir. Bazen iyi insanlar “kutularını kaybederler” (rollerinden kovulurlar), çünkü yeterince çabuk Sorumlu Taraflara dönüşemezler. Bazıları başka bir pozisyonda iyi olabilir, bu durumda şirket içinde yeniden görevlendirilmeleri gerekir; bazıları gitmeyecek ve gitmeli.

A.İnsanları toplamayın.Birini kendisine uygun olmayan bir işte tutmak, onu işten çıkarmak veya başka bir göreve atamaktan çok daha kötüdür. Bir işe uygun olmayan birini işten çıkarmamanın muazzam maliyetlerini bir düşünün: kötü performansın maliyeti; onları eğitmeye çalışırken boşa harcanan zaman ve çaba; ve daha önce olan birini kovmanın daha büyük acısı

Birini sadece bir yıl sonra bırakmaya kıyasla yaklaşık bir süre (diyelim ki beş yıl veya daha fazla). İnsanları uygun olmadıkları işlerde tutmak onlar için korkunç, çünkü kişisel gelişimlerini geride bırakırken yanlış bir gerçeklikte yaşamalarına izin veriyor ve topluluk için de korkunç, çünkü meritokrasiyi tehlikeye atıyor ve bedelini herkes ödüyor. Kendinizi kimseye rehin bırakmayın; her zaman başka biri vardır. Standartlarınızdan asla taviz vermeyin ve kendinizin sıkışmasına izin vermeyin.

B."Sevdiğiniz insanları vurmaya" istekli olun.Önem verdiğiniz insanları kovmak çok zordur hakkında. Anlamlı bir ilişkiniz olan ancak işinde A oyuncusu olmayan birini kesmek zordur çünkü iyi ilişkileri bitirmek zordur, ancak şirketin uzun vadeli mükemmelliği için gereklidir. Yaptıkları işe (mükemmel olmasa bile) ihtiyaç duyabilir ve değişiklik yapmakta zorlanabilirsiniz. Ancak çevreyi kirletecekler ve gerçekten ihtiyacınız olduğunda sizi yüzüstü bırakacaklar.

Bunu yapmak o zor, gerekli şeylerden biridir. Bunu yapmanın en iyi yolu, "vurduğunuz insanları sevmek", bunu düşünerek ve onlara yardımcı olacak şekilde yapmaktır.

C.Birisi "kutusu olmayan" olduğunda, daha uygun olacak açık bir kutu olup olmadığını veya onları şirketten çıkarmanız gerekip gerekmediğini düşünün.Kabul edin ki, eğer bunda başarısız olurlarsa iş, sahip oldukları bazı niteliklerden kaynaklanmaktadır. Bu niteliklerin ne olduğunu anlamamız ve bunların herhangi bir yeni rol için geçerli olmadığından emin olmanız gerekecek. Ayrıca, yükselme potansiyeline sahip olmadıklarını öğrenirseniz, yapabilecek birinin koltuğunu işgal etmelerine izin vermeyin.

Hayatınızı paylaşmak istediğiniz insanları seçmeye çalıştığınızı unutmayın. Herkes zamanla gelişir. Yöneticiler, yeni işe alınan kişinin güçlü ve zayıf yönleri ile kültüre uyumu hakkında görüşme sürecinden ortaya çıkandan daha iyi bir fikir geliştirdikleri için, işe alındıkları iş yürümezse onları başka bir rol için değerlendirmek için iyi bir konumdadırlar.

Birisi bir işte başarısız olduğunda, neden başarısız olduğunu ve bu nedenlerin yeni bir işte neden aynı sorunları yaratmayacağını anlamak çok önemlidir.

D.İnsanların başarısız olduktan sonra başka bir role geri adım atmalarına izin verme konusunda dikkatli olun.Not "ol" dedim dikkatli." Asla demedim çünkü şartlara bağlı. Bir yandan, insanların kendilerini geliştirmelerini ve yeni işler denemelerini istiyorsunuz. Sırf yeni bir şey denedi ve başarısız oldu diye harika bir insandan kurtulmak istemezsiniz. Ancak öte yandan, bu durumdaki çoğu insana bakarsanız, genel olarak geri adım atmalarına izin verdiğiniz için pişman olacaksınız.

Bunun üç nedeni var: 1) İlerleyebilecek biri için bir koltuktan vazgeçiyorsunuz ve ilerleyebilen insanlara sahip olmak, ilerleyemeyen insanlardan daha iyidir; 2) Geri adım atan kişi, yapamayacaklarını yapmaya devam edebilir, bu nedenle işinin uygun olmadığı işe kayma riski vardır; 3) Kişi, muhtemelen ötesine geçemeyeceği bir işe geri döndüğünde, hapsedilmişlik ve içişleme duygusu yaşayabilir. Onları elde tutmak genellikle tercih edilen kısa vadeli bir karar olarak görülür, ancak uzun vadede muhtemelen yapılacak yanlış şeydir. Bu zor bir karar. Bu durumdaki kişinin nasıl biri olduğunu derinlemesine anlamanız ve karar vermeden önce maliyetleri dikkatlice tartmanız gerekir.

. 10 Bir transferin amacının, kişinin bir bütün olarak topluluğa fayda sağlayacak şekilde en iyi şekilde kullanılması olduğunu unutmayın.

Etkilenen her iki yönetici de yeni rolün en iyi, en çok kullanılan rol olduğu konusunda uyum içinde olmalı veya bir karar vermek için zinciri yukarı doğru tırmandırmalıdır. Kişiyi işe almak isteyen yönetici aksamaya neden olmamakla yükümlüdür. Birinin ilgilenip ilgilenmediğini görmek için resmi olmayan bir görüşme iyidir, ancak mevcut yöneticiyle senkronize olmadan önce aktif bir işe alma olmamalıdır. Hareketin zamanlamasına ilgili taraflarla istişare halinde mevcut yönetici tarafından karar verilmelidir.

A. Yeni rollere geçmeden önce insanların "hareketlerini tamamlamalarını" sağlayın. her zaman olmalı acil bir neden olmadıkça (örneğin, bir kişinin hemen doldurulması gereken başka bir iş için harika bir tıklama olacağı durumlarda) kesinti değil, takip. İşlerin hızla geliştiği ve insanlardan açıkça konuşmalarının beklendiği bir şirkette, çalışanların yeni rollere geçmesi için sürekli bir fırsat akışı olması doğaldır. Ancak çok fazla insan sorumluluklarını yerine getirmeden bir işten diğerine atlarsa, ortaya çıkan süreksizlik, düzensizlik ve istikrarsızlık yöneticiler için, kültür için ve hareket eden insanlar için kötü olacaktır çünkü yeterince test edilmeyecektir. şeyleri tamamlamaya taşıma yeteneklerinde. Bir kılavuz olarak, yeni bir rol hakkında konuşmadan önce bir işte bir yıl yeterlidir, ancak bu siyah beyaz değildir; aralık, koşullara bağlı olarak kolayca değişebilir.

. 11Çıtayı indirmeyin.

Tüm ilişkilerde, birbiriniz için yaratılıp yaratılmadığınıza karar vermeniz gereken bir noktaya ulaşırsınız - bu, özel yaşamda ve çok yüksek standartlara sahip herhangi bir kuruluştaki yaygın bir durumdur. Bridgewater'da, kültürümüzün temellerinden taviz veremeyeceğimizi biliyoruz, bu nedenle, bir kişi kabul edilebilir bir zaman diliminde radikal gerçek ve şeffaflık yoluyla mükemmellik gereksinimlerimiz dahilinde çalışamıyorsa, ayrılmalıdır.

Sert aşk, hem en zor
hem de en önemli
aşk türüdür.

vermek.

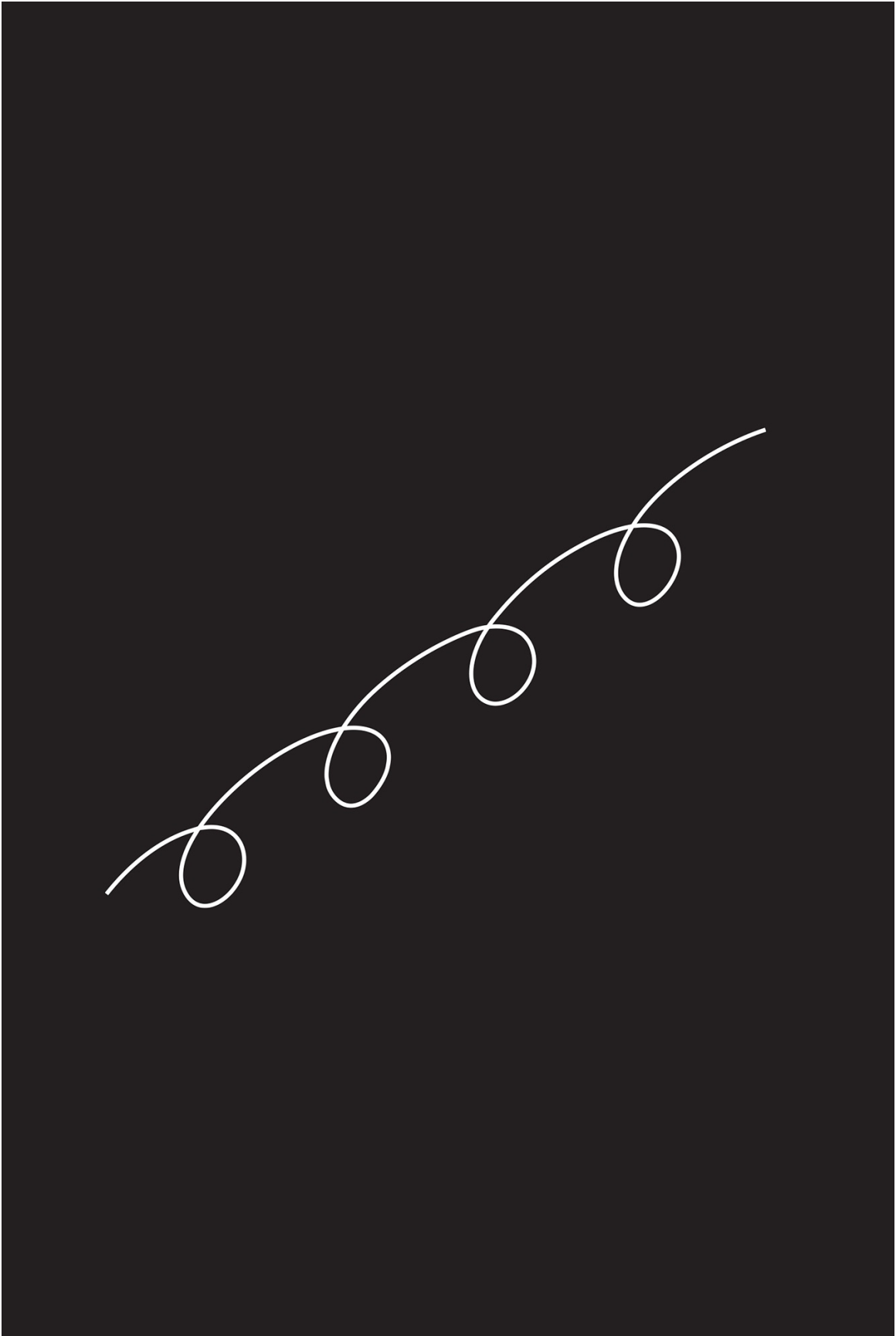
**KENDİNİZİ İNŞA ETMEK VE GELİŞTİRMEK İÇİN
MAKİNE . .**

Mçoğu insan, üzerlerine gelen şeylerin kar fırtınasına kapılır. Tersine, Başarılı insanlar oyundaki nedenleri ve sonuçları görebilmek için kar fırtınasının üstesinden gelirler. Bu üst düzey bakış açısı, kendilerini ve başkalarını objektif olarak bir makine olarak görmelerine, kimin neyi iyi yapıp yapamayacağını ve herkesin en iyi sonuçları üretecek şekilde nasıl bir araya gelebileceğini anlamalarına olanak tanır.

Artık makinenizin iki temel bileşenine (kültürü ve çalışanları) yaklaşmanın en iyi yollarını öğrendiğinize göre, makinenizi yönetme ve iyileştirme ilkelerine dönmek istiyorum.

Bir sonraki bölümde, kuruluşunuzu bir makine olarak kavramsallaştırmak için üst düzey düşünceyi uygulamaya ilişkin üst düzey ilkelerimi gözden geçireceğim. Bu sadece bir düşünce deneyi değil; makine benzeri bir şekilde düşünmenin, ekibinizi nasıl yönettiğinize ve rolleri, sorumlulukları ve iş akışlarını nasıl tasarladığınıza ilişkin önemli pratik sonuçları da vardır.

Onuncu Bölüm, Bir Hedefe Ulaşmak İçin Bir Makineyi Çalıştıran Biri Olarak Yönetin'de, bu yaklaşımı organizasyon tasarımına en üst düzeyde uyguluyorum.



Makinenizi nasıl oluşturacağınızı ve çalıştıracağınızı anladığınızda, bir sonraki hedefiniz onu nasıl geliştireceğinizi bulmaktır. Bunu 1) hedeflerimizi belirlemek, 2) sorunlarımızla yüzleşmek; 3) temel nedenlerine ulaşmak için bu sorunları teşhis etmek; 4) sorunları aşmak için değişiklikler tasarlamak; ve 5) gerekeni yapmak. Bildiğiniz herhangi bir organizasyonu düşünün ve onların bu evrimsel süreçten başarıyla geçtiklerini göreceksiniz. Dünya, başlangıçtaki mükemmellik dalgaları söndüğü ve liderlik, insanları ve tasarımları değiştirerek yeterince uyum sağlayamadığı için kötüleşen, bir zamanlar büyük olan kuruluşlarla dolu. Ayrıca, yeni büyüklük zirvelerine çıkmak için kendilerini yeniden keşfetmeye devam eden birkaç kuruluş da var.

Bu bölümün sonraki bölümlerinde, 5 Adımlı Sürecin bir kuruluştaki nasıl çalıştığı ve bundan en iyi şekilde yararlandığınızdan emin olmak için ne yapmanız gerektiği açıklanmaktadır. Etkili olmak için, çıktıları hedeflerle karşılaştırmalı ve çıktıları daha iyi hale getirmek için insanları ve tasarımları sürekli olarak değiştirmeli, bir organizasyon mühendisi gibi makinelerinizi küçümsemelisiniz. En önemlisi, insanların yönetmelisiniz. Bunu ne kadar iyi yaptığınız başarınızı belirleyecektir.

Son olarak, meritokrasi fikrinin hem günlük hem de stratejik düzeyde tasarlandığı gibi işlemlerini sağlamaya yönelik iki bölüm okuyacaksınız. On Beşinci Bölüm, İşin Nasıl Yapılacağını Şekillendirmek İçin Araçları ve Protokolleri Kullanın, meritokrasi fikrinin amaçlandığı gibi işlemlerini sağlamak için sistemleştirmenin ve araçların önemini açıklar. Ve On Altıncı Bölümde, Ve Tanrı aşkına, Yönetişimi İhmal Etmeyin! İlk başta, bir organizasyonun zaman içinde etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için yönetişimin önemini hafife almış olsam da, Bridgewater'ı yönetmeyi her geçen gün devre dışı bıraktıkça, yönetişimin nasıl yönetileceğine ilişkin bir dizi önemli ilke öğrendiğimi açıklıyorum. bir fikir meritokrasisi içinde işlev görmelidir.

³⁹Bunu Bridgewater'da yaptık ve rakam yüzde 301'e çıktı.

0Çalışan Biri Olarak Yönetin

Bir Hedefe Ulaşmak İçin Bir Makine

NNe iş yaparsanız yapın, üst düzeyde sadece hedefler belirliyorsunuz ve onlara ulaşmanıza yardımcı olacak makineler inşa etmek. Bridgewater olan makineyi, onun gerçek sonuçlarını sürekli olarak onun ürettiği sonuçlara ilişkin zihinsel haritamla karşılaştırarak yaptım.*me* üretmek ve onu geliştirmenin yollarını bulmak.

Kendi kuruluşunuzun hedeflerini nasıl belirlemeniz gerektiği konusunda, içinde ele aldığım hedef belirlemeyle ilgili üst düzey ilkeler dışında belirli bir şey söylemeyeceğim. *Yaşam İlkeleri* bireylere ve kuruluşlara eşit olarak uygulanır. Bununla birlikte, kuruluşunuzu yönetirken, siz ve birlikte çalıştığınız kişilerin alt düzey hedeflerinizi nasıl belirleyebileceğiniz konusunda net olmanız gerektiğine dikkat çekeceğim; ihtiyacı olan insan sayısı, her neyse - üst düzey hedeflerinizden ve değerlerinizden büyür.

Tasarımda ne kadar iyi olursanız olun, makinenizde sorunlar olacaktır. Siz veya başka bir yetenekli tamircinin bu sorunları tanımlaması ve temel nedenlerini teşhis etmek için makinenin kapağının altına bakması gerekiyor. Siz veya bu sorunları teşhis eden kişi, makinenin parçalarının -tasarımların ve insanların- neye benzediğini ve sonuçları üretmek için nasıl birlikte çalıştıklarını anlamanız gerekir. İnsanlar en önemli kısım çünkü tasarımların kendileri de dahil olmak üzere her şey insanlardan geliyor. Makinenizi daha yüksek bir seviyeden net bir şekilde anlamadığınız ve tüm parçalarını ve birlikte nasıl çalıştıklarını görselleştiremediğiniz sürece, bu teşhiste kaçınılmaz olarak başarısız olacak ve potansiyelinizin gerisinde kalacaksınız.

Bridgewater'da, tüm makinelerimizin üst düzey hedefi, müşterilerimiz için mükemmel sonuçlar yaratmaktır - tabii ki yatırımlarının geri dönüşü açısından, ama aynı zamanda ilişkilerimizin kalitesi ve küresel ekonomileri ve pazarları anlama konusundaki düşünce ortaklığımız açısından. daha geniş. Bridgewater'da başka bir şeyimiz olmadan önce, bu mükemmellik taahhüdümüz vardı.

Bu son derece yüksek standartları korumak, özellikle büyüme ve değişim hızımız hızlanırken her zaman zor olmuştur. Sonraki birkaç bölümde, size müşteri hizmeti sonuçlarımızın kaymaya başladığı bir durumu anlatacağım ve makinemizi geliştirmek için 5 Adımlı Süreci nasıl kullandığımızı göstereceğim.

Ama önce, herhangi bir organizasyon olan makineyi oluşturmak ve geliştirmek için bazı üst düzey ilkeleri paylaşmak istiyorum.

0.1 Makinenize ve kendinize bakın onun içinde daha yüksek seviyeden.

Üst düzey düşünme, üst düzey varlıklar tarafından yapılan bir şey değildir. Olayları yukarıdan aşağıya görmekten başka bir şey değil. Kendinizin ve etrafınızdaki dünyanın bir fotoğrafına uzaydan bakmak gibi düşünün. O noktadan kıtalar, ülkeler ve denizler arasındaki ilişkileri görebilirsiniz. Ardından, ülkenizin, şehrinizin, mahallenizin ve son olarak da yakın çevrenizin daha yakından görünümünü yakınlaştırarak daha ayrıntılı hale getirebilirsiniz. Bu makro bakış açısına sahip olmak size, evinizin etrafına kendi gözlerinizle baktığınızda elde edeceğinizden çok daha fazla fikir verir.

A.Sonuçlarınızı sürekli olarak hedeflerinizle karşılaştırın.Her zaman aynı anda olmalısın amaca ulaşmaya çalışmak ve makineyi (insanlar ve tasarım) değerlendirmek, çünkü tüm sonuçlar makinenin nasıl çalıştığının yansımalarıdır. Makinenizle ilgili bir sorun belirlediğinizde, bunun tasarımındaki bir kusurdan mı yoksa çalışanlarınızın sorumluluklarını yerine getirme biçiminden mi kaynaklandığını teşhis etmeniz gerekir.

Örnek boyutu önemlidir. Herhangi bir sorun, tek seferlik bir kusur veya tekrar tekrar sorun olarak ortaya çıkacak kök nedenlerin bir belirtisi olabilir. Yeterince soruna bakarsanız, hangisi olduğu netleşecektir.

B.Harika bir yöneticinin aslında bir organizasyon mühendisi olduğunu anlayın.Büyük yöneticiler filozoflar, eğlendiriciler, yapanlar veya sanatçılar değil. Onlar mühendis. Örgütlerini makineler olarak görürler ve onları korumak ve geliştirmek için büyük bir titizlikle çalışırlar. Makinenin nasıl çalıştığını göstermek ve tasarımını değerlendirmek için süreç akış şemaları oluştururlar. Makinenin her bir parçasının (en önemlisi insanların) ve bir bütün olarak makinenin ne kadar iyi çalıştığını aydınlatmak için ölçümler oluştururlar. Ve her ikisini de daha iyi hale getirmek için tasarımlarını ve insanlarını sürekli olarak kurcalıyorlar.

Bunu rastgele yapmıyorlar. Bunu sistematik olarak yaparlar, neden-sonuç ilişkilerini her zaman akıllarında tutarlar. Ve dahil olan insanları derinden önemsemelerine rağmen, onlara karşı olan hislerinin veya onları rahatsızlıktan kurtarma arzularının, makinenin sürekli gelişiminin önünde durmasına izin veremezler. Aksini yapmak ne takımdaki bireyler için ne de bireylerin parçası olduğu takım için iyi olmaz.

Elbette, bir organizasyonda ne kadar üstte olursanız, vizyon ve yaratıcılık o kadar önemli hale gelir, ancak yine de iyi yönetmek/düzenlemek için gereken becerilere sahip olmanız gerekir. Bazı genç girişimciler vizyon ve yaratıcılıkla başlar ve ardından şirketlerini ölçeklendirirken yönetim becerilerini geliştirir; diğerleri yönetim becerileri ile başlar ve merdiveni tırmanırken vizyon geliştirir. Ancak büyük müzisyenler gibi, tüm büyük menajerlerin hem yaratıcılığı hem de teknik becerileri vardır. Ve herhangi bir seviyedeki hiçbir yönetici, bir organizasyon mühendisinin becerileri olmadan başarılı olmayı bekleyemez.

C.Harika ölçümler oluşturun.Metrikler, bir panoda sayılar sağlayarak ve uyarı ışıklarını kapatarak makinenin nasıl çalıştığını gösterir. Metrikler objektif bir değerlendirme aracıdır ve üretkenlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olma eğilimindedirler. Ölçümlerinizi yeterince iyiye, çalışanlarınızın ne yaptığını ve bunu ne kadar iyi yaptıklarına dair o kadar eksiksiz ve doğru bir görüş elde edebilirsiniz ki, neredeyse tek başına ölçümlerle yönetebilirsiniz.

Ölçümlerinizi oluştururken, işlerin nasıl gittiğini bilmek için yanıtlanması gereken en önemli soruları hayal edin ve hangi sayıların size bu soruların yanıtlarını vereceğini hayal edin. Elinizdeki sayılara bakıp onları amaçlarınıza uyarlamaya çalışmayın, çünkü ihtiyacınız olanı alamayacaksınız. Bunun yerine en önemli sorularla başlayın ve onlara cevap verecek ölçümleri hayal edin.

Herhangi bir tek ölçümün yanıltıcı olabileceğini unutmayın; kalıplar oluşturmak için yeterli kanıt ihtiyacınız var. Ve elbette ölçümlere giren bilgilerin doğruluk açısından değerlendirilmesi gerekir. Her not verenin verdiği ortalama nota bakılarak eleştirel olma isteksizliği tespit edilebilir; daha yüksek ortalama notlar verenler kolay not verenler olabilir ve bunun tersi de geçerlidir. Benzer şekilde, insanların iş arkadaşlarının performansını en iyiden en kötüye doğru sıralaması gereken "zorunlu sıralamalar" da yararlıdır. Zorunlu sıralamalar, esasen "bir eğri üzerinde derecelendirme" ile aynı şeydir. Departmanlar ve gruplar arasında bağımsız derecelendirmeye izin veren metrikler özellikle değerlidir.

D.Size gelenlere çok fazla dikkat etmekten ve kendinize yeterince dikkat etmemekten sakının. makine.Her bir göreve odaklanmaya devam ederseniz, kaçınılmaz olarak

batağa saplanmış. Bunun yerine makinelerinizi oluşturmaya ve yönetmeye dikkat ederseniz, kat kat ödüllendirilirsiniz.

e.Parlak nesnelerle dikkatinizi dağıtmayın.Herhangi bir proje veya plan ne kadar eksiksiz olursa olsun, her zaman birdenbire ortaya çıkan ve odaklanılması gereken en önemli, acil veya çekici şey gibi görünen şeyler olacaktır. Bu parlak nesneler, sizi makine gibi düşünmekten alıkoyacak tuzaklar olabilir, bu yüzden onlara karşı tetikte olun ve baştan çıkarılmanıza izin vermeyin.

0.2Unutmayın, uğraştığınız her vaka için, Yaklaşımınızın iki amacı olmalıdır. . .

. . . 1) sizi hedefinize yaklaştırmak ve 2) makinenizi (yani, çalışanlarınızı ve senin tasarımı).İkinci amaç birincisinden daha önemlidir çünkü her durumda iyi çalışan sağlam bir organizasyonu nasıl oluşturacağınızdır. Çoğu insan ilk amaca daha çok odaklanır ki bu büyük bir hatadır.

A.Her şey bir vaka çalışmasıdır.Ne tür bir dava olduğunu ve bu tür bir dava için hangi ilkelerin geçerli olduğunu düşünün. Bunu yaparak ve başkalarının bunu yapmasına yardım ederek, zaman içinde tekrar tekrar tekrarlanan durumlarla başa çıkmakta daha iyi olacaksınız.

B.Bir sorun ortaya çıktığında, tartışmayı iki düzeyde yürütün: 1) makine düzeyinde (bu sonucun neden üretildiği) ve 2) eldeki vaka düzeyinde (bu konuda ne yapılmalı).yapma sadece eldeki vaka tartışmasını yapma hatası, çünkü o zaman mikro yönetim yapıyorsunuz (yani, yöneticinizin düşünmesini yapıyorsunuz ve yöneticiniz yanlışlıkla bunun uygun olduğunu düşünecek). Makine düzeyinde tartışma yaparken, işlerin nasıl olması gerektiğini net bir şekilde düşünün ve neden bu şekilde gitmediğini keşfedin. Ne yapacağınız konusunda aceleniz varsa ve sizin için çalışan kişiye ne yapacağınızı söylemek zorundaysanız, neyi neden yaptığınızı açıkladığınızdan emin olun.

C.Kurallar koyarken, bunların arkasındaki ilkeleri açıklayın.sen insanları istemiyorsun topluluğunuzun kurallarına yalnızca sözde bağlılık göstermek için birlikte çalışın; onlara uymak ve başkalarını da onlara uymaktan sorumlu tutmak ve aynı zamanda onları mükemmelleştirmek için çalışmak istemelerini sağlayan yüksek bir etik anlayışına sahip olmalıdırlar. Bunu başarmanın yolu, sağlam ve açık tartışma yoluyla test edilmiş ilkelerden geçer.

D.Politikalarınız, ilkelerinizin doğal bir uzantısı olmalıdır.İlkeler hiyerarşiktir—bazıları kapsayıcı ve bazıları daha az önemlidir; ancak bunların tümü, bireysel kararlarınızı yönlendiren politikalar için bilgi sağlamalıdır. Birbirleriyle ve türettikleri ilkelerle tutarlı olmalarını sağlamak için bu politikaları baştan sona düşünmek faydalıdır.

İzlenecek net bir politikası olmayan bir vakayla karşı karşıya kalındığında (örneğin, işi seyahat etmek olan ancak seyahat nedeniyle potansiyel sağlık riskleriyle karşı karşıya kalan bir çalışan hakkında ne yapılması gerektiği), kimse öylece bir yanıt alamaz. üst düzey ilkeleri dikkate almadan birdenbire. Politika yapıcılar, belirli vakaları ele alarak ve kanunu onlar için geçerli olduğu şekilde yorumlayarak, yinelemeli ve aşamalı olarak, yargı sisteminin içtihat oluşturduğu şekilde politika oluşturmalıdır.

Bu şekilde çalıştırmaya çalıştım. Bir vaka ortaya çıktığında, onu nasıl ele aldığımın arkasındaki ilkeleri ortaya koyuyorum ve bu ilkeler üzerinde hemfikir olup olmadığımızı veya onları daha iyi hale getirmek için değiştirmemiz gerekip gerekmediğini görmek için başkalarıyla senkronize oluyorum. Genel olarak, Bridgewater'ın tüm ilkeleri ve politikaları bu şekilde geliştirildi.

e.İyi ilke ve politikalar hemen hemen her zaman iyi bir rehberlik sağlasa da, her kuralın istisnaları.Herkesin bir şeyleri anlamlandırma hakkı olsa da - ve aslında en iyi yaklaşım olduğuna inandıkları şeyle çelişirlerse ilke ve politikalara meydan okumak zorunda olsalar da - bu, onları değiştirme hakkına sahip olmakla aynı şey değildir. Politikadaki değişiklikler, onları yapanlar (veya onları geliştirmekten sorumlu kılınan başka biri) tarafından onaylanmalıdır.

Birisi Bridgewater'daki önemli bir poliçeye istisna yapmak istediğinde, alternatif bir poliçe önerisi yazmalı ve talebini Yönetim Komitesine iletmelidir.

İstisnalar son derece nadir olmalıdır çünkü sık istisnaları olan politikalar etkisizdir. Yönetim Komitesi bunu resmi olarak değerlendirecek ve ya reddedecek, değiştirecek ya da kabul edecektir.

0.3 Yönetme, mikro yönetme ve yönetmeme arasındaki farkları anlayın.

Büyük yöneticiler yapmak yerine düzenlerler. Orkestra şefi gibi enstrüman çalmazlar, insanlarını birlikte güzel çalsınlar diye yönlendirirler. Mikro yönetim, aksine, çalışan insanlara anlatmaktır.

sizin için tam olarak hangi görevleri yapacaklarını veya görevlerini onlar için yapacaklarını. Yönetmemek, onların işlerini sizin gözetiminiz ve müdahaleniz olmadan yapmalarını sağlamaktır. Başarılı olmak için bu farklılıkları anlamanız ve doğru seviyede yönetmeniz gerekir.

A.Yöneticiler, sorumlu oldukları şeyin iyi çalıştığından emin olmalıdır.Bunu şu şekilde yapabilirler: 1) başkalarını iyi yönetmek (yukarıda açıklandığı gibi), 2) başkaları işlerini iyi yapamadıkları için sorumlu olmadıkları işleri yapmak için iş kayması veya 3) iyi yönetemediklerini yükseltmek. İlk seçim optimaldir; ikincisi, insanlarda ve tasarımda bir değişikliğe ihtiyaç olduğunun sinyallerini veriyor; üçüncü seçenek daha zor ama zorunludur.

B.Size rapor veren insanları yönetmek, birlikte kayak yapmak gibi hissettirmeli.Bir kayak hocası gibi, yokuşlarda çalışanlarınızla yakın temas halinde olmanız gerekir ki onların işlerini yaparken güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirebilesiniz. Deneme yanılma yoluyla öğrendikleri için iyi bir ileri geri olmalıdır. Zamanla, kendi başlarına neleri yapıp yapamayacaklarına karar verebileceksiniz.

C.Mükemmel bir kayakçı muhtemelen acemi bir kayakçıdan daha iyi bir kayak koçu olacaktır.inanılabilirlik yönetim için de geçerlidir. Başarı geçmişiniz ne kadar iyiye, bir koç olarak o kadar fazla değer katabilirsiniz.

D.Ayrıntıları devredebilmelisiniz.Ayrıntılarda boğulmaya devam ederseniz, ya yönetimde ya da eğitimde problem yaşıyorsunuz ya da işi yanlış kişilere yaptırıyorsunuz. Usta bir yöneticinin gerçek işareti, pratik olarak hiçbir şey yapmasına gerek olmamasıdır. Yöneticiler, ince ayrıntılara dahil olma ihtiyacını kötü bir işaret olarak görmelidir.

Aynı zamanda, aslında önemli olandan çok uzak kaldığınızda ve esasen yönetemediğinizde, ayrıntıları devrettiğinizi düşünmenin tehlikesi vardır. Büyük yöneticiler farkı bilir. Başkalarının kendi başlarına mümkün olduğu kadar mükemmel bir şekilde üstesinden gelebilecekleri bir şekilde işe almaya, eğitmeye ve denetlemeye çalışırlar.

0.4Halkınızın neye benzediğini ve ne olduğunu bilin onları harekete geçirir, çünkü en önemli kaynağınız çalışanlarınızdır.

Her kişinin değerlerinin, yeteneklerinin ve becerilerinin tam bir profilini geliştirin. Bu nitelikler, davranışın gerçek itici güçleridir, dolayısıyla bunları ayrıntılı olarak bilmek, bir kişinin hangi işleri iyi yapıp yapamayacağını, hangilerinden kaçınması gerektiğini ve kişinin nasıl eğitilmesi gerektiğini size söyleyecektir. İnsanlar değiştikçe bu profiller de değişmelidir.

İnsanlarınızı iyi tanıımıyorsanız, onlardan ne bekleyebileceğinizi bilemezsiniz. Körü körüne uçuyorsunuz ve beklediğiniz sonuçları alamazsanız kendinizden başka suçlayacak kimseniz yok.

A.Sizin ve organizasyon için önemli olan her kişinin ateşini düzenli olarak ölçün.

Kilit kişilerinizi araştırın ve onları rahatsız edebilecek herhangi bir şeyi gündeme getirmeye teşvik edin. Bu problemler sizin farkında olmadığınız problemler olabilir veya onları yetiştiren kişi tarafından yanlış anlaşılabilir. Durum ne olursa olsun, bunların açığa çıkarılması esastır.

B.İnsanlara ne kadar güvenmeniz gerektiğini öğrenin - bunu varsaymayın.Hiçbir yönetici yapmamalı İyi tanımadıkları insanlara sorumluluklar verin. İnsanlar ve onlara ne kadar güvenebileceğiniz hakkında bilgi edinmek zaman alır. Bazen yeni insanlar, yöneticileri sorumluluklarını nasıl yerine getirdiklerine güvenmediklerinde gücenirler. Yöneticinin onlarla bir bakış açısı oluşturmak için yeterli zamana veya doğrudan deneyime sahip olmadığı konusunda gerçekçi olması söz konusu olduğunda, bunun yeteneklerinin bir eleştirisi olduğunu düşünürler.

C.Katılımınızı kendinize olan güveninize göre çeşitlendirin.Yönetim büyük ölçüde şunlardan oluşur: şüpheli işaretleri belirlemek için sorumlu olduğunuz her şeyi taramak ve araştırmak. Gördüklerinize bağlı olarak, şüpheli görünen insanlar ve alanlar için daha fazla ve güven uyandıran gördüğünüz yerlerde daha az şey yaparak kazma derecenizi değiştirmelisiniz. Bridgewater'da bir dizi araç (Sorun Günlükleri, ölçümler, günlük güncellemeler, kontrol listeleri) performansla ilgili nesnel veriler üretir. Yöneticiler bunları düzenli olarak gözden geçirmeli ve yerinde kontrol etmelidir.

0,5Açıkça sorumluluklar atayın.

Beklentilerle ilgili kafa karışıklığını ortadan kaldırın ve insanların görevlerini tamamlamadaki ve hedeflerine ulaşma konusundaki başarısızlıklarını kişisel başarısızlıklar olarak görmelerini sağlayın. Bir takımdaki en önemli kişi, genel olarak kendisine verilen kişidir.

görevi yerine getirme sorumluluğu. Bu kişinin hem yapılması gerekeni görecek vizyona hem de başarılı olduğundan emin olacak disipline sahip olması gerekir.

A. Kimin hangi sorumlulukları olduğunu unutmayın. Bu açık gibi görünse de, insanlar genellikle kendi sorumluluklarını yerine getirmekte başarısız olurlar. Organizasyonlardaki kıdemli insanlar bile bazen futbol oynamayı yeni öğrenen, yardım etmek için topun peşinden koşan ama hangi pozisyonda oynamaları gerektiğini unutan küçük çocuklar gibi davranırlar. Bu, performansı artırmak yerine zayıflatabilir. Bu nedenle, insanların takımın nasıl çalışması ve pozisyonlarını iyi oynaması gerektiğini hatırladığından emin olun.

B. "İş fişine" dikkat edin. İş kayması, bir işin, genellikle değişen koşullar veya geçici bir gereklilik nedeniyle, açıkça düşünülmeden ve üzerinde anlaşmaya varılmadan değişmesidir. İş kayması genellikle yanlış kişilerin yanlış sorumlulukları üstlenmesine ve kimin neyi yapması gerektiği konusunda kafa karışıklığına yol açar.

0.6 Ne yapabileceğinizi öğrenmek için derin ve zor araştırın makinenizden bekleyin.

Sorunlarını ve hatalarını yüzeye çıkarmanın kendileri ve diğer herkes için iyi olduğunu anladığından emin olurken, size rapor veren insanları sürekli olarak araştırın. Bunu yapmak, işlerini iyi yapan insanlardan bile istediğinizi aldığınızdan emin olmak için gereklidir (yine de onlara biraz daha fazla hareket alanı tanınabilir).

Sondaj sadece yukarıdan aşağıya gelmemelidir. Sizin için çalışan insanlar, olabildiğiniz kadar iyi olabilmeniz için sürekli olarak size meydan okumalıdır. Bunu yaparken, çözüm bulmaktan en az sizin kadar sorumlu olduklarını anlayacaklardır. İnsanlar için seyirci kalmak, oyuncu olmaktan çok daha kolaydır. Onları sahaya zorlamak tüm takımı güçlendirir.

A. Bir anlayış eşiği düzeyi elde edin. Bir alanı yönetirken, iyi bilgilendirilmiş kararlar vermek için çevrenizdeki insanlar, süreçler ve problemler hakkında yeterince zengin bir anlayış. Bu anlayış olmadan, size anlatılan hikayelere ve bahanelere inanacaksınız.

B.Çok uzak durmaktan kaçının.Çalışanlarınızı son derece iyi tanımanız, düzenli geri bildirim almanız ve almanız ve kaliteli tartışmalar yapmanız gerekir. Dedikodularla dikkatinizin dağılmasını istemerseniz de, uygun insanlardan hızlı bir şekilde indirebilmeniz gerekir. İş tasarımınızın, bunları yapmak için gereken zamanı oluşturması gerekir. Olmazsa, yönetememe riskiyle karşı karşıya kalırsınız. Geliştirdiğim araçlar bana insanların ne yaptığını ve neye benzediğine dair pencereler veriyor ve ben sorunları takip ediyorum.

C.Çalışanlarınızın ne yaptığını ve ne düşündüğünden haberdar olmak için günlük güncellemeleri bir araç olarak kullanın.soruyorum

Bana rapor veren her kişinin, o gün yaptıklarını, kendileriyle ilgili meseleleri ve düşüncelerini kısaca anlatması için yaklaşık on ila on beş dakika ayırmasını rica ediyorum. Bu güncellemeleri okuyarak ve onları üçgenleştirerek (yani, diğer insanların birlikte yaptıkları şeyi nasıl ele aldıklarını görerek), birlikte nasıl çalıştıklarını, ruh hallerinin ne olduğunu ve hangi ipleri çekmem gerektiğini ölçebilirim.

D.Sorunların gerçekten ortaya çıkmadan önce ortaya çıkıp çıkmayacağını öğrenmek için araştırın.Eğer sorunlar sizi şaşırtıyorsa, bunun nedeni muhtemelen ya insanlarınızdan ve süreçlerinizden çok uzakta olmanızdır ya da insanların ve süreçlerin çeşitli sonuçlara nasıl yol açabileceğini yeterince görselleştirmemiş olmanızdır. Bir kriz patlak verdiğinde, temas sürpriz olmayacak kadar yakın olmalıdır.

e.Size rapor verenlerin altındaki seviyeye inin.nasıl olduğunu anlayamazsın
Size bağlı olan kişi, siz onların astlarını tanımadığınız ve nasıl davrandıklarını gözlemleyemediğiniz sürece başkalarını yönetir.

F.Size rapor veren insanlara rapor veren insanların sorunlarını size iletmekten çekinmelerini sağlayın.
sen.Bu, yukarı doğru hesap verebilirliğin harika ve yararlı bir şeklidir.

G.İnsanların cevaplarının doğru olduğunu varsaymayın.İnsanların cevapları hatalı olabilir teoriler veya spin, bu nedenle, özellikle şüpheli göründükleri zaman, onları ara sıra iki kez kontrol etmeniz gerekir. Bazı yöneticiler, çalışanlarına güvenmediklerini söylemekle eşdeğer olduğunu düşündükleri için bunu yapmak konusunda isteksizdirler. Bu yöneticilerin, bu sürecin güvenin nasıl kazanıldığını veya kaybedildiğini anlamaları gerekir. İnsanlarınız bunu anlarılarsa size söylediklerinde çok daha doğru olmayı öğrenecekler ve siz de kime güvenebileceğinizi öğreneceksiniz.

H.Kulağınızı eğitin.Zamanla, birinin bir şey hakkında kötü düşündüğünü veya ilkeleri uygun şekilde uygulamadığını gösteren aynı sözlü ipuçlarını duyacaksınız. Örneğin, birisinin muhtemelen bir hatayı kişisizleştirdiğinin bir işareti olarak anonim "biz" ifadesini dinleyin.

Ben.Sondajınızı gizli yerine şeffaf yapın.Bu, kalitenin sağlanmasına yardımcı olur (çünkü başkaları kendi değerlendirmelerini yapabilir) ve doğruluk ve şeffaflık kültürünü pekiştirecektir.

J.hoşgeldin sondaj.Kendinizi irdelemenizi memnuniyetle karşılamamız önemlidir çünkü hiç kimse kendisini nesnel olarak göremez. Soruşturulurken, sakın kalmanız çok önemlidir. Duygusal "alt düzey siz"iniz, muhtemelen "Sen bir pisliksin çünkü bana karşısın ve beni kötü hissettiriyorsun" gibi bir tepki verecek, oysa düşünceli "üst düzey sen", " Bu şekilde tamamen dürüst olabilmemiz ve işleri iyi yaptığımdan emin olmak için böylesine düşünceli bir fikir alışverişinde bulunabilmemiz harika. Üst düzey benliğinizi dinleyin ve incelemeyi yapan kişi için bunun ne kadar zor olabileceğini gözden kaçırmayın. Organizasyonun ve sizi araştıran kişiyle olan ilişkinizin iyi gitmesine yardımcı olmanın yanı sıra, bu zorlu araştırmayı kendi başınıza halletmek, karakterinizi ve soğukkanlılığınızı geliştirecektir.

k.Bir şeyleri gören ve aynı şekilde düşünen insanların, bir şeyleri görüp başka bir şekilde düşünen insanlarla iletişim kurmakta ve onlarla ilişki kurmakta genellikle zorluk yaşadıklarını unutmayın.tarif etmek zorunda olduğunu hayal et koku alma duyusu olmayan biri için gül nasıl kokar. Açıklamanız ne kadar doğru olursa olsun, her zaman gerçek deneyimin altında kalacaktır. Aynı şey düşünme biçimlerindeki farklılıklar için de geçerlidir. Kör noktalar gibidirler ve eğer varsa (ki hepimiz yaparız), orada ne olduğunu görmek zor olabilir. Bu farklılıkları aşmak, çok fazla sabır ve açık fikirliliğin yanı sıra resmi doldurmaya yardımcı olabilecek diğer insanlarla üçgenleme gerektirir.

I.Tüm şüpheli konuları çekin.Tüm şüpheli ileti dizilerini çekmeye değer çünkü: 1) Küçük olumsuz durumlar, altta yatan ciddi sorunların belirtisi olabilir; 2) Küçük algı farklılıklarını çözmek, daha ciddi görüş ayrılıklarını önleyebilir; ve 3) Mükemmelliğe değer veren bir kültür yaratmaya çalışırken, ne kadar küçük olursa olsun sorunlara dikkat çekme ve onlara bakma ihtiyacını sürekli olarak pekiştirmek (aksi takdirde sıradanlığa hoşgörü gösterme riskini alırsınız).

Önceliklendirme, etrafınızdaki sorunları görmezden gelmenize neden oluyorsa bir tuzak olabilir. Küçük sorunların fark edilmemesine ve ele alınmamasına izin vermek, bu tür şeylere müsamaha gösterilmesinin kabul edilebilir olduğu algısını yaratır. Tüm küçük problemlerinizin, bir odanın diğer tarafına geçmek için üzerinden geçtiğiniz küçük çöp parçaları olduğunu hayal edin. Elbette, odanın diğer tarafında olanlar çok önemli olabilir, ancak oraya geldiğinizde çöpü toplamanız size zarar vermez ve mükemmellik kültürünü pekiştirerek olumlu ikinci ve üçüncü derecelere sahip olur. olacak sonuçlar

tüm organizasyonunuzda yankılanır. Her parçayı toplamanız gerekmesede, çöpün üzerinden atladığınız gerçeğini ve yolda giderken bir veya iki parçayı toplamanın sandığınız kadar zor olmadığını asla gözden kaçırmamalısınız. yol.

M. Bir kedinin derisini yüzmenin birçok yolu olduğunu kabul edin. Ne kadar sorumlu olduğuna ilişkin değerlendirmeniz Partilerin işlerini sizin gibi yapıp yapmadıkları değil, iyi bir şekilde yapıp yapmadıkları esas alınmalıdır. Bir şekilde başarıya ulaşan bir kişinin bunu farklı bir şekilde yapmasını beklemeye dikkat edin. Bu, Babe Ruth'un vuruşunu geliştirmesi için ısrar etmek gibi bir şey.

0.7 Bir mal sahibi gibi düşünün ve insanlardan bekleyin

aynısını yapmak için birlikte çalışıyorsunuz.

Eylemlerinizin sonuçlarını yaşamazsanız, onları daha az sahipleneceğiniz temel bir gerçektir. Bir çalışsanız ve gelip patronunuzu memnun ettiğiniz için maaş alıyorsanız, zihniyetiniz kaçınılmaz olarak bu neden-sonuç ilişkisine göre eğitilecektir. Bir yöneticiyseniz, insanları yaptıkları şeyin tam mülkiyetini almaya ve öylece geçip gitmemeye teşvik eden teşvikler ve cezalar yapılandırmanızdan emin olun. Buna, parayı kendilerininmiş gibi harcamak ve ofis dışındayken sorumluluklarının ihmal edilmediğinden emin olmak gibi basit şeyler dahildir. İnsanlar, kendi refahlarının doğrudan topluluklarının refahına bağlı olduğunu fark ettiklerinde, mülkiyet ilişkisi karşılıklı hale gelir.

A. Tatile gitmek kişinin sorumluluklarını ihmal edebileceği anlamına gelmez. gibi düşünmek sahip, ne olursa olsun sorumluluklarınızın iyi bir şekilde yerine getirildiğinden emin olmak anlamına gelir. Siz tatildayken, hiçbir şeyin düşmediğinden emin olmak sizin sorumluluğunuzdadır. Bunu, gitmeden önce iyi bir planlama ve koordinasyon kombinasyonu ve yokken her şeyin üstünde kalarak yapabilirsiniz. Bunun fazla zaman almasına gerek yok; uzaktan bir saat kadar kısa bir sürede iyi bir kontrol olabilir ve her gün olması bile gerekmez, bu nedenle genellikle uygun olduğunda içeri atabilirsiniz.

B. Kendinizi ve sizin için çalışan insanları zor şeyler yapmaya zorlayın. Bu temel bir yasa doğa: Güçlenmek istiyorsan kendini germelisin. Siz ve çalışanlarınız, birbirinizi formda tutmak için spor salonlarındaki antrenörler gibi birbirinizle hareket etmelisiniz.

0.8 Kilit adam riskini tanıyın ve ele alın.

Her kilit kişi, onun yerini alabilecek en az bir kişiye sahip olmalıdır. Bu kişilerin olası halefler olarak atanması ve onların çıraklık yapmalarını ve bu işleri yapmalarına yardımcı olmalarını sağlamak en iyisidir.

0.9 Herkese aynı şekilde davranmayın, onlara davranın uygun şekilde.

İnsanlara farklı davranmanın ne adil ne de uygun olduğu sık sık söylenir. Ama insanlara uygun şekilde davranmak için *mutlak* olarak farklı davranın. Çünkü insanlar ve içinde bulundukları koşullar farklıdır. Terzi olsaydınız, tüm müşterilerinize aynı beden takım elbise vermezsiniz.

Bununla birlikte, insanlara aynı kurallar dizisine göre davranmak önemlidir. Bu nedenle, Bridgewater'ın ilkelerini, farklılıkların hesaba katıldığı kadar derinlemesine açıklamaya çalıştım. Örneğin, birisi Bridgewater'da uzun yıllar çalışmışsa, bu ona nasıl davranılacağını etkiler. Aynı şekilde, her türlü sahtekârlığı katlanılmaz bulurken, her sahtekârlığa ve dürüst olmayan herkese aynı şekilde davranmam.

A. Kendinizi sıkıştırmanıza izin vermeyin. Yıllar boyunca pek çok insan istifa edeceklerini, dava açacaklarını, basında beni utandıracaklarını söyleyerek beni tehdit etti - adını siz koyun. Bazı insanlar bana bu tür şeyleri ortadan kaldırmanın daha kolay olduğunu söylese de, ben bunu yapmanın neredeyse her zaman dar görüşlü olduğunu gördüm. Teslim olmak sadece değerlerinizden taviz vermekle kalmaz, aynı zamanda oyunun kurallarının değiştiğini telkin eder ve sizi daha fazlasına açar. Doğru olan için mücadele etmek kısa vadede zor olabilir elbette. Ama yumruk atmaya hazırım. Endişelendiğim şey, insanların benim hakkımda ne düşündüğü değil, doğru şeyi yapmak.

B. Sizin için çalışan insanları önemseyin. Değer verdiğiniz ve saygı duyduğunuz insanlarla çalışmıyorsanız, muhtemelen işiniz size göre değildir. Bana gerçekten ihtiyacı olan herkesin yanında olacağım; bütün bir topluluk bu şekilde çalıştığında, bu çok güçlü ve ödüllendiricidir. Kişisel zorluk zamanlarında kişisel temas şarttır.

0.10 Büyük liderliğin genellikle olmadığını bilin. ne olduğu ortaya çıktı.

Yaptığım veya iyi olduğunu düşündüğüm şeyi tanımlamak için "liderlik" kelimesini kullanmıyorum çünkü çoğu insanın "iyi liderlik" olarak düşündüğü şeyin etkili olduğuna inanmıyorum. Çoğu insan, iyi bir liderin, diğerlerinde güven uyandıran ve onları "takip et" vurgusuyla onu takip etmeye motive eden güçlü bir kişi olduğunu düşünür. Basmakalıp lider, genellikle sorgulamayı ve anlaşmazlığı tehdit olarak görür ve insanların kendilerine söyleneni yapmasını tercih eder. Bu paradigmanın bir uzantısı olarak lider, karar vermenin ana yükünü taşımaktadır. Ancak bu tür liderler asla görünmeye çalıştıkları kadar her şeyi bilmedikleri için, hayal kırıklığı ve hatta öfke başlar. Bu nedenle, bir zamanlar karizmatik liderlerini seven insanlar genellikle onlardan kurtulmak isterler.

"Liderler" ve "takipçiler" arasındaki bu geleneksel ilişki, en etkili olması gerektiğine inandığım şeyin tam tersidir ve en üst düzeyde etkili olmak, bir "liderin" yapması gereken en önemli şeydir. Belirsizlikler, hatalar ve zayıflıklar hakkında dürüst olmak, bunlar yokmuş gibi davranmaktan daha pratiktir. Ayrıca, iyi takipçilere sahip olmaktansa iyi meydan okuyanlara sahip olmak daha önemlidir. Düşünceli tartışma ve fikir ayrılığı pratiktir çünkü liderleri strese sokar ve gözden kaçırdıkları şeyleri dikkatlerine çeker.

Bana göre liderlerin yapmaması gereken şeylerden biri manipülatif olmaktır. Bazen liderler, insanları açıkça düşündükten sonra yapmayacakları şeyleri yapmaya motive etmek için duyguları kullanırlar. Bir fikir meritokrasisinde zeki insanlarla uğraşırken, kişinin her zaman temel duygularından ziyade akıllarına hitap etmesi esastır.

En etkili liderler 1) açık fikirli bir şekilde en iyi yanıtları aramak ve 2) bu keşif sürecinin bir parçası olarak başkalarını da beraberinde getirmek için çalışırlar. Öğrenme ve uyum sağlama bu şekilde gerçekleşir. Gerçekten büyük bir lider, uygun şekilde belirsizdir, ancak açık fikirli keşif yoluyla bu belirsizlikle başa çıkmak için iyi donanımlıdır. Diğer her şey eşit olduğunda, yetenekli bir ninja gibi görünen ve davranan türden bir liderin, her seferinde kaslı bir aksiyon kahramanı gibi görünen ve hareket eden türden bir lideri yeneceğini düşünüyorum.

A.Aynı anda zayıf ve güçlü olun.Bazen bakış açısı kazanmak için soru sormak, zayıf ve kararsız olarak yanlış algılanabilir. Tabii ki değil. Bilge olmak için gerekli, güçlü ve kararlı olmanın ön koşuludur.

Her zaman bilge kişilerin tavsiyelerini alın ve sizden daha iyi olanların liderliği almasına izin verin. Amaç, mümkün olan en iyi liderlik kararlarını vermek için en iyi anlayışa sahip olmaktır. Aynı anda hem açık fikirli hem de iddialı olun ve sizinle çalışan kişilerle sıkı bir uyum içinde olun, bazen insanların tamamının veya hatta çoğunluğunun sizinle aynı fikirde olmayacağını farkında olun.

B. Halkınızın sizden hoşlanıp hoşlanmadığı konusunda endişelenmeyin ve size ne istediğini söylemeleri için onlara bakmayın.

yapmak gerekir. Mümkün olan en iyi kararları verme konusunda endişelenin, ne yaparsanız yapın, herkesin bir şeyi -ya da pek çok şeyi- yanlış yaptığınızı düşüneneğini kabul edin. İnsanların kendi görüşlerine inanmanızı istemeleri ve inanmıyorsanız size kızmaları, kendi görüşlerinin iyi olduğuna inanmak için hiçbir nedenleri olmasa bile, insan doğasıdır. Bu nedenle, iyi yönetiyorsanız, insanların sizinle aynı fikirde olmamalarına şaşırmasınız. Önemli olan, haklı olma olasılıklarınızı değerlendirirken mantıklı ve objektif olmanızdır.

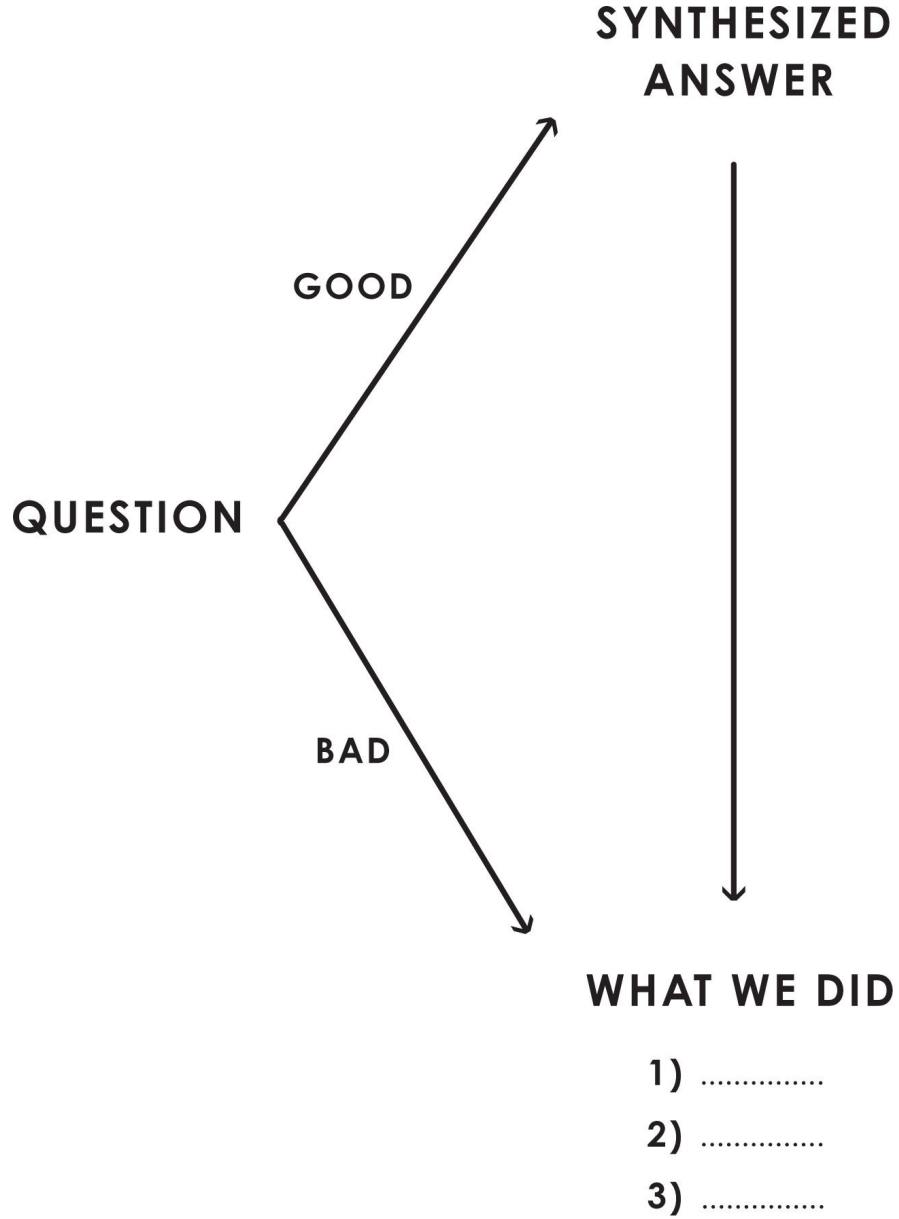
Uygun şekilde açık fikirli olduğunuz sürece, ortalama bir insandan daha iyi bildiğinize inanmak mantıksız veya kibirli değildir. Aslında, ortalama bir insanın düşündüğünün senin ve çevrendeki en anlayışlı insanların düşündüğünden daha iyi olduğuna inanmak mantıklı değil, çünkü sen ortalamanın üstünde bir konuma gelmeyi hak ettin ve sen ve o anlayışlı insanlar ortalama bir insandan daha bilgili. Bunun tersi doğruysa, o zaman siz ve ortalama bir adam kendi işinize sahip olmamalısınız. Başka bir deyişle, onlardan daha iyi içgörülere sahip değilseniz, lider olmamalısınız ve onlardan daha iyi içgörülere sahipseniz, popüler olmayan şeyler yapıyorsanız endişelenmeyin.

Peki insanlarınla nasıl başa çıkmalısınız? Seçimlerinize ya onları görmezden gelmek (bu, içerlemenize ve ne düşündükleri konusundaki cehaletinize yol açacaktır), körü körüne istediklerini yapmak (ki bu iyi bir fikir olmaz) ya da onları anlaşmazlıklarını yüzeye çıkarmaya teşvik etmek ve onları o kadar açık ve mantıklı bir şekilde çalışın ki, herkes sizin düşüncenizin göreceli erdemlerini anlayacaktır. Açık bir anlaşmazlığa sahip olun ve en iyi fikirler galip geldiği sürece düşünce savaşlarını kazanmaktan veya kaybetmekten mutlu olun. Bir fikir meritokrasisinin yalnızca diğer sistemlerden daha iyi sonuçlar üreteceğine değil, aynı zamanda uygun ancak popüler olmayan kararların arkasında daha fazla uyum sağlayacağına inanıyorum.

C. Emir verme ve uyulmaya çalışma; anlaşılmaya ve başkalarını anlamaya çalışarak senkronize Eğer bencilce nedenlerle ya da bu şekilde hareket etmenin daha uygun olduğuna inandığınız için takip edilmek istiyorsanız, uzun vadede ağır bir bedel ödersiniz. Tek düşünen siz olduğunuzda, sonuçlar acı çekecektir.

Otoriter yöneticiler astlarını geliştirmez, bu da onlara rapor verenlerin bağımlı kalması anlamına gelir. Bu uzun vadede herkese zarar verir. Eğer sen

çok fazla emir vererseniz, insanlar muhtemelen onlara içerler ve bakmadığınız zaman onlara meydan okuyun. Zeki insanlar üzerinde sahip olabileceğiniz en büyük etki - ve üzerinizde sahip olacakları en büyük etki, hepinizin aynı şeyleri istemesi için neyin doğru ve neyin en iyi olduğu konusunda sürekli olarak senkronize olmaktan gelir.



0.11 Kendinizi ve çalışanlarınızı sorumlu tutun ve sizi sorumlu tuttukları için onları takdir edin.

İnsanları sorumlu tutmak, bazı şeyleri farklı yapıp yapamayacaklarını ve yapmaları gerektiğini değerlendirecek kadar onları ve içinde bulundukları koşulları anlamak, bu konuda onlarla uyum içinde olmak ve gerekeni yeterince yapamıyorlarsa onları işlerinden uzaklaştırmak anlamına gelir. Onları yakından yönetmek ya da mükemmel olmalarını beklemek değildir (özellikle aşırı yüklenmiş insanları her şeyi mükemmel bir şekilde yapmaktan sorumlu tutmak çoğu zaman pratik değildir, haksızlıktan bahsetmiyorum bile).

Ancak insanlar sorumlu tutulmaya içerleyebilir ve onlara her zaman ne yapmaları gerektiğini söylemek istemezsiniz. Yaptığınız şeyin değerini anlamaları için onlarla mantık yürütün, ancak onları asla paçayı kurtarmayın.

A. Birisiyle bir şeyin belirli bir şekilde gitmesi gerektiği konusunda hemfikirsenez, farklı şekilde yapma konusunda uyum içinde olmadıkça, o şekilde gittiğinden emin olun. İnsanlar genellikle bilinçaltında gerekli olandan çok sevdikleri faaliyetlere yönelin. Önceliklerini gözden kaybederlerse, onları yeniden yönlendirmeniz gerekir. İnsanlardan ilerlemeleri hakkında sık sık güncellemeler almanın önemli olmasının bir nedeni de budur.

B. Birinin “sözleşmesini” bozduğu bir başarısızlıkla, Başlamak için bir sözleşme yoktu. Bir beklentiği netleştirmediyse, yerine getirilmediği için insanları sorumlu tutamazsınız. Bir şeyin dolaylı olarak anlaşıldığını varsaymayın. Sağduyu aslında o kadar da yaygın değildir—*açık o* Sorumluluklar eksik kalıyorsa, makinenizin tasarımını düzenlemeyi düşünün.

C. Aşağı emilmekten kaçının. Bu, bir yönetici, sorunu kabul etmeden bir astın görevlerini yapmaya çekildiğinde ortaya çıkar. Emilen fenomen, yöneticinin sorumluluklarının başkalarına bırakılması gereken alanlara kaymasını içerdiğinden, işten kaymaya bazı benzerlikler taşır. Ancak iş kayması, bir amaca ulaşmak için geçici olarak anlamlı olabilirken, aynı zamanda genellikle makinenin bir parçasının bozulduğunun ve onarılması gerektiğinin bir işaretidir. Emilen fenomen, bir yöneticinin başkalarının iyi yapması gereken işi yapmaktan kendisini alıkoymak için bir sorumluluk alanını uygun şekilde yeniden tasarlamada kronik olarak başarısız olması durumunda ortaya çıkan şeydir. Yönetici, makinesini çalıştırmaktan çok görevleri tamamlamaya odaklandığında bu sorunun var olduğunu anlayabilirsiniz.

D. Hedefleri ve görevleri karıştıran insanlara dikkat edin, çünkü onlar bu ayrımı yapamazlarsa, siz sorumluluk konusunda onlara güvenemezsiniz. Hedefleri görebilen insanlar genellikle sentez de yapabilirler. Bunu test etmenin bir yolu: "XYZ hedefi nasıl gidiyor?" gibi üst düzey bir soru sorarsanız. İyi bir cevap, nasıl yapılacağına dair önceden bir sentez sağlayacaktır.

XYZ genel olarak ilerliyor ve gerekirse bunu başarmak için yapılan görevleri hesaba katarak onu destekleyecek. Görevleri gören ve hedefleri gözden kaçıran insanlar, sadece yapılan görevleri tarif edeceklerdir.

e.Odaklanmamış ve verimsiz "teorik olması gerekenler"e dikkat edin.Bir "teorik zorunluluk" insanlar başkalarının ya da kendilerinin bir şeyi yapabileceklerini varsaydıklarında, gerçekten yapıp yapamayacaklarını bilmediklerinde ortaya çıkar ("Sally X, Y, Z yapabilmeli" örneğinde olduğu gibi). Bir şeyleri gerçekten başarmak için, ilgili alanda başarılı bir geçmişe sahip olan güvenilir Sorumlu Taraflara ihtiyacınız olduğunu unutmayın.

Benzer bir sorun, insanlar "X, Y, Z yapmalıyız" gibi belirsiz ve kişiliksiz bir şey söyleyerek bir sorunu nasıl çözeceklerini tartıştıklarında ortaya çıkar. Bu insanların kim olduklarını belirsiz bir "biz" yerine isimleriyle belirlemek ve ne yapılması gerektiğine karar vermenin onların sorumluluğunda olduğunu kabul etmek önemlidir.

Özellikle sorumlu olmayan bir grup insanın "Yapmalıyız" gibi şeyler söylemesi anlamsızdır. . " birbirlerine. Bunun yerine, bu kişiler ne yapılması gerektiği konusunda Sorumlu Taraf ile görüşmelidir.

0.12Planı net bir şekilde iletin ve netleştirin ona göre ilerleyip ilerlemediğinizi gösteren metrikler.

İnsanlar kendi departmanlarındaki planları ve tasarımları bilmelidir. Üzerinde anlaşılan bir yoldan ayrılmaya karar vererseniz, yeni yön konusunda hepinizin net olması için düşüncelerinizi ilgili taraflara ilettiğinizden ve görüşlerini aldığınızdan emin olun. Bu, insanların plana katılmasına veya güvensizliklerini ifade etmesine ve değişiklik önermesine olanak tanır. Aynı zamanda hedeflerin ne olduğunu ve kimin pazarlığın üzerine düşen kısmını yerine getirdiğini ve kimin yetersiz kaldığını da netleştirir. Hedefler, görevler ve atanan sorumluluklar, departman toplantılarında en az üç ayda bir, belki de ayda bir kez gözden geçirilmelidir.

A.İleriye gitmeden önce geriye giderek her şeyi bir perspektife oturtun.ile ilerlemeden önce yeni bir plan, makinenin şimdiye kadar nasıl çalıştığını düşünmek için zaman ayırın.

Bazen insanlar mevcut koşulları bir perspektife oturtmakta veya geleceğe yönelik projeksiyon yapmakta sorun yaşarlar. Bazen olaylara kimin veya neyin sebep olduğunu unuturlar.

iyi ya da kötü gitmek. Onlardan buraya nasıl geldiğimizin "hikayesini anlatmalarını" isteyerek veya hikayeyi kendiniz anlatarak, sonuçlarıyla ilişkili olarak iyi veya kötü yapılmış önemli öğeleri vurgular, büyük resme ve kapsayıcı hedeflere dikkat çekersiniz. belirli hedef ve görevlerden sorumlu olan ve anlaşmaya varılmasına yardımcı olan kişiler. Tüm bu öğeleri birden çok düzeyde birbirine bağlayabilmek, insanların planı anlaması, plan hakkında geri bildirimde bulunması ve sonunda ona inanması için çok önemlidir.

0.13 Yeterince idare edemediğiniz zaman ilerleyin senin sorumlulukların . . .

. . . ve sizin için çalışan kişilerin de aynı şeyi yapma konusunda proaktif olduğundan emin olun. Yükseltme, bir durumla başarılı bir şekilde başa çıkabileceğinize inanmadığınızı ve Sorumlu Taraf işini başka birine devrettiğinizi söylemek anlamına gelir. Durumu ilettiğiniz kişi - rapor verdiğiniz kişi - daha sonra size koçluk yapma, kontrolü kendi ellerine alma, başka birinin halletmesi veya başka bir şey yapma konusunda karar verebilir.

Yükseltmenin bir başarısızlık olarak değil, bir sorumluluk olarak görülmesi çok önemlidir. Tüm Sorumlu Taraflar eninde sonunda başa çıkıp çıkamayacaklarını bilmedikleri testlerle karşı karşıya kalacaklardır; önemli olan, patronlarının riskleri bilmesi ve hem patron hem de artan RP'nin bu konuda ne yapılacağı konusunda uyum sağlayabilmesi için endişelerini dile getirmektir. Üstesinden gelemeyeceğiniz bir sorumluluğu tırmandırmamaktan daha büyük bir başarısızlık yoktur. Çalışanlarınızın proaktif olduğundan emin olun; üzerinde anlaşmaya varılan teslimatları veya son teslim tarihlerini karşılayamadıklarında konuşmalarını talep edin. Bu tür bir iletişim, hem eldeki dava hem de onu ele alan kişinin nasıl biri olduğu konusunda senkronize olmak için çok önemlidir.

Sorunları Algılayın ve Tolere Etmeyin

ÖHedeflerinize giden yolda kaçınılmaz olarak sorunlarla karşılaşsınız. Olmak başarılı, onları algılamalı ve hoş görmemelisiniz. Sorunlar, bir lokomotifin motoruna atılan kömür gibidir çünkü onları yakmak -onlar için çözümler icat etmek ve uygulamak- bizi ileriye taşır. Bulduğunuz her sorun, makinenizi geliştirmek için bir fırsattır. Sorunları tanımak ve hoş görmemek, insanların yapabileceği en önemli ve sevilmeyen şeylerden biridir.

Birçok insan için sorunları tanımlamak zordur. Çoğu insan sorunları halının altına süpürürken iyi giden her şeyi kutlamayı tercih eder. Bu insanların öncelikleri tam olarak geriye dönüktür ve bir organizasyona bundan daha fazla zarar verebilecek çok az şey vardır. Sırtınızı sıvazlama peşinde ilerlemenizi baltalamayın; ne olduğunu bulmayı kutlamak *Olumsuz*iyi gidiyor, böylece daha iyi olmasını sağlayabilirsiniz. Çözülmesi zor problemler hakkında düşünmek sizi endişelendirebilir, ancak *Olumsuz*onları düşünmek (ve dolayısıyla onlarla ilgilenmemek) sizi daha da endişelendirmeli.

Neyin yanlış gidebileceği konusunda bu tür bir endişeye sahip olmak son derece yararlıdır. Makinenizin ürettiği sonuçları izlemek için sistemler ve ölçütler geliştirmeye ve iyi yönetenleri sistemin çıktılarını sürekli olarak test etmeye ve sorunları köşe bucakta aramaya motive eden şey budur. Bu sürekli endişeye sahip olmak ve tekrar kontrol yapmak, kalite kontrolü sürdürmek için önemlidir. Küçük sorunların var olmadığından emin olmak önemlidir çünkü devam etmelerine izin verilirse büyüyerek büyük sorunlara dönüşeceklerdir. Bu noktayı anlatmak için, size başlangıçta mükemmelliği koruyamadığımız, sonra sorunu algıladığımız, temel nedenlerine indiğimiz, değişiklikler tasarladığımız ve bu değişiklikleri mükemmel sonuçlar elde etmek için zorladığımız bir vakadan bahsedeceğim.

Bridgewater'ı kurduğumda her şeyden ben sorumluydum. Şirketin yatırım kararlarını ve yönetim kararlarını verdim ve sonra inşa ettim.

organizasyonun beni desteklemesi ve sonunda bensiz mükemmel bir şekilde devam etmesi. Bridgewater büyüdükçe benim belirlediğim standart tavizsiz ve dolaysızdı: Müşterilere sağladığımız analiz, her zaman kendim yapsaydım olacağı kalitede olmalıdır. Bunun nedeni, müşterilerin "biz" ne düşündüğümüzü sorduklarında, herhangi birinin ne düşündüğünü sormamaları, benim ve yatırımlarımızdan sorumlu diğer CIO'ların ne düşündüğünü bilmek istemeleridir. Bu amaca ulaşmak için, Bridgewater'ın Müşteri Hizmetleri Departmanı ya müşterilerinden aldıkları soruları kendileri ele alır ya da soruları, zorluk seviyelerine göre soruları yanıtlamakla görevlendirilen çeşitli uzmanlık seviyelerine sahip kişilere iletir. Müşteri danışmanı (Bridgewater ile müşteri arasında arayüz olacak şekilde tasarlanmış bilgili bir profesyoneldir), soruları kime yönlendirilmesi gerektiğini bilecek kadar iyi anlamalıdır ve müşteriye geri dönmekten önce cevapları gözden geçirmesi gerekir. mükemmel olduklarından emin olmak için. Bunun her zaman olduğundan emin olmak için, en iyi yatırım düşünürlerimizden bazılarının hem müşterilere kendileri için notlar hazırladığı hem de iş arkadaşlarının çalışmalarını kalite kontrolünden geçirdikleri ve takip edilebilecek izlenebilir ölçümler sağlamak için derecelendirdiği bir kontrol ve denge sistemi oluşturdum. işlerin ne kadar iyi gittiğini izleyin ve gerektiğinde değişiklikler yapın.

2011 yılında, yönetim geçişimin bir parçası olarak, bu sürecin gözetimini başkalarına devrettim ve birkaç ay sonra Müşteri Hizmetleri Departmanındaki kişilerden biri sorunları fark etmeye başladı. Her şey, iki kıdemli yatırım danışmanının hatalar içermesine rağmen kapıdan çıkıp bir müşteriye gittiğini fark ettiği bir notla başladı. Bunlar küçük hatalar olsa da benim için önemli hatalardı. Benim dürtmemle, yeni yönetim ekibi diğer notları araştırmaya başladı ve bu kötü hazırlanmış notun bir defaya mahsus olmadığını keşfetti; kalite kontrol makinesinde daha yaygın bir arızanın belirtisiydi. Daha da kötüsü, soruşturma Sorumlu Tarafların bu sorunları algılamakta ve teşhis etmekte başarısız olduklarını ortaya çıkardı. Ve en endişe verici olanı, benim zorlamam olmadan başka birinin araştırmak için zaman ayırıp ayırmayacağını net olmamasıydı.

Sorunları algılama ve tolere etmeme konusundaki bu ilk başarısızlık, ilgi eksikliğinden kaynaklanmadı; Bunun nedeni, süreçteki insanların çoğunun hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirmekten çok görevlerin yapılmasına dikkat etmesiydi. Zanaatkardan çok lastik damgalayıcılar haline gelmişlerdi, mükemmel olduğundan emin olmak için "çorbayı tatması" gereken en iyi insanlar başka şeylere odaklanmıştı.

Bunu keşfetmek hepimizi hayal kırıklığına uğrattı çünkü uzun süredir başarımızın nedeni olan yüksek standartların gerilemeye başladığını gösterdi. Bu gerçeğe yüzleşmek acı vericiydi ama nihayetinde sağlıklıydı. Varoluşu

Bunun gibi bir sorun -ister kendi makinesinin tasarımındaki bir kusurdan, ister kendisinin veya başkalarının yetersizliklerinden kaynaklansın- utanç verici değildir. Bir zayıflığı kabul etmek, onu kabul etmekle aynı şey değildir. Bunu aşmak için gerekli bir ilk adım. Kişinin hissettiği acı, ister utanç ve mahcubiyetten, ister daha iyisini yapamamanın hayal kırıklığından, kişiyi spor salonuna gitmeye motive eden sarkıklıktan duyduğu acıya benzer. İlerleyen bölümlerde göreceğiniz gibi, bu problemle karşılaşmak önemli yeniliklere ve iyileştirmelere yol açtı.

Aşağıdaki ilkeler, önünüze çıkan sorunları nasıl algılayacağınızı ve tolere etmeyeceğinizi açıklar.

. 1Endişeli değilseniz, endişelenmeniz gerekir ve eğer endişeliyseniz, endişelenmenize gerek yoktur.

Bunun nedeni, neyin ters gidebileceği konusunda endişelenmek sizi koruyacak ve neyin ters gideceği konusunda endişelenmemek sizi açıkta bırakacaktır.

. 2İşlerin yeterince iyi olup olmadığını algılamak için bir makine tasarlayın ve denetleyin ya da kendiniz yapın.

Bu genellikle doğru insanlara - araştırma yapacak, kalitesiz iş veya ürünlere dayanamayan ve iyi sentez yapabilen insanlar - ve iyi ölçümlere sahip olarak yapılır.

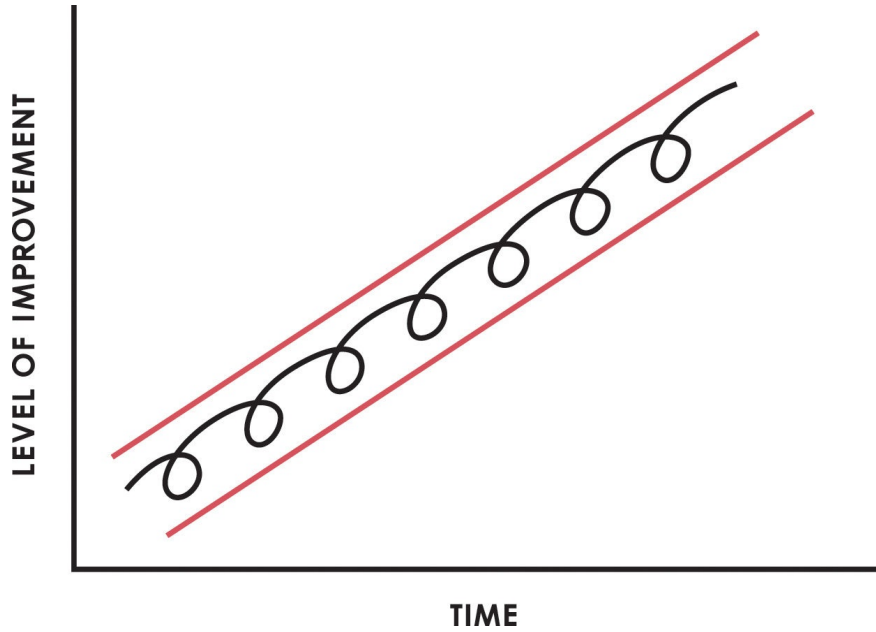
A.İnsanlara sorunları algılama görevi verin, araştırmaları için onlara zaman verin ve bağımsız raporlama hatlarına sahip olduklarından emin olun ki sorunları herhangi bir korkuya kapılmadan iletebilsinler.

karşılıklı suçlamaBu şeyler yerinde olmadan, duymanız gereken tüm sorunları dile getiren insanlara güvenemezsiniz.

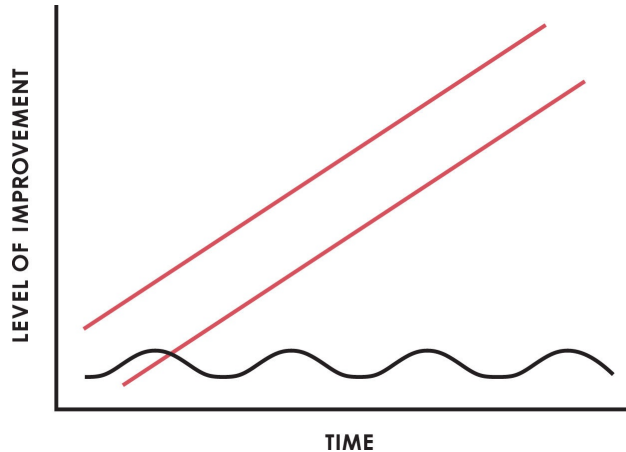
B."Kaynar Sudaki Kurbağa Sendromu"na dikkat edin.Görünüşe göre, eğer bir kurbağa atarsan kaynar su dolu bir tencereye hemen atlar ama oda sıcaklığındaki suya koyup yavaş yavaş kaynatırsanız ölene kadar tencerede kalır. Bu kurbağalar için doğru olsun ya da olmasın, yöneticilerin başına her zaman benzer bir şey geldiğini görüyorum. İnsanlar, yeni gözlerle gördüklerinde onları şok edecek kabul edilemez şeylere yavaş yavaş alışma konusunda güçlü bir eğilime sahiptir.

C. Grup düşüncesine dikkat edin: Kimsenin endişeli görünmemesi, hiçbir şeyin yanlış olmadığı anlamına gelmez. Eğer Size kabul edilemez görünen bir şey gördüğünüzde, başkalarının da bunu bildiği ve bağırmadığı gerçeğinin bunun bir sorun olmadığı anlamına geldiğini düşünmeyin. Bu, düşmesi kolay ve ölümcül bir tuzaktır. Ne zaman bir kötülük görürseniz, bunu Sorumlu Tarafa gösterin ve bu konuda bir şeyler yaptıkları için onları sorumlu tutun. "Bu yemek kokuyor!" demekten asla vazgeçmeyin.

D. Sorunları algılamak için, sonuçların hedeflerinizle nasıl sıralandığını karşılaştırın. Bu şu anlama gelir Herhangi bir sapmayı not edebilmeniz için, makinenin ürettiği sonuçları beklediğiniz sonuçlara ilişkin görselleştirmenizle karşılaştırmak. İyileşmenin belirli bir aralıkta olmasını bekliyorsanız. . .



... ve sonu böyle görünüyor...



. . . bununla başa çıkmak için temel nedene inmeniz gerektiğini bileceksiniz. Eğer sen yapmayın, yörünge muhtemelen devam edecek.

e."Çorbayı tadın."**Kendinizi bir şef olarak düşünün ve çorbayı müşterilere gitmeden önce tadın. Çok tuzlu mu yoksa çok yumuşak mı? Sorumlu oldukları her sonuç için yöneticilerin de bunu yapması veya makinelerinden birinin onlar için yapmasını sağlaması gerekir. Bu görevle görevlendirilen kişilere "tat testçileri" denir.**

F.Sorun arayan mümkün olduğunca çok göze sahip olun.İnsanları sorun çıkarmaya teşvik edin sana. Bölgenizdeki herkes bölgenin refahından sorumlu hissediyorsa ve kimse konuşmaktan korkmuyorsa, sorunları henüz çözmesi kolayken ve ciddi hasara yol açmamışken öğreneceksiniz. En önemli işlemlere en yakın kişilerle senkronize kalın.

G."Mantarı aç."**İnsanlarınızdan gelen iletişimin serbestçe akmasını sağlamak sizin sorumluluğunuzdadır, bu nedenle onlara konuşmaları için pek çok fırsat vererek bunu teşvik edin. Onlardan size düzenli ve dürüst geri bildirim vermelerini beklemeyin; bunu onlardan açıkça isteyin.**

H.Belirli işlere en yakın kişilerin muhtemelen onları en iyi tanıdığını fark edin.En sonunda, anlamanız gereken bakış açıları var, bu yüzden olaylara onların gözünden baktığınızdan emin olun.

. 3 Sorunlar konusunda çok spesifik olun; genellemelerle başlamayın.

Örneğin, "Müşteri danışmanları analistlerle iyi iletişim kurmuyor" demeyin. Spesifik olun: Hangi müşteri danışmanlarının bunu hangi şekillerde iyi yapmadığını belirtin. Spesifiklerle başlayın ve ardından kalıpları gözlemleyin.

A.Anonim "biz" ve "onlar"dan kaçının çünkü bunlar kişisel sorumluluğu maskeler.şeyler değil sadece kendi kendine olur - belirli insanlar belirli şeyleri yaptığı veya yapmadığı için olur. Belirsizlikle kişisel sorumluluğu baltalamayın. Pasif genelleme veya asil "biz" yerine, belirli eylemleri belirli insanlara atfederiz: "Harry bunu iyi idare edemedi." Ayrıca "Yapmalıyız . . ." veya "Biz . . ." ve benzeri. Bireyler herhangi bir organizasyonun en önemli yapı taşları olduğundan ve işlerin yapılma biçimlerinden bireyler sorumlu olduğundan, hatalar bu kişilere ismen bağlanmalıdır.

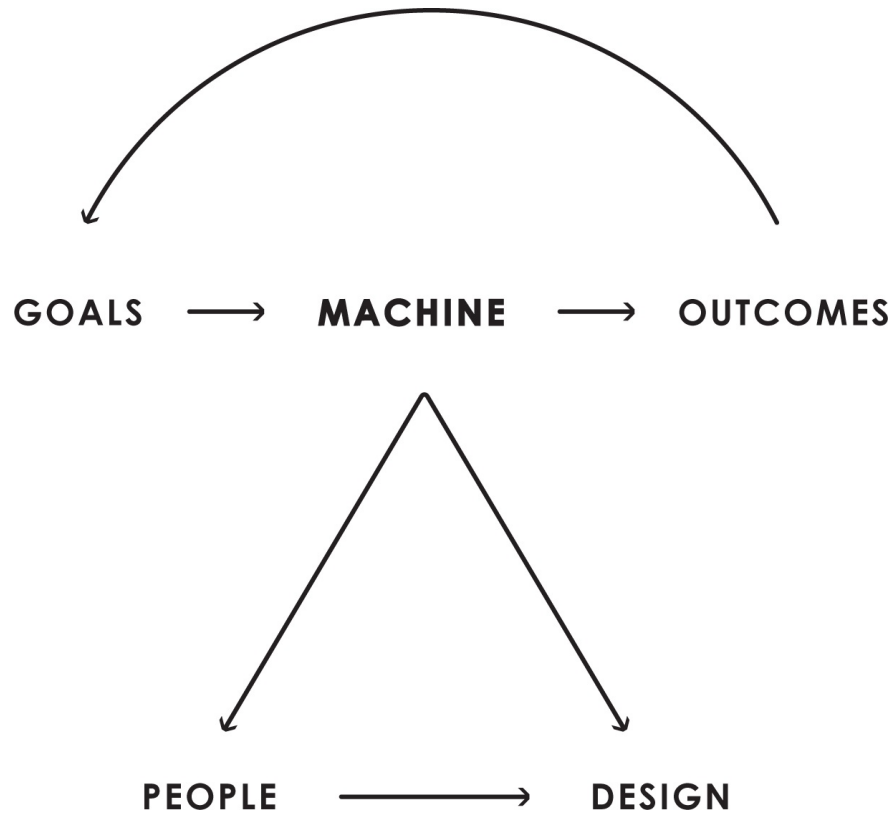
Birisi yanlış giden veya hatalı karar veren prosedürü yarattı. Bunu geçiştirmek, yalnızca iyileştirmeye yönelik ilerlemeyi yavaşlatabilir.

. 4Zor şeyleri düzeltmekten korkmayın.

Bazı durumlarda, insanlar düzeltilmesi çok zor olarak algılandıkları için kabul edilemez sorunları kabul ederler. Yine de kabul edilemez sorunları çözmek, onları düzeltmemekten çok daha kolaydır, çünkü bunları düzeltmemek daha fazla strese, daha fazla çalışmaya ve kovulmanıza neden olabilecek kronik kötü sonuçlara yol açacaktır. Bu nedenle, yönetimin ilk ilkelerinden birini unutmayın: Makinenizle ilgili aldığınız geri bildirimlere bakmanız ve sorunlarınızı düzeltmeniz veya gerekirse tekrar tekrar yükseltmeniz gerekir. Sorunları yüzeeye çıkarmaktan ve onları iyi sorun çözücülerin ellerine teslim etmekten daha kolay bir alternatif yoktur.

A.İyi, planlı çözümlere sahip problemlerin mevcut problemlerden tamamen farklı olduğunu anlayın. bu tür çözümlere sahip olmayanlar. Tanımlanamayan sorunlar en kötüsüdür; planlı çözümler olmadan tespit edilen problemler daha iyidir, ancak moral için daha kötüdür; iyi planlanmış bir çözümle tanımlanmış problemler daha da iyidir; ve çözülmüş problemler en iyisidir. Bir sorunun hangi kategoriye ait olduğunu bilmek gerçekten önemlidir. Çözümünüzün ilerleyişini izlemek için kullandığınız ölçümler, planın bariz uzantıları olacak kadar açık ve sezgisel olmalıdır.

B.Makine benzeri bir şekilde algıladığınız sorunları düşünün.yapmak için üç adım var Bu iyi: İlk olarak, sorunu not edin; daha sonra yükseltilecek RP'lerin kim olduğunu belirleyin; ve nihayet bunu tartışmak için doğru zamanın ne zaman olduğuna karar verin. Başka bir deyişle: ne, kim, ne zaman. Sonra takip edin.



2 Ulaşılacak Sorunları Teşhis Edin Kök Nedenleri

Wproblemlerle karşılaştığınızda, amacınız özellikle kökü belirlemektir.

Bu sorunların nedenleri—bunlara neden olan belirli kişiler veya tasarımlar—ve bu kişilerin veya tasarımların sorunlara neden olma kalıpları olup olmadığını görmek.

İyi tanı koyamamanın en yaygın nedenleri nelerdir?

İnsanların yaptığını gördüğüm en yaygın hata, sorunları makinelerinin nasıl çalıştığını teşhis etmek için kullanmak yerine sorunları bir defaya mahsus olarak ele almak ve böylece onu iyileştirebilmek. Devam eden başarısızlığın reçetesi olan temel nedenlere ulaşmadan sorunları çözmeye devam ederler. Kapsamlı ve doğru bir teşhis, daha fazla zaman almasına rağmen, gelecekte büyük kazançlar sağlayacaktır.

İnsanların yaptığı en yaygın ikinci hata, teşhisi kişiliksizleştirmektir. Sorunları başarısız olan kişilere bağlamamak ve başarısızlığa neyin neden olduğunu incelememek, bireylerin veya makinelerin iyileştirilmesine yol açmayacaktır.

Başarısızlığın üçüncü en büyük nedeni, kişinin bir teşhiste öğrendiklerini önceki teşhislerde öğrendikleriyle ilişkilendirmemesidir. Belirli bir sorunun temel nedeninin (“Harry dikkatsizdi”) daha büyük bir modelin parçası olup olmadığını (“Harry genellikle dikkatsizdir”) olup olmadığını (“Harry'nin dikkatsiz olması gibi değildir”) belirlemek önemlidir.

Müşteri hizmetleri analitiği ekibimiz söz konusu olduğunda, sorunların temel nedenine inmediğimiz sürece standartların düşmeye devam edeceğini biliyordum. Bridgewater'ın diğer liderleri de aynı fikirdeydi. Bu yüzden ekiple bir dizi teşhis seansı yönettim, her seviyedeki herkesi neyin yanlış gittiğini araştırmak ve bulmak için odaya aldım. Yaptığım makineye dayanarak işlerin nasıl gitmesi gerektiğine dair zihinsel haritamla başladım ve yeni yöneticilerden gerçekte ne olduğunu açıklamalarını istedim. Kötü sonuçlar sadece *olmak*; belirli insanlar belirli kararlar aldıklarında veya veremediklerinde ortaya çıkarlar. İyi bir teşhis her zaman o insanlarla ilgili ne olduğunu belirleme düzeyine ulaşır.

bu da kötü sonuçlara yol açtı. Bu rahatsız edici olabilir, ancak bir kişi bir iş için uygun değilse, aynı hataların tekrarlanmaması için o işten çıkarılması gerekir. Elbette kimse mükemmel değildir; herkes hata yapar. Bu nedenle, tanı koyarken insanların geçmiş kayıtlarına ve belirli güçlü ve zayıf yönlerine bakmak önemlidir.

Bu oturumlardan sonra birkaç şey açıldı: Üst düzey yöneticilerin müşteri hizmetleri analitiğini yürütmek için getirdiği yeni hat yöneticilerinin birçoğu, kaliteyi denetlemek için doğru becerilere, sentez yeteneklerine veya ilgi düzeylerine sahip değildi. kontrol süreci; ve üst düzey yöneticiler bölgeden çok uzaktaydılar ve her şeyin yolunda gittiğinden emin olmak için yeterince araştırma yapmıyorlardı. Bu "olan"dı - sorunlarımızı üreten, karşılaştığımız gerçeklik. Güzel bir resim değildi, ama yapmamız gereken değişiklikleri tasarlayanın bir sonraki adımına geçmek için tam olarak bilmemiz gereken şey buydu.

Aşağıdaki ilkeler, temel bir genel bakışla başlayarak nasıl iyi teşhis konulacağını detaylandırır.

2.1 İyi teşhis için aşağıdaki soruları sorun:

1. Sonuç iyi mi kötü mü?
2. Sonuçtan kim sorumlu?
3. Sonuç kötü ise, Sorumlu Taraf aciz mi ve/veya tasarım kötü mü?

Bu büyük soruları aklınızda tutarsanız ve onlara geri dönerseniz, iyi yapmalısınız. Aşağıda, çoğunlukla her adımda aradığınız senteze ulaşmanıza yardımcı olacak bir dizi basit ya/ya da sorusu kullanılarak bu büyük resme ilişkin soruların yanıtlarını almak için bir kılavuz yer almaktadır. Bunları, bir sonraki adıma geçmeden önce ihtiyacınız olan yanıtlar olarak düşünmelisiniz, bu da nihai teşhise giden yolu açar.

Bu soruları veya bu biçimi tam olarak takip edebilirsiniz, ancak buna gerek yoktur. Koşullarınıza bağlı olarak, bu soruları hızlı bir şekilde gözden geçirebilirsiniz veya daha farklı, daha ayrıntılı sorular sormanız gerekebilir.

Sonuç iyi mi kötü mü?Ve sonuçtan kim sorumlu? Sonucun kötü olduğu ve özellikle kimin sorumlu olduğu konusunda hemen uyum sağlayamazsanız, muhtemelen zaten yabani otlara yönelmişsinizdir (başka bir deyişle, küçük, alakasız ayrıntılardan oluşan bir tartışmaya girmişsinizdir).

Sonuç kötüyse, RP yetersiz mi ve/veya tasarım kötü mü?amaç bu hale gelmek sentez, ancak oraya ulaşmak için makinenin bu örnekte nasıl çalıştığını incelemeniz ve sentezi buradan oluşturmanız gerekebilir.

Makine nasıl çalışmalıydı?Kimin neyi yapması gerektiğine dair zihinsel bir haritanız olabilir ya da diğer insanların zihinsel haritalarını kullanarak onu doldurmanız gerekebilir. Her halükarda, neyi yapmaktan kimin sorumlu olduğunu ve işlerin nasıl gitmesi gerektiği konusunda ilkelerin ne söylediğini öğrenmeniz gerekir. Basit tutun! Bu aşamada, yaygın bir hata, makine seviyesinde (kimin neyi yapmaktan sorumlu olduğu seviyesi) kalmak yerine prosedürel detayların ayrıntılı bir incelemesine girmektir. Zihinsel haritanızı, her biri belirli bir kişiyle bağlantılı birkaç ifadeyle netleştirebilmelisiniz. Burada ayrıntılara giriyorsanız, muhtemelen yoldan sapmışsınızdır. Zihinsel haritayı oluşturduktan sonra anahtar soru şudur:

Makine olması gerektiği gibi çalıştı mı?Evet veya hayır.

Değilse, ne olması gerektiği gibi gitmedi? Ne kırdı?Buna yakın neden denir ve zihinsel haritayı net bir şekilde ortaya koyarsanız, bu adıma ulaşmak kolay olacaktır. Bunu evet/hayır soruları aracılığıyla da yapabilirsiniz çünkü bu, zihinsel haritanızın temel bileşenlerine geri dönmenizi ve hangi RP veya RP'lerin iyi sonuç vermediğini belirlemenizi gerektirmektedir.

Makinenin nasıl çalışması gerektiğine dair zihinsel haritanızın iki adımı olduğunu söyleyin: Harry'nin ya 1) ödevini zamanında yapması ya da 2) yapamayacağı kadar ilerletmesi gerekirdi. Tek yapmanız gereken iki adımı belirlemek. 1) Zamanında yaptı mı? Evet veya hayır. Ve değilse, 2) tırmandı mı? Evet veya hayır.

Bu kadar basit olmalı. Ancak bu, konuşmanın genellikle birinin "ne yaptığına" ilişkin ayrıntılı bir açıklamaya girdiği gobbledygook'a sürüklendiği zamandır. Unutmayın: Sohbeti doğru ve net bir senteze doğru yönlendirmek sizin işiniz.

Ayrıca problemin anlamlı olup olmadığını, yani yetenekli bir kişinin koşullar göz önüne alındığında aynı hatayı yapıp yapmayacağını veya bunun derinlemesine araştırmaya değer bir şeyin belirtisi olup olmadığını da sentezlemeniz gerekir. Nadir olaylara veya önemsiz sorunlara çok fazla odaklanmayın—hiçbir şey ve hiç kimse mükemmel değildir—ancak sistemik bir makine sorununa dair en ufak bir ipucunu gözden kaçırmadığınızdan emin olun. Bu kararı vermek senin görevin.

Neden işler olması gerektiği gibi gitmedi?RP'nin yetenekli olup olmadığını veya sorunun tasarımıyla ilgili olup olmadığını belirlemek için temel nedeni sentezlediğiniz yer burasıdır. Ayrıntılarda kaybolmak yerine bir senteze geri dönmek için şunları yapabilirsiniz:

- Başarısızlığı 5 Adımlı Sürece bağlamaya çalışın. Hangi adım iyi yapılmadı? Her şey nihayetinde bu beş adıma uyuyor. Ancak daha spesifik olmanız gerekebilir, bu nedenle:
- Başarısızlığı belirli bir anahtar nitelik veya nitelikler kümesi olarak netleştirmeye çalışın. Evet/ hayır soruları sorun: RP iyi yönetemedi mi? Sorunları iyi algılamıyor musunuz? İyi uygulamıyor musunuz?
- Daha da önemlisi, kendinize şu soruyu sorun: Bir dahaki sefere X özelliği iyi yapılırsa, kötü sonuç yine de olur mu? Bu, sonucu mantıksal olarak vakaya bağladığınızdan emin olmanın iyi bir yoludur. Şöyle düşünün: Tamirciniz arabanızdaki o parçayı değiştirse düzelir mi?
- Kök neden hatalı bir tasarımsa, burada durmayın. Hatalı tasarımdan kimin sorumlu olduğunu ve iyi tasarlama yeteneğine sahip olup olmadıklarını sorun.

Kök neden bir model mi?(Evet veya hayır.) Herhangi bir sorun, tek seferlik bir kusur olabilir veya tekrar tekrar ortaya çıkacak temel bir nedenin belirtisi olabilir. hangisi olduğunu belirlemeniz gerekir. Başka bir deyişle, Harry güvenilirliği nedeniyle ödevi yapamıyorsa:

- Harry'nin genel olarak bir güvenilirlik sorunu var mı?
- Öyleyse, rol için güvenilirlik gerekli mi?
- Harry'nin başarısızlığı eğitimden mi yoksa yeteneklerden mi kaynaklanıyor?

Sonuç olarak insanlar/makineler nasıl gelişmelidir?Kısa vadeli çözümü onaylayın Konunun gerekli olduğu şekilde ele alınmıştır. Uzun vadeli çözümler için atılacak adımları ve bu adımlardan kimlerin sorumlu olduğunu belirleyin. özellikle:

- Atanması veya açıklığa kavuşturulması gereken sorumluluklar var mı?
- Üzerinde yeniden çalışılması gereken makine tasarımları var mı?
- Rollerine uygunluğunun yeniden değerlendirilmesi gereken kişiler var mı?

Örneğin, 1) bunun bir model olduğunu, 2) RP'de rol için gerekli olan bir özelliğin eksik olduğunu ve 3) RP'nin yeteneğinden (eğitiminden değil) dolayı bu özelliğin eksik olduğunu belirlediyseniz, o zaman siz ' muhtemelen belirlemeyi başardık

en önemli sorunuza cevap: kişi yetenekli değildir ve rolden ayrılması gerekir.

Aşağıdaki ilkeler, nasıl iyi teşhis konulacağını daha ayrıntılı olarak açıklamaktadır.

A.Kendinize sorun: "Kim neyi farklı yapmalı?"Sık sık insanların şikayet ettiğini duyuyorum buna neden olan makineyi anlamaya çalışmadan belirli bir sonuç. Çoğu durumda, bu şikayetler, bazı kararların artılarını değil de eksilerini gören ve Sorumlu Tarafın bir karara varmak için bunları nasıl değerlendirdiğini bilmeyen kişilerden gelir. Tüm sonuçlar nihayetinde insanlardan ve tasarımlardan geldiği için, kendinize "Kim neyi farklı yapmalı?" sizi gelecekte sonuçları gerçekten değiştirmeniz gerektiği anlayışına yönlendirecektir (sadece onlar hakkında cıvı cıvı cıvı cıvı cıvı cıvılamak yerine).

B.5 Adımlı Süreçte hatanın hangi adımda oluştuğunu belirleyin.Bir kişi kronik ise başarısızlık, eğitim eksikliğinden veya yetenek eksikliğinden kaynaklanır. Hangisi? Kişi beş adımdan hangisinde başarısız oldu? Farklı adımlar, farklı yetenekler gerektirir ve hangi yeteneklerin eksik olduğunu belirleyebilirsiniz, sorunu teşhis etmede uzun bir yol kat etmiş olursunuz.

C.İhlal edilen ilkeleri belirleyin.Olaya hangi ilkelerin uygulanacağını belirleyin. el, onları gözden geçirin ve yardımcı olup olmayacaklarına bakın. Benzer vakaları ele almak için hangi ilkelerin en iyi olduğunu kendiniz düşünün. Bu, yalnızca bu sorunu değil, buna benzer diğer sorunları çözmeye yardımcı olacaktır.

D.Pazartesi sabahı oyun kuruculuktan kaçınin.Geçmiş bir kararın yararlarını şu anda bildiklerinize değil, karar verildiği sırada makul olarak biliyor olabileceklerinize dayanarak değerlendirin. Her kararın artıları ve eksileri vardır; uygun bağlam olmadan seçimleri geçmişe bakarak değerlendiremezsiniz. Bunu kendinize şu soruyu sorarak yapın: "Kaliteli bir insan bu durumda ne bilmeli ve ne yapmalıydı?" Ayrıca, kararı veren kişi hakkında derin bir anlayışa sahip olun (nasıl düşündükleri, nasıl bir insan oldukları, durumdan ders alıp almadıkları vb.).

e.Birinin içinde bulunduğu koşulların kalitesiyle başa çıkma yaklaşımlarının kalitesini birbirine karıştırmayın. koşullar ile.Biri iyi, diğeri kötü olabilir ve hangisinin hangisi olduğunu karıştırmak kolaydır. Bu tür bir kafa karışıklığı, özellikle yeni şeyler yapan ve hızla gelişen ancak henüz sorunları çözmemiş kuruluşlarda yaygındır.

Bridgewater'ı her zaman "aynı anda korkunç ve müthiş" olarak tanımlamışımdır. Kırk yıla yakın bir süredir, pek çok sorunla mücadele ederken, istikrarlı bir şekilde olağanüstü sonuçlar ürettik. Dağınık görünmek kolaydır

durumlarda, her şeyin korkunç olması gerektiğini düşünür ve hüsrana uğrarsınız. Ancak asıl zorluk, bu karmaşık koşulların ürettiği uzun vadeli başarılarla bakmak ve bunların inovasyonun evrimsel süreci için ne kadar önemli olduğunu anlamaktır.

F. Bir başkasının ne yapacağını bilmediği gerçeğini tespit etmek, senin ne yapacağını bildiğin anlamına gelmez.

Yapmak. Bir sorunu belirtmek bir şeydir; doğru teşhis ve kaliteli bir çözüme sahip olmak başka bir şeydir. Daha önce açıklandığı gibi, iyi bir problem çözücü için turnusol testi 1) problemle nasıl başa çıkacaklarını mantıksal olarak tanımlayabilmeleri ve 2) geçmişte benzer problemleri başarıyla çözmüş olmalarıdır.

G. Kök nedenin bir eylem değil, bir neden olduğunu unutmayın. Temel nedenler şu bölümde açıklanmıştır: sıfatlar, fiiller değil, bu yüzden onlara ulaşmak için "neden" diye sormaya devam edin. Çoğu şey, biri onları belirli bir şekilde yapmaya ya da yapmamaya karar verdiği için yapıldığından ya da yapılmadığından, çoğu temel neden, belirli davranış kalıplarına sahip belirli insanlara kadar izlenebilir. Tabii ki, normalde güvenilir bir kişi ara sıra hata yapabilir ve eğer durum buysa, o zaman affedilebilir, ancak bir sorun bir kişiye atfedilebilirse, hatayı neden yaptığını sormalısınız.

- ve bir insandaki arızayı teşhis etmede, o bir ekipman parçasıymış gibi doğru teşhiste bulunmalısınız.

Kök neden bulma süreci şu şekilde ilerleyebilir:

Sorun kötü programlamadan kaynaklanıyordu.

Neden kötü programlama vardı?

Çünkü Harry onu kötü programladı.

Harry onu neden kötü programladı?

Çünkü iyi eğitilmiş değildi ve acelesi vardı.

Neden iyi eğitilmedi? Menajeri onun iyi eğitilmediğini biliyor muydu ve yine de işi yapmasına izin veriyor muydu, yoksa bilmiyor muydu?

Sorgulamanın ne kadar kişisel olduğunu düşünün. "Çünkü Harry onu kötü programladı" ile bitmiyor. İnsanların ve/veya tasarımın başarısızlığa neden olduğunu anlamak için daha derine inmelisiniz. Bu hem teşhis koyan hem de RP'ler için zordur ve çoğu zaman insanların her türlü ilgisiz ayrıntıyı gündeme getirmesine neden olur. Tetikte olun çünkü insanlar genellikle yabancı otların arasına dalarak kendilerini korumaya çalışırlar.

H. Bir kapasite sorunu ile bir yetenek sorunu arasında ayırım yapmak için, kişinin yeterli kapasiteye sahip olsaydı o belirli işlevde nasıl performans göstereceğini hayal edin. Kişinin nasıl olduğunu tekrar düşünün yeterli kapasiteye sahip olduklarında benzer işlevlerde gerçekleştirilir. Aynı türden sorunlar ortaya çıktıysa, sorun büyük olasılıkla yeteneklerden biridir.

Ben. Yöneticilerin genellikle beş nedenden biri (veya daha fazlası) nedeniyle başarısız olduklarını veya hedeflerinde yetersiz kaldıklarını unutmayın.

1. Çok uzaklar.
2. Kötü kaliteyi algılamada problem yaşarlar.
3. Alıştıkları için işlerin ne kadar kötüye gittiğini gözden kaçırdılar.
4. İşlerinden o kadar büyük gururları (ya da o kadar büyük egoları) vardır ki, kendi sorunlarını çözemediklerini kabul etmeye dayanamazlar.
5. Başarısızlığı kabul etmenin olumsuz sonuçlarından korkarlar.

2.2 Sürekli teşhis ederek ortaya çıkan bir sentezi sürdürün.

Önemli kötü sonuçlara ortaya çıktıkları anda bakmazsanız, bunların hangi şeylerin semptomu olduğunu veya zaman içinde nasıl değiştiklerini, yani iyiye mi yoksa kötüye mi gidiyorlar anlayamazsınız.

2.3 Teşhislerin sonuç vermesi gerektiğini unutmayın.

Eğer yapmazlarsa, onlar için bir amaç yoktur. En azından, bir teşhis, temel nedenlere ilişkin teoriler ve daha fazla bilgi edinmek için hangi bilgilerin toplanması gerektiğine dair netlik biçiminde olmalıdır. En iyi ihtimalle, sorunu veya sorunları çözmek için doğrudan bir plan veya tasarıma yönlendirmelidir.

A. Aynı şeyleri yapan aynı insanlara sahipseniz, aynı şeyi beklemeniz gerektiğini unutmayın. **sonuçlar.** Einstein deliliği aynı şeyi tekrar tekrar yapıp farklı sonuçlar beklemek olarak tanımlamıştır. Bu tuzağa düşmeyin çünkü içinden çıkmakta zorlanacaksınız.

2.4 Sorun yaşıyan bir departman veya alt departman hakkında 80/20 bir anlayış elde etmek için aşağıdaki "ayrıntıya inme" tekniğini kullanın.

Detaya inme, bir departman veya alandaki en büyük sorunların temel nedenlerini anlamınıza olanak tanıyan bir süreçtir, böylece alanı mükemmel hale getirmek için bir plan tasarlayabilirsiniz. Ayrıntılı incelemeler teşhis değil, bir tür geniş ve derin araştırmadır. Her sorunun nedenlerini ortaya çıkarmaya yönelik değiller: yetersiz etkilerin yüzde 80'ini üreten nedenlerin yalnızca yüzde 20'si kadar. Detaya inme iki adımda gerçekleşir ve ardından tasarım ve uygulama adımları gelir. İyi yapılırsa, iki detaya inme adımı yaklaşık dört saat içinde yapılabilir. Aynı anda çok fazla yöne gitmemek için adımların ayrı ayrı ve bağımsız olarak yapılması çok önemlidir. Her adım için rehberlik ve örnekler sunarak, ayrıntılı inceleme sürecinde size rehberlik etmeme izin verin.

Adım 1: Sorunları Listeleyin.Tüm temel sorunları hızlı bir şekilde envanterleyin. Etkili bir şekilde çözüm bulmanın tek yolu bu olduğundan çok spesifik olun. Çoğul "biz" veya "onlar"ı genelleştirmeyin veya kullanmayın. Sorun yaşıyan kişilerin isimlerini söyleyin.

- İncelenen alandaki tüm ilgili kişilerin sondaja katılmasını sağlayın; içgörülerinden yararlanacaksınız ve bu, onların çözümü sahiplenmelerini sağlayacak.
- Nadir olaylara veya önemsiz sorunlara odaklanmayın—hiçbir şey mükemmel değildir—ancak bunların sistematik makine sorunlarının belirtileri olmadığından emin olun.
- Henüz çözüm bulmaya çalışmayın. Bu adımda odak noktanız kesinlikle sorunları listelemek.

Adım 2: Temel Nedenleri Belirleyin.Her sorun için, her soruna neden olan eylemlerin ardındaki köklü nedeni belirleyin. Sorunların çoğu iki nedenden biriyle ortaya çıkar: 1) Sorumlu Tarafın kim olduğunun net olmaması veya 2) Sorumlu Tarafın sorumluluklarını iyi yerine getirememesi.

Yakın nedenleri kök nedenlerden ayırt etmelisiniz. Yakın nedenler, soruna yol açan nedenler veya eylemlerdir. Bu nedenlerin veya eylemlerin arkasındaki nitelikleri açıklamaya başladığınızda, asıl nedene yaklaşıyorsunuz.

Temel nedene ulaşmak için "Neden?" Örneğin:

Sorun:

Ekip sürekli olarak geç saatlere kadar çalışıyor ve tükenmenin eşiğinde.

Neden?

Çünkü takıma yüklenen talebi karşılayacak kapasiteye sahip değiliz.

Neden?

Çünkü ek personel olmadan bu yeni sorumluluğu devraldık.

Neden?

Çünkü yönetici, sorumluluğu kabul etmeden önce işin hacmini anlamadı.

Neden?

*Çünkü yönetici sorunları öngörmede ve planlar oluşturmada kötüdür.
[Ana neden]*

İlgili kişileri ayrıntılı incelemenin dışında bırakmayın: Fikirlerinin faydasını kaybetmenin yanı sıra, onları oyun planından mahrum bırakmış ve sahiplenme duygularını azaltmış olursunuz. Aynı zamanda, insanların özeleştirisi yapmaktan daha savunmacı olma eğiliminde olduklarını unutmayın. İnsanları mutlu etmek değil, gerçeğe ve mükemmelliğe ulaşmak bir yönetici olarak sizin işiniz. Örneğin, doğru yol, bazı insanları işten çıkarıp yerlerine daha iyi insanlarla değiştirmek veya istemeyecekleri işlere yerleştirmek olabilir. Herkesin amacı en çok insanı mutlu edecek cevapları değil, en iyi cevapları bulmak olmalıdır.

Adım 1'de tanımlanan birden çok sorunun aynı temel nedeni paylaştığını görebilirsiniz. Hızlı bir oturumda ayrıntılı inceleme yaptığınız için, kök neden teşhisleriniz yalnızca geçici olabilir; esasen dikkat edilmesi gereken şeyler hakkında uyarılar.

2. Adım tamamlandığında, düşünmek için bir ara verin; sonra bir plan yap.

3. Adım: Bir Plan Oluşturun. Gruptan uzaklaşın ve temel nedenleri ele alan bir plan geliştirin. Planlar, hedeflere ulaşmak için zaman içinde kimin ne yapacağını görselleştirdiğiniz film senaryoları gibidir. Maliyetler ve risklere karşı hedefe ulaşma olasılığını tartarak, birden çok olasılığı yineleyerek geliştirilirler. Belirli görevleri, sonuçları, Sorumlu Tarafları, izleme ölçümleri ve zaman çizelgeleri olmalıdır. İlgili kilit kişilerin planı etrafıca tartışmasına izin verin. Herkesin plan üzerinde hemfikir olması gerekmez, ancak Sorumlu Taraflar ve diğer kilit kişiler uyum içinde olmalıdır.

Adım 4: Planı Yürütün.Üzerinde anlaşmaya varılan planı yürütün ve ilerlemesini şeffaf bir şekilde izleyin. En az ayda bir, bugüne kadar planlanan ve gerçekleşen ilerleme ile gelecek döneme ilişkin beklentiler hakkında rapor verin ve sonuçları başarılı bir şekilde ve zamanında teslim etme konusunda insanları alenen sorumlu tutun. Gerçeği yansıtmak için gerektiği gibi planda ayarlamalar yapın.

2.5Teşhisin hem ilerleme hem de kaliteli ilişkiler için temel olduğunu anlayın.

Siz ve başkaları açık fikirliyseniz ve kaliteli bir ileri geri hareket ederseniz, yalnızca daha iyi çözümler bulmakla kalmaz, aynı zamanda birbirinizi daha iyi tanırırsınız. Bu, çalışanlarınızı değerlendirmeniz ve büyümelerine yardımcı olmanız için bir fırsattır ve bunun tersi de geçerlidir.

13Tasarım İyileştirmeleri

Sorunlarınızı Aşacak Makine

ÖÖnünüzde duran sorunları başarıyla teşhis ettiğinizde,

Hedeflerinize ulaşmak için, onları çözmek için yollar tasarlamamız gerekir. Tasarımların derin ve doğru anlayışlara dayanması gerekir (bu nedenle teşhis çok önemlidir); benim için bu, sorunlara bakmanın ve neden oldukları acıyı yaratıcı düşüncemi canlandırmak için kullanmanın neredeyse içgüdüsel bir süreci.

Müşteri hizmetleri analitiğinden sorumlu ekip için durum tam olarak böyleydi. - ve özellikle Bridgewater'ın o zamanlar Müşteri Hizmetleri Departmanı başkanı olan eş CEO'su David McCormick için. Teşhisten çıktıktan sonra, değişiklikleri tasarlamak ve uygulamak için hızla harekete geçti. Standartların kaymasına izin veren ekip üyelerini kovdu ve doğru insanları doğru rollere oturtmak için hangi yeni tasarımları uygulayabileceği konusunda derinlemesine düşündü. Müşteri hizmetleri analitiği için yeni Sorumlu Taraflarını seçerken, aynı zamanda son derece yüksek standartlara sahip (ve bu standartların düştüğünü gördüğü durumlar hakkında çok açık sözlü) en iyi yatırım düşünürlerimizden birini seçti ve onu en deneyimli yöneticilerimizden biriyle eşleştirdi. doğru süreç akışlarını nasıl oluşturacağını ve olması gereken her şeyin tam olarak planlandığı gibi gitmesini nasıl sağlayacağını biliyordu.

Ama hepsi bu değildi. Bir tasarım ortaya çıkarken, derinlemesine düşünmek için zaman ayırmanız ve sorunlara en üst seviyeden baktığınızdan emin olmanız önemlidir. David, bölümün yalnızca bu kısmına bakmanın hata olacağını biliyordu çünkü orada meydana gelen aynı kalite kayması muhtemelen başka yerlerde de meydana gelmiş olabilirdi. Tüm departmanda kalıcı bir yaygın mükemmellik kültürü oluşturacak bir tasarım bulmak için yaratıcı düşünmesi gerekiyordu. Bu, Müşteri Hizmetleri Departmanı üyelerinin birbirlerinin sahte sunumlarını ve notlarını gözden geçireceği ve ilgili konular hakkında doğrudan geri bildirimde bulunacağı, yılda iki kez düzenlenen "Kalite Günü" toplantılarını icat etmesine yol açtı.

ne iyiydi ne değildi. Daha da önemlisi, toplantılar bir adım geri adım atmak ve kaliteyi sağlama yollarının beklendiği gibi çalışıp çalışmadığını değerlendirmek için bir fırsattı - bir grup sert, bağımsız düşünürü eleştiri sunmak ve süreci iyi görüne göze yeniden düzenlemek için bir araya getirerek.

Tabii ki, David'in departmanı dönüştürme planlarının hepsinde daha birçok ayrıntı vardı. Ancak önemli olan, gerekli olanın üst düzey bir görselleştirmesinden tüm ayrıntıların ve planların nasıl genişletildiğidir. Ancak böyle bir eskiziniz olduğunda onu ayrıntılarla doldurmaya başlayabilirsiniz. Bu ayrıntılar sizin görevleriniz olacaktır; onları unutmamak için bir yere yaz.

En iyi tasarımlar, gerçek sorunlara ilişkin zengin bir anlayıştan çıkarılsa da, bir şeye yeni başladığınızda, genellikle gerçek sorunlara karşıt olarak beklenen sorunlara dayalı tasarım yapmanız gerekir. Bu nedenle, sorunları (Sorun Günlüğü) ve insanların neye benzediğini (Nokta Toplayıcı) izlemek için sistematik yöntemlere sahip olmak çok yararlıdır: Neyin yanlış gidebileceğine dair en iyi tahminlerinize güvenmek yerine, önceki "at" verilerine bakabilirsiniz. Kendiniz ve başkaları için yarasalar" ve tasarım sürecine sıfırdan başlamak yerine anlayışla gelin.

Tanıdığım en yetenekli tasarımcılar, küçük ekipler ölçeğinden tüm kuruluşlara kadar farklı insan koleksiyonlarını gözden geçirerek, üretecekleri sonuçları doğru bir şekilde tahmin ederek, zaman içinde görselleştirebilen kişilerdir. Tasarım ve sistemleştirmede mükemmeldirler. Dolayısıyla bu bölümün en önemli ilkesi: Makinenizi tasarlayın ve sistemleştirin. Karakter kadar yaratıcılık da bu süreç için önemlidir, çünkü etrafını tasarlamak için en önemli problemler genellikle en zor olanlardır ve bunları ele almak için orijinal yollar bulmanız ve zor seçimler yapmaya istekli olmanız gerekir (özellikle iş sorun olduğunda). insanlar ve kim ne yapmalı).

Aşağıdaki ilkeler, tasarımı ve bunun nasıl iyi yapılacağını araştırır.

3.1 Makinenizi oluşturun.

Eldeki her göreve veya vakaya odaklanın ve onlarla tek tek uğraşmak zorunda kalacaksınız. Bunun yerine, ne yaptığınızı ve neden yaptığınızı gözlemleyerek, eldeki örnek olaylardan ilgili ilkeleri tahmin ederek ve bu süreci sistemleştirerek bir makine oluşturun. Bir makineyi inşa etmek, eldeki görevi çözmeye kıyasla genellikle iki kat daha uzun sürer, ancak öğrenme ve verimlilik gelecekte birleştiği için birçok kez karşılığını verir.

3.2 İlkelerinizi ve nasıl uygulanacağını sistemleştirin.

Değerlerinizden günlük kararlarınıza kadar size rehberlik eden iyi ilkeleriniz varsa, ancak bunların düzenli olarak uygulandığından emin olmak için sistematik bir yolunuz yoksa, pek bir işe yaramazlar. En önemli ilkelerinizi alışkanlıklara dönüştürmek ve başkalarının da bunu yapmasına yardımcı olmak çok önemlidir. Bridgewater'ın araçları ve kültürü tam da bunu yapmak için tasarlanmıştır.

A. Karar vermek için kullandığınız kriterleri düşünerek harika karar verme makineleri oluşturun. bunları yaparken kararlar. Ne zaman bir yatırım kararı alsam, kendimi o kararı verirken gözlemler ve kullandığım kriterleri düşünürüm. Kendime bu durumlardan biriyle nasıl başa çıkacağımı soruyorum ve bunu yapmak için ilkelerimi yazıyorum. Sonra onları algoritmalara dönüştürüyorum. Şimdi aynı şeyi yönetim için yapıyorum ve tüm kararlarım için bunu yapmayı alışkanlık haline getirdim.

Algoritmalar, sürekli olarak eylem halindeki ilkelerdir. Sistematik, kanıta dayalı karar vermenin yönetim kalitesini radikal bir şekilde iyileştireceğine inanıyorum. İnsan yöneticiler, kötü düşünülmüş kriterler kullanarak bilgileri kendiliğinden işlerler ve duygusal önyargılarından verimsiz bir şekilde etkilenirler. Bunların hepsi yetersiz kararlara yol açar. Yüksek kaliteli karar verme ilkelerini/kriterlerini kullanarak yüksek kaliteli verileri işleyen bir makineye sahip olmanın nasıl bir şey olduğunu hayal edin. Arabanızdaki GPS gibi, tüm önerilerini yerine getirseniz de getirmesenez de paha biçilmez olacaktır. Bu tür araçların gelecekte çok önemli olacağına inanıyorum ve bu satırları yazarken, çevrimiçi bir prototip edinmeme kısa bir süre kaldı.

3.3 İyi bir planın bir film senaryosuna benzemesi gerektiğini unutmayın.

Oluşturduğunuz senaryonun nasıl sonuçlanacağını ne kadar canlı bir şekilde gözünüzde canlandırabilirsiniz, planladığınız gibi olma olasılığı o kadar artar. Kimin ne zaman ne yapacağını ve üreteceği sonucu gözünüzde canlandırın. Bu, makinenizin zihinsel haritasıdır. Bazı insanların görselleştirmede daha iyi veya daha kötü olduğunu kabul edin. Planlarınızı oluşturmak için en yetenekli insanları kullanabilmek için kendi yeteneklerinizi ve başkalarının yeteneklerini doğru bir şekilde değerlendirin.

A. Bir süreliğine kendinizi acının yerine koyun, böylece neyin ne olduğuna dair daha zengin bir anlayış kazanırsınız. **için tasarlıyorsunuz.** Kelimenin tam anlamıyla veya dolaylı olarak (raporları, iş tanımlarını vb. okuyarak), neyle uğraştığınızı daha iyi anlamak için kendinizi baktığınız alanın iş akışına geçici olarak dahil edin. Tasarım yaparken öğrendiklerinizi uygulayabilecek ve sonuç olarak makineyi uygun şekilde revize edebileceksiniz.

B. Alternatif makineleri ve bunların sonuçlarını görselleştirin ve ardından seçiminizi yapın. İyi bir tasarımcı şunları yapabilir: makineyi ve sonuçlarını çeşitli yinelemelerde görselleştirmek. Önce Harry, Larry ve Sally'nin çeşitli araçlar ve farklı teşvikler ve cezalarla nasıl çeşitli şekillerde çalışabileceğini hayal ederler; sonra Harry'nin yerine George'u koyarlar ve her senaryoda ürünlerin, insanların ve mali durumun aydan aya (veya çeyrek dönem) nasıl görüneceğini düşünerek böyle devam ederler. Sonra seçerler.

C. Yalnızca birinci dereceden olanları değil, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları göz önünde bulundurun. Sonuç sen birinci dereceden bir sonuç olarak elde edilmesi arzu edilebilirken, ikinci veya üçüncü dereceden sonuçlar tam tersi olabilir. Bu nedenle, insanların yapma eğiliminde olduğu gibi, yalnızca birinci dereceden sonuçlara odaklanmak, kötü karar vermeye yol açabilir. Örneğin, bana yağmurlu günler geçirmek isteyip istemediğimi sorarsanız, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları dikkate almasaydım muhtemelen evet derdim.

D. Kuruluşunuzun bir İsviçre saati gibi çalışmasına yardımcı olmak için daimi toplantıları kullanın. Düzenli olarak planlanmış toplantılar, önemli etkileşimlerin ve yapılacak işlerin gözden kaçırılmamasını sağlayarak, verimsiz koordinasyon ihtiyacını ortadan kaldırarak ve operasyonları iyileştirerek (çünkü tekrarlama iyileştirmeye yol açar) genel verimliliğe katkıda bulunur. Her toplantıda (toplantının ne kadar etkili olduğu gibi) aynı geri bildirim sorularının sorulduğu standart toplantı gündemlerine ve nadiren yapılan şeyleri içeren (üç aylık bütçe incelemeleri gibi) standart olmayan toplantı gündemlerine sahip olmak işe yarar.

e. İyi bir makinenin insanların kusurlu olduğu gerçeğini hesaba kattığını unutmayın. Tasarım öyle ki, insanlar hata yaptığında bile iyi sonuçlar elde edersiniz.

3.4 Tasarımın yinelemeli bir süreç olduğunu kabul edin.

**Kötü bir "şimdi" ile iyi bir "o zaman" arasında,
"üzerinden çalışma" dönemi vardır.**

Bu "üzerinden çalışma" dönemi, farklı süreçleri ve insanları denediğiniz, neyin iyi neyin kötü gittiğini gördüğünüz, yinelemelerden öğrendiğiniz ve ideal sistematik tasarıma doğru ilerlediğiniz dönemdir. Akılda iyi bir gelecek tasarımı resmi olsa bile, doğal olarak bazı hatalar ve iyi bir "o zaman" durumuna geçmeyi öğrenmek gerekecektir.

İnsanlar sık sık bu tür yinelemeli süreçten şikayet ederler, çünkü kusurlu bir şeye sahip olmak daha mantıklı olsa da, insanların kusurlu bir şeydense hiçbir şey olmadan daha mutlu oldukları doğru olma eğilimindedir. Bu tür bir düşünce mantıklı değil, bu yüzden dikkatinizi dağıtmasına izin vermeyin.

A. "Temizleyici fırtınanın" gücünü anlayın. Doğada temizleyici fırtınalar büyüktür iyi zamanlarda biriken tüm aşırı büyümeyi temizleyen nadir olaylar. Ormanların sağlıklı olması için bu fırtınalara ihtiyacı var - onlar olmasaydı, daha fazla zayıf ağaç ve diğer büyümeyi engelleyen aşırı büyüme olurdu. Aynı şey şirketler için de geçerli. Yalnızca en güçlü ve en önemli çalışanların (veya şirketlerin) hayatta kalması için kesintilere zorlayan kötü zamanlar kaçınılmazdır ve o sırada korkunç görünseler bile harika olabilir.

3.5 Organizasyonu görevler yerine hedefler etrafında kurun.

Her departmana hedeflerine ulaşmak için net bir odak ve uygun kaynaklar vermek, kaynak tahsislerinin teşhisini daha kolay hale getirir ve işten kaymayı azaltır. Bunun nasıl çalıştığına bir örnek olarak, Bridgewater'da Müşteri Hizmetleri Departmanımızdan (hedef: müşterilere hizmet vermek) ayrı bir Pazarlama Departmanımız (hedef: pazara) var. birlikte çalışırlar. Ancak pazarlama ve müşterilere hizmet vermek iki farklı hedeftir; bunlar birleştirilirse, departman başkanı, satış görevlileri, müşteri danışmanları, analistler ve diğerleri çelişkili geri bildirimler veriyor ve alıyor oluyorlardı. Müşterilerin neden görece daha az ilgi gördüğü sorulursa, cevap şu olabilir: "Satışları artırmak için teşviklerimiz var." Neden satış yapmadıkları sorulduğunda,

A. Kuruluşunuzu tepeden tırnağa oluşturun. Bir organizasyon, bir

bina: Temeli en üsttedir, bu yüzden onların raporlarını işe almadan önce yöneticileri işe aldığınızdan emin olun. Yöneticiler, makineyi tasarlamaya ve insanları seçmeye yardımcı olabilir

kim tamamlar. Departmanları denetleyen kişilerin, günlük işleri yürütmenin yanı sıra stratejik düşünebilmeleri gerekir. Başlarına gelecekleri tahmin etmezlerse, her gün uçurumdan yuvarlanırlar.

B. Herkesin yüksek standartlara sahip inanılır bir kişi tarafından denetlenmesi gerektiğini unutmayın.

Güçlü bir gözetim olmadan, yetersiz kalite kontrol, yetersiz eğitim ve mükemmel işlerin yetersiz takdir edilmesi potansiyeli vardır. İnsanlara işlerini iyi yapmaları için asla güvenmeyin.

C. Her piramidin tepesindeki kişilerin, astlarını yönetme ve işlerini derinden anlama becerilerine

sahip olduğundan ve odaklandığından emin olun. Birkaç yıl önce, Bridgewater'dan biri

iki alandaki örtüşme nedeniyle (bilgisayarlar da bir tesistir, elektrik kullanırlar, vb.). Ancak temizlik hizmetlerinden ve yemeklerden sorumlu

kişilerin bir teknoloji yöneticisine rapor vermesi, teknoloji çalışanlarının

tesislerle ilgilenen kişiye rapor vermesi kadar uygunsuz olacaktır. Bu

işlevler, en geniş anlamda "kolaylık" olarak kabul edilseler bile, ilgili beceri

setleri gibi çok farklıdır. Benzer şekilde başka bir zaman müşteri

sözleşmeleri üzerinde çalışan kişilerle karşı taraf sözleşmeleri yapanları

aynı yönetici altında tutmaktan bahsetmiştik. Ancak bu bir hata olurdu

çünkü müşterilerle anlaşmaya varmak için gereken beceriler, karşı

tarafarla anlaşmaya varmak için gereken becerilerden çok farklıdır. Her iki

bölümü de "anlaşmalar" genel başlığı altında birleştirmek yanlış olur

çünkü her biri özel bilgi ve beceri gerektirir.

D. Kuruluşunuzu tasarlarken, 5 Adımlı Sürecin başarıya giden yol olduğunu ve farklı kişilerin farklı adımlarda başarılı olduğunu unutmayın. Bunların her birini yapmak için belirli kişiler atayın doğal eğilimlerine dayalı adımlar.

Örneğin, büyük resim vizyonu hedef belirlemekten sorumlu olmalı,

beğeni testçisine sorunları belirleme ve hoşgörü göstermeme görevi

verilmeli, insanları araştırmayı umursamayan mantıklı bir dedektif tanı koyan

olmalı, yaratıcı tasarımcı zanaatkar olmalı iyileştirmeleri yapma planı ve

güvenilir görev yöneticisi planın uygulandığından emin olmalıdır. Elbette,

bazı insanlar bunlardan birden fazlasını yapabilir, genellikle insanlar iki veya

üçünü iyi yapar. Neredeyse hiç kimse hepsini iyi yapamaz. Bir ekip tüm bu

yeteneklere sahip kişilerden oluşmalı ve kimin hangi adımlardan sorumlu

olduğunu bilmelidir.

e. Organizasyonu insanlara uyacak şekilde inşa etmeyin. Yöneticiler genellikle,

kuruluşlarında verili olarak çalışırlar ve kuruluşun onlarla iyi çalışmasını sağlamaya çalışırlar. Bu geriye doğru. Bunun yerine, en iyi organizasyonu hayal etmeli ve ardından bunun için doğru insanların seçildiğinden emin olmalıdırlar. İşler, insanların ne yapmak istediklerine veya hangi insanların müsait olduğuna göre değil, yapılması gereken işe göre yaratılmalıdır. Belirli bir rol için en iyi tıklayan kişileri bulmak için her zaman dışarıda arama yapabilirsiniz. Önce en iyi iş akışı tasarısını bulun, ardından bunu bir organizasyon şeması üzerinde çizin, parçaların nasıl etkileşimde bulunduğunu görselleştirin ve her iş için hangi niteliklerin gerekli olduğunu belirleyin. Ancak tüm bunlar yapıldıktan sonra, yuvaları dolduracak kişileri seçmelisiniz.

F. Ölçeği aklınızda bulundurun. Hedefleriniz, onlara ayırdığınız kaynakları garanti edecek doğru boyutta olmalıdır. Örneğin, bir kuruluş hem satış hem de analitik grubuna sahip olmayı haklı çıkaracak kadar büyük olmayabilir. Bridgewater, çoğu insanın her şeye dahil olduğu tek hücreli bir organizasyondan çok hücreli bir organizasyona başarılı bir şekilde evrildi çünkü büyüdükçe verimli odaklanma yeteneğimizi koruduk.

Kaynakları geçici olarak paylaşmak veya döndürmek iyidir ve sorumlulukların birleştirilmesiyle aynı şey değildir. Öte yandan, insan sayısı ve/veya karmaşıklığı arttıkça bir organizasyonun verimliliği düşer, bu nedenle işleri olabildiğince basit tutun. Ve organizasyon ne kadar büyükse, bilgi teknolojisi yönetimi ve departmanlar arası iletişim o kadar önemlidir.

G. Departmanları ve alt departmanları en mantıklı gruplamalar etrafında organize edin.

"yerçekimsel." Bazı gruplar doğal olarak birbirlerine doğru yönelirler. Bu yerçekimi, ortak hedeflere, paylaşılan yeteneklere ve becerilere, iş akışına, fiziksel konuma ve benzerlerine dayalı olabilir. Bu manyetik çekimleri kabul etmeden kendi yapınızı empoze etmek muhtemelen verimsizliğe yol açacaktır.

H. Departmanları, kullandıkları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olacak şekilde mümkün olduğunca kendi kendine yeterli hale getirin.

amaçlarına ulaşmak zorundadırlar. Bunu yapıyoruz çünkü departmanları işi yapmaya odaklanmayan bir havuzdan kaynaklara el koymaya zorlayan bir bürokrasi yaratmak istemiyoruz.

Ben. Kaliteli iletişimi ve karşılıklı anlayışı korumak için üst düzey yöneticilerin alt yöneticilere ve alt yöneticilerin raporlarına oranlarının sınırlı olduğundan emin olun. Genel olarak, oranı 1:10'dan fazla ve tercihen 1:5'e yakın olmalıdır. Tabii ki, uygun oran, astlarınızın kaç kişinin kendilerine bağlı olduğuna, yaptıkları işlerin karmaşıklığına ve bir yöneticinin aynı anda birkaç kişiyi veya projeyi idare etme becerisine bağlı olarak değişecektir. Sayısı

yukarıdan aşağıya doğru katmanlar ve yöneticilerin astlarına oranı, etkili bir organizasyonun boyutunu sınırlandıracaktır.

J. Tasarımınızda ardışıklığı ve eğitimi göz önünde bulundurun. Keşke düşünseydim dediğim bir konu kariyerimin çok daha erken dönemlerinde. Kuruluşunuzun sonuç vermeye devam etmesini sağlamak için siz olmadan da iyi çalışabilecek bir sürekli hareket makinesi oluşturmanız gerekir. Bu, sizin "dışarı çıkma" mekanizmanızdan daha fazlasını, "adım atan" yeni liderlerin seçilmesini, eğitilmesini ve yönetilmesini ve en önemlisi kültürün ve değerlerinin korunmasını içerir.

Bunu yapmak için gördüğüm en iyi yaklaşım, GE, 3G ve Çin Politbüro gibi şirketlerin ve kuruluşların yaptığı şeydir; bu, yeni nesil liderlerin düşünceye maruz kaldığı piramit benzeri bir "ardıl boru hattı" inşa etmektir. ve mevcut liderlerin hem öğrenebilmeleri hem de test edilebilmeleri için karar vermeleri.

k. Sadece işinize dikkat etmeyin; artık değilseniz işinizin nasıl yapılacağına dikkat edin etrafında. Daha önce kilit adam riski hakkında yazmıştım, bu risk en çok en geniş sorumluluk alanına sahip kişiler için geçerlidir, özellikle de bir organizasyonun başkanı. Eğer bu sizseniz, o zaman yerinize geçebilecek kişileri belirlemeli ve incelenip test edilebilmeleri için bir süre işinizi onlara yaptırmalısınız. Bu sonuçlar, size bir otobüsün çarpması durumunda uygun kişilerin gidebileceği bir kılavuzda belgelenmelidir. Kuruluştaki tüm kilit kişiler bunu yaparsa, güçlü bir "çiftlik ekibine" veya en azından güvenlik açıklarına ilişkin net bir anlayışa ve bunlarla başa çıkmak için bir plana sahip olursunuz. Bir ninja yöneticisinin, arkasına yaslanıp güzelliğin gerçekleşmesini izleyebilen biri, yani bir orkestratör olduğunu unutmayın. Her zaman işinizde sizin kadar veya sizden daha iyi olan birini işe almaya çalışıyorsanız,

Bunun da ötesinde, yerine koyacağınız kişiyi görselleştirmek aydınlatıcı ve üretken bir deneyimdir. Ne yaptığınızı değerlendirmeye ve hem kötü hem de iyi isimler bulmaya ek olarak, en iyi çalışanlarınızı henüz var olmayan slotlara nasıl çekeceğinizi düşünmeye başlayacaksınız. İşinizi engellemeden yapmalarına izin vererek onları test etmeniz gerekeceğini bilerek, testten önce onları düzgün bir şekilde eğitmek için motive olacaksınız. Ve tabii ki, stres testi öğrenmenize ve uyum sağlamanıza yardımcı olacak, bu da daha iyi sonuçlara yol açacaktır.

l. Görev açısından kritik görevlerin doğru yapıldığından emin olmak için "çift kontrol" yerine "iki kez yap" seçeneğini kullanın. Çifte kontrol, iki farklı kişinin iki bağımsız cevap üretecek şekilde aynı görevi yapmalarını sağlayan çifte kontrole göre çok daha yüksek bir hata oranına sahiptir. Bu sadece daha iyi cevaplar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda

insanların performans ve yeteneklerindeki farklılıkları görün. Büyük miktarlarda paranın risk altında olduğu finans gibi kritik alanlarda double-do'ları kullanıyorum.

Ve bir denetim ancak denetçinin bilgili olması kadar etkili olduğu için, iyi bir çifte kontrolün yalnızca aynı işi yapabilen biri tarafından yapılabileceğini unutmayın. İş tekrar kontrol eden kişi, iş kendisi yapamıyorsa, iş nasıl doğru değerlendirebilir?

M. Danışmanları akıllıca kullanın ve danışman bağımlılığına dikkat edin. Bazen işe alma tasarımınız için en uygun dış danışmandır. Bunu yapmak, size tam olarak bir sorunu çözmek için ihtiyaç duyduğunuz uzmanlık uzmanlığını sağlayabilir. Dış kaynak kullanabildiğiniz zaman, yönetim konusunda endişelenmenize gerek kalmaz ve bu gerçek bir avantajdır. Bir pozisyon yarı zamanlıysa ve yüksek derecede uzmanlık bilgisi gerektiriyorsa, bunun danışmanlar veya dışarıdan kişiler tarafından yapılmasını tercih ederim.

Aynı zamanda, çalışanların yapması gereken işleri yapmak için kronik olarak danışman kullanımına dikkat etmeniz gerekir. Bu uzun vadede size mal olacak ve kültürünüzü aşındıracaktır. Ayrıca, danışmanlardan normalde yapmadıkları şeyleri yapmalarını istememeye de dikkat edin. İşleri her zamanki gibi yapmaya neredeyse kesinlikle geri döneceklerdir; kendi işverenleri bunu talep edecektir.

Bir danışman kullanıp kullanmayacağınızı değerlendirirken, aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurun:

- 1. Kalite Kontrol.** Sizin için iş yapan biri bir çalışansa, onun işinin kalitesinden siz sorumlusunuz. Ancak sizin için çalışan kişi başka bir şirkette çalıştığında, onların standartlarına göre çalışıyorsunuz, bu nedenle standartlarının sizinki kadar yüksek veya sizinkinden yüksek olup olmadığını bilmek önemlidir.
- 2. Ekonomi.** Tam zamanlı bir kişiye ihtiyaç duyulursa, bir pozisyon oluşturmak neredeyse kesinlikle daha uygun maliyetlidir. Danışmanların günlük ücretlerinin toplamı, tam zamanlı bir kişinin yıllık maliyetinden çok daha fazladır.
- 3. Bilginin Kurumsallaşması.** Çevrenizde sürekli olarak bulunan biri, kültürünüz hakkında hiçbir yabancıнын kazanamayacağı bilgi ve takdir kazanacaktır.
- 4. Güvenlik.** İş yabancıları yaptırmak, özellikle onları işte göremediğinizde (ve hassas belgeleri masalarında bırakmamak gibi uygun önlemleri alıp almadıklarını izleyemediğinizde) güvenlik risklerinizi önemli ölçüde artırır.

Dışarıdan mı yoksa kurum içinde yetenekler mi geliştirmeniz gerektiğini düşünmelisiniz. Geçici personel ve danışmanlar hızlı bir düzeltme için iyi olsalar da uzun vadede kapasitenizi artırmazlar.

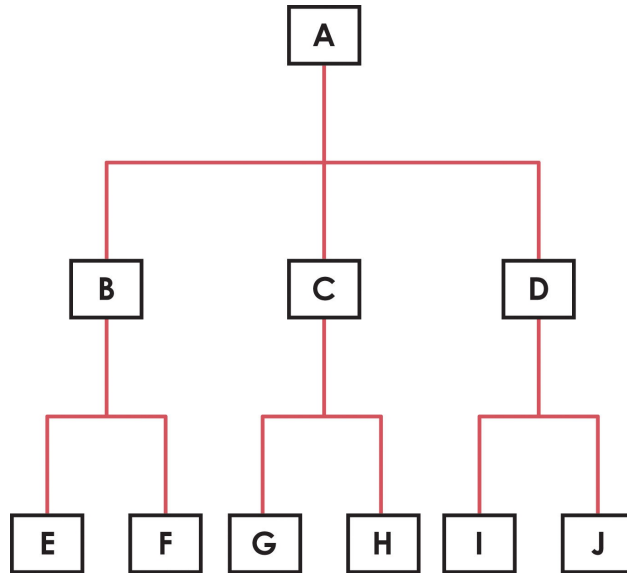
3.6Aşağı doğru kesişmeyen düz çizgilerle bir piramit gibi görünecek bir kuruluş şeması oluşturun.

Tüm organizasyon bir dizi inen piramit gibi görünmelidir, ancak hiyerarşiyi en aza indirmek için katman sayısı sınırlandırılmalıdır.

A.Departmanlar arası veya çapraz sorunlarla karşılaştığınızda piramidin noktası olan kişiyi dahil edin. alt departman sorunları. Bir organizasyon şemasını çok sayıda piramitten oluşan bir piramit olarak hayal edin.

Sorunlar piramidin aynı bölümünde yer almayan tarafları ilgilendirdiğinde, genellikle piramidin noktasında bulunan ve bu nedenle ödünleşimleri tartmak ve bilinçli kararlar vermek için bakış açısına ve bilgiye sahip olan kişinin dahil edilmesi arzu edilir.

B.Diğer bölümü denetlemekten sorumlu kişiyle konuşmadığınız sürece, başka bir departmandaki kişiler için çalışmayın veya başka bir departmandan sizin için çalışması için insanları tutmayın. Eğer bununla ilgili bir anlaşmazlık var, piramidin noktasında çözülmesi gerekiyor.



C."Bölüm fişine" dikkat edin. Bu, bir destek departmanının destek sağlama sorumluluğunu, desteklediği şeyin nasıl yapılması gerektiğine karar verme yetkisiyle karıştırdığı zaman olur. Bu tür bir hataya örnek olarak, tesisler grubunun hangi tesislere sahip olmamız gerektiğini belirlemesi gerektiğini düşünmesi verilebilir.

Destek departmanları, destekledikleri kişilerin hedeflerini bilmeli ve olası seçenekler hakkında geri bildirim sağlamalıdır, ancak vizyonu belirleyecek olanlar onlar değildir.

3.7 Gerektiğinde korkuluk oluşturun ve hiç korkuluk yapmamanın daha iyi olduğunu unutmayın.

Tasarımınız için harika tıklamalar olan insanlar bulsanız bile, etraflarına korkuluklar inşa etmek isteyeceğiniz zamanlar olacaktır. Kimse mükemmel değildir, herkesin güçlü ve zayıf yanları vardır ve ne kadar dikkatli bakarsanız bakın, her zaman tek bir kişide istediğiniz her şeyi bulamayacaksınız. Bu nedenle, makinenizi ve rolleriniz için seçtiğiniz insanları küçümseyin ve her işin mükemmel bir şekilde yapıldığından emin olmak için insanlar veya süreçler ekleyerek tasarımınızı nerede tamamlamanız gerekebileceğini düşünün.

Unutmayın, korkuluk genel olarak işlerini iyi yapabilen insanlara yardım etmek içindir - amacı iyi insanların daha iyi performans göstermesine yardımcı olmaktır, başarısız insanların bara ulaşmasına yardım etmek değildir. İş için gerekli temel yeteneklere sahip olmayan birini korkutmaya çalışıyorsanız, muhtemelen onu kovmalı ve daha iyi bir tıklama olacak başka birini aramalısınız.

İyi bir korkuluk, tipik olarak, korkuluk yapılması gereken ekip üyesinin zayıf yönlerini güçlü yönleriyle telafi eden bir ekip üyesi şeklini alır. İyi bir korkuluk ilişkisi, aşırı katı olmadan sağlam olmalıdır. İdeal olarak, dans eden iki kişi gibi çalışmalıdır - kelimenin tam anlamıyla birbirlerini iterler, ancak çok fazla karşılıklı alışveriş yaparlar. Elbette, bir işte korkutulması gereken birine sahip olmak, doğal olarak doğru şeyleri yapacak birine sahip olmak kadar iyi değildir. Bunun için çabala.

A. İnsanların kendi kör noktalarını fark etmelerini ve telafi etmelerini beklemeyin. sürekli görüyorum insanlar, daha önce aynı türde hatalar yapmış olmalarına ve bunun mantıksız ve zararlı olduğunu bilmelerine rağmen, yanlış fikirler edinir ve kötü kararlar verir. Kör noktalarının farkına vardıklarında bu tuzaklardan kaçınacaklarını düşünürdüm, ama genellikle durum böyle değildir. Belirli bir alanda iyi bir fikir oluşturamayacakları için birinin fikir sunmaktan vazgeçtiğini çok nadiren duyuyorum. İnsanların kendilerini kurtarmaları üzerine bahse girmeyin; onları proaktif bir şekilde korkutun ya da daha iyisi, vermemeleri gereken türden kararları almalarının imkansız olduğu rollere sokun.

B.Yonca yaprağı tasarımını düşünün.Bir rol için mükemmel bir Sorumlu Taraf belirleyemediğiniz durumlarda (ki bu her zaman en iyisidir), mükemmel sonuçlar üretmeyi derinden önemseyen ve birbirleriyle tartışmaya ve gerekirse anlaşmazlıklarını artırmaya istekli iki veya üç güvenilir kişi bulun. . Ardından birbirlerini kontrol edip dengeledikleri bir tasarım oluşturun. Optimal olmasa da, böyle bir sistemin incelemeniz ve çözmeniz gereken sorunları etkili bir şekilde sıralama olasılığı yüksektir.

3.8Koşullar dikte ettikçe uygun taktik değişiklikleri yaparken stratejik vizyonunuzu aynı tutun.

Bridgewater'ın değerleri ve stratejik hedefleri başından beri aynıydı (radikal doğruluk ve şeffaflık yoluyla mükemmel sonuçlar, anlamlı işler ve anlamlı ilişkiler üretmek için), ancak insanları, sistemleri ve araçları, biz büyüdükçe kırk yılı aşkın bir süredir değişti. tek kişilik bir şirketten 1.500 kişilik bir kuruluşa - ve yeni nesiller eskilerin yerini alırken değerleri ve stratejik hedefleri korurken değişmeye devam edebilirler. Bu, aileler ve topluluklar için olduğu gibi kuruluşlar için de olabilir. Bunu beslemeye yardımcı olmak için, değerlerin ve stratejik hedeflerin ardışık liderlere ve bir bütün olarak nüfusa aşılandığından emin olmanın yanı sıra gelenekleri ve nedenlerini güçlendirmek arzu edilir.

A.Çözümü stratejik olanın önüne koymayın.İnsanlar genellikle bana başa çıkamayacaklarını söylüyor uzun vadeli stratejik sorunlar çünkü hemen çözmeleri gereken çok fazla acil sorunları var. Ancak meşhur kutuyu yoldan aşağı tekmelerken geçici çözümlere koşmak "katliama giden bir yoldur". Etkili yöneticiler, hem yaklaşan sorunlara hem de henüz onları vurmayan sorunlara dikkat ederler. Stratejik yolun çekişini sürekli olarak hissederler çünkü nihai hedeflerine ulaşamamaktan endişe duyarlar ve ulaşınca kadar keşif sürecini sürdürmeye kararlıdır. Cevabı hemen bulamasalar ve kendi başlarına bulamasalar da, yaratıcılık ve karakter kombinasyonu sayesinde sonunda gerekli tüm yukarı döngüleri oluştururlar.

B.Hem büyük resmi hem de ayrıntılı ayrıntıları düşünün ve aralarındaki bağlantıları anlayın. onlara.Alakasız ayrıntılara takılıp kalmaktan kaçının. Her seviyede neyin önemli neyin önemsiz olduğunu belirlemelisiniz. Örneğin, olduğunuzu hayal edin

bir ev tasarlamak. Öncelikle büyük resimle başlamanız gerekir: Eviniz bir arsa üzerine oturacak ve suyun nereden geldiğini, evin elektrik şebekesine nasıl bağlanacağını vb. O zaman kaç odası olacağına, kapıların nereye gideceğine, nerede pencerelere ihtiyacınız olduğuna vb. karar vermelisiniz. Planı tasarlarken, tüm bunları düşünmeniz ve bunları birbirine bağlamanız gerekir, ancak bu, aslında dışarı çıkıp kapı menteşelerini kendiniz seçmeniz gerektiği anlamına gelmez. Sadece menteşeli bir kapıya ihtiyacınız olacağını ve bunun evin büyük resmine nasıl uyacağını bilmeniz yeterli.

3.9Kontrollerinizi iyi yapın ki başkalarının sahtekarlıklarına maruz kalmayasınız.

İnsanların kendi çıkarları yerine sizin çıkarlarınız için hareket ettiğini varsaymayın. Nüfusun tahmin edebileceğinizden daha yüksek bir yüzdesi, fırsat verilirse hile yapacaktır. Size karşı adil olma ya da kendileri için daha fazlasını alma seçeneği sunulduğunda, çoğu insan kendileri için daha fazlasını alacaktır. En ufak bir hile bile kabul edilemez, bu nedenle mutluluğunuz ve başarınız kontrollerinize bağlı olacaktır. Bu dersi defalarca zor yoldan öğrendim.

A.Araştırın ve insanlara araştıracağınızı bildirin.Araştır ve açıkla

Araştıracağınız insanlar, böylece sürpriz olmaz. Tıpkı bir veznedarın bankanın çekmecedeki parayı saymasını (sadece veznedarın sayımını kabul etmek yerine) bankanın veznedarın dürüst olmadığını düşündüğünün bir göstergesi olarak görmemesi gibi, güvenlik kontrolleri kontrol edilen kişiler tarafından kişisel olarak alınmamalıdır. Bu kavramı çalışanlara açıklayın, böylece anlasınlar.

Ancak en iyi kontroller bile asla kusursuz olmayacaktır. Bu nedenle (diğerlerinin yanı sıra), güvenilirlik takdir edilmesi gereken bir niteliktir.

B.Polisleriniz (denetçileriniz) olmadıkça, yasalara sahip olmanın bir anlamı olmadığını unutmayın.bu denetimi yapan kişiler, denetlenen bölüm dışındaki kişilere rapor vermeli ve denetim prosedürleri denetlenenlere bildirilmemelidir. (Bu, radikal şeffaflık konusundaki birkaç istisnamızdan biridir.)

C.Lastik damgalamaya dikkat edin.Bir kişinin rolü, yüksek hacimli işlemleri veya diğer insanların yaptığı şeyleri gözden geçirmeyi veya denetlemeyi içeriyorsa, gerçek bir onay damgası riski vardır. Özellikle riskli bir örnek, gider onaylarıdır. Denetçileri denetlemek için yöntemleriniz olduğundan emin olun.

D.Sizin adınıza alışveriş yapan kişilerin muhtemelen paranızı harcamayacağını kabul edin. akıllıca.Bunun nedeni, 1) bu onların parası olmaması ve 2) doğru fiyatın ne olması gerektiğini bilmenin zor olmasıdır. Örneğin, birisi bir danışmanlık projesi için 125.000\$'lık bir fiyat teklif ederse, piyasa fiyatının ne olduğunu anlamak ve ardından daha iyi bir fiyat için pazarlık yapmak tatsız, zor ve kafa karıştırıcıdır. Ancak danışmanla pazarlık yapmaktan çekinen aynı kişi, kendi evini boyaması için birini tutarken çılgınca pazarlık yapacaktır. Uygun kontrollere veya daha iyisi organizasyonun bu tür şeylerde uzmanlaşmış bir bölümüne sahip olmanız gerekir. Perakende var, toptan var. Mümkün olduğunda toptan ödeme yapmak istiyorsunuz.

e.Kötü davranışı caydırmak için "halka açık asma" kullanın.Ne kadar dikkatli tasarlıyorsanız tasarlayın. Kontroller ve onları ne kadar titizlikle uygularsanız, kötü niyetli ve ağır ihmalkar insanlar bazen bunları aşmanın bir yolunu bulacaktır. Bu nedenle, kurallarınızı ve kontrollerinizi ihlal eden birini yakaladığınızda, herkesin sonuçları görmesini sağlayın.

3.10Mümkün olan en net raporlama hatlarına ve sorumlulukların tasvirlerine sahip olun.

Bu hem departmanlar içinde hem de departmanlar arasında geçerlidir. İkili raporlama, kafa karışıklığına neden olur, önceliklendirmeyi karmaşıklaştırır, net hedeflere odaklanmayı azaltır ve özellikle denetçiler iki farklı departmanda olduğunda denetim ve sorumluluk hatlarını bulandırır. Durumlar ikili raporlama gerektirdiğinde, yöneticilerin bilgilendirilmesi gerekir. Yöneticisine danışmadan başka bir departmandan birinden bir görev yapmasını istemek (talep bir saatten az sürmediği sürece) kesinlikle yasaktır. Ancak, bir bölümün veya bir alt bölümün eş başkanlarını atamak, yöneticiler uyum içindeyse ve tamamlayıcı ve temel güçleri birleştiriyorsa işe yarayabilir; bu durumda ikili raporlama, uygun şekilde koordine edilirse iyi çalışabilir.

A.İş unvanlarına göre değil, iş akışı tasarımına ve kişilerin yeteneklerine göre sorumluluklar atayın.Sadece birinin "İnsan Kaynakları", "İşe Alım", "Hukuk", "Programlama" ve benzerlerinden sorumlu olması, bu işlevlerle ilgili her şeyi yapmak için uygun kişi oldukları anlamına gelmez. Örneğin, İK çalışanları işe alma, işten çıkarma ve sosyal haklar sağlama konusunda yardımcı olsa da, onlara kimin işe alınıp işten çıkarılacağını ve çalışanlara hangi faydaların sağlanacağını belirleme sorumluluğunu vermek yanlış olur.

B.Nasıl kaldıraç üretileceğini sürekli olarak düşünün.Bir kuruluşta kaldıraç değildir piyasalardaki kaldıraç aksine; daha azıyla daha fazlasını başarmanın yollarını arıyorsunuz. Bridgewater'da genellikle yaklaşık 50:1 kaldıraçla çalışırım, yani benim için çalışan her kişiyle geçirdiğim her saat için, projeyi ilerletmek için yaklaşık elli saat çalışıyorlar. Seanslarımızda vizyonu ve teslimatları gözden geçiriyoruz, sonra bunlar üzerinde çalışıyorlar ve ardından işi gözden geçiriyoruz ve benim geri bildirimlerime dayanarak ilerliyorlar ve bunu tekrar tekrar yapıyoruz. Oranları tipik olarak 10:1 ile 20:1 arasında olmasına rağmen, benim için çalışan insanlar genellikle kendileri için çalışanlarla benzer ilişkilere sahiptir. Her zaman işleri benim yapabildiğim kadar iyi (ve ideal olarak benden daha iyi) yapabilen insanlar bulmaya can atıyorum, böylece saat başına çıktımı en üst düzeye çıkarabiliyorum.

Teknoloji, kaldıraç sağlamak için başka bir harika araçtır. Eğitimden yararlanmayı olabildiğince kolaylaştırmak için, en sık sorulan soruları ve yanıtları sesli, görüntülü veya yazılı yönergelerle belgeleyin ve ardından bunları organize etmesi ve düzenli olarak güncellenen bir kılavuza dahil etmesi için birini görevlendirin.

İlkelerin kendileri bir kaldıraç biçimidir; bir sorunla her karşılaştığınızda aynı çabayı göstermenize gerek kalmaması için durumlara ilişkin anlayışınızı birleştirmenin bir yoludur.

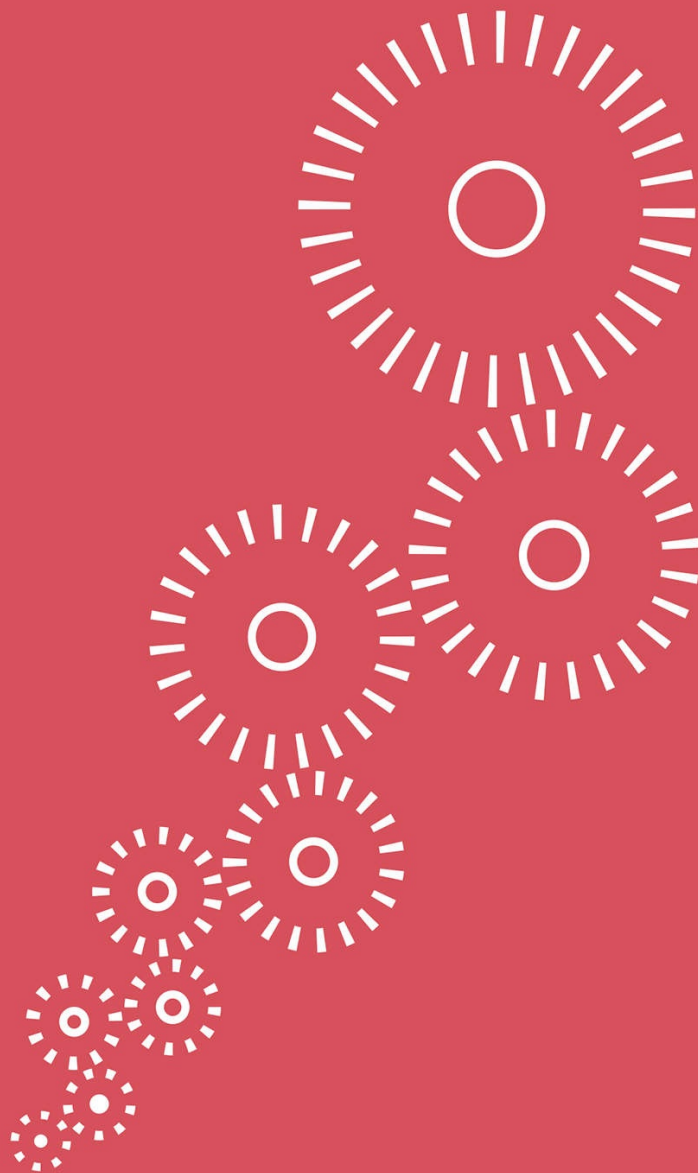
C.Birkaç akıllı insan bulup onlara en iyi teknolojiyi vermenin, daha az donanımlı sıradan insanlara sahip olmaktansa çok daha iyi olduğunu kabul edin.Harika insanlar ve harika teknoloji hem üretkenliği artırır. Bunları iyi tasarlanmış bir makinede bir araya getirin ve onu katlanarak geliştirirler.

D.Kaldıraçları kullanın.Kaldıraçlar, kavramsaldan pratiğe etkili bir şekilde geçebilen ve konseptlerinizi hayata geçirmek için elinden gelenin en iyisini yapan kişilerdir. Kavramsallaştırma ve yönetme, uygulama için gereken sürenin yalnızca yüzde 10'unu alır, bu nedenle, iyi kaldıraçlara sahipseniz, zamanınızın çok daha fazlasını sizin için en önemli olan şeye ayırabilirsiniz.

3.11 Neredeyse her şeyin beklediğinizden daha fazla zaman alacağını ve daha fazla paraya mal olacağını unutmayın.

Neredeyse hiçbir şey plana göre gitmez çünkü insan ters giden şeyleri planlamaz. Şahsen, işlerin yaklaşık bir buçuk kat daha uzun süreceğini ve yaklaşık bir buçuk kat daha pahalıya mal olacağını varsayıyorum çünkü ben öyle yaptım.

tipik olarak deneyimli. Sizin ve sizinle birlikte çalışan kişilerin ne kadar iyi yönettiği beklentilerinizi belirleyecektir.



14Yapmayı Planladığınız Şeyi Yapın

TBirey gibi organizasyon da sonuca ulaşmak için çabalamak zorundadır. başarılı—bu, 5 Adımlı Süreçte beşinci adımdır.

Geçenlerde 1980'ler ve 1990'lardan kalma büyük bir çalışma ürünü yığınının temizlerken, araştırma dolu kutular ve kutularla karşılaştım. Çoğu karalamalarımın dolu binlerce sayfa vardı ve bunların harcadığım çabanın yalnızca bir kısmını temsil ettiğini fark ettim. Kırkıncı yıl kutlamamızda bana yaklaşık on bin Bridgewater kopyası verildi. *Günlük Gözlemler* yayınladığımız Her biri, piyasalar ve ekonomiler hakkındaki en derin düşüncelerimizi ve araştırmalarımızı ifade etti. Ayrıca yazdığım ama sonra yayınlamak için çok meşgul olduğum sekiz yüz sayfalık bir kitabın müsveddesine ve sayısız başka nota ve müşterilere mektuplara, araştırma raporlarına ve şu anda okumakta olduğunuz kitabın versiyonlarına rastladım. Tüm bunları neden yaptım? Diğerleri hedeflerine ulaşmak için neden bu kadar çok çalışıyor?

Görebildiğim kadarıyla, bunu farklı nedenlerle yapıyoruz. Benim için asıl sebep, başarmanın sonuçlarını o kadar yoğun bir şekilde görselleştirebilmem ki, hala başarmak için mücadele ederken bile başarının heyecanını yaşıyorum. Benzer şekilde, ilerlememenin trajik sonuçlarını da gözümün önünde canlandırabiliyorum. Ayrıca bir sorumluluk duygusu beni motive ediyor; Değer verdiğim insanları hayal kırıklığına uğratmakta zorlanıyorum. Ama benim için doğru olan bu. Diğerleri motivasyonlarını topluluğa ve onun misyonuna bağlılık olarak tanımlar. Bazıları bunu onay için, bazıları ise finansal ödüller için yapıyor. Bütün bunlar tamamen kabul edilebilir motivasyonlardır ve kültürle tutarlı bir şekilde kullanılmalı ve uyumlaştırılmalıdır.

Bunu yapmak için insanları bir araya getirmenin yolu anahtardır. Çoğu insanın "liderlik" dediği şey budur. Bir liderin, kuruluşlarının sonuçlara ulaşmasını sağlamak için yapması gereken en önemli şeyler nelerdir? En önemlisi, başarının gerektirdiği işi yapmaya istekli bireyleri işe almaları gerekir. Parlak yeni fikirler bulmak daha çekici olsa da, başarının çoğu, sorunları belirlemek ve çözmek ve çok zorlamak gibi sıradan ve çoğu zaman tatsız şeyleri yapmaktan gelir.

uzun bir süre boyunca. Müşteri Hizmetleri Departmanında durum kesinlikle böyleydi. İlk problemin ortaya çıkmasından bu yana geçen yıllarda çok sayıda amansız sıkı çalışma sonucunda departman, Bridgewater'daki diğer ekipler için bir örnek haline geldi. — ve müşteri memnuniyeti seviyelerimiz sürekli olarak yüksek kalıyor. Tüm bunların en büyük ironisi, hiçbir müşterimizin notlarda gördüğümüz sorunları fark etmemiş olmasıdır. Standartlarımıza uymayan işleri göndermek kötüydü ve düzeltildiğine sevindim. Ancak, yaygın mükemmellik sunma konusundaki itibarımızı lekeleyerek çok daha kötü olabilirdi. Bu bir kez olduğunda, güveni geri kazanmak çok daha zor hale gelir.

4.1 Sizin ve kuruluşunuzun heyecan duyduğu hedefler için çalışın. . .

. . . ve görevlerinizin bu hedeflerle nasıl bağlantılı olduğunu düşünün. Hedefe odaklanırsanız, onu gerçekleştirme konusunda heyecanlıysanız ve hedefe ulaşmak için bazı istenmeyen görevleri yerine getirmenin gerekli olduğunu farkındaysanız, doğru bakış açısına sahip olacaksınız ve uygun şekilde motive olacaksınız. Uğruna çalıştığınız hedef sizi heyecanlandırmıyorsa, onun için çalışmayı bırakın. Kişisel olarak, gerçeğe dönüştürmek istediğim heyecan verici yeni ve güzel şeyleri görselleştirmeyi seviyorum. Bu fikirleri görselleştirmenin heyecanı ve onları inşa etme arzum, hayallerimi gerçekleştirmek için beni hayatın çetrefilli gerçeklerinden çekip çıkarıyor.

A. Başkalarını motive etmede koordineli ve tutarlı olun. İletilecek grupları yönetme sonuçlar duygusal veya entelektüel olarak ve havuç veya sopalarla yapılabilir. Her birimizin çalışmak için kendi nedenleri olsa da, bir topluluğu motive etmenin benzersiz zorlukları ve avantajları vardır. Ana zorluk, koordine etme, yani bir hedefi takip etmenin nedenleri ve bunu yapmanın en iyi yolu üzerinde uyum sağlama ihtiyacıdır. Örneğin, bir grubun diğerinden çok farklı şekilde motive edilmesini ve tazmin edilmesini istemezsiniz (örneğin, biri aynı koşullar altında büyük ikramiyeler alır ve diğeri almaz), farklılıklar sorunlara neden olur. Grup halinde çalışmanın temel avantajı, başarılı olmak için gereken tüm nitelikleri içeren bir grup tasarlamaktır, tüm bu nitelikleri tek bir kişide bulmaktan daha kolay olmasıdır. 5 Adımlı Süreçteki adımlarda olduğu gibi, bazı insanlar bir adımda harika, bazıları ise o adımda berbat.

B.Düşünmeden harekete geçme. Bir oyun planı bulmak için zaman ayırın. harcadığınız zaman planınız üzerinde düşünmek, yapmak için harcanacak zamanın miktarıyla ilgili olarak neredeyse hiçbir şey olmayacak ve yapmayı radikal bir şekilde daha etkili hale getirecektir.

C.Yaratıcı, kesin çözümler arayın.İnsanlar dikenli problemlerle karşı karşıya kaldıklarında veya Yapacak çok işleri olduğundan, genellikle daha çok çalışmaları gerektiğini düşünürler. Ancak bir şey zor, zaman alıcı ve sinir bozucu görünüyorsa, geri adım atmak için biraz zaman ayırın ve bununla başa çıkmanın daha iyi bir yolu olup olmadığı konusunda başkalarıyla üçgenler oluşturun. Tabii ki, yapılması gereken birçok şey sadece bir çabadır, ancak genellikle görmediğiniz daha iyi çözümler vardır.

4.2Herkesin yapacak çok işi olduğunu kabul edin.

Yapabileceğimizi düşündüğümüzden daha fazlasını nasıl yapacağımız, hepimizin mücadele ettiği bir bilmecedir. Daha uzun saatler boyunca daha sıkı çalışmak dışında, sorunu çözmenin üç yolu vardır: 1) öncelik vererek ve hayır diyerek yapacak daha az şey yapmak, 2) yetki verilecek doğru insanları bulmak ve 3) üretkenliğinizi artırmak.

Bazı insanlar çok az şey başarmak için çok zaman ve çaba harcarken, diğerleri aynı süre içinde çok şey yapar. Çok şey yapabilen insanları yapamayanlardan ayıran şey yaratıcılık, karakter ve bilgeliştir. Daha fazla yaratıcılığa sahip olanlar, işleri daha etkili yapmanın yollarını bulurlar (örneğin, iyi insanlar, iyi teknolojiler ve/veya iyi tasarımlar bularak). Daha fazla karaktere sahip olanlar, zorlukları ve talepleriyle daha iyi mücadele edebilirler. Ve daha fazla bilgiye sahip olanlar, daha yüksek bir seviyeye çıkarak ve uygun önceliklendirme, gerçekçi tasarım ve mantıklı seçimler yapmak için kendilerine ve karşılaştıkları zorluklara tepeden bakarak soğukkanlılıklarını koruyabilirler.

A.Sinirlenme.Şu anda başına kötü bir şey gelmiyorsa, biraz bekle ve olacak. Bu sadece gerçek. Hayata yaklaşımım, olduğu gibi olduğu ve benim için önemli olan bu konuda ne yapacağımı bulmak ve keşke farklı olsaydı diye sızlanarak zaman harcamamak. Winston Churchill, "Başarı, başarısızlıktan başarısızlığa, şevkini kaybetmeden devam etmekten ibarettir." Başarı ve başarısızlık arasındaki bu gidip gelme sürecinden zevk alacaksınız çünkü bu sizin yörüngenizi belirleyecektir.

Yapabileceğiniz bu kadar çok şey varken ve hayat tadına varılacak bu kadar çok şey sunarken hayal kırıklığına uğramanın bir anlamı yok. Herhangi bir problemin üstesinden gelme yolunuz bu ilkelerde özetlenmiştir ve diğerlerinde kendinizi keşfedeceksiniz. var

yaratıcı düşünürsen ve zor şeyleri yapacak karaktere sahipsen başaramayacağın hiçbir şey yoktur.

4.3 Kontrol listelerini kullanın.

İnsanlara görevler verildiğinde, genellikle kontrol listelerine kaydedilmeleri istenir. Bir kontrol listesinden öğelerin üzerini çizmek, hem bir görev hatırlatıcı hem de yapılanların bir teyidi olarak hizmet edecektir.

A. Kontrol listelerini kişisel sorumlulukla karıştırmayın. İnsanların yapması beklenmeli sadece kontrol listelerindeki görevler değil, tüm işleri iyi.

4.4 Dinlenme ve yenileme için zaman ayırın.

Eğer sadece devam edersen *yapmak*, yanacak ve durma noktasına geleceksiniz. Yapılması gereken diğer tüm işlere zaman ayırdığınız gibi, çalışmama sürelerini de programınıza ekleyin.

4.5 Zili çalmak.

Siz ve ekibiniz hedeflerinize ulaşmak için başarılı bir şekilde ilerlediğinizde bunu kutlayın!

15 Araçları ve Protokolleri kullanın

İşin Nasıl Yapıldığını Şekillendirin

Wtek başına emirler yeterli değildir.

Bu, insanların çıkarlarına en uygun şeyleri yapmak için mücadele etmelerini izlemekten öğrendiğim bir şey. Bu ilkeleri Bridgewater'daki insanlarla paylaştıktan ve iyileştirdikten sonra, neredeyse herkes ilkeler ile mükemmel sonuçlarımız arasındaki bağlantıyı gördü ve onlara göre faaliyet göstermek istedi. Ama arada büyük bir fark var *isteyen* bir şeyi yapabilmek ve gerçekten yapabilmek. İnsanların entellektüel olarak yapmak istedikleri şeyi yapacaklarını varsaymak, insanların sırf bunu yapmanın kendileri için neden faydalı olduğunu anladıkları için kilo vereceklerini varsaymak gibidir. Uygun alışkanlıklar geliştirilene kadar bu olmayacak. Organizasyonlarda bu, araçlar ve protokoller yardımıyla gerçekleşir.

Bunun bu kitabı okumanız veya genel olarak kitap okumanız için nasıl geçerli olduğunu düşünmek için bir dakikanızı ayırın. Yapmak isteyip de başaramadığınız bazı davranış değişikliklerini anlatan bir kitabı ne sıklıkla okudunuz? Size yardımcı olacak araçlara ve protokollere sahip değilseniz, bu kitaptan ne kadar davranış değişikliği çıkacağını düşünüyorsunuz? Benim tahminim pek yok. Pek çok şeyi kitap okuyarak öğrenemeyeceğiniz gibi (bisiklet sürme, dil konuşma vb.), bir davranışı uygulamadan değiştirmek neredeyse imkansızdır. Bu nedenle, Ek'te tanımladığım araçları herkesin erişimine açık hale getirmeyi planlıyorum.

5.1 Araçlara gömülü sistemli ilkelere sahip olmak, bir fikir meritokrasisi için özellikle değerlidir.

Bunun nedeni, bir fikir meritokrasisinin, CEO ve yardımcılarının daha otokratik ve keyfi kararlarını takip etmek yerine, üzerinde anlaşmaya varılan ilkelere göre işlemesi ve kanıta dayalı ve adil olması gerektiğidir. İlkelerin üzerinde olmak yerine, organizasyonun yürütülmesinden sorumlu kişilerin, organizasyondaki herkes gibi kurallara göre kanıta dayalı bir şekilde değerlendirilmesi, seçilmesi ve gerekirse değiştirilmesi gerekir. Herkes gibi onların da güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınmalıdır. Bunun için tüm insanlar hakkında objektif verilerin toplanması şarttır. Verileri üzerinde anlaşılan yöntemlerle kararlara dönüştürmek için iyi araçlara ihtiyacınız var. Ayrıca araçlar, insanların ve sistemin birbirlerini geliştirmek için simbiyotik bir şekilde birlikte çalışmasına olanak tanır.

A. Gerçek davranış değişikliği üretmek için, içselleştirilmesi veya alışkanlık haline getirilmesi gerektiğini anlayın.

öğrenme. Neyse ki teknoloji, içselleştirilmiş öğrenmeyi bugün, kitapların bilgiyi aktarmanın birincil yolu olduğu zamana göre çok daha kolay hale getirdi. Beni yanlış anlama, kitap güçlü bir icattı. Johannes Gutenberg'in matbaası, insanların birbirlerinin öğrendiklerini geliştirmelerine yardımcı olan bilginin kolayca yayılmasını sağladı. Ancak deneyimsel öğrenme çok daha güçlüdür. Artık teknoloji, deneyimsel/sanal öğrenmeyi yaratmayı çok kolaylaştırdığına göre, öğrenme kalitesinde Gutenberg'inki kadar, hatta ondan daha büyük olacak başka bir adım değişikliğinin eşiğinde olduğumuza inanıyorum.

Bridge-water'da uzun süredir içselleştirilmiş öğrenme yaratmaya çalışıyoruz, dolayısıyla bunu nasıl yaptığımız çok gelişti. Neredeyse tüm toplantılarımızı kaydettiğimiz için, herkesin odada bulunmadan katılmasına izin veren sanal öğrenme durum çalışmaları oluşturabildik. İnsanlar toplantının sanki içindeymişler gibi gerçekleştiğini görürler ve ardından vaka çalışması duraklar ve eldeki konu hakkında kendi düşüncelerini sorar. Bazı durumlarda, izlerken tepkilerini gerçek zamanlı olarak girerler. Düşünceleri kaydedilir ve hepimizin nasıl düşündüğümüzü daha iyi anlamamıza yardımcı olan uzman sistemleri kullanan başkalarınıninkiyle karşılaştırılır. Bu bilgilerle, öğrenmelerini ve iş atamalarını düşünme tarzlarına göre daha iyi şekillendirebiliriz.

Bu, çalışanlarımızın ilkelerimize göre öğrenmesine ve çalışmasına yardımcı olmak için geliştirdiğimiz bir dizi araç ve protokolün yalnızca bir örneğidir.

B. Veri toplamak ve bunları sonuçlara ve eylemlere dönüştürmek için araçları kullanın. Sanal olarak hayal edin şirketinizde olup biten önemli her şey veri olarak yakalanabilir ve bir kişiye talimat verdiğiniz gibi bilgisayara bu verileri analiz etmesi ve kullanılması gerektiğine karar verdiğiniz şekilde kullanması talimatını verecek algoritmalar oluşturabilirsiniz. Bu şekilde, siz ve sizin adınıza bilgisayar her bir kişiye ve tümüne bakabilir.

tıpkı GPS'inizin tüm trafik modellerini ve rotaları bilerek size rehberlik sağlaması gibi. Yapabiliyor olsanız da, bu rehberliğe uymayı zorunlu kılmak zorunda değilsiniz. Genel olarak konuşursak, sistem bir koç gibi çalışır. Ve koç, ekibi hakkında bilgi edinebilir: İnsanların ne yaptıkları hakkında veriler toplanır, böylece daha anlayışlı hareketler veya daha az anlayışlı hareketler yaparlarsa öğrenme gerçekleşir ve iyileştirmeler oluşturmak için kullanılır. Algoritmaların ardındaki düşünce herkes tarafından erişilebilir olduğundan, herkes mantığın kalitesini ve adaletini değerlendirebilir ve onu şekillendirmeye yardım edebilir.

C.Araçlarda ve protokollerde uygulanan açıkça belirtilen ilkelere sahip olarak bir güven ve adalet ortamını teşvik edin, böylece ulaşılan sonuçlar takip edilerek değerlendirilebilir. mantık ve bunların arkasındaki veriler.Tüm organizasyonlarda, etkisiz olduğu yargısına varılan bazı kişilerin bu yargıların yanlış olduğunu iddia etmesi her zaman söz konusudur. Bu olduğunda, açıkça ortaya konan kriterlere sahip veri ve kurallara dayalı bir sistem, bu tür tartışmalara daha az yer verir ve sistemin adil olduğuna dair daha fazla inanç sağlar. Sistem mükemmel olmayacak olsa da, otorite sahibi bireylerin çok daha az belirlenmiş ve çok daha az açık karar alma süreçlerine göre çok daha az keyfidir ve önyargı açısından çok daha kolay incelenebilir. İdealim, herkesin iyi karar verme kriterlerine katkıda bulunduğu ve bu kriterlerin uygun şekilde atanan (inanılır) kişiler tarafından değerlendirilip seçildiği bir sürece sahip olmaktır. İnsanlar açık fikirlilik ve girişkenlik arasında doğru dengeyi sürdürürlerse, nerede olduklarını anlarlar ve karar vermeleri inandırıcı olmaz,

Bunları başaran erken aşamadaki araçlarımız var ve insan yönetimi sistemimizin yatırım yönetimi sistemimiz kadar etkili çalışması için bunları iyileştirmeye çalışıyoruz.

Kusurlarına rağmen, insanlar hakkında bilgi edinme, onlara rehberlik etme ve sınıflandırma konusundaki kanıta dayalı yaklaşımımız, çoğu kuruluşun hala güvendiği keyfi ve sübjektif yönetim sistemlerinden çok daha adil ve etkilidir. Evrimin güçlerinin çoğu kuruluşu, insan ve bilgisayar zekasını birleştirerek karar vermeyi önemli ölçüde iyileştiren algoritmalara programlama ilkelerini birleştiren sistemlere doğru iteceğine inanıyorum.

Ek'te, bu fikir-liyakat yaklaşımını destekleyen ve insanların onunla tutarlı bir şekilde çalışması için ihtiyaç duyduğu davranışları pekiştiren bir dizi araç ve protokolün ayrıntılı açıklamalarını sağladım. 1) insanların nasıl olduğunu öğrenme, 2) insanların nasıl olduğunu paylaşma, 3) kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim sağlama, 4) belirli durumlarda rehberlik ve gözetim sunma ve 5) yöneticilerin sıralama yapmasına yardımcı olma hedeflerimize ulaşmamıza yardımcı olmak için tasarlanmıştır.

insanları nasıl olduklarına ve neyin gerekli olduğuna bağlı olarak doğru rollere yerleştirir veya şirket dışına çıkarır.

Kendi fikir meritokrasiniz için aynı araçları ve protokolleri kullanmanıza gerek yok, ancak bunun gerektireceği içselleştirilmiş öğrenmeyi üretme yollarına sahip olmalısınız. Bizimki çok gelişmiş olsa da, sizinki o kadar süslü veya otomatik olmak zorunda değil. Örneğin, insanlara işlerini yönetmeleri veya bir süreci yürütmeleri için gerekli adımlarda rehberlik edecek bir form veya şablon sağlamak, onlardan kendi başlarına hatırlamalarını veya çözmelerini beklemekten daha iyi sonuçlar verecektir.

Araçları ve protokolleri nasıl kullanacağınız size kalmış. Burada belirtmek istediğim asıl nokta, bunların önemli olduğudur.

16Ve Tanrı aşkına, yapma

Yönetişimi göz ardı edin!

Aişi bir yönetişime sahip değilseniz, şimdiye kadar söylediklerim işe yaramaz. Yönetişim, iyi çalışmayan insanları ve süreçleri ortadan kaldıran bir gözetim sistemidir. Bir bütün olarak topluluğun ilkelerinin ve çıkarlarının her zaman herhangi bir bireyin veya grubun çıkarlarının ve gücünün üzerinde olmasını sağlamak için gücü kontrol eden ve dengeleyen süreçtir. Güç yöneteceğinden, güç, kilit rollerde doğru değerlere sahip, işini iyi yapan ve başkalarının gücünü kontrol edip dengeleyecek yetenekli kişilerin ellerine verilmelidir.

CEO rolünden ayrılana kadar bu tür bir yönetişimin önemini fark etmemiştim çünkü büyük ölçüde en iyi olduğunu düşündüğüm şeyi yapan bir girişimci ve şirket kurucusu (aynı zamanda bir yatırım yöneticisi) idim. Kendim üzerinde çifte kontrollere ihtiyaç duyup geliştirirken -kendime rapor vermek zorunda olduğum bir Yönetim Komitesi oluşturdum- her zaman bir şeyleri değiştirme gücüne sahiptim, ancak bunu hiç kullanmadım. Bazıları benim hayırsever bir despot olduğumu söyleyebilir çünkü tüm güce (tüm oy haklarına) sahipken, gücümü fikir-liyakatçı bir şekilde kullandım, bütünün iyiliğinin hepimiz için en iyisi olduğunu kabul ettim ve iki kez kontrol edilmesi gerekiyordu. Ölçeği göz önüne alındığında, kesinlikle Bridgewater'a uygun türden bir yönetim sistemi yaratmadım.

Örneğin, Bridgewater'ın CEO'ları denetleyen bir yönetim kurulu yoktu, iç düzenlemeler, insanların başvurabileceği bir yargı sistemi ve yaptırım sistemi yoktu, çünkü onlara ihtiyacımız yoktu. Herkesin benim ve diğerlerinin kararlarına itiraz etme ve bozma hakkı olmasına rağmen, başkalarının yardımıyla kuralları oluşturdum ve uyguladım. İlkelerimiz, Amerika Birleşik Devletleri için ilk yıllarında Konfederasyon Maddelerinin ne olduğuna eşdeğerdi ve politikalarımız yasalarımız gibiydi, ancak asla "Anayasa" veya adalet sistemi gibi resmi bir işleyiş biçimi yaratmadım. onları uygula

ve anlaşmazlıkları çözmek. Sonuç olarak, dışarı çıkıp gücü başkalarına devrettiğimde, karar hakları konusunda kafa karışıklıkları ortaya çıktı. Yönetişim konusunda dünyanın en büyük uzmanlarından bazılarıyla görüştüğümde, bu ilkelere dayanan yeni bir sistemi uygulamaya koyduk. Yine de, kendimi yönetim konusunda bir uzman olarak görmediğimi ve aşağıdaki ilkelere öncekiler kadar kefil olamayacağımı, çünkü bu yazının yazıldığı tarihte hala yeni olduklarını açıkça belirtmek isterim.

6.1 Başarılı olmak için, tüm kuruluşların kontrol ve dengeleri olmalıdır.

Kontroller derken, iyi performans gösterdiklerinden emin olmak için diğer insanları kontrol eden insanları kastediyorum ve dengeler derken, güç dengelerini kastediyorum. En yardımsever liderler bile daha otokratik olmaya eğilimlidirler, başka bir nedenden ötürü değil, çünkü çok sayıda insanı yönetmek ve bunu yapmak için sınırlı zamana sahip olmak, onların çok sayıda zor seçimi hızlı bir şekilde yapmalarını gerektirir ve bazen tartışmalarla sabırlarını kaybederler ve emirler verirler. yerine. Ve çoğu lider, kuruluşun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyma konusunda güvenilebilecek kadar yardımsever değildir.

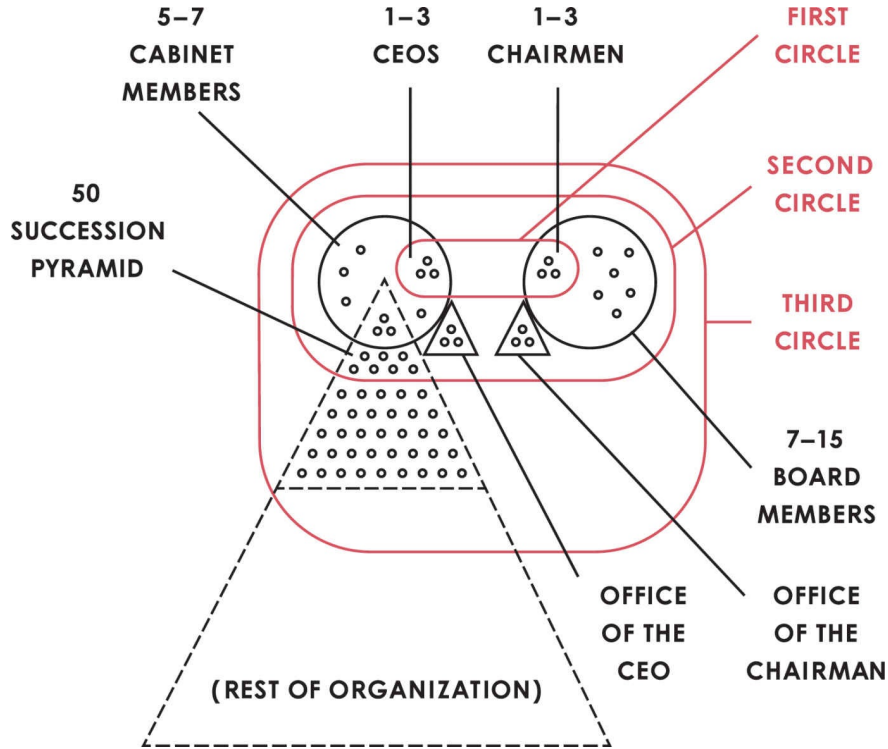
A. Bir fikir meritokrasisinde bile, atamada liyakat tek belirleyici faktör olamaz. sorumluluk ve otorite. Uygun kazanılmış menfaatlerin de dikkate alınması gerekir. Örneğin, bir şirketin sahipleri, şirkette, meritokrasi fikrine dayanarak en inandırıcı olan kişilerin kazanılmış çıkarlarıyla çelişebilecek, tamamen hak sahibi oldukları çıkarlara sahip olabilirler. Bu, sahiplerin anahtarları bu liderlere teslim etmesine yol açmamalıdır. Bu çatışmanın çözülmesi gerekiyor. Meritokrasi fikrinin amacı en iyi sonuçları üretmek olduğundan ve mal sahipleri bunu değerlendirme hak ve yetkilerine sahip olduğundan, kararı elbette vereceklerdir - yine de akıllıca seçim yapmalarını tavsiye ediyorum.

B. Hiç kimsenin sistemden daha güçlü veya onlar kadar önemli olmadığından emin olun. yeri dolduramaz Bir fikir meritokrasisi için, yönetim sisteminin herhangi bir bireyden daha güçlü olması ve liderlerini yönlendirmesi ve sınırlandırması özellikle önemlidir. Çin lideri Wang Qishan, Jül Sezar'ın hükümete karşı ayaklanması, yoldaşı general Pompey'i yenmesi, Cumhuriyet'in kontrolünü Senato'dan alması ve kendisini ömür boyu imparator ilan etmesiyle antik Roma'da olanlara dikkatimi çekti. Suikast sonucu öldürüldükten ve Senato tarafından yönetim yeniden sağlandıktan sonra bile,

Roma bir daha asla eskisi olmayacaktı; Bunu takip eden iç çekişme dönemi, herhangi bir dış savaştan daha zarar vericiydi.

C.Derebeyliklere dikkat edin.Ekipler ve departmanlar için güçlü bir ortak amaç bağı hissetmek harika olsa da, bir patrona veya departman başkanına sadakatin, bir bütün olarak organizasyona sadakatle çelişmesine izin verilemez. Fiefdoms ters etki yapar ve bir fikir meritokrasisinin değerlerine aykırıdır.

D.Kuruluşun yapısının ve kurallarının, kontrol ve-sistem fonksiyonlarını iyi dengeler.Her kuruluşun bunu yapmak için kendi yolu vardır. Bir sonraki sayfadaki şema, şu anda yaklaşık 1.500 kişilik bir organizasyon olan Bridgewater için bunun nasıl çalışması gerektiğine dair benim kavramsallaştırmamın bir taslağıdır. Ancak takip ettiği ilkeler evrenseldir; Tüm organizasyonların bu temel yapının bir versiyonuna ihtiyacı olduğuna inanıyorum.



Personel tarafından desteklenen yedi ila on beş yönetim kurulu üyesiyle birlikte çalışan bir ila üç başkan vardır ve bunların amacı öncelikle aşağıdakilerin olup olmadığını değerlendirmektir: 1) Şirketi yöneten kişiler yeteneklidir; 2) Şirket, üzerinde anlaşmaya varılan ilke ve kurallara uygun olarak faaliyet göstermektedir. Kurul, CEO'ları seçme ve değiştirme yetkisine sahiptir, ancak firmanın veya onu yöneten kişilerin mikro yönetimine dahil olmaz, ancak acil bir durumda daha aktif bir role düşebilirler. (İstedikleri ölçüde CEO'lara da yardımcı olabilirler.)

Bridgewater'ın Meritokrasi fikri ideal olarak her şeyi içerir, çizelgenin üç dairesinde gösterilen çeşitli yetki, güven ve bilgiye erişim ve karar verme yetkisi çevrelerinin olması gerekir.

E.Raporlama satırlarının açık olduğundan emin olun.Bu süreç boyunca önemli olmakla birlikte organizasyonda, yönetim kurulunun (gözetimi yapanlar) raporlama birimlerinin CEO'ların (yönetimi yapanlar) raporlama birimlerinden bağımsız olması, ancak aralarında işbirliği olması özellikle önemlidir.

F.Karar haklarının net olduğundan emin olun.Her bir kişinin oyunun ne kadar ağırlığa sahip olduğunun net olduğundan emin olun, böylece hala anlaşmazlık varken bir karar verilmesi gerekiyorsa, nasıl çözüleceğine dair hiçbir şüphe kalmaz.

G.Değerlendirmeyi yapan kişilerin 1) kontrol ettikleri kişinin durumu hakkında tam olarak bilgi sahibi olmak için zamana sahip olduğundan, 2) değerlendirme yapma becerisine sahip olduğundan ve 3) bir ortamda bulunmadığından emin olun.

gözetimin etkili bir şekilde yürütülmesinin önünde duran çıkar çatışması.değerlendirmek için Eh, kişinin bir anlayış eşik düzeyi kazanması gerekir ve bu zaman alır. Bazı insanlar insanları sorumlu tutma yeteneğine ve cesaretine sahipken, çoğu yok; böyle bir yetenek ve cesarete sahip olmak esastır. Ve değerlendirmeyi yapan kişinin, kovulmalarını önermek de dahil olmak üzere, hesap vermelerini engelleme yolunda olan - kontrol etmesi amaçlanan kişiye göre ikincil bir konumda olmak gibi - çıkar çatışmaları olmamalıdır.

H.Karar vericilerin karar vermek için gerekli bilgilere erişimi olması ve bu bilgileri güvenli bir şekilde ele alacak kadar güvenilir olması gerektiğini kabul edin.Bu her şeyin olduğu anlamına gelmez insanların erişimi olmalı ve güvenilir olmalıdır. Hassas bilgilere erişimi olan ve iyi kararlar vermek için yeterli bilgi ile kanıtlanan, ancak yüksek hassasiyete sahip ayrıntıları açıklamadan kurula tavsiyelerde bulunan alt komitelere sahip olmak mümkündür.

6.2 Bir fikir meritokrasisinde tek bir CEO'nun büyük bir liderler grubu kadar iyi olmadığını unutmayın.

Bir kişiye bağımlı olmak, çok fazla kilit adam riski üretir, uzmanlık alanını sınırlar (çünkü hiç kimse her şeyde iyi değildir) ve yeterli denetim ve dengeyi sağlamada başarısız olur. Aynı zamanda bir yük oluşturur çünkü genellikle çok fazla

yapmak. Bu nedenle, Bridgewater'da esasen firmayı yöneten iki veya üç kişinin ortaklığı olan bir eş-CEO modelimiz var.

Bridgewater'da CEO'lar, büyük ölçüde icra başkanı veya başkanlar aracılığıyla bir kurul tarafından denetlenir. Fikir meritokrasimizde, CEO'lar, bu çalışanlar CEO'lara bağlı olsalar bile, şirket çalışanları tarafından da sorumlu tutulur. İki veya üç kişiye sahip olmanın zorluğu, birlikte iyi dans edebilmeleridir. Bunu yapamazlarsa ve başkanlarla iyi bir koordinasyon içinde olurlarsa, değişiklik yapılabilmesi için icra başkanı veya başkanlarına bildirmek zorundadırlar.

Aynı nedenle, şirketin yönetimini denetleyen birden fazla CEO'muz var, birden fazla baş yatırım sorumlumuz var (şu anda üç tane var).

6.3 İlkelerden, kurallardan ve kontrol ve dengelerden oluşan hiçbir yönetim sistemi, büyük bir ortaklığın yerini tutamaz.

Tüm bu ilkelerin, kuralların ve kontrol ve dengelerin, üzerinde anlaşmaya varılan ilkelere dayalı olarak içgüdüsel olarak toplumun iyiliği için hareket etmek isteyen güçlü konumlarda yetenekli insanlara sahip değilseniz pek bir değeri olmayacaktır. Bir şirketin liderleri bilgeliğe, yetkinliğe ve hem düşünceli anlaşmazlıklarla hem de fikir-liyakat süreci ne karar verirse versin onu takip etme taahhüdüyle karakterize edilen yakın, işbirlikçi ve etkili çalışma ilişkilerine sahip olma becerisine sahip olmalıdır.

Üç şeyi elde etmek için
başkalarıyla birlikte çalışırız:

1) Kaldıraç
başarmak
seçilmiş misyonlar
daha büyük ve daha iyi
yapabileceğimizden daha fazla yol
yalnız.

2) Kalite
ilişkiler ki
birlikte harika bir
topluluk oluşturur.

3) Kendimiz ve başkaları
için ihtiyacımız olan ve
istediğimiz şeyleri satın
almamızı sağlayan para.

ÇALIŞMA PRENSİPLERİ: HER ŞEYİ KOYMAK BİRLİKTE

SBu üç şeyin göreceli önemi kişiden kişiye değiştiği için, Siz istediğiniz miktarları ve karışımı belirleyin. Farkına varılması gereken önemli şey, karşılıklı olarak destekleyici olmalarıdır. Misyonunuzu gerçekleştirmek istiyorsanız, bu misyona kendini adanmış insanlarla kaliteli ilişkilere sahip olmanız ve bunun arkasında duracak finansal kaynaklara sahip olmanız daha iyi olacaktır. Benzer şekilde, harika bir iş topluluğuna sahip olmak istiyorsanız, ortak bir misyona ve sizi destekleyecek finansal kaynaklara ihtiyacınız olacak ve mümkün olan en fazla parayı kazanmak istiyorsanız, bunları başarmak için net hedeflere ve sıkı ilişkilere ihtiyacınız olacak. Hayatımda, bunların üçüne de hayal edebileceğimden çok daha fazlasına sahip olduğum için şanslıyım.

Size kafa karıştırıcı olabilecek bir yığın ilke verdiğimin farkında olarak, ulaşmaya çalıştığım başlığın anlaşıldığından emin olmak istiyorum. Karar vermeye yönelik tüm yaklaşımlarda olduğu gibi, **Meritokrasi fikri en iyisidir**.⁴⁰ Söylemeye gerek kalmayacak kadar açık, ama yine de söyleyeceğim: Her bir kişiden ne bekleyebileceğinizi ve bekleyemeyeceğinizi bilmek ve en iyi fikirlerin galip gelmesini sağlamak için ne yapacağınızı bilmek, karar vermenin en iyi yoludur. Fikir-liyakata dayalı karar verme, neredeyse tüm durumlarda geleneksel otokratik veya demokratik karar vermeye göre daha iyidir.

Bu sadece teori değil. Tıpkı mükemmel diye bir şey olmadığı gibi ütopya diye bir şey de yokken, harika vardır ve bu fikir-liyakat yaklaşımının sonuçlarının Bridgewater için kırk yılı aşkın bir süredir oldukça iyi olduğuna hiç şüphe yoktur. Bu yaklaşım çoğu kuruluştaki eşit derecede işe yarayabileceğinden, onu açık ve ayrıntılı bir şekilde ortaya koymak istedim. Bu fikir-liyakat yaklaşımını tam olarak benim yaptığım gibi takip etmeniz gerekmez de, asıl soru şu: Bir fikir meritokrasisinde çalışmak istiyor musunuz? Eğer öyleyse, bunu yapmanın en iyi yolu nedir?

Bir fikir meritokrasisi, insanların üç şeyi yapmasını gerektirir: 1) Dürüst düşüncelerini herkesin görmesi için masaya koyma, 2) İnsanların en iyiyi bulmak için düşüncelerini geliştirdikleri kaliteli ileri-gerilerin olduğu, düşünceli anlaşmazlıklar yapın. toplu yanıtlar mümkün ve 3) Geri kalan anlaşmazlıkları aşmanın fikir-değerlendirmeye dayalı yollarına bağlı kalın (inanırlılık ağırlıklı karar verme gibi). Bir fikir meritokrasisi tam olarak belirli bir şekilde işlemek zorunda olmasa da, genel olarak bu üç adımı izlemek zorundadır. Size bu kitapta verdiğim tüm belirli ilkeleri hatırlama konusunda endişelenmeyin. Bir fikir meritokrasisine sahip olmanın peşinden gidin ve takaslarınızla karşılaşarak ve bunları ele almak için ilkelerinizi bularak sizin için neyin işe yaradığını bulun.

Benim durumumda, anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler istiyordum ve bunları elde etmek için tamamen doğrucu ve tamamen şeffaf olmanın gerekli olduğuna inanıyordum. Sonra onların peşine düştüm ve beni seçim yapmaya zorlayan sorunlarla karşılaştım. Bu seçimleri nasıl yaptığımı yazarak, ilkelerimi detaylandırabildim, bu da Bridgewater'ın meritokrasi fikrini birlikte çalıştığım insanlarla birlikte şekillendirmeme ve böylece bizim için iyi işlemesine yol açtı. Kendi başınıza yola çıktığınızda ve kendi engellerinizle karşılaştığınızda, bu ilkelere geri dönmek isteyebilirsiniz çünkü büyük ihtimalle ben de aynı engellerden birçoğuyla karşılaştım, onlarla nasıl başa çıkacağım konusunda güreştim ve düşüncemi ortaya koydum. prensiplerde. Ve sonra kendinizinkini yazın.

Tabii ki, insanların gruplarının nasıl çalıştığını etkileme yetenekleri farklıdır ve sizin durumunuzu bilmiyorum. Ama fikir-liyakate dayalı bir şekilde çalışmak istiyorsanız, bunu yapmak için kendi yolunuzu bulabileceğinizi biliyorum. Belki kuruluşunuzu tepeden şekillendirmeye yardımcı olarak, belki sizin için doğru kuruluşu seçerek, belki de sadece birlikte çalıştığınız insanlarla fikir-liyakatçi bir şekilde ilgilenerek olabilir. Pozisyonunuz ne olursa olsun, her zaman hem açık fikirli hem de iddialı olmayı ve ne yapacağınıza karar verirken kendinizin ve başkalarının inanırlılığını düşünmeyi deneyebilirsiniz.

Her şeyden önce sizden dileğim şudur: 1) İşinizle tutkunuzu bir ve aynı kılabilirsiniz; 2) Daha önce belirtilen ödülleri üretmek için ortak görevinizde başkalarıyla iyi mücadele edebilirsiniz; 3) Hem mücadelelerinizin hem de ödüllerinizi tadını çıkarabilirsiniz; ve 4) Hızlı bir şekilde gelecek ve evrime önemli şekillerde katkıda bulunacaksınız.

⁴⁰Her zaman en iyisidir demiyorum çünkü öyle olmayan bazı durumlar da var. İyi uygulanabilirse neredeyse her zaman en iyisi olduğuna inandığımı söylüyorum.

Ne yapacağına karar
vermek sana kalmış
hayattan çıkmak
istiyorum ve ne
vermek istiyorum

TEŞEKKÜRLER

Yaşam ve Çalışma İlkelerim, yıllar boyunca gerçeklerle karşılaşmamın bir sonucudur. Çünkü bu karşılaşmalar en önemlisi Bob Prince, Greg Jensen, Giselle Wagner, Dan Bernstein, David McCormick, Eileen Murray, Joe Dobrich, Paul Colman, Rob Fried, Ross Waller, Claude Amadeo, Randal Sandler, Osman Nalbantoğlu, Brian Kreiter ile şekillendi. Tom Sinchak, Tom Waller, Janine Racanelli, Fran Shanne ve Lisa Safian, en çok minnettar olduğum insanlar.

Bob, Greg ve ben yetişkin hayatımızın büyük bir bölümünü ekonomilerin ve piyasaların zamansız ve evrensel yasalarını keşfetmeye çalışarak geçirdik. Bu süreçte, tipik olarak düşünceli, nadiren kanlı ve ara sıra coşkulu olan günlük etkileşimlerimiz oldu. Toplantılarımız öncelikle ekonomiler ve piyasalar hakkında olup, paha biçilmez ekonomi ve yatırım ilkelerinin keşfedilmesine yol açarken, aynı zamanda bize kendimiz ve insanların birbirleriyle nasıl olması gerektiği hakkında çok şey öğretti. Bu dersleri daha da değerli olan yaşam ve çalışma ilkeleri olarak yakaladık. Daha yakın bir zamanda, eş CEO olarak benim yerime geçen Eileen Murray ve Dave McCormick ile bunu yaptık. Nimete katkıda bulunduğunuz, aldığınız ve onunla ilgilendiğiniz için teşekkürler Dave ve Eileen.

Bridgewater'ı birinci nesil bir organizasyondan ikinci nesle geçirmeyi ilk hayal ettiğimde, Bridgewater'daki diğerlerine yardımcı olmak için dağınık ilkelerimi bu tarif kitabında bir araya getirmeye karar verdim. Dağınık bir ilkeler yığını olarak başlayan şeyleri toplayıp bu güzel kitaba dönüştürmek, bana yardım etmekten herkesten çok Mark Kirby'nin sorumlu olduğu destansı bir çabaydı. Arthur Goldwag ve Mike Kubin'in taslağın tamamını sıkılaştırma ve iyileştirme konusundaki katkılarını da takdir ediyorum. (Mike bunu bir arkadaş olarak yaptı.) Kitabı okumaya zaman ayırdıkları ve değerli önerilerde bulundukları için Arianna Huffington, Tony Robbins, Norm Rosenthal ve Kristina Nikolova'ya ayrıca minnettarım.

Beni her gün en çok destekleyenler "Ray's Angels" (Marilyn Caufield, Petra Koegel, Kristy Merola ve Christina Drossakis), "Ray's Leverage" (Zack Wieder, Dave Alpert, Jen Gonyo ve Andrew Sternlight—

ve eski kaldıraçlar Elise Waxenberg, David Manners-Weber ve John Woody) ve "Ray's Researchers" (Steven Kryger, Gardner Davis ve Brandon Rowley) - ve eski araştırmacı Mark Dinner). Ayrıca gelecek nesillerden Jason Rotenberg, Noah Yechiely, Karen Karniol-Tambour, Bruce Steinberg, Larry Cofsky, Bob Elliott, Ramsen Betfarhad, Kevin Brennan, Kerry Reilly ve Jacob Kline'a teşekkür ederim. yatırım ilkeleri; ilkelerimizi kişileştiren Jeff Gardner, Jim Haskel, Paul Podolsky, Rob Zink, Mike Colby, Lionel Kaliff, Joel Whidden, Brian Lawlor, Tom Bachner, Jim White, Kyle Delaney, Ian Wang, Parag Shah ve Bill Mahoney'e müşterilerimiz; Çalışma İlkelerini algoritmalara dönüştürmeme herkesten çok yardım eden Dave Ferrucci'ye; ve onları birçok insan için sağduyuya dönüştürmeme yardım eden Jeff Taylor, Steve Elfanbaum, Stuart Friedman ve Jen Healy'ye. İlgi alanlarım ve yönlerim her zaman farklı olsa da, bu ekipler benim görevlerimi görev haline getirdiler ve ilerlememi sağladılar. Onların yardımı olmasaydı, sahip olduklarıma yakın hiçbir şeyi başaramazdım. Bana katlandığın ve özverili bir şekilde beni desteklediğin için teşekkür ederim.

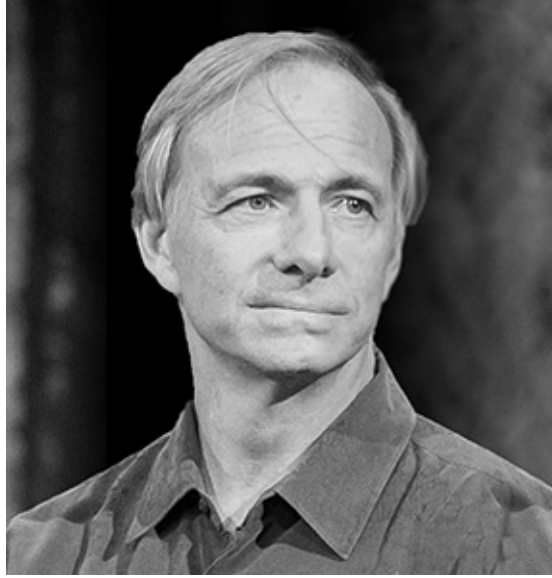
Kitabın tasarımında gördüğünüz güzellik, Phil Caravaggio'nun cömertliği ve yeteneğinin sonucuydu. İlkeler'in orijinal sürümünü bir PDF olarak internete koyduktan sonra, sanatsal kitap tasarımcısı Rodrigo Corral'ın yardımıyla yaratılmış, muhteşem bir şekilde tasarlanmış basılı bir baskı hediyesini taşıyan bir yabancı olarak bana geldi. Kendi başına parlak bir girişimci olan Phil, ilkeler ona yardımcı olduğu için bana teşekkür etmek istedi. Kitabın güzelliği beni hayrete düşürdü ve Phil'in bu ilkelerin onun için ne anlama geldiğine dair açıklaması, beni kitabı gerçeğe dönüştürmeye daha da yaklaştıran başka bir hediye oldu. Bunu yapmaya karar verdiğimde Phil, şu anda elinizde tuttuğunuz şeyin estetiğini şekillendirmek için Rodrigo ile yorulmadan çalışmaya devam etti - bunu yine yalnızca bir hediye olarak yapıyor. Teşekkürler!

Altı yıl önce, Simon & Schuster Genel Yayın Yönetmeni Jofie Ferrari-Adler, ilkeleri çevrimiçi okudu, değerli buldu ve başkalarına yardım etmek için bu kitabı paylaşmanın benim için neden önemli olduğunu açıkladı. Bunun gerçekleşmesinde değerli bir ortak olmuştur. Yayınlama seçeneklerimi keşfederken, mevcut en iyi temsilciyi bulmak için başkalarıyla üçgen oluşturdum. Bu arayış beni Jim Levine'e götürdü. Harika zamanını, becerisini ve empatisini sağladığı için müşterileri tarafından neden bu kadar beğenildiğini öğrendim. Jim, beni Simon & Schuster'ın Başkanı Jon Karp'a götüren yayınlama sürecinde bana rehberlik etti. Jon en başından beri kitabımın onun olmasını istediğinden çok benim istediğim gibi olmasını istedi ve bunu gerçekleştirmeme yardım etti.

Son olarak, karım Barbara'ya ve oğullarım Devon, Paul, Matt ve Mark'a bana ve ilkelerime katlandıkları ve bana zaman ayırdıkları için teşekkür etmek istiyorum.

ve hem bu ilkeleri hem de bu kitabı yaratmak için alan.

YAZAR HAKKINDA



Long Island'dan çok sıradan bir orta sınıf çocuğu olarak büyüyen Ray Dalio, 26 yaşındayken iki yatak odalı daireden yatırım şirketi Bridgewater Associates'i kurdu ve sonraki 42 yıl içinde onu inşa etti. *Talih* dergisi, ABD'deki en önemli beşinci özel şirket olarak değerlendirildi. Bunu, benzersiz bir kültür yaratarak yaptı; radikal gerçeğe, radikal şeffaflığa ve inanılrlık ağırlıklı karar vermeye dayalı bir fikir meritokrasisi; kendi hedefleri.

Yol boyunca, Dalio en etkili 100 kişiden biri oldu (göre *Zaman*) ve en zengin 100 (göre *Forbes*) dünyadaki insanlar ve benzersiz yatırım ilkeleri sektörü değıştirdiğı için, *CIO* dergisi ona "yatırım yapan Steve Jobs" adını verdi. (Bu ilkeler bir sonraki kitabında aktarılacak, *Ekonomik ve Yatırım İlkeleri*.) Başarısının kendisiyle ilgili özel bir şeye bağılı olmadığına inanıyor - bu, büyük ölçüde hata yaparak öğrendiğı ve çoğı insanın yararlanabileceğine inandığı ilkelerin sonucudur.

68 yaşındaki Dalio'nun öncelikli hedefi, başkalarının değerli bulması durumunda bu ilkeleri başkalarına aktarmaktır.

YAZARLARLA TANIşIN, VİDEOLARI İZLEYİN VE DAHA FAZLASI

SimonandSchuster.com

Authors.SimonandSchuster.com/Ray-Dalio

      

Başta da söylediğim gibi amacım bana iyi gelen ilkeleri aktarmak; onlarla ne yapacağın sana bağlı.

Elbette, kendi cüretkar hedeflerinizi g rselle tirmenize, acı verici hatalarınızda gezinmenize, kaliteli yansımalara sahip olmanıza ve beklentilerinizi fazlasıyla açan sonuçlar üretmek için sistematik olarak izleyeceğiniz kendi iyi ilkelerinizi bulmanıza yardımcı olacaklarını umuyorum. Umarım hem bireysel olarak hem de başkalarıyla çalışırken bunları yapmanıza yardımcı olurlar. Ve yolculuğunuz ve evriminiz kesinlikle bir mücadele olacağından, bu ilkelerin mücadele etmenize ve iyi bir şekilde geli menize yardımcı olacağını umuyorum. Belki de size ve diğerlerine ilkelerinizi yazılı hale getirirkeniz ve fikir-liyakate dayalı bir şekilde en iyinin ne olduğunu birlikte bulmanız için ilham vereceklerdir. Dünyayı bu yönde bir derece daha eğebilseydim, bu beni heyecanlandırırdı.

Bu hatlar boyunca, gelmek için daha fazlası var. İnsanların yapmak istediklerini gerçekten yapmaya d n  t rmelerine yardımcı olmak için araçlara ve protokollere sahip olmanın gerekli olduğunu bildiğim için, olu turduklarımızı yakında kullanımınıza sunacağım.

Artık Yaşam ve  alı ma İlkelerimi aktarmak için elimden gelenin en iyisini yaptığımı hissediyorum. Elbette ölene kadar mücadelemiz bitmiyor. En son mücadelem, sahip olduğum değerli her şeyi başkalarına aktarmak olduğundan, bu ilkeleri size anlattığım için kendimi rahatlamı  hissediyorum ve bu kitabı bitirip dikkatimi bu konuya çevirdiğimde i im rahatlıyor. ekonomi ve yatırım ilkelerim boyunca.

EK

BRIDGEWATER'IN İDEAMERİTOKRASİ İÇİN ARAÇLAR VE PROTOKOLLER

Aşağıda, şu anda Bridgewater'da kullanılmakta olan araçların ve süreçlerin çoğuna hızlı bir genel bakış yer almaktadır. Bunların birçoğunu yakında bir İlkeler uygulamasında daha geniş dünyayla paylaşmak niyetindeyim, böylece onları kendiniz deneyebilirsiniz.

KOÇ

Herkesin, karşılaştığı her duruma uygun şekilde uygulayabilmesi için akılda tutması gereken çok fazla ilke olduğu için ve tavsiye istemek bir kitapta aramaktan daha kolay olduğu için Koç'u yarattım. Coach'ın platformu, insanların bunlarla başa çıkmasına yardımcı olmak için ilgili ilkelerle bağlantılı olan yaygın durumlardan veya "bunlardan" (örneğin, birinin yaptığı bir değerlendirmeye katılmamak, birinin yalan söylemesi veya etik olmayan bir şey yapması vb.) oluşan bir kitaplık ile doldurulur. . İnsanlar Coach'u kullandıkça, sağladığı tavsiyelerin kalitesi hakkında geri bildirimde bulunurlar, esasen Coach'a daha iyi tavsiye verebilmesi için koçluk yaparlar. Zamanla Coach, Siri'nin sahip olduğu şekilde giderek daha etkili hale geldi.

NOKTA TOPLAYICI

bu **Nokta Toplayıcı** toplantılarda kullanılan, insanların düşüncelerini ifade etmelerine ve başkalarının düşüncelerini gerçek zamanlı olarak görmelerine olanak tanıyan ve ardından toplu olarak fikir-liyakate dayalı bir karara varmalarına yardımcı olan bir uygulamadır. İnsanların düşüncelerini ortaya çıkarır, analiz eder ve bilgileri insanların gerçek zamanlı kararları birkaç şekilde daha iyi almalarına yardımcı olmak için kullanır. özellikle:

- Katılımcılar, birbirlerine ilişkin değerlendirmelerini, birkaç düzine özelliğin herhangi bir sayısında olumlu ya da olumsuz "noktalar" vererek sürekli olarak kaydederler. Bu noktalar, dinamik olarak güncellenen bir ızgaraya yerleştirilmiştir, böylece içindeki herkes

toplantı ilerledikçe görüşme birbirinin düşüncelerini görebilir. Bunu yapmak, insanların bakış açılarını kendi fikirlerine takılıp kalmaktan herkesin bakış açısına tepeden bakmaya çevirmelerine yardımcı olur. Olayları herkesin gözünden görmek, doğal olarak çoğu insanın, kendi bakış açılarının pek çok bakış açısından sadece biri olduğunu kabul ettikleri daha üst düzey görüşü benimsemelerine neden olur, bu nedenle eldeki sorunu nasıl çözeceklerine karar vermek için hangi kriterlerin en iyi olduğunu kendilerine sorarlar. Bu şekilde, açık fikirli, fikir-değere dayalı, kolektif karar vermeyi teşvik eder.

- GPS'in yaptığı gibi tavsiyeler vererek insanların daha iyi kararlar almasına yardımcı olur. Uygulama, odadaki herkesin neye benzediğiyle ilgili verileri alarak, insanlara kişiselleştirilmiş koçluk sunabiliyor; bu, özellikle kendi fikirlerinin doğru olma ihtimalinin düşük olduğu durumlarda önemli. İnsanlara böyle zamanlarda yardım etmenin paha biçilmez olabileceğini gördük.
- Nokta Toplayıcı, "kısa sorular" dediğimiz şeyi vurgular; yanıtların örüntüsünün ve bir sorunun farklı taraflarındaki kişilerin niteliklerinin çözülmesi gereken önemli bir anlaşmazlık olduğunu öne sürdüğü durumlar. Örneğin, belirli bir konuda inandırıcılık ağırlıklı çoğunluğa katılmazsanız sizi otomatik olarak uyaracak ve bu anlaşmazlığı kanıta dayalı bir şekilde çözmek için atmanız gereken uygun adımlar konusunda size rehberlik edecektir.
- İnandırıcılık ağırlıklı oylamayı mümkün kılar. Nokta Toplayıcı, hem insanların evet ya da hayır olarak oy kullanabilecekleri (veya sayısal bir derecelendirme sağlayabilecekleri) bir yoklama arabirimi hem de oylama sonuçlarına hem eşit ağırlıklı hem de inanılrlık ağırlıklı temellerde bakmamızı sağlayan bir arka uç inandırıcılık ağırlıklandırma sistemi sağlar. , sadece basit çoğunluk olarak değil, aynı zamanda görüşlerine en çok hak veren kişilerin hangi yöne oy verdiğine bağlı olarak. Bu kulağa karmaşık gelse de, kimin neye daha inandırıcı olduğunu hatırlamak zorunda kalmadan insanların inanılrlığı takip etmelerine yardımcı olmanın bir yolu.

Beyzbol kartları

Toplantılarda kişiler hakkında "noktalar" toplamının yanı sıra, çalışanlarımız hakkında birçok başka yolla (incelemeler, testler, insanların yaptığı seçimler vb.) veri topluyoruz. Tüm bu noktalar, insanların neye benzediğine dair noktacı resimler oluşturmak için stres testli mantığa dayalı bilgisayarlı algoritmalar aracılığıyla analiz edilir. Bu mantık, nesnelliliğine ve inanılrlığına yardımcı olmak için tipik olarak şirketteki kişilerle paylaşılır ve onlar tarafından incelenir. Daha sonra bu resimleri **Beyzbol kartları** bir kişinin güçlü ve zayıf yönlerini sunmanın basit bir yolu olan ve

(profesyonel bir beyzbol oyuncusu için bir beyzbol kartının yaptığı gibi).

Bunlara sahip olmamız ve onlara düzenli olarak başvurmamız gerektiğini fark ettim çünkü onlar olmadan insanlar kimin hangi konuda iyi ya da kötü olduğuna bakmaksızın birbirleriyle etkileşime girme eğilimindeydiler. Örneğin, Beyzbol Kartları, insanların bir bakış açısını ifade eden kişinin niteliklerini o görüşün değerini belirlemek için değerlendirmesine olanak sağladığı toplantılarda kullanışlıdır. Beyzbol Kartlarına ek olarak, her bir kişinin neye benzediğinin basit, metin tabanlı bir özetini sağlamak için Beyzbol Kartlarından (zamanla karmaşık hale gelen) tüm verileri alan Kişi Profili adlı başka bir araç geliştirdik. Zamanla bu, çalışanlara, Bridgewater'ın birinin nasıl biri olduğu hakkındaki en iyi düşüncelerini yakalayan sistemli bir sentez sağlamayı amaçlamaktadır. Bu resimleri değerlendirilen kişinin kendi algılarıyla karşılaştırmak için değerlendirilen kişilerle birlikte çalışıyoruz.

İnsanları işlerle eşleştirmek için **birleştirici**, Beyzbol Kartlarından veri alır ve kişinin temel özelliklerine göre insanlara bakmasına ve birbirleriyle karşılaştırmasına olanak tanır. Bir rolü doldurmak için belirli bir tür insan arıyorsanız, görüntüye uyan birkaç kişinin adını girebilirsiniz ve Combinator, bu insanların nasıl olduklarına dair kesin verileri çağırır, temel nitelikleri sentezler. onları bu şekilde yapın ve ardından diğer benzer insanları bulmanıza yardımcı olması için veritabanında arama yapın. Birleştirici, hem şirket içinde hem de şirket dışında uygulayabileceğiniz (aradığınız kişinin türüne göre) iş özellikleri oluşturmak için de kullanılabilir.

SORUN GÜNLÜĞÜ

bu **Sorun günlüğü** hatalarımızı kaydetmek ve onlardan ders almak için birincil aracımızdır. Tüm sorunları yüzeye çıkarmak için kullanıyoruz, böylece sistematik iyileştirmeler yapmak için bunları sorun çözücülerin ellerine bırakabiliyoruz. Çöpü yakalayan bir su filtresi gibi davranır. Yanlış giden herhangi bir şey, sorunun ciddiyeti ve bundan kimin sorumlu olduğu belirtilerek "sorun günlüğe kaydedilmelidir", böylece çoğu sorunu kolayca çözebilirsiniz. Sorun günlükleri ayrıca sorunları teşhis etmek için yollar ve bunlarla ilgili bilgiler sağlar. Bu şekilde, ortaya çıkan sorunların sayısını ve türlerini ölçmenize (ve bunlara katkıda bulunan ve bunları düzelteren kişileri belirlemenize) izin verdiği için etkili performans ölçümleri de sağlarlar.

Sorun Günlüğü, alışkanlıkları ve algıları değiştiren araçlara iyi bir örnektir. İnsanların ilk başta karşılaştığı yaygın bir zorluk, hataları açıkça belirtmekti, çünkü bazı insanlar içgüdüsel olarak hataları belirtmeyi onları yapan insanlara zarar verici olarak gördüler. Bunu yapmaya alışınca faydasını anladılar ve yapmayı güzel bir alışkanlık haline getirdiler. Şimdi çoğu insan onsuz yapamıyor.

AĞRI DÜĞMESİ

inanıyorum *Ağrı+Yansıma=İlerleme*. Başka bir deyişle, acı, öğrenilecek bir şeyler olduğunun önemli bir işaretidir ve eğer acınız üzerinde iyi düşünürseniz, neredeyse her zaman önemli bir şeyler öğrenirsiniz. Bu beni yaratmaya sevk etti **Ağrı Düğmesi**.

Birinin acı çektiği an, acının nasıl olduğunu kaydetmesi için en iyi zamandır, ancak düşünmek için kötü bir zamandır çünkü zihnini açık tutmak zordur. Bu nedenle uygulama, insanların hissettikleri duyguları (öfke, hayal kırıklığı, hüsrana vb.) hissettikleri gibi kaydetmelerine ve daha sonra rehberli yansıma soruları kullanarak bunlar üzerinde düşünmek için geri gelmelerine izin verecek şekilde tasarlanmıştır. Araç, acıyı yaşayan insanlardan bu durumla başa çıkmak için ne yapacaklarını belirtmelerini ister, böylece gelecekte ağrı hafifler (örneğin, ağrıya neden olan kişiyle kaliteli bir konuşma yapın, vb.) . Uygulamada ağrının sıklığını ve ağrının nedenlerini ve eylemlerin takip edilip edilmediğini ve verimli olup olmadığını gösteren bir bölüm var. Bu şekilde, meydana gelen ağrı, bunun teşhisi, sorunları azaltmak veya ortadan kaldırmak için iyileştirme planı, bu planları takip etmek ve üretilen sonuçlar arasında bir tür biofeedback bağlantısı alır. Araç, herkesin görebileceği iyileştirmeye doğru döngü oluşturmak için bir şablon oluşturur. Girişlerinizi başkalarıyla paylaşmanıza veya kendinize saklamanıza olanak tanır. Bazı insanlar Ağrı Düğmesini cebinizde bir psikoloğa sahip olmak gibi tanımladı, ancak her zaman mevcut olduğu için daha iyi ve çok daha ucuz. Girişlerinizi başkalarıyla paylaşmanıza veya kendinize saklamanıza olanak tanır. Bazı insanlar Ağrı Düğmesini cebinizde bir psikoloğa sahip olmak gibi tanımladı, ancak her zaman mevcut olduğu için daha iyi ve çok daha ucuz. Girişlerinizi başkalarıyla paylaşmanıza veya kendinize saklamanıza olanak tanır. Bazı insanlar Ağrı Düğmesini cebinizde bir psikoloğa sahip olmak gibi tanımladı, ancak her zaman mevcut olduğu için daha iyi ve çok daha ucuz.

ANLAŞMAZLIK ÇÖZÜCÜ

Uyuşmazlıkların çözüme giden açık yollara ihtiyacı vardır. Bu özellikle, insanların aynı fikirde olmamasının ve anlaşmazlıkları çözmek için yollar yaratmasının beklendiği bir fikir meritokrasisinde böyledir. bu **Anlaşmazlık Çözücü** fikir-liyakate dayalı bir şekilde anlaşmazlıkları çözmek için yollar sağlar. İnsanları çözüm sürecinde yönlendirmek için kullanılan bir dizi soru sorar. özelliklerinden biri de,

bir anlaşmazlığın daha yüksek bir yönetim düzeyinde ele alınmaya değer olup olmadığını belirlemeye yardımcı olabilecek inandırıcı kişileri bulur. Uygulama aynı zamanda herkese, diğerlerinden farklı bir bakış açısına sahiplerse, görüşü özel olarak tutup masaya koymamak yerine, bunu ifade etmenin ve senkronize olmaya çalışmanın onlara bağlı olduğunu açıkça ortaya koyuyor. Anlaşmazlık Çözücü gibi bir aracınız olsun ya da olmasın, gerçek bir fikir meritokrasisi olduğundan emin olmak için anlaşmazlıkları çözmek için açık ve adil bir sisteme sahip olmalısınız. Aksi takdirde, daha fazla güce sahip olan kişi, daha az güce sahip olan kişinin rütbesini çekebilir.

Ayrıca, günlük işlerimizi tamamlamamıza ve denetlememize ve işlerin nasıl gittiği konusunda senkronize kalmamıza yardımcı olan bir dizi aracımız var.

GÜNLÜK GÜNCELLEME ARACI

Yıllardır, bana rapor veren herkesten on ila on beş dakika kadar o gün yaptıklarını, kendileriyle ilgili konuları ve düşüncelerini kısa bir e-posta ile yazmalarını istedim. Bu güncellemeleri okuyarak ve onları üçgenleyerek (başka bir deyişle, farklı insanların yaptıkları şeyi nasıl ele aldıklarını görerek), birlikte nasıl çalıştıklarını, ruh hallerinin ne olduğunu ve hangi ipleri çekmem gerektiğini ölçebilirim. Son birkaç yılda, bunu, bu güncellemeleri bir gösterge panosuna çeken bir yazılım uygulamasına dönüştürdüm; bu da onları izlemeyi, ölçümleri kaydetmeyi ve düzinelerce ayrı e-posta dizisiyle uğraşmaktan çok daha kolay yanıt vermelerini sağlıyor. Ayrıca, insanların günlük olarak moralleri, iş yüklerinin ne kadar ağır olduğu, artırmak istedikleri sorunlar gibi yararlı verileri kolayca sağlamalarına da olanak tanır. Ben ve birlikte çalıştığım kişiler, bu basit aracı uyum içinde kalmamıza yardımcı olması açısından paha biçilmez buluyoruz. Ayrıca şirket düzeyinde, olup bitenlerin (moral, iş yükleri, belirli konular, kimin ne yaptığı vb.) günlük nabzını tutmak için değerli bilgiler sağlar.

SÖZLEŞME ARACI

Ne sıklıkla herkesin şunu ya da bunu yapmamız gerektiğini söylediği bir toplantıyı bitirdiniz, ama sonra herkes çekip gitti ve insanlar üzerinde anlaşmaya varılan şeyi unuttukları için aslında hiçbir şey olmadı? Örtülü sözleşmeler hemen hemen değersizdir; insanların birbirlerine verdikleri taahhütlerin eyleme geçirilebilir olması için açık ve birbirlerini sorumlu tutacak kadar sağlam olması gerekir. **bu Sözleşme Aracı** insanların birbirlerine taahhütte bulunmalarını ve bunları izlemelerini sağlayan basit bir uygulamadır. Hem bir şeyler talep edenlerin hem de bu şeyleri sağlaması gerekenlerin kolayca üstesinden gelmelerine yardımcı olur.

SÜREÇ AKIŞ ŞEMASI

Tıpkı bir mühendisin tasarladığı şeyin iş akışını anlamak için akış şemalarını kullanması gibi, bir yöneticinin de bir **Süreç Akış Şeması** organizasyonu bir makine olarak görselleştirmeye yardımcı olmak için. Kimin kime rapor verdiğini gösteren bir organizasyon şemasına referanslar içerebilir veya organizasyon şeması, Süreç Akış Şemasını tamamlayabilir. İdeal olarak, Süreç Akış Şeması, hem şeyleri basit bir şekilde yüksek düzeyde görmenize hem de gerektiğinde daha düşük ayrıntı seviyelerine inmenize izin verecek şekilde yapılır (örneğin, şemada bir kişiye bakarken, Beyzbol Kart ve onlar hakkındaki diğer bilgileri görüntüleyin).

Bridgewater'da, şirketteki her departman için, her bir rol için tüm rolleri ve sorumlulukları ve amaçlanan sonuçlara ulaşmak için işin bunlar arasında nasıl aktığını bize açıkça gösteren süreç haritaları oluşturduk.

POLİTİKA VE PROSEDÜR KILAVUZLARI

Bu, insanların bir kullanım kılavuzu gibi başvurabilecekleri politika ve prosedürlerin özetidir. Kuruluşun öğrenmesinin kodlandığı canlı bir belgedir.

METRİKLER

Söylediği gibi, "Ölçemediğin şeyi yönetemezsin." Makinenizin nasıl çalıştığını ölçerek, makinenizi daha kolay yönetebilirsiniz, özellikle de düşünmenizin çoğunu yapmak ve sizin yerinize çalışmak için algoritmalarından yardım alabilirsiniz.

İyi ölçümler, önce acil sorularınızı yanıtlamak için hangi bilgilere ihtiyacınız olduğunu düşünerek ve ardından bunları nasıl elde edeceğinizi bularak elde edilir. Bilgi toplayarak ve size ne söylediğini görmek için bir araya getirerek ortaya çıkmazlar. Bridgewater'da, iyi ölçütler oluşturmaya yönelik dört yardımcı adımdan bahsediyoruz: 1) işletmenizin hangi hedefe ulaştığını bilin, 2) hedefe ulaşma sürecini anlayın ("makineniz" ve onun "makineniz"). *insanlar* *ve* *tasarım*), 3) süreçte ölçülecek en iyi yerler olan kilit parçaları tanımlayın, böylece nasıl davranacağınızı bilirsiniz. *makine* bu hedefe ulaşmak için çalışıyor ve 4) sürecinizi ayarlamana ve sonuçlarınızı değiştirmenize olanak tanıyan, bu temel ölçütlere bağlı kaldıraçları nasıl oluşturacağınızı keşfedin. Bu amaçla, çalışanlarımızı ölçümlerimizi süreç akış şemaları ve prosedür kılavuzlarıyla birlikte oluşturmaya teşvik ediyoruz.

Metriklerin etkinliğinin testi, belirli insanlara kadar size neyin ve kimin iyi ve kötü olduğunu söyleyip söyleyememelerinde yatar. hedefliyoruz

CEO'ların şirket düzeyinde sorumlu oldukları en önemli konulardan departmanlara, içlerindeki ekiplere ve her rolden sorumlu kişilere kadar kademeli olarak ilerleyen metriklere sahip olmak.

KAYNAKÇA

- Aamodt, Sandra ve Sam Wang. *Beyninize Hoş Geldiniz: Neden Araba Anahtarlarınızı Kaybedersiniz Ama Asla Unutmazsınız Nasıl Araba Kullanılır ve Günlük Hayatın Diğer Bulmacaları*. New York: Bloomsbury Publishing, 2009.
- Beauregard, Mario ve Denyse O'Leary. *Spiritüel Beyin: Bir Sinirbilimcinin Varlığına İlişkin Vakası ruh*. San Francisco: HarperOne, 2007.
- Campbell, Joseph. *Bin Yüzlü Kahraman*. Princeton: Princeton University Press, 1949. Dalai Lama XIV. *Dinin Ötesinde: Bütün Bir Dünya İçin Etik*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011. Dawkins, Richard. *Cennetten Çıkan Nehir: Hayata Darwinci Bir Bakış*. New York: Basic Books, 1995. Duhigg, Charles. *Alışkanlığın Gücü: Hayatta ve İş Hayatında Yaptıklarımızı Neden Yapıyoruz?*. New York: Rastgele Ev, 2012.
- Durant, Will ve Ariel Durant. *Tarihin Dersleri*. New York: Simon & Schuster, 1968. Eagleman, David. *Gizli Mod: Beynin Gizli Yaşamları*. New York: Pantheon Books, 2011. Gardner, Howard. *Fikirleri Değiştirmek: Kendimizin ve Başkalarının Zihinlerini Değiştirme Sanatı ve Bilimi*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2006.
- Gazzaniga, Michael S. *Sorumlu Kim?: Özgür İrade ve Beyin Bilimi*. New York: Ecco Kitapları, 2011.
- Grant, Adam. *Orijinaller: Uyum Sağlamayanlar Dünyayı Nasıl Harekete Geçiriyor?*. New York: Viking, 2016. Haier, Richard J. *Akıllı Beyin*. Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2013. Hess, Edward D. *Öğren ya da Öl: Öncü Bir Öğrenen Organizasyon İnşa Etmek İçin Bilimi Kullanma*. New York: Columbia İşletme Okulu Yayıncılığı, 2014.
- Kahneman, Daniel. *Düşünme, Hızlı ve Yavaş*. New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011.
- Kegan, Robert. *Gelişen Benlik: İnsan Gelişiminde Sorun ve Süreç*. Cambridge: Harvard Üniversite Yayınları, 1982.
- Kegan, Robert. *Başımızın Üzerinde: Modern Yaşamın Zihinsel Talepleri*. Cambridge: Harvard Üniversitesi Basın, 1998.
- Kegan, Robert ve Lisa Laskow Lahey. *Herkes Kültürü: Kasıtlı Olarak Gelişimsel Olmak organizasyon*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2016.
- Lombardo, Michael M., Robert W. Eichinger ve Roger P. Pearman. *Siz: İşinizde Daha Etkili Olmak MBTI Tipi*. Minneapolis: Lominger Limited, 2005.
- Mlodinow, Leonard. *Subliminal: Bilinçaltınız Davranışlarınızı Nasıl Yönetiyor?*. New York: Panteon Kitaplar, 2012.
- Newberg, Andrew, MD ve Mark Robert Waldman. *Manevi Beyin: Bilim ve Dini Deneyim*. Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2012.
- Norden, Jeanette. *Beyni Anlamak*. Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2007. Pink, Daniel H. *Yepyeni Bir Akıl: Neden Sağ Beyinli İnsanlar Geleceği Yönetecek?*. New York: Nehirbaşı Kitaplar, 2005.
- Plehanov, GV *Tarihte Bireyin Rolü Üzerine*. Honolulu: Pasifik Üniversite Yayınları, 2003. (Orijinal çalışma 1898'de yayınlandı)
- Reis, Steven. *Ben kimim? Eylemlerimizi Motive Eden ve Kişiliğimizi Tanımlayan 16 Temel Arzu*. New York: Berkley, 2002.
- Riso, Don Richard ve Russ Hudson. *Kişilik Tipinizi Keşfetmek: Temel Giriş Enneagram, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş*. New York: Mariner Kitapları, 2003.
- Rosenthal, Norman E, Dr. *Sıkıntı Hediyesi: Hayatın Zorluklarının, Aksiliklerinin Beklenmedik Faydaları, ve Kusurlar*. New York: TarcherPerigee, 2013.

Taylor, Jill Bolte. *My Stroke of Insight: Bir Beyin Bilimcinin Kişisel Yolculuğu*. New York: Penguin Kitapları, 2009.

Thomson, J. Anderson, Clare Aukofer ile birlikte. *Tanrı(lar)a Neden İnanıyoruz: Tanrı Bilimine Yönelik Kısa Bir Kılavuz İnanç*. Charlottesville: Pitchstone Yayıncılık, 2011.

Tokoro, M. ve K. Mogi, editörler. *Yaratıcılık ve Beyin*. Singapur: World Scientific Publishing, 2007. Wilson, Edward O. *İnsan Varlığının Anlamı*. New York: Liveright Yayın Şirketi, 2014.

DİZİN

Dizin hakkında bir not:Bu dizinde atıfta bulunulan sayfalar, basılı baskıdaki sayfa numaralarına atıfta bulunmaktadır. Bir sayfa numarasına tıklamak sizi basılı baskıda o sayfanın başlangıcına karşılık gelen e-kitap konumuna götürecektir. Herhangi bir kelimenin veya deyimnin yerlerinin kapsamlı bir listesi için okuma sisteminizin arama işlevini kullanın.

yetenekleri,[407](#)–8,[435](#)–36 çizgi
üstü konuşmalar,[247](#) Hesap
verebilirlik,[402](#),[468](#)–70 doğruluk,
değerlendirmelerde,[426](#)–27 ilerici,
[228](#)

tavsiye,[387](#)
AI (yapay zeka),[262](#)–65
algoritmalar,[257](#)–62
hizalama,[369](#)

Ayrıca bakınız

senkronizasyon, cevapları alma,
[189](#),[459](#)–60 yaklaşım,[244](#)–46
tartışmak vs. anlamaya çalışmak,
[190](#) atılganlık,[362](#)–64,[365](#)–66
başkalarının değerlendirmeleri,[176](#),[225](#)–31,[430](#)–35,[438](#),
[535](#) nitelikleri, olumlu ve olumsuz yönleri,[210](#)–14
denetçi,[513](#)

kötü davranış,[514](#)
ağız bozukluk,[327](#)–28
engeller,[183](#)–87
 kör nokta,[185](#)–87,[199](#),[511](#)
 davranış:
 değiştirmek,[526](#)–27
 standartı,[386](#)–87

inanılabilirlik,[190](#)
 güvenilir insanları seçmek,[381](#) kendinizinkini
 başkalarınıninkiyle kıyaslamak,[199](#) karar
 vermede,[256](#)–57,[307](#)–14,[370](#)–83 gözetim ve,
 [503](#)
 Sorumlu Taraflar ve,[381](#)
 kayıtları takip et,[380](#)
 üçgenleme ve,[193](#)–95
 ve başkalarının mantığını anlamak,[375](#)–76
çizgi altı konuşmalar,[247](#) bahisler,[253](#)

büyük fotoğraf,[512](#)–13
suçlama ve kredi,[352](#)

Kör noktalar,185-87,199,511

beyin,218-25

"genel" ifadeler,244-46

kabiliyet,299,414-15,490

Kariyer yolları,423-24

kutlama,523

değiştirmek,136,244,411,434,526-27

karakter,299,414-15 kontrol listesi,523

kontroller ve dengeler,532

-36 durum,489

temizlik fırtınaları,502

kapalı fikirli insanlar,196-98,362-63

yonca yaprağı tasarımı,511 işbirliği,

368-69,415 sağduyu,251

iletişim(ler):

uyumu eğitmeyi veya artırmayı amaçlayan,383 en

iyi cevabı almayı hedefleyen,382 netlik,470

ve farklı düşünme biçimleri,460-61

kaldıraç,367-68

için fırsatlar,479

hassasiyet,365

türleri,365

*Ayrıca bakınız*konuşmalar

tazminat,416-17

şikayetler,362,387

tamamlama, sonuna kadar zorlama,

177-78 tebrikler,426,428 anlaşmak,305

-7

bilgisayar algoritmaları,257-

62 güven,457,527-29

çakışma:

önemli,388-89

ilişkiler ve,360

*Ayrıca bakınız*anlaşmazlıklar

bilinçli ve bilinçsiz zihin,218-19

sonuç:

Sorumlu Taraflar ve,402 ikinci ve

üçüncü dereceden,155-56,501

düşünce,343-44,417 danışmanlar,507-8

kontroller,513-14

konuşmalar:

çizgi üstü ve çizgi altı,247

tamamlanması,367

mantiğı,366

toplantılarda yönetim,364Hatalar

hakkında -68,433-34 düzeyleri

arasında gezinme,366 *Ayrıca*

*bakınız*iletişim

yaratıcılar,228
kredi ve suçlama,352 eleştiriler,
329-30,364,426,428 kültür ve
insan,299-305

günlük güncellemeler,459

veri,527-29

tartışmak,380,387

Ayrıca bakınız anlaşmazlıklar

kararlar, karar verme:

algoritmalar ve,257-62

inandırıcılık ağırlıklandırma,256-57,307-14,370-83

zorlu, daha geniş bağlam göz önüne alındığında,
387 Sorumlu Tarafların seçilmesi,401 şikayet etme,
öğüt verme ve tartışma vs.,387 için kriterler,499-
500 karar hakkı,535

geciktirme, faydaları ve maliyetleri değerlendirme,
254-55 ve fikir birliği ile anlaşmazlık,381 etkili,234-
65

duygular ve,236-37

kanıt,200-201

beklenen değer hesaplamaları
olarak,251-53 adalet vs.383 inanç,
201-2 grup,366

bilgi erişimi ve,536 seviyeler

ve,247-50 geçmiş,

değerlendiriyor,488-89

artıları ve eksileri,253

Sorumlu Taraflarca,381

görüş ayrılıklarına rağmen destek389-91 iki

adımlı süreç olarak,188,236-37 ve kime

soru sorulacağı,238 heyet,456

departmanlar,505,508,510

arzular,172-73

kararlılık,134-35,161-62 zor

şey, yapmak,462

anlaşmazlıklar,384-97

verimlilik,380-81 ve

senkronize olmak,361-62

sıkışıp kalmak,388-89

önemli,388-89

küçük şeyler üzerinde,388

destek kararlarına rağmen,389-91

yüzeye çıkma,299-305,361 düşünceli,190
-92

üçgenleme ve,193-95

şerefsizlik,329-30,513-14

dikkat dağıtma,452

yapmaya karar verdiğin şeyi yapmak,518-23

nokta,237-46,429

çift yapma,506-7
rüyalar,134-35
delme tekniği,492-94

ego engeli,183-84 80/20 kuralı,
246,492-94 duygu,219-20,227,
236-37 empati kurma,189

düşmanlar,335
tartışma,471
değerlendirmeler,426-27,429-30,
438 her şey ve hiçbir şey, varlık,
149 kanıt,161,200-201 evrim,142-
45,423-25
başarı ve ödül olarak,147-50 ölüm
ve,145-47 maksimize etme,150-52

bir parçası olarak hatalar,351-52
uygulayıcı,228
beklentiler,173,176
deneyim,376,413 dışa
dönüklük,226

arıza,351,440-41,468 adalet,344-
45,383,416,527-29 hızlı konuşan,
367

başkalarının ne düşündüğüne dair korkular,137

geri bildirim,425
duygular,219-20,227,236-
37 beylik,533

insanları ateşlemek,439-40
5 Adımlı Süreç,168-81,488,504
esneklik,173
fleksörler,228
Kaynar Su Sendromunda Kurbağa,476
hüsran,522

cömertlik,344-45,417 genetik
programlama,215-17 gol(ler):

başarmak vs. iyi görünmek,188-89,352,363
etrafında organizasyon inşa etmek,502-8
netlik,172-74 arzu ve,172-73 odaklanma,229,
453

grup ve bireysel teşvikler,148
ve bir makineyi çalıştıran biri gibi yönetmek,448-71
için motivasyon,520-21 sonuç ve,157-59,450-51,
477 ulaşma yolları,177

desteklemek için doğru rollerde doğru insanlar,231-33
görev vs.,229,469,502-8 ulaşamaz,173

görselleştirme ve,176

"iyi,"141-42

Yönetim,530-37

yerçekimsel,505 harika

vs. yeni,238 grup

boyutu,368-69 grup

düşüncesi,477

korkuluklar,510-11

alışkanlıklar,178,220-22,223

daha yüksek düzey,157-62,389-90,450-52

işe alma,404-19

ve adayın diğer yerlerdeki başarısı,

414 yeteneği ve karakteri,414-15

görüşmecisi ve,411

Uzun vadeli görev için,415

ve insanları tasarımıyla eşleştirmek,407

Adaylarda -10 ve objektiflik,411

Seçkin insanlardan,409 kişisel etki,409

-10

ve adaylara gerçek resmi göstermek,415

ve farklı işler için uygunluk,409,410-11

sistematiik ve bilimsel yaklaşım,408-9

parça kayıtları ve,412-15 değerli insan,

347

tevazu,180-81,378

hipergerçekçi olmak,134-35

idealistler,414

fikir meritokrasisi,307-14,320

içinde anarşi,390

sorumluluk ve yetki vermek,532-33

yönetişim ve,533

liderler,536

ve araçlara gömülü ilkeler,526-29 her

insanın fikirlerini anlamak,374-75 ve

organizasyonun refahı,391-92 fikir,376

Ayrıca bakınız görüşler

teşvikler, bireysel,148

bilgi,188,536 bütünlük,

327-28

kesintiler,367

içe dönüklük,226

sezgiye karşı algılama,226-27

soruşturma,513

"Bence . . ." ifadeleri,380

iş fişi,458

iş ünvanları,515

yargılar,189,383,436

adalet,332-33

kilit adam riski,463,506
nezaket,426-27
bilmek ve bilmemek,188,363

liderler grubu,536
liderlik,464-66
öğrenme,136-37,189
yetersiz,435-36
içselleştirilmiş,425,526-
27 hata bazlı,354

seviyeler,246-51
Kaldıraç,515
kaldıraç,516
yaşam ilkeleri,131-277
limit, zorlama,152
mantık,251,366,376,527-29
çıtayı düşürmek,442 bağlılık,
328,342 linç çeteleri,390-91

makine,157
bina,499
ve sonuçları hedeflerle karşılaştırmak,157-59
tasarımcısı, içindeki çalışana karşı,159
iyileştirmeler tasarlamak,496-516 hedefe
odaklanma vs.,453 daha yüksek seviye ve,157
-62 kusur ve,501

aşağı bakıyor, daha yüksek bir seviyeden,
450-52 yönetimi,448-71 dikkat ederek,452
sondalama ve,458-61

sorunlar ve,176-77,476-79,480
görselleştirme,500-501
"üzerinden çalışma" dönemi ve,501-2 Ayrıca
bakınızorganizasyon

yönetmek,448-71
otoriter,466
delegasyon,456
mesafe ve,458-59
liderlik,464-66
ve yöneticiler mühendis olarak,451
yönetme, mikro yönetme ve yönetmeme,455-56
başarısızlık nedeni,491 kıdemli ve genç,505 emilen
fenomen ve,469 anlama,458

sıkıyönetim,391
anlamli iş ve anlamli ilişkiler:
yetistirme,338-47
için genetik programlama,215-17
karşılıklı pekiştirici olarak,336
ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden kişiler,346-47

ve organizasyonun büyüklüğü,346
doğruluk ve şeffaflık ve,137-38
meditasyon,199-200
toplantılar,364-68,501
zihinsel haritalar,180-81
metrikler,178,416,429-30,452,470
zihin, bilinçli ve bilinçsiz,218-19 hata,
348-55
kabul edilebilir ve kabul edilemez,
354 hakkında konuşmalar,433-34
evrim sürecinde,351-52 hakkında
kötü hissetmek,351-52 öğrenme
ve,354
insanların yapmasına izin
vermek,424-25 kalıp,179,352-
53 mafya kuralı,390-91 para,514,
516 motivasyon,520-21

yapılması gerekenler ve yapılması gerekenler,254

doğa,138-47,150-52 yeni
ve harika,238 emeksiz
yemek olmaz,152

objektif bakış açısı,159-61,354,431
1+1=3,368

açık fikirlilik,161-62,198-202,363
iddialılık ve,362-64,365-66
radikal,136-38,182-202,378
belirtileri,196-98,362-63 açıklık,
329

çalıştırma yöntemleri,435-

36 görüş,238,375

inandırıcılık, *Görmek* inanılrlık
kritik,329-30

geçmiş başarılar ve,374-75,376

arkasındaki mantık,379-80 bütün için

optimizasyon,148 organizasyon(lar):

insanlara uygun bina,504

kontroller ve dengeler,532-36

kültür ve insan,299-305

departman,505,508,510

hedefler ve görevler,502-8

kaldıraç,515

piramitlerin tepesindeki insanlar,503,508

boyutu,346,504-5

halefiyet ve eğitim,463,505-6

yukarıdan aşağıya organizasyon,503

refahı,391-92 *Ayrıca bakınız* makine

organizasyon şeması,508-10

sonuç,156-57,176-77,435

ve kimin neyi farklı yapması gerektiğini sormak,488
teşhisler ve,491
hedefler ve,157-59,450-51,477
gözetim,503
sahibi, şöyle düşünüyor,462

ağrı,152,153-54,174,434-35,500
üzerindeki yansıma,152-55,198,353
-54 ortaklık,537
ödemek,345,416
akran rolü,377-
78 kişi:

başarısızlıktan sonra geri adım atmaya izin vermek,440-
41 değerlendirmesi,225-31,430-35,438,535 uyacak
şekilde organizasyon oluşturmak,504 önemsemek,464

güven,457

daha uygun olanı bulmak, bırakmak yerine,440 ateş
etme,439-40

kuvvetler olarak,403

işe alıyor, Görmek işe alıyor

nasıl çalıştıkları ve ne yaptıkları,435-36
tutmak,418

uygun olmayan işte çalışmak,

439 hakkında bilgi,456-57

gözlem,428-30 olağanüstü ve

sıradan,409,516

için performans anketleri, ölçümler ve incelemeler,416,429

-32 kişisel gelişim,423-25

ve KİMİN NEDEN daha önemli olduğunu hatırlamak,398-403

Sorumlu Taraf,381,401,402,461,471 doğru, doğru rollerde,231-

33 parça kaydı,412-15

eğitim, test, değerlendirme ve sıralama,420-27 transfer,

441-42 uygun şekilde davranmak,463-64 kablo

bağlantısı,204-33 algılamaya karşı planlama,227-28

mükemmeliyetçilik,246

performans ölçümleri,416,429-32
kişilik değerlendirmesi,229-30,411
perspektif,149-50,238 plan,176-78

İletişimde netlik,470

yansıma ve,470

bir film senaryosu gibi,177,500-501 süre

için gerekli,177,521 planlamaya karşı

algılama,227-28 politika,454

olasılıklara karşı olasılıklar,254

güç,392,533

hassas iletişim,365 acil ve

stratejik konular,512

prensip,255-56,527-29

görmezden gelmeyi kabul etmek,

386-87 algoritmaları ve,257-62

politika ve,454

güç ve,392

kurallar ve,453

süspansiyonu,391

sistemleştirme,499-500

araçlar ve,526-

29 ihlali,488

önceliklendirme,172

olasılıklar,253,254

araştırma,379,458-61

problem(ler),472-81

büyük ve küçük,175

ve kapasiteye karşı yetenek,490

vs problem nedeni,175

dolaşmak için makinede iyileştirmeler tasarlamak,496-516

kök nedenlerini teşhis etme,175-76,492-95 teşhis sorusu,

485-91 zor, sabitleme,480

sondaj tekniği ve,492-94

Kaynar Su Sendromunda Kurbağa ve,476 grup

düşüncesi ve,477

tanımlama,174-75,476-80,478

çözmeden önce tanımlama,175-76

makine ve,176-77,476-79,480

sondalama ve,459

yakın ve kök nedenleri,176 sonuçlar

kümesi olarak,176-77 çözümlerle

vs. olmadan,480 tanımlamada

özgüllük,174,479 hoşgörülü,175

için iki düzeyde tartışma,453

ilerlemek,152-55,495 protokoller,524

-29

"halka açık idamlar"514

Satın alma,514

içeri almadan dışarı atmak,189

sorular,238,364,379,415

gerçeklik(ler),134-35

kucaklamak ve uğraşmak,132-67

sert, kaçınan,174

sentezleme, *Görmeksentez Ayrıca*

*bakınız*gerçek

sebep,251

makullük,364

referanslar, kontrol,412-13

rafineri,228

refleks,176,470

acı üzerine,152-55,198,353-54

rehabilitasyon,438-

41 ilişki:

çatışmalar ve,360

teşhis ve,495

Ayrıca bakınız anlamlı çalışma ve anlamlı ilişkiler sorumluluk(lar),427,455

anonim "biz" ve "onlar" ve,479

atama,457-48,515,532-33 kontrol

listesi vs.,523

ve insanlara güven,457

yükseltme ve,471

önemli şeyleri anlamlandırmak,382-83

kişisel,366

raporlama hatları ve tasvirleri,514-16,535

Sorumlu Taraflar (RP'ler),381,401,402,461,471

dinlenme ve yenileme,523

aynı şeyleri yapmanın sonuçları,491

Kauçuk damgalama,513-14 kural, yapma,453

insanların çalışmalarını örneklemek,

434 ölçek,504-5

okul performansı,413 öz

hesap verebilirlik,173 öz

değerlendirme,225-31

özyönetim,232-33 kendini

yansıtma,353-54 algılamaya

karşı sezgi,226-27 aksilik,

173-74

şekillendiriciler,230-31

gerekenler,140-41,469-70

sadeleştirme,255

kayak yapma,455

yetenekler,407-8,436 çözümler,178-

79,480,521 yüksek sesle konuşmak,

329

hikayeleri, her iki taraf,362

stratejik ve acil sorunlar,512

güçlü):

diğerleri,161

kişisel gelişimde,423-24

zayıflık ve,465

stres testi,376

öğrenci,377-78

stile karşı öz,364

başarı:

5 Adımlı Süreç ve,179,504

den öğrenmek,427

hayatta,134-35

ve doğru rollerde doğru insanlar,231-

33 ziynet,173

halefiyet,463,505-6

öneri,364,376

şüpheli ipler,461 senkronize
etme,356-69,468
değerlendirmelerde,433
sorunları yüzeye çıkarmak,361
anlaşmazlık ve,361-62 yatırım
olarak,360
büyük farklılıklar ve,369 iki
yönlü sorumluluk olarak,363
sentez,237-38,491
ayrıntılardan başlayarak,428-29
mantık, akıl ve sağduyu,251 zaman,
239-46

görevler:

çift yapma,506-7
gol vs.,229,469,502-8
çorbayı tatmak,478 Öğretmen,
377-78
takımlar,412
test becerileri,436
düşünme,223-24
duygu vs,219-20,227
tehditler,463
zaman,254,516,522
sentez ve,239-46
araç,524-29
konu kayması,366
zor aşk,154-55,305-7,427-28
parça kaydı,412-15 eğitim,424,
436,438-41 transfer,441-42

şeffaflık,332-33
radikal,136-38,308-14,322-26,330-35
deneme yanılma,148-49 nirengi,193-95

gerçek,135-36,326-27
radikal,137-38,308-14,322-30,336 Ayrıca
bakınızgerçeklik
iki dakika kuralı,367

bilinçsiz ve bilinçli zihin,218-19 anlamak
ve tartışmak,190 güncellemeler,459

tatil,462
değerler,369,407-8
sözlü ipucu,460
görüş,511-13
görselleştirme,176,230-31,500-501

"biz" anonim,460,479
zayıflıklar,159,436-38
ve çözümler bulmak,178-79

başkalarının güçlü yönleri ve
161 keşfetmenin acısı,434-35
hata kalıbı ve,352Kişisel
gelişimde -53,423-24 güç ve,
465

kablolama,204-33

iş:

miktarı,522

alışkanlıkları,178

anlamli,*Görmek*anlamli iş ve anlamli ilişkiler tutku ve,
317

ödemek,345,416

prensipier,270-541

için araçlar ve protokoller,524-29

İşyeri Kişilik Envanteri,229-30 endişe,
476

En kötü durum senaryosu,194-95

"sen" iki,184-85

Umarız bu Simon & Schuster e-kitabını okumaktan keyif almışsınızdır.

Posta listemize katıldığınızda ÜCRETSİZ bir e-kitap alın. Ayrıca Simon & Schuster'dan yeni çıkanlar, fırsatlar, önerilen okumalar ve daha fazlası hakkında güncellemeler alın. Kaydolmak ve şartları görmek için aşağıya tıklayın ve koşullar.

KAYIT OLMAK İÇİN TIKLAYIN

Zaten abone misiniz? Bu e-kitabı kaydedebilmemiz ve size daha fazla kitap gönderebilmemiz için e-postanızı tekrar sağlayın. ne okumayı seversin Gelen kutunuzda özel teklifler almaya devam edeceksiniz.



Simon & Schuster
1230 Amerika Bulvarı New
York, NY 10020
www.SimonandSchuster.com

Telif hakkı © 2017, Ray Dalio'ya aittir.

Bu kitabı veya bölümlerini herhangi bir biçimde çoğaltma hakkı da dahil olmak üzere tüm hakları saklıdır. Bilgi için Simon & Schuster Yan Kuruluş Hakları Departmanı, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020 adresine gidin.

İlk Simon & Schuster ciltli baskısı Eylül 2017

SIMON & SCHUSTER ve colophon, Simon & Schuster, Inc.'in tescilli ticari markalarıdır.

Toplu alımlarda özel indirimler hakkında bilgi için lütfen 1-866-506-1949 numaralı telefondan Simon & Schuster Özel Satış ile iletişime geçin veya business@simonandschuster.com.

Simon & Schuster Speakers Bureau, yazarları canlı etkinliğinize getirebilir. Daha fazla bilgi almak veya bir etkinlik rezervasyonu yaptırmak için 1-866-248-3049 numaralı telefondan Simon & Schuster Speakers Bureau ile iletişime geçin veya şu adresteki web sitemizi ziyaret edin: www.simonspeakers.com.

Rodrigo Corral'dan iç tasarım Art & Design Rodrigo
Corral'dan Ceket ve Kitap Tasarımı (Sanat ve Tasarım)

Kongre Kütüphanesi Yayın İçerik Kataloqlama Verileri için başvuruda bulunulmuştur.

ISBN 978-1-5011-2402-0
ISBN 978-1-5011-2405-1 (e-kitap)