İLKELER

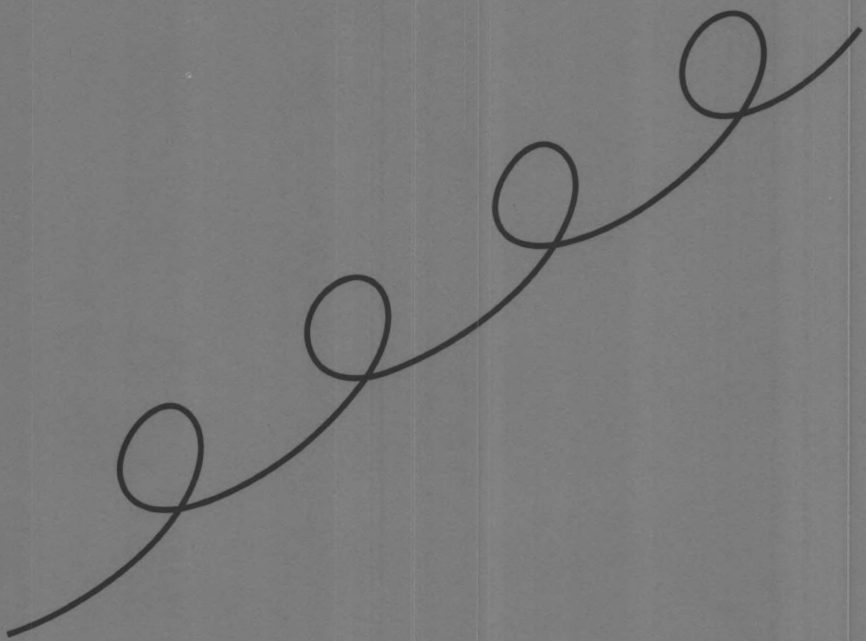
RAY DALIO

"Sevgili dostum Ray Dalio… ondan çok şey öğrendim.
O benim için muhteşem bir rehber."
BILL GATES

"Ne diyeyim… gerçekten olağanüstü bir çalışma.
Her sayfası kavrayışınızı değiştirecek ilkelerle dolu.
İtiraf etmem gerekirse Ray'in kendi iş ve özel yaşamını
böylesine şık bir şekilde birleştirmesine hayran kaldım."
TONY ROBBINS

***NEW YORK TIMES* ÇOKSATANI**

PEGASUS



İLKELER

Pegasus Yayınları: 2434

İlkeler
Ray Dalio
Özgün Adı: Principles: Life and Work

Yayın Koordinatörü: Yusuf Tan
Editör: Onur Gayretli
Düzelti: Halûk Kürşad Kopuzlu
Mizanpaj: Ezgi Gültekin

Baskı-Cilt: Alioğlu Matbaacılık
Sertifika No: 45121
Orta Mah. Fatin Rüştü Sok. No: 1/3-A
Bayrampaşa/İstanbul
Tel: 0212 612 95 59

1. Baskı: İstanbul, Eylül 2021 - Ciltli
ISBN: 978-625-410-068-0

Türkçe Yayın Hakları © PEGASUS YAYINLARI, 2021
Copyright © Ray Dalio, 2017
İç tasarım © Rodrigo Corral Art & Design

Bu kitabın orijinali PRINCIPLES: Life and Work adıyla İngilizcede yayımlanmıştır.

Bu kitabın Türkçe yayın hakları AnatoliaLit Ajans aracılığıyla Levine Greenberg Rostan Literary Agency'den alınmıştır.

Tüm hakları saklıdır. Bu kitapta yer alan fotoğraf/resim ve metinler Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.'den izin alınmadan fotokopi dâhil, optik, elektronik ya da mekanik herhangi bir yolla kopyalanamaz, çoğaltılamaz, basılamaz, yayımlanamaz.

Yayıncı Sertifika No: 45118

Pegasus Yayıncılık Tic. San. Ltd. Şti.
Gümüşsuyu Mah. Osmanlı Sk. Alara Han
No: 11/9 Taksim / İSTANBUL
Tel: 0212 244 23 50 (pbx) Faks: 0212 244 23 46
www.pegasusyayinlari.com / info@pegasusyayinlari.com

pegasusyayinlari pegasusyayinevi pegasusyayinlari Pegasus Yayınları

RAY DALIO

İLKELER

İngilizceden çeviren:
Çağdaş Gümüşoluk

PEGASUS YAYINLARI

Kırk yılı aşkın süredir beni bütün kılan diğer yarıma,
Barbara'ya.

İÇİNDEKİLER

Giriş xi

KISIM I
NEREDEN GELİYORUM?
1

1 Macera Beni Çağırıyor: 1949–1967 5
2 Eşikten Geçiş: 1967–1979 11
3 Düştüğüm Uçurum: 1979–1982 27
4 Sınavlarım: 1983–1994 39
5 Nihai Ödül: 1995–2010 67
6 Ödülün Dönüşü: 2011–2015 91
7 Son Yılım ve En Zor Görevim: 2016–2017 117
8 Bir Üst Mertebeden Geçmişe Bakma 121

KISIM II
HAYAT İLKELERİ
131

1 Gerçekle Yüzleşin ve Baş Edin 132
2 Hayattan İstediğinizi Almak İçin 5 Aşamalı Süreç'i Uygulayın 168
3 Radikal Biçimde Açık Fikirli Olun 182
4 İnsanların Beyinlerinin Farklı Şekillerde İşlediğini Kavrayın 204
5 Nasıl Etkili Biçimde Kararlar Alabileceğinizi Öğrenin 234

Hayat İlkeleri: Toparlama 267
Hayat İlkelerinin Özeti ve Tablosu 272

KISIM III
İŞ İLKELERİ

279

İş İlkelerinin Özeti ve Tablosu 280

DOĞRU KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAK... 318

1 Radikal Dürüstlüğe ve Radikal Şeffaflığa Güvenin 322

2 Anlamlı Bir İş ve Anlamlı İlişkiler Kurmaya Çalışın 338

3 Hata Yapmanın Sorun Teşkil Etmediği, Hatalardan Ders Çıkarmamanın Kabul Edilemez Görüldüğü Bir Kültür İnşa Edin 348

4 Senkronize Olun ve Öyle Kalın 356

5 İnanılırlık Ağırlıklı Kararlar Alma 370

6 Fikir Ayrılıklarının Nasıl Aşılacağını Kavrayın 384

DOĞRU İNSANLARI BULMAK... 394

7 Unutmayın, KİM Sorusu NE Sorusundan Daha Önemlidir 398

8 Doğru İnsanları İşe Alın Çünkü Yanlış İnsanları İşe Almanın Bedeli Ağırdır 404

9 İnsanları Sürekli Eğitin, Test Edin, Değerlendirin ve Sınıflandırın 420

MAKİNEYİ İNŞA ETMEK VE GELİŞTİRMEK... 444

10 Bir Hedefe Ulaşmak için Makineyi Çalıştıran Biri Olarak Yönetin 448

11 Sorunları İdrak Edin, Müsamaha Göstermeyin 472

12 Sorunlara Kök Nedenlerine İnmek için Tanı Koyun 482

13 Sorunlarınızı Aşmak için Makinenizi Geliştirecek Yenilikler Tasarlayın 496

14 Kalkıştığınız İşi Yapın 518

15 İşlerin Yapılış Şeklini Belirlemede Araçlardan ve Protokollerden Yararlanın 524

16 Ve Allah Aşkına, Yönetişimi Hafife Almayın! 530

İş İlkeleri: Toparlama 539

SONUÇ **543**

EKLER: BRIDGEWATER'DAKİ FİKİR MERİTOKRASİSİ ARAÇLARI VE PROTOKOLLERİ **545**

KAYNAKÇA **553**

DİZİN **557**

TEŞEKKÜR **565**

YAZAR HAKKINDA **569**

GİRİŞ

Size ne düşündüğümü anlatmaya başlamadan önce, neyi bilmem gerektiğinin pek de farkında olmayan bir "ahmak" olduğumu belirtmek isterim. Şu hayatta başarılı olduğum ne varsa, bildiklerimden çok bilmediğim şeylerin üstesinden nasıl gelineceği konusundaki bilgimle alakalıdır. Öğrendiğim en önemli şey, hayata, neyin doğru olduğunu görmemi ve bununla ne yapmam gerektiğini anlamamı sağlayan ilkelere dayalı yaklaşmaktır.

Bu ilkeleri paylaşıyorum çünkü artık hayatımın kendimden ziyade başkalarının başarılı olmasına yardım etmek istediğim bir evresindeyim. Bu ilkelerin bana ve başkalarına öyle yararı oldu ki sizlerle paylaşmak istiyorum. Gerçekte ne kadar değerli olduklarına ve eğer böyle bir niyetiniz olursa bunlardan nasıl yararlanacağınıza sizler karar vereceksiniz.

İlkeler hayattan istediğiniz şeyleri almanızı sağlayacak tutum ve tavrın zeminini oluşturan temel doğrulardır. Hedeflerinize ulaşmanızda benzer pek çok durumda bunlara tekrar tekrar başvurabilirsiniz.

Hepimiz her gün sayısız duruma yanıt vermek zorunda kalırız. İlkeler olmadan, hayatın önümüze attığı bütün bu şeylere sanki hayatımızda ilk kez böyle bir durumla karşılaşmışız gibi tek tek tepki vermeye mecburuz. Hâlbuki durumları, koşulları türlerine göre sınıflandırdığımızda ve bunlarla baş etmek için iyi ilkeler edindiğimizde çok daha doğru kararları daha hızlı alacak ve sonucunda daha iyi birer hayata sahip olacağız. İyi

bir ilkeler bütününe sahip olmak, iyi bir başarı reçetesi koleksiyonuna sahip olmak demektir. Başarılı olmayı seçtikleri alanlar da bu uğurda bağlı kaldıkları ilkeler de farklılık göstermekle beraber, bütün başarılı insanlar kendilerini başarılı kılan ilkelere sahiptir.

İlkeli olmak tutarlı bir şekilde açıkça tanımlanabilen ilkelere göre hareket etmek demektir. Ne üzücü ki çoğu insan bunu başaramaz. Ve yine, ilkelerini bir kâğıda not eden de bunları başkalarıyla paylaşan da azdır. Çok yazık! Albert Einstein'ın, Steve Jobs'un, Winston Churchill'in, Leonardo da Vinci'nin ve diğerlerinin hangi ilkeleri kılavuz belledğini bilmeyi çok isterdim; böylece neyin peşine düştüklerini, bunu nasıl elde ettiklerini anlayabilir, farklı yaklaşımları mukayese edebilirdim. Aynı şekilde, oyumu isteyen siyasetçiler ve kararlarıyla hayatım üzerinde etkileri tartışılmaz olan diğer insanlar için hangi ilkelerin daha önemli olduğunu bilmek isterdim. Bizi aile olarak, topluluk olarak, ulus olarak, farklı uluslardan arkadaşlar olarak bir araya getiren ortak ilkelerimiz var mı? Ya da birbirimizden ayıran karşıt ilkelerimiz? Nedir bu ilkeler? Spesifik konuşalım. İlkelerimiz konusunda dürüst olmanın özellikle önem arz ettiği anlardan birini yaşıyoruz.

Bu kitabın sizi (ve başkalarını) en iyi nerede bulacağınızı düşünüyorsanız oraya bakarak kendi ilkelerinizi keşfetme ve idealde bunları not etmeye teşvik edeceğini umuyorum. Bu gerek sizin gerekse başkalarının ilkeleriniz konusunda açık olmasını ve birbirinizi daha iyi anlamanızı sağlayacaktır. Yeni deneyimler yaşayıp bunlar üzerine kafa yordukça ilkelerinizi daha da arıtacaksanız ve bu, daha iyi kararlar almanızı, daha iyi anlaşılmanızı beraberinde getirecektir.

KENDİ İLKELERİNE SAHİP OLMAK

Hepimiz ilkelerimizi farklı yollardan ediniriz. Bazen deneyimlerimiz, düşüncelerimiz bizi onlara götürür, bazen başkalarından, örneğin ebeveynlerimizden görür, benimseriz, bazen dinî ve hukuki çerçevelerde olduğu gibi bütünsel bir ilkeler paketini kabul ederiz.

Hepimiz farklı hedeflere ve tabii farklı karakterlere sahibiz, dolayısıyla hepimiz kendi ilkelerimizi bunlara göre belirlemeliyiz. Başkalarının ilkelerinden yararlanmak ille de kötü bir şey değildir fakat üzerlerine pek

kafa yormadan belli ilkeleri benimsemek sizi hedeflerinize ve karakterinize uymayan davranışlarda bulunmak durumunda bırakabilir. Ayrıca benim gibi siz de muhtemelen bilmeniz gereken her şeyi bilmiyorsunuz, bu gerçeği kabul etmeniz akıllıca olacaktır. Kendiniz hakkında, sizin için ne yapmanın en iyisi olacağı konusunda makul bir şekilde bağımsız düşünür ve bunu yapma cesaretini gösterirseniz, hayatınızın büyük bir kısmını oluşturmuş olacaksınız. Bunu yapamıyorsanız, neden yapamadığınız üzerine düşünmelisiniz çünkü hayatınızdan çıkarmak istediğiniz şeylerden kurtulmanızın önünde duran olasılıkla en büyük engel budur.

Bu beni ilk ilkeme götürüyor:

● 1) Ne istediğinize, 2) gerçeğin ne olduğuna ve 3) 2'nin ışığında 1'e ulaşmak için ne yapmanız gerektiğine kendiniz karar verin...

... ve bunu tevazu ve açık fikirlilikle yapın ki kendinize uygun en iyi fikre kafa yorabilesiniz. İlkeleriniz konusunda net olmanız önemlidir çünkü bunlar hayata bakışınızı her gün defalarca etkileyecektir. Sözgelimi insanlarla ilişkiye girdiğinizde, ilişkiyi sizin ilkelerinizle onlarınkiler belirleyecektir. Aynı değerleri, ilkeleri paylaşan insanlar iyi anlaşırlar. Diğerleri sürekli yanlış anlamalara, anlaşmazlıklara düşecektir. Kendinizi yakın hissettiğiniz insanları düşünün: Değerleriniz örtüşüyor mu? Değerleri, ilkeleri nedir, biliyor musunuz? Genelde ilişkilerde insanların ilkeleri açık değildir. Başarı için insanların ortak ilkelere sahip olmasının gerektiği organizasyonlarda bu özellikle sorun yaratır. Bu kitaptaki her cümlede ilkelerim konusunda net olmaya çalışma nedenim budur.

Belirlediğiniz ilkeler özgün oldukları, yani gerçek karakterinizi ve değerlerinizi yansıttığı sürece özgürsünüzdür. Hayatta karşınıza milyonlarca tercih ve bir o kadar da bu tercihleri ilkelerinize yansıtma yolu çıkacak, dolayısıyla çevrenizdeki insanların sizin gerçekten uyguladığınız ilkeleri sayabilmeleri çok sürmeyecektir. En kötüsü sahtekâr olmanızdır çünkü bu durumda insanların güvenini, kendi özsaygınızı yitireceksiniz. Şu hâlde

ilkeleriniz konusunda net olmalısınız ve "söylediğinizle yaptığınız bir" olmalıdır. Tutarsızlıklar var gibiyse, bunlara açıklık getirmelisiniz. Bu noktada en iyi yöntem yazmaktır, böylece yazılı ilkelerinizi geliştirebilir, arıtabilirsiniz.

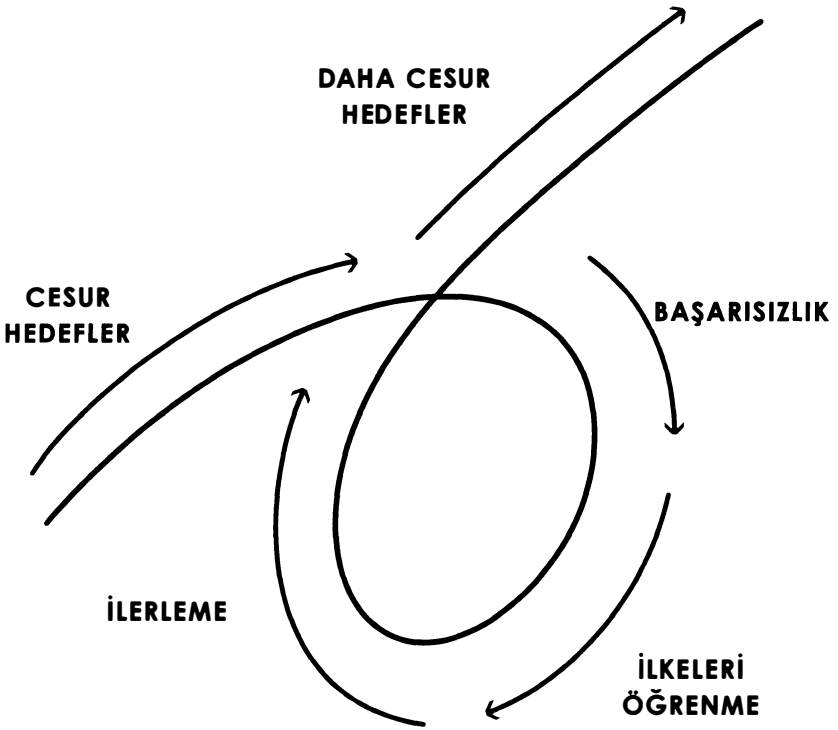
Kendi ilkelerimi paylaşmaya başlamadan önce, bir noktanın altını çizmek isterim: Sizden bunları körü körüne kabul etmenizi beklemiyorum. Bilakis sizden her cümlemi sorgulamanızı ve ilkelerim arasında size uygun olanları titizlikle seçmenizi istiyorum.

İLKELERİM VE ONLARI ÖĞRENME YOLUM

İlkelerimi hayatım boyunca pek çok hata yaparak ve bunlar üzerine uzun uzun düşünerek öğrendim. Çocukluğumdan beri hep cesur hedefler peşinde koşan, meraklı, bağımsız düşünen biri oldum. Peşinden koşacağım şeyleri hayalimde canlandırmaktan hep müthiş heyecan duydum, peşinden koşarken zaman zaman hayli sancılı süreçlerden geçtim ve yaptığım hataları tekrarlamamamı, değişmemi, gelişmemi sağlayan ilkeleri öğrendim. Bu daha da cesur hedefler hayal etmemi ve derhâl bunların ardına düşmemi sağladı. Bir süre bunu ısrarla, tekrar tekrar yaptım. Dolayısıyla bana göre hayat hemen yandaki sayfada göreceğiniz sıralamadan ibarettir.

Başarının hem nasıl çok çaba sarf etmeyi hem de yenileceksek iyi yenilmeyi bilmekten geçtiğine inanıyorum. İyi yenilmekten kastım, oyun dışı kalacak kadar kötü bir yenilgi yaşamadan, büyük dersler çıkarılabilecek tatsız yenilgiler yaşamaktır.

Bu öğrenme ve kendini geliştirme yöntemi, tabiatım ve yapmak istediğim şey itibarıyla bana en uygun olanıydı. Ezberim hiçbir zaman iyi değildi, dahası başkalarının talimatlarına uymaktan hoşlanmaz, işlerin nasıl olduğunu kendi başıma öğrenmeyi severdim. Ezberim kötü olduğundan okuldan nefret ederdim. Diğer taraftan ticari pazarlamaya tutulduğumda henüz on iki yaşımdaydım. Piyasalarda para kazanmak için insanın konsensüsle bahse tutuşan bağımsız düşünen biri olması ve tabii bu konuda haklı olması gerekir. Çünkü konsensüs fiyatta fırınlanır. İnsanın hata yapmaması gibi bir durum söz konusu değildir, bu nedenle başarının anahtarı nasıl iyi hata yapacağını bilmekte saklıdır. Başarılı bir girişimci olmak için de aynı şey geçerlidir. Kişi konsensüsle gerektiği


DAHA CESUR
HEDEFLER
CESUR
HEDEFLER
BAŞARISIZLIK
İLERLEME
İLKELERİ
ÖĞRENME

gibi bahse tutuşan bağımsız düşünen biri olmak zorundadır ki bu, çok yüklü miktarda kayıp yaşayacağı anlamına gelir. Hem yatırımcı hem de girişimci olduğumdan, sağlıklı bir hata yapma korkusu geliştirdim ve karar alma noktasında haklı olma ihtimalimi olabildiğince yükseltecek bir yöntem buldum.

● İnanılırlık ağırlıklı kararlar alın.

Acı hatalarım beni "Haklı olduğumu biliyorum" bakış açısına sahip bir insandan "Haklı olduğumu nereden biliyorum?" bakış açısına sahip bir insana dönüştürdü. Cesaretimi dengeleyecek alçak gönüllülüğü verdi. Yanılıyor olabileceğim yönündeki kavrayışım ve diğer zeki insanların olayları neden daha farklı okuduğuna dönük merakım beni olayları sadece kendi gözümden değil, başkalarının gözünden de görmeye sevk etti. Bu sayede kendi gözlerimle gördüğümden farklı pek çok boyutu görebilmeye başladım. İnsanların düşüncelerini ve sözlerini aralarından kendim için en iyi olanını seçecek, başka bir ifadeyle inanılırlık ağırlıklı karar verecek şekilde nasıl tartmam gerektiğini öğrendim ve bu, hem haklı olma ihtimalimi artırdı hem de çok heyecan vericiydi. Ayrıca şunu öğrendim:

● İlkelerinize uygun hareket edin...

... altındaki mantığın kolayca değerlendirilebildiği, pratiğe döktüğünüzde gerek siz gerekse başkalarının pekâlâ görebildiği ilkelere uygun hareket edin. Tecrübelerim bana aldığım her kararı not etme ve bunları karar alma kriterlerime yansıtmanın ne denli önemli olduğunu öğretti ve bunu alışkanlık edindim. Bu ilkeler bütünüm, zaman içinde karar alma reçeteleri bütününe dönüştü. Bunları şirketim Bridgewater Associates'teki insanlarla paylaşıp onları ilkelerimi iş üstünde test etmemde bana yardımcı olmaya davet ederek sürekli arıttım ve geliştirdim. Esasen söz konusu arıtımı başarabilmeye karar alma sürecini sistematikleştirmenin önemini kavradığımda başladım:

● Karar alma sürecini sistematikleştirin.

Karar alma kriterlerimi bilgisayarlarımıza yerleştirilebilecek algoritmalar şekilde ifade edebileceğimi keşfettim. Karar alma sistemlerini –kafamdaki kararlarım ve bilgisayardaki kararlarım– yan yana koyduğumda, bilgisayarın benden daha iyi kararlar alabildiğini fark ettim. Çünkü o bana kıyasla çok daha fazla bilgiyi işleyebiliyor, üstelik bunu daha hızlı ve tümüyle duygulardan arınık bir şekilde yapıyordu. Bu, zamanla birlikte çalıştığım insanlarla anlayışlarımızı birleştirme ve ortak karar alma niteliğini geliştirme imkânı tanıdı. Bu tür bir karar alma sisteminin –hele ki inanılırlık ağırlıklıysa– akıl almaz biçimde etkili olduğunu ve tüm dünyada insanların pek çok farklı konuda karar alma süreçlerini ciddi biçimde değiştirmesinin uzun sürmeyeceğini fark ettim. İlkeler temelli karar alma yaklaşımımız ekonomik, yatırım ve idari odaklı kararlarımızı geliştirmekle kalmayıp hayatımızın her alanında çok daha iyi kararlar almamızı da sağlamaktadır.

İlkelerinizin sistematikleştirilip sistematikleştirilmediği ve bilgisayar tarafından işlenip işlenmediği ikincil önemdedir. En önemlisi, kendi ilkelerinizi belirlemeniz ve idealde, bunları not etmenizdir; hele hele başka insanlarla birlikte çalışıyorsanız.

Beni Long Islandlı sıradan bir orta sınıf ailenin en küçük ferdinden bir dizi klasik yoldan geçerek –iki göz odalı evimde kurduğum şirketimi (*Fortune*'a göre) ABD'nin en önemli beşinci özel şirketi haline getirerek– (*Forbes*'e göre) dünyanın en zengin yüz kişisinden birine dönüştüren, (*Time*'a göre) dünyanın en güçlü yüz kişisinden biri görülmemi sağlayan, bu yaklaşım ve ilkelerim oldu. Bu ikisi beni başarıyı ve hayatı sandığımdan bütünüyle farklı görebildiğim bir noktaya taşıdı ve bana alışılageldik başarı hikâyelerinden biri olan kendi başarı hikâyemden çok daha fazla önemsediğim anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler verdi. Bana ve Bridgewater'a hayal edebileceğimden çok fazlasını kattı.

Yakın bir geçmişe kadar bu ilkeleri Bridgewater dışından birileriyle paylaşmak istemedim. Bunda kamuoyunun ilgisinden hoşlanmamam kadar insanlara hangi ilkelere sahip olmaları gerektiğini anlatmanın küstahlık

olacağını düşünmemin de etkisi vardı. Fakat Bridgewater'ın 2008-2009 krizini öngörüp buna uygun hareket etmesi sonrasında medyanın hayli ilgisini çektim; hakeza Bridgewater'ın eşsiz faaliyet tarzı da. Anlatılanların büyük kısmı çarpıtılmış ve sansasyonel hikâyelerdi, dolayısıyla 2010'da insanlar ilkelerim hakkında kendi yargılarını verebilsinler diye bunları internet sayfamızdan yayımladım. Hiç tahmin etmediğim bir şey oldu ve ilkelerim üç milyondan fazla bilgisayara indirildi ve dünyanın dört bir yanından sayısız teşekkür mektubu aldım.

Size bu ilkeleri iki kitap halinde sunacağım; ilk kitapta Hayat ve İş İlkeleri, ikincisinde Ekonomi ve Yatırım İlkeleri yer alacak.

BU KİTAPLAR NASIL OLUŞTURULDU?

Yetişkinlik yıllarının büyük kısmını ekonomi ve yatırım üzerine kafa yorarak geçirmiş biri olarak önce Ekonomi ve Yatırım İlkeleri'ni yazmayı düşündüm. Fakat daha sonra işe Hayat ve İş İlkeleri ile başlamaya karar verdim çünkü her şeyden önce bu ilkeler çok daha kapsayıcı, dahası insanlarda kariyerlerinden bağımsız olarak da nasıl iyi işlediklerini gördüm. Bir bütün olarak nasıl bu denli iyi işlediklerini anlatmak için, bu ilk kitaba ilkelerin bir araya geldiği "*Nereden Geliyorum?*" adlı kısa otobiyografimle başlıyorum.

Kısım I: Nereden Geliyorum?

Bu bölümde karar alma sürecime kılavuzluk eden ilkeleri keşfetmemi sağlayan kimi deneyimlerimi, daha da önemlisi hatalarımı paylaşıyorum. Doğrusu istenirse, kişisel hikâyemi anlatma konusunda hâlâ karmaşık duygular içindeyim; hikâyemin dikkatinizi ilkelerin kendilerinden ve onları geçerli kılan zaman üstü ve evrensel neden-sonuç ilişkilerinden başka yöne çekebileceğinden endişe ediyorum. Bu nedenle, kitabın bu bölümünü okumadan atlarsanız, gücenmeyeceğimi bilmenizi isterim. Okuyacaksanız, beni ve kişisel hikâyemi açıkladığım ilkelerin mantığını ve değerini kavramak üzere okumaya çalışın. Üzerlerine düşünün, tartın ve sizde, hayatınızda ne kadar uygulanır olabileceklerine ama özellikle de hedeflerinize –bunlar her neyse– ulaşmanıza yardımcı olup olamayacaklarına öyle karar verin.

Kısım II: Hayat İlkeleri

Her şeye dönük yaklaşımımı belirleyen kapsayıcı ilkeler Hayat İlkeleri bölümünde yer alıyor. Bu bölümde, ilkelerimi daha derinlemesine açıklıyor ve doğal yaşamda, özel hayatlarımızda ve ilişkilerimizde, ticarette ve politika belirlemede ve tabii Bridgewater'da nasıl uygulandıklarını anlatıyorum. Kişinin hedeflerine ulaşması ve etkili tercihler yapması için geliştirdiğim 5 Aşamalı Süreç dışında, psikoloji ve sinirbilim alanlarına ilişkin edindiğim kimi kavrayışları, bunları özel hayatımda ve iş hayatımda nasıl uyguladığımı paylaşacağım. Kitabın can damarı bu bölümdür zira söz konusu ilkelerin hemen herkes tarafından nasıl uygulanabileceğinin anlatıldığı kısım burasıdır.

Kısım III: İş İlkeleri

İş İlkeleri'nde Bridgewater'da uyguladığımız sıra dışı yöntemi yakından inceleyeceksiniz. İlkelerimizi *radikal dürüstlük* ve *radikal şeffaflık* üzerinden anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkilerin ortaya konmaya çalışıldığı bir fikir meritokrasisine nasıl dönüştürdüğümüzü açıklayacağım. Size bunun bağımsız bir düzeyde nasıl işlediğini ve hemen her türden kurumu daha etkin kılacak şekilde nasıl uygulanabileceğini anlatacağım. Göreceğiniz üzere, bizler yaptığı işte kusursuzluğa ulaşmaya çabalayan ve neyi bilmesi gerektiği konusunda görece çok da bir şey bilmediğinin bilincinde olan bir grup insanız, hepsi bu. Bağımsız düşünen insanlar arasındaki fikir temelli ve duygudan arınık anlaşmazlıkların inanılırlık ağırlıklı karar alma süreçlerine evrilebileceğine ve bunu başarmanın süreci diğer bütün kısımlarından daha iyi, daha etkin kılacağına inanıyoruz. Bir ekibin gücü bir bireyinkinden çok daha büyük olduğundan, bu iş ilkelerinin özünde dayandıkları hayat ilkelerinden bile daha önemli olduğunu düşünüyorum.

Bu Kitabı Ne Takip Edecek?

Bu matbu kitabı öğreniminizin daha ampirik bir hal alması için videolara ve sürükleyici deneyimlere erişebileceğiniz aplikasyon formatında bir interaktif kitap takip edecek. Aplikasyon aynı zamanda kendi interaktif edimleriniz üzerinden sizi tanıyacak ve size daha kişiselleştirilmiş tavsiyelerde bulunacak.

Bu kitap ve aplikasyonu iki diğer bölümden, Ekonomi ve Yatırım İlkeleri'nden oluşan ikinci cilt izleyecek. Burada da bende işe yarayan ve sözünü ettiğim alanlarda sizin de işinize yarayacağını düşündüğüm ilkeleri paylaşacağım.

Sonrasında size verebileceğim –bu iki kitapta bulunmayan– tek bir tavsiyem dahi kalmayacak ve hayatımın bu evresini kapatmış olacağım.

Kendiniz karar verin!

1) Ne istiyorsunuz?

2) Gerçek ne?

3) Bu konuda ne yapacaksınız?

KISIM I

NEREDEN GELİYORUM?

Zaman bizi gerçeklerle yüzleşmeye sürükleyen bir nehir gibidir. Kararlar almamız için bu gerekir. Ne nehrin akışını durdurabiliriz ne de bu yüzleşmeden kaçabiliriz. Tek yapabileceğimiz bu gerçeklere elimizden geldiğince iyi yaklaşmaktır.

Çocukken, gerçeklerle yüzleşmemizde bize başkaları, ekseriyetle ebeveynlerimiz rehberlik eder. Büyüdükçe kendi seçimlerimizi yapmaya başlarız. Neyin peşinden koşacağımıza (hedeflerimize) karar veririz ve bu kararımız yolumuzu çizer. Doktor olmak istiyorsan tıp fakültesine gidersin, aile kurmak istiyorsan bir eş bulursun gibi. Üstelik bu hedeflerimize doğru ilerlerken sorunlarla karşılaşır, hatalar yapar ve kişisel zayıflıklarımızla mücadele ederiz. Kendimizi tanır, gerçeği görür, öğrenir ve yeni kararlar alırız. Hayatımız boyunca büyüklü küçüklü ama daima en iyisi olduğunu düşündüğümüz milyonlarca karar alırız. Bu kararları nasıl aldığımız, üzerine düşünmeye değer bir konudur; öyledir çünkü nihayetinde yaşam kalitemizi aldığımız kararlar belirler.

Hepimiz farklı düşünme becerilerine sahip bireyler olarak dünyaya geliriz fakat karar alma becerileri konusunda aynı şeyi söylemek güçtür. Bunları karşılaştığımız gerçeklikten öğrenir, ediniriz. Yürüdüğüm yol biricik olsa da –kendine özgü ebeveynlere sahip olup kendi kariyerimin peşinden koşmuş, kendi iş arkadaşlarımı edinmiş olsam da– bu yolda öğrendiğim ilkelerin pek çok başka yoldan ilerleyen başka pek çok insan için de aynıyla işe yarayacağını düşünüyorum. Hikâyemi, hikâyenin kendisini ve beni altta yatan neden-sonuç ilişkilerini, yaptığım tercihleri ve bunların sonuçları, bunlardan ne öğrendiğim ve sonuçta karar alma yöntemimi nasıl değiştirdiğim üzerinden okumanızı umarım. Kendinize ne istediğinizi sorun, istediklerini alan insanları arayıp bulun ve onların

başarılarının ardında hangi neden-sonuç ilişkileri yattığını kavramaya çalışın. Böylece bunları kendi hedeflerinize ulaşmanızda size yardımcı olacak şekilde kullanabileceksiniz.

Nereden geldiğimi anlamınıza yardımcı olmak amacıyla, ilkelerimi edindiğim hatalarıma ve zayıflıklarıma özellikle vurgu yaparak size hayatımı ve kariyerimi olanca çıplaklığıyla anlatacağım.

BÖLÜM 1

MACERA BENİ ÇAĞIRIYOR:

1949–1967

1949 yılında Long Island'ın orta sınıfa mensup bireylerin yaşadığı bir mahallesinde, profesyonel bir caz müzisyeni babayla evde çocuğunu büyütecek bir annenin oğlu olarak dünyaya geldim. Sıradan bir evde sıradan bir çocukluk geçirdim; vasatın altında bir öğrenciydim. İlkgençliğimde arkadaşlarımla vakit geçirmeyi, sokakta futbol ve komşumuzun arka bahçesinde beyzbol oynamayı severdim, biraz daha büyüdüğümde kız peşinde koşmak daha cazip gelecekti.

DNA'larımız bizi birtakım doğal güçlü ve zayıf yönlerle donatır. Benim en bariz zayıflığım ezberimin kötü olmasıydı. Oldukları şey olmalarını gerektirecek bir nedeni olmayan (örneğin telefon numaraları) şeyleri asla hatırlayamaz, talimatlara uyamazdım; hâlâ da böyleyim. Aynı zamanda hayli meraklı biriydim ve bir şeyleri kendi başıma çözmeyi, anlamayı severdim, gerçi o dönemler kötü ezberim kadar göze çarpan bir yönüm değildi bu.

Okulu sevmedim; sadece çok fazla ezber gerektirdiğinden değil, aynı zamanda öğretmenlerimin önemli olduğunu düşündüğü şeylerin çoğu hiç ilgimi çekmediği için de. Okulda başarılı olmanın bana annemin takdirinden başka ne getireceğini hiçbir zaman anlamadım.

Annem bana gerçek manada hayrandı ve düşük notlarım onu hayli kaygılandırıyordu. Ortaokula kadar beni odama kapatır ve oyun oynamak için dışarı çıkmama izin vermeden önce birkaç saat ders çalışmamı beklerdi.

Öte yandan ben bunu yapamazdım. Annem hep yanımdaydı. Aldığım gazeteleri dürer, plastik bantla bantlar ve cumartesi geceleri birlikte korku filmi izlerken yememiz için kurabiyeler yapardı. Öldüğünde on dokuz yaşındaydım. Bir daha hiç gülemeyeceğimi düşünmüştüm. Artık onu her düşündüğümde yüzümde bir tebessüm beliriyor.

Babam müzisyendi ve geç saatlere kadar çalışırdı, eve sabaha karşı gelirdi. Hafta sonlarıysa geç saatlere kadar uyurdu. Hâliyle ilkgençliğimde beni sürekli çim biçmek, çalı çitleri budamak gibi nefret ettiğim angaryalara koşması dışında çok fazla ilişkimiz olmadı. Sorumsuz bir çocukla uğraşmak zorunda olan sorumlu bir bireydi. O dönemki ilişkilenme biçimimize dair anılarım bugün oldukça komik geliyor. Mesela birinde bana çimleri biçmemi söyledi, bense ön bahçeyi hallettikten sonra arka bahçeyi daha sonra yapmaya karar verdim ve sonra birkaç gün boyunca aralıksız yağmur yağdı ve çimler o kadar uzadı ki düpedüz orakla biçmek zorunda kaldım. Fakat bu iş hâliyle günlerimi aldı; öyle ki bitirdiğimde ön bahçenin çimleri de çim biçme makinesiyle biçilemeyecek uzunluğa erişmiş olacaktı.

Annemin ölümünden sonra, özellikle de kendi ailemi kurduğum sırada babamla çok yakınlaştık. Onu hem beğeniyordum hem de seviyordum. Tıpı diğer müzisyenler gibiydi; rahat ve eğlenceliydi. Hem Büyük Buhran yıllarını yaşamış hem de İkinci Dünya Savaşı ve Kore Savaşı'nda savaşmış olmasının üzerinde önemli etkisi olduğunu düşündüğüm güçlü bir karaktere sahipti ve buna büyük bir hayranlık duyuyordum. Yetmişlerinde bile arabasıyla kar fırtınasını yara yara ilerlemekten tereddüt etmezdi; tekerler kara saplanırmış, hiç dert etmez, küreği alır, karı kürer, yoluna devam ederdi. Hayatının büyük bölümünü kulüplerde çalarak ve kayıtlar yaparak geçirdikten sonra altmışlarının ortalarında ikinci bir kariyere girişerek lisede ve bölge üniversitelerinden birinde müzik dersleri vermeye başladı. Seksen bir yaşında kalp krizi geçirene kadar işini hiç aksatmadı. Devamında son anına kadar kıvrak zekâsından hiçbir şey kaybetmeden bir on yıl daha yaşayacaktı.

Bir şeyi yapmak istemediğimde, bunun için savaşırdım. Diğer taraftan, bir şey beni heyecanlandırmaya görsün, önümde dağ olsa duramazdı. Örneğin, evde angarya işleri yapmaya direnirken, benzer angarya işleri, ucunda para olduğu için dışarıda hevesle yapıyordum. Sekiz yaşımdan

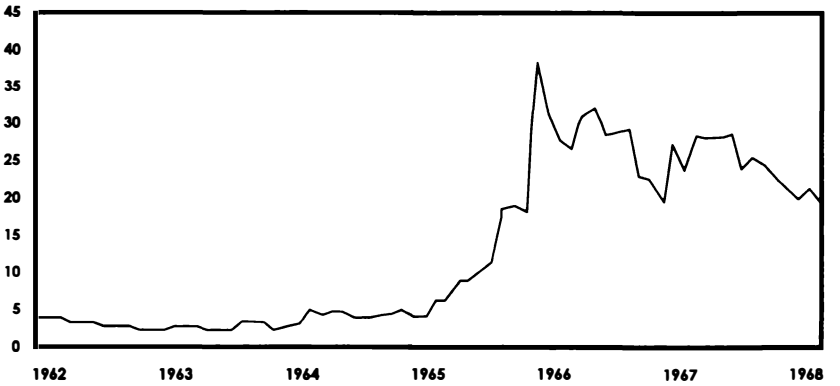
itibaren evlere gazete dağıttığım belli bir rotam vardı, insanların garaj önlerindeki karı küredim, golfçülerin malzemelerini taşıdım, bir restoranda masa taşıdım, bulaşık yıkadım ve civardaki bir mağazada rafları düzenleme gibi işler yaptım. Ailemin beni bu tür işler yapma konusunda cesaretlendirdiğini hatırlamıyorum, dolayısıyla bütün bu işleri nasıl bulduğumu bilmiyorum. Fakat bildiğim bir şey varsa, o da erken yaşta bunca iş yapıp kendi paramı kazanmış olmamın bana okulun veya oyunların öğretemeyeceği çok kıymetli dersler verdiğidir.

1960'lar Amerika'sına büyük ve soylu hedeflere ulaşma anlamında istek uyandırıcı ve ilham verici bir psikolojik atmosfer hâkimdi. Benzer bir havayı bir daha hiç görmedim. Hafızama kazınmış ilk anılarımdan biri, John F. Kennedy'yle ilgiliydi. Uzay araştırmalarından eşit haklara, yoksulluğun ortadan kaldırılmasına kadar dünyayı daha yaşanası bir hâle getirecek canlı tablolar resmeden zeki, karizmatik biriydi. Onun ve fikirlerinin düşüncelerim üzerinde çok büyük etkisi oldu.

O dönem ABD, dünya ekonomisinin %40'ını oluşturan ekonomisiyle, ki bu oran bugün %20'dir, zirvede olduğu günleri yaşıyordu. Uluslararası para birimi dolardı ve en büyük askerî güce sahip ülke yine ABD'deydi. "Liberal" olmak hızlı ve adil bir biçimde ilerlemeye, gelişmeye adanmışlık anlamına gelirken "muhafazakâr" olmak eski ve adaletsiz yollarda takılıp kalmak demekti; en azından bana ve çevremdeki pek çok insana böyle geliyordu. Gördüğümüz kadarıyla ABD zengin, ilerlemeci, iyi yönetilen ve her alanda hızla gelişmeyi görev bilmiş bir ülkeydi. Belki biraz naiftim ama böyle düşünen tek kişi ben değildim.

O yıllarda herkes borsa konuşuyordu çünkü orada müthiş işler başarılıyordu ve insanlar para kazanıyordu. On iki yaşındayken malzemeci olarak çalışmaya başladığım Links adlı golf sahasında golf oynayan insanlar da bunlardandı. Böylece ben de malzemecilikten kazandığım parayla borsada oynamaya başladım. İlk yatırımım Northeast Airlines hisse senetleriydi. Bu hisse senetlerini satın aldım çünkü adedi beş doların altında satılan, duyduğum tek hisse senetleri bunlardı. Ne kadar çok hisse senedi satın alırsam o kadar çok para kazanacağımı düşünüyordum. Bu saçma bir stratejiydi ama paramı üçe katladım. Northeast Airlines gerçekte iflasın eşiğindeydi ve başka bir şirket tarafından satın alındı. Şansım yaver gitmişti,

NORTHEAST AIRLINES HİSSE FİYATI



tabii o zaman bunu bilmiyordum. Sadece piyasalarda para kazanmanın çocuk oyuncağı olduğunu düşünüyordum, yani oltaya gelmiştim.

O günlerde *Fortune* dergisi Fortune 500 şirketlerinin yıllık raporlarını ücretsiz talep edebilmeni sağlayan bir kupon veriyordu. Bütün şirketlerin raporlarını talep ettim. Postacının yüzünde memnuniyetsiz bir ifadeyle onca postayı kapımızın önüne taşımasını heyecanla izledim ve ardından raporlara gömüldüm. Yatırım kütüphanemin ilk tuğlaları bunlar oldu. Borsadaki yükseliş devam ettikçe, İkinci Dünya Savaşı ve Büyük Buhran mazide kalmış anılar gibi görünüyordu; yatırım yapmak ise salt bir şeyler satın almak ve yükselmesini beklemekten ibaret gibiydi. Muhakkak yükselirdi, bu herkesin malumuydu çünkü ekonomi yönetimi bir bilime dönüşmüştü. Nihayetinde, hisse senetleri önceki on yılı neredeyse dörde katlamış, hatta bazıları daha bile fazlasını getirmişti.

Sonuç olarak insanların çoğu "ortalama dolar maliyeti" –özünde ne kadar daha az veya daha çok hisse senedi alınabildiğine bakmaksızın her ay piyasada dolar cinsinden aynı tutarda yatırım yapmanın– stratejisini uyguluyordu. En iyi hisse senetlerini seçmek kuşkusuz daha bile iyiydi ve ben dâhil herkesin yapmaya çalıştığı da buydu. Gazetenin son birkaç sayfasında özenle listelenmiş binlerce hisse senedinden seçim yapabiliyordunuz.

Piyasada oynamayı sevdiğim kadar mahalleden arkadaşlarımla oyunlar oynamayı da seviyordum. Ergenlikte barlara girebilmek için sahte kimlikler kullanmak, biraz daha büyüdüğümüzde hep beraber müzik festi-

vallerine, tüplü dalış turlarına katılmak eğlenceliydi. Hep ödül pahasına riske girmeye meyilli, bağımsız düşünen biri oldum; sadece piyasalarda değil, hemen her konuda. Ayrıca başarısız olmaktan çok, sıkılmaktan ve sıradanlıktan korktum. Bana göre muhteşem, korkunçtan daha iyiyken, korkunç sıradanlıktan evladır çünkü korkunç en azından hayata renk katar. Lise yıllığında arkadaşlarım beni Thoreau'nun şu cümlesiyle anlatmayı uygun bulmuştu: "Bir insan arkadaşlarına ayak uyduramıyorsa, belki de bunun nedeni farklı bir davulun sesini duyuyor olmasıdır. Ne kadar ölçüsüz veya uzak olursa olsun, bırakın, kendi duyduğu müziğe göre oynasın."

1966'da, yani lisedeki son yılımda borsa yükselmeye devam ediyor, ben bir yandan para kazanıyor, beri yandan en yakın arkadaşım Phil'le okulu asıp sörfle ve eğlenmeyi seven liselilerin yaptığı diğer şeyleri yaparak günümü gün ediyordum. Kuşkusuz o zaman bilmiyordum ama o yıl borsanın zirve yılı olacaktı. Sonrasındaysa piyasalar hakkında bildiğimi sandığım her şeyin yanlış olduğunu görecektim.

BÖLÜM 2

EŞİKTEN GEÇİŞ:

1967–1979

Bu döneme deneyimlerimden ve çevremdeki insanlardan edindiğim önyargılarla girdim. 1966'da, varlık fiyatları yatırımcıların geleceğe dair iyimser olduklarını gösteriyordu. Fakat 1967 ile 1979 yılları arasında kötü ekonomik sürprizler fiyatlarda büyük ve beklenmedik düşüşlere yol açtı. Sadece ekonomi ve piyasalar değil, toplumsal duyarlılık da kötüye gidiyordu. Bu süreçlerden geçmek, hemen herkes bugünün görece benzeri olacağını düşünse de geleceğin genelde tümüyle farklı olduğunu öğretti bana. Tabii bunu 1967'de bilmiyordum. Borsa düşmeye, ben para kaybetmeye devam ederken bile hisse senetlerinin eninde sonunda tekrar sıçrayacağından emin bir şekilde, daha fazla hisse senedi almayı sürdürdüm. Ta ki bu olan bitende bir yanlış olduğunu ve bu yanlışla nasıl baş edeceğimi fark edene kadar! Zamanla fiyatların insanların beklentilerini yansıttığını, dolayısıyla fiyatların fiilî sonuçlar beklenenden daha iyi olduğunda yükseldiğini, beklenenden daha kötü olduğundaysa düştüğünü gördüm. Ve insanların çoğunun yakın geçmişteki deneyimlerine bağlı önyargılar oluşturduğunu fark ettim.

O güz, Long Island Üniversitesi'nin C. W. Post kampüsünde eğitim aldım. Lise mezuniyet ortalamamın düşük olması nedeniyle okula sınavla kabul edildim. Fakat lisenin aksine öğrenmek zorunda olduğum konuları değil, ilgimi çeken konuları öğrenebildiğim için üniversiteyi sevdim ve

notlarım da oldukça iyiydi. Hakeza evden uzakta yaşamayı ve özgür, bağımsız olmayı da sevmiştim.

Meditasyonu öğrenmenin de yardımı oldu. Meditasyona ilk kez Beatles 1968'de Maharishi Mahesh Yogi'nin aşramında Transandantal Meditasyon çalışmak üzere Hindistan'a gittiğinde merak saldım. Öğrenmek istedim. Öğrendim de. Daha açık, daha yaratıcı düşünmemi sağlayan dingin bir açık fikirlilik veren meditasyonun hayatım boyunca yararını gördüm.

Piyasalara dönük tutkunun yanı sıra yabancı dil zorunluluğu olmayan, dolayısıyla gerek okulda gerekse okul dışında ilgi duyduğum şeyleri öğrenmeme imkân tanıyan anadallardan biri olması nedeniyle finans alanında eğitim gördüm. Benden yaşça epey büyük, sıra dışı bir arkadaşımdan, Vietnamlı bir eski kurttan vadeli emtia işlemleri hakkında çok şey öğrendim. Emtia bana hayli cazip görünüyordu çünkü oldukça düşük marj gereksinimleriyle alım satımı yapılabiliyordu ki bu, yatırım yapmak için sahip olduğum sınırlı miktarda parayı kullanıp artırabileceğim anlamına geliyordu. Kazandıracak hamleler yapmayı başarabilirsem ki planım bu yöndeydi, daha fazlasını kazanmak için borç alabilecektim. Vadeli hisse senedi, bono ve kambiyo o dönem yoktu. Vadeli emtia işlemleri harfiyen gerçek mallardı; mısır, soya fasulyesi, büyükbaş hayvan, domuz gibi. Alım satım yapmaya ve işi öğrenmeye işte bu piyasalarda başladım.

Üniversite yıllarım cinsel özgürleşme, algı açıcı madde deneyimleri ve geleneksel otoritenin reddi çağına denk geldi. Bütün bunların benim ve kuşağımın büyük kısmı üzerinde kalıcı etkileri oldu. Örneğin empati kurabildiğimi düşündüğüm ve hayranlık duyduğum Steve Jobs o çağın derin etkilerini üzerinde hissedenlerden biriydi. O da tıpkı benim gibi meditasyona başladı ve kendisine bir şeyler öğretilmesinden ziyade, heyecan verici yeni şeyler hayal etmeyi ve ortaya koymayı sevdi. Yaşadığımız dönem ikimize de geleneksel iş yapma yöntemlerini sorgulamayı öğretti. Jobs bunu Apple'ın tam da bana hitap eden "1984" ve "Here's to the Crazy Ones" gibi ikonlaşan reklamlarında muhteşem bir şekilde anlattı.

Bütün ülke açısından hayli zor yıllardı. Askere alımların ve ceset torbalarında ülkelerine dönen gencecik insanların sayısı arttıkça Vietnam Savaşı ülkeyi her geçen gün daha da böldü. Kimlerin askere alınacağı doğum tarihlerine dayalı bir kurayla belirleniyordu. Arkadaşlarımla bi-

lardo oynarken radyodan kuraları dinlediğimizi hatırlıyorum. Her ne kadar üç yüz altmış altı günün tamamı okunsa da, ilk anılan yüz altmış civarındaki günde doğmuş olanların askere alınacağı tahmin ediliyordu. Benim doğum günüm listenin kırk sekizinci sırasındaydı.

Savaşa gitmekten korkacak kadar zeki biri değildim, safça asla başıma kötü bir şey gelmeyeceğini düşünüyordum. Öte yandan savaşa gitmek istemiyordum çünkü hayatımı kurmakla meşguldüm ve askere gitmek hayatımı iki yıl değil, sonsuza dek askıya almakmış gibi görünüyordu. Diğer taraftan, önceki iki savaşta da inanarak savaşmış biri olan babam bu savaşa net bir şekilde karşıydı ve beni oraya göndermemeye kararlıydı. Beni götürdüğü doktor bana kan şekeri azlığı tanısı koydu ve askerlikten muaf tutuldum. Geriye dönüp baktığımda, teknik bir nedenle askerlikten muaf tutulduğumu, özünde babamın askerlikten kaçmama yardım ettiğini görüyorum. Dolayısıyla bu konuda karışık duygular içindeyim. Üzerime düşen kısmı yapmadığım için kendimi suçlu hissediyorum, savaşa giden pek çoklarının yaşadığı acı deneyimleri yaşamadığım için mutluyum ve babamı beni korumak için gösterdiği çabadan dolayı takdir ediyorum. Bugün benzer bir durumla karşılaşacak olsam, ne yaparım, hiç bilmiyorum.

Amerikan siyaseti ve ekonomisi kötüleştikçe ülkenin ruh hâli depresyona teslim oldu. Ocak 1968'deki Tet Saldırısı[1] ABD'nin savaşı kaybettiğinin habercisi gibi görünüyordu; aynı yıl Lyndon Johnson ikinci kez başkanlığa aday olmama kararı aldı ve Richard Nixon'ın başkanlığıyla daha da zor bir döneme girildi. Aynı dönemde ABD'nin harcamalarını finanse etmek için para basmasından kaygılanan Fransa Devlet Başkanı Charles de Gaulle ülkesinin dolarlarını altına çeviriyordu. Haberler ile piyasalardaki gelişmeleri birlikte takip ederek, resmin bütününü görmeye ve bu ikisi arasındaki neden-sonuç ilişkisini anlamaya başladım.

1970 veya 1971'de, altının dünya piyasalarında artış göstereceğini fark ettim. O zamana kadar pek çok insan gibi ben de döviz kurlarını pek önemsememiştim; nihayetinde para sistemi hayatım boyunca hep sabit olmuştu. Ne var ki haberlerde döviz kurlarındaki gelişmelere giderek daha fazla yer verilmeye başlaması dikkatimi çekti. Diğer ülke para birimle-

1 Kuzey Vietnamlıların Güney Vietnam'daki yüzün üzerinde kent ve kasabaya eş zamanlı gerçekleştirdiği beklenmedik saldırı.

rinin dolar karşısında, dolarınsa altın karşısında sabitlenmiş olduğunu, Amerikalıların (neden böyle, bilmesem de) kendi altınlarını satın almalarına izin verilmediğini, yabancı merkez bankalarının dolarlarını altına çevirebildiğini ve ABD'nin çok fazla dolar basması hâlinde kendilerini bu sayede güvenceye alabileceklerini öğrendim. Devlet yetkililerimizin dolarla ilgili kaygıları ve altına dönük heyecanı küçümseyerek doların emniyetli, altınınsa sadece modası geçmiş bir maden olduğu konusunda bize güvence veren ifadelerini dinledim. Altın fiyatlarındaki yükselişin spekülatörlerin işi olduğunu ve ortalık sakinlediğinde hepsinin burunlarının sürtüleceğini söylüyorlardı. O zamanlar henüz devlet yetkililerinin dürüstlüğünden zerre kuşkum yoktu.

1971 baharında üniversiteden müthiş bir ortalamayla mezun oldum ve bu beni Harvard İşletme Okulu'na taşıdı. Buradaki eğitimime başlamadan önce, o yaz New York Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem katı elemanı olarak işe girdim. Yaz ortasında dolar sorunu önemli bir kırılma noktasına doğru gidiyordu. Avrupalıların Amerikalı turistlerden dolar kabul etmeyeceği yönünde haberler dolaşıyordu. Her ne kadar ben henüz net bir şekilde göremiyor olsam da küresel para sistemi çöküş sürecine girmişti.

Daha sonra, 15 Ağustos 1971, Pazar günü Başkan Nixon televizyona çıkarak ABD'nin dolar alıp altın verme taahhüdünden cayacağını açıkladı ve dolar çakıldı. Devlet yetkilileri doların devalüe edilmeyeceğini taahhüt ettiğinden, başkanın açıklamasını hayretler içinde dinledim. Dolar üzerindeki baskının arkasında yatan temel sorunlardan söz etmek yerine, spekülatörleri suçlamaya devam ediyor, laf ebeliğiyle doları güçlendirmeye dönük hamleler yapacakmış hissi verirken aslında eylemleriyle tam tersini yapıyordu. Nixon'ın doları "dalgalanmaya bırakması" ve akabinde taş gibi batmasına izin vermesi bana külliyen yalan gibi görünüyordu. Yıllar içinde politikacıların bu tür güvenceleri daima devalüasyonların hemen öncesinde verdiğine defalarca tanık olacaktım. Dolayısıyla, devlet politikalarını belirleyenlerin devalüasyonun yaşanmasına izin verilmeyeceği yönündeki taahhütlerine güvenmemeyi öğrendim. Olasılıkla durum ne kadar ümitsizse, bu tür güvenceleri o kadar yüksek sesle veriyorlardı. Yani verdikleri güvence ne kadar büyükse, devalüasyon olasılığı o kadar yüksek demektir.

Nixon'ın konuşmasını dinlerken, bütün bu gelişmelerin ne anlama geldiğini merak ediyordum. Para bildiğimiz anlamıyla –altın talep çeki olarak– artık yoktu. Bu iyi bir şey olamazdı. Kennedy'nin şahsında vücut bulan vaatler çağının çökmekte olduğu benim için çok netti.

Pazartesi sabahı işe giderken borsa işlem katında tam bir curcunayla karşılaşacağımı bekliyordum. Doğru, bir curcuna vardı ama tahmin ettiğim türden değildi: Borsa düşmek şöyle dursun, yaklaşık yüzde dörtlük bir yükselişle günü önemli bir kazançla kapatacaktı.

Ne olup bittiğini anlayabilmek için yazın geri kalanını geçmiş devalüasyonlar üzerine çalışarak geçirdim. Geçmişte olan biten her şeyi ve makul neden-sonuç ilişkilerinin bu gelişmeleri kaçınılmaz kıldığını öğrendim: Para birimi altınla ve devalüasyonla olan bağını koparır, buna tepki olarak borsa yükselir. Bunu öngörememiş olmamın her ne kadar geçmişte pek çok kere yaşanmış olsa da, kendi hayatımda ilk kez böyle bir şeyle karşılaşıyor olmamdan ileri geldiğini fark ettim. Almam gereken mesaj açıktı: "Başka dönemlerde, başka yerlerde başkalarının başına neler gelmiş olduğunu daha iyi anlamlandırabilmelisin. Bunu yapmazsan, bir gün aynı şey senin de başına gelebilir mi bilemeyeceksin. Hakeza geldiğinde bunların nasıl üstesinden geleceğini de."

O güz Harvard İşletme Okulu'na kaydolurken, dünyanın dört bir yanından üstün zekâlı insanlarla sınıf arkadaşı olacağımdan içim içime sığmıyordu. Deneyimlerim beklediğimden de iyi olacaktı. Dünyanın farklı köşelerinden insanlarla birlikte yaşadım, heyecan verici, seçkin bir zümre oluşturduk. Ne kara tahta önünde durup "Şunu asla unutmayın!" diyen bir öğretmen vardı ne de unutup unutmadığımızın görüleceği sınavlar. Bunun yerine önümüze okuyup analiz edeceğimiz gerçek vaka çalışmaları kondu. Bizler de küçük kümeler halinde söz konusu durumlarda biz olsaydık ne yapardık diye tartıştık. Benim kalemim olan okul buydu işte!

Bu arada altın standardını bırakmanın ardından gelen para basma dalgası sayesinde ekonomi ve borsa yükseliyordu. 1972'de hisse senetleri yeniden masadaydı ve o dönemin gözdesi Nifty 50'ydi.* Bu elli şirket

* Nifty 50, Hindistan Ulusal Menkul Kıymetler Borsası'nın on iki sektörden elli şirketin ağırlıklı ortalamasını gösteren referans endeksidir. (yay.n.)

hisse senedi grubu hızlı ve istikrarlı gelir artışı gösteriyordu ve hemen herkesçe güvenilir bir hamle addediliyordu.

Ben en az borsanın kendisi kadar ateşli bir şekilde daha çok vadeli emtiayla ilgileniyordum, bu nedenle baharda Merrill Lynch'teki emtia direktörüne bana yaz döneminde sezonluk bir iş vermesi için yalvardım. Şaşırmıştı, çünkü Wall Street'in açıktan ifade edilmese de evlatlığı olarak görülen Harvard İşletme Okulu gibi yerlerden çıkanlar genelde emtia piyasasıyla ilgilenmezlerdi. Aslına bakılırsa, bildiğim kadarıyla o zamana kadar vadeli emtia işlemleri piyasalarında çalışan bir Harvard İşletme Okulu öğrencisi olmamıştı. Wall Street şirketlerinin çoğunda vadeli emtia birimleri bile yoktu; zaten Merrill Lynch'inki de ara sokaklardan birine gizlenmiş, sıradan metal masalarda çalışılan küçücük bir ofisti.

Okuldaki ikinci yılıma başladıktan birkaç ay sonra ilk petrol krizi patlak verdi; fiyatlar sadece birkaç ay içinde dört katına fırlamıştı. Amerikan ekonomisi durgunlaştı, emtia fiyatları uçtu ve 1973 yılında menkul kıymetler borsası çakıldı. Bir kez daha gafil avlanmıştım fakat geriye dönüp baktığımda domino taşlarının makul bir sırayla düştüğünü görebiliyordum.

Bu kez 1960'ların borçla finanse edilen aşırı harcamaları 1970'lerin başında da devam etmişti. FED (Federal Rezerv Sistemi) bu harcamayı kolay kredi politikalarıyla finanse etmişti fakat borçlarını altın destekli dolar ile değil, değer kaybetmiş banknotla ödeyen ABD fiilen temerrüde düştü. Haliyle, bütün bu para basım süreciyle doların değeri düştü ve bu durum daha kolay krediyi, daha kolay kredi de daha fazla harcamayı beraberinde getirdi. Para sisteminin çöküşünü takip eden enflasyon artışı emtia fiyatlarını daha da yükseltti. Bunun üzerine 1973'te FED para politikalarında sıkılaştırmaya gitti; enflasyon ve büyüme fazla güçlü olduğunda merkez bankaları bunu yapar. Hisse senetlerini Büyük Buhran'dan beri en kötü düşüş, ekonomiyi en zayıf günleri bekliyordu. Nifty 50 özellikle etkilenerek sert biçimde çakılacaktı.

Çıkarılacak ders ne? Herkes aynı şeyi –örneğin Nifty 50'nin çok güvenilir olduğunu– düşündüğünde, bu durum fiyatlara kesinlikle yansır, dolayısıyla bu bahse para koymak büyük ihtimalle hata olacaktır. Bir şey daha öğrenmiştim: Her eylemin (sözgelimi kolay para ve kredi) kabaca kendisiyle oranlı bir sonucu vardır (bu örnekte yüksek enflasyon) ve bu

sonuç, yaklaşık olarak eş değer bir tepkiyi (para ve kredi politikalarının sıkılaştırılması) ve piyasalardaki trendin tersine dönmesini beraberinde getirir.

Bir şeylerin kendini tekrarladığını görmeye başlıyor, hemen her şeyin "geçmişte yaşanmış şeylerin bir benzeri" olduğunu kavrıyordum: Hemen her şey mantıksal neden-sonuç ilişkileri çerçevesinde tekerrür eder. Kuşkusuz hem bunlardan hangisinin cereyan etmekte olduğunu tespit etmek hem de arkalarındaki neden-sonuç ilişkilerini kavramak zorluğunu koruyordu. Geriye dönüp bakıldığında hemen her şey kaçınılmaz ve mantıklı görünse de o anda handiyse hiçbir şey belirgin değildi.

İnsanlar tavında olanın ardına düşüp tavında olmayandan uzak durduğundan, 1973'te hisse senedi yatırımı gözden düştü; artık yapılacak iş emtia işlemleriydi. Bu alandaki deneyimlerim ve Harvard yüksek lisansımla bir anda aranan elemana dönüştüm. Yüzyıllık, orta ölçekli bir komisyoncu firma, Dominick & Dominick beni o yıl işe başlayan emsalim Harvard İşletme Okulu mezunlarının maaşları arasında neredeyse en yüksek rakamla, yıllık yirmi beş bin dolar maaşla emtia müdürü olarak işe aldı. Yeni patronum beni, yanıma yaşça benden biraz büyük ve emtia komisyonculuğunda hayli deneyimli bir partner vererek emtia birimini kurmakla görevlendirdi. O dönem bunu fark etmeyecek kadar burnum havadaysa da boyumdan büyük bir işe kalkışmıştım. İş devam etseydi, muhtemelen sayısız acı ders alacaktım ama kötü durumdaki menkul kıymetler borsası ben henüz o kadar yol alamadan Dominick & Dominick'i dibe çekti.

Ekonomi çözülürken Watergate Skandalı manşetleri süsledi ve siyaset ile ekonominin ekseriyetle ekonominin liderliğinde nasıl iç içe geçmiş olduğunu bir kez daha gördüm. Bu sürekli düşüşün karamsarlığa sürüklediği insanlar hisse senetlerini sattılar ve piyasa düşmeye devam etti. Esasen daha kötüsü olamazdı ama herkeste ya olursa korkusu hâkimdi. Karşımda piyasaların zirve yaptığı 1966'da tanık olduğum şeylerin aynadaki yansıması duruyordu ve ortak akıl yine yanılmıştı. İnsanlar karamsar olduklarında satışa yönelirler, fiyatlar hayli ucuzlar ve durumu düzeltecek bir hamle gerekir. Tahmin edileceği gibi FED para politikasını esnetti ve hisse senetleri Aralık 1974'te dibe vurdu.

O dönem bekârdım ve New York'ta yaşıyordum. Harvard'dan arkadaşlarımla partilerde harika zamanlar geçiriyordum ve pek çok sevgilim

oluyordu. Oda arkadaşım Kübalı bir kadınla çıkıyordu ve bana sevgilisinin arkadaşlarının biriyle bir randevu ayarladı. İngilizcesi yok denecek seviyede, Barbara adında ilgi çekici bir İspanyol'du. Dil sorun değildi, nihayetinde farklı iletişim kurma yöntemlerimiz vardı. Birlikte yaşamaya başlamazdan önce yaklaşık iki yıl boyunca içimi hep kıpır kıpır etmeyi bildi. Evlendik, dört oğlumuz oldu ve birlikte muhteşem bir ömür geçirdik. Hâlâ içimi kıpır kıpır ediyor fakat takdir edersiniz ki hakkında daha fazlasını söyleyemeyeceğim kadar özel bir insan benim için.

Komisyonculuk işinde çalışırken, kendi adıma da alım satım yaptım. Kazandığım anlar kaybettiklerimden hayli fazla olsa da bugün sadece kayıplarımı hatırlıyorum. Domuz göbeği satın alarak yaşadığım büyük kaybı asla unutmam mesela. Domuz göbeği piyasası birkaç gündür alt limitteydi; başka bir deyişle fiyatı alım satımın durdurulmasını gerektirecek kadar düşüktü. Bu deneyimimin etkisini daha sonraları *Hedge Fund Market Wizards*'ın yazarı Jack Schwager'e şöyle anlatacaktım:

> *O günlerde fiyatlar değiştiğinde çıt sesi çıkaran büyük emtia borsası panolarımız vardı. Dolayısıyla her sabah açılışta piyasanın 200 puan düşüp –günlük limit– o fiyatta kaldığını görecek, duyacak ve henüz belirsiz olan potansiyel ek kayıplarla beraber bundan çok daha fazlasını kaybettiğimi bilecektim. Çok tensel, fiziksel bir deneyimdi... [ve] bana risk denetiminin önemini öğretti, zira aynı acıyı bir daha yaşamak istemiyordum. Hata yapma korkumu artırdı ve bana tek bir bahsin, hatta çoklu kombinasyonların bile kabul edilebilir miktarın üzerinde bir kayba mal olabileceğini öğretti. Ticarette aynı anda hem müdafaada kalmak hem de hücuma kalkmak zorundasın. Saldırmazsan para kazanamazsın. Müdafaada kalmazsan, paranı koruyamazsın. Ticaretten para kazanan herkesin bir noktada mutlaka korkunç bir acıyı tecrübe etmiş olduğunu düşünüyorum. Ticaret elektrik işi gibidir, çarpılman işten değildir. Malum domuz göbeği işi ve diğer işlerle o elektrik çarpmasını ve beraberinde gelen korkuyu iliklerimde hissettim.*

Dominick & Dominick perakende ticaretini bırakınca, daha büyük, daha başarılı bir komisyoncu firmaya geçtim. Burada geçirdiğim kısa süre zarfında firma her ne kadar başından beri Sandy Weill'ın idaresinde olsa

da sayısız başka firmayı devraldı, birkaç kez isim değişikliğine gitti ve nihayetinde Shearson isminde karar kıldı.

Shearson beni hem vadeli emtia işlemleri hem de vadeli finansal sözleşmeleri içeren vadeli piyasalarda finansal riskten korunma işiyle görevlendirdi. İşlerinde fiyat riskleri taşıyan müşterilere bu riskleri vadeli işlemler yoluyla yönetmelerinde yardım eden kişi bendim. Sık sık Batı Teksas'a ve Kaliforniya'nın zirai alanlarına inmemi gerektiren bu işimde, hububat ve hayvan piyasalarında uzmanlaştım. Birlikte çalıştığım Shearson simsarları, büyükbaş hayvan üreticileri ve hububat tüccarları harika insanlardı; beni içlerine aldılar, gece kulüplerine, güvercin avına ve barbekü partilerine götürdüler. Birlikte çalıştık, birlikte güldük, eğlendik ve Shearson'daki işimde bir yıldan biraz daha uzun süre sonra kalamasam da onlarla birkaç yıl sürecek ikinci bir hayat kurdum.

İşimi ve birlikte çalıştığım insanları ne kadar sevdiysem, Shearson'daki organizasyona o kadar adaptasyon sorunu yaşadım. Fazla yabaniydim. Örneğin, bugün aptalca bir hareket olarak görsem de, Kaliforniya Hububat ve Hayvan Yemi Kooperatifi yıllık toplantısında beyaz tahta önünde nutuk attığım esnada paltosunu çıkaracak bir striptizci tuttum. Tabii bir de patronuma yumruk attım. Hâliyle kovuldum.

Fakat simsarlar, müşteriler, hatta beni kovanlar bile beni hem sevdiler hem de tavsiyelerimi almaya devam etmek istediler. Daha da iyi kısmı bunun için bana ödeme yapmaya da istekliydiler. Böylece 1975'te Bridgewater Associates'e başladım.

BRIDGEWATER'IN BAŞLANGICI

Esasen yeniden başladım demeliyim. Harvard İşletme Okulu'ndan mezun olup Dominick & Dominick'in emtia biriminde çalışmaya başladıktan hemen sonra Harvard'dan arkadaşım Bob Scott'la küçük bir iş kurmuştuk. Başka ülkelerden birkaç arkadaşla birlikte yarı hevesli bir çabayla ABD'den diğer ülkelere mal satışına giriştik. Şirkete "Bridgewater" adını verdik çünkü "sular üzerinde köprü oluşturuyorduk" ve bu adın iyi bir tınısı vardı. 1975'e geldiğimizde bu emtia şirketinden geriye çok bir şey kalmamıştı fakat kâğıt üzerinde hâlâ duruyordu ve bunu kullandım.

Şirket merkezim iki odalı dairemdi. Ev arkadaşım –Harvard'dan bir arkadaş– ayrılınca onun odasını ofise dönüştürdüm. Rugby arkadaşlarımdan biriyle birlikte çalışıyorduk ve bir de asistan olarak hayli genç bir kadını işe almıştık. Bridgewater bu kadardı.

Zamanımın büyük kısmını piyasaları takip ederek, müşterilerime onların yerinde olsam piyasa risklerinin üstesinden gelmek için ne yapardım onu anlatarak geçiriyordum. Kuşkusuz bir yandan kendi adıma alım satım yapmaya devam ediyordum. Arkadaşlarla birlikte piyasaları alt etmelerinde müşterilere yardım etmek görevi gerçek bir işte çalışmaktan çok daha eğlenceliydi. Temel geçim masraflarım karşılandığı sürece hâlimden memnun olacağımdan emindim.

1977'de Barbara ile çocuk yapmaya karar verdik, dolayısıyla evlendik. Manhattan'da bir ev kiraladık ve şirketi de buraya taşıdım. O dönem Ruslar çok fazla hububat satın alıyor ve benden tavsiye istiyordu. Hâl böyle olunca, Barbara'yı yarı balayı yarı iş gezisine SSCB'ye götürdüm. Yılbaşı gecesi Moskova'ya indik ve kasvetli havalimanından otobüse bindiğimiz gibi karların arasından Aziz Vasil Katedrali'ne, müthiş arkadaş canlısı, eğlenmeyi bilen ve seven Ruslarla dolu büyük bir partiye gittik.

İşim bana daima egzotik yerler görme ve enteresan insanlarla tanışma fırsatı sundu. Bu iş gezilerimde para kazanmışsam, o da işin cilasıydı.

PİYASALARI MAKİNELER OLARAK MODELLEME

Kelimenin gerçek anlamıyla canlı hayvan, et, hububat ve yağlı tohum piyasalarını anlamaya çalışıyordum. Bunları seviyordum çünkü somuttular ve hisse senetlerine kıyasla çarpıtılmış değer endekslerine daha az tabiydiler. "Daha büyük ahmakların" almaya veya satmaya devam etmesi nedeniyle hisse senetleri fazla yüksek veya fazla düşük olabilirken, canlı hayvanlar kendilerini tüketicilerin ödemeye istekli olduğu rakamlar temelinde fiyatlanacakları et reyonunda buluyorlardı. Bu satışlara yol açan süreçleri gözümde canlandırabiliyor ve arkalarında yatan ilişkileri görebiliyordum. Hayvanlar hububat (ekseriyetle mısır) ve soya yediğinden ve mısır ile soya arasında dönüm miktarı rekabeti olduğundan, bu piyasalar birbirleriyle yakından ilişkilidir. Belli başlı yetiştirme bölgelerinin her birinde ekili araziler ve normal rekoltelerin ne olduğundan yetiştirme mevsimlerinin

farklı haftalarındaki yağış miktarlarından ürün tahminlerinin nasıl yapılacağına, hasat miktarları, nakliye maliyetleri ve ağırlık, lokasyon ve kilo artışına göre canlı hayvan envanterlerinin nasıl hesaplanacağından ürünlerin işlenmesi, perakende marjları, et kesiminde tüketicilerin öncelikleri ve her mevsim kesilecek hayvan miktarının nasıl hesaplanacağına kadar, konuyla alakalı aklınıza gelebilecek her şeyi öğrendim.

Bu akademik bir öğrenme değildi. Bu işi yapan insanlar bana ziraî süreçlerin nasıl işlediğini öğrettiler ve ben de bana öğretilenleri zaman içinde bütün bu bilgilerin birbirleriyle bağlantılarını haritalandırmada kullanacağım modellere dönüştürdüm.

Örneğin kaç büyükbaş, tavuk ve domuzun beslendiğini, bunların ne kadar tahıl yediğini ve ne kadar sürede kilo aldıklarını bildiğimden, hem ne kadar etin ne zaman piyasaya geleceğini hem de ne kadar mısır ve soya tüketileceğini tahmin edebiliyordum. Benzer şekilde bütün tarım arazilerinde kaç dönüme mısır ve soya ekildiğini öğrenip bu bölgelerin her birinde yağışın ürünü nasıl etkilediğini gösteren regresyon analizini yaparak ve hava tahminleri ve yağış verilerini kullanarak mısır ve soya üretiminde zamanlama ve nicelik tahmini yapabiliyordum. Bana göre bütün bunlar mantıklı neden-sonuç ilişkilerine göre işleyen hoş bir makine gibiydi. Bu ilişkileri kavradıktan sonra, modelleyebileceğim karar kuralları (yani ilkeler) geliştirebilirdim.

Bu ilk modellerle bugün kullandıklarımız arasında dağlar kadar fark var kuşkusuz. Bunlar o dönem parasını karşılayabildiğim teknolojiyle analiz edilip bilgisayar programlarına çevrilen müsveddeye not düşülmüş taslaklardı. İlk başlarda, regresyon analizlerini Hewlett-Packard HP-67 el hesap makinesinde yapıyor, renkli kalemlerle çizelgeler çiziyor ve her işlemi bileşim defterime not ediyordum. Kişisel bilgisayarlar (PC) çıkınca, rakamları bilgisayara yükleyerek bunları hesap tablosunda olan bitenin resmine dönüştürebilecektim. Büyükbaş, domuz ve tavukların üretim süreçlerinde hangi aşamada olunduğunu, et yiyenlerin dolarları için nasıl bir rekabete girdiklerini, et yiyenlerin neden ve ne kadar para harcayacağını ve mezbahalar ve perakendecilerin durum üzerinde ne tür etkileri olacağını (örneğin hangi etlerin kesimiyle ilgili tanıtımlar yapacaklarını) bilince, makinenin üstüne oynayabileceğim hangi büyükbaş, domuz ve tavuk fiyatlarını ortaya çıkardığını görebiliyordum.

İlk modelleri bu kadar temel bir şekilde kurmayı ve arıtmayı, basitleştirmeyi sevdim; bana para kazandıracak kadar iyi modellerdi. Fiyatların belirlenmesi konusunda, arz ve talebin her ikisinin de satılan miktar bağlamında ölçülüp değerlendirildiği ekonomi derslerinde öğrendiğimden farklı bir yaklaşımı benimsedim. Talebi (satın alınan miktar yerine) harcanan miktar olarak değerlendirip kimlerin alıcı, kimlerin satıcı olduğuna ve neden alım satım yaptıklarına bakmanın çok daha pratik bir yöntem olduğunu düşündüm. Bu yaklaşımı Ekonomi ve Yatırım İlkeleri'nde açıklayacağım.

Ekonomi ile piyasa hareketlerinde başkalarının ıskaladığı noktaları görmemin arkasındaki temel nedenlerden biri bu farklı yaklaşımdı. Bu bakış açısıyla –emtia, hisse senedi, bono, döviz vs.– hangi piyasaya bakarsam bakayım arz ile talebi geleneksel şekilde (birbirini dengeleyen birimler olarak) tanımlayanların gözden kaçırdığı dengesizlikleri görebiliyor, kavrayabiliyordum.

Karmaşık sistemleri makineler olarak görselleştirmek, neden-sonuç ilişkilerini bunlar içinde hesaplamak, bunlara göre ticaret yapmak için notlar almak, bu notları bilgisayara girmek ve böylece bilgisayarın benim adıma "karar alabilmesi"; bütün bunlar standart uygulamalardı.

Yanlış anlamayın, yaklaşımım mükemmellikten çok uzaktı. Bir "kaybetmezimin" bana nasıl yaklaşık yüz bin dolara patladığını dünmüş gibi hatırlıyorum. Ki o dönemki net varlığım da zaten bu rakamın biraz üzerindeydi. Fakat daha da acısı, müşterilerime de kaybettirmiştim. Kaleyi durmaksızın topa tutan en acı ders şudur: Asla hiçbir şeyden emin olamazsın. En güvenli görünen bahislerde bile fena halde canını yakabilecek riskler daima vardır, dolayısıyla sürekli bir şeyleri gözden kaçıracağını varsaymak en iyisidir. Bu ders karar alma sürecinde uyguladığım yaklaşımı bu kitapta ayrıntılarıyla anlatacağım üzere birçok açıdan değiştirdi ki başarımı da büyük ölçüde buna borçluyum. Fakat tavrımı tümüyle değiştirene kadar başka birçok hata yapacaktım.

İŞ KURMAK

Para kazanmak güzeldir fakat anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler kurmak para kazanmaktan katbekat güzeldir. Kendi adıma anlamlı bir işle meş-

gulüm ve samimiyetle önemsediğim ve önemsendiğimi bildiğim insanlarla anlamlı ilişkiler kurdum.

Şöyle düşünün: Hedef olarak para kazanmayı seçmek manasızdır zira paranın kendinde değeri yoktur, değeri satın alabildiği ve alamadığı şeylerden gelir. Bu nedenle, işe gerçekten istediğiniz şeyle başlamak daha akıllıcadır; bunlar sizin asıl hedefleriniz olacak ve ardından bunları elde etmek için yapmanız gerekenleri yapmak üzere işe koyulacaksınız. Para ihtiyaç duyduğunuz şeylerden biri olacaktır; asla tek ve en önemli ihtiyacınız değildir ve ihtiyacınız olandan fazlasına ulaştığınızda gerçekten istediğiniz şeyi almanız gerekecektir.

Gerçekten ne istediğiniz üzerine düşünürken, bunları makul bir şekilde tartabilmek için göreli değerlerine kafa yormanız icap eder. Ben anlamlı bir işi ve anlamlı ilişkileri eşit derecede istedim ve paraya temel ihtiyaçlarımı karşılayabildiğim sürece bu ikisinden daha az değer verdim. Müthiş ilişkiler ile paranın birbirine göreli önemi üzerine düşündüğümde, benim için ilişkiler tartışmasız ağır bastı; hem anlamlı bir ilişkinin yerine koyabileceğim bir tutar hem de anlamla bir ilişkiden daha değerli bir şeyi satın alabilecek bir para yoktu. Dolayısıyla öncelikli hedeflerim daima anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler oldu ki hâlâ öyledir ve ne yaptıysam bu hedeflere ulaşmak için yaptım.

1970'lerin sonlarında, piyasalara dair gözlemlerimi teleks yoluyla müşterilere göndermeye başladım. Bu *Günlük Gözlemler*'in ("Hububat ve Yağlı Tohumlar", "Canlı Hayvan ve Et", "Ekonomi ve Para Piyasaları") çıkış noktası son derece basitti: Birincil işimiz risk maruziyetlerini yönetmek olduğundan, müşterilerimize piyasalara dair tavsiyelerde bulunmak üzere telefon ediyorduk. Bu telefon görüşmelerinin zaman kaybına dönüştüğünü görünce, görüşlerimi diğerlerinin mantığını kavrayıp daha da geliştirmelerini sağlamalarına yardımcı olacak şekilde gün gün not etmemin çok daha etkili bir yöntem olacağına karar verdim. Beni her gün araştırmaya ve düşünmeye zorlayan disipline edici bir işti. Dahası işimiz açısından önemli bir iletişim kanalına dönüştü. Bugün, neredeyse kırk yılın ve yaklaşık on bin yayının ardından, *Günlük Gözlemler*'imiz dünyanın dört bir yanındaki müşterilerimiz ve politika üreticiler tarafından okunuyor, yorumlanıyor ve tartışılıyor. Bridgewater'daki diğer yazılarla

beraber bunları da yazmaya devam ediyorum ve insanlar okumaya devam ettiği sürece ölene kadar da yazmayı umuyorum.

Müşterilere bu tür gözlem ve tavsiyeler sunmanın yanında, onlar adına alım satım yaparak risk maruziyetlerini yönetmeye başladım. Zaman zaman aylık sabit bir ücret, zaman zaman kârdan pay alıyordum. O dönemdeki danışanlarım arasında dev sığır eti alıcılarından McDonald's ile ilerleyen yıllarda ülkenin en büyük tavuk üreticisi konumuna gelecek Lane Processing gibi şirketler vardı. Bunların ikisine de çok para kazandırdım; özellikle Lane Processing hububat ve soya fasulyesi piyasalarındaki spekülasyonlarında tavuk yetiştiriciliği ve satışından bile daha iyi iş çıkardı.

O dönem McDonald's Chicken McNugget adında yeni bir ürün planlamıştı fakat tavuk fiyatlarının artabileceği ve dolayısıyla kâr marjlarını sınırlayabileceği endişesiyle piyasaya çıkarmak konusunda tereddüt içindeydiler. Lane gibi tavuk üreticileri sabit bir fiyattan tavuk satmaya yanaşmayacaklardı çünkü onlar da maliyetlerin artmasından ve sıkışmaktan korkuyorlardı.

Sorun üzerine kafa yorarken tavuğun, ekonomik açıdan tavuk ve yeminden ibaret basit bir makine olarak görülebileceği aklıma geldi. Tavuk üreticilerinin endişelenmeleri gereken en oynak maliyet yem fiyatlarıydı. Lane yöneticilerine mısır ve soya tahvillerini kullanarak maliyetleri nasıl kilitleyeceklerini gösterdim ve bu sayede onlar da McDonald's'a sabit bir fiyat verebildiler. Fiyat riskini çok büyük ölçüde azaltan McDonald's, 1983'te McNugget'ı piyasaya çıkardı. Bunun gerçekleşmesinde katkım olduğu için müthiş mutluydum.

Büyükbaş ve et piyasalarında da benzer türde fiyat ilişkileri saptadım. Örneğin, büyükbaş besicilerine maliyet kalemleriyle (besi sığırı, mısır ve soya) altı ay sonra satacakları şey (beslenmiş sığır) arasındaki fiyat ilişkilerinde finansal riskten korunarak güçlü kâr marjlarını nasıl kilitleyeceklerini gösterdim; ayrıca donmuş et fiyatlarının çok altında olmasına karşın hâlâ büyük kâr marjlarıyla sabit fiyatlardan gelecekte teslimli farklı bir taze kesim et satışı metodu geliştirdim. Müşterilerimin işlerinde "makinelerin" nasıl yürüdüğü hakkındaki engin bilgilerini piyasaların işleyişine dair bilgimle birleştirmek hem her iki tarafın da yararına oldu hem de bütün olarak piyasaları daha etkin kıldı. Bu karmaşık makineleri gözümde canlandırma kabiliyetim ani reaksiyon gösterenler karşısında

bize bir rekabet üstünlüğü sağladı ve nihayetinde bu endüstrilerin işleyiş biçimini değiştirdi. Dahası her zaman olduğu gibi, yine asıl heyecan verici kısım sevdiğim insanlarla birlikte çalışmaktı.

26 Mart 1978 günü ilk oğlumuz, Devon dünyaya geldi. Çocuk sahibi olmak, verdiğim en zor karardı çünkü beni nasıl bir deneyimin beklediğini bilemiyordum ve böyle bir kararın geri dönüşü olmayacaktı. Fakat verdiğim en iyi karar olduğunu anlamam uzun sürmedi. Bu kitapta aile yaşantıma çok fazla girmeyecek olsam da kariyerimi de aile yaşantımı da aynı derecede gözettiğimi ve bu ikisini birleştirdiğimi belirtmeliyim. Devon'ın adını ABD'nin ithal ettiği ilk sığırlar arasında yüksek verimliliğiyle meşhur en eski sığır ırklarından birinden aldığını söylemem kariyerimle ailemin kafamda ne denli iç içe geçmiş olduğuna dair bir fikir verecektir.

BÖLÜM 3

DÜŞTÜĞÜM UÇURUM:

1979–1982

1950'den 1980'e kadar, özellikle de 1971'de doların altınla bağını koparmasından sonra borç, enflasyon ve büyüme istikrarlı ve her seferinde bir öncekinden daha büyük dalgalar hâlinde birlikte yükselip azaldı. 1970'lerde üç dalga yaşandı. İlki 1971'de doların devalüe edilmesi nedeniyle geldi. 1974 ile 1975 arasında gerçekleşen ikinci dalga, enflasyonu İkinci Dünya Savaşı'ndan beri en yüksek seviyeye çıkardı. FED faiz oranlarını rekor seviyeye çıkararak para arzını sıkılaştırdı ve bu hamle menkul kıymetler borsasında ve ekonomide 1930'lardan beri yaşanan en sıkıntılı dönemi beraberinde getirdi. Üçüncü ve en büyük dalga 1979-1982 arasında gerçekleşti ve 1929-1932 arasından beri yaşanan en büyük ekonomik/piyasa artış ve ani düşüşlerinden birine sahne oldu. Faiz oranları ve enflasyon uçtu ve çöktü; hisse senetleri, bonolar, emtia ve döviz piyasaları tarihlerinin en oynak dönemlerinden birini yaşadı ve işsizlik Büyük Buhran'dan beri en yüksek seviyeye ulaştı. Küresel ekonomi için, piyasalar için ve kişisel olarak benim için korkunç bir türbülans dönemiydi.

1978-1980 arasında (1970-1971 ve 1974-1975'te olduğu gibi) kendi arz ve talep dengelerindeki değişimlerden daha çok para ve kredi büyümesindeki ani değişikliklerden etkilenen farklı piyasalar birlikte hareket etmeye başladı. Bu büyük hareketler İran Şahı'nın devrilmesini takiben patlak veren petrol kriziyle daha da körüklendi. Petrol piyasasındaki oynaklık

ilk vadeli petrol işlemleri piyasasının oluşmasına yol açtı ve bu da bana ticaret yapma fırsatı sundu (o dönem faiz oranları ve dövizde de vadeli işlem mevcuttu ve ben tamamında bahis yapıyordum).

Bütün piyasalar bu etmenlerle işlediğinden, oyundaki makineyi daha iyi anlamak için kendimi makroekonomik ve tarihî verilere (özellikle faiz oranları ve döviz piyasası verilerine) kaptırdım. 1978'de enflasyon yükselmeye başlayınca, FED'in olasılıkla para arzında sıkılaştırmaya gideceğini sezdim. Temmuz 1979'da enflasyon iyice kontrolden çıktı ve Başkan Jimmy Carter Federal Rezerv Sistemi'nin başına Paul Volcker'ı getirdi. Birkaç ay sonra Volcker, FED'in para arzında büyümeyi %5,5 ile sınırlayacağını açıkladı. O dönem yaptığım hesaplamalara göre, %5,5'lik parasal büyüme enflasyon sarmalını kıracaktı fakat aynı zamanda ekonomiyi ve piyasaları boğacak ve muhtemelen korkunç bir borç krizine yol açacaktı.

GÜMÜŞ HIZ TRENİ

Şükran Günü'nün hemen öncesinde Dallas'taki Petroleum Club'ta dönemin dünyanın en zengin insanıyla, Bunker Hunt'la görüştüm. Birkaç yıl önce aynı zamanda petrol ve büyükbaş ticaretindeki önemli müşterilerimden biri olan Teksaslı arkadaşım Bud Dillard vasıtasıyla tanışmıştık ve düzenli olarak ekonomi ve piyasalar, özellikle de enflasyon üzerine sohbetler ediyorduk. Görüşmemizden birkaç hafta önce İranlı militanlar Tahran'daki ABD konsolosluğunu basarak elli iki Amerikan vatandaşını rehin almıştı. Uzun petrol kuyrukları oluşmuştu ve piyasa aşırı oynaktı. Belirgin bir kriz algısı vardı: Ülke şaşkın ve öfkeliydi.

Bunker borç krizi ve enflasyon risklerini benden çok daha iyi görüyordu. Enflasyondan korunmak üzere son birkaç yıldır servetini banknottan çıkarmak istiyor, dolayısıyla mallar, bilhassa da gümüş satın alıyordu. İlk satın alımını onsu 1,29 dolardan yapmıştı. Enflasyon ve gümüş fiyatı artarken sürekli gümüş satın almaya devam etti. Ta ki özünde gümüş piyasasını ele geçirene kadar! O noktada gümüş on dolar civarından işlem görüyordu. Ona FED'in para politikasını kısa vadeli faiz oranlarını uzun vadeli oranların üzerinde tutacak kadar sıkılaştıracağından (ki bu, "verim eğrisini tersine çevirmek" olarak adlandırılıyordu), gümüşleri elden çıkarmak için doğru zamanın gelmiş olabileceğini düşündüğümü

söyledim. Bu ne zaman gerçekleşse, enflasyona karşı korumalı aktifler ve ekonomi tepetaklak düşerdi. Fakat Bunker petrol işindeydi ve konuştuğu Orta Doğulu petrol üreticileri hâlâ doların değer kaybetmesinden endişe ediyordu. Ona kendilerinin de enflasyondan korunmak için gümüş alacaklarını söylüyorlardı, dolayısıyla Bunker gümüş fiyatlarının artmaya devam etmesi beklentisine tutunmayı sürdürdü. Ben gümüşten çıktım.

8 Aralık 1979'da ikinci oğlumuz Paul doğdu. Her şey çok hızlı değişiyordu fakat ben bütün bu yoğunluğu seviyordum.

1980'in başlarında gümüş elli dolara doğru koşuyordu ve zaten zengin olan Bunker servetini daha da artırmıştı. Gümüş on dolara yükseldiğinde hayli para kazanmış olan bense elli dolar koşusunu kaçırdığım için dövünüyordum. Ama en azından, gümüşten çıkarak para kaybetmemiştim. Her yatırımcının kariyerinde gerçekleşmesini beklediği şeyle gerçekleşen şeyin birbirini tutmadığı ve büyük fırsatlara mı yoksa korkunç hatalara mı baktığını bilmediği sıkıntılı dönemleri olur. Ben doğru ama erken davranma anlamında güçlü bir eğilime sahip olduğumdan, durumun bu olduğunu düşünmeye meyilliydim. Haklıydım da, kırk dolarlık bir yükselişi ıskalamanın benim için mazereti olamazdı.

Mart 1980'de düşüş nihayet gerçekleşti ve gümüş on bir doların altına çakıldı. Bu çöküşün perişan ettiği Hunt neredeyse kendisiyle birlikte bütün ABD ekonomisini de çökertiyordu.[2] FED dalgalanma etkisini kontrol altına almak için müdahale etmek zorunda kaldı. Bütün bunlar bana aklıma kazıdığım bir ders verdi: Zamanlama her şeydir. Piyasadan çıkmış olduğum için derin bir oh çeksem de dünyanın en zengin insanının –aynı zamanda empati kurduğum biri– iflasını izlemek sarsıcıydı. Yine de gelmekte olanın yanında bunun esamesi dahi okunmayacaktı.

EKİBİ BÜYÜTMEK

Aynı yılın ilerleyen aylarında Paul Colman adında muhteşem bir adam Bridgewater'a katıldı. Sığır ve sığır eti endüstrisindeki iş ilişkilerimiz sayesinde iyi arkadaş olmuştuk, zekâsına ve değerlerine saygı duyuyor-

2 Özellikle aracı kurumların marj tamamlama taleplerinde yükümlülüklerini yerine getirememesi zincirleme temerrütlere yol açabilirdi.

dum; dolayısıyla onu birlikte dünyayı fethedeceğimize ikna etmeyi bildim. Muhteşem eşi ve çocuklarını Guymon, Oklahoma'dan getirdi ve ailecek ayrılmaz dostlar olduk. İşi bölük pörçük, gelişigüzel yürüttük. Yaşadığım ve çalıştığım evin* ofis kısmı genellikle darmadağınık hâlde –önceki günün akşam yemeğinden kalan tavuk kemikleri vs. masamın üzerinde dururdu– olduğundan, müşterilerle toplantılarımızı Harvard Club'ta gerçekleştiriyorduk. Paul üzerime geçirecek düzgün bir şeylerim olması için bütün bu dökün tüler arasında daima temiz, şık, koyu mavi bir gömlekle kravatı hazır bulundururdu. 1981'de çocuklarımızı daha kırsal bir bölgede yetiştirmek istediğimize kanaat getirdik ve hep birlikte Wilton, Connecticut'a taşındık. Bridgewater'ı oradan yürütecektik.

Colman'la birbirimizin fikirlerini sorguluyor, tartışıyor ve en iyi yanıtı bulmaya çalışıyorduk; sürekli mehter adımıyla ilerliyorduk ve özellikle de çözülmesi gereken çok fazla konunun olduğu anlarda ikimiz de bundan müthiş keyif alıyorduk. Piyasalar ve arkalarındaki güçler üzerine gece yarılarına kadar tartışır, başlarımızı yastığa koymadan önce ulaştığımız bütün verileri bilgisayara girer ve bilgisayarın sabah ne söyleyeceğini görmek üzere uykuya dalardık.

BÜYÜK BUHRAN İDDİAM

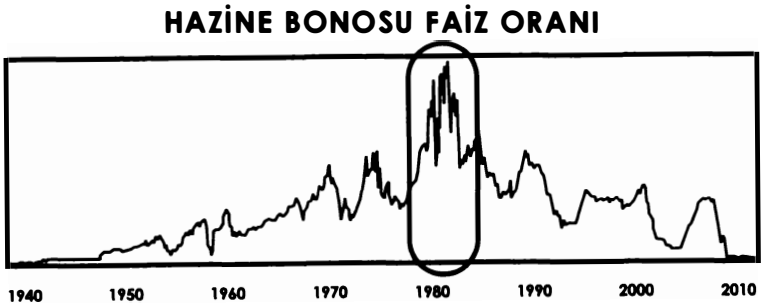
1979-1981 yılları arasında ekonominin hali 2007-2008 para krizindekinden çok daha beterdi ve piyasalar daha oynaktı. Esasen kimileri tarihin en oynak dönemi olduğunu söyleyecekti. Yan sayfadaki grafikler 1940'lara kadar giden faiz oranları ve altındaki volatiliteyi gösteriyor.

Gördüğünüz gibi 1979-1982 öncesinde böyle bir şey yaşanmamıştı. Son yüzyılın en önemli dönemlerinden biriydi. Tüm dünyada siyasi sarkaç sağa dönerek Margaret Thatcher, Ronald Reagan ve Helmut Kohl'u iktidara getiriyordu. "Liberal" sözcüğü artık ilerleme yanlısı anlamına gelmiyordu; sözcüğün yeni anlamı "insanlara çalışmamaları için para vermekti".

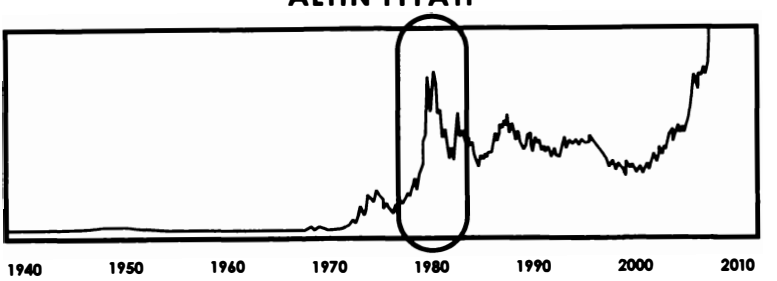
Anladığım kadarıyla FED, iki arada bir derede kalmıştı. Ya borç sorunlarını hafifletmek için para basacak ve (1981 itibarıyla hâlihazırda

---

* Brownstone: Amerika'da kahverengimsi kırmızı tuğladan yapılmış, bitişik nizam ev tipi. (yay. n.)







enflasyonu %10'a çıkarmış ve insanları bonoları elden çıkarmaya ve enflasyona karşı korumalı aktifler satın almaya itmekte olan) ekonomiye güç verecekti ya da kemik kıran bir sıkılaştırmayla enflasyonun belini bükecekti (ki bu, borçluların da belinin bükülmesi anlamına gelecekti zira borç miktarı Büyük Buhran'dan beri görülen en yüksek seviyedeydi). Ağırlaşan sorunlar gerek giderek artan enflasyon seviyelerinde gerekse

giderek kötüleşen ekonomik faaliyet seviyelerinde kendini hissettiriyordu. Her ikisi de zirveye ulaşacak gibi görünüyordu. Borçlar borç alanların bunları geri ödemeleri için kazanmaları gereken gelirlerden çok daha hızlı artıyor ve Amerikan bankaları gelişmekte olan ülkelere devasa –ve sermayelerinden katbekat fazla– krediler veriyordu. Mart 1981'de "Gelecek Buhran'a Bakış" başlıklı bir *Günlük Gözlem* yazdım. Yazı şu cümleyle bitiyordu: "Borcumuzun büyüklüğü buhranın ya otuzlarda tanık olduğumuz kadar ya da ondan da kötü olacağını gösteriyor."

Bu son derece tartışmaya açık bir bakış açısıydı. Çoğuna göre "buhran" kaçıkların, sansasyon yaratmaya hevesli insanların kullandığı ve anlayışlı, düşünceli insanların ciddiye almadığı ürkütücü bir sözcüktü. Öte yandan 1800'e kadarki borç ve buhranları araştırmış, hesaplamalarımı yapmıştım ve gelişmekte olan ülkelerin yol açtığı bir borç krizinin yaklaştığından emindim. Bu düşüncemi müşterilerimle paylaşmak zorundaydım. Görüşlerim hayli tartışmalı olduğundan, başka başka insanlardan akıl yürütme biçimimi adım adım izlemelerini ve bana neresinin kötü olduğunu söylemelerini istedim. Her ne kadar çıkarımımı teyit etmeye gönülsüz olsalar da kimse yürüttüğüm mantıkta herhangi bir kusur bulamadı.

Tırmanan enflasyon ile deflasyonist buhran arasında bir seçim yapılacağına inandığımdan, hem altın (artan enflasyonda iyi çalışır) hem de bono (deflasyonist buhranlarda iyi çalışır) tutuyordum. O döneme kadar altın ve bonolar yüksek veya düşük enflasyon beklentilerine bağlı olarak zıt yönde seyredegelmişti. Altın ve bono pozisyonunda kalmak enflasyon ortamında değer kaybedecek nakit para veya bir buhranda çakılacak hisse senetleri gibi alternatiflerden çok daha güvenli görünüyordu.

İlk başta piyasalar aleyhimde işledi. Fakat gümüş ve diğer alım satım tecrübelerim bana zamanlamayla ilgili kronik bir sorunum olduğunu öğretmişti; bu nedenle henüz fazla erken olduğunu ve beklediğim şeyin yakın bir gelecekte gerçekleşeceğini düşünüyordum. Fazla beklemem gerekmedi. 1981 güzünde sıkı FED politikaları yıkıcı bir etki yaratırken, bono bahislerim amorti etmeye, çılgın görüşümdeki haklılığım kendini göstermeye başlamıştı. Şubat 1982'de FED nakit çıkmazını önlemek amacıyla geçici süreyle likiditeye ilave yaptı. Haziranda likidite kapışması şiddetlendi ve FED'in buna yanıtı, para basarak likiditeyi Paul Volcker'ın başkanlığındaki en yüksek seviyeye çıkarmak oldu. Fakat bu, yeterli değildi.

TARİHİN EN BÜYÜK HIZARI

Ağustos 1982'de, Meksika borcunu ödeyemedi. O dönem hemen herkes Meksika'yı başka ülkelerin izleyeceği konusunda hemfikirdi. Bu çok ciddi bir durumdu zira Amerikan bankaları konumları Meksika'nınkinden daha az riskli olmayan diğer ülkelere sermayelerinin iki yüz elli katı civarında borç vermişti. ABD'de iş kredisi faaliyeti durma noktasındaydı.

Bunların olacağını öngören az sayıdaki insandan biri olduğumdan, hayli dikkat çekmeye başlamıştım. Kongre kriz temalı oturumlar düzenliyordu ve ben de fikirlerimi paylaşmak üzere davet aldım. Kasımda piyasalarla ilgilenen herkesin mutlaka izlemesi gereken televizyon programlarından *Louis Rukeyser'le Wall Street Haftası* adlı programın öne çıkan konuğuydum. Kendimden emin bir şekilde ekonomik krize doğru gittiğimizi söyledim ve nedenini açıkladım.

Meksika'nın borcunu ödeyememesinin ardından FED, ekonomik çöküş ve borçların ödenememesi sorununa bulunabilir para miktarını daha da artırarak basit bir yanıt verdi. Bu, menkul kıymetler borsasının rekor düzeyde fırlamasına neden oldu. Şaşırmakla beraber, bu gelişmeyi FED'in hamlesine karşı verilen bir tepki olarak okudum. Sonuçta 1929'da %15'lik bir toparlanmayı tüm zamanların en büyük krizi takip etmişti. Ekim ayında öngörümü kısa bir yazıya dönüştürdüm. Gördüğüm kadarıyla, FED'in çabalarının yetersiz kalma, ekonominin iflasa doğru sürüklenme olasılığı %75'ti; %20 olasılıkla FED'in adımı ilk başta ekonomiyi canlandıracak ama ekonomi nihayetinde çökecekti. Son olarak %5 olasılıkla ekonomiyi kurtarmaya yetecek bir teşvik sağlayacak fakat bu durum yüksek enflasyonu tetikleyecekti. En kötü senaryolara karşı tedbir amacıyla altının yanı sıra, yükselen kredi sorunlarına bahis oynamanın sınırlı risk içeren bir yolu olan Avrupa dolarları karşısında alış-satış farkıyla vadeli hazine bonosu satın aldım.

Tümüyle yanılmıştım. Kısa bir gecikmenin akabinde ekonomi enflasyonal olmayan bir şekilde geri sekerek FED'in adımlarına yanıt verdi. Başka bir deyişle, büyüme artarken enflasyon düştü. Menkul kıymetler borsası boğa koşuşuna başladı ve Amerikan ekonomisi devam eden on sekiz yıl boyunca tarihinin en büyük enflasyonal olmayan büyüme periyodunu yaşadı.

Böyle bir şey nasıl mümkün olabilirdi? Sonunda çözdüm. Malum borçlu ülkelerden ABD'ye para akışı her şeyi değiştirmişti. Doların yükselmesine yol açmış, bu, ABD'de deflasyonal baskı üretmiş ve bu da FED'e enflasyonu yükseltmeden faiz oranlarını rahatlatma imkânı tanımıştı. Patlama için gereken yakıt bulunmuştu. Bankalar hem Federal Rezerv'in onlara ve alacaklı komitelere verdiği nakit krediler için hem de Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Uluslararası Ödemeler Bankası gibi finansal yeniden yapılandırma kuruluşlarının borçlu devletlere borçlarını ödeyebilmeleri için yeni krediler açarak sorunları düzeltmesi sayesinde korunmuştu. Böylece herkes her şey güllük gülistanlıkmış gibi davranabilir ve malum kredileri uzun yıllar boyunca not düşebilirdi.

Bu dönem boyunca yaşadığım deneyimleri beyzbol sopasıyla başıma arka arkaya aldığım darbeler şeklinde açıklayabilirim. Bu derece yanılmak –özellikle de herkesin gözü önünde yanılmak– çok aşağılayıcıydı ve bana maliyeti Bridgewater'da oluşturduğum hemen her şeydi. Tümüyle yanlış bir fikre sıkı sıkıya sarılmış kibirli bir budalaya dönüşmüş olduğumu fark etmiştim.

Dolayısıyla ticaretteki sekiz yıllık deneyimimden sonra bunca deneyime dair gösterecek tek bir şeyim yoktu. Her ne kadar yanıldığımdan çok daha fazla kere haklı çıkmış olsam da her şeye silbaştan başlıyordum.

Bir noktada çalışanlarımın ücretlerini ödeyemeyecek kadar para kaybettim. Onları bir bir işten çıkarmak zorunda kaldım. Sadece iki kişi kalmıştık: Colman ve ben. Sonra Colman da gitmek zorunda kaldı. Gözlerimiz yaşlı vedalaştık ve ailesiyle birlikte Oklahoma'ya geri döndü. Bridgewater artık tek bir çalışanın eline bakıyordu.

Değer verdiğim, önemsediğim insanları kaybetmek ve hayalim olan işi kaybetme noktasına gelmiş olmak yıkıcıydı. İkinci arabamızı satana kadar hayatımızı idame ettirebilmek için babamdan dört bin dolar borç aldım. Artık önemli bir yol ayrımındaydım. Kravatımı takıp Wall Street'te iş mi aramalıydım? İstediğim hayat bu değildi. Diğer taraftan bakmakla yükümlü olduğum bir eş ve iki küçük çocuk vardı. Hayatımın büyük dönüm noktalarından birinde olduğumu, tercihlerimin benim ve ailemin geleceği üzerinde muazzam etkileri olacağını görüyordum.

İFLAH OLMAZ YATIRIM SORUNUMU AŞMANIN YOLU

Piyasada para kazanmak zordur. Keskin zekâlı alım satımcı ve yatırımcı Bernard Baruch şu sözüyle bunu çok iyi anlatır: "Her şeyi bir kenara bırakıp piyasanın ve hisse senetleri göz önünde olan bütün büyük şirketlerin tarihini ve arka planını bir anatomi dersine çalışan tıp öğrencisi dikkati ve titizliğiyle çalışmaya hazırsan, bunu yapabileceksen, dahası bir kumarbaz kadar soğukkanlı, bir kâhin gibi altıncı his sahibi ve bir aslan kadar yiğitsen, sende ufak da olsa umut ışığı var demektir."

Geriye dönüp baktığımda, çöküşüme yol açanın utanç verici biçimde bariz hatalarım olduğunu görüyordum. Her şeyden önce kendime haddinden fazla güvenmiş ve hislerimin benden daha iyisini yapabileceğine inanmıştım. Ne kadar çok şey bilirsem bileyim, ne kadar sıkı çalışırsam çalışayım hiçbir zaman *Wall Street Week*'te söylemiş olduğum türden iddialarda bulunacak kadar emin olamayacağımı (bir kez daha) öğrenmiştim: "Yumuşak iniş diye bir şey yoktur. Bunu bu kadar net söyleyebiliyorum çünkü piyasaların nasıl işlediğini biliyorum." Nasıl bu kadar kibirli konuşabilmiştim, bugün hâlâ şaşıyor ve kendimden utanıyorum.

İkincisi, tarih çalışmanın önemini bir kez daha anladım. Nihayetinde yaşanan, "geçmişte yaşanmış olanların bir yenisiydi". Bir ülkenin para birimi cinsinden ifade edilmiş borçlarının devlet desteğiyle başarılı bir şekilde yeniden yapılandırılabildiğini ve eş zamanlı olarak merkez bankaları (Büyük Buhran'ın dibe vurduğu Mart 1932'de ve yine 1982'de yaptıkları gibi) teşvik sağladığında, enflasyon ile deflasyonun birbirine karşı dengelenebildiğini görebilmiş olmam gerekirdi. 1971'de olduğu gibi, bir kez daha tarih dersinden kalmıştım. Bunu fark etmek beni bütün büyük ekonomiler ve piyasalarda yüzyıl içinde görülen bütün hareketleri masaya yatırıp anlamaya ve titizlikle test edilmiş zaman üstü ve evrensel karar alma ilkeleri oluşturmaya çalışmaya sevk etti.

Üçüncüsü, piyasaların temposunu belirlemenin ne denli zor olduğu bu süreçte bana bir kez daha hatırlatılmıştı. Uzun vadeli gelir düzeyi tahminlerim, üzerlerine bahis oynanacak güvenilirlikte değildi; bahis yaptığım dönem ile tahminlerimin gerçekleşeceği (gerçekleşecekse tabii!) zaman arasında çok fazla şey yaşanabilirdi.

Bütün bu eksikliklerime baktığımda, bir kez daha bu kadar büyük bir hüsrana uğramadan ilerlemek istiyorsam, kendime objektif bir gözle bakmak ve değişmek zorunda olduğumu gördüm; istediğim şeyin peşinden koşarken sergilediğim doğal saldırganlığımla baş etmenin daha iyi bir yolunu bulmalıydım.

Müthiş bir hayata erişmek istediğinizi ve bunun için tehlikelerle dolu bir ormandan geçmeniz gerektiğini hayal edin. Olduğunuz yerde güven içinde kalıp sıradan bir hayat yaşamayı da tercih edebilirsiniz, muhteşem bir hayata sahip olmak için ormanı aşmayı göze almayı da. Hangisini tercih edersiniz? Bir an durup düşünün. Çünkü hepimiz şu veya bu şekilde ikisinden birini seçmek zorunda kalırız.

Yaşadığım krize rağmen, bütün tehlikeleri göze alıp o muhteşem hayatın ardına düşmek zorunda olduğumdan emindim. Dolayısıyla soru şuydu: "Tehlikelerle dolu ormandan" sağ çıkmayı nasıl başaracaktım? Geriye dönüp baktığımda, yaşadığım krizin başıma gelen en iyi şey olduğunu düşünüyorum. Bana saldırganlığımı dengelemek için ihtiyaç duyduğum tevazuyu veren bu kriz oldu. Hata yapmaktan o kadar korkuyordum ki düşünce tarzımı keskin bir şekilde değiştirmeyi öğrendim. Artık "Haklıyım," diye düşünmüyor, aksine kendime "Haklı olduğun ne malum?" diye soruyordum. Dahası bu soruyu yanıtlamanın en iyi yolunun benimle aynı işi misyon edinmekle birlikte gelişmeleri benden daha farklı okuyan başka bağımsız düşünürler bulmaktan geçtiği çok açıktı. Onlarla derin düşüncelere gark eden fikir ayrılıkları yaşayacağım tartışmalara girerek hem onların akıl yürütme tarzını kavrayabilecektim hem de onlarla stres testine girecektim.

Başka bir deyişle sadece haklı olmak istiyordum, doğru yanıtın benden mi bir başkasından mı çıkacağı umurumda değildi. Böylece gözden kaçırıyor olabileceğim şeyleri göstermeleri konusunda insanlara karşı müthiş açık fikirli olmayı öğrendim. Başarılı olmamın yegâne yolunun şunlardan geçtiğini gördüm:

1. Benimle aynı görüşte olmayan en zeki insanları bulmalı ve onların akıl yürütme tarzlarını anlamaya çalışmalıyım.
2. Ne zaman bir fikre sahip olmamam gerektiğini bilmeliyim.

3. Zaman üstü ve evrensel ilkeler geliştirmeli, bunları test etmeli ve sistematikleştirmeliyim.
4. Riskleri büyüklüklerine göre yukarıdan aşağıya doğru sıralayacak ve giderek azaltacak şekilde dengelemeliyim.

Bunları yapmak, aldığım risklerin karşılığı olan görece verimli sonuçları daha da geliştirdi; bu nedenle aynı ilkeleri hayatımın diğer alanlarında da uygulamaya başladım. En önemlisi Bridgewater'ı, –kararları benim aldığım ve diğerlerinin uyguladığı bir otokrasi değil, herkesin oyunun eşit olduğu bir demokrasi değil– fikir meritokrasisi lakin derin anlaşmazlıkları teşvik eden ve insanların fikirlerini liyakatleriyle doğu orantılı olarak araştıran ve tartan bir meritokrasi temeli üzerine inşa etmeyi bu sayede başardım.

Karşıt fikirleri açıkça tartışılır kılmak ve onları üzerine kafa yormak bana insanların akıl yürütme tarzlarına dair çok fazla şey öğretti. İnsanların en büyük zaaflarının tam da en güçlü yönlerinin öbür yüzleri olduğunu keşfettim. Örneğin, bazıları çok fazla risk almaya meyilliyken, bazıları hiç risk almamaya çalışır. Bazıları detaylara çok fazla yoğunlaşırken, bazıları sadece büyük resme odaklanır. Çoğu bir yönde aşırılığa kaçarken, diğer yöne yeterince önem vermez. Tipik olarak, zayıflıklarımızı bize doğal görünen bir şeyi yaparak açıklamayı başaramayız. Asıl mühimi, düştükten sonra ne yapacağımızdır. Başarılı insanlar zayıf yönlerini giderirken güçlü yönlerinden faydalanmaya devam etmelerini sağlayacak şekilde kendilerini değiştirirken, başarısız insanlar bunu yapmaz. Kitabın ileriki kısımlarında belirli değişim stratejilerine değineceğim fakat burada altını çizmeyi gerekli gördüğüm bir nokta var: Faydalı değişim ancak zayıf yönlerini kabul edebildiğinde ve hatta sahiplendiğinde başlar.

Devam eden yıllar içinde tanıdığım olağanüstü başarılı insanların çoğunun benzer acı tecrübelerden geçip bunlardan dersler çıkararak başarıya ulaşmış olduklarını gördüm. Steve Jobs 1985'te Apple'dan kovulduğu döneme dönüp baktığında şunları söyler: "Tadı berbat bir ilaçtı fakat sanırım hastanın buna ihtiyacı vardı. Hayat bazen sizi kayadan kayaya çarpar. İnancınızı yitirmeyin. Kanaatim o ki devam etmemi sağlayan tek şey, yaptığım işi seviyor olmamdı."

İstisnai biçimde iyi iş ortaya koymak için insanın sınırlarını zorlaması gerektiğini ve sınırlarını zorladığında duvara toslamasının ve canının fena

yanmasının kaçınılmaz olduğunu gördüm. Başarısız olduğunuzu düşüneceksiniz ama pes etmediğiniz sürece daha alacağınız yol var demektir. İster inanın ister inanmayın, acınız dinecek ve siz o dönem böyle bir şeye ihtimal vermeseniz de önünüze bir sürü yeni fırsat çıkacak. Yapabileceğiniz en önemli şey başarısızlıklarınızdan size tevazuyu ve olağanüstü açık fikirliliği getirecek dersler çıkarmaktır; başarı şansınızı artıracak meziyetler bunlardır. Ardından ilerlemeye devam edin.

Aldığım belki de son en önemli ders bu oldu; böyle düşünüyorum çünkü bu, bütün hayatım boyunca tekrar tekrar başvurduğum bir ders olacaktı. İlk başta ya hep ya hiç noktasındaymışım gibi görünmüştü: Ya yüksek getiriler için çok fazla risk alacaktım (ve zaman zaman kendimi yıkılmış hissedecektim) ya da riskleri azaltacak ve paralel olarak daha az getiriye kanaat edecektim. Ama benim hem düşük risklere hem de yüksek getiriye ihtiyacım vardı ve bunu yapmanın keşif yolculuğumda, zıt gibi görünen iki şey arasında bir tercih yapmam gerektiğinde adımlarımı daha temkinli atmam gerektiğini öğrendim. Bunu yaptığınızda, her iki seçenekten de mümkün olduğunca fazla yararlanabildiğinizi öğreniyorsunuz. Her zaman henüz keşfetmediğiniz iyi bir yol vardır, dolayısıyla size o an için bariz görünen seçeneğe yönelmek yerine, o iyi yolu bulana kadar aramaya devam edin.

Ne kadar zor olsa da sonunda pastamı alıp yemenin bir yolunu buldum. Bu yola "Yatırımın Kutsal Kâsesi" diyorum ve Bridgewater'ın başarısının ardındaki sır bu kâsede saklı.

BÖLÜM 4

SINAVLARIM:

1983–1994

Düştüğüm yerden kalktığımda, meteliksizdim. Öyle ki müstakbel müşterilerimden birini ziyaret etmek için Teksas'a gidecek uçak bileti parasını bile bir araya getiremedim. Kazanacağım paranın yapacağım harcamadan katbekat fazla olacağını bildiğim hâlde, bu seyahati gerçekleştiremedim. Yine de yavaş yavaş hem müşterilerimi ve gelirimi artırdım hem de yeni bir ekip kurdum. Zamanla ilerleme kaydettiğim dönemler artarken, sıkıntılı günlerim hem katlanılabilir hem de eğitici bir hâl aldı. Yaptığım şeyi hiçbir zaman bir şirket inşa etmek (daha doğrusu yeniden inşa etmek) olarak okumadım, sadece oyunu oynamak için ne yapmam gerekiyorsa onu yapıyordum.

Bilgisayarlar bana sağladıkları katkı itibarıyla sahip olduğum en değerli şeylerdi. Onlar olmasaydı Bridgewater bugün bu noktada olmazdı.

İlk mikrobilgisayarlar (sonradan anılacak adıyla kişisel bilgisayarlar) 1970'lerin sonlarında piyasaya çıkmıştı ve ben onları ekonometristler gibi kullanıyor, ekonomi çarkının işleyişini analiz ederken ekonomi verilerinde istatistiklerinden ve hesaplama gücünden yararlanıyordum. Aralık 1981'de yazdığım bir makalede belirttiğim gibi "teorik olarak... dünyanın bütün gerçeklerini içeren bir bilgisayar olsa ve bu bilgisayar dünyanın her yanındaki bütün ilişkileri matematiksel olarak kusursuz ifade edecek şekilde programlansa, gelecek su gibi berrak öngörülebilirdi," diye düşünüyordum ki hâlâ böyle düşünüyorum.

Fakat buna daha çok vardı. Her ne kadar ilk sistemler fiyatların eninde sonunda nerede denge bulacağına dair değerli içerikler veriyor olsa da güçlü ticari stratejiler geliştirmeme yardımcı olmuyordu. Sadece zaman içinde karşılığını alacağım belli bahisleri gösteriyordu, o kadar. Örneğin, analizlerimi hızla gözden geçirip hangi malların fiyatlarının sözgelimi setmiş beş sent olabileceği yönünde bir çıkarım yapabiliyordum. Mevcut fiyatları altmış sent civarındaysa, satın almak istediğimi biliyordum fakat yetmiş beş sente çıkmadan önce elli sente düşme olasılığı var mı öngöremiyor, hâliyle ne zaman alım ne zaman satım gerçekleştirmem gerektiğini bilemiyordum. Nadiren –ki bu nadirlik bile sıklık anlamına geliyordu– sistem çuvallayacak olsa, ciddi kayıp yaşayacaktım.

"Kristal küreye göre yaşayanlar buzlucam yemeye mahkûmdur." O dönemler çok sık andığım deyişlerden biriydi. 1979 ile 1982 arasında mühim olanın yarını bilmemek değil, zamanın her anında mevcut bilgiye uygun tepki vermeyi bilmek olduğunu anlayacak kadar çok cam yedim. Bunu yapabilmek için yararlanacağım geniş bir ekonomi ve piyasa veri deposuna sahip olmam gerekecekti. Bunu başardım.

İlk günden beri ne zaman piyasalarda pozisyon alsam, kararımda etkili olan kriterleri bir yere not etmişimdir. Daha sonra, bir işlemle ilgili defteri kapattığımda, bu kriterlerin ne denli işe yaramış olduğu üzerine düşünürdüm. Bana öyle geliyordu ki bunları formüle (şimdilerde anılan popüler adıyla algoritmalara) dönüştürmeyi başarabilir ve tarihsel verileri bunlar üzerinden analiz edersem, kurallarımın geçmişte ne derece işlemiş olduğunu test edebilirdim. Fikrimi şu şekilde pratiğe döktüm: Her zaman yaptığım gibi, yine sezgilerimle yola koyulacaktım ama bunları karar alma kriterleri olarak mantık çerçevesinde ifade edecek ve bir sistem hâline getirerek hangi durumda hangi hamleyi yapacağımı gösteren bir zihin haritası oluşturacaktım. Daha sonra tarihsel verileri sistemimde analiz ederek kararlarımın geçmişte nasıl işlemiş olduğunu görecek ve çıkan sonuca göre karar alma kurallarımda gerekli düzeltme ve değişikleri yapacaktım.

Gidebildiğimiz kadar geriye giderek, tipik olarak hemen her ülke hakkında veri sahibi olduğumuz bir yüzyıl öncesine kadar, sistemi yaşanmış gelişmeler üzerinde test ettik ve bu bana ekonomi/piyasa çarkının zaman içinde nasıl işleyegeldiği ve burada nasıl bahis oynanacağı konusunda

müthiş bir bakış açısı kazandırdı. Beni eğitti ve kriterlerimi zaman üstü ve evrensel kılacak şekilde damıtma olanağı sundu. Bu ilişkileri bir kez analiz ettikten sonra, artık güncel verileri sistemin süzgecinden geçirerek mevcut durumda fikir sahibi olabiliyordum ve bilgisayar, kararlarımı işleme ve belirleme sürecinde beynim işlevi görüyordu.

Sonuç, Bridgewater'ın orijinal faiz oranı, menkul kıymetler, döviz ve değerli maden sistemleriydi; bunları bahis portföyümüzü idare edecek tek bir sistemde birleştirdik. Sistemimiz ekonominin yaşamsal değerlerini gösteren bir EKG cihazı gibiydi; değerler değiştikçe, pozisyonumuzu değiştiriyorduk. Diğer taraftan, bilgisayar sonuçlarıyla paralel olarak kendi analizlerime de çalışıyor ve sonra bu ikisini karşılaştırıyordum. Bilgisayarın kararı benimkinden farklı olduğunda, neden böyle bir sonuç çıktığını araştırıyordum. Çoğu zaman sebep benim bir şeyleri gözden kaçırmış olmam çıkıyordu. Bu tür durumlarda bilgisayar bana öğretiyordu. Fakat zaman zaman bazı yeni kriterlerimde sistemin es geçtiği noktalar fark ediyor, bu kez de ben bilgisayara öğretiyordum. Bu şekilde birbirimizi eğittik. Kuşkusuz, bu söylediklerim bilgisayarın olağanüstü işlem gücüyle benden katbekat verimli çalışmaya başladığı dönemden çok öncesine ait anılardı. Muhteşemdi; bilgisayar hamle haritamı önüme koyan bir satranç ustası gibiydi ve tek fark bu ustanın mantıklı olduğunu gördüğüm ve düşündüğüm bir dizi kritere göre hareket ediyor olmasıydı ve bu nedenle temelde fikir ayrılığına düşmemizi gerektirecek hiçbir neden yoktu.

Bilgisayar pek çok şeyi aynı anda "düşünme" noktasında beynimden çok daha iyi iş çıkarıyor, daha kesin, daha hızlı ve daha duygulardan arınık çalışıyordu. Dahası muhteşem bir hafızası olduğundan, Bridgewater büyüdükçe benim bilgimle birlikte çalıştığım insanların bilgisini birleştirerek daha iyi iş çıkarabiliyordu. Partnerlerim ve ben sonuçlarımız değil, farklı karar alma kriterlerimiz üzerine tartışırdık. Daha sonra, kriterleri objektif bir şekilde testten geçirerek fikir ayrılıklarımızı giderirdik. Bu dönemde bilgisayarların gücünün muazzam biçimde artması bizim için âdeta Tanrı'nın lütfuydu. RadioShack'in aşırı pahalı bir taşınabilir satranç bilgisayarı çıkardığı günü dünmüş gibi hatırlarım; "Bridgewater'dan Sistematikleştirilmiş Bir Yaklaşım" notuyla bütün müşterilerimize birer tane göndermiştik. O küçük bilgisayarda satranç oyunu dokuz kademeden oluşan zorluk düzeyinde ikinci seviyede beni fena alt edebiliyordu. Onu

her müşterimize göndermek bizim için hayli eğlenceli olmuştu, böylece bilgisayar destekli alınan kararları mat etmenin ne denli zor olduğunu görebileceklerdi.

Kuşkusuz, dilediğimiz zaman sistemi hükümsüz kılma özgürlüğümüz vardı ama bunu sadece %2'den az bir oranda ve Dünya Ticaret Merkezi'ne düzenlenen 11 Eylül saldırısı gibi programlanmamış sıra dışı gelişmelerde paramızı masadan çekerken yaptık. Bilgisayar pek çok yönden beyinlerimizden uzak ara daha iyi olsa da bizim sahip olduğumuz hayal gücü, kavrayış ve mantıktan yoksundur. Beyinlerimizle bilgisayarın böyle müthiş bir iş birliği yapabilmiş olması da bundandır.

Bu karar alma sistemleri büyük ölçüde gelişmelere süreç içinde verdiğimiz tepkilerimizi birleştirerek bize daha geniş bir olasılıklar yelpazesiyle çalışma imkânı sunduğundan, geçmişte kullandığım tahmin sistemlerinden çok daha iyiydi. Üstelik zamanlama kurallarını da içerebiliyordu. Ocak 1987 tarihli, "Para Kazanmak Tahminde Bulunmaya Karşı" adlı bir yazıda bunu şu şekilde açıklayacaktım:

> *Gerçek ortaya çıktığında, tahminlerin çok bir değeri olmaz ve doğru tahminlerde bulunan insanların çoğu piyasalarda para kazanmaz... Bu, zaten hiçbir şeyin kesin olmamasından ve bir insanın bir tahminde bulunabilmek için gerçekleşmesi hayli olası görünen tek bir olasılığı değil, geleceği etkileyen hemen bütün etmenlerin gerçekleşme olasılığını değerlendirmesinden ileri gelir... Biz piyasa hareketlerinin iktisadi hareketleri yansıttığına inanırız. İktisadi hareketleri iktisadi istatistikler yansıtır. İktisadi istatistiklerle piyasa hareketleri arasındaki ilişkiler üzerine çalışarak iktisat/piyasa ortamındaki ve dolayısıyla kendi pozisyonumuzdaki önemli değişmeleri saptamak üzere kesin kurallar geliştirdik. Başka bir deyişle iktisadi ortamdaki değişiklikleri tahmin etmek ve bu tahminlere göre pozisyonumuzu değiştirmek yerine, bu değişiklikleri meydana gelmekte oldukları anda alıyor ve paramızı bu ortamda en iyi işleyen piyasalarda tutuyoruz.*

Bu sistemlerin kurulduğu geçtiğimiz otuz yıl boyunca, işlemlerimizin her boyutunu yöneten çok fazla yeni türde kural ekledik. Bugün gerçek zamanlı veriler açıldığında bilgisayarlarımız yüz milyonun üzerinde veri kümesinden bilgiyi çözümleyerek bana anlam ifade edecek şekilde

diğer bilgisayarlara ayrıntılı komutlar gönderiyor. Bu sistemlere sahip olmasaydım, bugün muhtemelen ya meteliksizdim ya da çabalaya didine stresten çoktan ölmüştüm. Dahası piyasalarda bu kadar iyi iş çıkaramazdık şüphesiz. İleride göreceğiniz üzere, hâlen idari karar alma süreçlerimizde yardımcı olacak benzer sistemler üzerinde çalışıyorum. Karar alırken sadık kalacağınız ilkeler üzerine düşünmeniz, bunları hem yazılı olarak hem de bilgisayar algoritmaları şeklinde yazmanız, mümkünse geriye dönük olarak test etmeniz ve beyninizdeki karar alma süreciyle paralel işleyecek biçimde gerçek zaman temelinde bunları uygulamanızın karar alma becerinizi geliştirmek için yapabileceğiniz en iyi şeylerden biri olacağına inanıyorum.

Fakat bunları söyleyerek doğrusu istenirse vakitsiz ötüyorum. Gelin, 1983 yılına geri dönelim.

BRIDGEWATER'I HAYATA DÖNDÜRME

1983'ün sonlarında Bridgewater'ın altı çalışanı vardı. O zamana kadar herhangi bir pazarlama işi yapmamıştım. Yaptığımız işler ağızdan ağıza ve tabii hakeza günlük telekslerimi okuyan ve beni kamuoyuna yaptığım açıklamalarda gören insanlar aracılığıyla yayılmaya başlamıştı. Fakat araştırmalarımıza dönük talep bariz bir şekilde artıyordu ve danışmanlık ve alım satım gelirlerimize ek olarak bunları da satabileceğimizi fark ettim. Böylece geçmişte kapı kapı dolaşarak İncil satmış Rob Fried adlı bir satıcıyı yedinci çalışanımız olarak işe aldım ve bir projektör ve bir yığın slaytı yüklenip günlük teleksler, haftalık telekonferanslar, iki haftalık ve üç aylık araştırma raporları ve üç aylık toplantılardan oluşan aylık üç bin dolarlık bir araştırma paketiyle yola çıktık. Rob bir yıl içinde, General Electric, Keystone Custodian Funds, Dünya Bankası, Brandywine, Loomis Sayles, Provident Capital Management, Singer Company, Loews Corporation, GTE Corporation ve Wellington Management'ın da aralarında olduğu bir dizi kurum ve kurumsal yatırım uzmanını getirdi.

O dönemde işimiz üç temel alandan oluşuyordu: ücretli danışmanlık, teşvik ücreti karşılığı şirketlerin risk yönetimi ve araştırma paketlerimizin satışı. Bankalardan çeşitli uluslararası şirketlere, emtia üreticilerinden gıda üreticilerine, kamu işletmelerine ve daha birçok kuruluşa, piyasada

pozisyon alan her türden tüzel, finans ve kamu kurumuyla çalıştık. Mesela farklı ülkelerde faaliyet yürütmesi nedeniyle kurdan etkilenme riskiyle karşılaşan bir çokuluslu şirkete riskleri yönetebilmesinde yardımcı olacak bir plan hazırladık.

Kendi şirketimi yönetirken kullanacağım dokunmadığım stratejiler olduğunu hissettiğim ana kadar yaklaşımım hep kendimi tek bir işe kaptırmak oldu. Fakat artık her şirkete özgün mantıklı unsurlar ayıracak ve başta türev araçları, bir dizi finans aracı kullanarak her kısmın idaresi için bir planla karşılarına çıkacaktım. Ayrılacak en önemli unsur, ana işten gelen kâr ile spekülatif kârlar ve fiyat değişikliklerinden doğan kayıplardı. Bunu şirketlere "riske duyarsız" pozisyonun, başka bir deyişle piyasalar hakkında herhangi bir fikri olmayan birinin alacağı uygun riskten korunma pozisyonunun ne olduğunu göstermek için yapacaktık. Onlara sadece spekülasyon yapmak istediklerinde ki bunu ancak ihtiyatlı bir şekilde ve ana işleri üzerinde ne tür etkiler yaratabileceği konusunda net bilgi sahibi olmaları koşuluyla yapmaları gerekiyordu, bu pozisyondan sapmalarını tavsiye edecektim. Bu yaklaşım, çalıştığımız firmaların çoğu için fazlasıyla şaşırtıcı ve aydınlatıcı oldu. Onlara netlik ve kontrol vererek daha iyi sonuç almalarına yardım etti. Bazen bizden kendileri adına spekülasyon yapmamızı talep ediyorlardı ve biz de bunu kârdan pay karşılığında yapıyorduk.

"Riske duyarsız" bir nirengi noktası kurmaya ve bu pozisyondan yalnızca tedbirli bahislerle sapmaya dönük bu yaklaşım daha sonraları pasif ("beta") riskler ile aktif ("alfa") risklerin birbirinden ayrıldığı "alfa bindirme" adını vereceğimiz yatırım yönetimi tarzının da doğuşuydu. Bizzat piyasanın (sözgelimi menkul kıymetler borsasının) geri dönüşüne onun betası denir. Alfa diğerlerine karşı bahis oynanandan gelen geri dönüştür. Örneğin menkul kıymetler borsasında bazıları daha iyi oynarken, diğerleri daha düşük performans gösterir ve bu insanların pozitif veya negatif alfaları olduğu söylenir. Alfa bindirmeyle, temel piyasa performansından bağımsız bahisler yapma yolu teklif ediyorduk. Piyasaya bu şekilde yaklaşmak, bana sadece fazlasıyla emin olduğun bahisler yapmanın ve bunları iyi çeşitlendirmenin başarılı bir yatırımcı olmak için gerekli en önemli becerilerden biri olduğunu öğretti.

1980'lerin ortalarındaki müşterilerimizden biri de Avustralya'nın en zengin isimlerinden biri olan gözü pek girişimci Alan Bond'du. Kendi kendini yetiştirmiş biri olan Bond, America's Cup yat yarışını yüz otuz iki yıllık tarihinde kazanan ilk Amerikan olmayan yatçı olarak ünlenmişti. Bunker Hunt gibi o da nihayetinde kötü bahis oynayarak iflas açıklamak zorunda kalacaktı. Çöküş süreci boyunca gerek ona gerekse ekibine işlerini düzenlemeleri ve çalışmaya devam etmeleri yönünde tavsiyelerde bulundum ve yaşanan trajediye çok yakından tanık oldum. Onunkisi işle spekülasyonun birbirine karıştırıldığı ve riskten korunmanın ancak iş işten geçtikten sonra akıllara geldiği klasik vakalardan biriydi.

Bond Avustralya'da bira ve benzeri aktifler satın almak üzere ABD doları borç aldı. Böyle yaptı çünkü ABD'de faiz oranları Avustralya'dakinden daha düşüktü. Fakat kendisi bunun farkında olmasa da yaptığı tam olarak, kredilerini ödemek zorunda olacağı para cinsinin, yani ABD dolarının yükselmeyeceği yönünde spekülasyon yapmaktı. ABD doları 1980'lerin ortalarında Avustralya doları karşısında değer kazanıp Avustralya dolarıyla gerçekleştirdiği bira satışı gelirleri borçlarını ödemeye yetmeyince, ekibi benden tavsiye istedi. Bond Corp'un döviz riskinden korunarak hareket etmiş olsaydı o an hangi pozisyonda olacağını hesapladığımda, bunu yapmış olsalar kendilerini yıkıma uğratan zararı hiç yaşamamış olacaklarını gördüm. Dolayısıyla onlara beklemelerini tavsiye ettim. Avustralya doları toparlandığında, bu kez riskten korunma hamlelerini uygulamaya başlamalarını salık verdim fakat onlar artık döviz sorununun geride kaldığına kanaat getirerek beni dinlemediler. Çok geçmeden Avustralya doları tekrar değer kaybetti ve beni telefonla arayarak acil bir toplantı talep ettiler. Yıkıcı boyutta zarar ederken, yapacak çok bir şey yoktu, dolayısıyla yine hiçbir şey yapmadılar ve bu kez Avustralya doları tekrar toparlanmadı. Gezegenin en zengin ve en başarılı insanlarından birinin her şeyini kaybedişinin canlı tanığı olmak beni derinden etkiledi.

Diğer taraftan piyasalarla ilgili tek seferlik danışmanlık projeleri de yürütüyorduk. 1985'te, New York Pamuk Borsası'nda (hâlâ) işlem gören ABD doları vadeli işlem sözleşmesini (ABD dolarının bir dizi para birimi karşısındaki fiyatının izini süren işlem yapılabilir endeksini) tasarlamak üzere iyi bir dost ve muhteşem bir iş insanı olan Paul Tudor

Jones'la birlikte çalıştık. Ayrıca CRB (Emtia Araştırma Bürosu) vadeli işlem sözleşmelerinin (bir yığın emtia fiyatını takip eden işlem yapılabilir endeks) tasarlanması ve satışa çıkarılmasında New York Vadeli İşlemler Borsası'yla birlikte çalıştık.

Piyasalarda çalışan çoğu insanın aksine ben, hiçbir zaman yatırım ürünleri, özellikle de konvansiyonel olanları oluşturma arzusu duymadım ve bunun tek nedeni gayet iyi satacaklarını bilmemdi. Bütün istediğim piyasa alım satımı ve müşterilerimize kendimi kesinlikle onların yerine koyarak hizmet sunup ilişkiler kurmaktı. Fakat aynı zamanda tümüyle yeni şeyleri, özellikle de büyük ve devrim yaratacak türden şeyleri daima sevmişimdir. 1980'lerin ortalarında, birkaç husus benim için artık çok netti: Öncelikle faiz oranı ve döviz piyasalarında güzel iş yapıyorduk ve araştırmalarımızı satın alan kurumsal yatırım uzmanları bundan para kazanıyorlardı. İkincisi, şirketlerin faiz oranı ve döviz riskleri yönetiminde oldukça başarılıydık. Bu ikisinin aynı şekilde devam etmesi hâlinde, bizatihi bizim de başarılı kurumsal yatırım uzmanları olabileceğimizi gördüm. Dolayısıyla Dünya Bankası emeklilik fonundaki isimlerin, özellikle de dönemin baş yatırım sorumlusu Hilda Ochoa'nın aklını çelmeye çalıştım. Yönetilen varlıklarımız veya geçmiş performansımız olmamasına karşın, Ochoa bize yöneteceğimiz beş milyon dolarlık bir tahvil hesabı sundu.

Bu bizim için büyük bir dönüm noktasıydı, bugün bildiğimiz Bridgewater'ın başlangıç anıydı. Dünya Bankası için uyguladığımız strateji dönüşümlü olarak nakit ve yirmi yıllık ABD hazine bonolarını tutmaktı; zira bu iki pozisyon bize faiz oranlarının seyrine dair kaldıraçlı bahisler sağlayacaktı. Sistemimiz faiz oranları üzerindeki baskıların oranların düşmesine yol açacağını işaret ettiğinde, yirmi yıllık hazine bonolarını tutacak, sistem faiz artışına işaret ettiğinde, nakitte kalacaktık. Müthiş iyi iş çıkardık ve çok geçmeden diğer büyük kurumsal yatırımcılar kendi hesaplarını da idare etmemiz için bize ödeme yapmaya başladılar. Mobil Oil ile Singer kendimizden sonraki ilk iki hesaptı ve bunları pek çok yeni hesabın izlemesi uzun sürmeyecekti. Dünyanın en yüksek performans sergileyen ABD bonosu uzmanı olma yolunda emin adımlarla ilerliyorduk.

ÇİN'İN "KAPALI KAPILARI" ARDINA YOLCULUK

Danışmanlık işinin müthiş yanlarından biri bana seyahat fırsatları sunmasıydı. Bir yer ne kadar sıra dışıysa, o kadar ilgimi çekiyordu. Bu merakım beni 1984'te Pekin'e sürükledi. Çocukluğumdan, ilkgençlik yıllarımdan Çin'e dair aklımda kalan tek imge, ellerinde Mao'nun "Küçük Kırmızı Kitap"ını sallayan kitlelerdi. Dolayısıyla hâlâ büyük ölçüde "kapalı" kapının ardında neler olduğunu görmek fikri akıl çeliciydi. Hong Kong'da müdürü Çin'in dış dünyayla iş yapmasına izin verilen tek şirketi olan "pencere firması" CITIC'e danışmanlık sunan küçük bir ofisim olduğu için davetiye almıştım. Pekin *Ganbei!* (Şerefe!) nidalarıyla geleneksel Moutai içtiğimiz ve genel anlamda birlikte harika vakit geçirdiğimiz inanılmaz konuksever, muhteşem insanlarla dolu bir kentti. Eşim ve birkaç başka isimle birlikte çıktığım bu ilk gezi, ailem ve benim üzerimde ciddi izler bırakacak otuz küsur yıllık fevkalade ödüllendirici bir seyahate de önayak oldu.

O dönem Çin'de finansal piyasalar yoktu; bunlar en sonunda (CITIC'in de aralarında olduğu) dokuz Çin firmasının bir araya gelerek oluşturduğu Menkul Kıymetler Borsası İcra Konseyi olarak bilinen küçük bir grup tarafından kurulmaya başlayacaktı. İşe 1989'da, Tiananmen Meydanı olayının hemen öncesinde koyulsalar da bu olay onların işini biraz geciktirdi; bu tür piyasa gelişmeleri hâlâ fazlaca kapitalistçe görülüyordu. Faaliyetlerini küçük bir otel odasında yürütüyorlardı ve neredeyse hiç finansmanları yoktu. Ofislerine çıkan demir merdivenlerin altındaki boşlukta duran büyük çöp konteyneri hâlâ gözümün önündedir. Bu genç insanların öyle çalkantılı bir dönemde bu işe kalkışma riskine göze almış olmaları nazarımda hayli takdire şayandı. Dolayısıyla küçük bir bağışla katkıda bulunarak heves ve heyecanla bilgilerimi paylaştım. Bu insanlar Çin piyasalarını ve devletin menkul kıymetler borsaları düzenleme kurulunu sıfırdan kuruyorlardı.

1994'te Bridgewater China Partners adında bir şirket kurdum. Doğrusu istenirse daha o dönemden Çin'in yirmi birinci yüzyılda dünyanın en büyük ekonomisi olacağına kanaat getirmiştim fakat henüz Çin'e yatırım yapan insan sayısı bir elin parmaklarını geçmiyordu ve iyi anlaşmalar hâlâ sekteye uğrayabilir durumdaydı. Kurumsal yatırımcı müşterilerim için bu fırsatları masaya koyabilir ve Çinli şirketleri Amerikan şirketlere

tanıtabilirdim. Karşılığında bu şirketlerden pay alabilecektik. Özünde, Çin'deki ilk ABD menşeli özel sermaye şirketini kuruyordum.

Toplamda yetmiş milyar dolarlık aktifi idare etmekte olan küçük bir grup kurumsal yatırımcı müşterimi kısa bir gezi için Çin'e götürerek şirketi açtım. Geri döndüğümüzde, Pekin'de müştereken sahip olunan bir ticaret bankası kurarak ilerleme konusunda hemfikirdik. Öncesinde çok az insanın bulunduğu bir bölgeye girmenin çok sayıda deneyim ve bilgi gerektireceğini biliyordum fakat çok geçmeden kendimize biçtiğimiz görevin karmaşıklığını ve harcamamız gereken mesaiyi feci şekilde hafife almış olduğumu fark edecektim. Kendimi sürekli sabahın üçünde telefon başında, şirketin dayanaksız hesaplamaları ve tartışmaya açık kontrollerini anlamaya çalışır buluyordum. Üstüne, güneşin doğmasıyla beraber Bridgewater'daki onca sorumluluğum beni bekliyor olurdu.

Yaklaşık bir yılın ardından, Bridgewater ile Bridgewater China Partners'ı birlikte idare etmenin mümkün olmayacağını gördüm ve ikincisinin kapısını kapattım. Para kazanan veya kaybeden yoktu zira herhangi bir yatırım yapılması konusunda hiçbir zaman yeterince emin olamamıştım. Bütün zamanımı bu işe adamış olsaydım, Bridgewater'ın asla bugün bulunduğu konumda olmayacağından eminim. Bu büyük fırsatı tepmemize rağmen, tercihimden bir an pişmanlık duymadım. İnsanın sıkı ve yaratıcı bir şekilde çalışarak istediği şeye ulaşabileceğini ama asla her istediğine ulaşamayacağını öğrenmiştim. Olgunluk daha iyi seçenekleri sürdürmek pahasına iyi alternatifleri geri çevirebilme meziyetidir.

Önüme çıkan bu fırsattan geri adım atmış olsam da Çin gerek benim gerekse ailemin hayatında önemli bir yer tutmaya devam etti. Çok sevdik; özellikle de insanlarını. 1995'te Matt'in bir yıl Pekin'de yaşamasına eşim Barbara ve on bir yaşındaki oğlumuz Matt ve ben birlikte karar verdik. Bu süre zarfında Çin'in bütün okullarına gidecek, Tiananmen Meydanı olayları esnasında Amerika'da bizimle kalan ve Matt'in henüz üç yaşındayken bizimle birlikte çıktığı ilk Çin gezisinde yanımızda olan dostumuz Madam Gu'yla birlikte yaşayacaktı. Çin'deki yaşam standardı, Matt'in Connecticut'ta görmeye alıştığı standartlardan oldukça farklıydı. Örneğin Madam Gu ve eşinin yaşadığı apartman dairesine sıcak su iki haftada bir veriliyordu ve Matt'in gittiği okulda kara kış gelene kadar

ısıtma olmazdı, dolayısıyla öğrenciler sınıfta montlarıyla oturuyorlardı. Matt Çince, sınıf arkadaşları İngilizce bilmiyordu.

Bütün bunlar Matt için müthiş bir macera anlamına geliyordu; sadece Çin hükümetinden özel izin çıkarılması gereken eşsiz bir macera. Matt adına çok heyecanlıydım, bambaşka bir dünya görecek, ufku genişleyecekti. Barbara'nın aklındaki kuşkuların giderilmesi için bir çocuk psikoloğunu birkaç sefer ziyaret etmemiz gerekmişti fakat zaten kendisi tüm dünyayı tek başına gezmişti ve bunun kendisi için ne kadar faydalı olduğunu biliyordu, dolayısıyla oğlundan ayrı kalma fikri konusunda daha az heyecanlıysa da rıza gösterdi. Bu zorlu fakat hayatını tümüyle değiştiren serüveninin Matt'in gerek değerleri gerekse düşünceleri üzerinde çok büyük etkileri oldu. Zaten Çin'e kelimenin gerçek anlamıyla âşık olduğundan (o yıl yarı Çinli olduğunu söyler) ve maddi servetin yanında, empatinin değerini de kavradığından, henüz on altı yaşındayken Çin'in özel gereksinimleri olan kimsesiz çocukları yararına China Care adında bir vakıf kurdu. On iki yıl boyunca bir yandan vakfın işleriyle ilk elden ilgilenip diğer yandan Endless adlı şirketini yönetirken, odağını geleceğin dünyasında programlamanın nasıl bir yer kaplayacağını yeniden değerlendirmeye çevirdi. Öte yandan ben de Matt'den özellikle de birilerine yardım etmenin getirdiği mutluluk konusunda çok şey öğrendim. Aramızdaki ilişki iki taraf için de müthiş keyifli ve öğretici oldu. Zamanla ben (ve haliyle Bridgewater) Çin'den sayısız müthiş insanla anlamlı ilişkiler geliştirdik ve bu insanların finansal kurumlarının sıfırdan girift dev kurumlara dönüşmelerine katkıda bulunduk.

Bridgewater'ın insanları ve hükümetleriyle ilişkiler kurduğu tek ülke Çin değildi kuşkusuz. Singapur, Abu Dabi ve Avustralya kamu yatırım fonları, Rus ve Avrupalı siyasetçiler de temsilcileri vasıtasıyla kapımızı çalanlar arasındaydı. Yaşadığım tecrübeler, kazandığım bakış açıları ve sunabildiğim destek ve katkıyı bir bütün olarak en az kariyerim boyunca elde ettiğim diğer başarılar kadar büyük bir ödül olarak görüyorum.

Singapurlu şahıs ve kurumlarla kurduğum temaslar da benim açımdan müthiş heyecan vericiydi. Singapur'u sıtma yuvası bir su birikintisinden model alınan bir ekonomiye dönüştüren Lee Kuan Yew'den daha fazla hayranlık duyduğum bir başka lider yoktu, hâlâ da yoktur. Tanıdığım ve hayran olduğum birçok dünya lideri olduğunu ekleyecek olursam, söylediği-

min önemi anlaşılacaktır. 2015'te ölümünden kısa süre önce New York'taki evimde bir araya geldiğimiz akşam yemeği onunla ilgili en heyecan verici anılarımdan biri olmuştur. Görüşme teklifi dünya ekonomisinin gidişatı üzerine fikir alışverişinde bulunmak isteyen Lee'den gelmişti. FED'in Eski Başkanı Paul Volcker (kahramanlarımdan bir diğeri), Eski Hazine Bakanı Bob Rubin (engin tecrübeleriyle ufkumu genişleten biri) ve Charlie Rose'u da (tanıdığım en enteresan ve bilgili insanlardan biri) davet etmiştim. Sorularını yanıtlamanın yanı sıra, Lee'ye uluslararası ilişkiler ve dünya liderleri hakkındaki görüşlerini sorduk. Ona, geçtiğimiz elli yılın hemen bütün liderleriyle bizzat tanışmış biri olarak, onun gözünde muhteşem liderleri kötülerinden ayıran özelliklerin neler olduğunu ve tabii bu dönem dünya siyasetine hangi liderlerin yön verdiğini bilmek istedik. Lee, Angela Merkel'i Batı'nın en iyi lideri, Vladimir Putin'i ise dünyanın en iyi liderlerinden biri olarak gördüğünü ifade ettikten sonra, liderlerin karşılaştıkları koşullar bağlamında değerlendirilmeleri gerektiğini ve buradan bakıldığında Rusya'yı yönetmenin ne denli güç bir iş olduğunu ve Putin'in bu işi çok iyi becerdiğini belirtti. Ayrıca dünyanın en iyi lideri olarak tanımladığı Deng Şiaoping'le kurdukları eşsiz ilişki hakkındaki düşüncelerini bizimle paylaştı.

Enteresan yerlerden enteresan insanlar tanımayı ve dünyaya onların gözünden bakmayı her zaman sevmişimdir. Bu, insanların zengin veya yoksul olmalarından azade bir durumdur. Hayatı Papua Yeni Gine'de tanışma imkânı bulduğum yerlilerin gözünden görmek de benim için en az dünya siyaseti ve ekonomisine yön veren liderlerin, dünyayı değiştiren girişimcilerin ve zaman geçirme şansı bulduğum çağımızın önemli bilim insanlarının bakış açıları kadar aydınlatıcı olmuştur. Suriye'de bir camide tanıştığım, bana Kuran'ı ve Tanrı'yla ve benimle arasındaki bağı müthiş bir şekilde açıklayan kör imamı hayatım boyunca unutmayacağım. Bu tür karşılaşmalar bana insanın müthiş yönlerinin de korkunç zaaflarının da zenginlikle veya geleneksel başarı ölçütleriyle zerre alakasının olmadığını öğretti. Dünyayı onun gözünden görmeden, içinde bulunduğu koşulları bilmeden bir insanı yargılamanın ne denli saçma olduğunu da yine bu sayede öğrendim. Size şiddetle öneriyorum: olaylara sizden tümüyle farklı bir açıdan bakan insanları her şeyi onların gözünden görmeye çalışacak

kadar anlamaya gayret edin. Bu size ne yapmanız gerektiği konusunda oldukça sıra dışı ve müthiş geniş bir bakış açısı kazandıracaktır.

AİLEM VE GENİŞ AİLEM

Ailem, iş arkadaşlarımla kurduğumuz geniş aile ve işim; bunların tamamı benim için son derece önemlidir. İş ile aile arasındaki dengeyi korumak, özellikle de her ikisinde de muhteşem olmak isteyen benim gibi biri için hayli zorlayıcıydı, dolayısıyla bu ikisini elimden geldiğince birleştirmeye çalıştım. Mesela iş gezilerime çocuklarımı da götürdüm. İlk başta büyük oğlum Devon'ı, sonra Matt'i Çin'deki iş toplantılarına yanımda götürdüm; ev sahiplerimiz daima çok naziktiler, çocuklara kurabiye ve süt ikram etmeyi es geçmezlerdi. Abu Dabi'den müşterilerimin/arkadaşlarımın oğlum Paul ile beni sıcağı sıcağına öldürülüp çevrilmiş bir keçiyi elle yemek üzere çöle götürdüğü muhteşem bir anım var, örneğin. Ona verdiğim yöresel kıyafetlerle yanımda oturan Paul'e hoşuna gidip gitmediğini sorduğumda, yanıtı hepimizi kahkahalara boğacaktı: "Pijamalarımla yere oturmuş güzel insanlarla birlikte elimle keçi eti yiyorum. Bundan daha iyi ne olabilir?" Yine, o zamanlar on yaşında olan Devon'ın Çin'den bir dolara satın aldığı ipek eşarpları Noel öncesinde bir alışveriş merkezinin önünde adedi yirmi dolardan sattığı gün dünmüş gibi hatırımdadır. Ticari zekâsının ilk işaretlerini o zamandan vermeye başlamıştı.

1980'lerin ortalarına gelindiğinde, Bridgewater'ın çalışan sayısı on civarında artınca eski, büyük bir çiftlik evi kiraladım. Evin bir kısmı Bridgewater'ın kullanımındaydı, geri kalanıysa ailemindi. Aşırı gayriresmî, fazlasıyla aile ortamıydı: Herkes arabasını garaja park eder ve mutfak masasında buluşurduk. Çocuklarım tuvalete girdiklerinde kapıyı açık bırakırlar, birlikte çalıştığım insanlar tuvaletin önünden geçecek olduklarında onlara el sallamayı ihmal etmezlerdi.

Sonrasında çiftlik satılığa çıktı ve bunun üzerine ben de büyük bir ağıl satın alıp içini yeniledim. Eşim, çocuklar (nihayet dört olmuşlardı) ve ben ağılın içindeki küçük bir dairede kalıyorduk. Samanlığı ince işçiliği bitirilmemiş hâldeyken elektrikli bir konvektör ısıtıcı –en ucuz ısınma yöntemi buydu– koyarak ofis olarak kullanılabilir hale getirdim. Parti vermek için müthiş bir mekândı ve dışarıda futbol, voleybol ve barbekü

yapmaya yetecek kadar büyük bir alan vardı. Şirketin Noel partilerinde, ailemle birlikte büyük bir masa etrafında toplanır, yemeğimizi yerdik. Birkaç kadehin ardından Noel Baba sahne alır, hepimiz sırayla dizine oturur, birkaç fotoğraf çekilir, kimin güzel, kimin çirkin çıktığı üzerine laflardık. Gece hep eğlenceli danslarla biterdi. Ayrıca herkesin pespaye kıyafetler giydiği yıllık "Pespaye Günü"müz vardı. Evet, tablo gözünüzde canlanıyor olsa gerek: Bridgewater sıkı çalışan, sıkı eğlenen arkadaşlardan oluşan küçük bir topluluktu.

Bob Prince, Bridgewater'a 1986'da katıldığında henüz yirmili yaşlarındaydı ve geçen otuz küsur yılın ardından bugün hâlen yatırım kurulunun iki eş icra başkanı olarak sıkı dostuz. Bob'la birlikte fikir jimnastiği yapma konusunda daha ilk günden beri müthiş bir ikili olduk. Bunu yapmayı hâlâ seviyoruz ve birimiz ölene kadar da seveceğiz. Bob aynı zamanda hem müşterilere hem de iş arkadaşlarına muhteşem bir öğretmendir. Bridgewater'ın en önemli yapıtaşlarından biri olmasının yanında zamanla kardeşim bildiğim biri olmuştur.

Bridgewater kısa süre içinde gerçek bir şirket gibi görünmeye başlamıştı. Ağıla sığamaz olunca alışveriş merkezlerinden birinde küçük bir ofise taşındık. 1980'lerin sonuna geldiğimizde, artık yirmi kişiydik. Fakat ne kadar büyüyor olursak olalım, hiç kimseyi çalışanım görmedim. Daima anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkilerle dolu –ve çevremde sevdiğim insanların olduğu– bir hayat istedim; bana göre anlamlı ilişki insanların birbirine dürüst olmasını sağlayan açık bir ilişkidir. İnsanların nezaket maskesi takındığı ve gerçek düşüncelerini söylemekten imtina ettiği daha geleneksel, antiseptik ilişkilere hiçbir zaman değer vermedim.

Bütün organizasyonlarda temelde iki tür insan olduğuna inanırım: görevini, işinin gereği olarak yapmak için çalışanlar ve maaş çeki için çalışanlar. Ben çevremi benim duyduğum şeye, yani kendi için anlamlı şeyler yapmaya ihtiyaç duyan insanlarla doldurmak istedim. Her zaman dürüst oldum ve karşımdakilerden de aynı dürüstlüğü bekledim. En iyisi olduğunu düşündüğüm şey için mücadele ettim ve çevremdeki insanlardan da aynısını bekledim. Birinin aptalca bir şey yaptığını düşündüğümde, ona bunu dosdoğru söyledim ve aptalca bir şey yapacak olursam bana da bunu dosdoğru söylemelerini bekledim. Böylece hepimiz daha iyisini

yapabilecektik. Bana göre, güçlü ve verimli ilişki böyle olmalıdır. Başka türlüsü hem verimsiz hem de etik dışı olacaktır.

EKONOMİDE VE PİYASALARDA DAHA BÜYÜK DÖNÜŞLER

1987 ve 1988, gerek kendimi gerekse hayata ve yatırımcılığa yaklaşımımı şekillendirmeme yardım eden büyük dönüşlerle dolu yıllardı. O döneme kadar menkul kıymetler borsası tarihinde en yüksek tek günlük düşüş oranının yaşandığı 19 Ekim 1987 gününü, namıdiğer "Kara Cuma"yı hisse senetleri yükselişle kapatan birkaç yatırım yönetimi şirketinden biri bizdik. Diğerlerinin çoğu ciddi düşüş yaşarken %22'lik bir yükselişe imza attığımızdan hâliyle dikkatleri üzerimize çekmiştik. Medya bizi "Ekimin Kahramanları" arasında anacaktı.

Hâliyle, 1988'e oldukça güzel hislerle giriyordum. Yüksek volatilite döneminde büyümüş ve bu oyunda en iyi taktiğin büyük bir hamle yakalayıp onu sürdürmek olduğunu öğrenmiştim. Değişen temel prensipleri yakalamada göstergelerimizden yararlanıyor, fiyat hareketlerinin göstergelerimizin işaret ettiği şeyle tutarlılığını teyit etmede teknik trend takip filtrelerimizi kullanıyorduk. Bunların her ikisi de aynı yönü işaret ediyorsa, elimizde güçlü bir işaret var demekti. Uyuşmazlıktan işaretin ya küçük olduğu ya da hiç olmadığı sonucunu çıkarıyorduk. Fakat sonunda göreceğimiz gibi, 1988'de volatiliteden söz etmek oldukça güçtü, dolayısıyla teknik filtrelerimiz bizi doğradı ve yılı 1987'deki kazançlarımızın yarıdan biraz fazlasını kaybederek kapattık. Can yakıcı fakat aynı zamanda önemli dersler çıkaracağımız ve Bob'la beni teknik trend takip filtremizi daha iyi değer ölçümleri ve risk kontrollerine sahip hâle getirmeye sevk edecek bir zarardı.

O zamana kadar sistemimiz tamamen ayrık olagelmişti; önceden belirlenmiş bir eşikten geçtiğimizde salt alış pozisyonundan salt satış pozisyonuna dönecektik (tam da Dünya Bankası'nda tahvilden nakde geçtiğimiz gibi). Ne var ki görüşlerimize her zaman eşit derecede güvenemiyorduk ve dahası ileri geri hamle yapacak olduğumuzda bu kez de işlem maliyetleri ödemekten iflahımız kesilecekti. Bu durum Bob'u delirtiyordu. Onun sakinleşmek için ofis çevresinde koşuşu hâlâ aklımdadır. Hâl böyle olunca, yıl sonunda bize bahislerimizin büyüklüğünü kendimize

duyduğumuz güvene göre belirleme olanağı tanıyan daha değişken bir sisteme geçtik. Bu ve benzeri gelişmeler Bob'un sistemimizin parasını o zamandan bu yana defalarca katbekat çıkarmasını sağlayacaktı.

Bridgewater'daki herkes olayları Bob ve benim gördüğüm gibi görmüyordu. Bazıları sistemimizin işlerliğinden şüphe ediyordu; özellikle de sistemin iyi iş çıkarmadığı dönemlerde ki bu, tıpkı normal karar alma sürecinde olduğu gibi ara sıra yaşanabiliyordu. Birlikte çalıştığım bazı insanları devam etmeye ikna etmek için uzun uzun kafa patlatmam gerekiyordu fakat onları ikna edemediğimde bile, kararımı değiştiremiyorlardı çünkü bana mantığımızı açıkça tanımlayan, test eden ve sistematik hâle getiren yaklaşımımızın neden karar alma sürecinde daha az sistematik olarak istenir olmadığını açıklayamıyorlardı.

Bütün büyük yatırımcıların, hakeza yatırım yaklaşımlarının kötü anları vardır; böyle zamanlarda onlara duyulan güveni yitirmek en az iyi iş çıkardıklarında fazla hayran olmak kadar sık yapılan bir hatadır. Çoğu insan mantıktan çok duygularıyla hareket ettiğinden, kısa vadeli sonuçlara aşırı tepki göstermeye meyillidir; kötü dönemlerde pes eder, düşük fiyattan satış yapar, iyi dönemlerde fazla yüksek fiyattan alım yapar. Bunun yatırımlar kadar ilişkiler için de geçerli olduğunu düşünüyorum; zeki insanlar iyi günde de kötü günde de makul temel prensipleri elden bırakmazken, budalalar durumlara duygusal tepkiler verir, işler iyiyken üstüne atlar, kötüyken anında ortadan toz olurlar.

Görece düşük yatırım performansımıza rağmen, 1988 Bridgewater için müthiş bir yıl olmuştu; düşük performansımızın nedenleri üzerine kafa yormuş, bunlardan dersler çıkarmış ve sistematik iyileştirmeler yapmıştık. Derinlemesine düşünmeyi beraberinde getirdiğinde, kötü zamanların sadece iş anlamında değil, ilişkiler açısından da oldukça öğretici olduğunu görmeye başlamıştım. Her insan iyi gününde dost bildiklerini kötü gününde yanında bulamayabiliyor; nihayetinde çoğu insan kazananın yanında olmak, kaybedenden uzak durmak ister. Gerçek dost bunun tersini yapandır.

Kötü günlerime çok şey borçluyum; sadece hatalarımdan ders çıkarmayı değil, kimlerin gerçek dostlarım olduğunu, kimleri iyi günde, kötü günde yanımda bulacağımı görmeyi de bu günler sayesinde öğrendim.

BRIDGEWATER'IN AYAK BASACAĞI YENİ ZEMİN

1980'ler biterken, hâlâ iki düzine çalışana sahip mütevazı bir şirkettik. 1988'de, Bob beni Giselle Wagner'le tanıştırdı. Kendisi işimin yatırım dışı kısmını yirmi yıl boyunca birlikte yürüteceğim ortağım olacaktı. Dartmouth College'dan sırasıyla 1988 ve 1989'da mezun olur olmaz aramıza katılacak diğer iki isim Dan Bernstein ve Ross Waller'dı. O dönem –ve sonrasında hatırı sayılır bir süre boyunca– deneyimsiz fakat zeki, azimli ve şirketi büyütme görevine gerçek manada kendini adayacak yeni mezunları işe almayı tercih ediyordum.

Deneyime karakter, yaratıcılık ve sağduyuya atfettiğim kadar önem atfetmiyordum. Sonuçta ben de okulu bitirdikten iki yıl sonra Bridgewater'ı kurmuştum. Ayrıca çözüm üretebilmenin, belli bir şeyin nasıl yapılacağını bilmekten çok daha değerli bir meziyet olduğunu düşünenlerdenim. Gençlerin akla yatkın yenilikler getireceklerini düşünüyordum ve bu çok heyecan vericiydi. Her şeyi eski usulde yapan kıdemliler hiç cazip gelmiyordu. Bu noktada, tecrübesiz birine sorumluluk vermenin her zaman iyi sonuç doğurmayabildiğini eklemeliyim. İleriki sayfalarda göreceğiniz üzere, deneyimi hafife almanın nasıl büyük bir hata olacağını acı deneyimlerle öğrenenlerden biriyim.

Artık Dünya Bankası'ndan aldığımız beş milyon doları farklı birçok müşterimiz adına yürütmekte olduğumuz yatırımlarla yüz seksen milyon dolara yükseltmiştik fakat kurumsal yatırım sektöründe daha büyük bir yer edinmeye çalışıyorduk. Kodak'ın emeklilik fonu CIO'su (Bilişim Daire Başkanı) Rusty Olson yaşadıkları bir yatırım sorununun çözümü için bize başvurunca, haliyle işe balıklama atladık. Rusty, Kodak'ta çalışmaya 1954'te başlayan ve 1972'de emeklilik fonunu devralan önemli bir yenilikçi ve büyük bir isimdi. Emeklilik fonu dünyasında hemen herkesin üstat addettiği, saygı duyduğu biriydi. Bir dönem ona araştırmalarımızı gönderiyorduk ve 1990'da önemli bir konuda opsiyonlarımızın neler olduğunu öğrenmek üzere bize yazdı. Kodak'ın portföyü hisse senedi yatırımı ağırlıklıydı ve Rusty aktiflerin değerinde kötü bir düşüş yaşanması hâlinde olacaklardan endişe ediyordu. Bir süredir, beklenen getirileri azaltmaksızın bu riske karşı korunmanın bir yolunu bulmaya çalışıyordu.

Rusty'nin faksı bir cuma öğleden sonrası geldi ve derhâl harekete geçtik. Böyle prestijli ve yenilikçi bir müşteriyi bağlamak bizim için çok büyük fark yaratacak bir gelişme olacaktı. Kodak için eşsiz bir iş çıkarabileceğimizi biliyorduk çünkü hem bonolar ve finansal mühendislik konusunda hayli bilgiliydik hem de endüstride emsalsiz bir tarih perspektifine sahiptik. Bob Prince, Dan Bernstein ve ben bütün hafta sonu soluksuz çalışarak Kodak'ın portföyü ve Rusty'nin düşündüğü stratejiyi derinlemesine analiz ettik. Daha sonra ona fikirlerimizi ifade ettiğimiz uzun bir not yazdık.

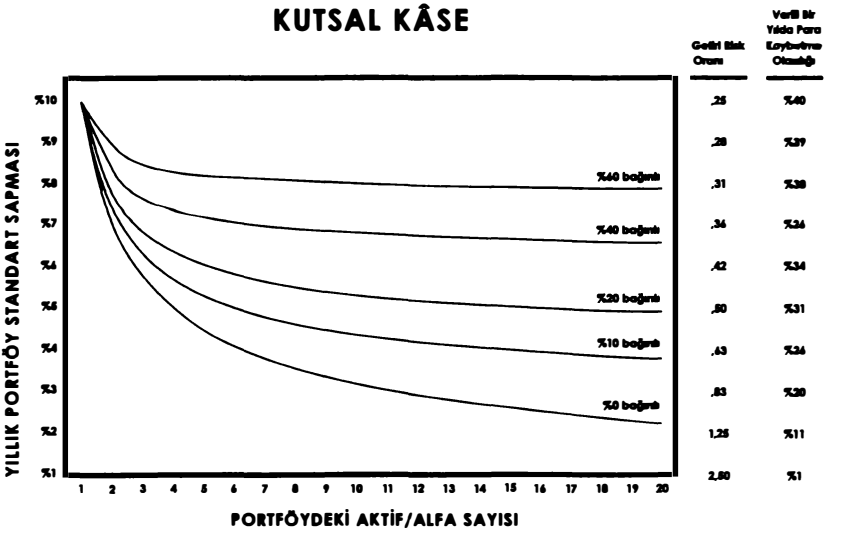
1970'lerde bir tavuk üreticisinin işletmesiyle başladığım ve o tarihten beri pek çok başka şirkette devam ettiregeldiğim yapı söküm yöntemini Kodak'ın emeklilik fonunda da uygulayarak "makinenin" işleyişini daha iyi anlayabilmek için fonu bileşenlerine ayırdık. Önerdiğimiz çözüm sonradan Bridgewater'ın para idaresinde başvurduğu eşsiz metodun çekirdeğine dönüşecek olan portföy mühendisliğine dayanıyordu. Rusty, Bob'la beni Rochester'a davet etti ve eve şirket hesabında yüz milyon dolarla döndük. Bu bize sadece ciddi bir güvenilirlik kazandırmakla kalmayıp aynı zamanda tam ihtiyaç duyduğumuz dönemde sağlam bir gelir kaynağı sunan çok büyük bir gelişmeydi.

"YATIRIMIN KUTSAL KÂSESİ"NİN KEŞFİ

Geçmişteki hüsranlarımdan bildiğim bir şey varsa, o da şuydu ki bir bahiste kendimden ne kadar emin olursam olayım, yine de yanılıyor olabilirdim ve getirileri azaltmadan riskleri azaltmanın anahtarı uygun çeşitlendirmeden başka bir şey değildi. Uygun (birbirlerini dengeleyen zikzaklar çizen) çeşitlilikte üstün nitelikli getiri akışıyla[3] dolu bir portföy oluşturabilirsem, müşterilerime başka bir yerden elde ettiklerinden çok daha tutarlı ve güvenilir bütünlükte bir portföy sunabilecektim.

On yıllar önce Nobel ödüllü ekonomi uzmanı Harry Markowitz bir dizi aktifi beklenen getirileri, riskleri ve bağıntılarıyla birlikte (bu

3 "Getiri akışı" ile belli bir karar kuralının uygulanmasından gelen geri dönüşü kastediyorum; bunları bir yatırımın zaman içindeki değerinin ve değer artışının devam etmesine izin verme veya satış kararının takip edildiği bir tablodaki çizgiler olarak düşünün.



aktiflerin geçmişte nasıl benzer performans gösterdiğini sergileyerek) görme ve portföyde bu aktiflerin "optimal karma"sını belirleme imkânı tanıyan, yaygın bir şekilde kullanılacak bir model geliştirmişti. Fakat bu model size bu değişkenlerden herhangi birinde yaşanacak değişikliğin artan etkileri hakkında veya bu varsayımlardaki belirsizliğin nasıl üstesinden gelineceği konusunda hiçbir şey söylemiyordu. O yıllarda, yanlış varsayımlarda bulunduğumda olacaklardan öylesine korkuyordum ki çeşitlendirmeyi son derece basit bir şekilde kavramak istiyordum. Yakın bir geçmişte Dartmouth'ta matematik bölümünden mezun olup 1990'da Bridgewater'a katılan Brian Gold'dan farklı bağıntılar içeren yatırımları aşamalı olarak artırmam hâlinde, bir portföyün volatilitesinin ne kadar düşeceğini ve (riske göreli getiri miktarı üzerinden ölçülen) kalitesinin ne boyutta artacağını gösteren bir çizelge hazırlamasını istedim. Bunu Ekonomi ve Yatırım İlkeleri'nde daha ayrıntılı şekilde açıklayacağım.

Bu basit çizelge beni $E=mc^2$'yi keşfettiğinde Einstein'ın ne hissettiğini hayal edebileceğim boyutta sarsacaktı: On beş ile yirmi iyi, bağıntısız getiri akışıyla, beklenen getiriyi düşürmeden risklerimi çarpıcı bir şekilde azaltabildiğimi gördüm. Son derece basitti ama teorimin pratikte de kâğıt üzerindeki kadar iyi işlemesi hâlinde, çığır açıcı bir gelişme olacaktı. Bu teoriye "Yatırımın Kutsal Kâsesi" adını verdim çünkü bana

bir servet kazanmanın yolunu gösteriyordu. Eğitim sürecimizin mihenk taşı anlarından bir yenisini yaşıyorduk.

Bulduğumuz ilke bütün para kazanma yollarına aynı şekilde uygulanabilir. İster bir oteliniz olsun isterse bir teknoloji şirketinin başında olun veya tümüyle başka bir iş yapıyor olun, işletmeniz bir getiri akışı üretir. Birkaç iyi bağıntısız getiri akışına sahip olmak bir şeydir ve getiri akışlarını nasıl birleştireceğini bilmek iyilerini tercih edebilmekten bile daha etkilidir (gerçi her hâlükârda ikisini de yapmak zorundasınız). O dönem (ve bugün hâlâ) çoğu yatırım uzmanı bundan yararlanmıyordu. Yatırımları tek bir aktif sınıf içinde yönetiyorlardı: Öz sermaye uzmanları öz sermayeleri, bono uzmanları bonoları yönetiyordu. Müşterileri aktif sınıfının (örneğin, S&P 500 borsa endeksi) bütün getirisini ve ayrıca bahis uzmanlarının belli fazla ağırlıklı ve eksik ağırlıklı aktifler vasıtasıyla (örneğin, endekstekinden daha fazla Microsoft hisse senedi satın alarak) ulaştığı kimi ek getiriler alacakları beklentisiyle paralarını onlara teslim ediyordu. Fakat bir aktif sınıfı içindeki bağımsız aktifler genellikle birbiriyle %60 bağıntılıdır ve bu, bazen birlikte düşüp yükseldikleri anlamına gelir. Kutsal Kâse çizelgesinin gösterdiği üzere, bir öz sermaye uzmanı portföylerine %60 bağıntılı bin hisse senedi koyabiliyordu ve sadece beş tanesini seçtiklerinde daha fazla çeşitlendirme sağlayamayacaklardı. Bahislerimizi çizelgemizin işaret ettiği yönde dengelediğimizde onları alt etmek zor olmayacaktı.

Yatırım ilkelerimi ve bunların doğurmasını beklediğim sonuçları sistematik bir şekilde kayıt altına almam sayesinde, elimde büyük bir bağıntısız getiri akışı derlemesi vardı. Doğrusu istenirse, binlercesi elimin altındaydı. Bir dizi farklı aktif sınıfında alım satım yaptığımızdan ve bunların her birinde sayısız temel alım satım kuralları programlamış ve test etmiş olduğumuzdan, az sayıda aktifin takibini yapan ve muhtemelen işlemlerini sistematik bir şekilde gerçekleştirmeyen tipik bir yatırım uzmanına kıyasla çok daha üstün nitelikli seçeneklere sahiptik.

Elimizdeki yığından en iyi karar kurallarını çekme işini Bob ve Dan'le birlikte üstlendik. Ardından bu karar kurallarının geçmişte birlikte nasıl işlemiş olduğunu simüle eden bir sistem yardımıyla hayli uzun bir zaman dilimini kapsayan bir çerçeve içinde geriye dönük testten geçirdik.

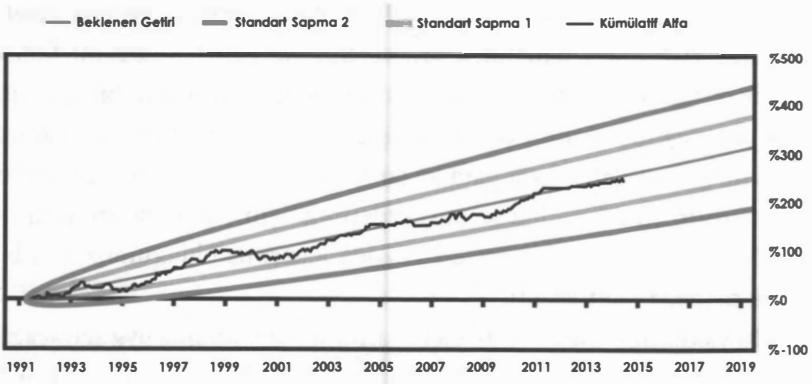
Sonuçlar şaşırtıcıydı. Bu yeni yaklaşım, kâğıt üzerinde getirilerimizi risk birimi başına üç ile beş faktör bazında artırıyordu ve hoş görebileceğimiz risk oranı temelinde arzu ettiğimiz getiri miktarını kalibre edebiliyorduk. Başka bir deyişle, oyun dışı kalma –ki yakın bir geçmişte bunu yaşamıştım– riskini çok daha aşağı çekerek, diğer yatırım uzmanlarından bir ton daha fazla para kazanabilirdik. Buna "öldürücü sistem" adını verdim çünkü ya biz ve müşterilerimiz için öldürücü sonuçlar getirecekti ya da önemli bir şeyleri gözden kaçırmış olduğumuz için bizi gerçek manada öldürecekti.

Bu yaklaşımın başarısı, bana hayatımın her alanında uygulayacağım bir ilke daha kazandırdı: Dengeli ve kaldıraçlı bir avuç iyi, bağıntısız bahis yapmak kabul edilemez çöküşlere maruz kalmadan pek çok artış sağlamanın en güvenilir yoludur.

Yeni yaklaşımımızla ilgili müthiş heyecan duyuyor olsak da ihtiyatlı bir şekilde ilerledik. İlk başta sisteme yüzde onluk bir ağırlık verdik ve sistem test süremiz boyunca yirmi ayın on dokuzunda para kazandı. Kendimize güvenimiz artınca, bir milyon dolarlık deneme hesabıyla, stratejiye yatırım yaptıklarını iyi bildiğim seçkin bir grup yatırımcının kapısını çalmaya karar verdim. Bu kurumsal yatırım uzmanlarından böyle görece mütevazı bir meblağla yatırım yapmalarını istediğimde, bizi geri çevirmelerinin zor olacağını biliyordum. Yeni ürünümüze karar kurallarımızın en iyi %5'ini içermesi dolayısıyla ilk başta "En İyi %5" adını vermiştim fakat daha sonra, salt alfalardan oluştuğunu imlemek amacıyla "Salt Alfa" adını daha uygun buldum. Salt Alfa hiç beta içermediğinden, herhangi bir piyasada herhangi bir yükseliş veya düşüş eğilimi sergilemiyordu. Getirisi sadece diğer şeylerde ne kadar üstün performans göstereceğimize bağlıydı.

Bu tümüyle yeni "alfa bindirme" yaklaşımımız yatırımcıların seçtikleri aktif sınıfının (S&P 500 borsası, bono endeksi, emtia vs.) getirisinin yanında bütün aktif sınıflarında yaptığımız bahis portföyünden de getiri almalarını sağladı. Yaklaşımımız emsalsiz olduğundan, bunun neden geleneksel yaklaşımlardan çok daha az riskli olduğunu göstererek mantığımızı titizlikle açıkladık. Ayrıca onlara ortaya çıkacak kümülatif performans beklentimizi ve bu eksende oluşmasını beklediğimiz performans aralığını da izah ettik. Müşterilerimiz açısından, bu biraz daha önce hiç binilmemiş olmakla beraber kâğıt üzerinde diğer bütün uçaklardan

BRÜT KÜMÜLATİF ALFA versus BEKLENTİLER (ENDEKSİ)



katbekat daha iyi izlenimi veren bir uçağın tasarımını görmek gibiydi. Uçağa binme cesaretini gösterecek biri çıkacak mıydı?

Bazı müşterilerimiz genel mantığımızı kavramıştı ve oyunun kurallarını değiştirmeye can atıyordu. Diğerleri ya anlamadıklarından ya da yepyeni şeyler denemeye yanaşmayan kurumlara çalıştıklarından teklifimizi reddettiler. Dürüst olmak gerekirse, kimsenin yanaşmayacağından kaygılanmıyor değildik. Yeni tip uçağımız bugün itibarıyla yirmi altı yılı aşkın süredir tam da öngördüğümüz yönde sürdürdüğü uçuşunda, yirmi üç yılı para kazandırarak (sadece üç yılda mütevazı boyutta zarar ettirdi), üstelik toplamda müşterilerimize şimdiye kadar hiçbir koruma fonundan elde edemedikleri kadar büyük paralar kazandırarak geçirdi. Salt Alfa'nın temelini oluşturan yatırım yönetimi anlayışları nihayetinde endüstrimizi tümüyle değiştirdi; başlangıç noktasından genel kabul noktasına gelmesi bir grup adanmış ortağın yıllarca süren öğrenme ve bileme işinin bir sonucudur.

ÖLDÜRÜCÜ SİSTEMİMİZİN DÜNYAYA YAYILIŞI

Salt Alfa faal para yönetiminde bildiğimiz en iyi yolu temsil ediyordu fakat bildiğimiz başka bir şey daha vardı: Kayda değer miktarda bir kurumsal paranın idaresini üstlenmek istiyorsak, yaklaşımımızın sadece sınırlı sayıda yeniliğe açık müşterimiz tarafından denenmek isteneceği gerçeğini kabul etmek zorundaydık. Dolayısıyla yöntemimizi benimsemeleri konusunda müşterilerimize dönük ikna çabalarına devam ettiğimiz 1990'ların son-

ları, 2000'lerin başları boyunca Salt Alfa'yı idaremiz altındaki toplam aktiflerin sadece %10 gibi bir kısmında uyguladık.

Her ne kadar saf bono hesaplarımızda hisse senedi ve emtia alım satımı yapamadıysak da Salt Alfa'yla keşfedip kullandığımız portföy yapılandırma ilkelerini bono müşterilerimize daha düşük riskle daha yüksek getiri sağlamak üzere uyguladık. Bunlar yabancı devlet bonoları, yeni piyasa borcu, enflasyonla bağlantılı bonolar, şirket bonoları ve yabancı yatırımla gelen kurdan etkilenme risklerini içeriyordu. En kısıtlanmamış bono portföylerimizde, yaklaşık elli farklı türde bahis yapacaktık ki bu, geleneksel bono uzmanlarının işlem yaptığı tür sayısından çok fazlaydı. Bu bize büyük bir köşe verdi ve bizi yıllardır sayısız yatırım performansı arasında en üstlerde tutageldi.

Salt Alfa ürünümüz müşterilerimize getirdiğimiz yeniliklerin sadece ilkiydi. 1991'de, kurumsal yatırımcılara hizmet veren ilk döviz bindirme uzmanı olmuştuk. O dönem kurumsal yatırımcılar portföylerinin büyük kısmını küresel hisse senedi ve tahvil piyasalarına yatırıyordu. Uluslararası yatırımcılık değerli çeşitliliğin yanı sıra yönetilmeyen kurdan etkilenme risklerini de beraberinde getiriyordu. Bu ciddi bir sorundu çünkü kurdan etkilenme riskleri herhangi bir beklenen getiri eklemeksizin sadece riskleri artıyordu. Biz yıllardır döviz alım satımı yapıyorduk ve portföy mühendisliğinde uzmanlaşmıştık, dolayısıyla bu sorunu çözecek biri varsa, o bizdik. Sonuçta dünyanın en büyük faal döviz uzmanı hâline gelecektik.

Öte yandan para yönetiminde tam da tasarlandığı gibi işleyen başka birkaç yeni ve etkili yöntem daha geliştirdik. Bu yöntemlerin her biriyle, müşterilerimize geçmiş yıllar kâr çizgisini ve bu çizgi ekseninde beklenen varyasyonları gösteren bir tabloda açıkça ifade edilen performans beklentilerini sunuyorduk. Bunu yapabilmemizi sağlayan şey, karar alma sürecimizi sistematikleştirmemiz sayesinde pek çok farklı koşulda karar alma performansımızı stres testinden geçirmiş olmamızdı.

HATALARIMIZDAN ÇIKARDIĞIMIZ DERSLERİN SİSTEMATİKLEŞTİRİLMESİ

Elbette hata yapmaya devam ettik. Fakat bütün bunlar beklenti aralığımızı aşan hatalar değildi. Bu noktada asıl müthiş olan şey, yaptığımız

hataların çoğunda nedenin bunları öğrenmek ve kendimizi geliştirmek için fırsat görme alışkanlığımız olmasıydı. En unutulmaz hatalarımızdan birini 1990'ların başlarında yaptık. O dönem alım satımdan sorumlu olan Ross, bir müşterinin işlemini gerçekleştirmeyi unuttu, müşterinin parası elimizde nakit olarak kaldı. Hatayı fark ettiğimizde, uğradığımız zarar birkaç yüz bin dolardı.

Feci ve maliyetli bir hataydı; öyle ki bu tür hatalara müsamaha gösterilmeyeceğini göstermek amacıyla Ross'u kovmak gibi büyük bir şey yapabilirdim. Fakat insanlar her zaman hata yapılabilirlerdi, dolayısıyla Ross'un işine son vermem diğerlerini kendi hatalarını gizlemeye teşvik etmek dışında bir şeye yaramayacaktı ki bu çok daha büyük, çok daha maliyetli hataları doğurabilecekti. Daima işleri nasıl daha iyi hâle getirebileceğimizi öğrenmek için sorunlar ve anlaşmazlıkların yüzeye çıkarılması gerektiğine inanan biri olmuşumdur. Bu nedenle malum olayda Ross'la birlikte alım satım departmanında bir "hata günlüğü" oluşturmaya başladık. O günden sonra ne zaman (bir işlem gerçekleştirilmediğinde, beklenenden çok daha yüksek işlem maliyetleri ödenmesi gibi) kötü bir sonuçla karşılaşsak, alım satımcılar bunun kaydını tutacaktı ve biz de bunun takibini yapacaktık. Bu tür sorunları düzenli bir şekilde takip edip irdeledikçe işlem icra makinemiz gelişti.

Sorunların yüzeye çıkarılmasını ve temel nedenlerinin tespitini güvenceye alan bir süreç sürekli ilerlemeyi mutlak kılıyor.

Bu nedenle Bridgewater'ın bütününde bir sorun günlüğü oluşturulması konusunda direttim. Kural basitti: Bir şeyler kötü gittiğinde, bunu günlüğe not etmek, şiddetini tanımlamak ve sorumlunun kim olduğunu açıkça belirtmek zorundasın. Bir hata yapıldı ve bunu günlüğe işlediysen, senlik bir sorun yoktu. Ama eğer günlüğe işlemediysen, başın ciddi belada demekti. Böylece sorunlar yöneticilerin önüne geliyordu ki bu, sorunun nerede olduğunu aramaktan katbekat daha iyiydi. Hata günlüğü (artık sorun günlüğü diyoruz) ilk idari aracımızdı. Arzu edilen davranışların pekiştirilmesinde araçların ne denli önemli birer yardımcı olduğunu bu araç sayesinde öğrendim ve bu bizi ileride açıklayacağım bir dizi başka aracı geliştirmeye sevk etti.

Sorun ve anlaşmazlıkları yüzeye çıkarma kültürü özellikle de insanların zayıf yönlerini keşfetme anlamında ciddi huzursuzlukları ve çatışmaları beraberinde getirecekti. İşlerin çığırından çıkması uzun sürmeyecekti.

"İFLAH OLMAZ" İNSAN PROBLEMİM

1993'te, bir kış günü Bob, Giselle ve Dan kendi ifadeleriyle, "Ray'e insanların ve şirketin moralini nasıl etkilediği hakkında geribildirimde bulunmak" amacıyla akşam yemeğine çıkmayı davet ettiler. İlk başta bana özetle çalışma tarzımın şirketteki herkes üzerinde olumsuz etki yarattığını ifade ettikleri bir not gönderdiler. Şöyle yazmışlardı:

Ray neyi iyi yapar?
Çok zeki ve yenilikçidir. Piyasaları ve para yönetimini bilir. Yoğun ve enerjiktir. Oldukça yüksek standartlara sahiptir ve bunları çevresindekilere de aktarır. Ekip çalışması, ekip ruhu yaratma, çalışanlarına esnek çalışma koşulları sunma ve insanları iyi tazmin etme konularında iyi niyetlidir.

Ray neyi aynı derecede iyi yapmaz?
Ray zaman zaman çalışanlarına kendilerini yetersiz, gereksiz, küçük düşürülmüş, ezilmiş, aşağılanmış, baskılanmış ve benzeri şekilde kötü hissettirecek sözler söyler veya şeyler yapar. Ray stres altındaysa, bunların yaşanma sıklığı artar. Böyle anlarda insanlara yönelik sözleri ve eylemleri insanlarda ona dönük bir nefrete yol açıyor ve kalıcı bir kötü izlenim bırakıyor. Bunun etkisi insanların motive edilmek yerine, şevklerinin kırılması şeklinde kendini gösteriyor. Bu, verimliliği ve ortamın kalitesini düşürüyor. Etki tek bir çalışanla sınırlı kalmıyor, onun ötesine geçiyor. Şirketin küçüklüğü ve iletişimdeki şeffaflık birinin şevki kırıldığında, ona kötü davranıldığında veya saygı gösterilmediğinde bundan herkesin etkilenmesi anlamına geliyor. Şirketin gelecekteki başarısı, Ray'in para yönetiminde olduğu kadar insan yönetiminde göstereceği kabiliyete fazlasıyla bağlıdır. İnsanları iyi yönetmezse, şirketin büyümesi engellenmiş olacak ve bundan hepimiz etkileneceğiz.

Ah! Hem canım yanıyordu hem de şaşkındım. Bu tür bir etki yarattığımı hayatta tahmin etmezdim. Bu insanlar benim geniş ailemdi. Kendilerini "yetersiz, gereksiz, küçük düşürülmüş, ezilmiş, aşağılanmış, baskılanmış ve benzeri şekilde kötü" hissetmelerini asla istemedim. Neden gelip doğrudan benimle konuşmamışlardı? Neyi yanlış yapıyordum? Standartlarım çok mu yüksekti? Bridgewater'ın eşine binde bir rastlanacak bir şirket olmaya devam etmesi için, özel insanlarla çalışmak ve onları aşırı yüksek standartlarda tutmak zorundaydık. Çok mu fazla şey talep ediyordum?

Yine önemli bir yol ayrımında olduğumu hissediyordum. Her ikisi de olmazsa olmaz görünen ve fakat birbirinden hariç tutulan iki seçenekten birini seçmek zorundaydım: (i) sorunlarımızı ve zayıf yönlerimizi yüzeye çıkarmak ve böylece onların samimiyetle üstesinden gelmek de dâhil, birbirimize karşı tamamıyla dürüst olmak veya (ii) mutlu ve memnun çalışanlara sahip olmak. Bu noktada, ihtiyaç duyduğum birbirine zıt gibi görünen iki şey arasında bir seçim yapmam gerektiğinde, her iki seçenekten de mümkün olduğunca fazlasını nasıl alabileceğimi çözmek için daha yavaş adım atmam gerektiğini hatırladım. Hemen her zaman henüz keşfetmediğin iyi bir yol vardır; dolayısıyla size o an için bariz görünen seçeneğe yönelmek yerine, o iyi yolu bulana kadar aramaya devam edin.

İlk adımım, sorunun ne olduğunu ve bunun üstesinden nasıl geleceğimi bildiğimden emin olmaktı. Bu nedenle Bob, Giselle ve Dan'e ne olup bittiği hakkındaki görüşlerini sordum. Bizzat kendilerinin ve beni yakından tanıyan diğer pek çok insanın temiz kalpli biri olduğumu bildiklerinden kimi diğerleri kadar benim yüzümden demoralize olmadığını öğrendim. Bunu bilmeselerdi, bir saniye yanımda durmazlardı çünkü kendi ifadeleriyle, "Onlara zırvalıklarıma tahammül etmelerine yetecek kadar yüksek ücretler vermiyordum."

Gerek kendileri gerekse Bridgewater için en iyisini istediğimi ve bunu alabilmek için onlara radikal biçimde dürüst olmam ve onlardan da aynı dürüstlüğü görmem gerektiğini biliyorlardı. Mesele sadece daha iyi sonuçlar almak değildi, bir arada olmamız gerektiğine yönelik inancımın temelinde de birbirimize dürüst olmamız gerektiği için bu böyleydi. Böyle devam etmenin gerekliliği konusunda hemfikirdik ama madem bu durum bazılarının kendini kötü hissetmesine yol açıyordu, o hâlde bir şeylerin değişmesi şarttı.

Temas kurduğum bu insanlar beni anlıyor, benden hoşlanıyor, hatta kimi durumlarda beni seviyorken, daha az temas halinde olduğum kişiler malum dürüstlüğümden güceniyorlardı. Daha iyi anlaşılmam ve onları daha iyi anlamam gerekiyordu, bu açıktı. İlişkilerde insanların birbirleriyle muhatap olurken korudukları ilkeleri konusunda dupduru olmalarının ne denli hayati olduğunu görmüştüm.

Bu farkındalık bizi oluşturulması on yıllar alan ilkelerimizi yazıya dökmeye sevk etti. Süreç devamında İş İlkeleri'ne evrildi. Bu ilkeler hem birbirimize nasıl davranmamız gerektiği hususundaki uzlaşmayı hem de karşımıza çıkan her durumu nasıl ele almamız gerektiği konusundaki düşüncelerimi yansıtıyordu. Ufak farklılıklarla olsa da benzer pek çok durum tekrar tekrar karşımıza çıktığından, bu ilkeler sürekli arıtılıyor, damıtılıyordu. Birbirimizle anlaşma konusunda, en önemli kısım üç şeyin yapılmasına duyulan gereksinimdi:

1. Düşüncelerini açıkça ifade etme,
2. İnsanların öğrendikçe fikrini değiştirmeye istekli olacağı fikir ayrılıklarına sahip olma,
3. Fikir ayrılıkları devam ettiğinde nasıl karar alınacağı konusunda (örneğin, oylama yapmak veya sorumluluğu açıkça üzerine almak) uzlaşarak bunları şahsi gücenmelerden, alınganlıklardan azade tutabilme.

Bu maddelerin hemen her organizasyon ve her ilişkinin iyiliği için gerekli olduğunu düşünüyorum. Yine, bir ekibin karar alma sisteminin etkili olması için bunu kullanan insanların sistemin adilliğinden şüphe duymamalarını olmazsa olmaz görüyorum.

İş ilkelerimizi yazıya dökmek ve tıpkı yatırım ilkelerimizde yaptığımız gibi bu ilkeler konusunda eş zamanlı hâle gelmek, özellikle de benzersiz sonuçlar almamızı sağlayan bu eşsiz çalışma yöntemimizin –radikal dürüstlük ve radikal şeffaflık– kimilerine mantığa aykırı ve duygusal olarak zorlayıcı geldiği hesaba katıldığında, birbirimizi anlayabilmemiz için şarttı.

Anlamlı işimizi ve anlamlı ilişkileri bu türde dürüstlükle nasıl geliştirebileceğimizi kavrama uğraşım beni devam eden on yıllar boyunca sık sık nörologlara, psikologlara ve eğitimcilere danışmaya sevk edecekti.

Bütün bu süreçte pek çok şey öğrendim ve bunları size kısaca şöyle özetleyebilirim: İnsan beyni iki kısımdan oluşur: üst, mantık kısmı ve alt, duygu kısmı. Bu ikisini "iki siz" olarak adlandırıyorum. Bunlar insanın kontrolünü kendi eline alabilmek için birbiriyle mücadele hâlindedir. Davranışlarımızı belirleyen en önemli faktör bu çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Bob, Giselle ve Dan'in ifade ettiği sorunların ardında yatan temel neden bu çatışmadır. İnsanlarının beyinlerinin mantık kısmı birinin zayıf yönlerini bilmenin iyi bir şey olduğunu (çünkü onların üstesinden gelmek için atılacak ilk adımın bu olduğunu) kolayca kavrarken, duygusal kısım genellikle bundan nefret eder.

BÖLÜM 5

NİHAİ ÖDÜL:

1995–2010

Bridgewater, 1995 yılı itibarıyla kırk iki çalışana sahipti ve 4,1 milyar doları yönetiyordu; bu, hele ki şirketin sadece on yıl önce tek bir çalışanın –benim– eline bakacak duruma gerilediği düşünüldüğünde, umduğumdan çok daha fazlasıydı. Bir yandan işler her geçen gün daha iyi ve daha istikrarlı bir hâle kavuşurken, beri yandan özünde baştan beri yapmakta olduğumuz şeyleri yapmaya devam ediyorduk: piyasalarla mücadele etme, nasıl bahis yapacağımız konusunda bağımsız ve yaratıcı bir şekilde düşünme, hata yapma, bu hataları yüzeye çıkarma, temel nedenlerine inecek şekilde tanı koyma, yeni ve daha iyi çalışma yolları tasarlama, değişiklikleri sistematik bir şekilde uygulamaya koyma, yeni hatalar yapma vs.[4] Bu yinelemeli evrimci yaklaşım, inşa etmeye 1982'de başladığım yatırım sistemini sürekli arıtmamızı sağladı. O dönemler elinde bilgisayar olan birkaç zeki gencin büyük, iyi donanımlı şirket oyuncuları olabileceğini göstermiştik. Şimdi kendimiz iyi donanımlı şirkete dönüşüyorduk.

Sistemimizdeki karar kuralı sayısı ve veri miktarı artınca, talimatları koda dönüştürmede bizden daha iyi olan ve yatırım araştırmalarımıza katkıda bulunacak üniversiteden yeni mezun olmuş zeki genç bilgisayar programcılarını işe aldık. Bu zehir gibi gençlerden biri de 1996'da üniversi-

4 Bu yaklaşıma "5 Aşamalı Süreç" adını verdim. İleride daha ayrıntılı değineceğim.

teli stajyer olarak Bridgewater'a katılan Greg Jensen'di. İşindeki başarısıyla sivrilince onu araştırma asistanım yaptım. Devam eden on yıllar boyunca Bridgewater'a çok büyük katkıları olacak ve Bob Prince ve benimle birlikte yatırım kurulu eş icra başkanlığına, eş CEO'luğa yükselecekti.

Ayrıca daha iyi, daha güçlü bilgisayarlara yatırım yapmayı sürdürdük.[5] Sistemimizi bu makineler aracılığıyla işletmemiz bize piyasalardaki günlük faaliyetlerin ötesini görme ve gelişmeleri müşterilerimize yenilikler getiren özgün, yaratıcı bağlantılar kurabildiğimiz daha üst bir seviyeden değerlendirme özgürlüğünü getiriyordu.

ENFLASYONA ENDEKSLİ BONOLARIN KEŞFİ

O sıralarda Rockefeller Vakfı'nın parasını yönetmekten sorumlu David White'la akşam yemeği yedik. David bana ABD'deki enflasyon oranının %5 üzerinde bir getiri elde etmek için vakfın portföyünü nasıl planlayıp düzenleyeceğimi sordu. Ona Amerikan doları karşısında kur riski korumalı bir döviz cinsinden enflasyona endeksli kaldıraçlı bir portföyün tam da bunu yapacağını söyledim. (O dönem enflasyona endeksli Amerikan bonoları olmadığından bonoların başka bir para birimi cinsinden olması ve kur riski yaşamamak için dolar karşısında koruma tedbirlerinin alınması gerekiyordu.)

Sonrasında bu konu üzerine kafa yorduğumda, tümüyle yeni ve farklı bir tahvil sınıfı yaratabileceğimizi fark ettim ve Dan Bernstein ile birlikte bu tür bir portföy hakkında daha detaylı bir araştırmaya giriştik. Yaptığımız analizlere göre bu yeni tahvil sınıfı, düşündüğümüzden de daha iyi performans sergileyecekti. Daha doğrusu çok etkiliydi çünkü onu daha düşük riskle ve uzun vadeli çerçevede bonolar ve öz sermayeyle negatif korelasyonla aynı beklenen getiriye ulaşacak şekilde yönetebilecektik. Araştırmamızı müşterilerimize gösterdiğimizde, tek kelimeyle bayıldılar. Çok geçmeden dünyanın ilk küresel enflasyona endeksli bono uzmanı olduk. 1996'da, Hazine Bakan Yardımcısı Larry Summers, ABD'nin kendi enflasyona endeksli bonolarını tedavüle çıkarıp çıkarmaması konusunu

5 Hayat İlkeleri'nin Nasıl Etkili Biçimde Kararlar Alabileceğinizi Öğrenin başlıklı Beşinci Bölüm'de bilgisayar destekli karar alma sistemleriyle çalışma konusunu daha ayrıntılı ele alacağım.

gözden geçirmeye başlayınca, bu tür bonolarda uzman tek kurum biz olduğumuzdan bizi uzman sıfatıyla görüşmeye çağırdı.

Summers, Hazine Bakanlığı'ndan iş arkadaşları ve Wall Street'in meşhur firmalardan bir grup temsilciyle görüşmek üzere Dan'le birlikte Washington'ın yolunu tuttuk. Gecikmiştik (dakiklik güçlü yönlerimden biri değildir), Hazine Bakanlığı'ndaki büyük toplantı odasının kapıları kapanmıştı. Fakat beni durdurmalarına izin vermeyecektim; kapıyı nihayet biri açana kadar tıklatmaya devam ettim. Ortada bir masa ve bir köşede basın locasının bulunduğu geniş bir odaydı. Masada sadece bir boş sandalye vardı ve önünde Dan'in adı yazıyordu; aramızda konuşarak toplantıda bizi onun temsil etmesi konusunda anlaşmaya vardık, hazırlık çalışmasının çok büyük kısmını o yapmıştı nihayetinde. Bunu yapmayı da unutan ben basın locasına gidip bir sandalye aldım ve Dan'in yanında masada yerimi aldım. Dan toplantıyı genel olarak 1990'lardaki durumumuzla analoji kurarak açıklar: Araya girip yöntemimizi masaya koymak zorundaydık. Larry Summers bizden alacakları tavsiyenin bu piyasanın şekillendirilmesindeki en önemli unsur olacağını belirtmişti. Hazine Bakanlığı bonoları oluşturdu ve önerdiğimiz yapıyı takip etti.

RİSK PARİTESİNİN KEŞFİ

1990'ların ortalarında ailem adına bir fon oluşturmak için yeterli paraya sahip olunca, serveti kuşaklar boyunca muhafaza etmek için en iyi varlık tahsisi karmasının ne olabileceği üzerine kafa yormaya başladım. Yatırımcı olarak yıllar içinde her türlü ekonomi ve piyasa koşullarını görmüş, servet oluşturmanın ve yok etmenin binbir türlüsüne şahit olmuştum. Aktiflerden nasıl getiri elde edildiğini biliyordum ama aynı zamanda hangi aktif sınıfında olduğuna bakmaksızın, her aktifin değerinin büyük kısmını kaybedeceği bir anın geleceğini de biliyordum. Buna nakit de dâhildi, hatta nakit, enflasyon ve vergi düzenlemelerinin ardından değer kaybetmesi itibarıyla uzun vadeli yatırımların en kötüsüydü. Yine, bu kayıplara yol açan salınımları öngörmenin ne denli zor olduğunun da ayırdındaydım. Hayatımı bu işe adamıştım ve kötü kararlardan payıma düşen kaybı yaşamıştım. Bu salınımları öngörmek kendim işin içinde değilken başkaları için yaptığım iyi bahislere benzemiyordu. Bütün eko-

nomik koşullarda –enflasyon hem yükselirken hem de düşerken, gerek ani artışlar gerekse ani düşüşler yaşanırken– iyi iş çıkaran yatırımcı bulmak samanlıkta iğne bulmaya benzer ve nihayetinde bu yatırımcılar da ölümsüz değillerdir, yani bu uygun bir yol değildir. Ailemi güvenceye almak için oluşturduğum servetin benden sonra batırılmasını istemiyordum. Bu nedenle, bütün ekonomik koşullarda iyi kalabilecek bir aktifler karması oluşturmak zorundaydım.

Ekonomik koşullarda yaşanan hangi değişikliklerin aktif sınıflarında dolanmaya yol açtığını da bu ilişkilerin temelde yüzlerce yıldır değişmediğini de biliyordum. Kaygı duyulması gereken sadece iki büyük güç vardı: büyüme ve enflasyon. Bu ikisi yükselebilir de düşebilir de. Buradan hareketle, bir yandan kabul edilemez zararlara karşı korunurken, diğer yandan zaman içinde iyi bir şekilde dengelenen bir varlık tahsisi karması oluşturabileceğim, her biri belli bir ekonomik koşulda iyi iş çıkaracak (yükselen enflasyonla artan büyüme, düşen enflasyonla artan büyüme gibi) dört farklı yatırım stratejisi geliştirdim. Bu strateji hiçbir zaman değişmeyeceğinden, pratikte herkes uygulayabilirdi. Böylece, Bob ve Dan'in de yardımıyla, tröst paramı gönül rahatlığıyla yüz küsur yıl sonrasına yatırabilmemi sağlayan bir karma portföy oluşturdum. Bu portföye her türlü hava koşulunda iyi performans sergileyebilme özelliği dolayısıyla, "Her Havaya Uygun Portföy" adını verdim.

1996 ile 2003 arasında yatırım yapan tek "müşteri" bendim çünkü henüz sistemi ürün olarak satışa çıkarmamıştık. Fakat 2003'te, Verizon'un emeklilik fonu başkanı, ki uzun zamandır birlikte çalıştığımız müşterilerimizdendi, bize her koşulda iyi sonuç verecek bir yatırım yaklaşımı arayışında olduğundan söz etti. Verizon'u çok geçmeden diğer müşterilerimiz izledi ve on yıl kadar sonra yaklaşık seksen milyar doları yönetir hâle geldik. Bu da endüstriyi şekillendiren konseptlerden bir başkasıydı. Sistemin başarısını gören diğer yatırım uzmanları da kendi versiyonlarını geliştirdiler. Artık yeni bir jenerik adı vardı: "risk paritesi" yatırımı.

HOŞ BİR BUTİK OLARAK KALMAK MI, BÜYÜK BİR KURUMA DÖNÜŞMEK Mİ?

Endüstriye yön veren yatırım ürünleri geliştiren insanları ve kültürüyle, Bridgewater uçağı gerçek manada havalanmıştı. 2000 itibarıyla, yönet-

tiğimiz para otuz iki milyar doların üzerinde, başka bir deyişle, beş yıl önceki rakamımızın sekiz kat fazlasıydı. Çalışan sayımız iki katına çıkmış, haliyle alışveriş merkezi ofisinden Saugatuck Nehri kıyısındaki doğa koruma alanında yer alan daha geniş bir yere taşınmıştık. Öte yandan büyümeye devam ediyor olsak da işler hiç de pürüzsüz ilerlemiyordu. Bir yandan yatırımları yönetirken beri yandan iş kurmak bana iki zorlu işi eş zamanlı yürütme yükümlülüğünü getirmişti ve bu durum, beni iki ayrı beceri seti geliştirmek zorunda bırakıyordu. Üstelik bir yandan da baba, eş ve dosttum. Bütün bu rollerin gerektirdikleri de ihtiyaç duyduğum beceri ve kabiliyetler de zaman içinde değişmişti.

İnsanların çoğu büyük bir şirketi büyütürken karşılaşılan güçlüklerin küçük bir şirketi büyütürken karşılaşılanlardan çok daha ciddi olduğunu düşünür. Bu doğru değil. Beş kişinin çalıştığı bir organizasyondan altmış çalışanlı bir şirkete dönüşmek de altmış çalışanlı bir şirketi yedi yüz çalışanlı bir şirkete ve devamında bin beş yüz çalışanlı bir şirkete dönüştürmek kadar zordur. Geriye dönüp baktığımda, geçtiğim safhaların hiçbirinin diğerlerinden daha kolay veya daha zor olduğunu söyleyemem. Tek diyebileceğim hepsinin birbirinden farklı olduğudur. Örneğin, herhangi bir çalışanım yokken, hemen her şeyi kendi başıma yapmam gerekiyordu. Hem kendimi geliştirip hem de başkalarına maaş ödeyecek duruma geldiğimde, karşılaştığım yeni zorlu görev, çalışanlarımı yönetmekti. Benzer şekilde, piyasalar ve ekonomik salınımlarla mücadele etme görevi de sürekli bir değişim geçiriyordu. O dönem bunlar üzerine hiç düşünmemişim fakat bugün benim için şu çok açık: Eğer iş giderek büyüyorsa, insanın zaman içinde işini daha iyi yapıyor olması hiçbir şeyi kolaylaştırmıyor. Olimpik sporcular yaptıkları sporun yeni sporcular için ne kadar zorsa, kendileri için de o kadar zor olduğunu bilir.

Çok geçmeden yine önemli bir tercih yapmak durumundaydık: Nasıl bir şirket olmak istiyorduk? Büyümeye devam mı etmeliydik yoksa mevcut boyutumuzda mı kalmalıydık?

2003'te, tipik bir butik yatırım uzmanı kurum olarak kalmak yerine, Bridgewater'ı gerçek bir kuruma dönüştürmek üzere büyümemiz gerektiğine inanmaya başlamıştım. Bunun bizi çok daha istikrarlı ve kalıcı kılacak pek çok yararı olacaktı: daha iyi teknolojiler, daha iyi güvenlik kontrolleri, daha derinlikli bir yetenek havuzu. Dahası bu, teknoloji,

altyapı ve diğer alanlarda daha fazla insan çalıştırmak, dahası bunları eğitip destekleyecek İK (insan kaynakları) ve BT (bilişim teknolojileri) çalışanları almak anlamına geliyordu.

Giselle büyümememiz gerektiğini şiddetle savunuyordu. Ona göre birçok yeni çalışanı işe almak kültürümüzü tehdit edecekti ve bunca insanın işe alımı, eğitimi ve idaresi için harcanacak zaman ve gösterilecek özen odağımızı bulandıracaktı. Söylediklerine katılmakla beraber, kendimizi yapabileceklerimizden alıkoymak gibi bir seçeneğimiz olduğunu düşünmüyordum. Yine geçmiştekilere benzer bir yol ayrımında olduğumuzu hissediyordum; pastamızı alıp yiyip yiyemeyeceğimiz sadece ama sadece yaratıcılığımız ve karakterimizin vereceği yeni bir sınavdı. Örneğin, onca çalışandan bağımsız olarak, öyle büyük bir teknolojinin bize nasıl yardımcı olabileceğini gözümde canlandırabiliyordum. Bütün bu sorularla adamakıllı bir boğuşmanın ardından, büyümeye devam etme kararı aldık.

İLKELERİN DETAYLICA ANLATILMASI

1990'larda Bob, Giselle ve Dan'in bana takdim ettiği "Ray'e Geribildirim Notu"ndan beri, iş ilkelerimi de tıpkı yatırım ilkelerimde yaptığım gibi yazma ve paylaşmada çok daha açık oldum. İlk başta bunu, felsefemi açıklayan ifadelerin paylaşımı ve bütün şirkete atılan e-postalar şeklinde gerçekleştiriyordum. Fakat daha sonra ne zaman karar verilmesi gereken yeni bir durumla karşılaşsam, bu karar alım sürecinde kriterlerim üzerine düşünmeye ve bir ilke olarak not etmeye başladım; böylece insanlar bu koşulları ele alırken başvurduğum ilke ve eylemlerim arasında bağlantı kurabileceklerdi. Her geçen gün her şeyin ele alınırken başvurulacak ilkeler barındıran "yaşanmış şeylerin bir benzeri" –işe alım, işten çıkarma, tazminat miktarı belirleme, sahtekârlıkla baş etme gibi belli bir durumun yeni bir örneği– olduğunu daha net görmeye başladık. Bunları somut bir şekilde kâğıda dökerek, ilkeler üzerine hep beraber düşünüp ilkeleri arıtacağımız ve ardından bu ilkelere bağlı kalacağımız fikir meritokrasisini geliştirebiliyordum.

Başlarda az sayılabilecek olan ilke sayısı zaman içinde giderek artmıştı. 2000'lerin ortalarında, Bridgewater hızla büyümeye başlıyordu ve eşsiz kültürümüzü öğrenmeye, ona uyum sağlamaya çalışan –ve giderek daha

sık bana danışan– birçok yeni idarecimiz vardı. Aynı zamanda Bridgewater dışından kimseler de kendi fikir meritokrasilerini nasıl oluşturabilecekleri konusunda tavsiye istemeye başlamışlardı. Bu nedenle 2006'da yaklaşık altmış iş ilkesinden oluşan kaba bir liste hazırladım ve Bridgewater'ın idarecilerine dağıttım; artık malum ilkeleri kendi başlarına değerlendirebilir, tartışabilir ve anlamlandırabilirlerdi. Açıklayıcı notta, "Bu kaba bir taslak fakat yorumlarınız için sizlerle paylaşılmaktadır," diye belirttim.

Bu, pek çok durumla karşılaştığımız, söz konusu durumlarla başa çıkacak ilkeler oluşturduğumuz ve bu ilkeler konusunda diğer Bridgewater lider ve idarecileriyle uyum içinde hareket ettiğimiz süregiden bir evrimsel süreci beraberinde getirdi. Zamanla bir şirketi yönetirken karşılaşılacak hemen her şeyle karşılaştığımdan bir süre sonra her konuyu içeren birkaç yüz ilke belirlemiş hâle geldim. Bu ilkeler bütünü tıpkı yatırım ilkeleri bütünümüz gibi bir çeşit karar alım kütüphanesi hâlini aldı. Bunlar İş İlkeleri kısmında temelini göreceğiniz ilkelerdir.

Öte yandan felsefemizi kodlayıp sistematikleştirmek ve öğretmek için bu kadarı yetmezdi; felsefemizi yaşamak zorundaydık. Şirket büyüdükçe bunu, yani felsefemizi yaşama biçimimiz de değişip dönüştü. Bridgewater'ın ilk dönemlerinde herkes birbirini tanırdı, o yüzden radikal biçimde şeffaf olmak zor değildi; insanlar istediklerinde toplantılara katılabiliyor, ayrıca ve gayriresmî olarak da birbirleriyle iletişime geçebiliyor, konuşabiliyordu. Bununla birlikte şirket büyüyünce, böyle bir şey lojistik açıdan imkânsızlaştı ki bu, ciddi bir sorundu. İnsanlardan olup biten her şeyi bilmezken fikir meritokrasisiyle üretken bir şekilde meşgul olmaları nasıl beklenebilirdi? Şeffaflık olmadan, insanlar kendi çıkarlarına ne uyuyorsa onu örmeye, hatta zaman zaman bunu kapalı kapılar ardında yapmaya başlayacaklardı. Sorunlar çözülmek üzere yüzeye çıkarılmak yerine gizlenecekti. Gerçek bir fikir meritokrasisi için insanların olayları, gelişmeleri kendi gözleriyle görebildiği bir şeffaflık gerekir.

Bunun sağlandığından emin olmak için bütün toplantılarımızın kayıt altına alınması ve herkesin erişimine açık tutulması zorunluluğunu getirdim. Bu durumun tek istisnası, kişisel bir sağlık sorunu ya da bir alım satım veya karar kuralına dair özel bilgi paylaşımlarıydı ki bu da son derece nadir yaşanıyordu. Başlarda, idari toplantıların kaydını düzenlenmemiş, ham hâlde bütün şirket çalışanlarına gönderiyordum fakat bu, insanın

çok fazla zamanını çalan bir mesaiydi. Dolayısıyla kayıtları en önemli anlara yoğunlaşarak düzenlemekten sorumlu bir ekip kurdum, zamanla kayıtlara eğitimde kullanmak üzere "sanal gerçeklik" vaka çalışmaları oluşturan sorular eklemeye başladık.[6] Yıllar içinde bu kayıtlar süregelen durum akışı ile bunların idaresinde referans alınan ilkeler arasındaki bağlantıya açılan bir pencere olmanın yanında yeni çalışanlara dönük "acemi eğitim kampı"nın bir parçasına dönüştü.

Bütün bu açıklık kimin neyi, niye yaptığına ilişkin son derece samimi tartışmaları beraberinde getirdi ve sonucunda farklı akıl yürütme biçimlerine dair anlayışımızı derinleştirebilir hâle geldik. İnsanların beyninin birbirinden nasıl farklı işlediğini görmek açısından hayli aydınlatıcı bir deneyimdi. Hiçbir şey olmasa, geçmişte gırtlaklamak istediğim birinin değerini daha iyi anlayabiliyor, takdir edebiliyordum! Dahası, insanların farklı düşünme biçimlerini kavramayan idarecilerin tıpkı aletlerine nasıl bakması gerektiğini bilmeyen bir usta gibi, idarelerinde çalışan insanların farklı durumlarla nasıl baş edebileceğini anlayamayacağını görmüştüm. Buradan hareketle insanların nasıl farklı düşünebildiğini öğrenmenin bir yolu olarak psikometrik testi keşfettik.

PSİKOMETRİK TESTİN KEŞFİ

Geçmişte çocuklarımı Sue Quinlan adında zeki bir psikoloğun marifetiyle bu teste sokmuştum. Değerlendirmeleri gerçek manada nokta atıştı ve bana zaman içinde çocukların nasıl gelişmeler sergileyeceği konusunda muhteşem bir yol haritası sundu. Test süreci çok başarılı geçince, Quinlan ve başka uzmanlarla birlikte çalıştığım insanların nasıl birileri olduklarını görmemizi sağlayacak en iyi testleri tespit etmeye çalıştık. 2006'da, Myers-Briggs Tip Göstergesi'ni (MBTI) ilk kez uyguladık ve tercih tanımlarının çarpıcı bir tutarlılık sergilediğini gördük.

Bridgewater'da yaşadığımız anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıkları göstergenin tanımladığı pek çok farklılıkla –örneğin büyük resim kavramlarına odaklanma eğilimi gösteren "sezgisel insanlar" ile belli olgular ve

6 Dijital teknoloji alanındaki gelişmelerle birlikte, bu içeriğin kayıt ve dağıtım metotlarını yenilemeyi sürdürüyoruz.

ayrıntılara daha fazla dikkat eden "algılayıcı insanlar" arasındaki farklılıklar– doğrudan bağlantılı görünüyordu. Birbirimizi daha iyi anlamamızı sağlayacak başka testler aramaya koyuldum. Görüştüğüm psikologların çoğunun farklılıkları irdeleme konusunda şaşırtıcı biçimde ince eleyip sık dokumasına bağlı olarak, süreç başlarda hayli ağır ilerledi. Ne ki nihayetinde başta psikolog Bob Eichinger olmak üzere beni fevkalade faydalı bir dizi teste yönlendiren birkaç muhteşem kişi buldum.

2008'in başında Bridgewater yöneticilerinin büyük kısmını Myers-Briggs değerlendirmesine soktum. Sonuçlar benim için şaşırtıcıydı. Bazı yöneticilerimizin gerçekten de tam olarak testin açıkladığı gibi düşündüğünü görmek inanılır gibi değildi. Öte yandan onlara teste bir ile beş arasında puan vermelerini istediğimde, %80'den fazlası ya dört ya beş puan verdi.

BEYZBOL KARTLARI

Myers-Briggs ve yaptığımız diğer testlerin verilerini kuşandıktan sonra bile, gördüğümüz sonuçlar ile bu sonuçları ortaya koyan insanlar hakkında bildiklerimiz arasındaki noktaları birleştirmekte hâlâ zorlandığımızı fark ettim. Aynı insanlar tekrar tekrar aynı toplantılara girecek, aynı şekilde davranacak ve nedenini bilmeden aynı sonuçları ortaya koyacaklardı. (Kısa bir süre önce insanların birinin bir konuda bir başkasından daha iyi olduğu gerçeğini dikkate almayıp söz konusu iki kişinin de aynı görevi yerine getirmede aynı derecede iyi olduğunu varsaydığı bir bilişsel önyargıyı ortaya çıkaran bir çalışmaya denk geldim. Biz de o dönem kendimizde tam olarak bunu görüyorduk.) Örneğin yaratıcı olmamalarıyla bilinen insanlara yaratıcılık gerektiren, ayrıntılara yeterince dikkat etmeyen insanlara ayrıntılara odaklanma gerektiren görevler veriliyordu. Kimin daha açık, daha net olduğunu gösteren verilere ulaşmanın bir yolunu bulmak zorundaydık; bu yüzden çalışanlar için üzerinde "istatistiklerinin" listelendiği "beyzbol kartları" oluşturmaya başladım. Görev ve sorumluluklar verilirken bu bilgiler referans alınacaktı, plan buydu. Nasıl ki üç atışta .160'lık bir vuruş ortalamasına sahip değilseniz iyi bir *fielder* olamazsanız, ayrıntılara odaklanma gerektiren bir görevi de büyük resme bakan birine veremezdiniz.

İlk başta bu fikre şiddetle karşı çıkıldı. İnsanlar beyzbol kartlarının hatasız olmayacağından, fazlasıyla zaman kaybına yol açacağından ve insanları haksız yere sınıflandırmak dışında bir getirisi olmayacağından endişeleniyordu. Gel gör ki zamanla, insanların nasıl birileri olduklarını açıkça öğrenmeyi hedefleyen bu yaklaşıma dönük tutumda yüz seksen derecelik bir değişim yaşandı. Çoğu bu bilgilerin açıkça herkes tarafından görünür olmasını sınırlamak şöyle dursun, insanları daha da özgürleştirdiğini düşünmeye başlamıştı çünkü uygulamanın norm halini almasıyla birlikte insanlar tıpkı evde aile fertleri arasında nasıllarsa, iş yerinde de kendileri olma konforunu kazanmışlardı.

Alışılmadık bir çalışma yöntemi olduğundan, değerlendirmelerini almak üzere birkaç davranışsal psikoloğu Bridgewater'a davet ettik. Fazlasıyla olumlu olan bu değerlendirmeleri mutlaka okumanızı öneririm.[7] Harvard mezunu psikolog Bob Kegan, Bridgewater'ı "işletmede mükemmeliyet arayışının ve kişisel farkındalığın ille de birbirinden bağımsız olması gerekmediğinin, bilakis birbiri için esas dahi olabileceğinin kanıtı" olarak görmüştü.

Ayrıca o dönem yaşadığım kişisel durumların da beni psikoloji ve nöroloji alanlarına çektiğini belirtmeliyim. Özel hayatlarını korumak amacıyla aile fertlerinin yaşantılarını bu kitabın dışında tutmayı tercih ediyor olsam da hem konuyla alakalı hem de kendisinin bu konuda açık olması dolayısıyla oğlum Paul'le ilgili bir anıyı paylaşmak istiyorum.

Paul, NYU'nun Tisch film okulundan mezun olduktan sonra çalışmak üzere Los Angeles'a gitti. Bir gün kaldığı otelin resepsiyonuna giderek bir daire baktığını söylüyor ve resepsiyondaki bilgisayarı parçalıyor. Korumalar tarafından tartaklanarak tutuklanıyor ve hapse atılıyor. Nihayetinde bipolar rahatsızlık tanısı kondu, benim nezaretimde serbest bırakıldı ve bir hastanenin psikiyatri bölümüne yatmayı kabul etti.

Paul, Barbara ve beni Paul'ün cinnet doruklarından buhran uçurumlarına sürükleyip duracak üç yıllık hız treni yolculuğunun başlangıcıydı bu; sağlık sisteminin tüm ayrıntılarını öğrendiğimiz ve günümüzün en başarılı ve ilgili psikologları, psikiyatrları ve nörologlarıyla görüştüğümüz

7 Kaynakça kısmında Robert Kegan, Edward Hess ve Adam Grant'in kitaplarına yapılan referansları bulabilirsiniz.

koskoca bir üç yıl. Acı ve zorunluluğun öğrenmeye teşvik edilecek bir yanı yoktu ki bu süreçte ben ikisini de fazlasıyla yaşıyordum. Bazen Paul bir uçurumdan aşağı sarkıyor da ben de elinden tutuyormuşum gibi hissediyordum; ertesi gün elini tutmayı başarabilecek miyim yoksa avuçlarımın arasından kayıp gidecek mi, bilemiyordum. Ne yaşandığını ve bunun için ne yapılabileceğini anlamak bakımından sorumlu uzmanlarla birlikte yoğun mesai harcadım. Aldığımız destek ve oğlumun kendi karakteri sayesinde Paul bu süreci atlatmakla kalmadı, bu çukura hiç düşmemiş olsa olabileceğinden çok daha iyi bir duruma geldi. Çünkü sahip olmadığı ama ihtiyaç duyduğu güce erişmeyi bilmişti. Paul geçmişte gerçek manada yabaniydi; bütün gün gece geç saatlere kadar marihuana ve içki içerek geçirebilirdi. Oysa artık ilaçlarını düzenli alıyor, meditasyon yapıyor, erken uyuyor ve uyuşturuculardan ve alkolden uzak duruyor. Yaratıcılığı hep üst düzeydeydi fakat disiplin sorunu yaşayan bir çocuktu. Şimdi ikisine de sahip. Hâliyle, bugün geçmişe kıyasla çok daha yaratıcı, mutlu bir evliliği var, iki çocuk babası, başarılı bir film yapımcısı ve bipolar rahatsızlığıyla mücadele eden hastalara yardım eli uzatan bir haçlı.

Bipolar oluşuna radikal bir şeffaflıkla yaklaşması ve başkalarına bu denli yardım etmesi nedeniyle benim için bir esin kaynağı. Büyük beğeni toplayan ilk filmi *Ateşle Oynayanlar* hayatlarını kaybetmenin eşiğine gelebilen bipolar hastalarına ihtiyaçları olan umudu ve kurtuluş yolunu sunuyor. Manik bir anında onu ikna etmeye çabaladığım gerçek bir anıya dayanan sahneyi çekerken onu izleyişimi dünmüş gibi hatırlıyorum. Paul'ü canlandıran oyuncuyla sahneyi yöneten formunun zirvesindeki Paul'ü birlikte, yan yana görebiliyordum. Sahneyi izlerken düştüğü çukurdan kalkmasını bilip geçmişte kendi geçtiği yollardan geçenlere yardım etme misyonunu edinen güçlü bir kahramana dönüştüğü bütün o yolculuğumuz film şeridi gibi gözümün önünden akıyordu.

Bu cehennemde yolculuk bana olayları nasıl ve neden birbirimizden tümüyle farklı gördüğümüz konusunda oldukça derin bir anlayış kazandırdı. Düşündüğümüz şeylerin çoğunun fizyolojik olduğunu ve değişebileceğini öğrendim. Örneğin Paul'ün keskin savrulmaları beyninin düzensiz bir şekilde salgıladığı dopamin ve diğer kimyasallardan kaynaklanıyordu; dolayısıyla bu kimyasalları ve onları harekete geçiren uyarıcıları kontrol altına alarak değişebildi. Yaratıcı zekâ ile delilik arasında çok ince bir

çizgi olduğunu, insana müthiş bir içgörü veren kimyanın aynı zamanda çarpıklıklara yol açabildiğini ve kişinin kendi kafası içine sıkışıp kalmasının korkunç bir şey olduğunu öğrendim. Paul "deliyken", kendi mantık dışı argümanlarına sahipti ve bunların başkalarına ne kadar tuhaf geldiğinin hiçbir önemi yoktu. Bu durumun bipolar hastalarında kuşkusuz daha uç boyutta tezahür etmekle beraber çoğu insan için geçerli olduğunu gördüm. İnsanların beyinlerinin işleyişini kontrol altına alarak dramatik biçimde daha iyi sonuçlar alabildiklerini gördüm. İnsanların Beyinlerinin Farklı Şekillerde İşlediğini Kavrayın başlıklı Dördüncü Bölüm'de ayrıntılı bir şekilde ele alacağım üzere, insanları daha etkili bir şekilde idare etmede bütün bunlardan müthiş yarar gördüm.

BRIDGEWATER'I KAYA GİBİ SAĞLAM VE ÇAĞDAŞ KILMA

Haziran 2008'deki genel katılımlı yıllık toplantımızda, benim gözümde Bridgewater'ın dün de bugün de "aynı anda hem korkunç hem de müthiş" olduğunu ifade ettim. Bridgewater'ı kurumsallaştırma yönündeki yaklaşık beş yıllık hızlı büyümenin ardından, tümüyle yeni bir diz sorunla karşılaşmıştık. Esasen ortada yeni bir şey yoktu. Bridgewater'ı kurduğumdan beri, sorunsuz bir anımız hiç olmadı çünkü sürekli fazlasıyla yeni şeyler ortaya koyuyor, hatalar yapıyor ve hızla dönüşüyorduk. Örneğin şirketi kurduğumuz yıllarda teknoloji o kadar hızlı gelişiyordu ki gerçek manada bir gün sürgülü hesap cetveli kullanırken, ertesi gün tablolama yazılımı kullanmaya başlıyor, derken kendimizi gelişmiş yapay zekâya ayak uydurmaya çalışırken buluyorduk. Her şey bu kadar hızlı değişirken, her şeyi "tam olması gerektiği gibi" yapmaya odaklanmak manasız görüyordu, nihayetinde çok geçmeden daha yenisi, daha iyisi çıkacaktı. Buradan hareketle, teknolojimizi rahat ve esnek bir şekilde geliştirdik. Öte yandan bu, o dönem için çok makul bir karar görünmekle beraber çözülmesi gereken bir dizi kördüğüme yol açtı. Aynı hızlı ve esnek davranma yaklaşımı şirketin tamamı için geçerliydi, dolayısıyla birkaç departman büyüdükçe aşırı gerilmeye başlamıştı. Kendini sürekli yenilemek daima eğlenceli olmuştur ama kaya gibi sağlam olma noktasında, özellikle de işin yatırım dışı kısmında hayli zorlanıyorduk. Organizasyonun birçok yönden yenilenmesi gerekiyordu ama bu hiç kolay olmayacaktı.

2008'de, iki (yatırımlarımızın takibi ve şirketin takibi) tam zamanlı işimde haftada seksen saate yakın mesai harcıyordum ve şahsi kanaatim her ikisinde de yeterince iyi iş çıkarmadığım yönündeydi. Gerek kendimin gerekse genel anlamda şirketin her alanda mükemmellikten uzaklaşmakta olduğunu hissediyordum. En başından beri, yatırım yönetimi ile şirket yönetimi arasında kabul edilebilir seviyede gidip gelmiştim. Gelgelelim artık daha büyük bir şirkettik ve şirket yönetimi, vermek zorunda olduğumdan katbekat fazlasını talep ediyordu. Yatırım ve şirket sorumluluklarımın tamamını masaya yatırıp zaman ve hareket çalışması yaptım; buna göre, her iki iş takibinde tatmin olacağım mükemmellik düzeyine ulaşmak için haftada yüz altmış beş saat çalışmam gerekiyordu. Böyle bir şey malumunuz imkânsızdı. Olabildiğince çok görevi devretmek istediğimden, kendime şunu sordum: Yapmakta olduğum işleri başkaları kusursuz bir şekilde yerine getirebilir miydi ve yanıt evetse, bu kişiler kimlerdi? Pek çok insan bu alanların büyük kısmının layıkıyla devredilemeyeceğini düşünüyordu. Dahası, bütün bu sorumlulukları devredebileceğim kişileri bulma ve eğitme konusunda iyi iş çıkarmadığım da ortadaydı.

Bana göre işin başındaki kişinin elde edebileceği en büyük başarı, başkalarını o olmadan da işleri tıkır tıkır yürütecek şekilde organize etmektir. Bunun bir basamak altı bütün işlerin kendi başına üstesinden gelebilmen, en alt basamaksa işleri kendi başına derme çatma yapmandır. Kendi konumum üzerine kafa yordukça, benim ve Bridgewater'ın ulaştığı onca müthiş başarıya rağmen, henüz bu en üst başarı seviyesine ulaşmamış olduğumu gördüm. Doğrusu istenirse, Bridgewater olağanüstü başarılıyken, ben hâlen ikinci başarı (bütün işlerin kendi başıma üstesinden gelme) basamağına çıkmaya çabalıyordum.

O dönem Bridgewater'da on dördü departman sorumlusu olmak üzere toplam yedi yüz otuz sekiz kişi çalışıyordu. Departman sorumlularını beni yoklayan, sorgulayan birileri olmadan en doğrusunun ne olacağı konusunda asla sadece kendime güvenemeyeceğimi bildiğimden oluşturduğum bir Yönetim Komitesi ile birlikte denetliyordum. Bir de raporlama hattı kurmuştum, böylece hem Yönetim Komitesine rapor veriyordum hem de komite üyelerini şirket yönetimindeki işlevleri itibarıyla hesap verebilir kılıyordum. Her anlamda mükemmellik ortaya koyma sorumluluğunu

onların da almasını istiyor ve bunda onlara elimden geldiğince destek olmaya can atıyordum.

Mayıs 2008'de, Yönetim Komitesinin beş üyesine bir e-posta yazdım. Ardından bütün şirket çalışanlarıyla paylaştığım e-postada onlara şunu söyledim: "Kendi limitime ulaştığımı ve gerek iş kalitemin gerekse iş-özel hayat dengemin kabul edilemez biçimde can çekiştiğini bilmenizi isterim."

2008'DEKİ FİNANSAL VE EKONOMİK KRİZ

Gerildiğimi fark etmemin özellikle de tarihsel bir türbülans dönemine girdiği anlaşılan yatırım alanında üzerime yığılan iş yükünü hafifletmeye kendi başına yetmeyeceği aşikârdı.

Başka dönemlerde başka coğrafyalarda yaşanmış fakat benim başıma gelmemiş farklı pek çok olayı –1971'deki para devalüasyonu veya 1980'lerin başlarındaki borç krizi vb.– çok sık acı biçimde tecrübe ettiğimden, ekonomi ve piyasa ilkelerimizi zaman üstü ve evrensel olacak şekilde geliştirmiştim. Başka bir deyişle, sadece kendi başıma gelenleri değil, ekonomi ve piyasalardaki bütün hareketleri anlamam ve pozisyon alırken kullanacağımız ilkelerin tarihte ve diğer bütün ülkelerde işe yaradığından emin olmam gerektiğini biliyordum.

Bunun sonucunda, 2000'lerin başında, belli olaylar silsilesi giderek artan bir borç krizi veya buhran riskine işaret edecek şekilde kendini göstermeye başladığında atmamız gereken adımların ayrıntılarıyla belirtildiği bir "kriz ölçüm aygıtı"nı sistemimize eklemiştik. 2007'de bu ölçüm aygıtı borç yönetimi maliyetlerinin öngörülen nakit akışını geçmesi nedeniyle bir borç balonunun patlamak üzere olduğuna işaret ediyordu. Faiz oranları %0'a çok yakın olduğundan, merkez bankalarının para politikasında önceki resesyonlarda yaptığı gibi çöküşü tersine çevirebilecek boyutta bir rahatlatmaya gidemeyeceğini biliyordum. Önceki krizlere yol açan şey tam da bu yapılandırmaydı.

1979-1982 deneyimimin acı anıları aklımda, kekre tadı damağımda tazeliğini koruyordu. Artık hem otuz yıl daha tecrübeliydim hem de bir o kadar daha az özgüvenli. Ekonominin dinamiği bana açık görünse de haklı olduğum konusunda kendimden geçmişe nazaran çok daha kuşkuluydum. 1982'de beklediğim borç krizinin ekonomiyi batıracağından ne

kadar emin olduğumu ve acı bir tecrübeyle ne kadar yanılmış olduğumu unutmuş değildim.

Bu deneyim beni borç krizleri ve piyasalar üzerindeki etkileri üzerine daha fazla bilgi toplamaya sevk etti ve 1980'lerde Latin Amerika'da patlak veren borç krizinden Japonya'nın 1990'da yaşadığı borç krizine, 1998'deki uzun dönem sermaye yönetimi patlamasından 2000'deki internet şirketi balonunun patlamasına ve tabii 2001'de Dünya Ticaret Merkezi'ne ve Pentagon'a düzenlenen saldırıların yansımalarına kadar hem ciddi bir araştırma hem de alım satım yaptım. Bridgewater'daki ekip arkadaşlarımın da yardımıyla, tarih kitapları ve gazeteleri toplayıp Büyük Buhran ve Weimar Cumhuriyeti'ni başından sonuna kadar gün gün inceleyerek o dönem yaşananlarla bugünkü gelişmeleri karşılaştırdım. Ne ki bu pratik sadece en kötü korkularımın teyidi oldu: Çok sayıda kişinin, şirketin ve bankanın ciddi bir borç yükü vardı ve tıpkı 1930-1932 arasında olduğu gibi, Federal Rezerv krizin etkisini hafifletmek için faiz oranlarını düşüremezdi.

Hata yapma korkum beni bakış açımda delik açacak başka zeki insanlara yönelmeye itti. Görüşümü siyasete yön veren kimi kilit isimlerle de paylaşmak istiyordum; böylece hem görüşümü stres testinden geçirmiş hem de onları gördüğüm manzara konusunda uyarmış olacaktım. Bu nedenle hem Hazine Bakanlığı'ndan hem de Beyaz Saray'dan önemli isimlerle görüşmek üzere Washington'a gittim. Ziyadesiyle nazik davranmış olsalar da özellikle bütün dış göstergelerin ekonomide hızlı bir yükselmeye işaret ettiği bir dönemde önlerine sunduğum manzara onlara fazla zorlama göründü. Çoğu derin akıl yürütmelere, hesaplamalara dahi girmeden öngörülerimi önemsemezken, bunları ciddiye alan tek isim, Başkan Yardımcısı Dick Cheney'in iç politikadan sorumlu yardımcısı Ramsen Betfarhad oldu. Betfarhad bütün rakamları masaya yatırdı ve gördüğü manzaradan endişelendi.

Gördüğümüz her şeyi yan yana dizdiğimiz ve görüşlerimizin aksini ispatlayan birini bulamadığımız için, pozisyonumuzu haklı çıkmamız halinde portföylerde kayda değer bir avantaj ve sınırlı bir dezavantaj oluşturacak şekilde dengeledik, yanılıyor olmamız ihtimaline karşı bir B planı yaptık ve müşterilerimizin portföylerini buna göre hazırladık. İyi hazırlandığımızı düşünüyor olmamıza karşın yanılıyor olmaktan ne

kadar korkuyorsak, haklı çıkmaktan da bir o kadar korkuyorduk. Dünya ekonomisinin şelaleden aşağı düşeceğini öngörme başarısı, bu olasılığa hazırlıksız yakalananların başına gelecekleri düşününce hepimize korkutucu geliyordu.

Tıpkı 1982'de olduğu gibi koşulların kötüleşmeye, öngördüğümüz durumun giderek görünürlük kazanmaya başlamasıyla birlikte siyasetçiler bizi daha fazla dikkate almaya başladılar. Betfarhad beni kendisiyle görüşmek üzere Beyaz Saray'a çağırdı. New York Merkez Bankası Başkanı Tim Geithner de benimle görüşmek istediğini iletti. Bob, Greg ve Bob Elliott adında genç bir analiz uzmanı ve ben, Geithner'le öğle yemeğinde buluştuk. Rakamları sunduğumuzda Geithner'in yüzü gerçek anlamda kireç gibi oldu. Bu rakamlara nereden ulaştığımızı sordu ve ben de tamamının erişime açık veriler olduğunu ifade ettim. Bütün rakamları masaya yatırıp farklı bir açıdan baktık.

Geithner'le görüşmemizden sadece iki gün sonra Bear Stearns battı. Gelmekte olana dair bir işaret olsa da ne pek çokları ne de piyasalar açısından endişeleri tetikleyecek bir gelişmeydi bu. Altı ay sonra eylülde Lehman Brothers batana kadar kimse parçaları birleştiremedi. Ardından domino taşları peşi sıra devrildi ve başta FED Başkanı Ben Bernanke olmak üzere, karar alıcılar bütün zararı telafi edememelerine karşın "hoş bir şekilde kaldıraç oranını azaltma" yoluna giderek (yani ekonomik büyümeyi pozitifte, ekonomiyi düşük tutarken borç yükünü azaltma yolu) zekice reaksiyon verdiler.[8]

Uzun lafın kısası bu dönemde piyasa hareketlerini öngörüp zarardan sakınarak müşterilerimiz için gayet iyi dümen tuttuk. Amiral gemimiz konumundaki fonumuz pek çok yatırımcının %30'u aşan rekor düzeyde zararlarla kapattığı 2008 yılında %14'ün üzerinde kâr getirdi. Hata yapmaktan korkmasaydık, çok daha iyisini de başarabilirdik fakat korkumuz bizi küstahça ve ahmakça daha fazla risk almaktansa dengeli bahisler yapmaya itmişti. Bu konuda herhangi bir pişmanlığım yok açıkçası, nihayetinde bu şekilde bahis yapmanın akıllıca olmadığını çok önce öğrenmiştim. Bu örnekte daha az dengeli olsaydık daha fazla para kazanacaktık, bu doğru.

---

8 Hazine Bakanı Hank Paulson'un hamleleri, özellikle de devletin parasını sistemik öneme sahip bankalara yatırma hamlesi hakeza son derece önemliydi.

Öte yandan yatırımlarımıza bu şekilde yaklaşmış olsaydık, ne ayakta kalabilirdik ne de uzun süre böyle bir konumda kalmayı başarabilirdik.

2008 borç krizi 1982'dekinin bir benzeriydi; yine bu ikisi de daha önceki pek çok borç krizinin bir benzeriydi ve gelecekte bunların yenileri olacaktır. Acı tecrübelerim ve ilkelerimin bana kattığı değer üzerine tekrar tekrar dönüp düşünmeyi seviyordum. Önümüzdeki yirmi beş yıl içinde, kim bilir belki de daha önce veya sonra, yeni bir büyük kriz patlak verdiğinde, yine bu da muhtemelen sürpriz olacak ve çok fazla acı yaşatacak. Tabii eğer bu ilkeleri uygun bir şekilde algoritmalara dönüştürüp bilgisayarlarımıza yüklemezsek!

POLİTİKA BELİRLEYİCİLERE KATKI

Ekonomi ve piyasa ilkelerimiz diğer pek çok kurumunkinden oldukça farklı ve bu, oldukça farklı sonuçlar aldığımız anlamına geliyor. Bu farklılıkları *Economic and Investment Principles* (*Ekonomi ve Yatırım İlkeleri*) kitabında açıklayacağım için şimdi konu dışına çıkmıyorum.

FED eski başkanı Alan Greenspan'ın ifadesiyle, "Modeller onlara en çok ihtiyaç duyduğumuz anda başarısız oldular... JP Morgan [Lehman Brothers'ın çöküşünden] üç gün önce Amerikan ekonomisini ivmelendirmişti; modelleri başarısızlığa uğradı. FED modeli başarısız oldu. IMF modeli başarısız oldu... Hal böyle olunca dönüp kendime şunu sordum: Ne oldu?" New York Merkez Bankası Başkanı Bill Dudley, "Sanırım makroekonomi uzmanlarının ekonomik görünüm, büyüme ve enflasyona bakışıyla ilgili temel bir sorun var..." diyerek tam da sorunun kaynağına parmak basıyordu. "Büyük makro modellere bakacak olursanız, bunların tipik olarak finans sektörünü içermediklerini görürsünüz. Finans sektörünün gerçekte eriyebileceği ve dolayısıyla para politikası etkilerinin tümüyle bozulabileceği gibi bir olasılığın varlığını kabul etmezler. Bu nedenle bana göre krizden çıkarılacak ders, finans dünyasındaki isimlerin makroekonomi uzmanlarıyla konuşarak daha dirençli modeller oluşturmalarını sağlamak için çok daha fazla şeyi yapılması gerektiğidir." Haklıydı. Biz "finansçılar" dünyayı ekonomi uzmanlarının gördüğünden çok daha farklı görüyoruz. Başarılarımız sonucunda politika belirleyiciler bizden daha çok yardım talep ettiler ve bu bize gerek ABD'deki gerekse dünyanın

dört bir yanındaki kıdemli politika belirleyicilerle daha fazla temas kurma imkânı tanıdı. Yaptığımız görüşmelerin gizliliğine istinaden, bu konulara değinmeyeceğim fakat bu isimlerin artık ekonomilere ve piyasalara dönük geleneksel olmayan bakış açımıza daha açık fikirli, krizi işaret etmeyi veya engellemeyi başaramayan geleneksel ekonomi düşüncesine daha kuşkucu yaklaştıklarının altını çizmenin yararlı olacağı kanısındayım.

Sohbetlerimiz ekseriyetle tek taraflıydı; ben genellikle onların sorularına yanıt verdim ve onları gizli bilgileri paylaşma korkusuyla yanıt vermekten imtina edecekleri tuhaf durumlara sokmaktan kaçınarak soru sormamayı tercih ettim. Bu liderlerle herhangi bir hüküm vermeksizin ve şahsi ideolojileriyle ilgilenmeksizin görüştüm. Onlara en yararlı eczayı vermek isteyen bir doktor gibi yaklaştım.

Benden yardım istiyorlardı çünkü bir yatırımcı olarak küresel makroekonomik bakış açım politika belirleyicileri olarak onlarınkinden tümüyle farklıydı. İkimiz de içinde bulunduğumuz ortamların ürünüydük. Yatırımcılar bağımsız düşünür, henüz gerçekleşmemiş kimi gelişmeleri öngörür ve bahis yaparken gerçek parayı riske atarlar. Politika belirleyiciler fikir ayrılığını değil, konsensüsü besleyen, onları hâlihazırda cereyan etmiş gelişmelere reaksiyon göstermek üzere eğiten ve bahis yapmaya değil, müzakere etmeye hazırlayan ortamlardan gelirler. Yatırımcıların aksine aldıkları kararların niteliği konusunda sürekli geri bildirim almadıklarından, hangilerinin iyi, hangilerinin kötü karar alıcılar olduğu açık değildir. Ayrıca bu insanlar siyasetçi olmak durumundadırlar. En ileri görüşlü ve yetenekli politika belirleyici bile diğer emsallerinin muhalefetiyle mücadele etmek için dikkati sürekli hâlihazırda ilgilendiği güncel sorunlardan başka yöne çevirmek zorundadır ve dümen tuttukları siyasal sistem genellikle işlevsizdir.

Ekonomi çarkı uzun vadede herhangi bir siyasal sistemden çok daha güçlüyken (başarısız siyasetçiler yerlerini yeni siyasetçilere bırakacak, kabiliyetsiz siyasal sistemler değişecektir), günün ekonomik döngüsünü sürdüren tam da bu ikisi arasındaki etkileşimdir ve bu etkileşim genellikle hoş bir seyirlik sunmaz.

MÜTHİŞ GETİRİLER ELDE ETME

2010'da getirilerimiz şirket tarihimizin rekoruydu; bilgi toplamak ve bu bilgiyi işlemek için programladığımız sistemler olağanüstü iş çıkardığından iki Salt Alfa fonunda yaklaşık %45 ile %28 ve Her Havaya Uygun Portföy'de %18'e yakın olmak üzere istisnai bir kazanç elde ettik. Bu sistemler sadece kendi aklımız, beynimizle yapabileceğimizden katbekat fazlasını sağlıyordu. Onlar olmasaydı, parayı başımızı piyasalara ve piyasalar üzerindeki etkilere gömüp bu verilerden elde edilen verileri bir araya getirerek bahis portföyü oluşturmak gibi eski ve sancılı bir yöntemle idare etmek zorunda kalacaktık. Birçok farklı yatırım uzmanı işe almaya ve onları denetlemeye mecbur olacaktık, nihayetinde onlara gözü kapalı güvenemezdik. Her birinin nasıl karar aldığını anlamamız gerekecekti ve onlardan ne beklememiz gerektiğini bilmek için haliyle yaptıkları işi takip edecektik. Bir sürü farklı karakter meselesi de cabası! Neden bunca şeyle uğraşmak zorunda kalacaktım ki? Bu tür bir yatırımcılık ve dahi şirket yönetimi benim nazarımda GPS kullanmak dururken, harita okumak gibiydi. Kuşkusuz ki sistemimizi oluşturmak için çok çalışmamız gerekmişti, bu iş neredeyse otuz yılımızı almıştı.

Çok fazla paranın idaresinden sorumlu olmak performansı etkileyebiliyor; piyasalara sürmek için fazla yüksek tutarlar olduğundan, pozisyon değişiklikleri maliyetli olabiliyor. 2010'da %40'ın üzerinde kazanç elde etmemiz bizi müşterilerimize bolca para kazandırdığımız bir pozisyona taşımıştı ve haliyle bize yönetmemiz için daha fazla para vermek istiyorlardı. Fazla büyümeden güvenli bir konumda kalmaya daima özen gösterdik. Tabii bu arada altın yumurtlayan tavuğu da kesmemek gerekiyordu.

Müşterilerimiz bizden paralarını geri istemediler; bilakis daha da artırmamızı istediler. Dolayısıyla bize düşen görev, performansımızı düşürmeden kapasitemizi azami düzeye çıkarmanın yollarını bulmaktı. Geçmişte böyle bir durumla karşılaşmamıştık çünkü daha önce hiç bu kadar çok paramız olmamıştı. Yaptığımız işte ince ayar yaparak parayı birebir Salt Alfa'daki yöntemle yönetecek yeni bir fon oluşturur ve bu kez sadece en likit piyasalarda yatırım yaparsak, beklenen risklerde (volatilite) cüzi bir artışla beklenen getirimizin aynı olacağını keşfetmemiz uzun sürmedi.

Bu yeni yaklaşımı bilgisayarlarımızda programlayıp geçmişte ve diğer ülkelerde nasıl işlemiş olduğunu görmek üzere geriye dönük testten geçirdikten sonra ardındaki mantığı net bir şekilde görmeleri için müşterilerimize ayrıntılı bir şekilde anlattık. Yapay zekâyı ne kadar seviyor, ondan ne kadar yararlanıyorsam, başkalarının da bu tür şeyleri keşfedebileceklerine ve kendi bilgisayarlarında programlayarak uygulayabileceklerine o kadar inanıyorum. Başarının sırrının birbirleriyle ve bilgisayarlarla uyumlu çalışacak doğru insanları bulmaktan geçtiğine inanma nedenim de bu.

Yıl sonuna doğru, "Salt Alfa Büyük Piyasalar"ı açtık ve bu yeni ürünümüze müşterilerimiz on beş milyar dolar yatırdı. Böyle büyük bir yatırım yapmalarının nedeni gayet basitti: beklenen getiri Salt Alfa'nınkiyle aynıydı (aslında biraz daha fazlasıydı). Müşterilerimiz hallerinden memnundu. İşin aslı, bu yeni opsiyon öylesine yoğun ilgi gördü ki 2011'de yeni yatırımlara kapatmak zorunda kaldık.

RADARIN ALTINDAN ÜSTÜNE ÇIKMA

Finans krizini öngörüp gerek Bridgewater gerekse ben istemediğimiz bir kamuoyu ilgisine maruz kalınca tattığım üzere, başarı iki ucu keskin bıçaktır. Sergilediğimiz sıra dışı performans, ekonomiye ve piyasalara dönük inanılmaz bakış açımız ve olağan dışı kültürümüz bizi kalıcı bir şekilde ilgi odağına dönüştürdü. Radarın altında kalmak istediğimden basınla temastan uzak durdumsa da basını tipik olarak sansasyonel bir tarzda bana ve Bridgewater'a dair haber yapmaktan alıkoymadı bu. Beni ya yatırım dünyasının suda yürüyen süper kahramanı ya bir kültün lideri ya da her ikisi biçiminde resmediyorlardı.

Başarılarından ötürü yoğun ilgi görmek kötü bir durumdur. Avustralyalılar bu durumu "uzun haşhaş sendromu" olarak tanımlar çünkü tarlanın en uzun haşhaşları kafaları en önce koparılacak olanlardır. İlgi görmekten hoşlanmıyordum, Bridgewater'ın bir kült olarak yanlış bir şekilde karakterize ediliyor olması hele hiç hoşuma gitmiyordu. Bunun müthiş insanları bulup işe alma becerimize zarar verdiğini hissediyordum. Öte yandan medyaya Bridgewater'ın içinde gerçekte nasıl çalıştığımızı görme olanağı vermediğimizden, bu sansasyonel tasvirler kaçınılmazdı.

Bu nedenle 2010'da, tam olarak neyi neden yaptığımızı anlatan *İlkeler*'imi kamunun erişimine açtım. Bunları şirket dışındaki insanların rahatça okuyup anlayabilmeleri için internet sayfamıza koydum.

Zor bir karardı fakat müthiş bir karar olduğunun anlaşılması uzun sürmeyecekti. Pek çok insan bunları edindi ve Bridgewater dışından sayısız insan bunlardan yararlandı. *İlkeler*'i üç milyondan fazla insan bilgisayarlarına indirdi, hatta kimileri tümüyle kendi çabalarıyla kendi dillerine çevirdi. *İlkeler*'i okuduktan sonra hayatlarının değiştiğini söyleyen pek çok insandan teşekkür postaları aldım.

BRIDGEWATER'I BENSİZ DE BAŞARILI OLMAYA HAZIRLAMA

Çocukluğumdan beri ne öğrendiysem yaparak öğrendim. Yapmak istediğim şeylere dört elle sarıldım ve hatalarımdan ders çıkarıp kendimi geliştirecek kadar ayakta durmayı başardım. Yaptığım şeyi sürdürülebilir kılacak kadar hızlı değişim gösterebildiğimde, ilerlememi bunun üzerine inşa edebilecektim. Hâl çaresine bakma becerime her zaman çok güvendim ve bu becerime duyduğum ihtiyaç zamanla beni bunda ustalaştırdı. Buna bağlı olarak daima kendim gibi –zorluklarla mücadeleden kaçmayan, bunların hâl çaresine bakmasını bilen ve bunu yapan– insanları işe almaya meyilli oldum. Dahası bu insanlar müthiş birer karaktere, sağduyuya ve yaratıcılığa sahip olduklarına göre, onlara nasıl doğru kararlar alacaklarını çözme özgürlüğü vermem halinde başarıya götürecek yolu kendi başlarına keşfedebileceklerini gördüm. Bu insanları yakından idare edip tabiri caizse ketlemenin işe yaramayacağı açıktı, nihayetinde hiçbirimiz bu şartlarda çalışmayı tercih etmeyiz. Onlara ne yapacaklarını söyleyen kişi olduğum sürece, onlardan kaldıraç gücü alamayacaktım. Dahası, ne yapacaklarının söylenmesine ihtiyaç duyan insanlarla çalışmayı istemiyordum.

Öte yandan 1990'lardan itibaren, çoğu insanın önlerindeki sorunları ve doğrudan doğruya kendi zayıf yönlerini değerlendirmede duygusal bariyerlere takıldıklarını fark etmeye başladım. Muğlak koşulları, zorlu görevleri kavrayıp özümsemek yerine, bunlar karşısında kendilerini huzursuz hissediyorlardı. Değişimi ortaya çıkaracak doğru sağduyu, yaratıcılık ve karakter bileşimine sahip olmak ender görülen bir özelliktir. Hemen herkes bu noktaya gelene kadar yardıma ihtiyaç duyar. Bu nedenle, ilkelerimi ve

arkalarındaki mantığı, makul bulan insanlar tarafından pratik edilmesi ve aksi yönde düşünenlerce de tartışılması ümidiyle yazıya döküp paylaştım. Hangi özel durumların nasıl üstesinden gelinebileceği konusunda zamanla hepimizin uyumlu hareket edeceğini hesapladım.

Fakat düşünsel olarak bu ilkeler konusunda hemen hepimiz fikir birliği içinde olsak da pek çok insan bunu etkin bir şekilde eyleme dönüştürme noktasında hâlâ güçlük çekiyordu. Bunun nedeni alışkanlıkları ve duygusal bariyerlerinin muhakemelerine baskın çıkmaya devam etmesiydi. Eğitimler ve sanal gerçeklik kayıtları hayli yararlı olduysa da yeterli değildi.

Yeni çalışanları gerek işe alırken gerekse onlara fikir meritokrasimiz içinde çalışmaları için gerekli eğitimleri verirken ne kadar ince eleyip sık dokursak dokuyalım, çoğunun yetersiz kalması kaçınılmazdı. Benim yaklaşımım çok açıktı: işe al, eğit, dene ve hızlıca işten çıkar veya terfi ver. Bu sayede mükemmel çalışanları hızlıca tespit edebiliyor, vasat çalışanlardan kurtuluyor ve ihtiyaçlarımızı karşılayacak düzeyde mükemmel yeni çalışana ulaşama kadar süreci tekrar ediyorduk.

Fakat bunun işe yaraması için birlikte devam edemeyeceğimiz kişileri elemekten bir an tereddüt etmeyecek yüksek standart sahibi kişilere ihtiyacımız vardı. Ne var ki pek çok yeni çalışanımız (hatta eskilerden bazıları bile) insanların yapı ve karakterini derinlemesine incelemeye hâlâ gönülsüzdü ki bu işleri daha da güçleştiriyordu. İnsanlara sert davranmak her yiğidin harcı değildir.

Bridgewater'a gelenlerin çoğu kuşkusuz maceracı ve nasıl bir şeyin içine girmek istediklerini bilerek gelen tiplerdir. İşlerin yolunda gitmeme olasılığının normalden daha yüksek olduğunu anlıyor fakat bu riski göze alıyorlar çünkü başarının getireceği avantajın başarısızlığın getireceği dezavantaja kıyasla katbekat büyük olduğunu biliyorlar. En kötü senaryoda kendilerine dair çok fazla şey öğreniyor, ilginç deneyimler yaşıyor ve başka işler aramak üzere aramızdan ayrılıyorlar. En iyi senaryodaysa, istisnai işler üreten istisnai bir ekibin parçası oluyorlar.

Yeni çalışanlar, Bridgewater kültürünün olmazsa olmaz unsurları dürüstlük ve şeffaflık –özellikle hatalarını kabul etme ve bunların üstesinden gelmeyi bilme– konularında rahat davranır hale gelene kadar tipik olarak on sekiz ile yirmi dört ay arasında bir uyum süreci yaşar. Fakat kimi zaman buna uyum sağlayamayanlar çıkar. Birinden Bridgewater'a

katılmanın üstün zekâya sahip donanma özel komandoları arasına girmekten farkı olmadığını duymuşluğum vardır. Kimi diğerleriyse bu süreci Dalai Lama gibi biri tarafından yönetilen bir kişisel gelişim okulu olarak tasvir eder. Gelişme kaydedenler uyum sürecinin zor ama aynı zamanda ulaştıkları mükemmeliyet ve kurdukları sıra dışı ilişkiler itibarıyla eğlenceli olduğunu belirtir. Uyum sağlayamayan ve devamında da sağlayamayacağı görülenlerleyse yollar ayrılmalıdır; Bridgewater'ı mükemmel tutmak için bu şarttır.

Uzun bir süre boyunca bu kültürün oluşturulması ve yüksek standartlarının korunması sadece benim sorumluluğumda olagelmişti. Ne ki 2010'da artık altmış yaşımdaydım ve otuz beş yıldır Bridgewater'ın başındaydım. En az bir on yıl daha formda olacağımı ummama karşın, kendimi enerjimi başka şeylere kaydırmaya hazır hissediyordum. Bir yandan piyasalarda sürekli daha büyük işler yapmayı istiyor olsam da diğer taraftan aileme ve dostlarıma daha fazla vakit ayırmak, politika belirleyicilere katkı sunmak ve içimde kabarmaya başlayan birkaç yeni tutkunun (mesela okyanus keşfi ve hayırseverlik) ve ilgimi çeken diğer şeylerin ardına düşmek istiyordum. Planım CEO'luğu bırakıp yerimi devrettiğim insanlara akıl hocalığı yapmak, yatırımcı rolümü devam ettirmek ve artık şirketin idaresinden sorumlu olmayarak kazandığım zamanı hâlen yapabiliyorken hayatın tadını çıkararak değerlendirmekti.

Bütün kuruluşlar gibi Bridgewater'ın başarısı da çalışanlarına ve kültürüne bağlı olacaktı. Şirket yöneten insanlar her gün önemli tercihler yaparlar. Bu tercihlerin nasıl yapıldığı şirketin karakterini, ilişkilerinin niteliğini ve yarattığı sonuçları belirler. Şimdiye kadar önemli kararların büyük kısmının sorumlusu bendim. Şimdi bu kararları başkaları alacaktı. Ellerinde iyi anlaşılmış, sağlam bir kültür ve on yıllardır uygulanan üzerinde uzlaşılmış ilkeler olacaktı ve sonucu denemeden göremeyecektik.

BÖLÜM 6

ÖDÜLÜN DÖNÜŞÜ:

2011–2015

Bana göre hayat üç evreden oluşur. İlk evrede başkalarına bağımlıyızdır ve öğreniriz. İkinci evrede başkaları bize bağımlıdır ve çalışırız. Üçüncü ve son evredeyse, ne başkaları bize bağımlıdır ne biz çalışmak zorundayızdır; artık vakit, hayatın tadını çıkarma vaktidir.

İkinci evreden üçüncüsüne geçiş sürecime başlıyordum. Gerek düşünsel gerekse duygusal anlamda artık beni kendi başarımdan çok, önemsediğim insanların bensiz başarılı olmaları heyecanlandırıyordu.

Bu süreçte Bridgewater'da bırakmam gereken iki işim vardı: CEO olarak şirketi ve baş yatırım sorumlusu olarak yatırımlarımızı yönetmek. Piyasalarda oynamayı bırakmayacaktım zira bu on iki yaşımdan beri keyif alarak oynadığım ve ölene kadar da oynamaya devam edeceğim bir oyundu. Öte yandan şirket için yaratacağı kilit adam riski nedeniyle andığım iki görevde de bana *ihtiyaç duyulmasını* istemiyordum.

Gerek ben gerekse partnerlerim, eşsiz bir kültüre sahip olup kurucunun güdümünde faaliyet yürüten bir kuruluşta liderlikte ilk kuşaktan ikincisine geçişin hele ki uzun yıllar boyunca aynı liderin işin başında olduğu hesaba katıldığında, zor bir süreç olacağını anlamıştık. Tarihte bunun kuşkusuz sayısız örneği vardı ve en yakın geçmişteki örnek Bill Gates'in 2008'de Microsoft CEO'luğunu bırakmasıydı.

Yönetimi tümden mi bırakmalıydım yoksa danışman olarak mı kalmalıydım? Yanıt bulmaya çalıştığım en önemli soru buydu. Bir taraftan tümüyle dışına çıkma fikri hoşuma gidiyordu çünkü böylece yeni yönetime tepelerinde Demokles'in kılıcı gibi sallanan gözlerim olmadan, kendi başlarına başarılı olmanın yolunu bulma özgürlüğünü vermiş olacaktım. Dostlarım ısrarla yapmam gerekenin bu olduğunu söylüyorlardı; "zaferimi ilan edip", fişlerimi alıp masadan kalkmalı, yoluma bakmalıydım. Gelgelelim iyi bir geçiş süreci yaşanacağından asla emin olamıyordum çünkü daha önce böyle bir şey yapmamıştım. Ben her şeyi deneme yanılma yoluyla öğrenen biriydim; hatalar yapan, nerede hata yaptığını bulan, yeni ilkeler bulan ve sonunda başaran biriydim ve geçiş sürecinin de daha farklı olması için bir neden göremiyordum. Hakeza taşıdığım ağır iş yükünü CEO'luk görevimi devredeceğim kişinin omuzlarına yıkmanın adaletli bir davranış olacağına da inanmıyordum. Singapur'un ülkeyi kırk bir boyunca yöneten bilge kurucusu ve lideri Lee Kuan Yew'in liderliği danışmanlık görevini yürüterek bıraktığını ve geçiş sürecinin nasıl iyi işlediğini görmüştüm. Bütün bu nedenlerden, danışman olarak devam etmeye karar verdim. Bu kuşkusuz ne hiç konuşmayacağım anlamına geliyordu ne de son sözü söyleyen kişi olacağım. Daha ziyade, her an danışılabilecek konumda olacaktım. Partnerlerim bu fikri beğenmişti.

Süreci olabildiğince hızlı bir şekilde başlatma konusunda hemfikirdik; böylece hem yerime geçecek kişiler tecrübe kazanabileceklerdi hem de gerektiğinde değişiklikler, düzenlemeler yapabilecektik. Geçiş süreci hakkında bilmediklerimiz bildiklerimizden çok daha fazla olduğundan, çok dikkatli davranmamız gerektiğinin farkındaydık. Sürecin sağlıklı bir şekilde tamamlanmasının yıllar –belki iki ya da üç yıl, belki koskoca bir on yıl– alacağını tahmin ediyorduk. Uzun yıllardır birlikte çalışıyor olduğumuzdan, bu aralığın alt sınırında gerçekleşeceği konusunda iyimserdik.

2011'in ilk günü şirkete CEO'luk görevimden istifa ettiğimi, yerime Greg Jensen ve David McCormick'in geçeceğini açıkladım. 1 Temmuz'da idari sorumluluklarımı Greg, David ve Yönetim Komitesinin diğer üyelerine devrettim. Eş zamanlı olarak "tamamlanması on yılı bulabilecek geçiş planımız" konusunda müşterilerimizi bilgilendirdim.

YÖN VERİCİLİĞİN NASIL BİR ŞEY OLDUĞUNU ÖĞRENME

Doğal olarak yeni yönetim, sonraki on sekiz ay gibi bir süre boyunca canını dişine takarak güçlüklerle boğuşmak zorunda kaldı. Bir mühendis bir makinenin neden standardın altında bir verimlilikte çalıştığını nasıl teşhis eder ve daha iyi performans sergilemesi için tekrar düzenlerse, biz de kendi sorunumuzun nedenini o şekilde teşhis ettik. Farklı insanlar farklı karakterlere sahip olmalarına bağlı olarak farklı sonuçlar yarattığından, ne zaman bir ekip kursak, hedeflerimize ulaşmak için doğru özellikler ve insanlar karması "mühendisliği yapmaya" uğraşırız. Dolayısıyla biz de neyin eksik olduğunu görebilmek için bende diğerlerinden farklı hangi özelliklerim olduğuna baktık. Buna "Ray boşluğu" adını vermiştik. "Ray boşluğu"na bakıyorduk çünkü ayrılan kişi bendim; ayrılan Bob, David veya Greg olsaydı, bu kez de onların bıraktığı boşluk üzerine çalışıyor olacaktık.

Greg ve David çeşitli sorumluluklarımın ve özelliklerim arasındaki farklılıkların bir kaydını oluşturdu. "Yön verme" (*shaping*) adını verdiğimiz şeyde boşluk olduğu konusunda herkes hemfikirdi.

"Yön verme" ve "yön verici" (*shaper*) sözcükleriyle kastettiğimi gözünüzde canlandırabilmek için bunu, çağımızın muhtemelen en büyük ve simge yön vericisi Steve Jobs'u, yön verme işinin boyutu ve bundaki başarısı bağlamında düşünün. Yön verici eşi benzeri görülmemiş, değerli vizyonlarla çıkagelen ve bu vizyonları çoğunlukla insanların kuşkuları ve itirazları arasında olağanüstü güzellikte hayata geçiren kişidir. Jobs programlama, müzik, komünikasyon, animasyon ve fotoğrafçılık alanlarında devrim yaratan müthiş ürünler tasarlayarak dünyanın en büyük ve en başarılı şirketini kurdu. Elon Musk (Tesla, SpaceX ve Solar City'nin yaratıcısı), Jeff Bezos (Amazon'un kurucusu) ve Reed Hasting (Netflix'in mimarı) iş dünyasının diğer büyük yön vericilerinden bazılarıdır. Hayırseverlik alanında, Muhammed Yunus (Grameen), Geoffrey Canada (Harlem Children's Zone) ve Wendy Kopp (Teach for America) bir çırpıda aklıma gelen isimlerken, devlet idaresinde, Winston Churchill, Dr. Martin Luther King, Jr., Lee Kuan Yew ve Deng Şiaoping'i anabilirim. Bill Gates hem iş dünyasında hem de hayırseverlikte yön verici bir isimdi, hakeza Andrew Carnegie de. Mike Bloomberg iş dünyası, hayırseverlik ve devlet idaresinde yön vericidir. Einstein, Freud, Darwin ve Newton

bilim dünyasının muhteşem yön vericileriyken, Hz. İsa, Hz. Muhammed ve Buda dine yön verenlerdi. Hepsinin özgün vizyonları vardı ve bunları ustalıkla hayata geçirmeyi bildiler.

Bu isimler en büyük yön vericiler kuşkusuz; yine farklı ölçeklerde kendilerini gösteren başka yön vericiler de tanıdım. Muhtemelen siz de böyle birkaç kişiyi kişisel olarak tanıyorsunuzdur. Yerel iş dünyası, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar veya topluluk liderleri gibi değişim getiren ve kalıcı kurumlar inşa eden insanlar gibi. Gayem CEO'luk görevinde yerimi alanlara yardımcı olarak veya dışarıdan yeni yön vericiler bulup bunları şirket bünyesine dâhil ederek bir şekilde Bridgewater'ın müstakbel yön vericilerini belirlemekti.

5 Ekim 2011'de, yani bir insanı yön verici yapan nedir sorusu üzerine düşünmeye başlamamın üzerinden ancak birkaç ay geçmişken, Steve Jobs öldü. *Günlük Gözlemler*'e onun hakkında bir yazı yazdım. Burayı yatırım dışı bir içeriğe değinmek üzere kullandığım birkaç yazıdan biriydi bu. Çünkü hayal etmenin ve hayallerini gerçekleştirmenin nefes kesici biçimde muhteşem yollarını bulan bu adama hayrandım. Çok geçmeden Walter Isaacson, Job biyografisini yayımladı. Aramızda birçok benzerlik olduğunu fark ettim; özellikle de Jobs'un kendi ifadelerinde. Kısa süre sonra yatırım endüstrisinin saygın yayınlarından *aiCIO*'da, "Ray Dalio Yatırım Dünyasının Steve Jobs'u mu?" başlıklı bir makale yayımlandı. Yine bu makale de birçok benzer yönümüze işaret ediyordu. Ben de tıpkı Jobs gibi işe sıfırdan (o garajda, ben iki odalı evimin bir odasında) başlamıştım; ikimiz de kendi sektörlerimizde iş yapma tarzını yeniden şekillendiren yenilikçi ürünler geliştirmiştik ve ikimiz de eşsiz birer yönetim tarzına sahiptik. Bridgewater sıklıkla yatırım dünyasının Apple'ı olarak anılıyordu fakat doğrusu istenirse, ne kendimin Jobs ile ne de Bridgewater'ın Apple ile aşık atacağını hiç düşünmedim.

Isaacson'un kitabı da makale de geçmişlerimiz, hedeflerimiz ve yön verme konusundaki yaklaşımlarımıza ilişkin kimi başka benzerliklere de atıfta bulunuyordu. Örneğin ikimiz de asiydik, yenilik ve mükemmeliyet için bıkıp usanmadan çalışan bağımsız düşünürlerdik. Yine ikimiz de "evrene bir çentik atmak" isteyen meditasyoncularık ve ikimiz de insanlara sert davranmamızla nam salmıştık. Elbette önemli farklılıklar da vardı. Jobs'un hedeflerine ulaşırken yararlandığı ilkeleri paylaşmış olmasını dilerdim.

Esasen özel olarak Jobs'la veya ilkeleriyle ilgileniyor değildim; ben diğer bütün yön vericilerin özelliklerini ve ilkelerini bilmek istiyordum çünkü böylece aralarındaki benzerlikler ve farklılıkları daha iyi anlayabilecek ve tipik bir yön verici arketipi oluşturabilecektim. Ben zaten bir şeyi anlamak istediğimde hep bu yöntemi izlemişimdir. Mesela zaman üstü bir arketipik resesyon portresi çizebilmek ve resesyonlar arasındaki farklılıkları kavrayabilmek için kapsamlı ve ayrıntılı bir resesyon çalışması yapmıştım. Aynı şekilde bütün ekonomi ve piyasa hareketlerine ve diğer hemen her şey hakkında benzer çalışmalar yaptım. Bu yaklaşım bir şeylerin nasıl işlediğini anlamama yardım ediyor çünkü. Dolayısıyla yön vericileri anlamak için de yapmam gereken buydu.

Jobs ve diğer yön vericilerin özelliklerini araştırmaya Isaacson'la –başta onun ofisinde yaptığımız özel bir görüşmede, daha sonra Bridgewater'da başkalarına da açık bir forumda– başladım. Isaacson iki başka büyük yön vericinin, Albert Einstein ve Ben Franklin'in de biyografilerini yazmıştı, bu kitapları da okudum ve Isaacson'dan bu dehalarda ne tür ortak özellikler tespit etmiş olduğunu öğrenmeye çalıştım.

Daha sonra tanıdığım diğer yön vericilerle görüştüm: Bill Gates, Elon Musk, Reed Hasting, Muhammed Yunus, Geoffrey Canada, Jack Dorsey (Twitter'ın kurucusu), David Kelley (IDEO'nun kurucusu) ve diğerleri. Bu isimlerin tamamı dikkate değer fikirleri hayal edebildiler ve dahası bu hayallerini gerçekleştirecek organizasyonları kurmayı, üstelik bunu tekrar tekrar ve uzun yıllara yayarak yapmayı bildiler. Onlardan kendi değerleri, yetenekleri ve yaklaşımlarını öğrenebileceğim bir kişilik değerlendirmesi için kıymetli vakitlerinden birer saat ayırmalarını rica ettim. Bu değerlendirmeler kusursuz değilse de çok değerliydi. (Doğrusu istenirse, bu değerlendirmeleri yeni işe alım ve şirket idaresi süreçlerimizde yararlanmak üzere uyarlıyor ve arıtıyordum.) Adlarını andığım yön vericilerin standart sorulara verdiği yanıtlar bana bu insanların ortak ve farklı yönleri hakkında tarafsız ve istatistiksel olarak ölçülebilir veriler sağladı.

Pek çok ortak yönleri olduğu aşikârdı. Hepsi de kimsenin onları cesur hedeflerine ulaşmaktan alıkoymasına izin vermeyen bağımsız düşünürlerdi. İşlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda çok güçlü birer zihinsel haritaya ve aynı zamanda bu zihinsel haritaları daha iyi işler ortaya koyabilmelerini sağlayacak şekilde gerçeklik dünyasında test etme ve gerektiğinde değişikler

yapma isteğine sahiptiler. Aşırı esnektiler çünkü tahayyül ettikleri şeyi başarmaya duydukları gereksinim başarıya giden yolda çektikleri acıdan çok daha güçlüydü. Belki de en ilginci, hepsinin diğer pek çok insana göre çok geniş bir vizyona sahip olmasıydı. Ya bu vizyona kendileri sahiplerdi ya da yapamadıkları şeyi yapabilenleri görüp onlardan bu görüyü kazanmışlardı. Yine hepsi hem büyük resmi hem de ufak detayları (ve aradaki katmanları) görebiliyor, bu farklı katmanlarda ulaştıkları bakış açılarını sentezleyebiliyordu. Çoğu insan bunlardan ya birini ya diğerini becerebilir. Aynı zamanda yaratıcı, sistematik ve pratiktiler. Hakeza özgüvenli ve açık fikirliydiler. Hepsinden önemlisi, yaptıkları işe tutkuyla sarılıyorlardı, yaptıkları işte mükemmeliyeti hedeflemeyen çalışanlara tahammülleri yoktu, dünya üzerinde büyük, faydalı bir iz bırakmak istiyorlardı.

Elon Musk'ı alalım, örneğin. Tesla'yı yeni kurduğu dönemde ilk kez bana arabasını gösterdiğinde, Tesla'nın geleceğin ulaşımına nasıl uyduğu ve gezegenimiz için ne denli önemli olduğuna dair kapsamlı vizyonu konusunda anlatacakları kadar kapıları açan anahtar hakkında da söyleyecekleri vardı. Sonra ona SpaceX'e nasıl başladığını sorduğumda, yanıtındaki gözü peklik beni hayli şaşırtacaktı.

"Uzun zaman önce," dedi, "insanlığın başka bir yerde, mesela Mars'ta, her şeye baştan başlamasını gerektirecek boyutta, gezegen ölçeğinde büyük bir felaketin –belki bir salgın, belki meteor çarpması– kaçınılmaz olduğuna kanaat getirdim. Bir gün Mars programının ne aşamada olduğunu merak ederek NASA'nın internet sayfasına girdim ve oraya yakın bir gelecekte gitmeyi akıllarından dahi geçirmediklerini gördüm.

"Ortaklarımla birlikte, PayPal'i sattıktan sonra, elimde yüz seksen milyon dolar vardı," diye devam etti. "Ve eğer doksan milyon dolar harcayıp eski SSCB'den birkaç ICBM (Kıtalararası Balistik Füze) alabilirsem, Mars keşfi için teşvik uyandırabileceğini düşündüm."

Füze bilimindeki geçmişini sorduğumda, böyle bir geçmişi olmadığını söyledi. "Yeni yeni kitaplar okumaya başlamıştım," dedi. Yön vericiler işte tam da böyle düşünür ve hareket eder.

Zaman zaman hedeflerine ulaşma konusundaki aşırı kararlılıkları onları sinir bozucu, izansız insanlara dönüştürebilmektedir ki test sonuçlarında da bu durum açıkça görülüyordu. Hiçbir şey yeterince iyi değildir ve olan ile olabilecek arasındaki boşluğu hem bir trajedi hem de bitimsiz

bir motivasyon kaynağı olarak yaşarlar. Ardına düştükleri şeyden kimse onları alıkoyamaz. Kişilik değerlendirmelerinden birinde, "Başkalarını Önemseme" adında bir kategori vardı ve hepsi bu kategoride düşük not aldı. Kulağa nasıl geldiğini biliyorum ama buradan çıkan sonuç o değil.

Muhammed Yunus'u alalım, mesela. Hayatını başkalarına yardıma adamış müthiş bir hayırseverdi. Çığır açan mikro kredi ve mikro finans fikirleriyle Nobel Barış Ödülü'nün yanı sıra Kongre Liyakat Madalyası, Başkanlık Özgürlük Madalyası, Gandi Barış Ödülü ve daha başka pek çok ödüle layık görülmüş biriydi. Ne ki o bile "Başkalarını Önemseme" testinden kalmıştı. Yetişkin hayatının büyük kısmını New York'ta Harlem'in yüz metrekarelik blok bölgesindeki yoksul çocuklarla ilgilenmeye adayan Geoffrey Canada ve servetinin ve enerjisinin büyük kısmını başka hayatları kurtarma ve iyileştirmeye adayan Bill Gates hakeza. Yunus, Canada ve Gates'in başkalarını fazlasıyla önemsediği ortadayken, kişilik testlerinden düşük not almışlardı. Peki, bu nasıl olmuştu? Kendileriyle konuşup bu puanlara yol açan soruları tekrar gözden geçirince, neden anlaşılacaktı: hedeflerine ulaşmak ile başkalarını memnun etmek (veya hayal kırıklığına uğratmamak) arasında bir seçim yapmaları gerektiğinde, her seferinde hedeflerine ulaşmayı seçmişlerdi.

Bütün bu araştırma sürecinde, belirgin biçimde farklı yön verici türleri olduğunu öğrendim. En önemli fark yön verme meziyetlerinin buluş şeklinde mi, yönetim şeklinde mi yoksa her ikisinde birden mi tezahür ettiğiyle ilgiliydi. Örneğin Einstein buluşla yön verirken, yönetim konusunda başarılı değildi. Jack Welch (General Electric'in başındaki isim) ve Lou Gerstner (IBM'in başındaki isim) müthiş yöneticiler/liderlerdi fakat aynı başarıyı yaratıcılıkta sergilemeleri gerekmiyordu. Jobs, Musk, Gates ve Bezos gibi hem yaratıcı vizyonlara sahip hem de bu vizyonları hayata geçirecek büyük organizasyonları yönetmede mahir insanlar en ender rastlanan türün mensubuydular.

Müthiş bir fikre sahip olup bu fikri çok büyük paralara pazarlayabilecek noktaya taşımaları itibarıyla yön verici gibi görünen ve fakat istikrarlı bir şekilde yön vermeye devam edemeyen de bolca insan var. Silikon Vadisi bu türde sayısız insanla doludur. Belki de onları "icatçı" olarak adlandırmak daha yerinde olacaktır. Ayrıca klasik yön vericilerden olmayan, hayata geçirecekleri orijinal vizyonları olmasa da mevcut bir yapının içine girip onu fevkalade iyi yöneten, muhteşem organizasyonlara liderlik eden in-

sanlar da tanıdım. Fakat sadece gerçek yön vericiler istikrarlı bir şekilde başarıdan başarıya koşabilir, bunu on yıllar boyunca sürdürebilirdi ve Bridgewater'a getirmek istediğim bu tür insanlardı.

Yön vericilere ilişkin incelemelerim ve kendi özelliklerim hakkındaki düşüncelerim ışığında benim için artık şu çok netti: Her ne kadar bazı insanlar diğerlerine kıyasla daha geniş görüşlü olsa da hiç kimse istisnai biçimde başarılı olmak için sahip olmaları gereken tam kapsamlı bakış açısına sahip değildir. Buna en çok yaklaşanlar hem kendileri geniş görüşlü olmayı hem de olayları farklı, birbirini tamamlayan şekilde gören diğer zeki insanlarla güzel bir nirengi oluşturmayı becermektedir.

Bu kavrayış yönetimden ayrılma sürecimi layıkıyla gerçekleştirmemde hayli önemli yer tuttu. Geçmişte sorunlarla karşılaşıldığında, bunların nedenlerini tespit edip üstesinden gelmenin yollarını bulmak benim görevimken, artık benden farklı düşünen kişiler farklı tanılar koyacak, farklı çözümler geliştireceklerdi. Danışman olarak bana düşen, bu işi başarmalarında onlara yardım etmekti.

Bu pratik bana dünyada milyarlarca insan olsa da çok ama çok az insan türü ve yine pek çok durum olsa da çok ama çok az durum türü olduğunu, dolayısıyla işin püf noktasının doğru insanları doğru durumlarla eşleştirmek olduğunu hatırlattı.

Gates ve Jobs yakın geçmişte Microsoft ve Apple'ı bıraktığından, Bridgewater'ın bensizliğe hazırlanmasına nasıl yardımcı olabileceğimi daha iyi anlamak için bu iki ismin eski şirketlerini yakından takip ettim. Onlarla Bridgewater arasındaki en büyük fark hiç kuşkusuz kültürümüzdü; sorunları ve zayıf yönlerimizi doğrudan çözmek için bunları yüzeye çıkarmada radikal dürüstlük ve radikal şeffaflığa dayalı fikir meritokrasimizi kullanma tarzımızdı bizim farkımız.

FİKİR MERİTOKRASİMİZİ SİSTEMATİKLEŞTİRME

İnsanları ne kadar gözlemleyip incelediysem, farklı insan türlerinin varlığı ve genel anlamda aynı türde insanların aynı durumlarda aynı sonuçlar ortaya koyacağı gözüme o kadar aleni görünür oldu. Başka bir deyişle bir insanın nasıl biri olduğunu bildiğimizde, ondan ne bekleyeceğimiz hakkında fikrimiz olur. Dolayısıyla insanların nasıl oldukları konusunda daha fazla bilgi toplamaya hiç olmadığı kadar motiveydim zira böylece insanlarla sorumlulukları

iyi bir şekilde eşleştirmede işimize yarayacak resimler oluşturabilecektik. Bunu kanıta dayalı yöntemle yapmak fikir meritokrasisi temelinde insanlara hak ettikleri sorumlulukları verme sürecimizi pekiştirecekti.

Bu süreç benim için gayet açık ve sağduyulu görünse de pratikte başarılması çok daha zor oldu. Geçiş sürecimin yaklaşık bir yılı boyunca, yeni idarecilerin (hatta bazı kıdemli yöneticilerin de) zaman içinde insanların davranış kalıplarını öğrenir hale gelemediğini (başka bir deyişle insanların yapı ve karakterleriyle ortaya koydukları sonuçlar arasındaki bağlantıyı kuramadıklarını) gördüm. İnsanların nasıl olduğunu kavramak için kendilerini zorlamaya yanaşmıyor olmaları işleri daha da güçleştiriyordu.

Neden sonra idari kararlar alırken yaşadığımız güçlükleri yatırım kararları sürecinde yaşamadığımızı fark ettiğim ufuk açıcı bir an yaşadım. Büyük veri mantıksal analizleri ve diğer algoritmaları kullanarak bilgisayarlarımızın tıpkı piyasalardaki gelişmeler arasındaki bağlantıları kurmada müthiş yardımcı olduğu gibi, idari karar alım süreçlerinde de noktaları herhangi birimizin yapabileceğimizden çok daha iyi birleştirebileceğini fark ettim. Ayrıca bu sistemlerin aşması gereken önyargıları veya duygusal bariyerleri de yoktu, analiz edilenler bilgisayarların ortaya koyacağı veri güdümlü çıkarımlardan gücenemeyeceklerdi. Esasen, insanlar veri ve algoritmalara bakabilecek, bunları kendi başlarına değerlendirebilecek ve istemeleri halinde değişiklikler önerebileceklerdi. Kendimizi tarafsız bir şekilde değerlendirebilmek için testler ve algoritmalar geliştirmeye çalışan bilim insanları gibiydik.

10 Kasım 2012 günü, düşüncelerimi e-posta yoluyla Yönetim Komitesiyle paylaştım. E-postanın konu başlığı, "Çıkış Yolu: İyi Yönetimi Sistematikleştirme" idi:

> *Artık benim için çok açık ki Bridgewater'ın yatırım yönetimi kısmı iyi işlemeye devam edecek gibi görünürken, Bridgewater'ın diğer bölümlerinin çoğunun (çalışma şeklimizi değiştirmezsek) iyi işleyecek gibi görünmemesinin ardında yatan temel neden; yatırım yönetiminde karar alım süreci insanların (büyük ölçüde sistemin talimatlarını yerine getirdikleri için) işi berbat edemeyeceği kadar sistematikleşmişken, Bridgewater'ın diğer bölümlerinin insanların ve karar alım süreçlerinin özelliklerine çok daha fazla bağımlı olmasıdır.*

Bunu bir düşünün. Bridgewater'ın yatırım kısmındaki karar alım sürecinin de tıpkı Bridgewater'ın yönetim kısmındaki karar alım sürecinde olduğu gibi (yani çalıştırdığımız insanlara ve bunların tamamının kendi karar alma tarzlarına bağımlı) işlediğini gözünüzde canlandırın. Her şey karman çorman olurdu.

Yatırımdaki karar alım sürecinin işleyiş şekli bir yandan kendi çıkarımlarımızı yapıp kendi muhakememizi değerlendirirken, diğer yandan bu sistemleri yaratan küçük bir grup yatırımcının sistemlerin çıkarımlarını ve muhakemesini görmekten ibarettir... İşin büyük kısmını makineler yapıyor ve biz de nitelikli bir şekilde onunla etkileşim halindeyiz... [Ve] hatalı insanlara çok fazla bağımlı değiliz.

Yönetimde sürecin ne kadar farklı olduğunu düşünün. İlkelerimiz var ama karar alım sistemimiz yok.

Başka bir deyişle, yatırımdaki karar alım sürecinin etkili olmasını yatırım ilkelerinin insanların uyacağı kararlar alan karar kurallarına dahline borçlu olduğunu, öte yandan yönetimdeki karar alım sürecinin daha az etkili olmasının yönetim ilkelerinin insanların uyabileceği yönetim kararları belirleyen karar kurallarına dahil edilmemesinden ileri geldiğine inanıyorum.

Böyle olmak zorunda değil. Yatırım sistemlerini (başkalarının da katkılarıyla) inşa etmiş ve gerek yatırımdaki karar alım süreci gerekse yönetimdeki karar alım sürecini bilen biri olarak, iki alanda da aynı şeyi başarabileceğimizden eminim. Buradaki kilit sorular, şunlar: Bunu yeterince hızlı gerçekleştirebilir miyiz? Ve bu süre zarfında ne olacak?

Bu yönetim sistemlerinin geliştirilmesinde de tıpkı yatırım sistemlerinin geliştirilmesinde olduğu gibi Greg (ve diğerleri, Bob vs.) ile birlikte çalışacağım. Bunu sizler de oluşturulacak Beyzbol Kartları, Nokta Toplayıcı, Acı Butonu, testler, iş belirleme ve benzeri sayesinde takip edeceksiniz. Bu işi yapmak için sınırlı bir zamanım olduğundan, hızlı davranmamız gerekiyor. Aynı zamanda yetersiz olanları ayıklamak, mükemmel olanları işe almak veya terfi ettirmek için siperlerde göğüs göğüse savaşacağız.

Algoritmik karar alım sürecinin en müthiş yanlarından biri, insanları neden-sonuç ilişkilerine yoğunlaşmaya itmesi ve böylece gerçek bir fikir meritokrasisinin tesisine katkıda bulunmasıdır. Algoritmaların kullandığı

kriterleri görüp bunların geliştirilmesine katkı sunabildiklerinde, kimse sistemin adaletinden kuşku duymuyor ve herkes bilgisayarın bulguları inceleyip insanlar hakkında doğru değerlendirmeler yapacağına ve onları doğru yetkilerle donatacağına güveniyor. Algoritmalar mutlak surette süreklilik temelinde eylem hâlindeki ilkelerdir.

Yönetim sistemimizin yatırım sistemimiz gibi otomatikleştirilmesi için önümüzde hayli uzun bir yol varken, bunu mümkün kılan araçlar, özellikle de "Nokta Toplayıcı" (İş İlkeleri kısmında ayrıntılı şekilde anlatılacağı üzere, insanlar hakkında gerçek zamanlı bilgiler toplayan bir aplikasyon) hâlihazırda çalışma şeklimizde inanılmaz bir fark yaratmayı başarmıştı.

Bütün bu araçlar iyi alışkanlıkları ve iyi düşünmeyi güçlendiriyor. İyi alışkanlıklar tıpkı bir dili konuşmayı öğrenmek gibi, ilkeli bir şekilde tekrar tekrar düşünmekten, iyi düşünmeyse ilkelerin arkasındaki muhakemenin soruşturulmasından ediniliyor.

Bütün bunlardaki nihai hedef, değer verdiğim insanların bensiz de daha başarılı olmalarına yardım etmekti ve hayatın kilometre taşları bana hayattaki evremi hatırlatmaya devam ettikçe bu durum beni her geçen gün daha da sıkıştırıyordu. Mesela 31 Mart 2013'te, Christopher Dalio'nun dünyaya gelmesiyle birlikte artık büyükbaba olmuştum. 2013 yazında ise, sağlığım konusunda hayli kaygılandığım günler yaşadım. Nihayetinde ciddi bir durum olmadığı anlaşılsa da ölümlülüğümü hatırlatan bir süreçti. Dahası, piyasalarda oynamayı hâlâ seviyordum ve ölene kadar sürdürmeyi planladığım bu keyfim beni hayatımın ikinci ve üçüncü evrelerine geçişi hızlandırma konusunda daha da heveslendiriyordu.

AVRUPA BORÇ KRİZİNİ ÖNGÖRME

2010'dan itibaren Bridgewater'daki iş arkadaşlarım ve ben, Avrupa'da bir borç krizinin ortaya çıktığını görmeye başladık. Birkaç ülkenin satılacak borç miktarına ve bunun ne kadarının satın alınacağına bakmış ve Güney Avrupa ülkelerinin çoğunun parasal sıkıntı yaşamasının muhtemel olduğunu saptamıştık. Sonuçta doğacak kriz 2008-2009 krizi kadar, hatta daha da kötü olabilirdi.

Hesaplamalarımız, 1980'de ve 2008'de olduğu gibi açıkça önümüzde bir borç krizi olduğuna işaret etse de ben, yanılıyor olabileceğimi biliyordum.

Fakat haklıysam, bu büyük bir mesele demekti. Dolayısıyla hem uyarmak hem de şayet gelişmeleri benden farklı görüyorlarsa beni düzeltmeleri için gördüğüm manzarayı önde gelen karar vericilerle konuşmak istedim. 2008'de Washington'da karşılaştığıma benzer şekilde, herhangi bir makul izahtan yoksun bir dirençle karşılaştım. Tek fark, Avrupa'da oluşumdu. O dönem her şey sabitti ve bunun hep böyle süreceğine inanmak için hiçbir neden olmadığını bilmeme rağmen, görüştüğüm insanların çoğu yürüttüğüm aklı dinlemeye hazır ve istekli değildi. Henüz fırtına öncesi sessizliğin hüküm sürdüğü sırada IMF başkanıyla aramızda geçen görüşmeyi hatırlıyorum da, kulağa çılgınca gelen çıkarımlarımı hiç inandırıcı bulmamış, söz ettiğim bütün o rakamları kulak arkası etmişti.

Tıpkı 2008 öncesinde ABD'li karar vericilerin yaptığı gibi Avrupalılar da daha önce hiç yaşamadıkları şeyden korkmuyorlardı. Her şey yolunda olduğundan ve hayatları boyunca deneyimledikleri her şeyden daha kötü bir tablo çizdiğimden, söylediklerimi mantıksız buldular. Dahası kimlerin borçlu, kimlerin alacaklı olduğuna, borçlanma ve borç verme kabiliyetlerinin değişen piyasa koşullarıyla nasıl değişeceğine dair en ufak bir kavrayıştan dahi yoksundular. Piyasalar ve ekonomilerden anladıkları tıpkı akademisyenlerinki gibi fazlasıyla basitti. Örneğin, yatırımcılara farklı nedenlerle alım satım yapan farklı oyuncular amalgamından ziyade, "piyasa" adını verdikleri tek bir şey olarak bakıyorlardı. Piyasalarda işler kötü gittiğinde, güven artırıcı şeyler yapmak istiyorlardı zira güven tesis ederlerse para geleceğini ve sorunların ortadan kalkacağını hesap ediyorlardı. Güvensinler veya güvenmesinler, belirli alıcıların satılması gereken bütün bu borcu satın almaya yetecek para veya kredileri olmadığını görmüyorlardı.

Nasıl insan vücudunun işleyişi özünde herkeste aynıysa, ekonomi çarklarının işleyişi de bütün ülkelerde aynıdır. Yine nasıl ki bulaşıcı hastalıklar ırk, ulus gözetmeksizin insanlara bulaşırsa, ekonomik hastalıklar da öyledir. Bu nedenle karar vericiler başta kuşkucuyduysalar da onlarla yaptığım görüşmeyi mevcut durumun fizyolojisine bakarak değerlendirdim. Yakalandıkları ekonomik hastalığın tanısını koyacak ve geçmişte yaşanan benzer durumlara gönderme yaparak bu hastalığın semptomlarının nasıl ilerlediğini gösterecektim. Daha sonra hastalığa farklı safhalardaki en iyi

tedavileri açıklayacaktım. Bağlantılar ve bulgular hakkında üstün nitelikli alışverişlerimiz olacaktı.

Fakat onlara bu bağlantıları göstermeyi başarsam bile, dışına çıkamayacakları politik karar alma sistemleri işlevsizdi. Avrupa Birliği üyesi on dokuz ülkenin her birinin bağımsız olarak ne yapacağına karar vermesinin yanında, harekete geçmezden önce birbirleriyle –genellikle oy birliğiyle– mutabakata varmaları gerekiyordu. Anlaşmazlıkları çözmenin açık bir yolu genellikle olmuyordu ve bu, ciddi bir problemdi çünkü yapılması gereken şey (para basmak) Alman ekonomi muhafazakârlarına uygunsuz görünüyordu. Sonuç olarak Avrupalı liderler, kapalı kapılar ardında uzun toplantılarda kavgaya tutuşurken, krizler kırılma noktalarına yoğunlaşacaktı. Bu iktidar mücadeleleri herkesin sinirlerini sınıyordu. Bu karar vericilerin temsil ettikleri insanların çıkarları pahasına ne çok kötü davranışı sineye çekmek zorunda kaldıklarını anlatmaya sözcükler yetmez.

Örneğin 2011 yılının Ocak ayında, İspanya'nın yeni başbakanı tarafından ekonomi ve rekabetçilik bakanlığına atanmasından birkaç hafta sonra görüştüğüm Luis de Guindos dürüstlüğü, zekâsı ve ülkesinin refahı için kendini tereddütsüz feda edecek boyutta, kahramansı adanmışlığıyla hayranlığımı kazanacak biriydi. İspanya'da eski hükümet iktidarı kaybetmişti ve yeni hükümet İspanyol bankalarının iflasın eşiğinde olduğu bir dönemde göreve gelmişti. İspanya'nın yeni karar vericilerinin IMF, AB ve Avrupa Merkez Bankası (o dönemki adıyla, "Troika") temsilcileriyle ivedilikle pazarlık masasına oturması gerekiyordu. Öyle de yaptılar ve sabahın ilk ışıklarıyla başladıkları müzakerelerin sonunda, mutlak surette ihtiyaç duydukları mali yardım karşılığında, özünde bankacılık sisteminin denetimini tümüyle Troika'ya devreden kredi anlaşmasını imzalamak zorunda kaldılar.

Bakan de Guindos'la görüşmem bu müzakerelerin ilk ve en zor sabahının hemen akabinde gerçekleşti. Kan çanağına dönmüş gözler fakat dikkatli bir akılla, bütün zor sorularımı sabırla ve samimiyetle yanıtlayıp malum sorunların üstesinden gelmek için İspanya'nın hayata geçirmesi gerektiğini düşündüğü reformlar hakkındaki görüşlerini paylaştı. Sonraki iki yıl boyunca, ciddi itirazlara rağmen o ve hükümeti bütün bu tartışmalı reformları kabul ettirmeye çalıştı. Kendisi hiçbir zaman hak ettiği övgüyü

almadıysa da bunu dert etmedi; ortaya koyduğu sonucu görmek onun için yeterince tatmin ediciydi. Benim gözümde gerçek bir kahramandır.

Avrupa'nın borçlu ülkeleri, zamanla da daha derin krizlere sürüklendiler. Bu durum Avrupa Merkez Bankası (AMB) Başkanı Mario Draghi'yi Eylül 2012'de tahvil satın almak gibi cesur bir karara sevk etti. Bu hamle eli kulağındaki borç krizini engelledi, avroyu kurtardı ve sonrasında anlaşılacağı üzere, AMB'ye ciddi para kazandırdı. Ne var ki kriz içindeki ülkelerde kredi ve ekonomik büyümeyi anında kamçılamayı başaramadı. AMB'ye %2 civarında olması şart koşulan enflasyon, bu hedefin altındaydı ve düşmeye devam ediyordu. AMB bu sorunu çözmek amacıyla bankalara cazip krediler teklif ederken, bankalar teklifin fark yaratacak düzeyde olmaması gerekçesiyle buna yanaşmıyordu. AMB "para basıp" bu parayla daha fazla tahvil satın alarak sistemi beslemezse işlerin daha da kötüleşeceğini düşünüyordum. Parasal genişleme hamlesi bana bariz ve gerekli görünüyordu. Dolayısıyla kaygılarımı paylaşmak üzere, Draghi ve AMB icra kurulunu ziyaret ettim.

Toplantıda onlara bu yaklaşımın neden enflasyonist olmayacağını anlattım (çünkü harcama ve enflasyonu sürükleyen asla sadece para miktarı değildir, harcama düzeyidir ki bu para artı kredi demektir). Ekonomi çarkının nasıl işlediğine yoğunlaştım çünkü eğer bu konuda –en önemlisi, tahvil satın alım hamlelerinin parayı nasıl sisteme geçireceği konusunda– uzlaşabilirsek, bunun enflasyon ve ekonomik büyüme üzerindeki etkilerinde de uzlaşabileceğimizi hissediyordum. Sonuçların mantıklı görünüp görünmediğini hep birlikte değerlendirebilelim diye, o ve benzeri bütün toplantılarda, hesaplamalarımın yanı sıra, bu hesaplamalarda gördüğüm önemli neden-sonuç ilişkilerini de paylaştım.

Avro Bölgesi'nde sadece tek bir tahvil piyasası olmaması, söz konusu hamlenin önündeki büyük engeldi ve AMB'den, merkez bankalarının çoğu gibi, bir bölgeyi/ülkeyi diğerinden üstün tutmaması beklenir. Bu koşullarda, her ne kadar Almanya bu satın alımların kendilerine getireceği genişlemeye ihtiyaç duymasa veya böyle bir şey istemese bile (Alman ekonomisi görece iyi durumdaydı ve enflasyon korkuları orada da belirmeye başlıyordu), AMB'nin bütün üye ülkelerden oranlı olarak tahvil satın alarak, kendi kuralını ihlal etmeden parasal genişlemeyi nasıl sağlayabileceği konusundaki teorimi paylaştım.

O on sekiz aylık süreçte, Avrupa'nın ekonomi politikasına yön veren önde gelen karar vericilerinden birkaçıyla görüştüm. Bunlar arasında belki de en önemli isim, olağanüstü anlayışlı ve özgecil olduğuna hükmettiğim Almanya Maliye Bakanı Wolfgang Schäuble'ydi. Ayrıca Almanya ve Avrupa içinde siyasetin nasıl işlediğini de yine bu süreçte gördüm.[9] Zorlama itiş kakışa ulaştığında, AMB Avrupa için en iyi olanı yapmak zorunda kalacaktı ki o noktada Avrupa için yapılacak en iyi şey para basmak ve önermiş olduğum şekilde tahvil satın almaktı. Bu AMB'nin koştuğu şartla tutarlıydı ve borçlu Güney Avrupa ülkeleri bunun yapılmasına imkân tanıyacak oya sahiptiler. Buradan hareketle gördüğüm tabloda reddedilecek ve Avro Bölgesi'nden çıkma kararıyla karşı karşıya kalacak taraf Almanlar olacaktı ve Almanya'nın da parçası olduğu bir Avro Bölgesi'ne güçlü bir bağlılık duyan söz konusu ülke liderleri nihayetinde bunu yapmayacaktı.

Draghi nihayet Ocak 2015'te malum hamleyi açıkladı. Büyük bir etki yaratan açıklama ihtiyaç duyulması halinde gelecekte daha fazla parasal genişlemeye olanak tanıyan bir emsal oluşturdu. Piyasaların tepkisi son derece pozitifti. Draghi'nin açıklamayı yaptığı gün Avrupa menşeli hisse senetleri yüzde bir buçuk yükselirken, önemli Avrupa ülkelerinin tamamında devlet tahvil gelirleri düştü ve avro, dolar karşısında %2 değer kaybetti (ve bu, ekonominin canlanmasına yardım etti). Avrupa ekonomilerini canlandıran, büyümede artmayı destekleyen ve enflasyondaki düşüşü tersine çeviren bu hamleler ileriki aylarda da devam etti.

AMB'nin kararı kuşkusuz yapılması gereken doğru şeyi yapmak yönündeydi ve kararın ardında yatan nedenler görece basitti. Öte yandan hamlenin ne denli tartışmalı olduğunu gören biri olarak bana göre, dünyanın ekonomi çarkının nasıl işlediği konusunda basit bir açıklamaya ihtiyaç duyduğu çok açıktı zira eğer herkes temel kaideleri kavrarsa, ileride ekonomiye yön veren karar vericiler doğru adımları çok daha hızlı ve daha az kaygıyla atabileceklerdi. Bu durum beni *Ekonomi Çarkı Nasıl İşliyor* adlı otuz dakikalık bir video hazırlamaya sevk etti, videoyu 2013'te yayınladım. Ekonominin nasıl işlediğini açıklamanın yanında,

9 Almanya'daki siyaset diğer her yerde nasılsa öyledir; birbirleriyle mücadele eden karşıt güçler ve bir çeşit güç ve müzakere karışımıyla alınan kararlar vardır. Bu, kimin nasıl bir güce sahip olduğunu ve neyi müzakere etmek istediğini bilmeyi çekici kılar. Almanya'yı farklı kılan şey, yasal teknik ayrıntılara gösterilmesi gereken dikkatin boyutudur.

insanlara ekonomileri hakkında fikir yürütmelerine yardımcı olacak bir şablon sunan ve kriz döneminde ne yapılacağı ve nelerin bekleneceği konusunda kılavuz görevi gören bir videoydu. Video, sekiz dilde beş milyonun üzerinde insan tarafından izlendi ve beklediğimden çok daha büyük bir etki yarattı. Özel sohbetlerde birçok karar vericiden videoyu kendi kavrayışları, bileşenleriyle ilişkileri ve ileriye dönük daha iyi yolların bulunması anlamında yararlı bulduklarını duydum. Şahsım adına hayli tatmin edici bir ödüldü.

Birçok farklı ülkeden karar vericiyle kurduğum temaslar sayesinde, uluslararası ilişkilerin gerçekte nasıl yürüdüğü konusunda da epey şey öğrendim. Çoğu insanın düşündüğünden tümüyle farklıydı burada işler. Ülkeler çoğumuzun bireyler için makul bulacağından çok daha çıkarcı ve hürmetsiz davranır. Birbirleriyle müzakere ederken, genellikle satranç masasındaki iki rakip veya azami kârı elde etmek dışında bir şey düşünmeyen pazar tüccarı gibi davranırlar. Zeki liderler kendi ülkelerinin hassasiyetlerini bilir, diğer ülkelerin hassas noktalarından yararlanır ve diğer ülke liderlerinin de aynı şeyi yapmasını beklerler.

Kendi ülkesinin veya başka ülkelerin önde gelenleriyle doğrudan teması olmamış insanların çoğunun görüşleri medyadan öğrendikleri temelinde şekillenir ve dolayısıyla bu görüşler fazlasıyla safçadır ve uygunsuz biçimde önyargılara dayanır. Okur nezdinde çarpıcı hikâyelerin ve dedikoduların soğukkanlı tarafsızlıktan daha çok dikkat çekmesinin nedeni de budur. Yine kimi durumlarda "gazeteciler", kendi ideolojik önyargılarını aksetmeye çalışır. Bunun sonucunda dünyayı medyanın merceğinden gören insanların büyük kısmı çıkar grupları, güç odakları ve bunların nasıl hareket ettiğinden ziyade, kimin iyi kimin kötü olduğuna bakma eğilimindedir. Mesela insanlar ne zaman ülkeler arası çıkar çatışması söz konusu olsa, kendi ülkelerinin ne kadar faziletli, düşman ülkenin bir o kadar ahlaksız olduğuyla ilgili hikâyeleri sevip benimsemeye meyillidir. Liderlerde aranabilecek en iyi vasıflar, iş birliğinin yararlarına ağırlık verebilecek ve bu yıl ekilecek tohumların ileride kendilerine ne tür kazançlar getirebileceğine hesap edebilecek ileri görüşlülüktür.

Bu çıkar grupları arasındaki anlaşmazlıklar sadece uluslararası ölçekte de yaşanmaz, ülke içinde de hayli çirkince tezahür edebilir. Neyin doğru olduğunun anlaşılması da herkesin çıkarına olacak şeye odaklanılması

da her ne kadar karar vericilerin hemen hepsi yaptıkları şeyin bu olduğunu iddia etseler de ender görülür. Karar vericiler, daha ziyade kendi bileşenlerinin çıkarlarına uygun hareket ederler. Örneğin yüksek gelir sahibi kurumların temsilcileri yüksek vergilerin büyümeyi engellediğini söyleyecekken, daha düşük gelir sahibi kurumların temsilcileri bunun aksini savunacaktır. Bütünün çıkarına uygun hareket etmek şöyle dursun, herkesin büyük resme tarafsız bir gözle bakmasını sağlamak bile zordur.

Her şeye rağmen birlikte çalıştığım karar vericilerin çoğuna saygı duymamın yanında, korkunç bir konumda oldukları için onlar adına üzüldüğümü söylemeliyim. Bu karar vericilerin çoğu, ilkesizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda çalışmaya zorlanan son derece ilkeli kimselerdir. Bir karar vericinin en iyi koşullarda bile zorluyken, kriz döneminde başarılması neredeyse imkânsız bir göreve sahiptir. Korkunç siyasi entrikalar yaşanmaktadır ve medyanın çarpıtmaları ve yanlış bilgilendirmeleri işleri daha da kötüleştirmektedir. Tanıştığım karar vericilerden bazıları –Draghi, de Guindos, Schäuble, Bernanke, Geithner, Summers ve diğer pek çokları– gerek başkalarını gerekse üstlendikleri misyonları kendilerinin üstünde tutan gerçek birer kahramandır. Ne yazık ki çoğu karar verici idealist biri olarak başladığı kariyerini hayal kırıklığına uğramış halde son verir.

Çok şey öğrenme ve umarım bir nebze de olsa yardımcı olma şansına nail olduğum bu kahramanlardan biri, on yıllardır kesinlikle takdire şayan konumunu koruyan Çinli Vang Çişan'dır. Nasıl biri olduğunu ve Çin yönetiminin zirvesine uzanan yolculuğunu anlatmaya bu kitap yeterli olmayacaktır. Kısaca anacak olursam, Vang bir tarihçidir; fevkalade üst düzey bir düşünür ve ziyadesiyle pratik bir insandır. Onun gibi hem olağanüstü zeki hem de bir o kadar pratik ender insan tanıdım. Çin ekonomisine yıllardır yön veren, aynı zamanda yolsuzluk ve yozlaşmayı sona erdiren Çişan, iş bitiricilikte güvenilir, mantıklı, pratik biri olarak tanınır.

Her Çin ziyaretimde kendisiyle bir ile bir buçuk saatlik bir görüşmemiz olur. Dünyadaki gelişmelerden ve bunların binyıllardır süregelen tarihle ve insanlığın hiçbir zaman değişemeyecek doğasıyla ilişkisinden söz ederiz. Sohbetimiz fizikten yapay zekâya pek çok başka konuya da uzanır. Hemen her şeyin sürekli tekrar ediyor oluşu, bu örüntülerin arkasındaki güçler ve bunlarla baş etmede işe yarayan ve yaramayan ilkeler ortak ilgi alanlarımızdır.

Vang'a Joseph Campbell'ın muhteşem kitabı *Kahramanın Sonsuz Yolculuğu*'nu hediye ettim. Kendisi gerçek bir klasik kahraman olduğundan bu kitaptan yararlanabileceğini düşündüm. Ayrıca ona Will ve Ariel Durant'in tarihteki önemli gelişmeleri özenle damıtarak yüz dört sayfada derlediği *Tarihten Alınacak Dersler* ile Richard Dawkins'in evrimin nasıl işlediğini konu edinen *Cennetten Akan Irmak* kitabını verdim. O da bana Georgi Plehanov'un klasikleşen yapıtı *Tarihte Bireyin Rolü*'nü verdi. Bu kitapların ortak noktası aynı şeylerin tarih boyunca nasıl tekrar tekrar gerçekleştiğini göstermeleridir.

Vang'la sohbetlerimiz ekseriyetle temel düzeydedir; o tarihteki kafiyeyi görür ve bu ince detayları konuştuğumuz konuya yedirir. Birinde bana "Ulaşılmaz hedefler kahramanları cezbeder," demişti. "Yetenekli insanlar gelecek hakkında kaygılananlardır. Akılsızlar gelecekten endişe duymayanlardır. Anlaşmazlıklar akut hâle gelmeden çözülseydi, kahramanlara ihtiyaç olmazdı." Bridgewater'ın geleceğini planlamada tavsiyelerinden hayli yararlandım. Mesela denetimler ve güç dengeleri konusundaki fikrini sorduğumda, kimsenin sistemin kendisinden daha güçlü olmamasını sağlamanın önemine örnek olarak Jül Sezar'ın devrilişini, Roma Senatosu'nu ve devletini gösterdi. Bridgewater'ın yönetişim modelini oluşturmaya giriştiğimde, Vang'ın öğüdü kulağımdaydı.

Vang'la her görüştüğümde, evrenin yasalarının kilidini açan birleştirici şifreyi çözmeye bir adım daha yaklaştığımı hissederim. O, bugünü ve olası geleceği daha iyi anlayabilmek için zaman ötesi bakış açısından yararlanır.

Etrafımda böyle insanlar olması, hele ki onlara yardım edebilmek benim için müthiş bir duygu.

ÖDÜLÜN DÖNÜŞÜ

Vang'a ve tanıdığım başka bir dizi kahramana daha verdiğim Joseph Campbell'ın *Kahramanın Sonsuz Yolculuğu* kitabıyla –2014'te– karşılaşmamı oğlum Paul'e borçluyum. Campbell'ı neredeyse otuz yıl önce televizyonda gördüğümü ve kendisinden hayli etkilendiğimi hatırlıyordum ama hiç kitabını okumamıştım. Kitapta, Campbell gerçek ve mitolojik, farklı kültürlerden sayısız "kahramanı" inceler ve arketip hayat yolculuklarını tasvir eder.

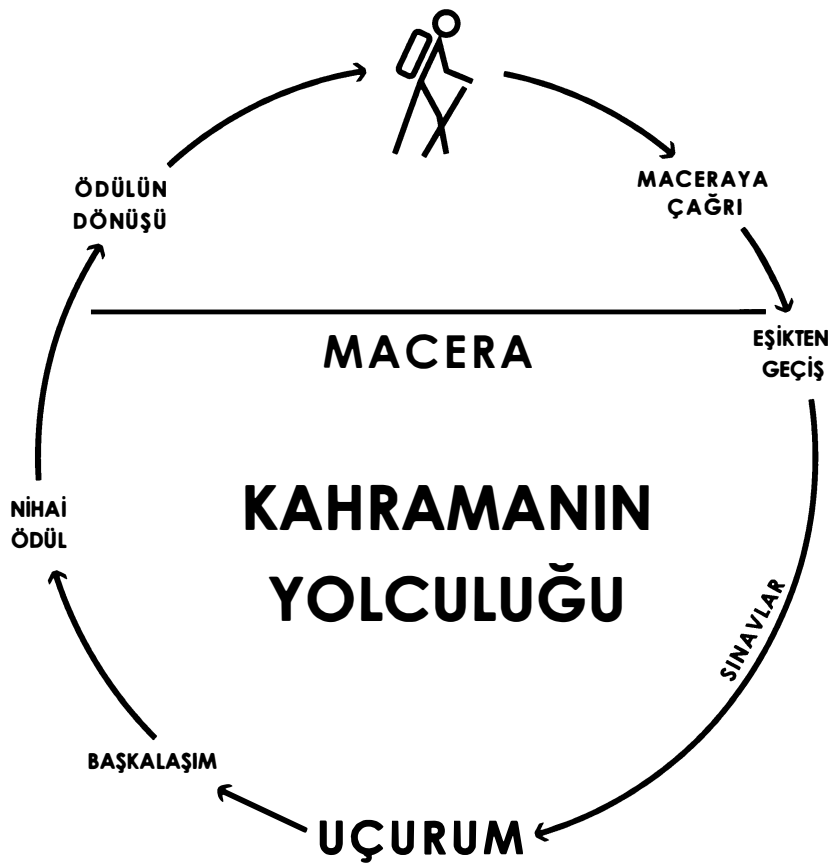
Campbell'ın kahramanların kahraman olma tasviri, yön vericiler hakkındaki düşüncelerimle örtüşüyordu ve bana gerek tanıdığım kahramanlara gerekse kendi hayatımdaki örüntülere dair güçlü bir anlayış kazandırdı.

Campbell'a göre "kahraman", daima doğru şeyi yapan mükemmel insan değildir. Bunun çok uzağındadır. Kahraman, "sıradan başarıların ötesinde bir şey bulan, başaran ve yapan" ve "ömrünü kendisinden daha büyük, kendisinden gayrı bir şeye adayan" biridir. Hayatım boyunca bu tür insanlar tanıdım. Campbell'ın kitabındaki asıl enteresan nokta, kahramanların bunu nasıl yaptıklarına ilişkin anlatımıdır. Kahramanlar kahraman olarak doğmazlar, olayların birbirini takip etmesi sayesinde kahramana dönüşürler. Bir sonraki sayfada göreceğiniz diyagram, arketip kahramanın yolculuğunu gösterir.

Tipik olarak, yolculuğuna sıradan bir dünyada sıra dışı bir yaşam sürerek başlar kahraman. Derken "maceraya çağrı" gelir. Savaşlar, baştan çıkarmalar, başarılar ve hüsranlarla dolu bir "sınavlar yolculuğuna" sürüklenir. Yol boyunca başkalarından yardım alır, bunlar genellikle yolculukta daha ileride olan, akıl hocalığı yapan kimselerdir. Öte yandan yine onlar kadar yol katetmemiş olanlardan da yardım görür. Dostlar ve düşmanlar edinir, savaşmayı –genellikle geleneğe karşı savaşmayı– öğrenir. Yol boyunca baştan çıkarıcılarla karşılaşır, babasıyla ve oğullarıyla çatışır, sonra gönüllerini alıp barışır. Amacına ulaşmadaki kararlılığı sayesinde savaşma korkusunu yener ve girdiği –sınandığı ve öğrendiği– "savaşlardan" "özel güçler" (yani beceriler) ve başkalarından aldığı hediyelerle (örneğin öğütler) çıkar. Başarıyı da tadar hüsranı da; her geçen gün daha az hüsran daha çok başarı elde eder, güçlendikçe daha fazlasını arzular ve bu arzu onu daha büyük, daha zorlu savaşlara sürükler.

Her kahraman en az bir büyük mağlubiyet (Campbell bunu "uçurum" ve "balinanın karnı" deneyimi olarak adlandırır) alır; bu mağlubiyet geri dönüp daha zekice ve daha kararlı savaşma direncine sahip olup olmadığını sınayan bir sınavdır. Buna sahipse, kendisini ileriye götüren saldırganlığını yitirmeksizin koruyan korkuyu deneyimlediği bir dönüşüm ("başkalaşım") yaşar. Savaş esnasında ayırdında olmasa da kahramanın en büyük "ödülü", başarılı olmanın yoluna dair yolculuğu boyunca edindiği özel bilgidir.

Daha sonra daha fazla savaş kazanıp daha fazla ödül almak kahramana bilgisini başkalarına aktarmak kadar heyecan verici görünmez



Joseph Campbell'ın Kahramanın Yolculuğu şeması; Joseph Campbell Foundation'ın (jcf.org) izniyle *The Hero with a Thousand Faces* (New World Library) kitabından alınmıştır.

olur; Campbell bu safhayı "ödülün dönüşü" olarak adlandırır. Ödülün dönüşünü sağlayan kahraman yaşayıp ölmekte, yani benim anladığım haliyle, hayatta ikinci evreden üçüncü evreye (bu dünyadan göçüp gidene kadar hayatın tadını çıkarmaya) geçmekte özgürdür.

Campbell'ı okurken, kahramanların tıpkı yön vericiler gibi, büyüklü küçüklü olmakla beraber bazılarını çevremizden bilip tanıdığımız kanlı canlı insanlar olduklarını gördüm. Ayrıca kahraman olmanın sanılan gibi bir şey olmadığını, kahramanların onca zaferden sonra bile saldırıya uğradıklarını, aşağılandıklarını ve öldürüldüklerini gördüm. Aslında bu kahraman rolünü seçmenin ardındaki mantığı kavramak kolay değildir. Yine de hangi yapıdaki insanların bu yola çıkacağını, hangilerinin bu yolda şaşmadan ilerleyeceğini görebiliyor ve anlayabiliyordum.

Campbell'ın kahramanın yolculuğu betimlemesi, kendi hayatımda çıktığım yolculuğun ve tabii yön vericiler olarak tanımladığım pek çok insanınkinin özünü yansıtıyordu; "kahraman" kuşkusuz kendimi tanımlamakta kullanabileceğim bir sözcük değil, kuşkusuz ulaştığım başarıları Campbell'ın anlattığı kahramanların başarılarıyla asla bir tutamam.[10] Buna karşın kahramanın yolculuğunu öğrenmek, yolculuğumun neresinde olduğumu ve beni sırada neyin beklediğini açıklığa kavuşturmama yardımcı oldu. Ödülün dönüşü kısmı, doğrudan bana hitap ediyordu. Sanki Campbell tam da boğuştuğum şeyden söz ediyordu. Zihnimde uyandırdığı düşüncelerle, hayatımın görece kısa bir süre sonra nihayete ereceğini, arkamda bırakacaklarımın çok daha önemli ve uzun soluklu olabileceğini ve sadece Bridgewater'dakiler ve ailemle sınırlı kalmayıp çok daha fazla insanı etkileyebileceğini görebiliyordum. Sahip olduğum şeyleri, en önemlisi bu kitaptaki ilkeleri ve aynı zamanda paramı kendim dışındakilere yardımı dokunacak şekilde aktarmam gerektiğini belirgin kılan işte bu görü oldu.

Eskilerin dediği gibi "kefenin cebi yok". Kimin neye ulaşması gerektiği üzerine düşünmeye başlamaya ihtiyaç duymam sadece yaşımdan ve bu edimin kendisinin layıkıyla yapılmasının uzun zaman almasından kaynaklanmıyordu; aynı zamanda içgüdüsel bir şeydi bu. Gençliğimde

---

10 "Kahramanlar" veya "yön vericilerin" daha iyi insanlar veya daha iyi yoldan gidenler olduğuna inanmayan biri olduğumu açıklığa kavuşturmak isterim. Bu tür bir yolculuğu sürdürme arzusu duymamak son derece mantıklıdır. Ben asıl mühim olanın kişinin kendi doğasını bilmesi ve buna uygun hareket etmesi olduğuna inanıyorum.

sadece kendimden ibaret olan değer verdiğim insanlar ve şeyler çemberim ebeveyn olduktan sonra ben ve ailemi, biraz daha olgunlaşınca içinde yaşadığım topluluğu, zaman içinde topluluğum dışındaki insanları ve artık bütün çevremi kapsayacak şekilde genişlemişti.

HAYIRSEVERLİK MESELELERİYLE VERDİĞİM MÜCADELE

"Hayırseverlik"[11] ile ilk kez 1990'ların sonlarında, ellilerime yaklaşırken karşılaştım. O dönem Matt on altı yaşındaydı, Mandarince biliyordu ve birilerine yardımcı olmak üzere ziyaret ettiği Çinli kimsesiz çocukların kaldığı bir yetimhanede beş yüz dolarlık bir desteğin bazı insanların hayatını kurtarabildiğini veya ciddi biçimde olumlu etkileyebildiğini öğrenmişti. O dönem arkadaşım Paul Tudor Jones, Matt'e bir 501(c)(3) vakfını nasıl kuracağını öğretti ve Matt 2000 yılında lisedeki sondan lisede okurken China Care Foundation'ı kurdu. Matt ailesini yetimhanelere götürdü ve bu sayede bizler de bu özel bakıma muhtaç çocuklarla yakın ilişki kurduk ve hepsine bayıldık. Ayrıca Matt'in bütün çocukları kurtarmaya yetecek kadar parası olmadığından bu çocuklardan hangilerinin ölüp hangilerinin yaşayacağına karar verme mücadelesini yakından gözlemledik. Şehir merkezinde keyifli bir gece geçirmek ile bir çocuğun hayatını kurtarmak arasında bir seçim yapmak durumunda kaldığınızı hayal edin. Bu her an yüzleştiğimiz bir seçimdi. Bizi hayır işlerine daha fazla yönelmeye sevk eden bu deneyim sonrasında, 2003'te daha organize bir şekilde yardımlarda bulunmak maksadıyla kendi vakfımızı kurduk. Hayır işlerimizi bir aile aktivitesi olarak birlikte yapmak istiyorduk ve bunun muhteşem bir şey olduğunu keşfetmemiz uzun sürmeyecekti. Paranın en iyi nasıl hibe edileceğini çözmek en az para kazanmanın en iyi yolunu çözmek kadar karmaşıktı. Artık başlardakine kıyasla çok şey öğrenmiş olmamıza rağmen, hâlâ her zaman olası en iyi kararı verdiğimizi

11 "Hayırseverlik" yaptığımız şeyi açıklayacak doğru sözcük değil. Yaptığımız şey, önemsediğimiz bir şeyle yardım etmek çünkü bu bizi bir arkadaşına yardım etmek kişiyi nasıl mutlu ederse, öyle mutlu ediyor. "Hayırseverlik" sözcüğü kulağıma daha resmî bir anlamı varmış gibi geliyor. Örneğin, bazıları bir şeyin hayırseverlik olup olmadığını bunun vergi kanununun belirlediği şeyle uyumlu olup olmadığına göre değerlendiriyor. Biz hayırseverliğimize baktığımızda, sadece yardım etmekten heyecan duyduğumuz insanları ve şeyleri görüyoruz.

hissettiğimiz söylenemez. Bu nedenle ben de ailem de bu konuda hâlâ katetmemiz gereken yollar olduğunu hissediyoruz. Size yanıt aradığımız sorular ve bunlar hakkındaki düşüncelerimizin nasıl değiştiği konusunda birkaç örnek vereceğim. İlk soru, aileme ne kadar, yakınım olmasalar da çok daha çaresizce yardım eline ihtiyaç duyan insanlara ve meselelere ne kadar para ayırmam gerektiğiydi.

Çok param olmazdan çok önceleri, oğullarımın mükemmel sağlık hizmeti, mükemmel eğitim ve kariyerlerine başlamalarına yardımcı olacak miktarda bir başlangıç desteğini karşılayabilecek paraya sahip olmak için azimle çalışmaya karar vermiştim. Bakış açım üzerinde beni sıfırdan çok fazla şeye sahip birine dönüştüren hayatımda yaşadığım yolculuğun etkisi büyüktür. Bana sıkı mücadele etmeyi öğreten ve beni güçlendiren bu olmuştur. Aynı şeyi sevdiğim insanlar için de istiyordum. Dolayısıyla çok fazla para kazanınca, başkalarına hibe edecek çok fazla param olduğunu hissettim.

Bir dizi alanda yürüttüğümüz hayır işlerinde zamanla deneyim kazandıkça, paranın çok hızlı gittiğini ve istediğimiz her şeyle ilgilenecek paramızın neredeyse olmadığını gördüm. Bunun yanında ilk torunumun doğumuyla birlikte kaç kuşağı güvenceye alacak bir bütçem olması gerektiğini düşünmeye başladım. Benzer konumlardaki insanlarla bu konuyu konuşurken, en zengin insanların bile kendilerini istedikleri şeyleri yapabilmeleri için gereken paraya sahip hissetmediklerini fark ettim. Dolayısıyla derhâl diğer ailelerin kendileri için ne kadar ayırıp ne kadar para hibe edecekleri konusuna nasıl yaklaştıklarını araştırmaya giriştim. Ailemiz henüz bu soruların yanıtını vermiş değilken, ben, kişisel olarak paramın yarıdan fazlasını ailem dışındakilere vereceğimi biliyordum.

Buna bağlı olarak ne kadar bağış yapmamız gerektiği de başka bir büyük soru olarak karşımızda duruyordu. Barbara'nın en büyük tutkusu, Connecticut'ın en gerilimli devlet okullarındaki öğrencilere, özellikle de "ilgisiz ve ayrılmış" olarak tanımlanan öğrencilere yardım etmek olmuştur.[12] Barbara'nın fonladığı bir çalışmaya göre lise öğrencilerinin %22'si bu iki kategoriden birine girmektedir; bu bizim için şok edici bir sonuçtu çünkü

12 İlgisiz öğrenci okula devam eden ama okulun gereklerini yerine getirmeyen öğrenciyken, ayrılmış öğrenci okula devam etmeyen ve sistemin izini kaybettiği öğrencidir.

bu çocukların çoğu olasılıkla zorluk çeken ve topluma katkı sunmak yerine külfet oluşturacak yetişkinlere dönüşeceklerdi. Barbara bu tür çocuklar ve öğretmenleriyle pek çok kere doğrudan iletişim kurduğundan, onların ihtiyaçlarını anlıyor. Bunların on bininin kışlık montu olmadığını öğrendiğinde, kendini onların bu ihtiyaçlarını karşılamak zorunda hissetti. Yaptığı şey benim de gözümü açmıştı. "Fırsatlar ülkesinde" giyinme ve beslenme konusunda nasıl böyle ciddi bir yoksunluk olabilir? Ailemin bütün fertleri en temel insan haklarından biri olan fırsat eşitliğine inanır. Fırsat eşitliği eğitimde fırsat eşitliğini gerektirir ve ne yazık ki bu alanda korkunç bir eşitsizlik söz konusu. Bu koşulların iyileştirilmesine yatırım yapılmamasının sosyal maliyetlerinin yanı sıra –suç ve hapis şeklinde– çok büyük ekonomik maliyetleri vardır. Kendimizi bu çocuklara yardım etmeye mecbur hissederken, sorunun boyutuna kıyasla önemli bir etki yaratmanın hayli zor olduğunu fark ettik.

Doğayla, özellikle de okyanuslarla aramda derin bir bağ olduğunu hissediyorum. Okyanuslar yüzeyinin %72'sini kaplayıp yaşanabilir alanının %99'unu oluşturduğu dünyamızın en büyük aktif varlığıdır. Okyanusları araştıran bilim insanlarına ve onları ziyaret ettikleri inanılmaz ortamlarda görüntüleyen medyaya destek olmak beni müthiş mutlu ediyor. Okyanus keşfinin uzay keşfinden bile daha önemli ve heyecan verici olduğunu gözler önüne sermeyi görev edindim. Böylece okyanuslarımızın daha fazla destekleneceğini, daha duyarlılıkla yaklaşılacağını umuyorum. Oğlum Mark'ın benimle bu tutkuyu paylaşan bir doğal yaşam film yapımcısı olması heyecanıma heyecan katıyor. Birlikte ortak tutkumuzun peşinden gidiyoruz.

Matt'in tutkusu, gelişen dünyaya eğitim ve sağlık hizmetlerini geliştirip ilerletmenin bir yolu olarak masrafsız ve etkili programlamayı kazandırmakken Paul, akıl sağlığı, eşiyse iklim değişikliğiyle mücadeleye ağırlık veriyor. Devon artık hayır işlerinden daha çok kariyerine odaklanmışsa da eşi hayvan sağlığı konusuna büyük önem veriyor. Ailemiz Çin'deki özel bakıma muhtaç çocuklara destek sunmaya devam ederken, bir yandan da Çinli hayırseverleri en iyi hayır faaliyetleri konusunda bilinçlendiren bir kurumunu destekliyor. Ayrıca kötü koşullardaki çocuklara ve travma sonrası stres bozukluğu (TTSB) mağdurlarına, yeni kalp sağlığı araştır-

malarına, mikro finansa, diğer sosyal girişimlere ve birçok başka faaliyete katkı sunmaya devam ediyoruz.

Yaptığımız bağışları yatırım olarak görüyor ve paramızın yüksek hayır getirisi olacağından emin olmak istiyoruz. Dolayısıyla yanıt aradığımız asıl soru şu: Bu geri dönüşler neyle, nasıl ölçülecek? Bir şirkette verimliliği ölçmek çok daha kolay; getirinin maliyetin ne kadar üzerinde olduğuna bakmak bunun için yeterlidir. Bu nedenle sürdürülebilir sosyal girişimlere dönük bir sempati geliştirdik. Yine de hayır işi odaklı yatırımların çoğunun, gerek toplumsal gerekse ekonomik anlamda kendini amorti ettiğini görüyordum. Toplumumuzun bunu pas geçiyor olması benim için gerçekten asap bozucu bir durumdu.

Organizasyonumuzun ne çapta olması ve hayır işlerindeki karar alım sürecinin kalitesini korumak için ne tür idari denetimler yapılması gerektiği de yanıt bulmamız gereken önemli sorulardı. Yine bu kararlara da İş İlkeleri kısmında açıkladığım şekilde, karar alım süreci için standartlaştırılmış ilkeler ve politikalar oluşturarak yaklaştım. Örneğin çok fazla bağış talebi bombardımanına tutulduğumuzdan ve haliyle bunların hepsini incelememiz mümkün olmadığından, istenmeden gelen talepleri değerlendirmeme politikasını şart koşarak çalışanlarımıza odaklanmak istediğimiz alanları titizlikle belirleyecek zamanı yaratmış olduk. İlke ve politikalarımızı sürekli geliştiriyoruz ve şu anda yapabilmem mümkün olmasa da bu hayır işleri konusunda karar alma algoritmaları oluşturmak gibi bir hayalim var.

Tahmin edeceğiniz üzere bir yandan da deneyimli ve saygın isimlerden tavsiyelerini almaya çabalıyoruz. Bill Gates'in yanı sıra, o, Melinda Gates ve Warren Buffett'ın birlikte yürüttüğü Giving Pledge kampanyasında tanıştığım diğer pek çok insandan aydınlatıcı tavsiyeler dinledim. Muhammed Yunus, Paul Jones, Jeff Skoll, Omidyar ailesi ve TED ahalisi de hakeza hayli yardımcı oldu. Bütün bu süreçte öğrendiğimiz en önemli bilgi, hayır işi yapmanın tek bir doğru yolu olmadığıydı. Tabii, sayısız yanlış yöntem de yok değil.

Hayatım boyunca kazandığım –ki bu konuda hayli başarılı oldum– parayı bağışlamak hayatımın bu evresinde benim için hem sevinç kaynağı hem görev hem de yapılacak uygun hareket oldu.

BRIDGEWATER KIRKINA BASIYOR

Haziran 2015'te Bridgewater kırkıncı yaşına girdi ve bu önemli olayı büyük bir partiyle kutladık. Kutlayacak çok fazla şeyimiz vardı, nihayetinde sektörümüzde çoğu yönden kimsenin ulaşamadığı bir noktadaydık.[13] Kırk yıllık yolculuğumuzun en başından beri önemli bir parçası olagelen kilit isimler birer konuşma yaptı. Her biri şirketin yaşadığı evrimi –yıllar içinde bazı şeyler değişirken, birbirimize karşı radikal biçimde dürüst ve şeffaf olarak işimizde ve ilişkilerimizde mükemmeliyeti hedefleme kültürümüz başta olmak üzere belli şeylerin nasıl hep aynı kaldığını– kendi penceresinden yorumladı. Eşsiz bir şekilde ve durmaksızın yeni şeyler deneme ısrarımız, başarısızlıklarımız ve bunlardan çıkardığımız derslerle yukarı doğru bir sarmal içinde tekrar ama tekrar denememiz; hepsi bir bir anıldı. Konuşma sırası bana geldiğinde, Bridgewater'daki insanlara en başından beri hep neyi vermeye uğraştığımdan ve benim aralarında olmayacağım gelecekte onlardan ne beklediğimden bahsetmek istedim:

> *Daima olan biteni anlamlandırma ve yaşanan anlaşmazlıklar üzerine uzun uzadıya düşünme hak ve yükümlülüğüne sahip olduğunuz, yani gerçek, işleyen bir fikir meritokrasisine dayalı bir topluluk bu. Sizden –yanılıyor olabileceğinizi, zayıf yönlerinizin olabileceğini bilerek– uymanızı değil, düşünmenizi bekliyor ve şahsen en iyi yanıt olduğunu düşünmediğimde bile kendi en iyi yanıtınızı bulmanıza yardımcı olmak istiyorum. Sizlere radikal açık fikirliliği ve sizi kendiniz ve topluluğumuz için en iyi kararları almanıza yardımı olacak dünyanın en iyi fikirlerine ulaşabilmek için kafanızın içindeki tuzaklardan koruyacak bir fikir meritokrasisi vermek istiyorum. Hepinize çalışmalarınızda ve kendinizi bunların çoğunu hayattan alacak şekilde geliştirmenizde yardımcı olmak istiyorum.*

Hâlâ yapılması gereken çok şey olsa da o dönem geçişimi hoş bir şekilde tamamlamakta olduğumu düşünüyordum. Ertesi yılın ne kadar zor geçeceği hakkında en ufak bir fikrim dahi yoktu.

---

13 O yılın ocak ayında, on yıldan uzun bir sürede ilk yeni ürünümüzü piyasaya çıkarmıştık; bu, alfalar ile betaları faiz oranlarının sıfıra yakın olduğu bir küresel makro ortama müthiş uygun bir şekilde birleştiren "Optimal Portföy" adını verdiğimiz bir fondu.

BÖLÜM 7

SON YILIM VE EN ZOR GÖREVİM:

2016–2017

Şirketin kırkıncı yıl kutlamasından önce de geçiş sürecimizin umduğumuz kadar sorunsuz yaşanmayacağının hepimizin farkındaydık gerçi ama ilerleyen aylarda baş göstermeye başlayan sorunlarımız bizi yine de savunmasız yakalamayı bilecekti. Bridgewater'ın yatırım kısmı hiç olmadığı kadar iyiydi fakat teknoloji, işe alım gibi ayaklarda işler kötüye gidiyordu.

Artık CEO değildim, dolayısıyla şirketi yönetmek benim işim değildi. Başkan olarak bana düşen görev, CEO'ları denetleyerek şirketin iyi yönetildiğinden emin olmaktı. Üstelik dönemin CEO'ları Greg Jensen ile Eileen Murray ziyadesiyle gergindiler. Şirketin yeterince iyi yönetilmediği konusunda hepimiz hemfikirdik fakat yapılması gerekenler konusunda fikir ayrılığı yaşıyorduk. Bu tür anlaşmazlıkların yaşanmasını bekliyorduk, nihayetinde biz daima herkesin bağımsız düşünmesini ve en iyi seçenek olduğunu düşündüğü şeyin arkasında durmasını isteriz. İlkelerimiz ve anlaşmazlıkları giderme süreçlerimiz bunun için var.

Birkaç hafta boyunca fikir alışverişinde bulunduktan sonra, önemli taraflar bakış açıları ve önerilerini Yönetim Komitesi ve alternatif seçenekleri değerlendiren ve nihai olarak oylayan (özünde Bridgewater kurulu anlamına gelen) hissedarlar komitesi üyelerine sundu. Bu süreçten çıkan en

önemli karar Mart 2016'da açıklandı: Greg bütün dikkatini (Bob Prince ve benimle birlikte yürüttüğü) eş yatırım başkanlığı görevine vermek üzere eş CEO'luk görevini bırakacak ve ben de geçici bir süreliğine CEO'luk görevinde Eileen'e eşlik edecektim. Bir yandan da Bridgewater'ın bensiz de iyi işlemesi için gerekli yapısal değişiklikleri yürürlüğe koyacaktık.

Her ne kadar CEO'luğu başkalarına devrederken böyle bir sonuçla karşılaşmamayı umut ediyor olsak da bu, hiçbirimiz için tümüyle beklenmedik bir durum da değildi. Bir müddet bariz mücadele vermiş ve farklı tekrarlamalar denemiştik. Başkanlık geçişlerinin hiçbir zaman kolay olmadığını, icra tarzımızın daima denemek, başarısız olmak, tanı koymak, yeniden tasarlamak ve bir kez daha denemekten oluştuğunu biliyorduk. Biz böyle çalışırdık. Şimdi bunu başkanlık değişiminde tekrarlama zamanı gelmişti.

Yine de bu başarısızlığımız bilhassa Greg ve benim için ayrıca acı vericiydi. Eş CEO'luk ile eş CIO'luğu birlikte yürütmesini bekleyerek Greg'in omuzlarına taşıyamayacağı kadar ağır görevler yüklediğimi fark etmiştim. Bu, Bridgewater'ı yönetirken yaptığım bütün hatalardan daha büyük bir hataydı çünkü hem bizi hem de şirketi incitmişti. Bu, ciddi pişmanlıklarımdan biridir. Greg'e sadece akıl hocalığı yapmamıştım, birlikte çalıştığımız yirmi yıla yakın zaman içinde evladım gibi olmuştu. O da ben de şirketi onun yönetmesini istedik. Medyada çıkan sansasyonel ve yalan yanlış yorumların da eklenmesiyle özellikle Greg için başarısızlığın acısı katmerlenmişti. Gerçekte Bridgewater'a gönülden bağlı iki insanın aralarındaki fikir ayrılıklarını fikir meritokrasisi zemininde çözme uğraşından ibaret olan mevcut durumu iki titan arasındaki ölüm müsabakası gibi lanse eden hikâyelerin ardı arkası kesilmiyordu. Greg'in kendi kahramanlık yolculuğundaki uçuruma düşme deneyimiydi bu; tabii şirket ve benim için de öyle. Sadece acı verici bir deneyim olduğu için değil, bizi oldukça geliştirecek bir başkalaşıma sürüklediği için de.

Greg'le aramızda tam yirmi beş yaş var. Sık sık onun yaşındayken nerede olduğum ve takip eden onca yılda ne çok yeni şey öğrendiğim üzerine düşünürüm. Greg'in kendi macerasında kayda değer başarılara imza atmaya devam edeceğini biliyorum. Bu süreçten ikimiz de daha güçlü çıktığımız için, hele ki sorunları tespit etme ve çözme sistemimizin geçmişteki kadar iyi işlediğini gördüğüm için ziyadesiyle memnunum.

Hepimiz farklı bakış açılarına sahip olsak da bu süreç kolektif fikir meritokrasisine dayalı karar alma sürecimizin herhangi birimizin tek başına başarabileceklerinden çok daha iyi sonuçlar getirdiğine duyduğumuz inancın doğruluğunun teyidiydi. Aramızdaki derin bağların, güçlü ilişkilerin yanı sıra, böyle bir süreçten geçmek de bizi bir arada tuttu.

Bilmediklerimin bildiklerimden katbekat fazla olduğunu –bu örnekte kurucu başkan görevimden ayrılma sürecimi nasıl yürüteceğim konusunda– bir kez daha gördüm. Dolayısıyla tavsiyelerini almak üzere en iyi uzmanlardan bazılarıyla görüştüm. Aldığım belki de en iyi tavsiye, yönetim uzmanı Jim Collins'inki oldu. Collins bize "geçiş sürecini iyi yönetmek için, yapmamız gereken yalnızca iki şey olduğunu söyledi: Yetenekli CEO'ları göreve getirmek ve eğer yetenekli değillerse, CEO'ların yerine geçecek yetenekli bir yönetişim sistemine sahip olmak." Yapmayı başaramadığım şey tam da buydu ve artık bu işi doğru yapmak için ikinci bir şansa sahiptim. Böylece yönetişim konusuna daha önce hiç düşünmediğim bir açıdan kafa yormaya başladım.

Basitçe açıklamak gerekirse yönetişim başına kim gelirse gelsin, kurumun ondan daha güçlü olmasını güvenceye alan denge ve denetleme sistemidir. Ben kurucu-girişimci biri olduğumdan, Bridgewater'ı otuz beş yıl boyunca beni dengeleyecek, denetleyecek resmî kurallardan bağımsız bir şekilde yönetmiştim (gerçi aldığım kararların denetleyicisi olarak Yönetim Komitemize hakkımda rapor sunulan gayriresmî bir yönetişim sistemi oluşturmuştum).

Bu gayriresmî sistem bende işe yaramış olsa da bensiz işe yaramamıştı. Bridgewater'ın başındaki isimler değişse de özgün varoluş tarzı ve tavizsiz standartlarını korumasını sağlayacak yeni bir yönetişim sistemi oluşturmamız gerektiği açıktı. Ve tabii bu yeni sistem gerektiğinde şirket yönetimini değiştirebilecek esneklikte olmalıydı. Başka insanların da desteğiyle bu işe soyundum, hâlâ üzerine çalışmaya devam ediyoruz.

Bir görevde başarılı olan birinin başka bir görevde de başarılı olacağını veya kişinin bir görevdeki çalışma tarzının başka bir görevde de işe yarayacağını varsaymanın yanlış olduğunu öğrenmiştim. Bu zorlu yıl bana çevremdeki insanlar, özellikle de pek çok diğer isimle birlikte ortak misyonumuza adanmışlıklarını gösteren David McCormick ve Eileen Murray hakkında çok fazla şey öğretti. Yaşanmasaydı daha iyi olurdu dediğimiz

kimi başarısızlıklar yaşanmış olsa da, eşsiz "dene-yanıl-hatalarından ders çıkar" kültürümüz dikkate alındığında, bunlar gayet normaldi. Yürürlüğe koyduğumuz değişiklikler sayesinde, bir yıl sonra, 2017'nin Nisan ayında geçici CEO'luk görevimden ayrılabildim.

2017'de, bunları yazarken, bu yılın hayatımın ikinci evresinden üçüncü evresine geçiş sürecimin son yılı olarak görüyorum. Yolculuğum boyunca edindiğim bilgileri aktarmayı tamamladığımda, Joseph Campbell'ın deyimiyle, yaşamakta özgür, ölmekte özgür olacağım. Fakat şimdilik ölmeyi düşünmüyorum. Sadece özgürce nasıl yaşayacağım üzerine düşünüyor ve düşündükçe heyecanlanıyorum.

BÖLÜM 8

BİR ÜST MERTEBEDEN GEÇMİŞE BAKMA

Geriye dönüp yaşadığım deneyimlere baktığımda, bakış açılarımın nasıl değişmiş olduğunu görmek oldukça enteresan geliyor.

Yolculuğun başlarında, gerek piyasalarda gerekse genel anlamıyla hayatta karşıma çıkan her kıvrılma, her dönemeç gözüme gerçekten büyük ve detaylarıyla fazlasıyla dramatik görünürdü; âdeta binbir türlü ölüm kalım tecrübesi hızla üzerime geliyor hissine kapılırdım.

Zamanla ve tecrübe kazandıkça, her karşılaşmayı daha sakin ve analitik bir şekilde yaklaşabildiğim "bir başka kaçınılmaz şey" olarak görmeye, tıpkı ormanda tehditkâr bir canlıyla karşılaşan bir biyolog gibi, önce canlının türünü saptayıp ardından beklenen davranışları hakkındaki temel bilgilerden yararlanarak uygun bir şekilde tepki vermeye başladım. Daha önce karşılaştığım durumların aynıları tekrar karşıma çıktığında, geçmişte onların üstesinden gelirken öğrendiğim ilkelerden yararlandım. Ne var ki daha önce deneyimlemediğim bir durumla karşılaştığımda, acı bir şekilde ne yapacağımı şaşırıyordum. Bütün bu acılı ilk karşılaşmalar üzerine çalışarak, benim değilse bile başka bir yerde başka bir dönemde başka insanların başına gelmiş olayları bile öğrendim; bu öğrenme süreci bana tarihe karşı sağlıklı bir saygı, gerçeğin nasıl işlediğine dair evrensel

bir kavrayışa ulaşma iştahı ve bunu becerebilmek için zaman ötesi ve evrensel ilkeler oluşturma arzusu verdi.

Aynı şeyleri tekrar tekrar gözlemledikçe, gerçeği nedenlerin yeni sonuçların nedenlerine dönüşen sonuçlara dönüştüğü dev bir devridaim makinesi olarak görmeye başladım. Gerçeğin kusursuz değilse bile en azından üstesinden gelmemiz için önümüze konulan şeyler olduğunu gördüm ve böylece önümde duran gerçekle ilgili sorunlarımı ve kızgınlıklarımı durumdan yakınmak yerine etkin bir şekilde çözmeye kanalize ettim. Bütün karşılaşmaların karakterimi ve yaratıcılığımı sınayan testler olduğunu anlamaya başladım. Zamanla muazzam bir sistemin küçücük ve kısa ömürlü bir parçası olduğumu ve bu sistemle nasıl etkileşime geçeceğimi bilmemin gerek benim gerekse sistemin yararına olduğunu fark ettim.

Bu bakış açısını kazanmamla beraber, acı anları tümüyle farklı bir şekilde deneyimlemeye başladım. Öfkelenmek, afallamak yerine, artık acıyı doğanın öğrenmem gereken önemli bir şey olduğunu gösteren bir andacı olarak görüyordum. Acı tecrübeler yaşamak ve bunların bana vermeye çalıştıkları dersleri çözmek benim için bir çeşit oyuna dönüşmüştü. Ne kadar çok oynarsam o kadar iyi iş çıkarıyordum; koşullar daha az acı verici bir hal alıyordu ve düşünme, ilkeler geliştirme sürecim daha ödüllendirici oldukça bu ilkeleri kullanmak için ödül toplamak oyunun kendisi oluyordu. Mücadele etmeyi sevmeyi öğrendim ki sanırım bu, tıpkı spor yapmayı sevmeyi öğrenmek (ne yazık ki henüz bunu başarabilmiş değilim) gibi edinilmesi gereken sağlıklı bir bakış açısı.

İlk yıllarımda sıra dışı biçimde başarılı insanlara baktığımda, başarılarını sıra dışı olmalarına borçlu olduklarını düşünürdüm. Bu tür insanlarla şahsen tanışmaya başladıktan sonra, hepsinin hatalar yapan, zayıf yönleriyle boğuşan ve kendilerini özel veya muhteşem görmeyen senin, benim gibi insanlar olduğunu keşfettim. Diğer insanlardan daha mutlu değillerdi ve sokaktaki insan ne kadar çalışıp çabalıyorsa, onlar da en az o kadar, belki daha da fazla çabalıyorlardı. En büyük hayallerini gerçekleştirdikten sonra bile, zaferlerinin tadını çıkarmaktan çok daha fazla uğraşmaya devam ediyorlardı. Bu benim için de aynı şekilde geçerliydi. En büyük hayallerimi on yıllar önce gerçekleştirmiş biri olarak bugün hâlâ uğraşıp didinmeye devam ediyorum. Zamanla başarıdaki tatminin hedeflerine ulaşmaktan değil, bu uğurda layıkıyla mücadele

vermiş olmaktan geldiğini fark ettim. Ne kastettiğimi anlamak için, en büyük hayalinizi –bir ton para kazanmak, Oscar almak, büyük bir şirket kurmak, yönetmek, bir spor dalında muhteşem olmak; artık hayaliniz her neyse– düşünün. Şimdi de bu hayalinizi gerçekleştirdiğinizi düşünün. İlk başta kuşkusuz sevineceksiniz fakat bu uzun sürmeyecek. Çok geçmeden kendinizi uğruna mücadele verecek yeni bir şeyler ararken bulacaksınız. Hayallerine çok erken yaşlarda ulaşan insanlara bakın; daha en baştan zirveye çıkan çocuk yıldızlar, piyango talihlileri, profesyonel sporcular. Bu insanların ortak özelliği, heyecan duyacakları, uğruna çabalayacakları daha büyük bir şeyler bulmadan mutlu olmamalıdır. Hayat inişli çıkışlı bir serüven olduğundan, sadece iyi mücadele vermek sadece çıkışları daha büyük yapmaz, inişleri de daha kötü yapar. Hâlâ çabalıyorum ve ölene kadar da çabalamaya devam edeceğim. Çünkü biliyorum ki ben mücadeleden kaçsam bile, onlar gelip beni bulacak.

Yapmak istediğim her şeyi yapabildiysem, gitmek istediğim her yere gidebildiysem, tanışmak istediğim herkesle tanışabildiysem, istediğim her şeye, büyüleyici bir kariyere ve en önemli ödül olarak pek çok muhteşem ilişkiye sahipsem, bunu tümüyle verdiğim mücadelelere ve öğrendiklerime borçluyum. Sıfırı da gördüm, çok büyük paraları da. Bir hiç olmayı da tattım, "biri" olmayı da. Dolayısıyla, aradaki farkları biliyorum. Bütün bunları tepeden aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru yaşarken (ki bu istenir olandı ve muhtemelen bakış açımı belirledi), çok fazla şeye sahip olup zirvede bulunmanın sunduğu marjinal yararların çoğu insanın sandığı gibi müthiş bir şey olmak şöyle dursun, bunun yakınından bile geçmediği kanaatindeyim. Aslolan, temel ihtiyaçları –yatacak iyi bir yatak, iyi ilişkiler, iyi beslenme ve iyi bir cinsel hayat– karşılayabilmektir ve bunlar çok paranız olduğundan iyileşip daha az paranız olduğunda kötüleşen şeyler değildir. Ayrıca zirvedekiler ille de alttakiler veya aradakilerden daha özel olacak diye bir şey yoktur.

Daha fazlasına sahip olmanın marjinal yararları bir çırpıda düşebilir. Doğrusu istenirse çok fazlasına sahip olmak, mütevazı bir miktara sahip olmaktan daha kötüdür çünkü daha ağır yük getirir. Zirvede olmak size çok daha geniş seçenekler sunar ama sizden de daha fazla şey talep eder. Enine boyuna düşünüldüğünde ünlü olmak, anonim olmaktan muhtemelen çok daha kötüdür. Ve kişinin başkaları üzerinde olumlu etki yara-

tabilmesi kuşkusuz müthiş bir şey ama perspektife yerleştirildiğinde yine bu da son derece küçüktür. Bütün bu nedenlerdendir ki başarılarla dolu yoğun bir hayata sahip olmanın keyifli, sakin bir hayat sürmekten daha iyi olduğunu asla söyleyemem. Öte yandan gücün zayıflıktan daha iyi olduğunu ve güçlenmenin yolunun mücadele etmekten geçtiğini söyleyebilirim. Kendi tabiatım neyse o, hayatımı değiştirecek değilim. Ne var ki size sizin için en iyisinin ne olduğunu söyleyemem. Bunu söyleyebilecek tek insan sizsiniz. Benim gördüğüm şu ki dünyanın en mutlu insanları kendi doğalarını keşfedip hayatlarını buna uygun yaşayanlardır.

Artık başarılı olma arzum yerini başkalarının başarılı olmasına yardım etme arzusuna bıraktığına göre, benim şu anki mücadelem bu. Benim için artık şu çok açık: benim hedefim de sizlerin hedefleri de diğer her şeyin hedefi de evrimleşmek ve evrimin kendisine karınca kararınca katkı sunmak. Başlarda böyle düşünmüyordum. Sadece istediğim şeylerin peşinde koşup duruyordum. Fakat bu yolculuk esnasında evrimleştim ve bugün artık sizin de evrimleşmenize yardımcı olmak için bu ilkeleri sizinle paylaşıyorum. Bilgi aktarımının DNA aktarımı gibi olduğunu fark ettim; bireyden daha önemli çünkü bireyden çok daha uzun yaşıyor. Nasıl iyi mücadele edileceği konusunda öğrendiklerimi sizlere aktarmaktaki amacım başarılı olmanıza, en kötü ihtimalde ortaya koyduğunuz çabanın her zerresinden olabildiğince fazla getiri elde etmenize yardım etmektir.

İLKELER

İyi ilkeler gerçekle baş etmenin etkin yollarıdır. Kendiminkileri öğrenmek için çok fazla kafa yorarım. Bu nedenle sadece ilkelerimi sunmak yerine, bunların altlarında yatan düşünceleri paylaşacağım.

Yaşanan her şeyin zaman içinde tekrar eden ve evrimleşen neden-sonuç ilişkilerinden ötürü meydana geldiğine inanırım. Büyük patlamada, evrenin bütün yasaları ve güçleri birlikte hareket eden karmaşık bir dizi makine gibi zaman içinde birbirleriyle etkileşime geçerek oluştu ve gelişti: galaksilerin yapısı, Dünya'nın coğrafya ve ekosisteminin oluşumu, ekonomiler ve piyasalar ve bizatihi biz, ayrı ayrı her birimiz. Bireyler olarak her birimiz farklı makinelerden –dolaşım sistemimiz, sinir sistemimiz vs.– oluşan makineleriz; düşüncelerimizi, hayallerimizi, duygularımızı ve özgün karakterlerimizin diğer bütün yönlerini bunlar meydana getirir. Ve bütün bu makineler birlikte evrimleşerek her gün karşılaştığımız gerçekliği üretir.

- **Sizi etkileyen şeyleri harekete geçiren neden-sonuç ilişkilerini anlamak ve bunlarla etkili bir şekilde baş etmek için örüntülerine bakınız.**

Bunu yaparak herhangi "bir başka kaçınılmaz şeyin" altında yatan çarkın nasıl işlediğini anlamaya ve bununla baş etmek için bir zihinsel harita oluşturmaya başlayacaksınız. Bu ilişkilere dair kavrayışınız geliştikçe, temelleriniz karşınıza çıkan gelişmeler fırtınasına dirençli hâle gelecek; hangi "kaçınılmaz şeyle" karşı karşıya olduğunuzu saptayacak ve bunun üstesinden gelmek için içgüdüsel olarak doğru ilkeleri uygulayacaksınız. Ardından gerçeklik size ödüllendirme veya cezalandırma yoluyla ilkelerinizin ne kadar iyi çalıştığını gösteren gürültülü sinyaller gönderecek ve ilkelerinizde uygun ince ayarları yapmayı öğreneceksiniz.

Karşılaştığımız gerçeklerle baş etmede iyi ilkelere sahip olmak bunları ne denli iyi yönetebileceğimizi belirleyen en önemli etmendir. Herkesin aynı karşılaşmaları yaşadığını söylemiyorum. Dünyanın farklı bölgelerinde farklı insanların farklı zorluklarla mücadele ettiği su götürmez bir gerçek. Gelgelelim gerçekle yaşadığımız karşılaşmaların çoğu sayıları sınırlı kategorilerden birine değilse diğerine girer. Karşınıza çıkan her gerçeğin türünü (örneğin, çocuk sahibi olmak, işten çıkarılmak, biriyle anlaşmazlık yaşamak vs.) not ettiğiniz bir liste oluşturursanız, sayılarının birkaç yüz civarında tuttuğunu ve bunların yalnızca birkaçının size özel olduğunu göreceksiniz. Bunu yaptığınızda haklılığımı kendi gözlerinizle görmenin yanı sıra, üzerine düşünmeye ihtiyaç duyduğunuz başlıkların listesini oluşturmaya ve bu doğrultuda ilkeler belirlemeye başlayacaksınız.

Başardığım her şeyi eşsiz biri olmama değil, tümüyle uyduğum ilkelere borçluyum; dolayısıyla bu ilkelere uyan herhangi biri benzer sonuçlara ulaşmayı bekleyebilir. Bununla beraber ilkelerime (ya da bir başkasınınkilere) körü körüne sadık kalmanızı istemem; daha ziyade, size farklı pek çok kaynaktan ulaşabildiğiniz bütün ilkeler üzerine enine boyuna kafa yormanızı ve gerçeklik ne zaman karşınıza "geçmişte yaşananın bir benzerini" çıkardığında başvurabileceğiniz kendi ilkeler bütününüzü derlemenizi öneriyorum.

Hayat İlkeleri ve İş İlkeleri üç farklı seviyede taslak biçiminde düzenlendi. Dolayısıyla, zamanınıza ve ilginize bağlı olarak kendinizi yüzeysel bir göz gezdirmeyle de sınırlayabilirsiniz, içine de gömülebilirsiniz. Bu tümüyle size kalmış.

1 Aynı zamanda bölüm başlıkları olan üst düzey ilkeler tek rakamlarla öncelenir.

1.1 Orta düzey ilkeler her bölüm içinde yer alıp iki sayıyla belirtilir: ilk rakam altında bulunduğu üst düzey ilkeyi, ikincisi bölümde yer aldığı sırayı işaret eder.

a. Alt ilkeler orta düzey ilkelerin altında yer alıp harflerle imlenmiştir.

Üç ilkeler düzeyi de hemen başında açıklamalar içerir. Hızlıca göz atabilmeniz için, Hayat İlkeleri'nin sonuna, İş İlkeleri'nin başına ilkelerin özetlerini ekledim. Okumaya üst düzey ilkeler ve bunların açıklamalarıyla birlikte, hem ilkelerin hem de alt ilkelerin başlıklarıyla başlamanızı öneririm. Hayat İlkeleri'nin kendi bütünlüğü içinde okunması amaçlanırken, İş İlkeleri'nin daha ziyade referans kitap olması hedeflendi.

KISIM II

HAYAT İLKELERİ

1 Gerçekle Yüzleşin ve Baş Edin

En önemlisi, gerçeğin nasıl işlediğini ve onunla nasıl baş edileceğini anlamaktır. Fark yaratacak olan sizi bu sürece getiren ruh halidir. Hayatımı karşılaştığım her sorunun çözülmeyi bekleyen bir bulmaca olduğu bir oyun gibi görmeyi daima faydalı bulmuşumdur. Bulmacayı çözerek gelecekte aynı türde bir sorundan sakınmama yardım edecek bir değerli taş, yani bir ilke edinirim. Bu değerli taşları biriktirmek karar alma becerimi geliştirir ve böylece oyunun daha da sertleştiği, bahislerin daha da arttığı daha ileri seviyelere geçebilirim.

Oyun esnasında her türlü duyguyu hissederim ve duygular kimi zaman beni incitirken, kimi zaman yardımcım olur. Duygularımı mantığımla bağdaştırır ve ancak bundan sonra harekete geçersem, daha iyi kararlar alırım.

Gerçekliğin nasıl işlediğini öğrenmek, oluşturmak istediğim şeyleri gözümde canlandırmak ve ardından bunları bina etmek beni müthiş heyecanlandırır. Gözümü büyük hedeflere dikmem beni başarısızlığa sürükler ve ilerlemem için öğrenmeye ve yeni icatlarla çıkagelmeye sevk eder. Hızlı öğrenmenin geribildirim döngüsünde takılıp kalmayı canlandırıcı bulurum; bir sörfçünün zaman zaman ciddi kazalar yaşasa da dalgaların sırtına binme tutkusuna benzer bir tutkudur bu benim için. Yanlış anlamayın, kazadan korkmuyor değilim, acı verici olduğunu da pekâlâ biliyorum. Ama bu acıyı bütünsellik içinde ele alıyorum, bu aksilikleri

atlatacağımı ve öğrenmenin büyük kısmının bunlar üzerine düşünmemden ileri geleceğini biliyorum.[14] Maraton koşucularının "koşucu coşkusunun"* tadını çıkarmak için acıyı ısrarla sürdürmesi gibi hata yapmanın acısını genelde umursamam ve bu hatadan öğrendiklerimin tadını çıkarırım. Pratik ederek sizin de alışkanlıklarınızı değiştirip "hatalarından öğrenenin coşkusunu" yaşayabileceğinizi düşünüyorum.

1.1 Hipergerçekçi olun.

Gerçeği anlamak, kabul etmek ve idare etmek hem uygulanabilirdir hem de harika bir şeydir. Zamanla öyle bir hipergerçekçiye dönüştüm ki bütün gerçeklerin, en acımasızlarının bile güzelliğini takdir etmeyi öğrendim ve kullanışsız idealizmi hakir görmeye başladım.

Yanlış anlaşılmasın, hayallerin gerçekleştirilmesine inanıyorum. Benim gözümde hayata tadını veren şey, tam da hayallerin peşinden gitmektir. Kastettiğim, müthiş işler ortaya koyan insanların hayalperest olmadığıdır. Ayakları gerçeklik zeminine sağlam basan insanlardır hepsi de. Hipergerçekçi olmak hayallerinizi akıllıca seçmenize ve gerçekleştirmenize yardımcı olacaktır. Aşağıdaki formülün neredeyse her zaman doğru olduğunu gördüm:

a. **Hayaller + Gerçek + Kararlılık = Başarılı Bir Hayat.** Başarıya ulaşan ve gelişimi kovalayan insanlar, gerçeği yöneten neden-sonuç ilişkilerini derinden kavrar ve istedikleri şeyi elde etmede bunları kullanmalarını sağlayan ilkelere sahiptirler. Bunun tersi de doğrudur: Ayakları gerçeklik zeminine sağlam basmayan idealistler ilerleme kaydetmez, sorunlar üretirler.

Başarılı bir hayat nasıl bir şeydir? Hepimizin kökleşmiş gereksinimleri vardır ve dolayısıyla herkes kendisi için başarının ne anlama geldiğini kendisi bulmak zorundadır. Evrenin efendisi mi olmak istiyorsunuz, tembel,

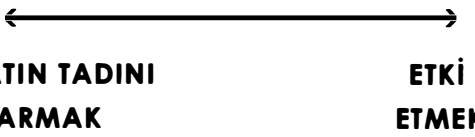
---

14 Karşılaştığım zorluklara bu şekilde yaklaşabilmek için ihtiyaç duyduğum soğukkanlılıkta yarım yüzyıla yakın süredir düzenli olarak yaptığım transandantal meditasyonun müthiş katkısı olduğundan kuşkum yok.

* Runner's high: Koşucuların, bilhassa uzun mesafe koşucularının yarış sonuna doğru aşırı endorfin salgılamasına bağlı olarak yaşadığı duygudurum. (yay. n.)

miskin biri mi yoksa başka bir şey mi, beni zerre ilgilendirmiyor. Bazıları dünyayı değiştirmek ister, bazılarınınsa derdi günü dünyayla basit bir uyum yakalayıp hayatın tadını çıkarmaktır. Biri diğerinden daha iyi veya daha kötü değildir. Herkes en çok neye değer verdiğine karar vermek ve buna ulaşmak için hangi yönde ilerleyeceğini seçmek zorundadır.

Aşağıda üzerine düşünmeniz gereken fazlasıyla basitleştirilmiş bir seçim görüyorsunuz. Bir an durup düşünmenizi istiyorum: Kendinizi hangi noktaya koyuyorsunuz?



Mesele hangisinden ne kadarının peşinden koşulacağı değil, olabildiğince çok alabilmek için ne kadar sıkı çalışmak gerektiğidir. Ben ikisinden de çılgınca miktarda istedim, olabildiğince çok alabilmek için sıkı çalışmaktan müthiş heyecan duydum ve nihayetinde bu ikisinin birbirini pekiştirdiğini ve bir ve aynı şey olduğunu gördüm. Zamanla hayattan daha fazlasını almanın sadece daha sıkı çalışma meselesinden ibaret olmadığını, daha ziyade etkin çalışma meselesi olduğunu öğrendim. Zira etkin çalışmak kapasitemi bin kat artırabiliyordu. Ne istediğiniz ve buna ulaşmak için ne kadar sıkı çalışmak istediğiniz beni ilgilendirmiyor, ona siz karar vereceksiniz. Ben sadece zamanın her anından, çabamın her zerresinden en iyi verimi almama yardım eden bilgileri sizlere aktarmaya çalışıyorum.

Dahası en önemlisi, şu gerçekten kaçış olmadığını öğrendim:

1.2 Hakikat –daha iyi ifadeyle, doğru bir gerçeklik anlayışı– iyi sonucun temelidir.

Çoğu insanın en büyük sorunlarından biri, gerçek olmayan bir şeyi gerçekmiş gibi görmesidir. Bu fena bir durum. Çünkü kötü olanı anlamak

ve onunla baş etmek daha önemlidir, iyi olan zaten kendi başının çaresine bakacaktır.

Bunda hemfikir miyiz? Değilseniz, muhtemelen aşağıdaki sizin işinize yaramaz. Hemfikirsek, bunu temellendirelim.

1.3 Radikal biçimde açık fikirli, radikal biçimde şeffaf olun.

Hiçbirimiz neyin gerçek olduğunu bilerek doğmadık. Bunu ya kendi başımıza keşfetmez zorundayız ya da başkalarına inanıp onların peşinden gitmeliyiz. Buradaki kilit nokta, hangi yolun daha iyi sonuç vereceğini bilmektir.[15] Ben şuna inanıyorum:

a. **Radikal açık fikirlilik ve radikal şeffaflık, hızlı öğrenme ve etkili değişim için paha biçilemez değerdedir.** Öğrenmek; kararlar aldığımız, sonuçlarını gördüğümüz ve nihayetinde gerçeklik anlayışımızı geliştirdiğimiz süreğen bir gerçek zamanlı geribildirim döngüsünün ürünüdür. Radikal biçimde açık fikirli olmak bu geribildirim döngülerinin verimliliğini artırır çünkü ne –ve niye– yapıyor olduğunuzu gerek sizin için gerekse başkaları için öylesine açıklığa kavuşturur ki herhangi bir yanlış anlaşılmaya asla mahal vermez. Ne kadar açık fikirli olursanız o kadar az kendinizi kandırırsınız ve yine başkalarının size samimi geribildirim sunma olasılığı o kadar fazla olur. Ve eğer bunlar "inanılır" kişilerse (ve kimin "inanılır"[16] olduğunu bilmek son derece önemlidir), onlardan çok fazla şey öğreneceksiniz.

---

15 Her zaman kendi adınıza en doğru kararı alacak kişinin kendiniz olduğunu düşünmemelisiniz çünkü değilsiniz. Ne istediğimizi bilmek bize kalsa da başkaları bizim zayıflıklarımızın olduğu noktada güçlü olduklarından veya bizden daha geçerli bilgi ve deneyime sahip olduklarından istediğimiz şeye nasıl ulaşılacağını bizden daha iyi bilebilirler. Örneğin bir sağlık sorunu yaşadığınızda, kendi fikriniz yerine, doktor tavsiyesine kulak vermeniz kuvvetle ihtimal sizin için daha iyi olacaktır. İleriki sayfalarda insan beyninin farklı bağlantılama biçimlerinden bazılarına göz atacak ve kendi beynimizin bağlantılama tarzını anlamamızın kendi başımıza yaptığımız tercihler ve başkalarına bırakmamız gereken tercihler üzerinde nasıl etkili olduğunu inceleyeceğiz. Kendi adına karar almaman gereken anı bilmek insanın geliştirebileceği en önemli becerilerden biridir.

16 İnanılırlık kavramını ilerleyen başlıklarda daha ayrıntılı açıklayacağım ama kısaca şunu ifade edeyim: İnanılır taraflar bir şeyi tekrar tekrar ve başarıyla sonuçlandırmış kişilerdir ve bunu nasıl becerdikleri konusunda müthiş açıklamaları vardır.

Radikal biçimde şeffaf ve açık fikirli olmak öğrenme sürecini hızlandırır. Fakat aynı zamanda bu zor bir süreç de olabilmektedir çünkü daha ihtiyatlı olmak yerine radikal biçimde şeffaf olmak kişiyi eleştiriye açık bırakır. Bundan korkmak doğaldır. Ne var ki kendinizi radikal şeffaflıkla o noktaya koymadığınız sürece, öğrenemeyeceksiniz.

b. **Başkaları hakkımda ne düşünecek diye korkup bu korkunun sizi yolunuzdan alıkoymasına asla izin vermeyin.** Her şeyi en iyi olduğunu düşündüğünüz şekilde yapmaya ve böyle yapmanın kaçınılmaz sonucu olarak gelecek geribildirimler üzerine açık fikirlilikle düşünmeye istekli olmalısınız.

Radikal biçimde şeffaf olmayı öğrenmek kalabalık önünde konuşmayı öğrenmek gibidir. Başlarda tuhaf gelse de yaptıkça daha rahat yapmaya başlayacaksınız. Bu benim için birebir doğru. Örneğin, şu anda bu kitapta radikal biçimde şeffaf olmayı içgüdüsel olarak rahatsız edici buluyorum; böyle çünkü kişisel bulgularımı kamuya açıyorum ve bunun ilgi çekeceğini ve eleştiri getireceğini biliyorum. Yine de yapıyorum çünkü en iyi yolun bu olduğunu öğrendim; korkularımın gölge etmesine izin verirsem, kendimi iyi hissetmeyeceğimi biliyorum. Başka bir deyişle, radikal şeffaflığın olumlu etkilerini o kadar uzun süredir deneyimliyorum ki artık böyle olmamak beni huzursuz ediyor.

Bu bana kendim olma özgürlüğünü vermenin yanında, başkalarını anlamama ve onların beni anlamasına olanak tanıyor ki bu, aksinden çok daha etkili ve hoş bir şey. İnsanlar ne düşündüklerini saklamak yerine açıkça paylaşsa birbirimizi ne kadar az yanlış anlardık ve dünya nasıl çok daha verimli olurdu –ve hepimiz gerçeği bilmeye ne kadar yaklaşırdık– düşünsenize! Herkesin kişisel sırlarını ifşa etmesinden bahsetmiyorum. İnsanların birbirleri ve dünyanın işleyişi hakkındaki fikirlerini kastediyorum. Göreceğiniz üzere, bu tür bir radikal sahicilik ve şeffaflığın karar alma becerimi ve ilişkilerimi geliştirmemde ne kadar etkili olduğunu ilk elden biliyorum. Bu nedenle ne zaman bir seçim yapmak durumunda kalsam, hislerim şeffaf olmalıdır. Bunu bir disiplin olarak uyguluyorum ve size de aynı şeyi yapmanızı tavsiye ederim.

c. **Radikal dürüstlüğü ve radikal şeffaflığı benimsemek, daha anlamlı bir iş ve daha anlamlı ilişkiler getirecektir.** Deneyimlerim ki binlerce insanı bu yaklaşımı denerken izledim, pratik edildiğinde insanların çok büyük bir kısmının bunu başka türlü davranmakta zorlanacak derecede ödüllendirici ve keyifli bulduğu yönündedir.

Bu yaklaşım insanın alışkanlıklarını değiştirmesini ve pratik yapmasını gerektirir. Gördüğüm kadarıyla, çoğu alışkanlığın değiştirilmesi genellikle yaklaşık on sekiz ay alıyor.

1.4 Gerçeğin nasıl işlediğini öğrenmek için doğaya bakın.

Bütün gerçeklik yasalarını bize doğa verdi. Bu yasaları insan oluşturmadı ama bunları anlayabilir, kendi evrimimizi beslemede ve hedeflerimize ulaşmada kullanabiliriz. Örneğin uçma veya dünyanın her tarafına cep telefonu sinyali gönderme kabiliyetimizi var olan gerçeklik kurallarını, doğal dünyayı yöneten fizik yasaları ve ilkelerini kavrayıp uygulamamıza borçluyuz.

Zamanımın büyük kısmını beni doğrudan etkileyen gerçekler –ekonomilere, piyasalara ve çalıştığım insanlara yön veren gerçekler– üzerine çalışmaya ayırmakla beraber, doğaya zaman ayırmayı da ihmal etmem ve gözlemler, okumalar yaparak ve konunun önde gelen uzmanlarıyla sohbet ederek doğanın işleyişi üzerine kafa yormaktan da asla kendimi alamam. Biz insanların doğanın geri kalanıyla hangi yasalarda ortaklaştığımızı, hangilerinde ayrıştığımızı araştırmayı hem ilgi çekici hem de kıymetli bulurum. Bunu yapmamın hayata bakışım üzerindeki muazzam etkisi ise aşikârdır.

Öncelikle beynin evriminin bize gerçeklerin nasıl bu şekilde işlediği üzerine düşünme kabiliyetini vermiş olmasının muhteşem bir şey olduğunu düşünüyorum. İnsanın en ayırt edici özelliği, gerçeğe daha geniş bir perspektiften bakma ve bir gerçek kavrayışı sentezleme kabiliyetidir. Diğer canlı türleri içgüdüleriyle hareket ederken, bunun ötesine geçip kendine içinde bulunduğu koşullarda ve zamanda (kendi varoluşundan öncesi ve sonrası dâhil) bakabilen sadece insandır. Örneğin doğanın uçan

makineleri, yüzen makineleri ve mikroskobikten kozmiğe, milyarlarca çeşitlilikteki diğer makineleri birbirleriyle etkileşim halinde zaman içinde evrimleşen bir işleyen bütün oluşturur. Beynin evriminin insana soyut ve mantıklı düşünme yetisinin kaynağı olan çok daha gelişmiş bir neokorteks vermiş olmasının ardında da bu yatar.

Üst düzey düşünme kabiliyetimiz bizi bir yandan diğer türler arasında eşsiz kılarken, öte yandan bir o kadar eşsiz bir şaşkınlığa gark eder. Diğer türler çok daha basit, sıradan ve düz hayatlar yaşar; insan gibi neyin iyi neyin kötü olduğunu çözmek gibi dertleri yoktur. Hayvanların aksine insanların çoğu, (beyinlerinin hayvani kısımlarından gelen) duygu ve içgüdülerini (beynin insanlarda daha gelişkin olan kısımlarından gelen) muhakeme yetisiyle bağdaştırmakla uğraşır. Bu mücadele gerçek olmasını istedikleri şey ile gerçek olanı karıştırmalarına yol açar. Şimdi, gerçeğin nasıl işlediğini kavrama uğraşımızda bu dilemmaya bakalım.

İnsan bir şeyi –ekonomi, piyasalar, hava durumu vs.– anlamak istediğinde konuya iki perspektiften yaklaşabilir:

i. **Yukarıdan aşağıya**: Her şeyi yürüten tek bir kuralı/yasayı bulmaya çalışarak. Örneğin piyasalar konusunda, kişi bütün ekonomileri ve piyasaları etkileyen evrensel arz-talep yasalarına çalışabilirken, canlı türleri konusunda genetik yasanın (DNA) bütün türler için nasıl işlediğini öğrenmeye odaklanabilir.
ii. **Aşağıdan yukarıya**: Her bir durumu ve bu özgün durum için geçerli kuralları/yasaları, sözgelimi, buğday piyasasına ya da ördekleri diğer türlerden ayıran DNA dizilimlerine özgün kural ve yasaları çalışarak.

Olaylara yukarıdan aşağıya bakmak, kendimizi ve gerçeklik yasalarını kapsayıcı evrensel yasalar bağlamında anlamanın en iyi yoludur. Buradan diğer bakış açısının değersiz olduğu anlamı çıkmaz. Esasen, dünyayı doğru anlamak için her iki perspektife de ihtiyaç duyarız. Her durumu ayrıca değerlendiren aşağıdan yukarıya perspektifiyle, söz konusu durumun onu yönetmesini beklediğimiz yasalara ilişkin teorilerimizi ne derece desteklediğini görebiliriz. Destekliyorsa, doğru yoldayız demektir.

Doğaya yukarıdan aşağıya perspektifinden baktığımızda, insan doğası dediğimiz şeyin ne kadarının aslında hayvan doğası olduğunu görebiliriz. Bunun nedeni insan beyninin diğer türlerle paylaştığımız milyonlarca yıllık genetik öğrenmeyle programlanmış olmasıdır. Ortak kökenlere, ortak yasalara sahip olduğumuzdan, bizler ve diğer hayvanlar benzer özelliklere, benzer kısıtlılıklara sahibiz. Örneğin erkek/kadın üreme süreci, derinlik algısı sağlayan iki göze sahip olmak ve diğer birçok sistem, hayvanlar âlemindeki pek çok türün ortak özelliğidir. Benzer şekilde beyinlerimiz evrimsel anlamda insanlıktan çok daha eski birtakım "hayvani" kısımlar barındırır. Ortaklaştığımız bu yasalar en kapsayıcı yasalardır ve sadece kendimize bakmış olsaydık, bunları asla böyle açık göremezdik.

Evrensel gerçeklik yasalarını ve bunları idare edecek ilkeleri çözmek için, olaylara doğanın gözünden bakmaya çalışmanın yararlı olacağını fark ettim. İnsanlık diğer türlere kıyasla hayli zeki bir varlık olabilir fakat bir bütün olarak doğayla kıyaslandığında yosun tutmuş bir kayanın zekâsına sahibiz. Bunca tür ve evrendeki diğer her şey şöyle dursun, bir sivrisinek tasarlama ve oluşturma kabiliyetinden dahi yoksunuz. Dolayısıyla doğanın benden daha zeki olduğu önermesinden hareketle gerçeğin nasıl işlediğini bana öğretmesi için kapısına gittim.

a. **Olayların olması "gerektiği" yönündeki düşüncelerinize saplanıp kalmayın çünkü bu durumda gerçekte nasıl olduklarını öğrenme fırsatını kaçırırsınız.** Önyargılarımızın objektifliğimiz üzerinde gölge etmesine izin vermememiz son derece önemlidir. İyi sonuç almak için duygusal değil, analitik davranmak zorundayız.

Ne zaman doğada insan aklımla yanlış olduğunu düşündüğüm bir şeyi inceleyecek olsam, öncelikle *yanılıyor* olduğumu varsayar ve doğanın bunu yapma nedenini anlamaya çalışırım. Bu yaklaşım bana çok şey öğretti. i) Neyin iyi neyin kötü olduğuna, ii) hayattaki amacımın ne olduğuna ve iii) önemli seçimler yapma noktasına geldiğimde ne yapmam gerektiğine bakışımı değiştirdi. Nedenini size basit bir örnekle açıklayayım.

Birkaç yıl önce Afrika'ya yaptığım seyahatte genç bir Afrika antilobunu yere seren bir sırtlan grubuyla karşılaştım. Tümüyle ilkel bir tepki

verdim. Kendimi Afrika antilobunun yerine koydum ve şahit olduklarımın dehşet olduğunu düşündüm. Fakat bunun nedeni gerçekten korkunç olması mıydı yoksa beni gerçekte muhteşem olan bir şeyin korkunçluğuna inanmaya sevk eden önyargılarımla mı ilgiliydi mesele? Üzerine epey kafa yordum. Şahit olduğum şey hiç yaşanmamış olsaydı, dünya daha iyi veya daha kötü bir yer mi olacaktı? Bu bakış açısı beni ikinci, üçüncü düzey sonuçlara sevk etti ve nihayetinde, dünya o zaman daha kötü bir yer olurdu diye düşündüm. Artık anlıyorum ki doğa kendini birey için değil, bütün için en uygun hale getiriyor. Fakat çoğu insan olayların sadece kendileri üzerindeki etkilerinden hareketle iyi ya da kötü olduğuna hükmeder. Doğayı iş üstünde, eylem halinde görmüştüm ve doğa bütünün gelişimini sağlama noktasında insanlığın icat ettiği bütün yöntemlerden çok daha etkili bir eylem tarzına sahipti.

Çoğu insan kendisi ve empati kurabildikleri için kötü olan bir şeyi, büyük resimde iyi olup olmadığına bakmaksızın kötü addeder. Aynı eğilim gruplara da sirayet eder. Bir din kendi inançlarını öylesine iyi, diğer bir dininkileri öylesine kötü addeder ki her iki dinin inananları da doğru olanı yaptıklarından zerre kuşku duymaksızın birbirlerini öldürürler. Tipik olarak, çelişen inançlar ve çatışan çıkarlar insanları olayları birbirlerinin gözünden göremez hâle getirir. Bu iyi bir şey değildir, dahası saçmadır. İnsanların kendilerine yararı olan şeyleri sevip zarar veren şeylerden hoşlanmamalarını anlayabiliyorum fakat bir şeyin salt birey üzerindeki etkisi temelinde iyi veya kötü olduğuna hükmedilmesi hiçbir şekilde mantıklı gelmiyor. Bu bireyin kendi isteklerinin bütünün iyiliğinden daha önemli olduğunu varsaymaktan başka bir şey değil. Bana göre, doğa iyiyi bütün için iyi olan olarak tanımlıyor ve kendini buna en uygun hale getiriyor ki uygunu da bu. Dolayısıyla şunun genel bir kural olduğuna inanmaya başladım:

b. Bir şeyin "iyi" olması için gerçeklik yasalarına uygun hareket etmesi ve bütünün evrimine katkıda bulunması şarttır; en büyük ödülü hak eden şey budur. Örneğin dünyanın değer verdiği bir şeyle çıkagelirseniz, çok

büyük olasılıkla ödüllendirilirsiniz. Tersine, gerçeklik iyi çalışmayan ve evrimden şaşan insanları, türleri ve şeyleri cezalandırma eğilimindedir.[17]

Her şey için neyin doğru olduğunu ararken, şuna inanmaya başladım:

c. **Evrim evrendeki tek kadiri mutlak güçtür; daimî olan ve her şeyi yönlendiren odur.**[18] En küçük atomaltı parçacıktan bütün galaksiye kadar her şey evrim halindedir. Görünüşte zamanla her şey ölür, yiter fakat fîlhakika evrim geçiren formlarda yeniden şekillendirilir. Unutmayın, enerji yok edilemez, sadece yeniden şekillendirilir. Yani aslında aynı malzeme sürekli parçalara ayrılıyor ve farklı formlarda yekvücut oluyor. Bunun ardındaki güce evrim diyoruz.

Örneğin, yaşayan her canlının öncelikli amacı zamanda hayatı evrimleştiren DNA için kayık görevi görmektir. Her bir canlıda var olan DNA ezelden beri vardır ve kayıklarını yitirdikten çok sonra bile daha da evrimleşmiş formlarda var olmaya devam edecektir.[19]

Üzerine düşündükçe evrimin, hayat dışında formlarda da var olduğunu ve DNA dışında aktarım mekanizmaları vasıtasıyla da taşındığını fark ettim. Teknolojiler, diller, her şey ama her şey evrimleşiyor. Bilgi örneğin, kuşaktan kuşağa aktarılma ve evrim geçirme anlamında DNA'dan farklı değil; sayısız kuşaktan insan üzerindeki etkisi de genetik kodun etkisi kadar, belki ondan bile fazla olabilir.

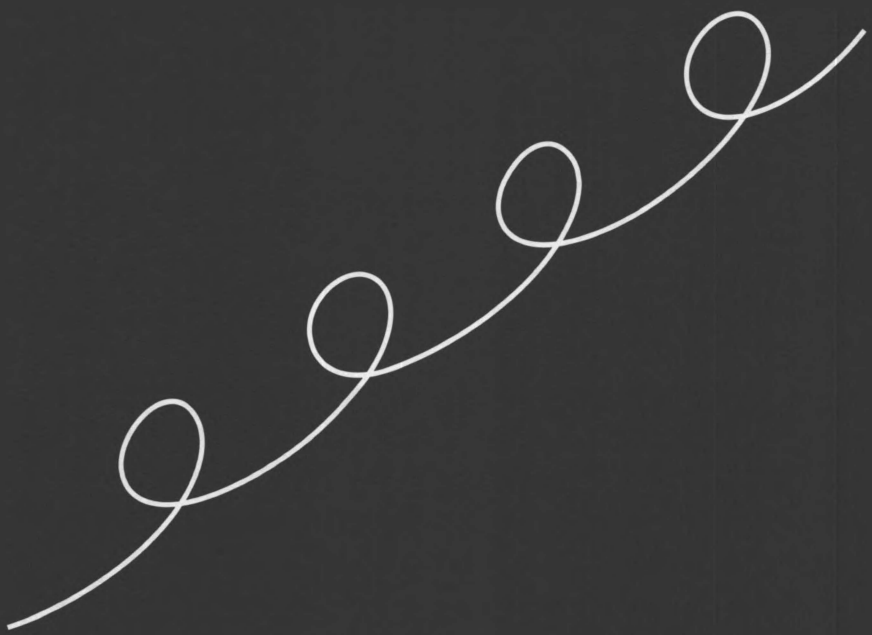
Evrim iyidir çünkü şeyleri genellikle gelişmeye sevk eden adaptasyon sürecidir. Ürünlerden şirketlere ve insanların kabiliyetlerine kadar her şey zaman içinde benzer şekilde evrimleşir. Basitçe, her şeyin ya uyum sağlayıp geliştiği ya da öldüğü bir süreçtir bu. Bana kalırsa evrimsel süreç yanda gördüğünüz şekilde ilerler:

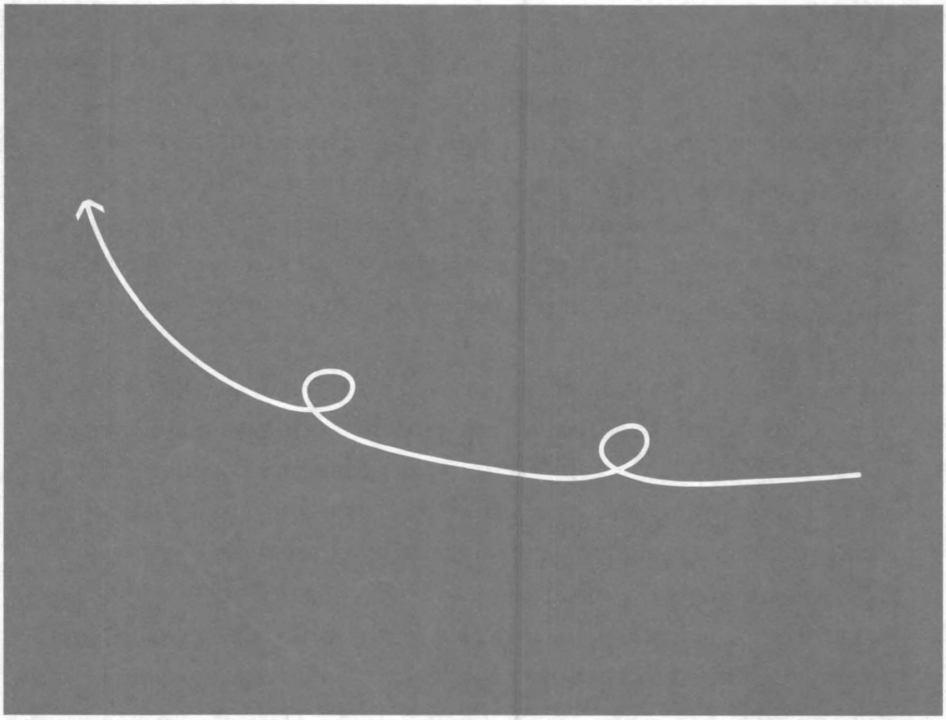
---

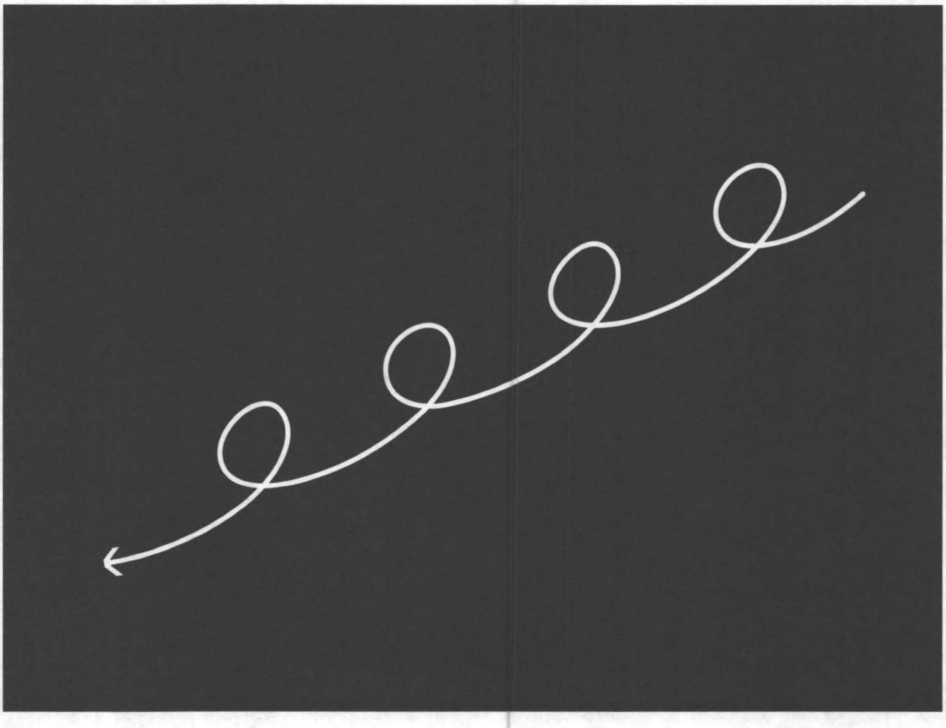
17 İnsanların inayet ve saygılılık itibarıyla "iyi" olduğunu düşündüğü fakat arzu edileni vermeyi başaramayan pek çok şey vardır (komünizmin "herkesten yeteneğine göre, herkese ihtiyacına göre" öğretisi gibi). Doğa bu tür şeyleri "kötü" addedecektir ve ben de onunla aynı fikirdeyim.

18 Evrimin kendisi dışındaki her şey eninde sonunda parçalara ayrılır; her şey ve hepimiz evrimin araçlarıyız. Örneğin, kendimizi birey olarak görsek de özünde milyonlarca yıldır yaşayagelen ve en başından beri bizimki gibi bedenleri kullanan ve değiştiren genlerimizin kayığından fazlası değiliz.

19 Richard Dawkins ve E. O. Wilson'ın evrimle ilgili kitaplarını okumanızı öneririm. Tek kitap seçme hakkım olsaydı, Dawkins'in *Cennetten Akan Irmak*'ı seçerdim.







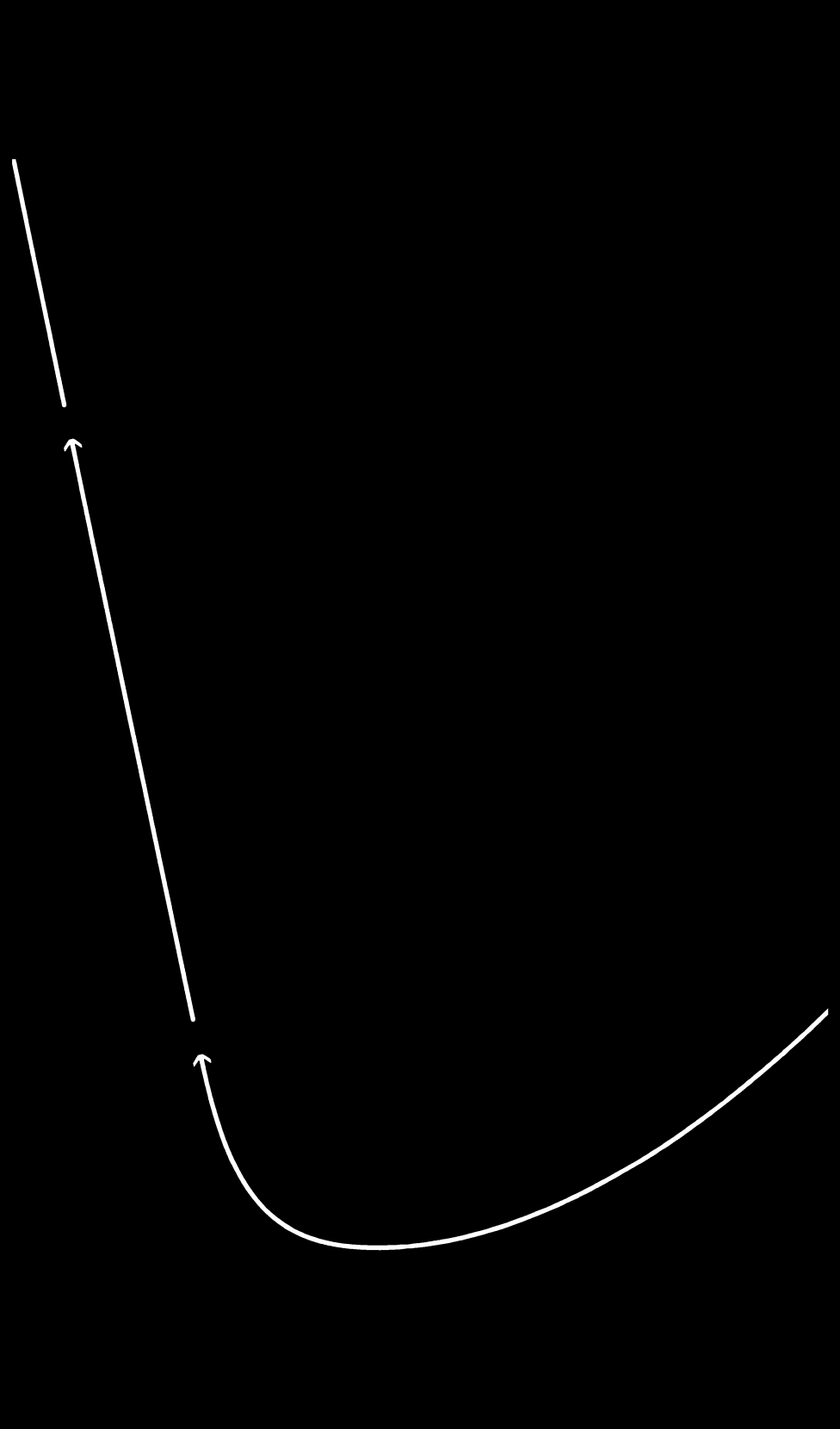
Evrim değeri düşüren gelirlerde ani sıçrama sağlayan adaptasyonlardan/buluşlardan oluşur. Bu acı verici düşüş ya ürünleri, şirketleri ve beşerî kabiliyetleri (arkalı önlü sayfada üstteki diyagramda görüldüğü gibi) yeni ve daha üst düzeye çıkaracak yeni adaptasyonlar ve buluşlara yol açar ya da sol alttaki diyagrama benzer bir çöküş ve ölüme.

Bildiğiniz bir ürünü, şirketi veya tanıdığınız bir insanı gözünüzün önüne getirdiğinizde, bunun doğru olduğunu göreceksiniz. Dünya bir zamanlar muhteşem olup da zamanla kötüleşip hüsranla son bulmuş sayısız şeyler çöplüğüdür. Yalnızca birkaçı kendisini sürekli yeni muhteşemlik seviyelerine ulaşmak üzere yeniden şekillendirmeyi sürdüregelmiştir. Bütün makineler eninde sonunda bozulur, aşınır ve yeni makineler ortaya çıkarmak üzere parçalarını geri dönüşüme verir. Buna biz de dâhiliz. Bazen bundan üzüntü duyarız çünkü makinelerimize fazla bağlanmışızdır. Fakat meseleye daha geniş bir perspektiften baktığımızda, evrim makinesinin işleyişini izlemek gerçekten müthiştir.

Buradan bakıldığında mükemmeliyetin olmadığını görebiliriz; mükemmeliyet sadece bitimsiz adaptasyon sürecini ateşleyen bir hedeftir. Eğer doğa ya da herhangi bir şey mükemmel olsaydı, evrimleşmiyor olurdu. Bütün organizmalar, kurumlar ve bireyler mükemmellikten fazlasıyla uzaktır ama gelişme yetisine sahiptirler. Bu nedenle hatalarımızı gizleyip kusursuzmuşuz gibi görünmeye çalışmak yerine, kusurlarımızı tespit edip bunların üstesinden gelmeye çalışmamız akıllıca olacaktır. Ya hatalarınızdan değerli dersler çıkaracak ve başarı yolunda daha donanımlı bir şekilde ilerlemeye devam edeceksiniz ya da bunu yapmayıp başarısız olacaksanız.

Meşhur tabiriyle:

d. Evrimleş ya da öl. Bu evrimsel döngü sadece insanlar için değil, ülkeler, şirketler, ekonomiler, özetle her şey için geçerlidir. Ve tabiatıyla, parçaları için ille de böyle olmasa da bütün olarak kendi kendini düzeltici bir döngüdür. Örneğin piyasada çok fazla arz ve atık varsa fiyatlar inecek, şirketler batacak ve kapasite düşecektir. Ta ki arz taleple aynı seviyeye gelene dek. İşte o zaman döngü aksi yönde hareket etmeye başlayacaktır. Benzer şekilde bir ekonomi yeterince kötüleştiğinde, ekonomiden sorumlu kişiler ya gerekli politik ve idari değişiklikleri yürürlüğe koyacaklardır



ya da hayatta kalmayı başaramayıp yerlerini kendilerinden sonrakilere devredeceklerdir. Bu döngüler süreğendir, mantıklı bir biçimde ilerler, dahası kendi kendini güçlendirme eğilimi sergiler.

Kilit nokta başarısız olmak, öğrenmek ve hızla kendini geliştirmektir. Sürekli öğrenir, kendinizi sürekli geliştirirseniz, evrimsel süreciniz yukarı yönde seyredecektir. Bunda yetersiz kalmanız halindeyse soldaki gibi hatta belki daha kötü bir seyir izleyecektir.

Ben şuna inanırım:

1.5 Evrimleşmek hayatın en büyük başarısı ve en büyük ödülüdür.

Bu içgüdüsel olarak böyledir; çoğumuzun kendimizi onun tarafından çekiliyormuşuz gibi hissetmemizin nedeni budur. Başka bir deyişle bir şeylerde daha iyi olmayı içgüdüsel olarak isteriz, teknolojiyi bize yardımcı olması için yarattık ve geliştirdik. Tarih bütün türlerin ya neslinin tükeneceğini ya da başka türlere evrimleşeceğini göstermektedir; gerçi bizim sınırlı zaman penceremizle bunu görmek hayli zordur. Fakat biliyoruz ki insan dediğimiz canlı yaklaşık iki yüz binyıl önce yeni bir forma evrimleşen DNA'nın ürünüdür ve yine biliyoruz ki insan mutlak surette ya daha üst bir yapıya evrimleşecek ya da türünün nesli tükenecektir. Ben kişisel olarak insanın muazzam boyutta veri analizi gerçekleştirebilen ve bizden çok daha hızlı ve daha iyi "düşünen" insan yapımı teknolojiler sayesinde evrimleşme şansının yüksek olduğunu düşünüyorum. Bugünümüze kıyasla her şeyi bilmeye çok daha yaklaşacak daha üst düzey bir türe evrimleşmemizin kaç yüzyıl alacağını merak ediyorum. Tabii daha öncesinde kendimizi yok etmezsek.

Doğanın en olağanüstü yönlerinden biri, tamamı kendi çıkarı için hareket eden ve ne olup bittiği konusunda ne bir anlayışa ne de bir rehbere sahip ayrı organizmalarla dolu yekpare sistemin müthiş bir şekilde işleyen ve evrimleşen bir bütün yaratabilmesidir. Kuşkusuz konunun uzmanı değilim ama bana kalırsa bunun nedeni, evrimin i) kendi çıkarlarını kovalayan ve böylece bütünün gelişmesini sağlayan bireyler meydana getiren

güdüler ve etkileşimleri, ii) doğal seçilim sürecini ve iii) hızlı deneyleme ve adaptasyonu doğurmuş olmasıdır.

a. **Bireyin güdüleri grubun hedefleriyle paralel olmalıdır.** Doğanın kendi çıkarlarını kovalayarak bütünün gelişimini sağlayan bireyler meydana getiren güdüler yaratışına basit bir örnek bulmak için cinsellik ve doğal seçilime bakmak yeterli olacaktır. Her ne kadar sevişmenin ardındaki ana gaye DNA'nın gelişimine katkıda bulunmaksa da doğa bizi sunduğu müthiş haz üzerinden sevişmeye güdüledi. Böylece bizler bir yandan bireysel olarak arzu ettiğimiz şeyi alırken, diğer yandan bütünün evrimine katkıda bulunmuş oluyoruz.

b. **Gerçeklik bütün için en uygun hale geliyor, sizin için değil.** Bütüne katkıda bulunduğunuzda olasılıkla ödüllendirileceksinizdir. Doğal seçilim daha iyi özelliklerin (daha iyi genler, başkalarını daha iyi besleme kabiliyeti, daha iyi verim vs.) biriktirilip aktarılmasını sağlar. Sonuç bütün yararına süreğen bir ilerleme döngüsüdür.

c. **Hızlı deneme-yanılma yoluyla adaptasyon çok değerlidir.** Doğal seçilimin deneme-yanılma süreci, kimsenin anlamasına ve yol göstermesine ihtiyaç duymaksızın ilerlemeye izin verir. Aynısı öğrenme biçimimize de uygulanabilir. Evrimi hızlandıran en az üç öğrenme türü vardır: bellek ağırlıklı öğrenme (kişinin bilinçli zihni vasıtasıyla gelen bilgiyi depolayarak bu bilgiyi daha sonra hatırlaması); bilinçaltı öğrenme (karar alma sürecimizi etkilese de hiçbir zaman bilinçli zihnimize girmeyen deneyimlerden çıkarılan bilgi) ve son olarak hiç düşünmeden, tıpkı bir türün adaptasyonlarını kodlayan DNA'daki değişimler gibi meydana gelen "öğrenme". Eskiden bellek ağırlıklı, bilinçli öğrenmenin en güçlü öğrenme biçimi olduğunu düşünürdüm fakat daha sonradan bunun deneyleme ve adaptasyondan daha yavaş bir ilerleme sağladığını kavradım. Doğanın düşünmeden ilerleme kaydetmesine örnek olarak, (bütün düşünme becerileriyle) insanın (beyinleri bile olmayan) virüsleri zekâsıyla yenme uğraşında deneyimlediği mücadeleye bakmak yeterli olacaktır. Virüsler zeki satranç oyuncuları gibidir. Hızla evrimleşerek (farklı türler üstünden farklı genetik maddelerle birleşerek) dünya sağlık örgütlerindeki en zeki beyinleri sürekli

kendilerini uzak tutacak karşı hamleler düşünmek zorunda bırakırlar. Bilgisayarların neyin çalışıp neyin çalışmadığını görmemizi sağlamak üzere evrimsel süreci kopya eden çok sayıda simülasyonu yürütebildiği bir çağda bunu anlamak daha da anlamlı ve faydalıdır.

Bir sonraki başlıkta benim hızlı bir şekilde evrimleşmeme yardım eden ve size de bu anlamda yardım edeceğine inandığım bir süreci anlatacağım. Ama öncesinde kendiniz için neyin önemli ve peşinden koşulası olduğuna karar verme uğraşınızda bakış açınızın ne denli önem arz ettiğini vurgulamak isterim.

d. Aynı anda hem her şey hem de hiçbir şey olduğunuzun farkına varın ve ne olmak istediğinize karar verin. Bireyler olarak aynı anda hem her şey hem de hiçbir şey olmamız müthiş bir paradokstur. Kendi gözümüzde her şeyizdir; en basitinden, öldüğümüzde bütün dünya yok olur. Bu nedenle çoğu insan (ve diğer tür) için ölmek, olabilecek en kötü şeydir ve bundan dolayı mümkün olan en iyi hayatı yaşamamız büyük önem taşımaktadır. Gelgelelim kendimize doğanın gözünden baktığımızda, kesinlikle zerre önemimiz yoktur. Her birimiz türümüzün bugün hayatta olan yaklaşık yedi milyar ferdinden yalnızca biriyiz ve türümüz dünya üzerindeki yaklaşık on milyon türden yalnızca bir tanesi. Dünya galaksimizdeki yaklaşık yüz milyar gezegenden yalnızca bir tanesi, galaksimiz ise evrendeki yaklaşık iki trilyon galaksiden yalnızca bir tanesi. Alın size gerçek. Ve ömrümüz insanlığın varoluşunun yaklaşık üç binde birine tekabül ederken, insanlığın varoluşu da dünyanın varoluşunun yirmi binde birine denk geliyor. Başka bir ifadeyle, mini minnacık ve kısa ömürlü canlılarız ve neyi başarırsak başaralım, etkimiz önem arz etmeyecek. Aynı zamanda bizler içgüdüsel olarak önem arz etmek ve evrimleşmek isteriz ve belki biraz önemli *olabiliriz*; bütün bu "birazlar" evrenin evrim değirmenine bir damlalık katkıdır.

Soru nasıl önem arz edebilip evrimleştiğimizdir. Başkaları için (ki yine onlar da geniş skalada önemsizler) bir önemimiz var mı ya da daha geniş anlamda hiçbir zaman gerçekten başarılı olmayacak mıyız? Yoksa önem arz edip etmememizin bir önemi yok ve dolayısıyla bu soruyu aklımızdan çıkarıp hâlâ yaşayabiliyorken hayatlarımızın tadını mı çıkarmalıyız?

e. Ne olacağınız sahip olduğunuz bakış açısına bağlıdır. Hayatta nereye varacağınız olayları nasıl değerlendirdiğinize ve bağlı olduğunuz şeyler ve kişiler (aileniz, topluluğunuz, ülkeniz, insanlık, bütün ekosistem, özetle her şey) hakkında ne hissettiğinize bağlıdır. Başkalarının çıkarlarını ne ölçüde kendi çıkarlarınızın önünde tutacağınıza ve bunların kimler olacağına karar vermek zorunda kalacaksınız. Çünkü düzenli olarak sizi bu tür seçimler yapmaya zorlayan durumlarla karşılaşacaksınız.

Fazlasıyla sizin zevkinize kalmış görünmekle beraber, söz konusu kararları ya bilinçli bir şekilde ya da bilinçaltında alacaksınız ve bunlar sizin için hayli belirleyici olacak.

Kişisel olarak ben artık kendime doğanın gözünden bakarak bütünün mini minnacık bir parçası olduğum gerçeğini kabullenmeyi heyecan verici buluyorum. İçgüdüsel ve düşünsel gayem evrimleşmek ve evrime burada olduğum halimle, yani esasen cürmüm kadar katkıda bulunmaktan ibaret. Aynı zamanda, en çok değer verip sevdiğim şeyler de –işim ve ilişkilerim– beni motive ediyor. Dolayısıyla her ne kadar sevdiklerimden ayrılmakta takdir edici bir yan bulmakta zorlansam da, ben ve diğer her şeyin çürüyecek ve yeniden düzenlenecek olması da dâhil, gerçekliğin ve doğanın işleyiş biçimini güzel buluyorum.

1.6 Doğanın pratik derslerini öğrenin.

Doğanın ve evrimin işleyiş biçimini anlamanın pek çok açıdan yararını gördüm. En önemlisi, bu anlayış gerçeklerle daha etkili bir şekilde baş etmemi ve daha zor kararlar alabilmemi sağladı. Gerçeğe olayların farklı olması gerektiğini düşünmek yerine aslında nasıl işlediğini çözmeye odaklı bir perspektiften bakmaya başlayınca, ilk başta bana "kötü" gibi görünen şeylerin çoğunu –yağmurlu günler, zayıf yönlerim, hatta ölüm– aslında kişisel olarak olmasını istediğim şeye ilişkin önyargılı fikirlerimden dolayı böyle gördüğümü fark ettim. Tepki gösterdiğim şeyi gerçekliğin benden ziyade bütün için en uygun halde inşa edildiği somut durum bağlamında değerlendirmediğimden böyle davrandığımı anladım.

a. Evriminizi en yüksek düzeye çıkarın. Eşsiz mantıklı, soyut ve daha üst seviyede düşünme kabiliyetlerinin neokortekste yer alan yapılarda yürütüldüğünden bahsetmiştim. Beynin bu kısımları insanlarda daha gelişkindir ve bu durum bize kendimiz üzerine kafa yorma ve kendi evrimimizi yönetme olanağı tanır. Bilinçli, bellek ağırlıklı öğrenme becerimiz sayesinde diğer türlerden çok daha fazla ve hızlı, dahası kuşaklar boyu beklemeksizin, doğrudan doğruya kendi ömür süremiz içinde evrimleşebiliriz.

Öğrenme ve ilerleme yönündeki sürekli devinim giderek daha iyi olmayı haliyle eğlenceli kılarken, daha hızlı bir şekilde daha iyi olmak kuşkusuz neşe kaynağıdır. Çoğu insan kendini mutlu edecek şeylere (oyuncaklar, daha ferah evler, para, statü vs.) ulaşabilmek için uğraşıp didindiğini sansa da, yine çoğu insan bunların sağlayacağı mutluluğun bir şeyleri daha iyi yapabilir hale gelmenin uzun soluklu tatmininin yakınından bile geçmediğini bilir.[20] Ulaşmaya çalıştığımız şeylere ulaştığımızda, nadiren bunlarla tatmin oluruz. Bütün bunlar sadece yemdir. Peşlerine düşer, evrimleşmek zorunda kalırız ve bizim için veya çevremizdekiler için asıl önemli olan ödüller değil, evrimin kendisidir. Buradan hareketle, çoğu insan için başarı olabildiğince etkin mücadele etmek ve evrimleşmek, yani kendini ve içinde yaşadığı çevreyi hızla tanımak ve kendini geliştirmek üzere değişmektir.

Azalan verim yasası nedeniyle, bunun böyle olması doğaldır.[21] Para kazanmak nasıl bir şey, düşünün. Çok fazla para kazanmakla beraber bundan herhangi bir marjinal getiri elde edemeyen veya çok az elde eden kişiler tıpkı oburluk gibi diğer pek çok aşırılıkla beraber olumsuz netice alacaktır. Öte yandan bu kişiler sağlıklı düşündüklerinde, yeni bir şeylerin veya eski şeyde yeni derinliklerin arayışına girecek ve bu süreçte daha da güçlenecektir. Freud'un dediği gibi, "İnsan olmanın esası sevmek ve çalışmaktır."

Çalışma ille de bir iş olmak zorunda değildir; gerçi ben bunun genelde daha iyi olacağına inanırım. Fakat kişisel gelişime yol açacak her türlü uzun soluklu mücadele olabilir. Tahmin edeceğiniz üzere, anlamlı bir

---

20 Elbette yine aynı şeylerle –ilişkiler, kariyer vs.– genellikle tatmin oluruz ama bunun nedeni çoğunlukla bu şeylerin boyutlarını değiştirmekten yeni hazlar almamızdır.

21 Herhangi bir şeyde darlıktan bolluğa geçişin marjinal faydaları.

işe sahip olma gereksiniminin insanın kendini geliştirmeye dönük doğal arzusuyla bağlantılı olduğunu düşünüyorum. Ve ilişkiler bizi birbirimizle ve daha geniş anlamda toplumla ilişkili kılan doğal bağlantılardır.

b. **Unutmayın, "acı olmadan kazanç da olmaz".** Doğal olarak evrimleşmek istediğimizin –ve peşinden koştuğumuz diğer şeylerin hoş olmakla beraber sürdürülebilir mutluluk getirmeyeceğinin– farkına varmam evrimleşme ve evrimin kendisine cürmümce katkıda bulunma hedeflerime odaklanmamı sağladı. Acı çekmek hoşumuza gitmese de doğada her şeyin bir nedeni vardır ve doğa bize acıyı verdiyse, bir amacı vardır. Peki nedir bu amaç? Bizi uyandırır ve kendimizi yönetmemizi sağlar.

c. **Doğanın temel kurallarından biridir; güçlenmek için sınırlarını zorlaman gerekir ve bu, acı vericidir.** Carl Jung'un ifadesiyle, "İnsan zorluklara ihtiyaç duyar. Bu, sağlığı için gereklidir." Yine de çoğu insan acıdan kaçınır. İster vücut geliştirmeden (örneğin ağırlık kaldırma) söz ediyor olalım, isterse zihin geliştirmeden (hüsran, ruhsal mücadele, mahcubiyet, utanç), bu doğrudur. Hele ki insan kendi kusurlarının acımasız gerçekliğiyle karşılaştığında, iki kere doğrudur.

1.7 Acı + Düşünme = İlerleme.

Acıdan kaçmanın yolu yoktur; hele ki hırslı hedefleriniz varsa. İster inanın ister inanmayın doğru yaklaştığınızda, bu tür bir acı duyduğunuz için kendinizi şanslı saymalısınız çünkü bu, ilerleyebilmeniz için çözümler bulmanız gerektiği yönünde bir işarettir. Ruhsal acı karşısında ondan kaçınmak yerine üzerine düşünmeye sevk edecek türde düşünümsel bir tepki geliştirebilmeniz hızlı öğrenmenizi/evrimleşmenizi beraberinde getirecektir.[22] Sorunlarınız, hatalarınız ve zaaflarınızın yol açtığı acı verici

22 Eşsiz tefekkür gücünüz –kendinize, çevrenizdeki dünyaya ve kendinizle dünya arasındaki ilişkiye bakma kabiliyetiniz– öğrenmek ve akıllı tercih yapmak için çözümü zor durumlar üzerine derinlemesine ve etkili düşünebileceğiniz anlamına gelir. Düşüncelerinizi pekiştirmek için acınızın kaynağı hakkında güvenilir kişilerden, özellikle de sizden farklı düşünse de haklılığını kanıtlamaktan ziyade gerçeği bulma konusunda ortaklaştığınız kişilerden fikir almak da genellikle oldukça faydalıdır. Derinlemesine düşündüğünüzde, sorunlarınız daima küçülür veya ortadan kalkar. Çünkü daima onlarla doğrudan ilgilenmeden baş etmenin daha iyi bir yolunu bulursunuz.

gerçeklerle yüzleşmenin ne kadar etkili olduğunu gördükten sonra, bir daha başka türlü davranmak isteyeceğinizi sanmıyorum. Bütün mesele bunu alışkanlık edinebilmekte.

Çoğu insan acı içindeyken sağlıklı düşünmekte güçlük çeker, acı geçince de dikkatini başka şeylere çevirir ve böylece ders çıkarmak için gerekli düşünme sürecini es geçmiş olur. Acı içindeyken iyi, sağlıklı düşünebiliyorsanız (ki bu muhtemelen çok fazla şey istemek olur), şahane. Ama acı dindikten sonra konu üzerine düşünmeyi unutmuyorsanız, bu da oldukça değerlidir. (Ekler bölümünde açıklayacağım üzere, insanların bunu yapmasına yardımcı olacak bir Acı Butonu aplikasyonu ürettim.)

Karşılaştığınız zorluklar sizi sınayacak ve güçlendirecektir. Başarısız olmadan sınırlarınızı zorlamaz, sınırlarınızı zorlamadan potansiyelinizi sonuna kadar kullanamazsınız. Sınırlarını zorlama, bazen başarısız olup bazen müthiş başarılar kaydetme –ve hem başarılardan hem de başarısızlıklardan faydalanma– süreci herkese uygun değildir. Ama eğer size uygunsa, bağımlılık yapacak denli nefes kesici bir süreçtir. Hayat kaçınılmaz bir şekilde karşınıza bu tür anları çıkaracak; o noktada daha fazlası için geriye dönmeyi isteyip istemediğinize siz karar vereceksiniz.

Bu –çoğunlukla acı verici– kişisel gelişim sürecini sürdürmeyi seçerseniz, doğal olarak her seferinde daha ileri seviyelere "çıkacaksınız". Çevrenizi kuşatan şeyler fırtınasında yukarılara tırmandıkça, bunlara giderek daha yakından bakacak ve gerçekte olduklarından daha büyük göründüklerini fark edeceksiniz; hayattaki çoğu şeyin sadece "bir başka kaçınılmaz şey" olduğunu göreceksiniz. Ne kadar yükseğe tırmanırsanız, hedeflerinize dönük sonuçları şekillendirmek için gerçekleri yönetmede o kadar etkin olacaksınız. Bir zamanlar çözümü imkânsız derecede karmaşık görünen şeyler çocuk oyuncağına dönüşecek.

a. Acıdan sakınmayın, acının üstüne gidin. Canınızı fazla tatlı görmez ve konfor yerine daima belli düzeyde acı çekerek çalışmayı tercih ederseniz, çok daha hızlı evrimleşirsiniz. Durum bundan ibarettir.

Acı verici bir şeyle karşılaştığınız her an, hayatınızda potansiyel anlamda önemli bir yol ayrımındasınızdır; sağlıklı ve acı verici hakikati

de sağlıksız ama konforlu yanılsamayı da seçebileceğiniz bir noktadır burası. İşin ironik tarafı şu ki sağlıklı yoldan gitmeyi tercih ettiğinizde, acı çok geçmeden memnuniyete dönüşecektir. Acı işarettir! Tıpkı spor yapmamaktan spor yapmaya geçmek gibi, acıyı benimseyip ondan öğrenme alışkanlığını geliştirmek "sizi karşı tarafa geçirecektir."

"Karşı tarafa geçmek" ile;

- Zaaflarınızı saptamayı, kabul etmeyi ve bunlarla nasıl baş edeceğinizi öğrenmenin,
- Çevrenizdeki insanların hakkınızdaki olumsuz düşüncelerini kendilerine saklamak yerine size dürüstçe ifade etmelerini tercih etmenin,
- Zayıf olduğunuz yönlerde güçlüymüşsünüz gibi davranmak yerine kendiniz olmanın müptelası olacağınızı kastediyorum.

b. Sevdiklerinizi kendilerini geliştirmeye zorlayın. Kendi hayatımda insanlara, özellikle de sevdiğim insanlara asıl vermek istediğim, istedikleri şeyi elde edebilmek için gerçekle baş edebilme gücüdür. Onları güçlendirme hedefim doğrultusunda, benden bir şey "istediklerinde" genellikle reddederim çünkü bu onlara mücadele etme olanağı tanır ve böylece istedikleri şeyi kendi başlarına elde edecek gücü geliştirmelerine yardımcı olur. Bu durum, kendilerine istedikleri şeyin verilmesi onları güçsüzleştirecek ve nihayetinde daha fazla yardıma muhtaç kılacakken, zorluklarla mücadele etmenin ihtiyaç duydukları güce ulaşmalarını sağlayacak bir egzersiz olduğunu düşünsel olarak anlasalar bile, duygusal açıdan insanlara zor gelebilmektedir.[23]

Elbette ki çoğu insan zaaflarının olmamasını tercih edecektir. Bu dünyada aldığımız terbiye ve yaşadığımız deneyimler bizi zaaflarımız-

---

23 Açacak olursam, insanlara yardım edilmemesi gerektiğini söylemiyorum. Ben insanlara fırsatlar sunarak ve bu fırsatları değerlendirebilmek için ihtiyaç duydukları güce nasıl ulaşacakları konusunda fikir vererek yardım edilmesi gerektiğine inanan biriyim. Dedikleri gibi, "Tanrı kendine yardım edenin yardımcısıdır." Fakat bunu yapmak, hele ki değer verdiğiniz insanlara karşı hiç kolay değildir. İnsanların acı deneyimlerden dersler çıkarmalarına yardım etme işinde iyi ve etkili olmak için, yaptığınız şeyin altındaki mantık ve ilgiyi açıkça ve tekrar tekrar açıklamalısınız. *"Nereden Geliyorum"* başlığında okuduğunuz gibi, beni ilkelerimi açıklamaya zorlayan da büyük ölçüde budur.

dan utanma ve onları gizlemeye koşullamıştır. Ne var ki insanlar en çok kendileri olabildiklerinde mutludurlar. Zayıf yönleriniz konusunda açık ve dürüst olmanız sizi özgürleştirecek ve bunları gidermenize yardımcı olacaktır. Sorunlarınızdan utanmamanızı şiddetle tavsiye ederim, herkesin kendi sorunları olduğunu asla unutmayın. Sorunları yüzeye çıkarmak kötü alışkanlıklarınızdan kurtulup iyi alışkanlıklar edinmenize yardım edecek ve böylece gerçek gücü, haklı iyimserliği kazanacaksınız.

Bu evrimsel üretken adaptasyon ve yükselme süreci –sürekli daha hırslı hedefler arama, edinme ve peşinden koşma süreci– bireyler ve toplumların sadece ilerleme tarzıyla ilgili değildir. Kaçınılmaz yenilgilerle baş etme yolu olarak da bir o kadar geçerlidir. Hayatta an gelir ve büyük bir kayaya toslar insan. İşinizden kovulabilir, aileniz tarafından reddedilebilir, bir sevdiğinizi kaybedebilir, ciddi bir kaza veya hastalık geçirebilir ya da hayalini kurduğunuz hayata hiçbir zaman ulaşamayacağınızı fark edebilirsiniz. Karabasan gibi göğsünüze oturacak sayısız şey var. Böyle zamanlarda müthiş acı çekecek ve kendinizi hayata devam etme gücünden yoksun hissedebileceksiniz. Fakat hemen her zaman hayata devam eder insan. Nihai başarınız o anda gözünüze öyle görünmese de bu gerçeğin farkına varmanıza bağlı olacak.

Yaşandığı dönemde yıkıcı gibi görünen yenilgilere göğüs gerebilen insanların çoğunun bu süreçlerden onlara başarılı bir şekilde uyum sağlayarak ve eskisi kadar mutlu (hatta daha mutlu) çıkmasının arkasında yatan neden budur. Yaşam kalitenizi bu acı verici anlarda yaptığınız seçimler belirleyecektir. Ne kadar hızlı uyum sağlarsanız, o kadar iyi olacaktır.[24] Hayattan ne istediğinize bakmaksızın, başarınızı ve mutluluğunuzu belirleyecek olan şey, kişisel evrim sürecinizde sergileyeceğiniz hızlı ve etkili adaptasyon ve hareket kabiliyetinizdir. İyi iş çıkarırsanız, sürece vereceğiniz psikolojik tepkiyi değiştirebileceksiniz ve böylece acı verici olan şey can attığınız bir şeye dönüşebilecek.

---

24 Değişen koşulları görme ve ona uyum sağlama kabiliyeti hızlı öğrenme ve işleme yetinizden çok algılama ve muhakeme becerinizle alakalıdır.

1.8 İkinci ve üçüncü dereceden sonuçları tartın.

Doğanın kendini daha üst düzey sonuçlar için en uygun hale getirdiğinin ayırdına vardığımda, kararlarında birinci dereceden sonuçlara fazla ağırlık verirken, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları önemsemeyen insanların nadiren hedeflerine ulaştıklarını görmeye başladım. Bunun nedeni birinci dereceden sonuçların genelde ikinci dereceden sonuçlarınkinin zıddı arzu edilirliğe sahip olmasıdır. Öte yandan bu durum, karar alırken büyük hatalar yapılmasına yol açar. Örneğin spor yapmanın birinci dereceden sonuçları (acı ve zaman harcama) yaygın olarak arzu edilmezken, ikinci dereceden sonuçları (daha sağlıklı ve daha çekici görünüm) arzu edilesidir. Benzer şekilde tadı hoş gıdalar genellikle zararlıdır ve bunun tersi de bir o kadar doğrudur.

Birinci dereceden sonuçlar sık sık bize gerçekte istediğimiz şeye mal olan baştan çıkarıcılar ve kimi zaman da önümüzde duran engellerdir. Âdeta doğa önümüze her iki türde sonucu da barındıran hileli tercihler sunup kararlarını sadece birinci dereceden sonuçlar temelinde alanları cezalandırarak bizi ayıklıyor gibidir.

Diğer taraftan, gerçekten istediği şeyi tercih eden ve baştan çıkarıcılardan sakınıp kendilerini istedikleri şeyden uzaklaştıran acıların üstesinden gelmeyi bilenlerin başarılı hayatlara ulaşmaları çok daha olasıdır.

1.9 Sonuçlarınızı sahiplenin.

Hayat insana çok fazla karar anı ve hatalarını telafi etmesi için sayısız fırsat sunar; bu fırsatları iyi değerlendirdiğinizde, muhteşem bir hayata sahip olabilirsiniz. Elbette ki kimi zaman –içine doğduğumuz ortamın koşulları, kazalar, hastalıklar gibi– kontrolümüz dışındaki gelişmelerin yaşam kalitemiz üzerinde büyük etkileri olabilmektedir fakat genel anlamda, doğru bir yaklaşımla en kötü koşulları bile iyileştirmek mümkündür. Örneğin bir arkadaşım havuza dalarken başını vurması sonucunda her iki ayağı ve kolu felçli birine dönüştü. Fakat durumuna olumlu bir açıdan

yaklaştı ve herkes kadar mutlu bir insana dönüştü. Çünkü mutluluğa giden sayısız yol vardır.

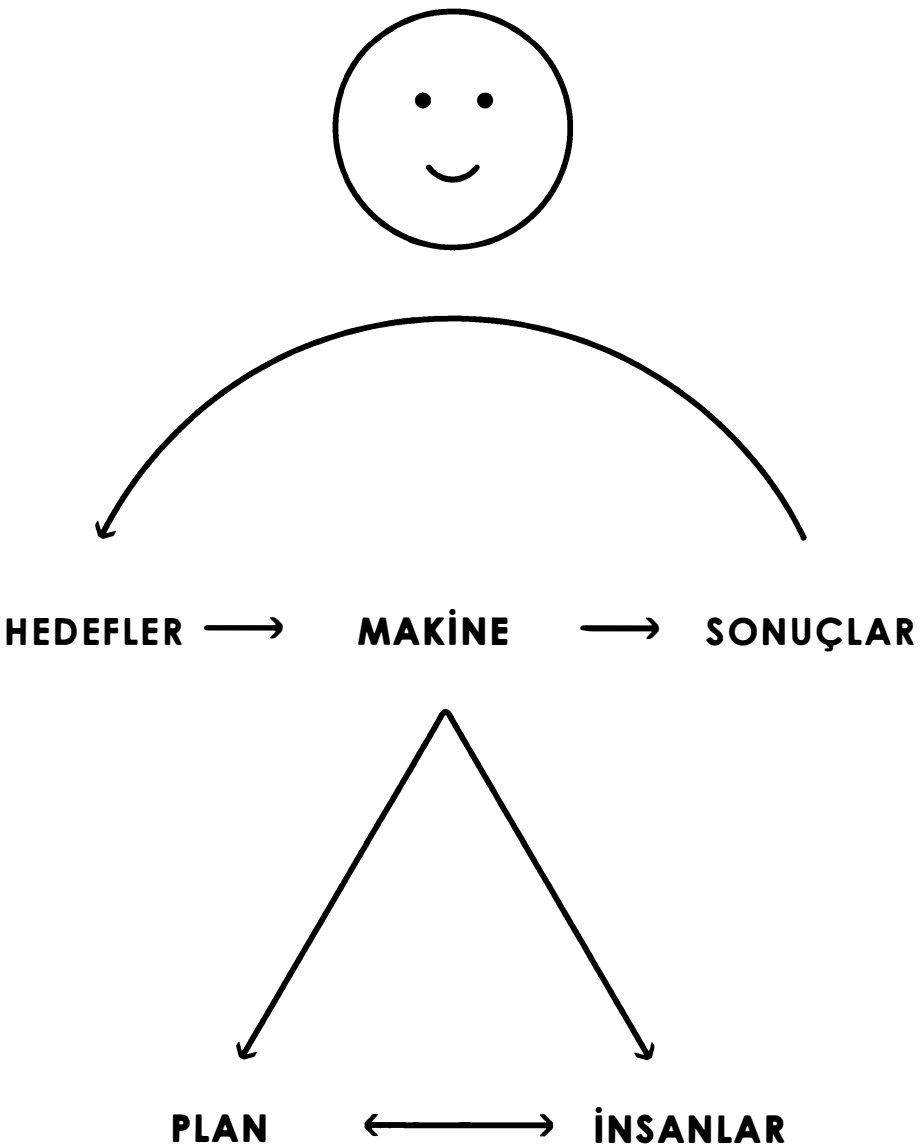
Özetle şunu söylemek istiyorum: Hayat karşınıza hangi koşulları çıkarırsa çıkarsın, kontrolünüz dışındaki gelişmelerden yakınmak yerine iyi kararlar alma sorumluluğunu üstlendiğinizde, çok büyük olasılıkla başarılı olacak ve mutluluğu bulacaksınız. Psikologlar bu durumu "içsel kontrol odağına" sahip olmak olarak tanımlar ve yapılan çalışmalar mütemadiyen bu kontrol odağına sahip insanların diğer insanlardan daha başarılı olduğunu gösteriyor.

Dolayısıyla içinde bulunduğunuz durumu sevip sevmediğinizi bir kenara bırakın. Hayat neyin hoşunuza gittiğine bakmaz. İstediğiniz şey ile ona ulaşmak için ne yapmanız gerektiği arasındaki bağlantıyı kurmak da sonrasında bu yolda ilerleme cesaretini göstermek de tümüyle size kalmış. Bir sonraki başlıkta bana gerçeklik ve evrimleşme konusunda çok fazla şey öğreten "5 Aşamalı Süreç"i anlatacağım.

1.10 Makineye daha yüksek bir noktadan bakın.

Daha yüksek bir noktadan bakma; biz insanlara özgü bu eşsiz yetenek sadece gerçeği ve ardında yatan neden-sonuç ilişkilerini anlamada işimize yaramaz, aynı zamanda kendimize ve çevremizdekilere yukarıdan bakma imkânı da tanır. Bu kabiliyeti kendi koşullarımızın ve başkalarınınkilerin üstünde yükselme ve bunlara "üst düzey düşünmeyle" tarafsız bir şekilde yukarıdan bakma becerisi olarak tanımlıyorum. Üst düzey düşünme size hayatınızdaki neden-sonuç ilişkilerini oyun esnasında irdeleme, bunlara etki etme ve istediğiniz sonuçları almak için bunlardan yararlanma becerisi kazandırır.

a. Kendinizi bir makine içinde çalışan bir makine olarak düşünün ve daha iyi sonuçlar almak için makinelerinizde değişiklikler yapma kabiliyetine sahip olduğunuzu bilin. Sizin kendi hedefleriniz var. Ben size hedeflerinize ulaşmanız için makinenizi nasıl çalıştıracağınızı anlatıyorum. Makine bir plandan (yapılması gereken şeylerden) ve insanlardan (yapılması gereken


HEDEFLER
MAKİNE
SONUÇLAR
PLAN
İNSANLAR

şeyleri yapacak olanlardan) oluşuyor. Bu insanlar siz ve size yardım edenlerdir. Örneğin askerî bir hedefiniz olduğunu varsayalım: düşmandan bir tepeyi almak, hedefiniz bu. "Makineniz" için yapacağınız planda iki keşif eri, iki keskin nişancı, dört piyade vs. olması gerekir. Doğru insanları doğru pozisyonlara yerleştirmek de aynı derecede önemlidir. Hepsinin işlerini iyi yapabilmeleri için sahip olmaları gereken özellikler farklıdır; keşif erleri atik, keskin nişancılar usta nişancı olmalıdır. Ancak bu koşullarda makineniz istediğiniz sonucu verecektir.

b. **Sonuçlarınızı hedeflerinizle karşılaştırarak makinenizde ne tür değişiklikler yapmanız gerektiğini tespit edebilirsiniz.** Bu değerlendirme ve gelişme süreci daha önce tasvir ettiğim evrimsel süreci birebir yansıtmaktadır. Yani hedeflerinize ulaşmak için planı veya insanları nasıl geliştireceğinize, ne tür değişiklikler yapabileceğinize bakmanız gerekiyor. Şematik olarak, süreç yan sayfadaki diyagramda göreceğiniz üzere, bir geribildirim döngüsünden ibarettir.

c. **Makinenin tasarımcısı olan siz ile makinenin işçisi olan sizi birbirinden ayırın.** İnsanların en çok zorlandığı konulardan biri, kendilerini mevcut koşulları (yani makineleri) içinde makinenin tasarımcısı ve yöneticisi olarak hareket edebilecek boyutta tarafsız bir gözle değerlendirebilmektir. Çoğu insan makine içinde bir işçi olmanın getirdiği perspektifte saplanıp kalır. Söz konusu roller arasındaki farkları görür ve hayatınızın iyi tasarımcısı/yöneticisi olmanızın iyi bir çalışanı olmanızdan çok daha önem arz ettiğini bilirseniz, doğru yolda ilerleyeceksiniz. Başarılı olmak için "tasarımcı/yönetici siz", "işçi sizin" gerçekte nasıl biri olduğu konusunda tavizsiz bir şekilde objektif davranmalıdır; ona hak ettiğinden fazla inanmamalı veya onu olmaması gereken mevkilere yerleştirmemelidir. Bu stratejik bakış açısı yerine, çoğu insan duygusal ve anlık hareket eder; hayatları birinden diğerine geçtikleri yönetilmeyen duygusal deneyimler silsilesinden ibarettir. Hayatınızı yeniden gözden geçirdiğinizde istediğiniz şeylere ulaşmış olduğunuzu görmek istiyorsanız, bu şekilde çalışamazsınız.

d. **Çoğu insanın yaptığı en büyük hata, kendine ve başkalarına tarafsız gözle bakmamaktır; bu, kendilerinin ve başkalarının hatalarına tekrar**

tekrar düşmelerine yol açar. İnsanların bu hataya düşme nedeni keçi gibi inatla kendi doğrularına saplanıp kalmalarıdır. Bunu bir aşabilseler, potansiyellerini gerçekleştirmeleri işten bile olmayacaktır.

Başarı için üst düzey düşünme bu yüzden şarttır.

e. Başarılı insanlar olayları tarafsız gözle değerlendirmek ve değişikliklere biçim verecek düzeyde yönetmek için kendilerinin ötesine geçmeyi bilen kişilerdir. Bu tür insanlar kendi önyargılarıyla dolu kendi kafalarının içine saplanıp kalmak yerine başkalarının bakış açılarını anlayabilirler. Kendilerini –zayıf ve güçlü yönlerini– ve diğer insanları tarafsız gözle değerlendirebilir ve hedeflerine ulaşma yolunda doğru insana doğru görevi verebilirler. Bunu nasıl yapacağınızı bir kez öğrendikten sonra, bu hayatta başarılamayacak bir şey olmadığını göreceksiniz. Tek yapmanız gereken, gerçeklerle yüzleşmeyi ve elinizin altındaki kaynakların tamamından nasıl yararlanacağınızı öğrenmek. Örneğin tasarımcı/yönetici olan siz, işçi olan sizin bir şeyleri iyi yapamadığını fark ettiğinde, hayatının tasarımcısı/yöneticisi görevine devam etmekle beraber, işçi olan sizi kovmak ve yerine daha uygun birini almak zorundadır. Bir konuda kötü olduğunuzu gördüğünüz için üzülmemelisiniz; aksine, bu keşfinizden dolayı sevinmelisiniz. Çünkü bunu bilip üstesinden gelmek istediğiniz şeyi alma şansınızı artıracaktır.

Her şeyi en iyi kendinizin yapamayacağınızı gördüğünüz için hayal kırıklığı yaşıyorsanız, fazla safsınız demektir. Kimse her şeyi iyi yapamaz. Einstein'ı basketbol takımınızda görmek ister misiniz? Boyalı alana sızamadığında veya kötü şut attığında onun hakkında kötü mü düşüneceksiniz? Basketbolda kötü diye kendini aşağılanmış mı hissetmesi gerekecek? Einstein'ın her alanda rakipsiz olduğunu hayal edin; şimdi de dünyanın en iyisi olduğu alanlarda bile başarılı olmak için ne kadar çok çalışması gerekti, bunu düşünün.

İnsanların gayretlerini gözlemleyerek ve sizin gayretinizi gözlemleyen insanlara sahip olarak sempati duyma, acıma, utanma, kızma ve savunma gibi bütün ego odaklı duyguları ortaya çıkarabilirsiniz. Tamamını aşmanız ve çabalamayı, mücadele etmeyi olumsuz bir şey olarak görmekten vazgeçmeniz gerekiyor. Hayatın sunduğu en büyük fırsatların hemen hepsi mücadele anlarında karşımıza çıkar; bu yaratıcılık ve karakter testlerinden geçmek insanın kendi elindedir.

Zayıf yönlerinizle karşılaştığınızda önünüzde dört seçenek belirir:

1. İnkâr edebilirsiniz (ki çoğu insanın yaptığı budur).
2. Kabul edip bunları güçlü yönlerinize dönüştürmeye çalışabilirsiniz (ki bunu başarıp başaramayacağınız değişim kabiliyetinize bağlıdır).
3. Zayıf yönlerinizi kabul edip bunların çevresinden dolanabilirsiniz.
4. Ya da peşinden koşacağınız hedefi değiştirebilirsiniz.

Seçiminiz hayatınızın seyri açısından kritik bir öneme sahip olacaktır. En kötü yol hiç tartışmasız ilkidir. İnkâr sadece sürekli zayıf yönlerinizden zarar görmenize, acı çekmenize ve bir arpa boyu yol alamamanıza neden olacaktır. İkincisi –zayıf yönlerinizi kabul edip bunları güçlü yönlerinize dönüştürmeye çalışmanız– işe yaraması halinde en iyi yoldur. Ne var ki bazı şeylerde hiçbir zaman iyi olamayacaksınızdır ve kendinizi değiştirmeniz çok zaman ve çaba gerektirecektir. Bu yolu seçip seçmemenizle ilgili en iyi ipucu, yapmaya çalıştığınız şeyin sizin doğanıza (yani doğal becerilerinize) uygun olup olmadığına bakmaktır. Üçüncü yol –zayıf yönlerinizi kabul edip bunların çevresinden dolanmanız– en kolay ve genellikle en uygulanabilir ama aynı zamanda en az tercih edilen yoldur. Dördüncüsü, yani peşinden koşacağınız hedefi değiştirmek de yine büyük bir tercihtir fakat önyargılarınızdan kurtulmak ve yeni bulduğunuz hedefte iyi uyum yakalamak için fevkalade esnek olmanız gerekir.

f. **Zayıf olduğunuz alanlarda güçlü olan insanlardan yardım talep etmek, her ne pahasına olursa olsun geliştirmeniz gereken muhteşem bir beceridir çünkü bu, yapmamanız gereken şeyleri yapmanıza engel olacak koruyucu parmaklıklar geliştirmenizi sağlayacaktır.** Bütün başarılı insanlar bu konuda oldukça iyidir.

g. **İnsanın kendine tarafsız gözle bakabilmesi zor olduğundan, başkalarının verilerine ve bütün kanıtlara güvenmeniz gerekir.** Hayatımın pek çok hata ve bir o kadar müthiş geribildirimlerle dolu olduğunu biliyorum. Bütün bu kanıtlar toplamına ancak daha üst seviyeden baktığımda hatalarımı telafi edip istediğim şeyin peşinden koşabildim. Bunu çok uzun süredir

deneyimlediğimden ve hâlâ kendime tarafsız gözle bakamadığımdan başkalarının verilerine çok fazla güvenmeye devam ediyorum.

h. **Yeterince açık fikirli ve kararlı olursanız, gerçekten istediğiniz her şeyi elde edebilirsiniz.** Sizi istediğiniz şeyin peşinden koşmaktan vazgeçirmeyi asla istemem. Bununla birlikte peşinden koştuğunuz şeyin doğanıza uygun olup olmadığı üzerine enine boyuna düşünmenizi ısrarla tavsiye ediyorum. Nasıl bir doğanız olursa olsun, size uygun pek çok yol olduğunu bilin ve o yüzden tek bir yola saplanıp kalmayın. Bir yol kapandı mı? Tek yapmanız gereken, size, olduğunuz kişiye uygun başka bir yol bulmaktır. (Nasıl biri olduğunuzu saptama, tanımlama konusunda İnsanların Beyinlerinin Farklı Şekillerde İşlediğini Kavrayın başlığında çok şey öğreneceksiniz.)

Gelgelelim çoğu insan zayıf yönleriyle yüzleşme ve bu sürecin gerektirdiği zor kararları alma cesaretinden yoksundur. Sonuç olarak meseleyi beş karara indirgemek mümkündür:

1. **Doğru olmasını istediğiniz şeyle aslında doğru olan şeyi birbirine karıştırmayın.**
2. **İyi görünmemekten endişe etmeyin; bunun yerine hedeflerinize ulaşamamaktan endişe edin.**
3. **Birinci dereceden sonuçlara ikinci ve üçüncü dereceden sonuçlara göre daha fazla ağırlık vermeyin.**
4. **Acının ilerlemenizin önünde engel teşkil etmesine izin vermeyin.**
5. **Kötü sonuçların faturasını kendinizden başkasına kesmeyin.**

KÖTÜ

“Acı gerçekler” ile yüzleşmekten kaçınmak.

İYİ

“Acı gerçekler” ile yüzleşmek.

KÖTÜ
İyi görünme kaygısı.

İYİ
Hedefine ulaşma kaygısı.

KÖTÜ

Birinci dereceden sonuçlar temelinde karar almak.

İYİ

Birinci, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçlar temelinde karar almak.

KÖTÜ
Acının ilerleme önünde engel teşkil etmesine izin vermek.

İYİ
İlerleme kaydetmek için
acıyı yönetmeyi öğrenmek.

KÖTÜ
Kendini ve başkalarını sorumlu tutmamak.

İYİ
Kendini ve başkalarını sorumlu tutmak.

2 Hayattan İstediğinizi Almak için 5 Aşamalı Süreç'i Uygulayın

Gördüğüm kadarıyla kişisel evrim süreci –önceki bölümde açıkladığım döngü– beş ayrı adımdan oluşuyor. Bunları iyi yaparsanız, başarılı olmanız neredeyse kesindir. Beş adım özetle şunlardır:

1. **Net hedeflere sahip olmak.**
2. **Bu hedeflere ulaşmanızın önünde engel teşkil eden sorunları saptamak ve bunlara asla göz yummamak.**
3. **Kök nedenlerine ulaşmak için sorunlara doğru tanı koymak.**
4. **Sorunların üstesinden gelmenizi sağlayacak planlar yapmak.**
5. **Planları sonuca ulaştırmak için ne gerekiyorsa yapmak.**

Bu beş adım birlikte bölümün giriş sayfasında göreceğiniz türde bir döngü meydana getirir. Şimdi gelin, süreci adım adım inceleyelim.

Öncelikle, neyin peşinden koşacağınızı, **hedefinizi** belirlemek zorundasınız. Hedef seçiminiz yönünüzü belirleyecektir. Bu yönde ilerledikçe, karşınıza **sorunlar** çıkacaktır. Bu sorunların bazıları sizi zayıf yönlerinizle karşılaştıracak. Hedeflerinize ulaşmak istiyorsanız, soğukkanlı ve analitik hareket etmelisiniz; böylece sorunlarınıza doğru **tanı koyabilir** ve bunların üstesinden gelecek bir **plan tasarlayabilir** ve sonuç almak için ne gerekiyorsa

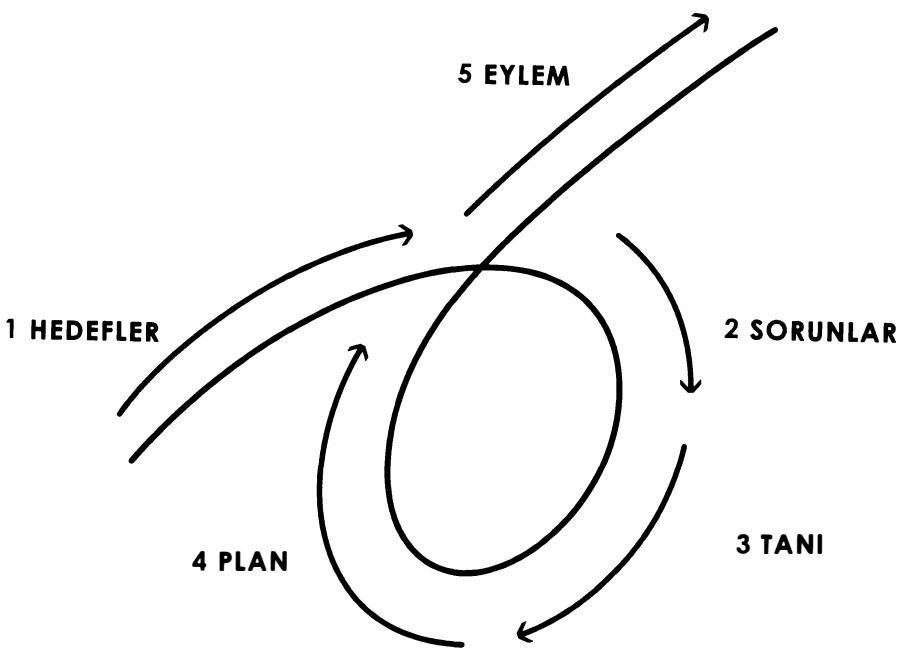
yapabilirsiniz. Daha sonra ulaştığınız yeni sonuçlara bakıp süreci tekrar yaşayacaksınız. Hızla evrimleşmek için hedeflerinizi sürekli büyüterek bütün bu adımları hızlı ve kesintisiz bir şekilde uygulamak zorundasınız.

Başarılı olmak için beş adımın tamamını iyi bir şekilde yerine getirmeli ve bunu her seferinde bir adım şeklinde ve sıralı olarak yapmalısınız. Örneğin hedeflerinizi belirlerken, sadece hedeflerinizi belirleyin. Onlara nasıl ulaşacağınızı veya bir şeyler ters gittiğinde ne yapmanız gerektiğini düşünmeyin. Sorunlara tanı koyarken, onları nasıl çözeceğinizi düşünmeyin, sadece tanılayın. Adımları bulandırmak gerçek sorunları ortaya çıkarmanıza engel olacağından yetersiz sonuçları doğuracaktır. Bu, yinelemeli bir süreçtir: Her adımı layıkıyla yerine getirmek size bir sonraki adıma geçmek ve bunu da layıkıyla yerine getirmek için ihtiyaç duyduğunuz bilgiyi verecektir.

Sürece kendinizi daha üst bir seviyeden değerlendirip acımasızca dürüst bir gözle, aklı başında ve mantıklı bir şekilde yaklaşmanız hayati önem arz ediyor. Duygularınız önünüze geçerse, bir adım geri dönün ve salim kafayla düşünebilene kadar mola verin. Gerekirse sakin, anlayışlı insanlardan tavsiye alın.

Hayatınızı bir zorluğu aşıp hedefinize ulaşmanızın gerektiği bir savaş sanatı veya bir oyun gibi görmek, odaklı ve etkili kalmanıza yardımcı olacaktır. Oyunun kurallarını bir kez kabul ettiğinizde, anlık öfkeyle gelen huzursuzluklara alışmaya başlayacaksınız. Asla hiçbir şeyi mükemmel yapamayacaksınız. Hatalar kaçınılmazdır ve hayatın bu gerçeğini bilip kabullenmek son derece önemlidir. İyi haber şu ki yaptığınız her hatadan çıkarılacak bir ders bulacaksınız, yani öğrenmenin sonu yok. Çok geçmeden "Hiç kolay değil," "Ama bu adil değil" ve hatta "Ben bunu yapamam," gibi bahanelerin hiçbir ehemmiyeti olmadığını, üstelik ilerlemenize mal olduğunu fark edeceksiniz.

Peki ya başarılı olmak için ihtiyaç duyduğunuz bütün bu becerilere sahip değilseniz ne olacak? Bunu dert etmeyin çünkü aynı durum herkes için geçerlidir. Sadece hangi beceriye ne zaman ihtiyaç olduğunu ve bu becerileri kazanmak için nereye yönelmeniz gerektiğini bilmeniz gerekiyor. Pratik yaparak bu oyunu güçlükler karşısında sakin ve durdurulamaz bir odaklılıkla oynamayı eninde sonunda öğreneceksiniz. İstediğinizi alma kabiliyetiniz soluğunuzu kesecek.


5 EYLEM
1 HEDEFLER
2 SORUNLAR
4 PLAN
3 TANI

Şimdi bu beş adımın her birine nasıl yaklaşılacağına bakalım.

2.1 Net hedefleriniz olsun.

a. **Öncelikle şunu bilin: Kuşkusuz gerçek manada herhangi bir şeyi istemekte özgürsünüz fakat her istediğinizi alamazsınız.** Hayat tadına bakmayı hayal dahi edemeyeceğiniz leziz alternatiflere sahip dev bir açık büfedir. Bir hedefi seçmek, sıklıkla daha çok istediğiniz veya daha çok ihtiyaç duyduğunuz şeylere ulaşmak için istediğiniz kimi başka şeylerden feragat etmek anlamına gelir. Bazıları en başından bu noktayı es geçer. Daha iyi bir alternatif uğruna iyi bir alternatiften feragat etmekten korkanlar, aynı anda çok fazla hedefin peşinden koşmaya çalışır ve bunlardan ya tek tüküne ulaşabilir ya da hiçbirine ulaşamazlar. Cesaretiniz kırılmasın ve bunca seçeneğin sizi felce uğratmasına izin vermeyin. Mutlu olmak için ihtiyaç duyduğunuzdan çok daha fazla şeye sahipsiniz. Seçiminizi ve ardından işinizi yapın.

b. **Hedeflerinizi heveslerinizle karıştırmayın.** Uygun hedef gerçekten başarmaya ihtiyaç duyduğunuz bir hedeftir. Hevesler sizi hedeflerinize ulaşmaktan alıkoyabilecek isteklerinizdir. Tipik olarak, hevesler birinci dereceden sonuçlardır. Örneğin hedefiniz fiziksel zindelikse, hevesiniz leziz ama sağlıksız gıdalar tüketmektir. Yanlış anlamayın, hedefiniz günlerinizi televizyon karşısına kurulup abur cubur yiyerek geçirmek de olabilir. Neye ulaşmak istiyorsanız o hedefin peşinden koşmakta özgürsünüz. Fakat istediğiniz şey böyle biri olmak değilse, o cips paketini hiç açmasanız iyi edersiniz.

c. **Hedeflerinizle heveslerinizi bağdaştırarak bu hayatta gerçekten ne istediğinize karar verin.** Tutku mesela. Tutku olmadan, hayat boş olurdu. Tutkusuz bir hayat yaşamak istemezsiniz. Fakat kilit nokta tutkunuzla ne yapacağınızdır. Tutkunuzun sizi tüketmesine, mantıksız davranışlara sürüklemesine mi izin vereceksiniz yoksa ondan sizi peşinden koştuğunuz gerçek hedeflerinize motive edecek ve güdüleyecek şekilde mi yararlanacaksınız? Nihayetinde kendinizi gerçekleştirmenizi sağlayacak

olan, hem heveslerinizi hem de hedeflerinizi düzleminde size kendinizi iyi hissettirecek olan şeylerdir.

d. **Başarmış olmak için başarma tuzağına düşmeyin.** Başarıya odaklanmak önemlidir fakat bin iki yüz dolarlık bir çift ayakkabıyı veya hoş bir otomobili takıntı haline getirebilen insanların mutlu olduğuna nadiren rastlanır çünkü bu insanlar gerçekte ne istediklerini ve dolayısıyla kendilerini neyin tatmin edeceğini bilemezler.

e. **Asla sırf başarılamaz olduğunu düşündüğünüz için bir hedeften vazgeçmeyin.** Gözü pek olun. Daima bir yolu vardır. Size düşen o yolu bulmak ve o yolda ilerlemeye cesaret etmektir. Başarılabilir olduğunu sandığınız şey, sadece o anda bildiğiniz şeyin işlevidir. Bir kez aramaya başladığınızda, hele ki başka şeyleri nirengi yaptığınızda, çok şey öğreneceksiniz ve daha önce görmediğiniz yollar önünüzde belirecek. Profesyonel bir basketbol kulübünün bütün oyun planını kısa boylu bir oyuncu üzerine kurması, yetmiş yaşında bir insanın bir buçuk kilometreyi bir dakikada koşması gibi imkânsız veya imkânsıza yakın durumlar elbette ki yok değildir.

f. **Unutmayın, büyük beklentiler büyük yetenekler yaratır.** Hedeflerinizi başarabileceğinizi bildiğiniz şeylerle sınırlarsanız, çıtayı çok altta tutmuş olursunuz.

g. **Eğer i) esneklik ve ii) öz sorumluluk sahibiyseniz, neredeyse hiçbir şey sizi başarılı olmaktan alıkoyamaz.** Esneklik gerçeğin (ve bilgili insanların) size öğrettiklerini kabul etmenizi sağlar. Öz sorumluluk ise asli unsurdur; çünkü hedefinize ulaşmayı başaramamanızın kişisel bir başarısızlık olacağına inanıyorsanız, gerçekten böyle düşünüyorsanız, öz sorumluluk, başarısızlığınızı gereken yaratıcılığı, esnekliği veya kararlılığı sergilememenizin göstergesi olarak görmenizi sağlayacak ve bu, doğru yolu bulmaya çok daha odaklı olmanızı beraberinde getirecektir.

h. **Yenilgilerin nasıl üstesinden gelineceğini bilmek, en az nasıl ilerleyeceğini bilmek kadar önemlidir.** Şelaleden aşağı düşmek üzere olduğunuzu ve bundan kaçış olmadığını hissettiğiniz anlar olur. Hayat sizi o anda

yıkıcı gibi görünen kimi mücadelelere sokacaktır. Kötü dönemlerde elinizdekileri korumayı, kaybınızı asgaride tutmayı ve sadece kaçınılmaz olan kayıpla baş etmeyi hedef edinebilirsiniz. Göreviniz daima olası en iyi tercihi yapmaktır, bunu yaparsanız ödüllendirileceğinizi bilmelisiniz.

2.2 Sorunlarınızı saptayın ve asla göz ardı etmeyin.

a. Acı verici sorunları adınızı çağıran potansiyel ilerlemeler olarak görün. Karşılaştığınız her sorun bir fırsattır; başta öyle hissetmeseniz bile. Dolayısıyla sorunları su yüzeyine çıkarmak elzemdir. Çoğu insan, hele ki söz konusu kendisinin veya değer verdiği birinin zayıf yönlerini açığa çıkaran bir sorun olduğunda bunu yapmaktan hoşlanmaz. Fakat başarılı insanlar bunu yapmak zorunda olduklarını bilirler.

b. Sırf altında görmekten hoşlanmadığınız acı gerçekler yatıyor diye sorunlarla yüzleşmekten kaçınmayın. Çözümü zor sorunlar üzerine düşünmek huzursuz edici olabilir fakat bunlar üzerine *düşünmemek* (ve dolayısıyla bunları aşamamak) sizi daha da huzursuz etmelidir. Kendi yetenek veya beceri yoksunluğundan kaynaklanan bir sorunla karşılaştığında, çoğu insan utanır. Bunu aşın. Bu konuda ne söylesem az kalır: Zayıf yönlerinizi kabul etmeniz onları kuşatma altına almanızla eş değerdir. Onların üstesinden gelmenin ilk adımıdır bu. Duyduğunuz acılar karakterinizi sınayan ve üstüne gittikçe ödüllendirileceğiniz "giderek artan acılardır".

c. Sorunlarınızı kesin ve açık bir şekilde tanımlayın. Net olmak zorundasınız çünkü farklı sorunların farklı çözümleri vardır. Sorun beceri yetersizliğiyse, ek egzersizler çare olabilirken, doğuştan gelen bir zayıf yönünüzden kaynaklanıyorsa, başkalarından yardım almanız veya oynadığınız rolü değiştirmeniz gerekebilir. Başka bir deyişle matematiğiniz kötüyse, muhasebeci tutun. Sorunun kaynağı bir başkasının zayıf yönleriyse, onun yerine ihtiyaç duyulan konuda daha yetkin birini getirin. Bu işin yolu budur.

d. Bir sorunun nedenini gerçek sorunla karşılaştırmayın. "Yeterince uykumu alamıyorum," bir sorun değildir; bir sorunun olası nedenlerinden (belki de sonuçlarından) biridir. Düşüncenizi berraklaştırmak için, önce kötü sonucu tanımlamaya çalışın; yani bu örnekte, "İşimde düşük performans sergiliyorum," diyebilin. Bu sorunun nedeni yeterince uyuyamıyor olmanız da olabilir başka bir şey de fakat bunu saptamak için öncelikle asıl sorunun ne olduğunu bilmelisiniz.

e. Büyük sorunlarla küçük sorunları birbirinden ayırın. Zamanınız da enerjiniz de fazlasıyla mevcut; sorunlarınızı araştırmaya yatırım yaptığınızdan emin olun. Eğer bu sorunlar sabitse, en büyük getiriyi bunlardan elde edeceksiniz. Fakat aynı zamanda, küçük sorunlara da yeterince zaman ayırın ve bunların daha büyük sorunların semptomları olmadığından emin olun.

f. Bir kez sorunu saptadığınızda, asla göz ardı etmeyin. Bir sorunu göz ardı etmek onu saptayamamakla eş değer sonuçlar doğuracaktır. İster çözülemeyeceğine inandığınızdan ister çözmeye değer görmediğinizden isterse çözümü için gereken şeylerin tamamına sahip olamadığınızdan olsun, sonuç değişmez. Şiddetine bakmaksızın, her türlü kötülüğe katı bir tahammülsüzlük geliştirmelisiniz.

2.3 Sorunlara tanı koyarak kök nedenlerine inin.

a. "Nasıl çözeceğinize" karar vermeden önce sorunun "ne olduğuna" odaklanın. Ciddi bir sorunu saptar saptamaz derhâl bir çözüm önerisi sunmak çok sık yapılan bir hatadır. Stratejik düşünme hem tanı hem de plan gerektirir. İyi bir tanı koymak meselenin karmaşıklığına ve tanı koyma sürecinin ne denli iyi yürütüldüğüne bağlı olarak genellikle on beş dakika ile bir saat arasında bir zaman alır. Kök nedenlerini belirlemek için ilgili kişilerle konuşmak ve bulguları bir araya getirmek gerekir. İlkeler gibi, kök nedenler de farklı gibi görünen birçok durumda tekrar tekrar kendilerini gösterirler. Onları bulmak ve çözmek tekrar tekrar yarar sağlar.

b. **Yakın nedenlerle kök nedenleri birbirinden ayırın.** Yakın nedenler tipik olarak sorunlara yol açan eylemlerdir (veya eylemsizliklerdir) ve dolayısıyla fiillerle tasvir edilirler (*Treni kaçırdım çünkü kalkış saatlerini kontrol etmedim*). Kök nedenler daha derinlere iner ve tipik olarak sıfatlarla tasvir edilirler (*Treni kaçırdım çünkü unutkan biriyim*). Sorunlarınızı ancak kök nedenlerini ortadan kaldırarak gerçek manada çözebilirsiniz ve bunu yapmak için semptomlarla hastalığı birbirinden ayırmak zorundasınız.

c. **Bir insanı (kendiniz dâhil) tanımanın size ondan ne bekleyebileceğinizi söyleyeceğini bilin.** Çevrenizde ihtiyaç duyduğunuz özelliklere, vasıflara sahip insanların olmasını istiyorsanız, onların nasıl birileri olduklarını değerlendirme konusundaki gönülsüzlüğünüzü aşmak zorundasınız. Aynı durum kendiniz için de geçerli. İnsanlar hemen her zaman kendi hatalarını ve zayıf yönlerini saptamakta ve kabullenmekte zorlanır. Bunun nedeni kimi zaman kendilerine dönük farkındasızlıklarıysa da çoğunlukla egolarıdır. Aynı şekilde çevrenizdekiler de sizi incitmek istemediklerinden hatalarınızı söylemekte kuvvetle ihtimal sizin kadar gönülsüz davranır. Yapmanız gereken tek şey, bundan kurtulmaktır. Kendilerini gerçekleştiren insanları diğerlerinden ayıran en önemli fark, kendilerine ve başkalarına tarafsız gözle bakmaya ve önlerinde engel teşkil eden kök nedenleri anlamaya dönük istekleridir.

2.4 Plan oluşturun.

a. **İleri gitmeden önce geriye dönün.** Sizi geçmişte olduğunuz yerden (veya yapmakta olduğunuz şeylerden) şu anda bulunduğunuz noktaya getiren hikâyeyi yeniden oynatın ve ardından hedeflerinize ulaşabilmek için gelecekte sizin ve başkalarının ne yapması gerektiğini gözünüzde canlandırın.

b. **Sorununuzu bir makine tarafından üretilen sonuçlar bütünü olarak ele alın.** Makinenize yukarıdan bakarak ve daha iyi sonuç vermek için ne tür değişiklikler yapılması gerektiğine kafa yorarak üst düzey düşünmeyi pratik edin.

c. **Tipik olarak sizi hedeflerinize ulaştıracak çok sayıda yol olduğunu unutmayın.** Size düşen hangisinin işe yaradığını bulmaktır.

d. **Planınızı zaman içinde kimin ne yapacağını gözünüzde canlandırdığınız bir film senaryosu gibi düşünün.** İlk başta planınızı ayrıntılı olarak ("işe alım" vs.) tasarlayın ve ardından arıtın. Büyük resimden özel görevlere ve tahminî zamanlamaya doğru inin (örneğin, "Önümüzdeki iki haftada bu önemli isimleri bulacak personel avcılarını belirleyeceğim"). Bunu yaparken maliyetlerin, zamanın ve personelin gerçek dünyası da kuşkusuz belirginleşecek ve bu durum sizi planınızı makinenin bütün dişlileri tıkır tıkır işleyene kadar arıtmaya sevk edecektir.

e. **Planınızı herkesin görebilmesi ve kaydettiğiniz ilerlemeyi takip edebilmeniz için not edin.** Kimin ne zaman ne yapması gerektiğine kadar en ufak detaylar tek tek yazılmalıdır. Görevler, anlatı ve hedefler farklı şeylerdir, birbirleriyle karıştırmayın. Anlatıyı hedeflerinize bağlayan şeyin görevler olduğunu unutmayın.

f. **İyi bir plan oluşturmanın çok fazla zaman almayacağını bilin.** Bir planın ayrıntılı bir şekilde tasarlanması ve arıtılması saatler içinde de bitebilir günler, hatta haftalar da alabilir. Fakat bu olmazsa olmaz bir süreçtir zira etkili olmak için ne yapmanız gerekeceğini belirleyecek olan budur. İdari işlerle meşgul olduğundan plan yapmaya kelimenin gerçek anlamıyla hiç zaman ayırmamak gafletine düşen çok fazla insan var. Unutmayın! Planlama icraattan önce gelir.

2.5 Sonuçlandırana kadar zorlayın.

a. **Planlarını icra etmeyen büyük planlamacılar hiçbir yere varamazlar.** Sonuna kadar zorlamalısınız ve bu, senaryonuzu adım adım takip edecek öz disipline sahip olmayı gerektirir. Başarınızın görevleriniz ile hedefleriniz arasındaki bağlantılarda saklı olduğunu akılda tutmanız önemli. Bunu gözden kaybettiğiniz an durun ve kendinize "niye?" diye sorun. Niye sorusunu gözden kaybettiğinizde, hedeflerinizi de kaybedeceğinizden kuşkunuz olmasın.

b. İyi çalışma alışkanlıklarına hak ettikleri değer çokça verilmez. Başarılı bir şekilde sonuna kadar zorlayan insanların birer yapılacaklar listesi olmalıdır. Bu liste makul bir şekilde öncelik sıralamasına göre düzenlenmeli ve tamamlanan her maddenin yanına işaret konmalıdır.

c. Planınızı takip ettiğinizden emin olmak için açık metrikler oluşturun. İdeal olanı, ilerlemenizin sizin dışınızda biri tarafından tarafsız bir şekilde ölçülmesi ve rapor edilmesidir. Hedeflerinizi tutturamıyorsanız, bu tanı konması ve çözülmesi gereken bir başka sorun anlamına gelir. İcraat kısmında iyi olmayan sayısız başarılı, yaratıcı insan var. Bu insanlar başarılarını son derece güvenilir görev adamlarıyla kurdukları simbiyotik ilişkiye borçludurlar.

Hepsi bu kadar!

Beş adımın tamamının değerlerinizden kaynaklandığını unutmayın. Değerleriniz ne istediğinizi, yani hedeflerinizi belirler. Yine, bu beş adımın yinelemeli olduğunu akılda tutun. Bir adımı tamamladığınızda, bir sonraki adıma geçmenizi sağlayacak bilgiyi kuvvetle ihtimal edinmiş olacaksınız. Beş adımın beşini de tamamladığınızda, yeni bir hedefle baştan başlayacaksınız. Süreç işliyorsa, hedefleriniz planlarınızdan, planlarınız da görevlerinizden daha yavaş bir ritimde değişecektir.

Son bir önemli hatırlatma: Sentezleme ve şekillendirmede iyi olmanız gerekir. İlk üç adım –hedefler belirlemek, sorunları saptamak ve tanılamak– sentezlemedir (bununla, ulaşmak istediğiniz noktayı ve gerçekte olan biteni bilmenizi kastediyorum). Çözümler planlamanız ve planlarınızı yerine getirmeniz şekillendirmedir.

2.6 Unutmayın, çözüm bulduğunuz sürece zayıf yönlerinizin bir önemi yoktur.

Bütün adımları çok iyi uygulayamayacağınızdan neredeyse emin olabilirsiniz çünkü her biri farklı düşünme biçimleri gerektirir ve gerçek manada hiç kimse bunların tamamında aynı derecede iyi olamaz. Örneğin, hedef

belirleme (tıpkı hayatınızın nasıl olmasına karar vermeniz gibi) sizden gözünüzde canlandırma ve önceliklendirme gibi üst düzey düşünme biçiminde iyi olmanızı bekler. Sorunları saptayıp göz ardı etmemek sizden kavrayışlı olmanın yanında, sentezlemede iyi olmanızı ve yüksek standartları sürdürmenizi bekler. Tanı koyma mantıklı olmanızı, farklı seçenekleri görebilmenizi ve başkalarıyla sert sohbetlere girebilmenizi bekler. Plan yapma görselleştirme ve pratiklik, planları icra etmeyse öz disiplin, iyi çalışma alışkanlıkları ve sonuç odaklılık gerektirir. Bütün bu vasıflara sahip birini tanıyor musunuz? Muhtemelen hayır. Ayrıca, beş adımı iyi bir şekilde yapmak için gerçekten başarılı olmak gerekir. Peki, ne yapacaksınız? Her şeyden önce, *tevazu gösterin ki ihtiyaç duyduğunuz şeyleri başkalarından alabilesiniz!*

Herkesin zayıf yönleri vardır. Bunlar genellikle yapılan hataların türlerinde kendilerini açık eder. Zayıf yönlerinizi bilmeniz ve gözlerinizi bunlara odaklamanız başarı yolunda atacağınız ilk adımdır.

a. **Hatalarınızın türüne bakın ve tipik olarak 5 Aşamalı Süreç'te hangi adıma denk düştüğünü saptayın.** Başkalarına da bu konudaki fikirlerini sorun; nihayetinde hiç kimse kendini yüzde yüz tarafsız gözle değerlendiremez.

b. **Herkesin başarıya giden yolunun önünde en az bir büyük engel vardır; kendinizinkini bulun ve aşın.** Bu büyük şeyin ne olduğunu (tıpkı sorunları saptamak, çözümler planlamak, sonuç alana kadar zorlamak gibi) ve neden var olduğunu (duygularınız sizi yanıltıyor olabilir, yeterince olasılığı gözünüzde canlandıramayabilirsiniz) not edin. Çoğu insanda olduğu gibi sizin de önünüzde muhtemelen birden çok engel vardır fakat o asıl büyük engeli ortadan kaldırabilir veya bir şekilde atlatabilirseniz, hayatınızda muazzam bir ilerleme kaydedeceksiniz. Bu büyük engel üzerine yoğunlaştığınız müddetçe, onun layıkıyla üstesinden gelmeniz neredeyse kesindir.

Bu büyük engeli ya kendi başınıza aşarsınız ya da onunla baş etmede başkalarından yardım alırsınız. Başarının iki yolu vardır: i) ihtiyaç duyduğunuz şeye sahip olmak veya ii) onu başkalarından almak. İkinci yol tevazu göstermenizi gerektirir. Tevazu göstermek de en az kendi kendine yetecek güçte olmak kadar önemli, hatta belki ondan daha önemlidir.

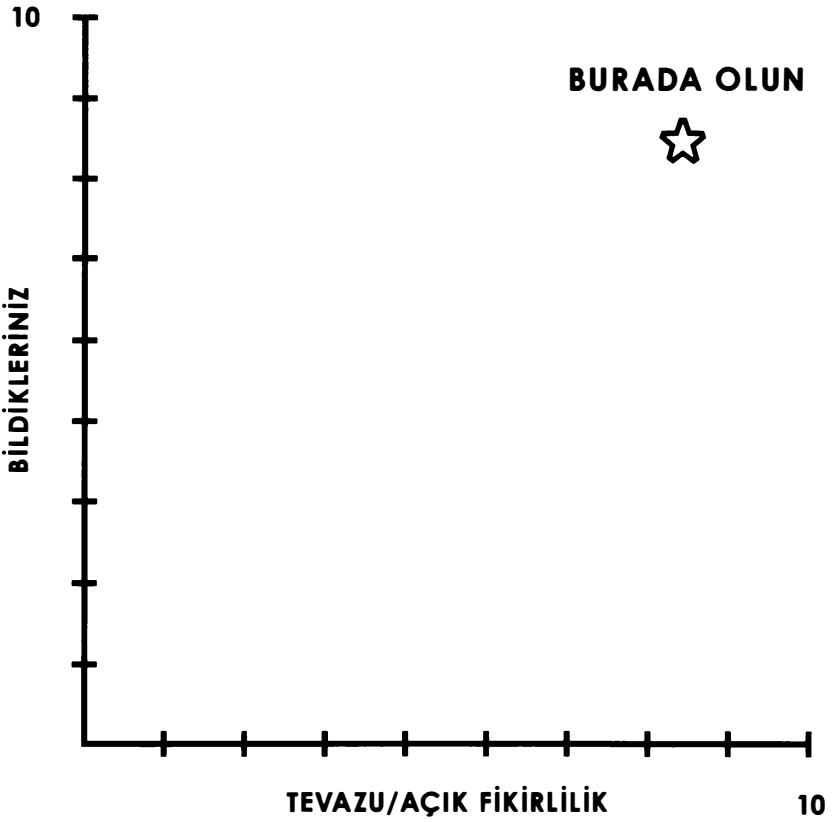
İkisine birden sahip olmak tabii ki en iyisidir. Yandaki sayfada bazı insanların yararlı bulacağını düşündüğüm bir şablon göreceksiniz.

2.7 Kendi zihinsel haritanızı ve diğer insanlarınkileri anlayın ve tevazu öğrenin.

Bazı insanlar kendi başına ne yapması gerektiği konusunda oldukça iyidir ve iyi birer zihinsel haritaya sahiptir. Belki birilerinden öğrendiler belki yüksek dozda sağduyuyla kutsandılar. Her hâlükârda kendilerinde başkalarındakinden daha fazla yanıta sahiptirler. Benzer şekilde bazı insanlar diğerlerine göre daha mütevazı ve açık fikirlidir. Tevazu sizi kendi başınıza bulacaklarınızdan çok daha iyi yanıtlara götürüyorsa, iyi bir zihinsel haritaya sahip olmaktan daha değerli bile olabilir. Hem açık fikirli olup hem de iyi zihinsel haritalara sahip olmak, kuşkusuz en güçlüsüdür.

Bu basit kavramı açmak gerekirse, yan sayfadaki gibi, birinin zihinsel haritasının ne kadar iyi olduğuna (başka bir deyişle, ne bildiğine) Y ekseni üzerinde, ne kadar mütevazı/açık fikirli olduğuna X ekseni üzerinde birle on arasında bir puan verin.

Herkes yola sol alttaki noktadan, zayıf zihinsel haritalara sahip ve çok az açık fikirli olarak çıkar ve çoğu insan trajik ve kibirli bir şekilde o noktada kalır. Siz zihinsel harita ekseninde (bir şeylerin nasıl daha iyi yapılacağını öğrenerek) yukarı doğru veya açık fikirlilik ekseninde dışa doğru seyrederek ilerleme kaydedebilirsiniz. Her ikisi de sizi yapmanız gerekenler konusunda daha bilgili, yetkin kılacaktır. İyi zihinsel haritalara fakat düşük bir açık fikirliliğe sahip olmanız müthiş değilse de iyi sayılabilir. Ne var ki bu hâlâ değerli pek çok şeyi es geçeceksiniz demektir. Benzer şekilde son derece yüksek bir açık fikirliliğe fakat kötü zihinsel haritalara sahip olduğunuzda, takip edilecek doğru insanları ve bakış açılarını seçerken muhtemelen ciddi zorluk çekeceksiniz. İyi zihinsel haritalara ve gayet yüksek bir açık fikirliliğe sahip biri bunların ikisinden de mahrum olan birini her seferinde silkeleyecektir.



Şimdi bir an durun ve yolunuzu nasıl daha etkili hâle getirebileceğiniz üzerine düşünün. Bu tabloda kendinizi nerede görüyorsunuz? Ardından başkalarına sizi tablonun neresinde gördüklerini sorun.

Bir kez neyi atladığınızı anlayıp başkalarından yardım almanızı sağlayacak açık fikirliliğe ulaştığınızda, gerçek manada başaramayacağınız hiçbir şey olmadığını göreceksiniz.

Çoğu insan genellikle bunu yapmayı başaramaz. Sonraki kısımda, bunun neden düzeltilmesi gerektiğini ve nasıl düzeltilebileceğini ele alacağım.

3 Radikal Biçimde Açık Fikirli Olun

Muhtemelen en önemli bölüm bu; zira bu bölümde çoğu insanın hayattan istediklerini almalarının önünde duran iki engelin nasıl aşılacağını göreceksiniz. Söz konusu engeller varlıklarını beynimizin işleyiş tarzına borçlu olduğundan, hemen herkesin ortak sorunudur.

3.1 Önünüzde duran iki engeli tanıyın.

İyi kararlar almanızın önündeki en büyük iki engelden biri egonuz, diğeri kör noktalarınızdır. Birlikte, kendinize ve durumunuza tarafsız gözle bakmanızı ve başkalarından bilgi toplayarak olası en iyi kararları almanızı güçleştirirler. Makinenin, yani insan beyninin nasıl işlediğini kavrayabilirseniz, bu engellerin neden var olduğunu ve sizi davranışlarınızda daha mutlu, daha etkili, başkalarıyla iletişim ve etkileşimde daha iyi kılacak ne tür değişiklikler yapmanız gerektiğini anlayabilirsiniz.

a. Ego engelinizi kavrayın. "Ego engeli" ile hata ve zayıf yönlerinizi kabul etmenizi güçleştiren alt algısal savunma mekanizmanızı kastediyorum. En derinlerinizde saklı gereksinim ve korkularınız –sevilme gereksinimi ve sevgisiz kalma korkusu, hayatta kalma gereksinimi ve hayatta kala-

mama korkusu, önemli biri olma gereksinimi ve önemsenmeme korkusu vs.– şakak lobunda yer alıp duyguları işleyen amigdala gibi beyninizin en ilkel kısımlarına aittir. Beynin bu bölgeleri bilinçli farkındalığın erişimi dışında olduğundan, ne istediklerini ve sizi nasıl kontrol ettiklerini anlamanız gerçek manada imkânsızdır. Bu kısımlar olayları fazlasıyla basite indirger ve içgüdüsel tepki verir. Övgü bekler ve eleştiriyi saldırı addeder; beynin daha üst kısımları yapıcı eleştirilerin kişinin yararına olduğunu bilse de bu kısımlar bununla ilgilenmez. Özellikle de mesele ne kadar iyi biri olup olmadığınız olduğunda, sizi doğrudan savunma pozisyonunda konumlandırır.

Diğer taraftan üst düzey bilinç neokortekste, alın korteksi denilen kısımda yer alır. Burası, beyninizin en bariz biçimde insana özgü kısmıdır ve beynin geri kalanına kıyasla insanda diğer türlerdekinden daha büyüktür. Mantık ve muhakemenin yanı sıra karar alma sürecinde bilinçli farkındalığı (anılan adıyla "yürütme işlevi") deneyimlediğiniz kısım burasıdır.

b. **İki "siz"** sizi kontrol etmek için kıyasıya mücadele içindedir. Her ne kadar üst düzey siz alt düzey sizden bihaber olsa bile, tıpkı Dr. Jekyll ile Mr. Hyde gibidirler. Bu çatışma evrenseldir; yeterince yakından incelediğinizde, kişinin beyninin farklı kısımlarının birbirleriyle tartıştığını gerçekten görebilirsiniz. Örneğin, insan "kendine öfkelendiğinde," alın korteksi amigdalasıyla (beynin diğer alt düzey kısımları[25]) ağız dalaşına girer. Biri kendine, "Neden pastanın tamamını yememe izin verdim?" diye sorduğunda yanıt açıktır: "Çünkü alt düzey sen anlayışlı, üst düzey sana karşı galip geldi."

Mantıklı/bilinçli siz ile duygusal/bilinçaltı sizin birbiriyle nasıl mücadele ettiğini kavradığınızda, bu iki sizin başka insanlar ve onların iki "kendileriyle" nasıl mücadele ettiğini de hayalinizde canlandırabilirsiniz. Tam bir karmaşa! Bu alt düzey benler saldırgan köpek gibidirler, üst düzey benler meselelerin halledilmesini arzularken bile dövüşmek isterler. Hayli

25 Beyin düşünce, duygu ve eylem üretiminden sorumlu birçok farklı yapıya sahip hayli bileşik bir organdır. Bunları açıklarken, birtakım metotlar benimsedim; mesela, asıl nöroanatomi daha karmaşık olsa da amigdalayı duygusal akış ve çatışma tepkilerinin tek kaynağı olarak tasvir ediyorum. Bunu bir sonraki başlıkta daha ayrıntılı açıklayacağım.

kafa karıştırıcı bir süreç söz konusudur çünkü siz ve baş etmekte olduğunuz kişiler, çoğunlukla bu alt düzey canavarların herkesin davranışını gasp etmeye çalışmak şöyle dursun, varlıklarından bile bihabersinizdir.

Şimdi gelin, birinin bir konuda sizinle fikir ayrılığına düşüp sizden fikrinizi açıklamanızı istediğinde ne olabileceğine bakalım. Bu tür sorgulamaları saldırı olarak yorumlamaya programlandığınızdan, karşınızdakinin bakış açısıyla ilgilenmeniz daha mantıklı olacaksa bile, öfkelenirsiniz; hele ki karşınızdaki zeki bir insansa. Davranışın gerekçesini açıklamaya çalışırken, mantıksız gerekçeler ortaya atarsınız. Çünkü alt düzey siz üst düzey siz üzerinden sesini duyurmaya çalışıyordur. Kökleşmiş gizli güdüleriniz kontrolü ele almıştır bir kere; artık "sizin" gerçekte ne yaptığınıza mantıklı bir açıklama getirmeniz imkânsızdır.

En zeki insanlar bile genelde böyle davranır ve bu trajik bir durumdur. Etkili olmak için, haklı çıkma gereksiniminizin gerçeği bulma gereksiniminize baskın gelmesine izin vermemelisiniz. Bildiğiniz şey veya bir konuda ne kadar iyi olduğunuz hakkında fazla kibirliyseniz, boyunuzun ölçüsünü alacak, kötü kararlar verecek ve potansiyelinizin altında performans sergileyeceksiniz demektir.

c. **Kör nokta engelinizi kavrayın.** Ego engeline ek olarak sizin (ve diğer herkesin) bir de düşünce tarzınız nedeniyle olayları isabetli yorumlamaktan alıkonduğunuz kör noktalarınız vardır. Nasıl ki hepimiz duyma ve renkleri ayırt etmede farklı aralıklara sahipsek, aynı şekilde olayları görme ve yorumlamada da hepimiz farklı aralıklara sahibiz. Her şeyi kendi tarzımızda görürüz. Örneğin bazı insanlar, tabiatları gereği büyük resmi görüp ufak detayları gözden kaçırırken, bazı insanlar da yine tabiatları gereği ayrıntıları görüp büyük resmi gözden kaçırır. Bazısı lineer düşünürken, bazısı yanal düşünür vs.

İnsanlar göremedikleri şeyleri, doğal olarak takdirle karşılamazlar. Renk körü biri için bir rengi görmek nasıl bir şeyse, örüntüleri saptayamayıp sentezleyemeyen insanlar için de örüntüleri görmek ve sentezlemek öyle bir şeydir. Beynimizin işleyiş tarzındaki bu farklılıklar, bedenlerimizin işleyiş tarzındaki farklılıklardan çok daha az görünür hâldedir. Renk körü olan insanlar bu gerçeği eninde sonunda fark eder lakin çoğu insan düşünce

tarzlarının kendilerini kör ettiğini hiçbir zaman göremez, kavrayamaz. Bu kadarı yetmezmiş gibi ne kendimizi ne başkalarını kör noktaları olan kişiler olarak görmek hoşumuza gider. Hâlbuki hepimiz böyleyiz. Birinin psikolojik zaaflarına işaret ettiğinizde, tespitiniz genellikle fiziksel bir zaafa işaret ediyormuşsunuz gibi algılanır.

Eğer böyle biriyseniz, diğer insanların olayları nasıl gördüğüne dair en ufak bir fikriniz yok, ne düşündüklerini anlama işinde hiç iyi değilsiniz çünkü onlara asıl sizin düşüncenizin doğru olduğunu anlatmaya çalışmakla fazla meşgulsünüz demektir. Başka bir deyişle dar görüşlüsünüz ve çok fazla şey bildiğinizi sanıyorsunuz. Dar görüşlülüğün bedeli ağırdır; diğer insanların size gösterebileceği her türlü muhteşem olanağı ve ciddi tehdidi es geçmenize yol açar ve yapıcı, hatta hayat kurtarıcı eleştirilere ket vurur.

Bu iki engelin önümüze koyduğu sonuç şudur: Fikir ayrılıklarında taraflar tipik olarak kendi haklılıklarından emindirler ve sözümona fikir alışverişi karşılıklı öfkelenmeyle biter. Bu mantıksızdır ve standart altı kararlar alınmasına yol açar. Nihayetinde iki insan karşıt çıkarımlara ulaşıyorsa, birinden biri yanılıyor demektir. Yanılan tarafın siz olmadığınızı sağlama almak istemez misiniz?

Başkalarının düşüncelerinden yararlanamama beceriksizliği sadece uzlaşmazlık anlarında patlak vermez; insanlar çözmeye çalıştıkları sorunlarla karşılaştıklarında da kendini gösterir. Çoğu insan çözülmesi gereken bir sorunla karşılaştığında, erişebileceği birçok muhteşem düşünceyi almak, kavramak yerine kendi kafasının içinde tilkileri döndürüp durur. Sonuç olarak sürekli kendi gördüğü şeye yönelir, görmediği şeylere toslar. Toslamalar en nihayetinde kişinin adaptasyon geçirmesini sağlayana kadar devam edecek bir döngüdür bu. Söz konusu adaptasyonu sağlayanlar bunu i) beyinlerine doğal gelmeyen bir şekilde çalışmayı öğreterek (örneğin, yaratıcı insan disiplin ve pratikle organize olmayı öğrenir), ii) telafi edici mekanizmalara (programlanmış hatırlatıcılar vs.) başvurarak ve/veya iii) zayıf oldukları konularda güçlü olan insanlardan yardım alarak başarırlar.

Düşünce tarzı farklılıkları yıkıcı olmak zorunda değildir; pekâlâ simbiyotik ve tamamlayıcı da olabilirler. Örneğin yaratıcı insanlarda yaygın

görülen yanal düşünme yaklaşımı bu insanları güvenilmez kılabilirken, daha lineer düşünen insanlar genellikle daha bağımlıdır; bazısı daha duygusal, bazısı daha mantıklıdır gibi. Bu bireylerin hiçbirinin tamamlayıcı vasıflara sahip başka insanlardan yardım almadan herhangi bir karmaşık projede başarılı olma şansı yoktur.

Aristoteles trajediyi kişinin ölümcül kusurundan, düzeltilmiş olsa muhteşem bir sonucu doğuracak bir ölümcül kusurdan kaynaklanan korkunç bir felaket olarak tanımlar. Bana kalırsa bu iki engel –ego ve kör noktalar– zeki, çalışkan insanları kendilerini gerçekleştirmekten alıkoyan ölümcül kusurlardır.

Bu kusurlardan nasıl kurtulabileceğinizi öğrenmek ister misiniz? Bunu yapabilirsiniz, herkes yapabilir. Şöyle ki:

3.2 Radikal açık fikirliliği pratik edin.

Kör olduğunuzu bilmediğinizde, sorunlarınıza toslayıp durmaya devam edecekken, körlüğünüzü bilirseniz, görmenin bir yolunu bulabilirsiniz. Başka bir deyişle kör noktalarınız olduğunu kabul eder ve başkalarının olayları sizden daha iyi görebilme –ve tabii işaret etmeye çalıştıkları tehlikeler ve olanakların gerçekten var olma– ihtimalini açık fikirlilikle dikkate alırsanız, olasılıkla iyi kararlar alırsınız.

Radikal açık fikirlilik, seçeneklerinizi en ideal haliyle görememeyebileceğiniz yönündeki haklı bir kaygıdan ileri gelir. Egonuz ve kör noktalarınızın yolunuza çıkmasına izin vermeden farklı bakış açıları ve farklı olasılıkları etkili bir şekilde araştırma becerisidir bu. Sizden daima haklı olduğunuz yönündeki savınızın yerine gerçeği öğrenmenin hazzını koymanızı ister. Radikal açık fikirlilik, alt düzey sizin kontrolünden kurtulmanızı ve üst düzey sizin bütün iyi seçenekleri görüp değerlendirerek olası en iyi kararı almasını sağlar. Bu beceriyi kazanır ve mümkün olduğunca sık pratik ederseniz, gerçeklerinizle daha etkili bir şekilde baş edebilir ve hayatınızda radikal bir ilerleme kaydedebilirsiniz.

Çoğu insan radikal biçimde açık fikirli olmanın ne anlama geldiğini kavramaz. Açık fikirliliği "hatalara açık olmak" şeklinde tanımlar ve

inatla kafalarındaki fikre sadık kalarak alternatif bakış açılarının ardında yatan muhakemeyi anlamaya çalışmazlar. Radikal biçimde açık fikirli olmak için yapmanız gerekenler şunlardır:

a. **Olası en iyi yolu bilmiyor olabileceğinize samimiyetle inanın ve "bilinmeyen" ile baş etme kabiliyetinin, bildiğiniz bir şeyle baş etmekten çok daha önemli olduğunu kabul edin.** Çoğu insan sırf haklılığından fazlasıyla emin olduğu ve kendine mevcut daha iyi alternatifleri görme fırsatı tanımadığı için kötü kararlar alır. Radikal biçimde açık fikirli insanlar, doğru sorular sormanın ve aynı sorulara diğer zeki insanların vereceği yanıtları dinlemenin en az kendi yanıtları kadar önemli olduğunu bilir. İnsanın "bilinmezlik" içinde bir süre kulaç atmadan en müthiş karara ulaşamayacağının farkındadır. "Bilinmezlik" denizinde bildiklerimizden çok daha müthiş, çok daha nefes kesici şeyler olduğundan kuşkuları yoktur.

b. **Karar alımın iki aşamalı bir süreç olduğunu kabul edin: Önce ilgili bütün bilgileri toplayın, ardından karar alın.** Çoğu insan hâlihazırda bir sonuca ulaştırmış oldukları şeyle örtüşmeyen bilgileri toplamaya isteksizdir. Nedenini sorduğunuzda ekseriyetle aynı yanıtı duyarsınız: "Kendi başıma karar vermek istiyorum." Bu tür insanlar, karşıt görüşlerin bir şekilde yapmak istedikleri şeye karar vermelerine engel olacağını düşünmeye meyillidir. Hiçbir şey onları bu doğrudan geri döndüremez. Başkalarının bakış açılarını öğrenip dikkate almak bağımsız düşünme ve kendi kararlarınızı alma özgürlüğünüze hiçbir şekilde halel getirmez. Bilakis bakış açınızı genişletir.

c. **Kaygınız iyi görünmek değil, hedefinize ulaşmak olsun.** İnsanlar genellikle doğru yanıtın kendilerinde olduğunu ispat etmeye çalışırlar; ortada böyle bir yanıt yokken bile. Peki, neden böyle kısır, verimsiz bir çaba içine girerler? Genelde neden, büyük insanların bütün yanıtlara sahip ve zaafsız olduğu yönündeki manasız ama yaygın görüşe inanmalarıdır. Bu bakış açısı gerçekle bağdaşmadığı gibi ilerlemeniz önünde ciddi bir engeldir de. Olası en iyi kararları almakla ilgilenen insanlar, en iyi

yanıtı bildiklerinden nadiren emindirler. Zayıf yönleri ve kör noktaları olduğunun bilincindedirler ve daima sorunun üstesinden gelebilmek için hep daha fazlasını öğrenmeye çabalarlar.

d. **Almadan veremeyeceğinizi kabul edin.** Çoğu insan almaktansa (öğrenme) vermeye (düşüncelerini yayma ve fikir üretme) heveslidir. Birincil hedefiniz vermekse bile, bu yanlış bir tutumdur çünkü kişi aynı zamanda almıyorsa, verdiği şey de iyi olmayacaktır.

e. **Olayları başkalarının gözünden görmenin getirdiği bakış açısını kazanmak için yargınızı kısa bir süre askıya almak zorunda olduğunuzu ve yalnızca empati kurarak farklı bakış açılarını layıkıyla değerlendirebileceğinizi kabul edin.** Açık fikirlilik inanmadığınız şeylerin peşinden gitmeniz anlamına gelmez; açık fikirlilik manasız bir inatla kendi bakış açınıza saplanıp kalmak yerine başkalarının fikirlerini de dikkate almak demektir. Radikal biçimde açık fikirli olmak için, insanları size yanıldığınız söylemeye teşvik edecek kadar açık olmanız gerekir.

f. **Unutmayın, en iyi yanıtı arıyorsunuz; kendi başınıza bulabileceğiniz en iyi yanıtı değil.** Yanıt ille de kafanızın içinde olmak zorunda değildir, dışınızda da olabilir. Gerçekten tarafsız gözle baktığınızda, daima en iyi yanıtı bilme olasılığınızın çok düşük olduğunu ve en iyi yanıtı bilseniz bile başkaları tarafından sınanmadan bundan emin olamayacağınızı göreceksiniz. Dolayısıyla bilmediğinizi bilmeniz, hayati önem arz eder. Kendinize sorun: Bunu sadece kendi bakış açımla mı görüyorum? Eğer öyleyse, feci biçimde engellendiğinizi bilmelisiniz.

g. **Tartışıyor musunuz yoksa anlamaya mı çalışıyorsunuz? Bu konuda net olun ve kendinizin ve karşınızdaki insanın inanılırlığı temelinde hangisinin daha uygun olduğunu düşünün.** Eğer taraflar akransa, tartışmak uygundur. Bununla birlikte taraflardan biri karşısındakinden bariz biçimde daha bilgiliyse, tarafların öğretmen-öğrenci ilişkisi kurması daha uygundur. Bunu iyi yapmak için inanılırlık mefhumunu kavramanız gerekir. Ben inanılır insanı söz konusu şeyi defalarca başarılı bir şekilde

yerine getirmiş –en az üç başarıdan oluşan güçlü bir geçmiş performansa sahip– ve sorulduğunda yaklaşımını muhteşem gerekçelerle açıklayabilen kişi olarak tanımlarım.

Bir konuda inanılır –en azından sizden daha inanılır (varsayalım bir doktorla sağlığınız üzerine konuşuyorsunuz)– birinden farklı bir fikre sahipseniz, sizin soru soran taraf olmanız gerektiğini bilin, nihayetinde karşı tarafın bakış açısını kavramaya çalışıyorsunuz. Tersine, su götürmez bir şekilde daha bilgili taraf sizseniz, karşınızdaki insana bu gerçeği nazik bir dille hatırlatmalı ve size soru sormasını tavsiye etmelisiniz.

Radikal biçimde açık fikirli birine dönüşmek istiyorsanız, bütün bu stratejiler ustalaşmanız gereken iki pratikte bir araya gelir.

3.3 Saygılı tartışma sanatına kıymet verin.

İki insan karşıt fikirleri savunuyorsa, birinden biri yanılıyordur ve yanılan taraf sizseniz, bunu öğrenmeye değer. Bu nedenle saygılı tartışma becerisi geliştirmeniz ve bu sanata kıymet vermeniz gerektiğini düşünüyorum. Saygılı tartışmada, hedefiniz karşı tarafı haklılığınıza ikna etmek değil, hangi bakış açısının doğru olduğunu ve bununla ne yapılması gerektiğini öğrenmektir. Saygılı tartışmada, her iki taraf da birtakım önemli bakış açılarını gözden kaçırıyor olma endişesiyle hareket eder. Karşınızdaki insanın gördüğü şeyi gördüğünüz ve gördüğünüz şeyi onun da görmesini sağladığınız –her iki tarafın da "üst düzey benlerinin" gerçeğe ulaşmaya çalıştığı– fikir alışverişleri fevkalade yararlıdır ve tıpası açılmamış muazzam bir potansiyel kaynağıdır.

Bunu iyi yapabilmek için, sohbete karşı tarafı anlamaya çalıştığınızı gösterecek şekilde yaklaşın.[26] Açıklama yapmak yerine sorular sorun. Tartışmayı sakin ve tarafsız bir şekilde yürütün ve karşı tarafı da buna

26 Bunu iyi yapmanın bir yolu da, "Şahsi fikrimi açıkça söylememi mi tercih edersin kendime saklamamı mı?", "Birbirimizi haklılığımıza ikna etmeye mi çalışacağız yoksa neyin doğru olduğunu bulup bununla ne yapılacağına bakmak üzere birbirimizin bakış açısını açık fikirlilikle mi dinleyeceğiz?" veya "Benimle tartışacak mısın yoksa bakış açımı anlamak mı istiyorsun?" gibi sorular sormaktır.

teşvik edin. Unutmayın, ağız dalaşına girmiyorsunuz; açıkça gerçeği bulmaya çalışıyorsunuz. Makul olun ve karşı taraftan da makul olmasını bekleyin. Sakin, hemzeminde ve saygılı kalırsanız, aksinden çok daha fazlasını yapacaksınız. Pratik ettikçe bu işte giderek ustalaşacaksınız.

İnsanların fikir ayrılıklarında birbirlerine öfkelenmesi bana çok manasız geliyor; nihayetinde fikir ayrılıklarının çoğu tehdit değil, aksine öğrenme fırsatıdır. Yeni şeyler öğrenince fikrini değiştiren insanlar kazanmaya, öğrenmeyi inatla reddedenler kaybetmeye mahkûmdur. Buradan karşı tarafın çıkarımlarını körü körüne kabul etmeniz gerektiği gibi bir anlam çıkmaz. Benim tabirimle, açık fikirli ve aynı zamanda iddialı olmalısınız; çelişen olasılıkları aklınızda tutmalı ve tartmalı ama bir yandan da öğrendikleriniz temelinde muhtemel gerçeğe doğru akışkan bir şekilde ilerlemelisiniz. Bazı insanlar bunu çok kolay becerirken, bazıları zorlanır. Fikir ayrılığı yaşadığınız kişiye onun bakış açısını kendi sözcüklerinizle ifade etmeniz, bu işte kendinizi geliştirmenize hayli yarar sağlayan bir egzersiz olacaktır. Eğer karşı taraf kendisini doğru anladığınızı söylüyorsa, doğru yoldasınız demektir. Ayrıca her iki tarafın da birbirini rahatsız etmeden sadece durarak düşüncelerini toplama vakti bulacağı "iki dakika kuralını" da öneririm.

Bazı insanlar bunun zaman kaybı olmasından endişe eder. Fikir ayrılıkları üzerine kafa yormak kuşkusuz zaman alır fakat esasen kişinin zamanını en iyi değerlendirebileceği şey budur. Önemli olan, zamanınızı neye ve kime ayıracağınızdır. Sizinle aynı görüşte olmayan ve bütün görüşlerini dikkate almanın verimsiz olacağı pek çok insan var kuşkusuz. Dolayısıyla herkese açık fikirli yaklaşmak gerekmez. Bunun yerine, zamanınızı çevrenizdeki en inanılır insanlarla fikir alışverişinde bulunmaya ayırın.

Kendinizi güç bir durumda bulduğunuzda, her iki tarafın da saygı duyduğu bir üçüncü kişiye ulaşın ve tartışmaya başkanlık etmesi için yardımına başvurun. Olup bitenlerin kafanızın içinde dönüp durması gerçek manada amaca zarar verecektir ve çoğu insan tam da bunu yapmaya veya azalan verim noktasını geçmeden atışıp durmaya meyillidir. Böyle bir şey olduğunda, derhâl birbirini anlamanın daha verimli bir yolunu bulmaya yönelin; birbirini anlamak için ille de hemfikir olmak

gerekmez, ikisi ayrı şeylerdir. Örneğin, farklı düşündüğünüz konusunda pekâlâ uzlaşabilirsiniz.

Bu tür saygılı tartışmalar neden nadiren yaşanır? Çoğu insan içgüdüsel olarak fikir ayrılığı yaşamaya isteksizdir de ondan. Örneğin, iki insanın bir restorana girdiğini varsayalım. Biri restoranın yemeklerini sevdiğini söylediğinde, diğeri kuvvetle ihtimal ya "Ben de seviyorum," der ya da hiçbir şey söylememeyi tercih eder. Gerçek bu olmasa da, yaptığı bu olur. Fikir ayrılığı yaşamama isteği, "alt düzey sizin" yanlış bir şekilde fikir ayrılığını çatışma olarak yorumlamasından ileri gelir. Radikal açık fikirliliğin kolay olmamasının nedeni budur. Kendinize sizde veya karşınızdakinde bu tür tepkileri tetiklemeyecek şekilde fikir alışverişinde bulunma sanatını öğretmekle yükümlüsünüz. Bob, Giselle ve Dan bana insanlara kendilerini aşağılanmış hissettirdiğimi söylediğinde öğrenmek zorunda olduğum ders tam da buydu.

Saygılı tartışmalara girmek yerine, kafasındaki yanlış fikirlere saplanıp kalarak bunlara bağlı yanlış kararlar alması insanın en büyük trajedilerinden biridir. Hâlbuki saygılı bir şekilde tartışmak kamu politikalarından siyasete, tıptan bilime, hayır işlerinden kişisel ilişkilere kadar her alanda karar alma süreçlerinde radikal bir ilerlemeyi kolayca beraberinde getirecektir.

3.4 Sizinle fikir ayrılığına düşmekten çekinmeyen inanılır kişileri bakış açınızın nirengisi yapın.

Uzmanları bireysel olarak sorgulayarak ve onları dinleyip sorular soracağım şekilde birbirleriyle saygılı tartışmalara girmeye teşvik ederek hem haklı olma olasılığını yükseltirim hem de daha fazla bilgilenirim. Uzmanlar benimle veya birbirleriyle fikir ayrılığına düştüklerinde, bu daha da doğrudur. Saygılı bir şekilde tartışabilen zeki insanlar tahtanın önünde ders anlatmakla görevlendirilmiş öğretmenlerden katbekat daha iyi eğitmenlerdir. Edindiğim bilgiler genelde gelecekte benzer durumlarla karşılaşma ihtimalime karşı geliştirdiğim ve arıttığım ilkeleri doğurur.

Konuların gerekli sürede anlayamadığım kadar karmaşık olduğu kimi durumlarda, tartışmayı ilgili konuda benden daha inanılır olan bilgili insanlara bırakırım ama yine de aralarındaki saygılı tartışmayı dinlemeden edemem. Çoğu insanın bunu yapmadığını, daha ziyade gereken türde yargıları verecek yetkinlikte olmadıkları hâlde kendi kararlarını almayı tercih ettiklerini görüyorum. Bana göre böyle yaparak aslında alt düzey benliklerine teslim oluyorlar.

İnanılır insanların bakış açılarını nirengi yapma yaklaşımı hayatınız üzerinde ciddi etkiler yaratabilir. Kendi adıma hayat ile ölüm arasındaki kadar büyük bir fark yarattığını biliyorum. Haziran 2013'te, yıllık kontrollerimi yaptırmak için Johns Hopkins'e gittiğimde, yüksek dereceli displazili Barrett sendromu adı verilen prekanseröz durumda olduğum bilgisini aldım. Displazi kanser gelişiminin erken evresidir ve yemek borusu kanserine dönüşme olasılığı görece yüksektir: her yıl vakaların %15'i. Yemek borusu kanseri ölümcüldür, yani tedavi edilmemesi halinde üç ile beş yıl arasında kanser geliştirip ölecektim. Benimki gibi vakalarda uygulanan standart protokol, yemek borusunun alınmasıdır fakat kendi durumuma özel bir şeyden dolayı bunu istemedim. Doktor bekleyip gelişmeleri takip etmemi tavsiye etti.

İlerleyen haftalarda er ya da geç gelecek ölümüme dair plan yapmaya başladım; tabii bir yandan da yaşam mücadelesi vermeye devam ediyordum. Şunları yapmak istiyordum:

a. En kötü senaryoya göre plan yapın, böylece onu olabildiğince iyi hâle getirebilirsiniz. Kendimi şanslı görüyordum çünkü bu prognoz, bana en çok değer verdiğim kişilerin benim yokluğumda da sorun yaşamayacağını güvenceye almak için yeterli zamanı ve dahası kalan yıllarımı onlarla birlikte hayatın tadını çıkararak geçirme fırsatını verdi. Ne kadar uzun yaşayacağımı bilmesem de yeni doğan ilk torunumu tanıyacak kadar vaktim olacaktı.

Fakat artık sizin de bildiğiniz gibi, söyleyen kişi bir uzman bile olsa, ilk söylenen şeyin en iyi olduğunu düşünmek yerine, inanılır insanların görüşlerini nirengi yapmayı severim. Dolayısıyla özel doktorum Dr. Glazer aracılığıyla bu özel hastalık konusunda uzman dört başka doktorla daha görüştüm.

İlk görüştüğüm isim, önemli bir kanser hastanesinin göğüs cerrahisi bölüm başkanıydı. Kendisi bana durumumun hızlı ilerlemiş olduğunu ve ilk doktorun söylediğinin aksine, ameliyatın sağlığıma geri kavuşmamı sağlayabileceğini söyledi. Operasyon hem yemek borum ve midemin alınmasını ve bağırsaklarımın yemek borumdan geriye kalan küçük kısma bağlanmasını içeriyordu. Ameliyat masasında ölme ihtimalimin %10 olduğunu düşünüyordu; felç olma ihtimalimse %70'ti. Fakat rakamlar yaşayacağımı gösteriyordu ve dolayısıyla doktorun tavsiyesi ciddiye alınmaya değerdi. Haliyle, bana tanı koyan ve bekle gör yaklaşımını tavsiye eden Johns Hopkins'teki doktorla bir kez daha konuşmak istedim ve hemen o an her ikisinin de birbirlerinin bakış açılarına dair ne diyeceklerini görmek üzere diğer doktoru da aradım. Gözlerimi açan bir deneyimdi. İki doktor da kendileriyle yaptığım birebir görüşmede bana birbirinden tümüyle farklı şeyler söylemişken, eş zamanlı yapılan telefon görüşmesinde, iki taraf da profesyonel nezaketi en iyi yanıtı bulmak üzere tartışmanın üzerinde tutarak, fikir ayrılıklarını asgariye indirme, karşı tarafa iyi görünme çabasına girdi. Hâlâ farklı bakış açılarına sahip oldukları ortadaydı ama onları dinlemek konuya ilişkin kavrayışımı derinleştirdi.

Ertesi gün yine saygın bir hastanede çalışan dünyaca ünlü bir uzman ve araştırmacı bir üçüncü doktorla görüştüm. Bu doktor da üç ayda bir endoskopik muayeneden geçmem kaydıyla durumumun bana temelde herhangi bir sorun çıkarmayacağını söyledi. İç kısımda deri kanseri var gibi göründüğünü, takip edilir ve olası bir yeni büyüme kana karışmadan kesilirse, herhangi bir sorun yaşamayacağımı açıkladı. Ona göre bu şekilde takip edilen hastalarda gözlemlenen sonuçlar ile yemek borusu alınan hastalarda gözlemlenen sonuçlar arasında hiçbir fark yoktu. Daha basit söylemek gerekirse, hiçbiri kanserden ölmemişti. Belli aralıklarla yapılan kontroller ve diğer prosedürler dışında, hayatlarına normal seyrinde devam ediyorlardı.

Özetleyelim: Kırk sekiz saat içinde idam cezası olasılığından özünde bağırsaklarımın çıkarılmasını da içeren tedavi olasılığına ve son olarak anormalliklerin takibi ve herhangi bir zarara sebebiyet vermeden giderilmesinden ibaret, basit ve pek de zahmetli sayılmayacak bir çözüme uzanan bir yolculuk yapmıştım. Peki, bu son doktor yanılıyor muydu?

Dr. Glazer'la birlikte diğer iki dünyaca ünlü uzmanla görüşmeye gittik. İkisi de söz konusu prosedürün herhangi bir zararı olmayacağında hemfikirdiler. Dolayısıyla, devam ettirdim. Prosedür esnasında, yemek borumdan doku alıp test için laboratuvara gönderdiler. Birkaç gün sonra, başka bir ifadeyle, altmış dördüncü yaş günümden tam bir hafta sonra sonuçları aldım. Şok edici tabiri yaşadığım şeyi anlatmaya yetmez. Doku analizi sonrasında görülmüştü ki bende yüksek dereceli displazi hiç olmamıştı!

Uzmanlar bile yanılabilir, hata yapabilir; söylemek istediğim şey bu nedenle çok basit: radikal biçimde açık fikirli olmak ve zeki insanları nirengi yapmak kesinlikle müthiş yararlı olacaktır. Diğer seçenekleri zorlamamış olsaydım, hayatım tümüyle farklı bir yönde seyredecekti. Yani açık fikirlilikle inanılır insanları nirengi yaparak doğru karar alma olasılığınızı ciddi biçimde artırabilirsiniz.

3.5 Dar görüşlülük ve açık fikirlilik işaretlerini dikkatle takip etmeniz gerektiğini kabul edin.

Açık fikirli birini dar görüşlü birinden ayırmak işten değildir çünkü birbirlerinden tümüyle farklı davranırlar. İşte size, sizin veya başkalarının dar görüşlü olup olmadığını gösterecek bazı ipuçları:

1. **Dar görüşlü insanlar fikirlerinin değişmesini istemezler.** Tipik olarak, karşılarındaki insan kendilerine hak vermediğinde, neden onun kendilerinden farklı düşündüğünü merak etmek yerine, öfkelenirler. Bir şeyleri yanlış anladıklarında kendilerini kötü hisseder ve sorular sorarak karşı tarafın bakış açısını anlamaya çalışmak yerine haklılıklarını ispat etmekle ilgilenirler.

   Açık fikirli insanlar ortada neden fikir ayrılığı olduğu konusunda daha meraklıdırlar. Birisiyle fikir ayrılığı yaşadıklarında öfkelenmezler. Yanılıyor olabileceklerini bilir ve bir şeyleri gözden kaçırmadıklarından veya hata yapmadıklarından emin olmak için karşılarındaki insanın görüşünü dikkate almayı, buna zaman ayırmayı önemserler.
2. **Dar görüşlü insanlar soru sormak yerine daha çok açıklama yapmayı tercih ederler.** İnanılırlık size belli koşullarda açıklama yapma hakkı verse de gerçek manada açıklı fikirli insanlar, tanıdığım en inanılır kişiler bile, daima çok fazla soru sorarlar. İnanılır olmayan insanlar bana sıklıkla açıklamalarının her ne kadar pek güven verici ifadeler olarak telaffuz edilmeseler de aslında içinde sorular barındırdığını söylerler.

   Açık fikirli insanlar yanılıyor olabileceklerine gerçekten inanırlar; sordukları sorular sahicidir. Aynı zamanda, göreli inanılırlıklarını tartarak öncelikli rollerinin öğrenci mi, öğretmen mi yoksa akran mı olduğunu saptamaya çalışırlar.
3. **Dar görüşlü insanlar başkalarını anlamaktan çok anlaşılmaya odaklanırlar.** İnsanlar fikir ayrılığına düştüklerinde, karşı tarafın bakış

açısını doğru anlayıp anlamadıklarını sorgulamak yerine, anında kendilerinin anlaşılmadığını varsayma eğilimi gösterirler.
Açık fikirli insanlar daima olayları başkalarının gözünden de görmek gerektiğini düşünürler.

4. **Dar görüşlü insanlar "Yanılıyor olabilirim... ama ben böyle düşünüyorum," gibi cümleler kurarlar.** Bu çok sık karşılaştığım klasik ipuçlarından biridir. Bu, kendilerini açık fikirli olduklarına ikna ederken insanlara kendileriyle hemfikir olma imkânı sunan göstermelik bir ifadedir. Cümlenize, "Yanılıyor olabilirim," veya "İnanılır değilim," diyerek başlıyorsanız, değerlendirmede bulunarak değil soru sorarak devam etmeniz gerekir.
Açık fikirli insanlar ne zaman açıklama yapılacağını, ne zaman soru sorulacağını bilirler.
5. **Dar görüşlü insanlar karşı tarafın konuşmasını engellerler.** Eğer bir sohbette bir taraf diğer tarafın konuşmasına fırsat vermiyorsa, konuşmasını engelliyordur. Bu engeli aşmak için daha önce sözünü ettiğim "iki dakika kuralını" uygulayın.
Açık fikirli insanlar daima konuşmaktan çok dinlemeye odaklanır, karşı tarafı fikrini söylemeye teşvik ederler.
6. **Dar görüşlü insanlar aynı anda iki düşünceyi akıllarında tutmakta zorlanırlar.** Kendi görüşleri karşı tarafınkine alan bırakmaz.
Açık fikirli insanlar düşünme kabiliyetlerini yitirmeden karşı tarafın düşüncelerini alabilir, iki veya daha fazla karşıt fikri akılda tutabilir, bunlar arasında gidip gelerek göreli yararlıklarını tartabilirler.
7. **Dar görüşlü insanlar derinlikli tevazu duygusundan yoksundur.** Tevazu, tipik olarak kişinin bilmediği şeyi öğrenmeye odaklanmasına yol açan aydınlatıcı bir kaza deneyiminden gelir.
Açık fikirli insanlar her şeye yanılıyor olabileceklerine dair derin bir kuşkuyla yaklaşırlar.

Açık fikirli insanları dar görüşlülerden ayırmayı başarabildiğinizde, etrafınızı açık fikirli insanlarla doldurma isteğiyle yanıp tutuşacaksınız. Bu yalnızca karar alma sürecinizi daha etkin hâle getirmekle kalmayacak, aynı zamanda çok ama çok fazla şey öğreneceksiniz. Etkili bir şekilde birlikte çalışan birkaç iyi karar alıcı yalnız çalışan iyi bir karar

alıcıdan çok daha iyi performans sergileyebilir ve en iyi karar alıcı bile diğer müthiş karar alıcıların yardımıyla karar alım sürecini önemli ölçüde ilerletebilir.

3.6 Nasıl radikal biçimde açık fikirli birine dönüşebileceğinizi öğrenin.

Hâlihazırda ne kadar açık fikirli olursanız olun, daima yeni şeyler öğrenebilirsiniz. Açık fikirliliği pratik etmek için:

a. Acıyı daima nitelikli düşünme yolundaki kılavuzunuz bilin. Zihinsel acı sıklıkla mücadele edilmesi gereken bir insan veya bir olayla birlikte gelen bir fikre fazla takılıp kalmaktan kaynaklanır. Hele ki işaret edilen, zayıf bir yönünüzü de içeren bir durumsa bu kesinlikle böyledir. Bu tür bir zihinsel acı olasılıkla yanıldığınız ve söz konusu durumu daha nitelikli bir şekilde yeniden düşünmeniz gerektiği yönünde bir ipucudur. Bunu başarmak için öncelikle sakinleşmelisiniz. Bu zor olabilir: Muhtemelen amigdalanızın kafanızın içinde tepindiğini, bedeninizin kaskatı kesildiğini, içinizde huzursuzluk, öfke veya alınganlığın gittikçe kabardığını hissedeceksiniz. Bu hisleri duyduğunuzda, onların farkına varın. Bu tür dar görüşlülük işaretlerini fark ettiğinizde, onları davranışınızı kontrol altına almak ve kendinize açık fikirlilik yolunda kılavuzluk etmek için kullanabilirsiniz. Bunu düzenli olarak yapmanız "üst düzey sizi" dümende tutma kabiliyetinizi pekiştirecektir. Ne kadar çok yaparsanız, o kadar pekişecektir.

b. Açık fikirliliği alışkanlık hâline getirin. Yaşayacağınız hayat büyük ölçüde geliştirdiğiniz alışkanlıkların ürünü olacaktır. Öfke/hüsran duygularını sürekli sakinleşmeniz, yavaşlamanız ve mevcut konuya dikkatlice yaklaşmanız gerektiği yönünde bir ipucu olarak kullandığınızda, zamanla olumsuz duyguları daha ender deneyimleyecek ve doğrudan doğruya sözünü ettiğim açık fikirlilik pratiklerine yöneleceksiniz.

Elbette ki bu, şu anda pek çok insana hayli zor gelebilir; nihayetinde "alt düzey sizin" duyguları çok güçlüdür. İyi haber şu ki bu "amigdala

gaspları"[27] fazla uzun sürmez; o anda kendinizi kontrol etmekte zorlanıyor olsanız bile, beyninizde üst düzey sizin daha nitelikli bir şekilde düşünmesine alan açmak üzere kısa bir süre bekleyebilirsiniz. Hakeza saygı duyduğunuz kişiler de yardımcı olacaktır.

c. **Kör noktalarınızı öğrenin.** Dar görüşlü olup kör noktanızda kalan bir konuda fikir ürettiğinizde, ölümcül bir hamle yapmış olabilirsiniz. Bu nedenle, başkalarının gördüğü bir şeyleri göremediğiniz için ısrarla kötü kararlar aldığınız durumların kaydını tutmaya zaman ayırın. Bu konuda başkalarından, özellikle de sizin göremediğiniz o şeyi görenlerden yardım isteyin. Bir liste oluşturup duvara asın ve karşısına geçip okuyun. Kendinizi bu konulardan herhangi birinde başkalarına danışmadan bir karar (hele ki büyük bir karar) almak üzereyken yakaladığınızda, ciddi bir risk alacağınızı ve ulaşacağınızı düşündüğünüz sonuçlara ulaşmanızı beklemenin düpedüz mantıksızlık olacağını bilin.

d. **Eğer farklı birçok inanılır insan yanlış bir şey yaptığınızı söylüyor ve sizden başka kimse bunun aksini düşünmüyorsa, muhtemelen önyargılı hareket ettiğinizi varsayın.** Objektif olun! Haklı olmanız da yanılıyor olmanız da mümkün; savaş modundan "soru sorma" moduna geçmeli, inanılırlığınızı diğer insanlarınkiyle mukayese etmeli ve gerekirse, çözümsüzlüğü ortadan kaldırması için hepinizin saygı duyduğu tarafsız birine danışmayı kabul etmelisiniz.

e. **Meditasyon yapın.** Ben transandantal meditasyon yapıyorum ve bunun açık fikirliliğimi, üst düzey bakış açımı, dengemi ve yaratıcılığımı güçlendirdiğine inanıyorum. Olayların yavaşlamasını sağlıyor ve böylece kaos anlarında bile âdeta sokak dövüşündeki bir ninja gibi soğukkanlı hareket edebiliyorum. Bu bakış açısını kazanmak için meditasyon yapmalısınız gibi bir şeyi kastetmiyorum. Sadece yararını gördüğüm ve başka pek çok insana da yarar sağladığını bildiğim bir pratiği ciddi biçimde araştırmanızı tavsiye ediyorum.

---

27 Bu terim ilk kez psikolog ve bilimsel konularda araştırmacı gazeteci Daniel Goleman tarafından *Emotional Intelligence*'da kullanılmıştır.

f. Kanıta dayalı hareket edin ve başkalarını da böyle davranmaya teşvik edin. Çoğu insan olgulara dikkatli bakmaz ve tarafsız bir şekilde kanıtlara ağırlık vererek çıkarımlarda bulunmaz. Bunun yerine, kararlarını kökleşmiş bilinçaltı zihinlerinin istekleri temelinde alır ve ardından bu kararlarını arzularıyla bağdaştırmak için kanıtları filtreden geçirirler. İnsanın bu bilinçaltı sürecini fark etmesi ve kendini o hâlde yakalaması veya başkalarının onu o yoldan yokuş aşağı inerken görmesi mümkündür. Bir karara yaklaşırken, kendinize şunu sorun: Bu fikri doğuran (ve inanılır insanların itiraz etmeyeceği) somut olgular gösterebiliyor musun? Yanıtınız hayırsa, kanıta dayalı hareket etmiyorsunuz demektir.

g. Başkalarının da açık fikirli olmasına yardım etmek için elinizden ne geliyorsa yapın. Bakış açınızı ifade ederken sakin ve makul olmanız karşınızdaki insanda "ya dövüş ya kaç" hayvani/amigdala tepkisinin doğmasına engel olabilecektir. Makul olun ve diğer insanlardan da aynı şeyi bekleyin. Onlardan fikirlerini destekleyen kanıtları göstermelerini isteyin. Unutmayın, kavga etmiyorsunuz; sadece neyin doğru olduğunu bulmaya çalışıyorsunuz. Söylediklerini dikkatle dinlediğinizi göstermeniz de bu anlamda yararlı olacaktır.

h. Kanıta dayalı karar alma araçlarından yararlanın. Bu ilkeler alt düzey/hayvani sizi kontrol altında tutmanıza ve daha iyi, üst düzey karar alan beyninizi görevlendirmenize yardımcı olmak üzere tasarlandı.

Beyninizin alt kısmının fişini çekip size mantık çerçevesinde oluşturulmuş talimatlar veren bir karar alma bilgisayarına, tıpkı bizim yatırım sistemlerine bağlandığımız gibi bağlanabilecek olsanız ne yapardınız? Daha fazla mantık yürütüyor, daha fazla bilgiyi daha hızlı işliyor ve duygusal olarak ele geçirilmeden kararlar alıyor olması itibarıyla bu bilgisayar tabanlı karar alma makinesinin sizden çok daha iyi bir geçmiş performansa sahip olduğunu da ekleyelim. Ne yapardınız? Bu makineyi kullanır mıydınız? Kariyerim boyunca karşılaştığım zorluklara göğüs germede tam da bu tür araçlar icat ettim; bu araçlar olmasaydı, asla bu kadar başarılı olamazdım, bundan eminim. Önümüzdeki iki yılda, bu tür "makine-düşünme" araçlarının gelişmeye devam edeceğinden ve akıllı karar alıcıların kendilerini düşüncelerine entegre etmeyi öğreneceklerin-

den zerre kuşkum yok. Bunları öğrenmenizi ve kullanmayı düşünmenizi şiddetle öneriyorum.

i. Dövüşmeye son vermeniz gereken anı bilin ve karar alma sürecinize güvenin. Bağımsız düşünmeniz ve inandığınız şeyi savunmanız kuşkusuz önemlidir fakat fikrinizi savunmayı bırakıp inanılır insanların en iyi seçenek olduğunu düşündüğü şeyi kabul etmenin daha akıllıca olacağı anlar vardır. Bu size aşırı zor gelebilir. Ne var ki açık fikirli olmanız ve inanılır insanların fikir birliğine vardığı seçeneğin ne düşünüyor olursanız olun, ondan daha iyi olduğuna güvenmeniz daha akıllıca ve nihayetinde yararınıza olacaktır. Bütün kanıtlar ve inanılır insanlar aksine işaret ederken bile doğru bildiğinizi yapmaya devam ediyorsanız, tehlikeli boyutta küstahsınız demektir.

Doğrusu istenirse çoğu insan, radikal biçimde açık fikirli birer bireye dönüşebilirken, bazıları haklı değilken bile haklı olduklarında direttikleri için onca acı çektikten sonra bile böyle birine dönüşemezler.[28] Radikal açık fikirliliği öğrenmeyen insanlar, kendilerini çok daha iyi konumlara getirecek dönüşümleri deneyimlemezler. Ben kendi adıma bu tevazuya geçirdiğim kazalar, özellikle de 1982'deki büyük kaza neticesinde ulaşmak zorunda kaldım. Açık fikirlilik kazanmak, iddialılığını yitirmeyi gerektirmez. Esasen, insanın haklı çıkma oranını artırdığından, özgüvenini de artırır. Bu benim için kesinlikle geçerli; yaşadığım büyük kazadan beri daha az riskle daha fazla başarı elde edebildiysem, bu sayededir.

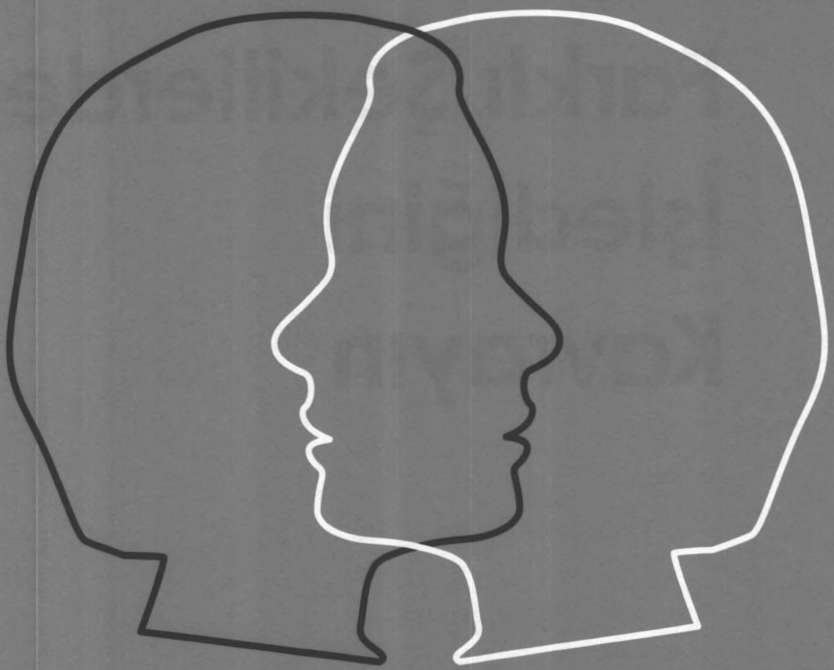
Gerçek manada açık fikirli birine dönüşmek zaman alır. Bütün gerçek öğrenme süreçleri gibi, bu da büyük ölçüde alışkanlık meselesidir. Defalarca yaptığınızda, bir noktadan sonra handiyse içgüdü hâlini alır; öyle ki başka türlü olmayı tahammül edilemez bulursunuz. Daha önce de belirttiğim gibi bu, tipik olarak yaklaşık on sekiz ayınızı alacaktır ki insan ömründe bu hiçbir şeydir.

---

28 Bu kimi zaman da kabiliyetleri sınırlı bireylerin kendilerinin üstün olduğu yönünde bilişsel önyargılara sahip olmasının, anılan adıyla, Dunning-Kruger etkisinin bir sonucu olabilmektedir.

MÜCADELEYE HAZIR MISINIZ?

Bana kalırsa hayatta yapılması gereken, sadece bir büyük tercih vardır: Gerçeği bulmak için mücadele etmeye istekli misiniz? Gerçeği bulmanın iyiliğiniz için kaçınılmaz olduğuna yürekten inanıyor musunuz? Hedeflerinize giden yolda engel teşkil eden şeyin sizin veya bir başkasının bir şeyleri yanlış yapması olup olmadığını öğrenmeye gerçekten ihtiyaç duyuyor musunuz? Bu sorulardan herhangi birine hayır yanıtı veriyorsanız, hiçbir zaman gerçek potansiyelinizi gerçekleştiremeyeceğinizi kabullenin. Öte yandan şayet radikal biçimde açık fikirli birine dönüşme mücadelesini vermeye hazırsanız, atacağınız ilk adım kendinize tarafsız gözle bakmak olmalıdır. Bir sonraki başlık size tam da bunu yapma şansını tanıyacak.



4 İnsanların Beyinlerinin Farklı Şekillerde İşlediğini Kavrayın

Beyinlerimiz farklı işlediğinden, hepimiz gerçekliği farklı şekillerde deneyimleriz; gerçekliğe asla tek bir yoldan gidilmez. Bu, kabullenmemiz ve baş etmemiz gereken bir durumdur. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğunu bilmek istiyorsanız, kendi beyninizi tanımak zorundasınız.

Bu kavrayış beni sayısız psikolog, psikiyatr, nörolog, kişilik testi uzmanı ve alandaki diğer inanılır insanlara ve pek çok kitaba yönlendirdi. Hepimiz sağduyu, yaratıcılık, hafıza, sentezleme, ayrıntılara dikkat etme ve benzeri alanlarda kuşkusuz farklı güçlü ve zayıf yönlere sahip olarak doğmuş olsak da bu farklılıkların objektif bir şekilde pek çok bilim insanını bile huzursuz ettiğini keşfettim. Öte yandan bu, durumu daha az önemli kılmıyordu. Dolayısıyla, on yıllar boyunca araştırmalarımı sürdürdüm.

Sonuç olarak yararını gördüğüm ve size de yardım edeceğine inandığım pek çok şey öğrendim. Esasen, başarımı ekonomi ve yatırım konularında öğrendiklerim kadar beyin hakkında öğrendiklerime borçlu olduğumu düşünüyorum. Bu bölümde, öğrendiğim olağanüstü şeylerden bazılarını sizinle paylaşacağım.

YÜZÜMÜ NÖROLOJİYE DÖNME NEDENİM

İki yıllık ticaret okulunu bitirdikten sonra Bridgewater'ı kurduğumda, hayatımda ilk kez insanları yönetmek zorunda kaldım. İlk başta zeki insanları –örneğin en iyi okulların en iyi öğrencileri– işe almanın bana yetkin çalışanlar kazandıracağını düşündüm. Ne var ki bu çoğu zaman işe yaramadı. "Kitabi zekilik" ihtiyacım olan zekilik türü değildi.

Yaratıcı, kavramsal bakabilen, fazlasıyla sağduyu sahibi, bağımsız düşünen insanlarla çalışmak istiyordum. Gelgelelim bu tür insanları bulmakta zorlanıyor, bulduğumdaysa beyinlerinin ne kadar farklı işlediğini şaşkınlıkla keşfediyordum. Farklı dillerden konuşuyor gibiydik. Örneğin, "kavramsal bakabilen" ve özensiz olanlar bir dilden konuşurken, düz ve özenli olanlar başka bir dilden konuşuyordu. O dönem bunu "iletişim problemleri" hanesine yazıyorduk ama gerçekte farklılıklar çok daha derindi ve özellikle de birlikte büyük hedeflere ulaşmaya çalışırken hepimiz için hayli sorun yaratıyordu.

Yıllar önce yürüttüğümüz bir araştırma projesi vardı; tahvil piyasalarına ilişkin küresel anlayışımızı sistematikleştirme yönündeki hırslı bir girişimdi bu. Projeyi Bob Prince yürütüyordu ve yapmaya çalıştığımız şey konusunda kavramsal olarak hemfikir olmamıza karşın, proje sonuçlandırılamadı. Bob ve ekibiyle birlikte hep beraber bir masa etrafında toplanmış, hedefimizde hemfikir olduktan sonra bu hedefe nasıl ulaşacağımızı planlamıştık. Fakat ekip işe koyulduğunda ilerleme kaydedilememişti. Sorun yapılması gerekenleri anlaşılması güç şekilde gözlerinde canlandıran kavramsal bakış sahibi kişilerin olaylara düz ve motamot bakan kişilerden bu işi nasıl yapmaları gerektiğini kendi başlarına çözmelerini beklemeleriydi. Bunu yapamadıklarında, daha kavramsal bakan kişiler düz bakan kişilerin hayal gücünden yoksun olduğuna, düz bakan kişilerse kavramsal bakanların ayaklarının yere basmadığına kanaat getirmişti. Bu kadarı yetmezmiş gibi, hepsi neyin ne olduğundan bihaberdi; düz bakanlar kendilerini en az kavramsal bakanlar kadar kavramsal bakışa sahip görüyordu; tabii bunun tersi de oluyordu. Özetle, çakılıp kaldık ve herkes hatayı başkasına mal etti; herkes körü körüne, inatla ve ahmakça birbirini suçlayarak didişip durduğuyla kaldı.

Bu toplantılar herkes için acı vericiydi. Kimse hangi alanda iyi, hangi alanda kötü olduğu konusunda net olmadığından, herkes her şey hakkında fikrini söylüyordu ve bunlar içinde sağlıklı bir ayıklamaya girişmenin makul bir yolu varmış gibi görünmüyordu. Ekibin neden başarısız olduğu üzerine tartıştık ve bu, Bob'un ekibine seçtiği bireylerin kendi görevlerinde kendi güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymuş olduklarını görmemizi sağladı. Gereken şey, dürüstlük ve açık fikirlilikti; ilerleme anlamında büyük bir adımdı fakat söz konusu ilerlemenin arkası gelmedi ya da yeterli değişikliği beraberinde getirecek boyutta sistematikleştirilemedi. Dolayısıyla aynı insanlar aynı türde hataları tekrar tekrar yapmaya devam ettiler.

Düşünme tarzımızdaki farklılıkların, duygusal tepkilerimizin ve bu tepkilerle baş edecek bir metottan yoksun olmamızın hepimizin elini kolunu bağladığı ayan beyan ortada değil mi? Yapmamız gereken şey, bunlarla baş etmek değil mi?

Geçmişte sert tartışmalara, insanların farklı bakış açılarına sahip olduğu ve neyin doğru olduğu konusunda bir türlü uzlaşamadığı türden tartışmalara girmiş olduğunuzdan eminim. İyi niyetli, iyi insanlar öfkelenirler ve duygusaldırlar; bu faydasız, manasız ve sıklıkla da kişiseldir. Çoğu şirket bundan uzak durarak çalışanlar arasındaki açık tartışmaları sindirir ve bu tür insanlar yönetici konumundaysalar sadece karar verirler. Ben böyle bir şirket istemiyordum. Bizi etkili bir şekilde birlikte çalışmaktan alıkoyan şeyin kökenine inmemiz, sorunun kaynağını su yüzeyine çıkarmamız ve irdelememiz gerektiğinin farkındaydım.

Bridgewater'ın pek çok farklı işten sorumlu kaba hesapla bin beş yüz çalışanı var; bazısı küresel piyasaları anlamaya çalışır, bazısı teknolojiler geliştirir, bazısı müşterilere hizmet sunar, bazısı sağlık sigortası ve diğer çalışan yardımlarını yönetir, bazısı hukuki danışmanlık yapar, bazısı bilişim teknolojileriyle ilgilenir vs. Bütün bu faaliyetler farklı türde insanların kötü fikirleri eleyip en iyi fikirleri bulacak şekilde bir arada çalışmasını gerektirir. İnsanları birbirlerinin güçlü yönlerini tamamlayacak, zayıf yönlerini telafi edecek şekilde organize etmek orkestra yönetmeye benzer. İyi yapıldığında muhteşem bir eser ortaya çıkabilirken, layıkıyla yapılmadığında sonuç felaket olabilir.

"Kendini tanı" ve "kendin ol" temel öğretilerini beyni incelemeye başlamazdan çok önce duymuş olmakla beraber, bu bilgiye nasıl ula-

şılacağı ve onunla ne yapılacağı konusunda hiçbir fikrim yoktu; ta ki insanların nasıl birbirinden farklı düşündüğüyle ilgili bu keşifleri yapana kadar! Kendimizi ne kadar iyi tanırsak, nelerin nasıl değiştirilebileceğini, nelerin *değiştirilemeyeceğini* ve bunlarla ne yapılabileceğini o kadar iyi anlarız. Dolayısıyla, –ister kendi başınıza ister bir kurumun üyesi olarak ister yönetici olarak– hangi işe soyunursanız soyunun kendinizin ve diğer insanların nasıl düşündüğünü kavramak zorundasınız.

4.1 Kendinizin ve diğer insanların nasıl düşündüğünü bilmenin gücünü kavrayın.

Kitabın ilk kısmında değindiğim üzere, insanların birbirlerinden tümüyle farklı şekillerde düşündüklerini kavrama noktasında ilk büyük aydınlanmamı, genç bir baba olarak çocuklarımı Dr. Sue Quinlan'a gösterdiğimde yaşadım. Sonuçlar çarpıcıydı çünkü doktor o dönemde çocuklarımın beyinlerinin işleyiş biçimlerine ilişkin gözlemlerimi teyit etmenin yanında, ileride nasıl gelişme kaydedeceklerine dair de öngörülerde bulunmuştu. Örneğin çocuklarımdan bir tanesi aritmetikte zorlanıyordu. Matematiksel muhakeme testinde iyi sonuç alması nedeniyle, Dr. Quinlan yerinde bir saptamayla ona ilkokulda gerekli görülen sıkıcı ezberci eğitimi geçtikten sonra, ileriki yıllarda karşısına çıkacak daha üst düzey kavramlara bayılacağına söylemişti. Bu kavrayış yeni olasılıklara gözümü açmıştı. Yıllar sonra çalışanlarım ve iş arkadaşlarımın farklı düşünme tarzlarını çözmeye uğraştığım dönemde bir kez daha Dr. Quinlan ve diğer uzmanların kapısını çalacaktım.

İlk başta, uzmanlar bana hem iyi hem de kötü tavsiyelerde bulundular. Birçoğu insanları hakikate ulaştırmaktan ziyade onlara kendilerini iyi hissettirmekle (ya da kötü hissettirmemekle) ilgileniyor gibi görünüyordu. Daha da şaşırtıcısı, çoğu psikoloğun nöroloji hakkında, çoğu nöroloğun da psikoloji hakkında çok bir şey bilmediğini fark ettim; insan beynindeki psikolojik farklılıklarla yetenekleri ve davranışlarındaki farklılıklar arasında bağlantı kurmaya iki taraf da isteksizdi. Neyse ki en sonunda

bana psikometrik test dünyasının kapılarını açan Dr. Bob Eichinger'i buldum. Myers-Briggs ve diğer değerlendirmeler yardımıyla, farklı düşünme tiplerimizi anlama uğraşımızı çok daha açık ve veri tabanlı bir yönteme evirdik.

Farklılıklarımız kötü iletişimden kaynaklanmıyordu; tam tersine, farklı düşünme tarzlarımız kötü iletişime yol açıyordu.

Uzmanlarla yaptığım sohbetler ve kendi gözlemlerimden hareketle, zihinsel farklılıklarımızın pek çoğunun fizyolojik olduğunu keşfettim. Nasıl ki fiziksel özelliklerimiz fiziksel olarak yapabileceklerimizin sınırlarını belirliyorsa –bazıları uzun boylu, bazıları kısa, bazısı kaslı, bazısı zayıftır– aynı şekilde beyinlerimiz de zihinsel olarak yapabileceklerimizin parametrelerini belirleyecek biçimde doğal olarak farklıdır. Tıpkı bedenlerimizde olduğu gibi beynimizin de belli kısımları dış deneyimlerden maddi olarak etkilenmezken (tıpkı iskelet sistemimizi çok fazla çalışarak değiştiremeyeceğimiz gibi), bazı kısımlar pratik yoluyla güçlendirilebilir (bir sonraki başlıkta beyin plastisitesini daha ayrıntılı ele alacağım).

Bu durum beni doğrudan doğruya aile yaşantıma, oğlum Paul'ün bipolar rahatsızlığıyla verdiği üç yıllık mücadeleye götürdü. Davranışları giderek daha tedirgin edici ve sinir bozucu hâl alırken, zamanla bunun tümüyle beyin kimyasıyla ilgili bir durum olduğunu (özellikle de ani çıkışları ve heyecanlı, hızlı hızlı konuşma alışkanlığının salgıladığı serotonin ve dopaminle ilişkisini) kavramaya başlamıştım. Oğlumla çıktığımız bu korkunç yolculuk esnasında, sağlıklı düşünemeyen birini mantıklı bir şeylere ikna etme uğraşının yarattığı moral bozukluğunu da öfkeyi de yaşadım. Kendime sürekli öfkelenmemin manasız olduğunu, Paul'ün çarpık mantığının tamamen fizyolojisinin sonucu olduğunu hatırlatmak zorunda kalıyordum. Ve tabii doktorların onu nasıl dupduru bir akla kavuşturduğunu da kendi adıma gözlemledim. Bu deneyim bana sadece beynin nasıl işlediğini değil, aynı zamanda yaratıcı zekâya sahip dâhilerin çoğunun neden deliliğin eşiğinde yaşadığını da öğretti. Ernest Hemingway'den Beethoven'a, Tchaikovsky'den Vincent van Gogh'a, Jackson Pollock'tan Virginia Woolf'a, Winston Churchill'den (*Durulmayan Bir Kafa* kitabında hastalıkla ilgili deneyimlerini açık yüreklilikle anlatan) psikolog Kay Redfield'e kadar birçok üretken ve yaratıcı insan bipolar rahatsızlığından muzdariptir. Makine, yani beynimiz farklı şekilde işlediği

için –neredeyse her beş Amerikalıdan biri öyle veya böyle klinik açıdan akıl hastasıdır– hepimizin birbirimizden farklı olduğumuzu anlamıştım.

Her şeyin fizyolojik olduğunu kavramamla beraber, pek çok şey gözüme daha açık görünmeye başladı. Eskiden yaptıkları seçimler dolayısıyla insanlara kızan, öfkelenen biriyken, artık insanların amaca zarar verici bir şekilde davranmayı bilinçli olarak tercih etmediklerini, sadece olaylara gördükleri şekilde, yani beyinlerinin işleyiş biçimine göre, yaklaştıklarını fark etmeye başlamıştım. Başka bir şey daha fark etmiştim: Nasıl ki onlar bana yanlış yolda ilerliyor gibi görünüyorlardı, aynı şekilde ben de onların gözünde öyleydim. İlişkilerimizde birbirimize karşı geliştirebileceğimiz en makul davranış biçimi, karşılıklı anlayış çerçevesinde kendimize dışarıdan, tarafsız gözle bakmamız olacaktı; durumları ancak böyle tarafsız bir şekilde anlamlandırabilecektik.

Her birey her parçası beynin farklı bir kısmının işleyişini yansıtan bir Lego seti gibidir. Bütün bu parçalar bir araya gelerek bireyi olduğu kişiye dönüştürür ve eğer bir bireyin nasıl biri olduğunu bilirseniz, ondan ne beklemeniz gerektiği konusunda müthiş iyi fikir sahibisiniz demektir.

a. Hepimiz kullanımlarına bağlı olarak hem yardımcı hem de zarar verici özelliklerle dünyaya geliriz. Bu özelliklerin çoğu, potansiyel yarar ve potansiyel zarar getiren iki ucu keskin birer kılıçtır. Bir özellik ne kadar aşırıysa, beraberinde getirdiği potansiyel iyi sonuçlar da kötüleri de bir o kadar aşırı olacaktır. Örneğin son derece yaratıcı, hedef odaklı, yeni fikirler bulmada başarılı bir insan gündelik hayattaki ayrıntıları ki bunlar da önemlidir, hafife alabilir; uzun vadeli hedeflerine öylesine odaklıdır ki gündelik hayattaki ayrıntılara odaklanan insanları küçümseyebilir. Benzer şekilde görev odaklı, ayrıntılarda müthiş başarılı bir insan yaratıcılığı hafife alabilir ve daha da kötüsü verimlilik adına bastırabilir. Bu iki insan kuşkusuz müthiş bir ekip oluşturabilir ama aynı zamanda beyinlerinin işleyiş şekli birbirlerinin düşünme tarzının değerini görmelerini güçleştireceğinden, birbirlerini tamamlayacak şekilde çalışma konusunda sorun yaşamaları da muhtemeldir.

Nasıl birileri olduklarını bilmeden insanlardan (kendiniz dâhil) beklenti içine girmek sorun yaşamanın en kestirme yollarından biridir.

Ben bunu zor yoldan, can sıkıcı sohbetlerle, kendilerinden yapıları gereği yapamayacakları şeyler beklenen insanlarla yaşanan acı deneyimlerle geçen uzun yıllar içinde öğrendim. Onların da hiç az acı çekmesine sebebiyet vermediğimden eminim. Zamanla farklılıklarımızı saptayıp kaydetme konusunda sistematik bir yaklaşıma ihtiyaç duyduğumuzu gördüm; böylece artık Bridgewater'da insanları farklı görevlere getirirken, farklılıklarımızı faal olarak dikkate alabilecek, görev dağılımını buna göre yapabilecektik.

Bu kavrayış beni en değerli yönetim araçlarımdan birine, kitabın ilk kısmında sözünü ettiğim beyzbol kartlarına götürdü.

Beyzbol kartlarımızın özelliklerini oluştururken "kavramsal", "güvenilir", "yaratıcı" ve "kararlı" gibi hâlihazırda insanları tasvir ederken kullandığımız sıfatların kombinasyonundan, insanların "başkalarını sorumlu tutmak" ve "sonuç alana kadar zorlamak" gibi yaptıkları ve yapmadıkları şeylerden ve "dışa dönük", "yargılayıcı" gibi kişilik testi ifadelerinden yararlandım. Kartlar oluşturulduktan sonra, insanların birbirlerini değerlendirdiği ve her boyutta diğer insanları geçip en yüksek puanı alan kişilerin olduğu (örneğin "en yaratıcı") bir süreç oluşturdum. Belli bir alanda geçmiş performanslarıyla kendini kanıtlamış olanlar o alan içinde daha inanılır veya karar alma ağırlığına sahip kabul ediliyordu. Bu özellikleri insanların beyzbol kartlarına yazmamız sayesinde, daha önce hiç onlarla birlikte çalışmamış diğer çalışanlar onlardan ne bekleyeceklerini bilebiliyorlardı. İnsanlar değişince, puanları da değişecekti. Değişmediklerinde, onlardan ne beklememiz gerektiğinden bir kat daha emin olacaktık.

Bu aracı tanıttığımda, insanlar ilk başta haliyle çeşitli nedenlerden kuşkuyla veya tereddütle yaklaştılar. Bazıları kartların hatalı olacağından kaygılanırken, bazıları zayıf yönlerinin çarşaf gibi ortaya serilmesinin rahatsız edici olacağını veya sınıflandırılmalarına, gelişmelerine ket vurulmasına yol açacağını düşündü, bazıları da kullanışlı olamayacak kadar karmaşık buldu. Bütün iş arkadaşlarınızın yaratıcılık, kararlılık ve güvenilirlik başlıklarındaki kuvvet şiddetini ölçmeniz istense ne hissederdiniz, bir düşünün. Çoğu insan bu tür bir araştırmayı ilk başta tedirgin edici bulur.

Yine de insanların nasıl bireyler olduklarını kaydetme ve değerlendirmede radikal biçimde açık olmamız gerektiğini ve bunların nihayetinde insanların sürece ne kadar hassas yaklaştığımızla ilgili kaygılarına yanıt

verecek şekilde evrimleşeceğini biliyordum. Bugün Bridgewater'daki hemen herkes bu beyzbol kartlarını olmazsa olmaz görüyor. Ayrıca insanların nasıl bireyler olduklarını, kimin hangi konuda inanılır olduğunu anlama hamlemizi desteklemek üzere, İş İlkeleri kısmında detaylıca anlatacağım başka araçlarla beraber bütünlüklü bir araç, alet takımı oluşturduk.

Daha önce de belirttiğim gibi eşsiz çalışma metodumuz ve biriktirdiğimiz veri hazinemiz dünyaca ünlü bazı kurum psikologları ve araştırmacıların dikkatini üzerimize çekti. Harvard Üniversitesi'nden Bob Keagan, Wharton School'dan Adam Grant ve Virginia Üniversitesi'nden Ed Hess, hakkımızda kapsamlı yazılar kaleme aldılar ve bu sayede onlardan çok şey öğrendim. Deneme yanılma keşif sürecimiz hiç amaçlamadığım ve beklemediğim bir şekilde bizi kurum içi kişisel gelişim konusunda akademik düşüncenin en uç noktasına getirdi. Kegan'ın *An Everyone Culture* kitabındaki ifadesiyle, "birebir görüşmelerdeki bütün bireysel deneyimlerden teknolojiyle bütünleşik tartışma süreçlerine... sorunlar ve beyzbol kartlarından şirket geneli günlük güncelleme ve vaka pratiklerine kadar, Bridgewater kişisel gelişimi destekleyen bir ekosistem kurdu. Sistem şirketteki herkesin kimin nasıl biri olduğu gerçeğiyle yüzleşmesine yardım ediyor."

Keşif yolculuğumuz beyin görüntüleme ve büyük veri toplama ve işlemedeki hızlı gelişmeler sayesinde nöroloji alanındaki akıl almaz verimli bir çağa denk gelince, anlayışımız çarpıcı biçimde ivmelendi. Bütün bilim dallarının yeni bir çağın eşiğine gelmesiyle, bugün gerçek olduğu düşünülen pek çok şeyin yakın bir gelecekte radikal biçimde gelişeceğinden en ufak kuşkum yok. Bildiğim bir şey varsa o da iki kulağımız arasındaki düşünme makinesinin nasıl işlediğini anlamanın müthiş hoş ve yararlı olduğudur.

İşte öğrendiklerimden birkaçı:

Beyin hayal dahi edemeyeceğimiz kadar karmaşık bir organdır. Akson ve kimyasal sinaps adı verilen trilyonlarca "kablo" aracılığıyla birbirine bağlı tahmini seksen dokuz milyon küçük bilgisayara (nöron) sahiptir. David Eagleman enfes kitabı *Incognito*'da beyni şöyle tasvir eder:

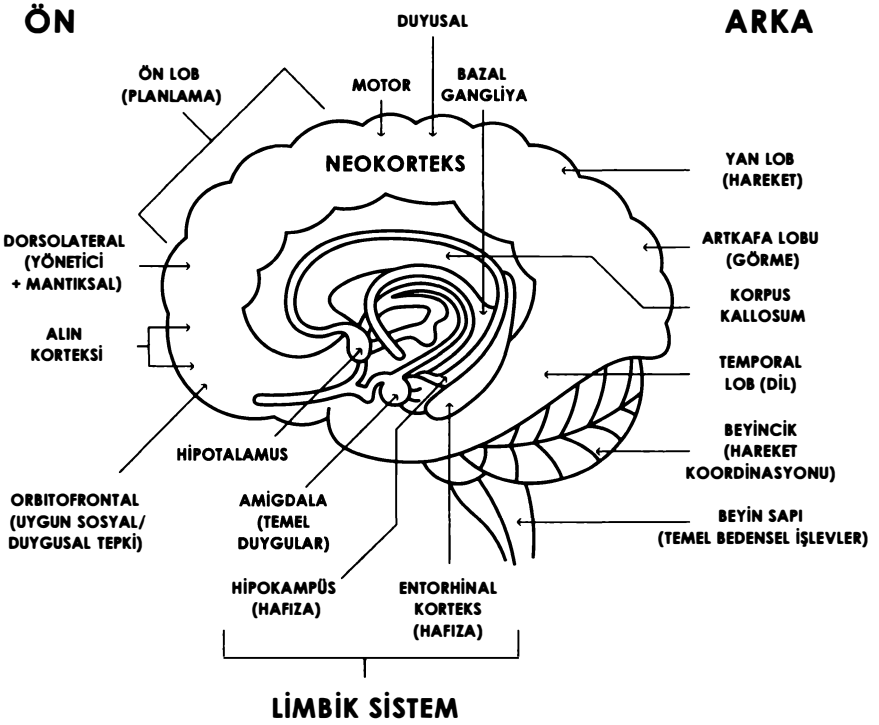
> *Beyniniz nöron adı verilen hücreler ve gliyadan, bunların yüz milyarlarcasından oluşur. Bunların her biri bir şehir kadar karmaşıktır... Hücreler*

[nöronlar] insan türünün bütün dillerini iflas ettiren ve matematikte yeni karakterler gerektiren sersemletici karmaşıklıkta bir ağ içinde birbirine bağlıdır. Tipik bir nöron komşu nöronlara yaklaşık on bin bağlantı gerçekleştirir. Milyarlarca nöron olduğu düşünülürse, bu, tek bir santimetreküplük beyin dokusunda Samanyolu galaksisindeki yıldız sayısı kadar bağlantı olduğu anlamına gelir.

Doğduğumuzda beyinlerimiz yüz milyonlarca yıllık öğrenme birikimiyle önceden programlanmıştır. Örneğin Virginia Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, pek çok insanda içgüdüsel bir yılan korkusu varken, hiç kimsede yine içgüdüsel olarak çiçek korkusu olmadığını ortaya koymuştur. Yılanların tehlikeli, çiçeklerin zararsız olduğunu öğrenmiş beyinlerle doğduk yani. Bunun bir açıklaması olsa gerek.

Bütün memeliler, balıklar, kuşlar, amfibiler ve sürüngenlerin beyinleri için ki yaklaşık üç yüz milyon yıl önce oluşmuştur ve o tarihten beri evrimleşegelmiştir, tek bir büyük plan söz konusudur. Tıpkı arabaların büyük ölçüde aynı temel parçalara dayanarak –sedanlar, arazi araçları, spor arabalar gibi– farklı versiyonlara evrimleşmesi gibi bütün omurgalı beyinleri de benzer işlevler görmekle beraber her türün özgün gereksinimlerine iyi uyum sağlamış benzer parçalara sahiptir. Örneğin kuşlarda artkafa lobu gelişkindir çünkü yükseklerden avları (ve avcıları) tespit etmek zorundadırlar. Biz insanlar kendimizi her anlamda en gelişkin tür görürüz çünkü sahip olduğumuz özgün avantajların önemini fazla büyümseriz; hâlbuki diğer türler de –kuşlar uçma, görüş ve içgüdüsel manyetik navigasyon özellikleri, çoğu hayvan koku alma becerileri ve birkaçı özellikle zevkli görünen cinsel hayatları üzerinden– pekâlâ aynı iddiada bulunabilir.

Bu "evrensel beyin" aşağıdan yukarıya doğru evrimleşmiştir, yani alt kısımları evrimsel olarak en eski, üst kısımları en yeni kısımlardır. Beyin sapı bizi ve diğer türleri hayatta tutan bilinçaltı süreçleri –kalp atışı, nefes, sinir sistemi ve uyarılma, uyanıklık derecemiz– yönetir. Bir üst katman, beyincik, duyusal girdileri kaslarımızla koordine ederek bize uzuv hareketlerimizi kumanda etme kabiliyeti verir. Beyincikten sonra gelen beyin (serebrum), (alışkanlıkları kumanda eden) bazal gangliya ve (duygusal tepkileri ve bazı hareketleri kumanda eden) limbik sistemin



diğer kısımları ve (hafızalarımız, düşüncelerimiz ve bilinç algımızın bulunduğu) beyin zarını içerir. Beyin zarının en yeni ve gelişkin kısmı olan ve bir salkım bağırsak gibi görünen buruşuk gri kütleye neokorteks adı verilir; öğrenme, planlama, hayal etme ve diğer üst düzey düşüncelerin geldiği yer tam da burasıdır. Biz insanlarda bu gri kütle oran olarak diğer türlerin beyinlerindekinden çok daha yüksektir.

4.2 Anlamlı iş ve anlamlı ilişkiler sadece kendimiz için seçtiğimiz hoş şeyler değildir; genetik olarak bunlara programlıyız.

Nörologlar, psikologlar ve evrim teorisyenleri, insan beyninin sosyal iş birliği gereksinimi ve beğenisiyle önceden programlanmış hâlde geldiği konusunda hemfikirdir. Beyinlerimiz bunu ister ve biz ona bunu verdikçe o daha da gelişir. Sosyal iş birliğinde edindiğimiz anlamlı ilişkiler bizi daha mutlu, daha sağlıklı, daha üretken kılar. Sosyal iş birliği aynı zamanda etkili çalışmanın ayrılmaz parçasıdır ve insan olmanın belirleyici özelliklerinden biridir.[29]

Leonard Mlodinow enfes kitabı *Subliminal*'de şöyle yazar: "Biz genellikle bizi [diğer türlerden] ayıran şeyin zekâ düzeyimiz olduğunu varsayarız. Hâlbuki bizi ayıran temel özelliğimiz sosyal zekâ düzeyimizdir." Mlodinow insanların diğer insanların nasıl birileri olduğunu ve onlardan nasıl davranmaları beklendiğini anlamak gibi eşsiz bir kabiliyete sahip olduğunu belirtir. Beyin bu özelliği geliştirmeye programlıdır; çoğu çocuk dört yaşına geldiğinde diğer insanların ruh hâlini okuyabilir seviyeye ulaşır. Bizi tür olarak bu denli başarılı kılan şey, işte bu kavrayış ve iş birliğidir. Mlodinow'un ifadesiyle, "Örneğin, bir araba üretmek için farklı alanlarda farklı becerilere sahip olup farklı görevleri icra eden binlerce insanın katılımı gerekir. Demir gibi metallerin yerin altından çıkarılması ve işlenmesi gerekir; çeşitli kimyasal öncü maddelerden cam, kauçuk ve plastik yapılmalı, kalıba dökülmelidir; piller, radyatörler ve sayısız diğer parça üretilmelidir; elektronik ve mekanik sistemler tasarlanmalı ve nihayetinde arabanın montajı için bütün bunlar koordine şekilde dört bir yandan tek bir fabrikaya gönderilmelidir. Bugün sabahları işe giderken

29 İlişkilerin en büyük ödül olduğunu, sağlığınızdan, mutluluğunuzdan ve diğer her şeyden daha önemli olduğunu gösteren birçok veri mevcuttur. Örneğin Harvard'ın farklı sosyoekonomik çevrelerden yetişkin erkekler üzerinde yapılan yetmiş beş yıllık Grant ve Glueck çalışmasının başındaki isim Robert Waldinger'in ifadesiyle, "İstediğiniz kadar çok paraya ve başarılı bir kariyere sahip olabilirsiniz, üstelik sağlığınız da hayli yerinde olabilir fakat sevgi dolu ilişkiler olmadan asla mutlu olamayacaksınız... İyi yaşam iyi ilişkilerle kurulur."

içtiğimiz kahve, yediğimiz simit bile dünyanın dört bir yanındaki insanların çalışmalarının sonucudur."

Pulitzer ödüllü yazar Edward O. Wilson, *İnsan Varlığının Anlamı* kitabında bir ile iki milyon yıl arasında bir süre önce, atalarımızın şempanzeler ile modern *homo sapiens* arasında bir yerde olduğu dönemde, beynin insanın avlanma ve diğer faaliyetlerini yerine getirebilmesi için iş birliğini destekleyecek şekilde evrimleştiği kanısına varır. Bu, alın korteksindeki hafıza ve muhakeme merkezlerinin ilkel akrabalarımınkinden fazla gelişmesine yol açmıştır. Gruplar bireylerden daha güçlü hâle gelip beyinlerimiz daha büyük grupları yönetmek üzere evrimleştikçe, gruplar arasındaki rekabet bireyler ile daha iş birlikçi bireylere sahip olduklarından daha iyi iş çıkaran gruplar arasındaki rekabetten daha önemli bir hâle gelmiştir. Bu evrim özgecilik, ahlak ve vicdan ve gurur algılarını beraberinde getirmiştir. Wilson, insanın daima bizi var eden iki uç güç arasında asılı durduğunu ifade eder: "Bireysel seçilim günaha teşvik eder, grup seçilimi erdemi yüceltir."

Bir yapıda bu güçlerin (kişisel çıkar ile ortak çıkar) hangisinin galip geldiği o yapının kültürünün; yani haliyle aynı zamanda onu belirleyen kişilerin bir işlevidir. Gelgelelim ortak çıkarın sadece yapı için değil, bu yapıyı oluşturan bireyler için de en iyisi olduğu çok açıktır. İş İlkeleri kısmında açıklayacağım üzere birlikte çalışmanın ödülü, kişisel çıkarlara çalışmanın ödülünden daha büyük bir pastadır. Üstelik söz konusu büyüklük sadece kişinin aldığı "pasta" ile sınırlı değildir, ödülün ruhsal boyutu da beynimizle bağlantı kurarak bizi daha mutlu ve sağlıklı yapar.

Beynin günümüze kadarki evrimini bildiğimizde, gelecekte nereye ulaşacağını da hayal edebiliriz. Hiç tartışmasız, beyin düşünme kabiliyetinden yoksun, kendine odaklı bir organ olarak başladığı evriminde daha soyut ve daha evrensel odaklı bir organa dönüşmüştür. Örneğin, tasvir ettiğim beyin evrimi bize (bazımıza diğerlerinden daha çok) kendimizi ve koşullarımızı daha üst ve bütüncül bir seviyeden görme ve bazı örneklerde parçası olduğumuz bütünü kendimizden daha değerli bulma kabiliyetini vermiştir.

Birkaç yıl kadar önce Dalai Lama'yla yaptığımız sohbette, ona modern nörolojiye göre bütün düşünce ve duygularımızın fizyolojiyle (başka bir deyişle birer makine gibi işleyen beyinlerimizdeki kimyasallar, elektrik ve

biyolojiyle) ilgili olduğunu açıkladım. Bu, tinselliğin de yukarıdan gelen bir şeyle değil, söz konusu fizyolojik mekanikle alakalı olduğu anlamına geliyordu; dolayısıyla ona bu konudaki düşüncesini sordum. Hiç tereddütsüz, "Kesinlikle öyle!" dedi ve beni ertesi gün kendisine bu konuları öğrenmesinde yardımcı olan Wisconsin Üniversitesi'nden bir nöroloji profesörüyle yapacağı görüşmeye davet etti. Ne yazık ki görüşmeye katılamayacaktım ama ona konuyla ilgili okuduğum bir kitabı, *The Spiritual Brain*'i tavsiye ettim (size de tavsiye ederim). Sohbetimiz daha sonra tinsellik ile din arasındaki benzerlikler ve farklılıklara kaydı. Ona göre dua etmek ile meditasyon yapmak, tinsel hissiyat (kişinin kendini aşarak bütüne daha bağlı olduğunu hissetmesi) ortaya çıkarma noktasında beyinde benzer etkilere sahip olsa da her din bu ortak tinsellik hissiyatının tepesine kendi özgün batıllarını koyuyordu. Burada konuyla ilgili düşüncelerinin kendimce kısa bir özetini sunmak yerine, daha fazlasını öğrenmek isteyenlerinize Dalai Lama'nın *Beyond Religion* adlı kitabını öneriyorum.

Düşünme tarzımızın geleceğinin neye benzeyeceğini hayal ederken, insanın kendisinin beynin işleyişini nasıl değiştireceğine kafa yormak da bana hayli ilgi çekici geliyor. Kuşkusuz bunu ilaçlar ve teknolojilerle yapacağız. Genetik mühendisliğindeki gelişmeler düşünüldüğünde, bir gün genetik mühendislerinin farklı canlı türlerinin beyinlerinin özelliklerini farklı amaçlarla melezleyip eşleştirmelerini beklemek hiç de mantıksız değil; sözgelimi, görme kabiliyetinizi artırmak istediğinizde, genetik mühendisleri beyninize kuşlarınkine benzer optik loblar geliştirecek şekilde müdahale edebilecektir. Fakat bu tür şeyler çok yakın bir gelecekte gerçekleşmeyeceğine göre, biz mevcut durumun kendimizi ve başkalarını daha iyi anlamamıza nasıl yardım edebileceğiyle ilgili pratik sorunumuza geri dönelim.

4.3 İstediğinizi almak için büyük beyin savaşlarını ve onları nasıl kontrol altına alacağınızı öğrenin.

Bu kısımda beyninizin "sizin" kontrolünüzü ele geçirmek için ne tür savaşlara giriştiğini inceleyeceğiz. Beynin nörofizyologların belli düşünce

ve duygu türlerinden sorumlu olduğuna inandığı belli kısımlarına değineceğim fakat kuşkusuz asıl fizyoloji çok daha karmaşık bir yapıdır ve bilim insanları onu anlama sürecinin henüz başında sayılırlar.

a. Bilinçli zihnin bilinçaltı zihin ile savaşta olduğunu kavrayın. Kitabın önceki kısımlarında "iki siz" mefhumunu tanıtmış ve alt düzey sizin üst düzey sizin istediği şeyi sabote etmemesini sağlamak için üst düzey sizin alt düzey size yukarıdan bakmasını nasıl sağlayabileceğinizi de hâlihazırda açıklamıştım. Her ne kadar gerek kendimde gerekse başkalarında bu iki beni sıklıkla görsem de neden var olduklarını öğrenmem için önce onları gerçek manada kavramam gerekmişti.

Bizim karar alma makinistlerimizin çoğu da hayvanlarınkine benzer şekilde, yüzeyin altında yer alır. Bir hayvan uçmaya, avlanmaya, uyumaya ve savaşmaya "karar vermez", sadece beyninin bilinçaltı kısımlarından gelen talimatları uygular. Bizim beyinlerimizin aynı kısımları da kimi zaman iyi evrimsel nedenlerle, kimi zaman zararımıza olacak şekilde aynı türde talimatlar verir. Bilinçaltı korkularımız ve arzularımız sevgi, korku ve esinlenme gibi duygular aracılığıyla güdü ve eylemlerimizi yönlendirir. Bu fizyolojiktir. Sevgi, örneğin, hipofiz bezinde salgılanan (oksitosin gibi) kimyasallardan oluşan bir kokteyldir.

Her zaman mantıklı bir sohbetin insanların gerçeğe ulaşmalarının en iyi yolu olduğunu düşünmüş olmama karşın, beyinle ilgili bu yeni bilgileri kuşandıktan sonra beynimizde mantıklı olanı yapmayan çok büyük bir kısmın var olduğunu görmeye başladım. Örneğin insanların, "Bana haksızlık yaptığını hissediyorum," tarzı cümlelerle kendi "hislerine" atıfta bulunduklarında, aslında tipik olarak beyinlerinin duygusal, bilinçaltı kısımlarından gelen mesajlara atıfta bulunduklarını anladım. Yine, beyinlerimizin kimi bilinçaltı kısımları tehlikeli boyutta hayvansıyken, kimi kısımlarının bilinçli zihnimizden daha zeki ve atik olduğunu görmeye başladım. En büyük esinlenme anlarımız sıklıkla bilinçaltımızdan "pat" diye çıkıverir. Bu yaratıcı eşikleri dingin olduğumuz ve beynimizin çoğunluğu neokortekste bulunan kısımlarına ulaşmaya çalışmadığımız anlarda deneyimleriz. "Aklıma bir şey geldi," dediğinizde aslında bilinçaltı zihninizin bilinçli zihninize söylediği şeyi idrak ediyorsunuzdur. Pratik yaparak, bu iletişim akışını açmak mümkündür.

Pek çok insan sadece bilinçli zihnini kavrarken, onun bilinçaltı zihinle bağlantı kurmasını sağlamanın yararlarından bihaberdir. Daha fazlasını başarmanın yolunun bilinçli zihne daha fazla yüklenmekten, onu daha sıkı çalıştırmaktan geçtiğine inanılır fakat bu genellikle amaca zarar verir. Mantığa aykırı gibi görünebilse de zihni boşaltmak gelişme kaydetmenin en iyi yolu olabilir.

Bunun ayırdında olduğumdan artık yaratıcılığımın neden hep rahatlama, gevşeme anlarında (örneğin banyoda) geldiğini ve meditasyonun sözünü ettiğim kanalın açılmasına nasıl yardım ettiğini anlayabiliyorum. Bu fizyolojik bir durum olduğundan, gerçekten de yaratıcı düşüncelerin bir yerlerden çıkagelerek bilinçli zihnime akışını hissedebiliyorum. Bu işleyişi kavramak müthiş haz verici bir şey.

Fakat bunu uyarı notu takip eder: Bilinçaltımdan düşünceler ve talimatlar geldiğinde, derhâl bunları uygulamak yerine, bunları bilinçli, mantıklı zihnimle değerlendirme alışkanlığıma yönelirim. Bunun hangi düşüncelerin geçerli olduğunu ve bunlara neden öyle tepki verdiğimi anlamama yardımcı olmanın yanında, bilinçli zihnim ile bilinçaltı zihnim arasındaki iletişimi daha da açtığını fark ettim. Sürecin sonuçlarını not etmek de yararlı olur. Aslında ilkelerim tam da bu şekilde ortaya çıktı.

Bu başlıktan başka hiçbir şey almasanız bile, bilinçaltınızın farkında olun; bilinçaltınızın size nasıl hem yarar hem de zarar getirebildiğinin ve bilinçaltınızdan gelen düşünceler üzerine bilinçli bir şekilde ve hatta belki başkalarından da destek alarak kafa yorduğunuzda daha mutlu ve daha etkili olabileceğinizin farkında olun.

b. **En kesintisiz mücadelenin hissetmek ile düşünmek arasında yaşandığını bilin.** Duygularımız (hepsinden önemlisi bilinçaltında çalışan amigdalamızın kontrolündedir) ile rasyonel düşüncelerimiz (hepsinden önemlisi bilinçli olarak çalışan alın korteksimizin kontrolündedir) arasında yaşanandan daha çetin bir savaş yoktur. Bu savaşların nasıl cereyan ettiğini kavrarsanız, bilinçaltı zihninizden aldıklarınızı bilinçli zihinden aldıklarınızla bağdaştırmanızın neden son derece önemli olduğunu da anlayacaksınız.

Küçük, badem şeklindeki yapısıyla beynin içinde gömülü hâlde duran bu kör olasıca amigdala, beyninizin en güçlü kısımlarından biridir. Hiç bilincinde olmasanız bile davranışlarınızı kumanda eden odur. Peki, nasıl

çalışıyor? Bir şey ki bu şey bir ses, bir manzara veya içinizde birdenbire peyda olan bir his olabilir, canımızı sıktığında, amigdala bedenimize dövüşmeye veya kaçmaya hazır olma komutunu gönderir; kalp atışlarımız hızlanır, kan basıncımız yükselir, hızlı hızlı nefes alıp vermeye başlarız. Tartışma esnasında, sıklıkla korku anında verdiklerinize benzer (kalp atışlarınızın hızlanması ve kaslarınızın gerilmesi gibi) fiziksel tepkiler verdiğinizi fark edersiniz. Bunun ayırdında olduğunuzda, (alın korteksinizde bulunan) bilinçli zihniniz bilinçaltınızın gönderdiği talimatlara uymayı reddedebilir. Tipik olarak bu amigdala korsanlıkları bir anda gelir ve çabucak da gider; kişinin özellikle korkunç bir olay veya olaylar silsilesi neticesinde travma sonrası kişilik bozukluğu geliştirmesi gibi ender durumlar dışında kuşkusuz. Bu korsanlıkların nasıl cereyan ettiğini bildiğinizde, anında tepki verirseniz aşırı tepki göstermiş olacağınızı da bileceksiniz. Ayrıca yine bu sayede ne tür bir psikolojik acı çekiyor olursanız olun, kendinizi bunun kısa süre içinde geçeceği konusunda teskin edebilirsiniz.

c. **Duygularınızla düşüncelerinizi bağdaştırın.** Çoğu insan için hayat beynin iki kısmı arasındaki bitimsiz bir savaştan ibarettir. Amigdalanın tepkileri saman alevi şeklinde gelip giderken, alın korteksinden gelen tepkiler daha kademeli ve süreklidir. Kendi kişisel evrimine kılavuzluk eden ve hedeflerine ulaşan insanlar ile bunu yapamayanlar arasındaki en büyük fark, ilerleme kaydeden ilk grubun amigdala korsanlıklarına neyin yol açtığı üzerine kafa yoruyor olmalarıdır.

d. **Alışkanlıklarınızı iyi belirleyin.** Alışkanlık büyük olasılıkla beyninizin alet kutusundaki en güçlü alettir. Beynin tabanında yer alan ve bazal gangliya adı verilen golf topu büyüklüğündeki bir doku tarafından yönetilir. Öylesine kökleşmiş ve içgüdüseldir ki eylemlerimizi kumanda etmesine karşın onun bilincinde değilizdir.

Herhangi bir şeyi zaman içinde yeterli sıklıkta yaparsanız, sizi kumanda edecek bir alışkanlık oluşturursunuz. İyi alışkanlıklar sizi "üst düzey sizin" isteklerine götürecekken, kötü alışkanlıklar "alt düzey sizin" kontrolündedir ve dolayısıyla "üst düzey sizin" isteklerine ulaşmanıza engel teşkil edecektir. Beyninizin bu kısmının nasıl çalıştığını kavrarsanız, daha

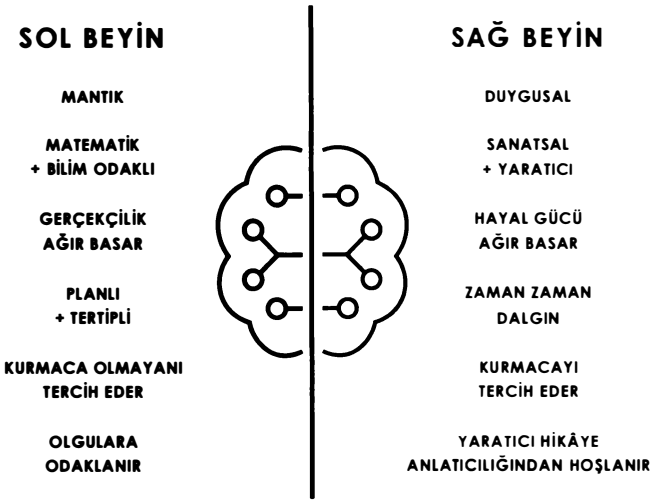
iyi alışkanlıklar bütünü oluşturabilirsiniz. Örneğin size spor salonuna gidip egzersiz yapma "ihtiyacı" hissettirecek bir alışkanlık geliştirebilirsiniz.

Bu beceriyi kazanmak için biraz çalışmak gerekir. İlk adım, alışkanlıkların nasıl oluştuğunu kavramaktır. Alışkanlık özünde süredurumdur, yani yapageldiğiniz şeyi yapmayı (ya da yapmadığınız şeyi yapmamayı) sürdürme yönündeki güçlü eğilimdir. Araştırmalar bir alışkanlığı yaklaşık on sekiz ay boyunca devam ettirdiğinizde, söz konusu alışkanlığı handiyse sonsuza dek devam ettirme yönünde güçlü bir eğilim geliştirmiş olacağınızı gösteriyor.

Uzunca bir süre alışkanların insan davranışları üzerindeki etkisini ciddiye almadım. Bridgewater'da bunu insanların iş ilkelerimizi teoride kabul etmekle beraber pratiğe taşımada sorun yaşamaları şeklinde deneyimledim; hakeza arkadaşlarımı ve aile fertlerini bir şeyi başarmak istedikleri hâlde sürekli kendi çıkarları aleyhinde davranırken görmek de yine benzer bir deneyimdi.

Neden sonra Charles Duhigg'in gerçek manada gözümü açacak olan çok satan kitabı *Alışkanlıkların Gücü*'nü okudum. Bu konu ilgilinizi çektiyse, benim burada yaptığım özetten çok daha derinlere inen bu kitabı okumanızı öneririm. Duhigg'in öz düşüncesi, üç adımda "alışkanlık döngüsü"nün rolüdür. İlk adım çağrı ya da Duhigg'in ifadesiyle, "beyninize otomatik moda geçerek hangi alışkanlığı kullanmasını söyleyen tetiktir". İkinci adım rutindir ve bu rutin, "fiziksel, mental veya duygusal olabilir". Son olarak beyninizin bu özel döngünün "gelecekte hatırlanmaya değer" olup olmadığını çözmesine yardım eden ödül gelir. Yinelemek döngüyü güçlendirir ve zamanla otomatik hâle getirir. Hayvan terbiyecileri tarafından edimsel koşullama olarak adlandırılan ve olumlu güçlendirmenin kullanıldığı eğitim metodunun kilit noktası da yine bu beklenti ve arzudur. Örneğin köpek eğiticileri, davranışı güçlendirmek için bir ses (tipik olarak tıkırtı) kullanır; köpek tıkırtıyı duyar duymaz istenen davranışı sergileyene kadar bu sesi daha arzu edilir bir ödülle (tipik olarak yemek) eşlerler. İnsanlarda, diyor Duhigg, ödüller "yemek veya fiziksel duyumları harekete geçiren ilaçlardan övgü ve kendini kutlama gibi gurur verici duygusal karşılıklara kadar" hemen her şey olabilir.

Alışkanlıklar beyninizi "otomatik pilota" alır. Nörolojik tabirle bazal gangliya, korteksinizin yerine geçer ve böylece üzerlerine düşünmeden eylemlerde bulunabilirsiniz.



Duhigg'in kitabı bana şunu öğretti: İnsan gerçekten değişmek istiyorsa yapabileceği en iyi şey hangi alışkanları edinmesi, hangi alışkanlıklardan kurtulması gerektiğine karar vermek ve bunları yapmaya başlamaktır. En zararlı üç alışkanlığınızı yazmanızı öneriyorum; bunu hemen yapın. Şimdi, bu alışkanlıklardan birini seçin ve kendinizi ondan kurtulmaya adayın. Bunu yapabilir misiniz? Olağanüstü boyutta etkisini göreceksiniz. Eğer üçünden de kurtulursanız, hayatınızın seyrinde radikal biçimde ilerleme kaydedeceksiniz. Aynı şekilde, edinmek istediğiniz alışkanları belirler ve sonra da onları edinirsiniz.

Benim edindiğim en değerli alışkanlık, acıyı nitelikli düşünmenin tetikleyicisi olarak kullanmaktır. Siz de bu alışkanlığı edinebilirseniz, size acı verenin ne olduğunu ve bu konuda ne yapabileceğinizi öğreneceksiniz ve bu, verimliliğiniz üzerinde muazzam bir etki yaratacak.

e. "Alt düzey sizi" şefkatle eğitin ve doğru alışkanlıklar geliştirme konusunda inatçı olun. Eskiden üst düzey sizin kontrolü ele almak için alt düzey sizle savaşması gerektiğini düşünürdüm. Ama zaman içinde bilinçaltı, duygusal sizi tıpkı bir çocuğu eğitir gibi sevgiyle, şefkatle ve kararlılıkla eğitmenin daha etkili olduğunu gördüm; doğru alışkanlıklar böyle edinilir.

f. Beyninin sağ tarafını kullananlar ile sol tarafını kullananlar arasındaki farkları kavrayın. Beyniniz nasıl bilinçli üst kısma ve bilinçaltı alt kısma sahipse, aynı şekilde yarımküreler adı verilen iki yarıma sahiptir.[30] Duymuşsunuzdur, bazı insanların daha çok beyninin sol tarafını, bazılarının ise sağ tarafı kullandığı söylenir. Bu öylesine bir laf değildir; Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü (Caltech) profesörü Roger Sperry bu keşfiyle tıp alanında Nobel ödülüne layık görülmüştür. Kısaca açıklamak gerekirse;

1. Sol yarımküre sıralı olarak muhakeme eder, detayları inceler ve lineer analizde başarı gösterir. Beyninin sol tarafını kullanan, başka bir deyişle "lineer" düşünen insanlar analitik yönden güçlü olup genellikle "zeki" olarak adlandırılırlar.
2. Sağ yarımküre kategorilerin bütününü düşünür, temaları fark eder ve büyük resmi sentezler. Beyninin sağ tarafını kullanan, başka bir deyişle "yanal" düşünen insanlar daha çok sokak zekâsına sahip olup "kafası çalışan" olarak adlandırılırlar.

Soldaki diyagramda "sağ beyinle" ve "sol beyinle" düşünmenin tipik özellikleri özetlenmiştir.

Çoğu insan bu iki yarımküreden daha çok birinin talimatlarını almaya meyillidir ve diğer yarımkürenin talimatlarını almaya meyilli olanları anlamada sorun yaşamaktadır. Deneyimlerimiz beyninin daha çok sol tarafını kullananların sağ tarafı kullananları "kafası karışık" ve "dalgın" bulma eğilimi sergilerken, beyninin daha çok sağ tarafı kullananların da karşı tarafı "düz" ve "sığ" bulduğunu göstermektedir. İnsanların kendilerinin ve diğer insanların çıkarımlarının kaynağını bildiklerinde ve her iki düşünme biçiminin aynı derecede değerli olduğu kabul edilip sorumluluklar buna uygun şekilde paylaştırıldığında ortaya ne muhteşem sonuçlar çıktığını bizzat gördüm.

---

30 Bu konuda, Daniel H. Pink'in *Aklın Yeni Sınırları* kitabı ile Robert Lee Hotz'un *Wall Street Journal*'da yayımlanan bilimsel makalesi "A Wandering Mind Heads Straight Toward Insight" iyi birer kaynaktır. Beynin çoğu kısmı iki yarımkürede tutulurken, beynin dörtte üçünü oluşturan en son gelişen korteksin sağ ve sol tarafları arasında işlevsel farklılıklar olduğu görülmüştür.

g. Beynin ne kadar değişebileceğini ve değişemeyeceğini öğrenin. Bu bizi önemli bir soruya götürüyor: Değişebilir miyiz?[31] Hepimiz yeni olgular ve beceriler kazanabiliriz. Peki, aynı zamanda düşünme biçimimizi değiştirmeyi de öğrenebilir miyiz? Yanıt hiç tereddütsüz evettir.

Beynin "programlamasını" değiştirmesine olanak tanıyan özelliği, plastisitesidir. Uzunca bir süre bilim insanları çocukluğun belli, kritik bir döneminden sonra beyinlerimizin nörolojik bağlantılarının büyük kısmının neredeyse değişmemecesine sabitlendiğini düşünegeldiler. Öte yandan yakın tarihli araştırmalar –fiziksel egzersizlerden ders çalışmaya ve meditasyona kadar– birçok farklı edimin beynimizde düşünme ve hafıza oluşturma kabiliyetlerimizi etkileyen fiziksel ve fizyolojik değişimlere yol açabildiğini ortaya çıkarmıştır. Wisconsin Üniversitesi'nden bir grup araştırmacı on bin saatin üzerinde meditasyon yapmış Budist rahipler üzerinde yaptıkları çalışmada bu kişilerin beyinlerinde diğer insanlarınkine kıyasla çarpıcı biçimde daha yüksek seviyede gama dalgaları ölçmüşlerdir. Gama dalgaları algılama ve sorun çözme kabiliyetleriyle ilişkilendirilir.[32]

Buradan beynin sonsuz esnek bir yapıda olduğu anlamı çıkmıyor kuşkusuz. Belli bir düşünme biçimini tercih ediyorsanız, başka biçimde düşünmek üzere kendinizi eğitebilir ve zaman içinde bunu daha kolay yaptığınızı görebilirsiniz fakat temel tercihinizi değiştirmeniz imkânsıza yakın bir olasılık gibi görünüyor. Benzer şekilde doğal bir yaratıcılığa sahip değilken, kendinizi eğiterek daha yaratıcı düşünebilir hâle gelebilirsiniz ama yine burada da yapabileceklerinizin bir sınırı vardır. Bu basit bir gerçek ve hepimiz bu mevcut durumu kabul edip onu nasıl ele alacağımızı öğrenebiliriz. Kullanabileceğimiz birtakım kopya teknikleri mevcut; örneğin zaman kavramını yitirebilen, yaratıcı ve dağınık çalışan biri alarm kurmayı alışkanlık hâline getirebilir. Veya belli düşünme

---

31 İddialı bir soru bu. Bütün uzmanlıklar tek başına bu soruya bağlıdır ve hiç kimse yanıtı konusunda otorite değildir, ben hiç değilim. Bununla beraber, nelerin değişebileceğini bilmek kendilerini ve başkalarını idare etmede insanlar için hayli önem arz ettiğinden, beyin plastisitesi konusunu hayli derinlemesine incelemiş biri olarak öğrendiklerimden kişisel deneyimlerimle de örtüşenleri sizlerle paylaşacağım.

32 Harvard'dan bir grup araştırmacının Massachusetts General Hospital'da yürüttüğü bir beyin görüntüleme çalışmasında sekiz haftalık bir meditasyon süreci sonrasında beyinde fiziksel değişimler yaşandığı saptanmıştır. Araştırmacılar beynin öğrenme, hafıza, öz farkındalık, şefkat ve iç gözlemle ilişkilendirilen kısımlarında faaliyet artışı ve dahası amigdalada faaliyet düşüşü tespit etmiştir.

biçimlerinde iyi olmayan biri bu yönü çok daha güçlü olan insanların düşüncelerine güvenmek üzere kendini eğitebilir. Değişmenin en iyi yolu zihin egzersizleri yapmaktır. Tıpkı fiziksel egzersizler gibi, daha önce açıkladığım şekilde ödülleri eylemlere bağlayarak beyninizi öğrenmeyi ve faydalı değişimi sevmek üzere "yeniden yapılandıran" alışkanlık döngüsünü oluşturmadığınızda, yine bu zihin egzersizleri de acı verici, sancılı olabilir.

Şunu asla unutmayın; zayıf yönlerinizi kabul etmeniz beyninizin sizi mükemmel olduğunuz yönündeki yanılsamaya tutunmaya sevk eden kısımlarındaki içgüdülerin tam zıddını yapar. İçgüdüsel savunmacılığınızı azaltacak şeyleri yapmak pratik ister ve açık fikirliliği güçlendiren bir ortamda çalışmayı gerektirir.

İş İlkeleri kısmına geçtiğimizde göreceğiniz üzere, gerek bireysel gerekse kurumsal olarak bu direncin kırılmasına yardım edecek birçok araç ve teknik geliştirdim. İnsanın kendinden veya bir başkasından değişmesini beklemek yerine, zayıf yönlerini kavrayıp bunları somut bir şekilde parmaklıklar arasına almasının çoğunlukla daha etkili olduğunu gördüm. Bu tipik olarak insanı daha hızlı ve daha yüksek olasılıkla başarıya götüren bir yoldur.

4.4 Kendinizin ve başkalarını tanımayı öğrenin.

Beynimizin kendini şekillendirme biçimine bağlı önyargılarımız nedeniyle, öz değerlendirmelerimiz (ve başkalarıyla ilgili değerlendirmelerimiz) genellikle oldukça hatalıdır. Psikometrik değerlendirmeler çok daha güvenilir mahiyettedir. Bunlar işe alım esnasında ve bütün çalışma sürecinde insanların nasıl düşündüklerini inceleme anlamında da son derece önemlidir. Psikometrik değerlendirmeler, insanlarla birebir görüşüp arka planlarına, geçmişlerine bakmanın yerini tam olarak tutamasa da geleneksel mülakat ve eleme yöntemlerinden çok daha etkilidir. İnsanları tanıma noktasında psikometrik değerlendirmeler ile geleneksel iş mülakatları arasında bir tercih yapmak zorunda kalsam, kuşkusuz ilkini tercih ederim. Neyse ki böyle bir tercih yapmak zorunda değiliz.

Yararlandığımız dört değerlendirme var: Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI), İş Yeri Karakter Envanteri, Ekip Boyutları Profili ve Katmanlı Sistemler Teorisi.[33] Fakat sürekli yeni denemeler yapıyoruz (örneğin Büyük 5), dolayısıyla karmamız kesinlikle değişecektir. Hangi karmayı kullanırsak kullanalım, tamamı insanların düşünme ve eylem önceliklerini yansıtır. Aynı zamanda bize kendi başımıza yaptığımız saptamaları açıklayan ve genişleten yeni özellikler ve terminolojiler sunuyor. Bunlardan birkaçını aşağıda açıklayacağım. Bu tanımlar tümüyle kişisel deneyimlerime ve öğrenimlerime dayanıp değerlendirme şirketlerinin kullandığı resmî tanımlamalardan pek çok açıdan farklıdır.[34]

a. İçe dönüklük versus dışa dönüklük. İçe dönük insanlar iç dünyalarına odaklanır ve enerjilerini düşünceleri, anıları ve deneyimlerinden alırken, dışa dönük insanlar dış odaklı olup enerjilerini insanlarla bir arada olmaktan alırlar. İçe dönüklük ve dışa dönüklük aynı zamanda iletişim biçimlerindeki farklılıklarla da bağlantılıdır. Görüşlerini "dile getirmeyi" seven (hatta etrafta birlikte çalışacağı biri yokken düşünmekte sorun yaşayan) bir arkadaşınız varsa, bu arkadaşınız muhtemelen dışa dönük biridir. İçe dönük insanlar genellikle bu tür sohbetleri sancılı bulur, ancak kendi başlarına düşünüp her şeyi kafalarında yerli yerine oturttuktan sonra düşüncelerini paylaşmayı tercih ederler. İnsanlara kendilerini nasıl rahat hissedeceklerse öyle iletişim kurma olanağı tanımanın önemli olduğunu gördüm. Örneğin, içe dönük insanlar ekip toplantılarında konuşmak yerine yazılı olarak (misal, e-posta yoluyla) iletişim kurmayı sıklıkla tercih ediyor ve genelde eleştirel düşüncelere daha az açık oluyorlar.

b. Sezme versus duyma. Bazıları büyük resmi (ormanı), bazıları ayrıntıları (ağaç) görür. Myers-Briggs sisteminde bu görme biçimleri en iyi sezmekten duymaya doğru uzanan süremle yansıtılır. Neye odaklandıklarını gözlemleyerek insanların öncelikleri hakkında fikir sahibi olabilirsiniz. Örneğin okurken, ayrıntılara odaklanan duyusal biri "onlar" yerine "an-

33 Bu test insanların hangi seviyelerde seyrettiklerini ve hangi seviyelere doğal olarak ulaşacaklarını görmede yararlıdır.

34 Bu değerlendirmelerden bazılarını kendi adınıza deneyimleyip kendi sonuçlarınızı görmek isterseniz, assessment.principles.com adresini ziyaret ediniz.

lar" yazılarak yapılan bir yazım hatasını kolayca fark edebilirken, sezgisel düşünen biri hatayı fark etmeyecektir. Bunun nedeni, sezgisel düşünen insanın dikkatini öncelikle bağlama vererek ayrıntıları ikinci plana atmasıdır. Hâliyle, resmî evrakların hazırlanması işini sezgisel değil, duyusal düşünen birine vermek istersiniz.

c. **Düşünme versus hissetme.** Bazı insanlar kararlarını objektif olguların mantıklı analizi temelinde alır ve mevcut durum açısından önem teşkil eden bütün bilinen, kanıtlı etmenleri dikkate alarak en iyi eylemi belirlemede mantığını kullanır. Bu yaklaşım düşünme önceliğine dair bir göstergedir ve sözgelimi bir doktordan tanı koyarken bu şekilde düşünmesi beklenir. Diğerleri –hislerini tercih edenler– insanlar arasındaki uyuma odaklanır. Bu tür insanlar sözgelimi insan kaynakları ve müşteri hizmetleri gibi yoğun empati, kişiler arası temas ve ilişki kurmayı gerektiren görevler için biçilmiş kaftandır. Bu farkların tespiti için gerekli değerlendirmelere sahip olmadığımız dönemde, "D'ler" ile "H'ler" arasında gergin tartışmalar yaşanıyordu. Bugün geldiğimiz noktada, farklılıklarımız karşımıza çıkınca sadece gülüyoruz çünkü ne olduklarını biliyor ve doğal karşılıyoruz.

d. **Planlama versus algılama.** Bazı insanlar planlı, tertipli yaşamaktan hoşlanırken bazıları esnekliği ve doğaçlamayı tercih eder.[35] Plancılar (Myers-Briggs'in terminolojisinde "Yargıcılar") bir plana odaklanır ve sadık kalırken, algılayıcılar çevrelerinde olup bitenlere odaklanıp uyum sağlamaya meyillidir. Algılayıcılar dıştan içe doğru çalışırlar; olayların cereyan edişini gözlemler, nedenlerini ve nasıl yanıt verilmesi gerektiğini kavramak üzere geriye dönük çalışırlar. Aynı zamanda pek çok –sıklıkla kafalarını karıştıracak kadar çok– olasılığı görür, mukayese eder ve aralarında seçim yaparlar. Diğer taraftan plancılar önce neye ulaşmak istediklerini, ardından buna nasıl ulaşacaklarını çözerek içten dışa doğru çalışırlar. Plancılarla algılayıcılar birbirlerini takdir etme konusunda sıkıntı yaşarlar. Algılayıcılar sık sık yeni şeyler görür ve yön değiştirirken, bu, plancılar için huzursuz edici bir durumdur; onlar karar alma sürecine çok daha

35 MBTI ölçeğinde, bu sürem "Hüküm verme" versus "Algılama" şeklinde tanımlanır. Fakat ben hüküm vermenin farklı anıştırmaları olduğundan "Planlama" terimini kullanmayı tercih ediyorum. MBTI dilinde, hüküm verme yargılayıcı, algılama algısal anlamına gelmez.

ağırlık verir ve daha önce belli bir şekilde yapılmış bir şeyin yine aynı şekilde yapılması gerektiğini düşünürler. Benzer şekilde, algılayıcılar da plancıların katı ve yavaş adapte olmalarından huzursuzdur.

e. **Yaratıcılar versus arıtıcılar versus geliştiriciler versus icracılar versus esneticiler.** İnsanların belli bir şekilde hissetmesine yol açan yetenek ve önceliklerini saptayarak onları en başarılı olacakları görevlere yerleştirebilirsiniz. Bridgewater'da biz insanları tercihli görevlerle eşleştirmede "Ekip Boyutları Profili" (TDP) adında bir testten yararlanıyoruz. TDP'yle saptanan beş tip, yaratıcılar, arıtıcılar, geliştiriciler, icracılar, esneticilerdir.

- **Yaratıcılar** yeni fikirler ve özgün kavramlar üretir. Yapılandırılmamış ve özet faaliyetleri, yenilik ve geleneksel olmayan pratikleri tercih eder.
- **Geliştiriciler** bu yeni fikirleri iletir ve devam ettirir. Duyguları ve ilişkileri sever, insan faktörünü yönetir.
- **Arıtıcılar** fikirleri sorgular. Projelerin kusurlarını analiz eder ve sonrasında objektiflik ve analiz odağıyla bunları arıtır. Olgular ve teorileri sever, sistematik bir yaklaşımla çalışır.
- **İcracılar** aynı zamanda **Uygulayıcılar** olarak da düşünülebilir. Önemli faaliyetlerin yürütülmesini ve hedeflere ulaşılmasını sağlar. Detay ve sonuç odaklıdır.
- **Esneticiler** dört tipin kombinasyonudur. Tarzını ihtiyaçlara uydurabilir ve bir soruna birçok farklı açıdan bakabilir.

Her testten öğrendiğim bilgileri nirengi yapmam insanlar hakkında kafamda oluşturduğum resmi pekiştirir veya sorgular. Örneğin insanların MBTI sonuçları "S" (detaylara odaklı) ve "J" (plancı) kişileri için bir tercih önerdiğinde ve Ekip Boyutları değerlendirmesinde aynı kişilerin icracı olduğu sonucu çıktığında, bu kişilerin beyninin sağ tarafını kullanan, hayal gücü zenginliğinden ziyade daha detay odaklı olmaları oldukça yüksektir ki bu da belirsizlik değil netlik içeren temel görevlere daha uygun oldukları anlamına gelir.

f. Görevlere odaklanma versus hedeflere odaklanma. Bazı insanlar gündelik görevlerine, bazılarıysa hedeflerine ve onlara nasıl ulaşacaklarına odaklıdır. Bu farklılığın sezgisel insanlarla duyusal insanlar arasındaki farka çok benzer olduğunu gördüm. Hedeflerine odaklanma ve bunları "gözünde canlandırma" eğiliminde olan insanlar zamanla büyük resmi en iyi görebilen kişilere dönüşebilir, aynı zamanda anlamlı değişiklikler yapabilir ve geleceği öngörebilirler. Bu tür hedef odaklı insanlar zaman zaman bir adım geri çekilerek neyi nasıl yapıyor oldukları üzerine kafa yorarlar. Yeni şeyler (şirket, proje vs.) ortaya çıkarmaya ve yönettikleri kurumlara pek çok değişiklik katmaya en uygun insan tipi budur. Tipik olarak, geniş bir bakış açısına sahip olmaları ve resmin bütününü görme kabiliyetleri sayesinde vizyon sahibi öncü işler ortaya koyabilirler.

Tersine, gündelik görevlere odaklanma eğiliminde olanlar çok fazla değişmeyen ve güvenilir bir şekilde tamamlanması gereken süreçlerin idaresinde daha başarılıdırlar. Görev odaklı insanlar hâlihazırda var olana referansla kademeli değişiklikler gerçekleştirme eğilimindedirler. Statükodan uzaklaşmakta daha yavaştırlar ve beklenmedik gelişmeler karşısında gafil avlanmaları olasıdır. Öte yandan genel anlamda daha güvenilirdirler. Odakları üst düzey düşünenlere kıyasla daha sığ gibi görünebilse de üstlendikleri görevler daha az önemli değildir. Ayrıntılara dikkat etmede muhteşem iş çıkaran insanlarla birlikte çalışmıyor olsaydım ne bu kitabı yazabilirdim ne de kayda değer büyüklükte bir başarı elde edebilirdim.

g. İş Yeri Kişilik Envanteri. Yararlandığımız bir diğer değerlendirme de ABD Çalışma Bakanlığı verilerine dayalı bir test olan İş Yeri Kişilik Envanteridir. Kararlılık, bağımsızlık, strese dayanıklılık ve analitik düşünme gibi birtakım kilit karakteristik özellikleri belirleyerek davranışları tahmin eden, çalışan iş uyumu ve tatminine dair öngörüde bulunan bu test insanların nelere değere verdiklerini ve kendi değerleri arasında nasıl bir denge kurduğunu görmemize yardımcı oluyor. Örneğin, Başarı Yönelimi düşük, Başkalarından Endişesi yüksek biri hedeflerine ulaşmak için başkalarının ayağına basmaya istekli olmayacaktır. Benzer şekilde Kurallara Uyma konusunda kötü olan biri olasılıkla bağımsız düşünürdür.

Yirmi beş ile elli arasındaki özelliğin bir kişinin nasıl biri olduğunu çok iyi anlatabildiğini gördük. Her özellik farklı güç derecelerindedir (renk

tonları gibi). Bunları bilir ve doğru noktalara yerleştirirseniz, fevkalade bütünlüklü bir insan portresi çıkarabilirsiniz. Bu test sonuçları ve diğer bilgileri kullanmaktaki amacımız tam da budur. Biz bunu değerlendirilen insanla iş birliği içinde yürütmeyi tercih ediyoruz çünkü böylece hem daha tutarlı bir resim oluşturabiliyoruz hem de insanlar kendilerini tarafsız gözle görebiliyorlar.

Belli özellikler fark edilir arketipler oluşturacak şekilde sıklıkla bir araya gelir. Üzerine düşünecek olursanız, hayatınızda tekrar tekrar karşınıza çıkan insan arketipi sayısının bir elin parmaklarını geçmediğini görebilirsiniz: pratik davranmayan, kafası dağınık Sanatçı, titiz Mükemmeliyetçi, iş yaparken etrafı kırıp döken Kırıcı, şaşırtıcı büyük fikirleri havada asılı durup birinin kendini almasını bekliyormuşçasına kolayca bulabilen Vizyoner. Zamanla bir de kendi listemi oluşturdum: Yön Veren, Neşeli, Küçük Tornavida, Açık Fikirli Öğrenci ve ayrıca Geliştirici, Yaratıcı, Kedi Çobanı, Dedikoducu, Sadık İcracı, Bilge Yargıç vs.

Açıkçası arketipler, değerlendirmeler üzerinden oluşturulan çok daha ayrıntılı portreler kadar yararlı değildir. Kesin değil, daha ziyade basit karikatürler gibidirler. Öte yandan iş ekip oluşturmaya geldiğinde pekâlâ yararlı olabilirler. İnsanlar bireyler olarak kendilerini tanımlayan arketiplerden daima daha karmaşıktırlar ve hiç tartışmasız birden çok arketiple eşleşebilmektedirler. Örneğin Kafası Dağınık Sanatçı, aynı zamanda Mükemmeliyetçi olabilir de olmayabilir de. Hakeza aynı anda hem Kafası Dağınık Sanatçı hem Mükemmeliyetçi hem de Kırıcı olabilir. Tamamını değilse de Yön Vericileri –beni en iyi tarif eden arketip– biraz daha ayrıntılı açıklayacağım.

h. Yön Vericiler, hayalinde canlandırdığını gerçekleştirebilen insanlardır. Kitabın ilk kısmında "yön vericiler" olarak adlandırdığım insanlar hakkında pek çok şeye değindim. Bu sözcükle eşsiz ve değerli vizyonlara sahip olup bunları genellikle başkalarının kuşkulu bakışları arasında enfes bir şekilde inşa eden insanları kastediyorum. Yön vericiler hem büyük resmi hem de detayları görürler. Bana kalırsa durum şudur: Yön Veren = Vizyoner + Pratik Düşünür + Kararlı.

Yön vericiler bir şeyleri anlama konusunda yoğun merak ve zorlayıcı bir istek, isyan düzeyine varacak şekilde bağımsız düşünme, büyük

ve alışılmadık bir hayal, hedeflerine ulaşmak için önüne çıkan bütün engelleri aşma kararlılığı ve gerek kendisinin gerekse başkalarının güçlü ve zayıf yönlerini bilme ve ekibini orkestra şefi gibi yönetme gibi ortak özelliklere sahiptir. Bununla birlikte olasılıkla en önemlisi, yön vericiler zıt düşünceleri aynı anda akılda tutup bunları farklı açılardan ele alabilirler. Genellikle gerçek manada zeki insanların kapısını çalmayı sever, büyük resim ile ufak detaylar arasında hızla ve kolayca gidip gelebilir ve her ikisini de eşit derecede önemserler.

Beyni bu düşünme biçimlerinden yeterli kısmıyla işleyen ve bu dünyada bunları uygulayabilen insan sayısı ne kadar azsa, yön vericilerin sayısı da o kadar azdır. Gelgelelim yön vericiler de başka işlere daha doğal şekilde uygun olup ve yine düşünce tarzları ve eylemleriyle olmazsa olmaz katkılar sunan başka insanlarla birlikte çalışmadan asla başarılı olamazlardı.

Bir insanın hayat yolculuğunda atacağı ilk adım kendi beyninin nasıl çalıştığını anlamak olmalıdır. Kendi doğanız ve amaçlarınızla tutarlı olması kaydıyla, hayatta ne yapıyor olduğunuzun bir önemi yoktur. Dünyanın en zengin, en nüfuzlu, en hayranlık uyandıran insanlarıyla da yerkürenin en ücra köşelerinde yaşayan en yoksul, en yardıma muhtaç insanlarla da vakit geçirme şansı bulan biri olarak sizi temin ederim ki mutluluk düzeyleri ile geleneksel başarı kıstasları arasında temel seviyenin ötesinde herhangi bir bağıntı yoktur. Ağaçlarla, ahşapla çalışmaktan müthiş bir tatmin duygusu devşiren bir marangoz ABD başkanı kadar iyi, hatta ondan daha iyi bir hayat sürebilir. Bunu başarabilmek için gereken cesaret sizi diğer insanları alt etmeye sevk edecek türde bir cesaret değildir; başkalarının sizden ne beklediğine bakmaksızın, gerçek benliğinize dürüst olmanızı sağlayacak türde bir cesarettir.

4.5 Başarmak istediğiniz şey her ne olursa olsun, başarının anahtarı, hedefler doğrultusunda doğru görevlerde doğru insanlara sahip olmaktır.

Gerek özel hayatınızda gerekse iş hayatınızda, yapabileceğiniz en iyi şey, her bireyin her görev için en iyi özellikler karmasını yaratacak şekilde diğer tamamlayıcı bireylerle eşleşmesi temelli bir ortak çalışma yaratmaktır.

a. İstediğinizi almak için kendinizi yönetin ve diğer insanları organize edin. En zorlu göreviniz mantıklı üst düzey sizin duygusal alt düzey sizi yönetmesini sağlamak olacaktır. Bunu yapmanın en iyi yolu bilinçli bir şekilde, yararınıza olacak şeyleri alışkanlığa dönüştürecek alışkanlıklar geliştirmektir. İnsan yönetimi dendi mi akla hemen büyük bir orkestra gelmelidir. Sorumlu kişi "icra etmeyen" (pek çok enstrüman hakkında hayli bilgili olmakla beraber enstrüman çalmayan), yön veren-şef olarak nihai sonucu gözünde canlandırabildiği kadar orkestradaki her müzisyenin bu sonuca ulaşmasında ona nasıl yardım edeceğini de görür. Şef orkestradaki her müzisyenin nede iyi, nede kötü olduğunu ve tabii neden sorumlu olduğunu bilir. Her müzisyen kişisel olarak iyi performans sergilemenin yanında, diğer müzisyenlerle birlikte de iyi iş çıkarmalıdır ki orkestra eseri ayrı bölümlerin toplamından daha fazlası haline dönüştürebilsin. Şefin mütemadiyen devam eden en zor ve getirisi en az görevlerinden biri, bireysel olarak veya orkestrayla beraber iyi çalamayan müzisyenlerden kurtulmaktır. En önemli göreviyse, eserin aklında duyduğu hâliyle birebir aynı şekilde icra edilmesini sağlamaktır. "Bu eser böyle çalınmalı," der ve bunun gerçekleştiğinden emin olur. "Basçılar yapıyı kurar. Burası bağlantılar, burası ruh." Ayrıca orkestranın her biriminin kendi lideri vardır –baş kemancı, en ön sıra– ve yine bunlar da bestecinin ve şefin vizyonunun sergilenmesine yardım ederler.

Olaylara bu şekilde yaklaşmanın çok yararını gördüm. Örneğin daha önce söz ettiğim tahvil piyasalarına bakış açımızı sistematikleştirme projesinde, bu yeni bakış açısına sahip olmamız bize sahip olduklarımız ile ihtiyaç duyduklarımız arasındaki boşluğu daha iyi görme imkânı tanıdı. Bob çözmek istediğimiz büyük resim sorununu anlamada müthiş zeki bir partner olsa da bizi bulunduğumuz konumdan çözüme götürecek süreci gözünde canlandırma konusunda benden çok daha gerideydi. Ayrıca çevresini doğru insanlarla doldurmamıştı. Kendisi gibi insanlarla birlikte çalışmayı tercih ediyordu ve dolayısıyla projedeki baş temsilcisi büyük

fikirleri tahtada ayrıntılı bir şekilde çizme kısmında büyük bir antrenman boksörü olsa da bu fikirlerin hayata geçirilmesi için kimin ne zaman ne yapması gerektiği konusunda tek kelimeyle berbat biriydi. Bu temsilci testlere göre bir "Esnetici" idi, yani Bob hangi talimatı verirse versin müthiş iş çıkarabilirdi ama net ve bağımsız bir bakış açısından yoksun olduğundan yolunu şaşırmamak için Bob'a ihtiyacı vardı.

İlerleme konusunda yaşadığımız birkaç başarısızlığın ardından, insanları tanıma ve buna göre davranma uğraşımızda yeni geliştirdiğimiz araçlardan yararlandık ve bu doğrultuda Bob büyük resim fikirleri ile bunların hayata geçirilmesi için gerekli ayrık, daha küçük projeler arası düzlemde dümen tutma konusunda, özellikle bu konuda yetenekli yeni bir yardımcı seçmek durumunda kaldı. Yeni yardımcının beyzbol kartını selefininkiyle karşılaştırmak gerekirse, yeni yardımcı bağımsız ve sistematik düşünmede hayli baskındı ki bu tam da Bob'un büyük fikirlerinin net resmini görebilmek için gereken özellikti. Bu yeni yardımcı kavramlarla çok meşgul olmamakla beraber özgün görevlerin ayrıntıları ve son teslim tarihlerine daha odaklı bir proje yöneticisi de dâhil diğer destek kademelerini oluşturdu. Yeni ekip üyelerimizin beyzbol kartlarına baktığımızda, planlı, somut olma ve işi sonuçlandırma gibi Bob'da zayıf olan özelliklerin arandığı kimi alanlarda âdeta parıldadıklarını bir çırpıda görebiliyorduk. Bu yeni ekibin çalışmalarına başlamasıyla beraber, süreç de ivmelenmeye başladı. Hedefimize ulaşmamız için yapmamız gereken tek şey "Lego setimizin" bütününü dikkatlice gözden geçirmekti ve bunu başarabilmiştik.

Tahvil sistematikleştirme insanları tanımaya dönük dürüst ve açık yaklaşımımızın yararını gördüğümüz sayısız projeden yalnızca bir tanesidir. Ve doğrusu istenirse, mental işleyişi kavrama konusunda henüz derinlere inmiş bile değildim.

Bir sonraki başlıkta buraya kadar okuduğunuz her şeyi bir araya getirerek karar alma sürecinin gerekliliklerini listeleyeceğim. Bazı kararları kendi başınıza almalı, bazı kararları daha inanılır başka birine bırakmalısınız. Neyi hedefliyor olursanız olun, başarının anahtarı, neyin ne olduğunu kavramaya kendini tanımaktan başlamaktır.

5 Nasıl Etkili Biçimde Kararlar Alabileceğinizi Öğrenin

Profesyonel bir karar alıcı olarak, hayatım boyunca nasıl etkili biçimde karar alınabileceğini öğrenmeye çalıştım ve sürekli, haklı çıktığım, peşinden koştuğum her neyse, onun daha fazlasını aldığım durum sayısını artıracak kurallar ve sistemler aradım.

Öğrenmeye başladığım en önemli şeylerden biri, gündelik karar alım süreçlerinin çoğunda bilinçaltının sanılandan çok daha fazla rol oynadığı ve bu süreçlerin çok daha karmaşık olduğuydu. Örneğin, yolda seyir halindeyken önünüzdeki arabayla aranızdaki güvenli mesafeyi nasıl belirlediğinizi ve koruduğunuzu düşünün. Şimdi bu süreci daha önce hiç araba kullanmamış birinin tam da yaptığınız şeyi yapabileceği gibi veya sürücüsüz arabayı kontrol eden bir bilgisayarı programlar gibi ayrıntılı bir şekilde tasvir edin. Bahse varım, bunu yapamazsınız.

Şimdi, sistematik ve yinelemeli bir şekilde hep iyi kararlar alma göreviniz üzerine düşünün ve ardından bu süreci herkesin aynı koşullar altında aynı nitelikte kararlar almasını sağlayacak açıklık ve kesinlikte tasvir edin. Benim fazlasıyla kusurları, eksikleri olan biri olsam bile yapmayı amaçladığım ve değerli bulduğum şey tam da bu.

Karar almanın en iyi yolu diye bir şey olmamakla beraber, iyi kararlar almayı sağlayan birtakım evrensel kurallar vardır. Ve bunların başında şu gelir:

5.1 Bilmelisiniz ki 1) iyi kararlar almanın önündeki en büyük tehdit, zarar verici duygulardır ve 2) karar alma iki aşamalı (önce öğrenme ve ardından karar verme) bir süreçtir.

Öğrenme karar vermeden önce gelmelidir. Birinci Bölüm'de açıkladığım üzere beyniniz bilinçaltınızda, yinelemeli hafıza bankanızda ve alışkanlıklarınızda farklı öğrenme tipleri depolar. Fakat bilgileri nasıl edindiğinize ve bunları nereye depoladığınıza bakmaksızın, önemli olan şey, bildiklerinizin kararınızı etkileyecek gerçeklerin doğru ve zengin bir tablosunu oluşturmasıdır. Radikal biçimde açık fikirli olmak ve öğrenirken inanılır insanlardan yararlanmak bu yüzden daima önemlidir. Pek çok insan bunu yapma noktasında duygusal sorunlar yaşar ve daha iyi kararlar almalarını sağlayacak öğrenimleri doğrudan doğruya kendileri engeller. En az bir karşıt bakış açısını duymaktan asla zarar gelmeyeceğini kendinize sürekli hatırlatın.

Karar alma hem bu özel "gerçek ne?" olgusu hem de onun altında yatan neden-sonuç makinesine ilişkin daha geniş bir anlayış temelinde hangi bilgiyi kullanmanız gerektiğini seçme ve ardından "bu gerçek karşısında ne yapmalı?" sorusuna yanıt verecek eylemi belirlemeye ağırlık verme sürecidir. İstediğiniz şeyle tutarlı bir sonuca nasıl ulaşabileceğinizi gözünüzde canlandırmak için zaman içinde farklı senaryoları gözden geçirmek de bu sürece dâhildir. Bunu iyi yapabilmek için, birinci dereceden sonuçları ikinci ve üçüncü dereceden sonuçlarla birlikte tartmalı ve kararlarınızı sadece yakın vadeli sonuçlar değil, zaman içinde oluşacak sonuçlar üzerine oturtmalısınız.

Pek çok acı verici kötü kararın nedeni, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçların dikkate alınmamasıdır; hele ki ilk basit seçenek önyargılarınızı teyit ediyorsa, ölümcül boyutta kötü kararlar alabilirsiniz. Ne kadar iyi görünürse görünsün soru sormadan, inceleme yapmadan asla mevcut ilk seçeneğe sarılmayın. Ben bu tuzağa düşmekten kurtulmak için gerçek

manada kendime sorular sorardım: Öğreniyor muyum? Karar verebilecek noktaya gelecek kadar bilgi edindim mi? Bir süre sonra, tamamen doğal olarak ve açık fikirlilikle gerekli bilgileri toplamaya başlayacaksınız. Ne var ki bunu yaparken kötü kararlara düşüren ilk çukurdan, yani bilinçaltında önce karar alıp daha sonra bu kararı destekleyen verileri seçmekten uzak durmanız gerekecek.

Peki, insan nasıl iyi öğrenir?

İYİ ÖĞRENME

Bana göre gerçeğin hatasız resmini çizmek, nihayetinde iki şeyi gerektirir: isabetli bir şekilde sentezleme yapabilmek ve seviyelerde nasıl dümen tutacağını bilmek.

Sentezleme pek çok bilgiyi hatasız bir resim çizecek şekilde bir araya getirme sürecidir. Sentezinizin niteliği karar alma sürecinizin niteliğini belirleyecektir. İyi sentezleme yaptıklarını bildiğiniz insanları bakış açınıza nirengi yapmanız bu nedenle önemlidir. Bu, iyi bir sentez oluşturma şansınızı hâlihazırda kendi başınıza hallettiğinizi hissederken bile artıracaktır. Mantıklı hiçbir insan sırf yanılıyor olduğunu görme korkusuyla inanılır birinin bakış açısını görmeyi reddetmez.

İyi sentezleme yapmak için i) mevcut durumun sentezini yapmalı, ii) durumun zaman içindeki seyrinin sentezini yapmalı ve iii) bu seviyelerde etkili bir şekilde dümen tutmalısınız.

5.2 Mevcut durumu sentezleyin.

Her gün sayısız durumla karşılaşırız. Bunlara "noktalar" diyelim. Etkili olabilmek için hangi noktaların önemli, hangilerinin önemsiz olduğunu söyleyebilmelisiniz. Bazı insanlar sadece ihtiyaç duyduklarını almayıp hayatlarını tiftik gibi her türlü gözlem ve fikri toplayarak geçirir. Önemsiz şeylerden kaygılanmak gibi bir "ayrıntı takıntıları" vardır.

Zaman zaman küçük şeyler önemli olabilir; örneğin, arabanızın motoruna giren küçük bir sıçan ufak bir parça plastiği kemirmiş olabilir ve bu, zamanlama kayışınızın kopmak üzere olduğu yönünde bir işaret

verebilir. Kilit nokta, detaylarda boğulmadan gerçek risklerin ne olduğu konusunda hızlı ve isabetli yargılar oluşturabilecek üst düzey bakış açısına sahip olabilmektir.

Unutmayın:

a. **Alabileceğiniz en önemli kararlardan biri kime soru sormanız, kimin fikrini almanız gerektiğiyle ilgilidir.** Bu kişilerin kesinlikle bilgili ve inanılır olduğundan emin olun. Anlamaya çalıştığınız şeyin kimin sorumluluğunda olduğunu bulun ve ona sorular sorun. Bilgi sahibi olmayan kişileri dinlemek hiç yanıtınız olmamasından da kötüdür.

b. **Duyduğunuz her şeye inanmayın.** Fikirlerin sürüsüne bereketti r ve hemen herkes kendi fikrini sizinle paylaşacaktır. Çoğu bunları kendi fikirleri değil, gerçekmiş gibi anlatacaktır. Fikirlerle gerçekleri karıştırmayın.

c. **Yakından bakıldığında her şey olduğundan daha büyük görünür.** Hayatın her alanında yaşanmakta olanlar bugün gelecekte geri dönüp bakıldığında görüneceğinden çok daha büyük görünür. Bakış açısı kazanmak, fikir edinmek için bir adım geri atmak ve bazen alınacak kararı bir süre sonraya ötelemek bu nedenle yararlıdır.

d. **Yeni daima müthişten daha değerli görülür.** Örneğin izleyeceğiniz filmi, okuyacağınız kitabı seçerken kendini ispatlamış klasiklere mi yönelirsiniz yoksa en yenilere mi? Bana kalırsa müthişi yeniye tercih etmek, daha akıllıca olacaktır.

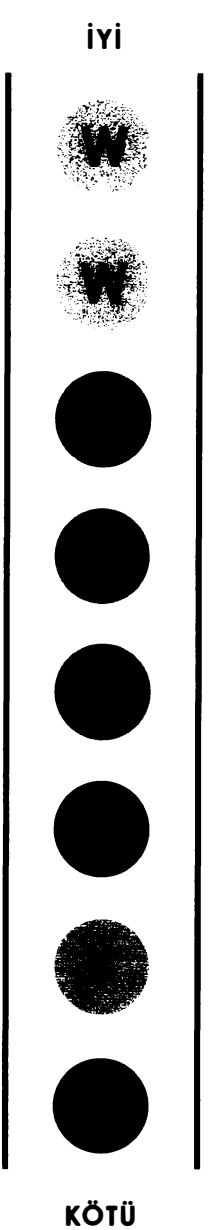
e. **Noktaları sıkış tepiş yerleştirmeyin.** Bir nokta sadece zamanda bir andan gelen bir veri parçasıdır; sentezleme yaparken bakış açınızda kapladığı yer de bu kadar olsun. Nasıl ki büyüğü küçükten, an itibarıyla cereyan edeni bütün örüntüden ayırmak zorundasınız, aynı şekilde, hiçbir noktaya gereğinden fazla ağırlık vermeden ondan ne kadar öğrenebileceğinizi bilmeniz gerekir.

5.3 Durumun zaman içindeki seyrini sentezleyin.

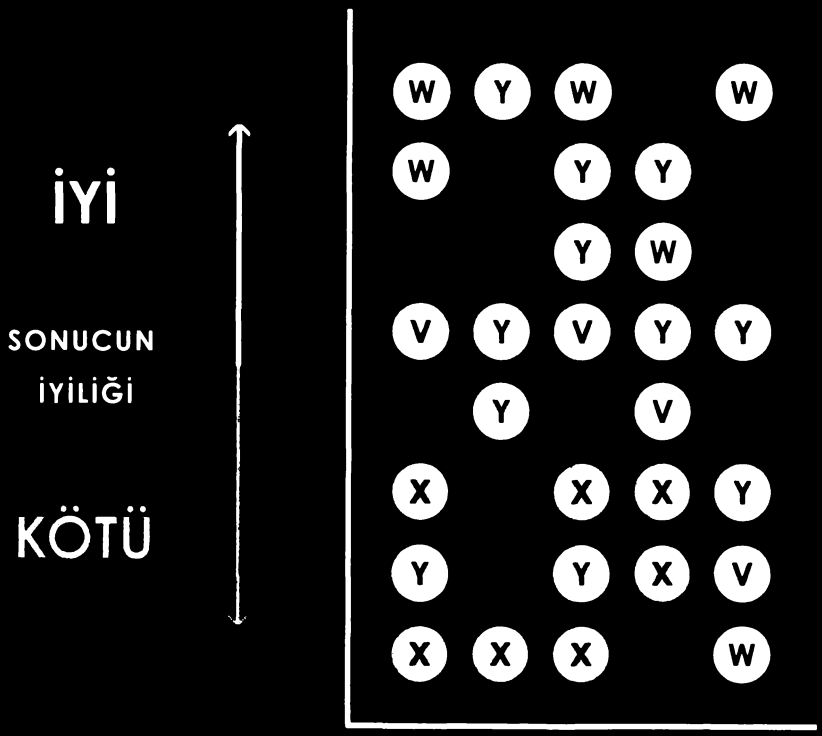
Noktaların zaman içinde nasıl birleştiğini anlamak için farklı türde bilgiler toplamak, analiz etmek ve elemek zorundasınız ki bu hiç de basit bir iş değildir. Örneğin sekiz sonucun cereyan ettiği bir gün hayal edelim. Sonuçların bazıları iyi, bazıları kötü olsun. Bu günü şekilde gösterildiği gibi tasvir edelim; buna göre her olay tipi bir harfle, sonucun niteliğiyse yükseklikle temsil ediliyor.

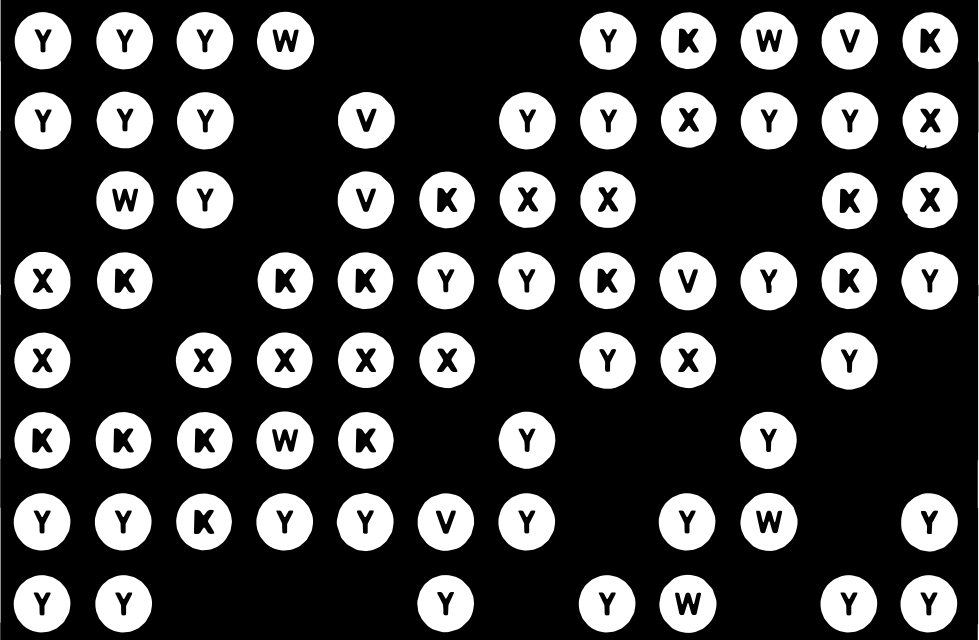
Günü bu şekilde ele almak için sonuçları tipine (harflerle belirtiliyor) ve niteliğine (grafik ne kadar yükseğe uzanırsa, o kadar iyi) göre sınıflandırmak zorundasınız ki bunun için her bir sonucun genel değerlendirmesini sentezlemeniz gerekir. (Örneğin daha da somutlaştırmak için, bir dondurma dükkânı işlettiğinizi hayal edin; W harfi müşterileri, X harfi müşteri deneyim değerlendirmesini, Y harfi haber ve eleştirileri, Z harfi çalışan verimliliğini temsil ediyor.) Bunun görece basit bir örnek olduğunu akılda tutun: bütün bir günde sadece sekiz gelişme yaşanıyor.

Sağdaki grafikte satış anlamında oldukça iyi (çünkü W'lar tepede), müşteri deneyimi anlamında kötü (X'ler) bir gün olduğunu görebilirsiniz. Bunun nedenine dair bir varsayımda bulunabilirsiniz; belki iyi satışı getiren ama aynı zamanda uzun kuyruklar oluşmasına yol açan bir kalabalıktır neden.



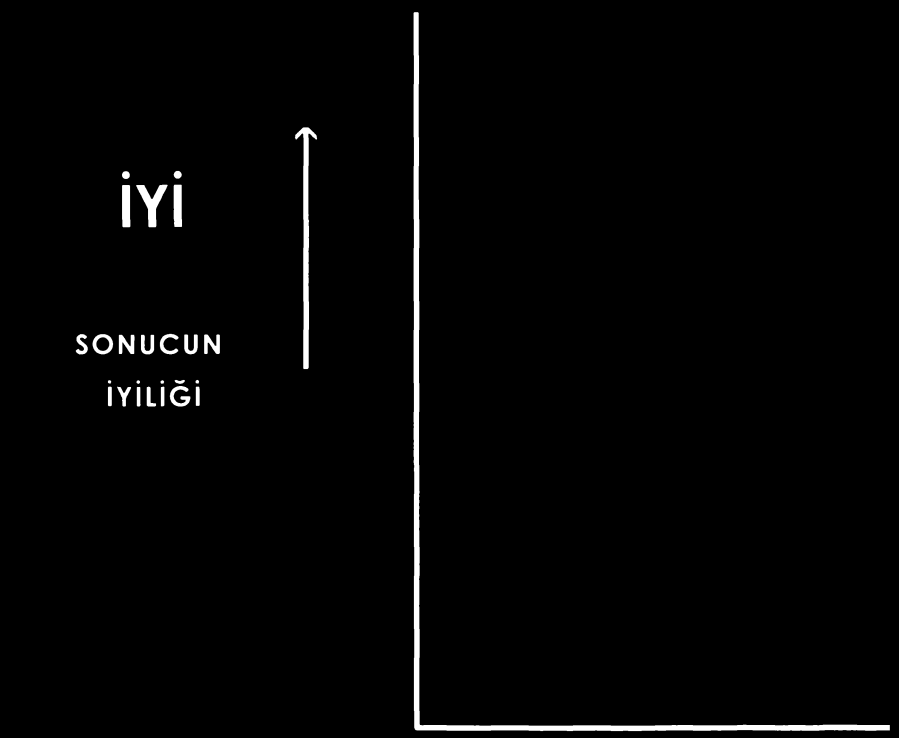
Şimdi de bir aylık iş günü görünümüne göz atalım.
Kafa karıştırıcı, değil mi?

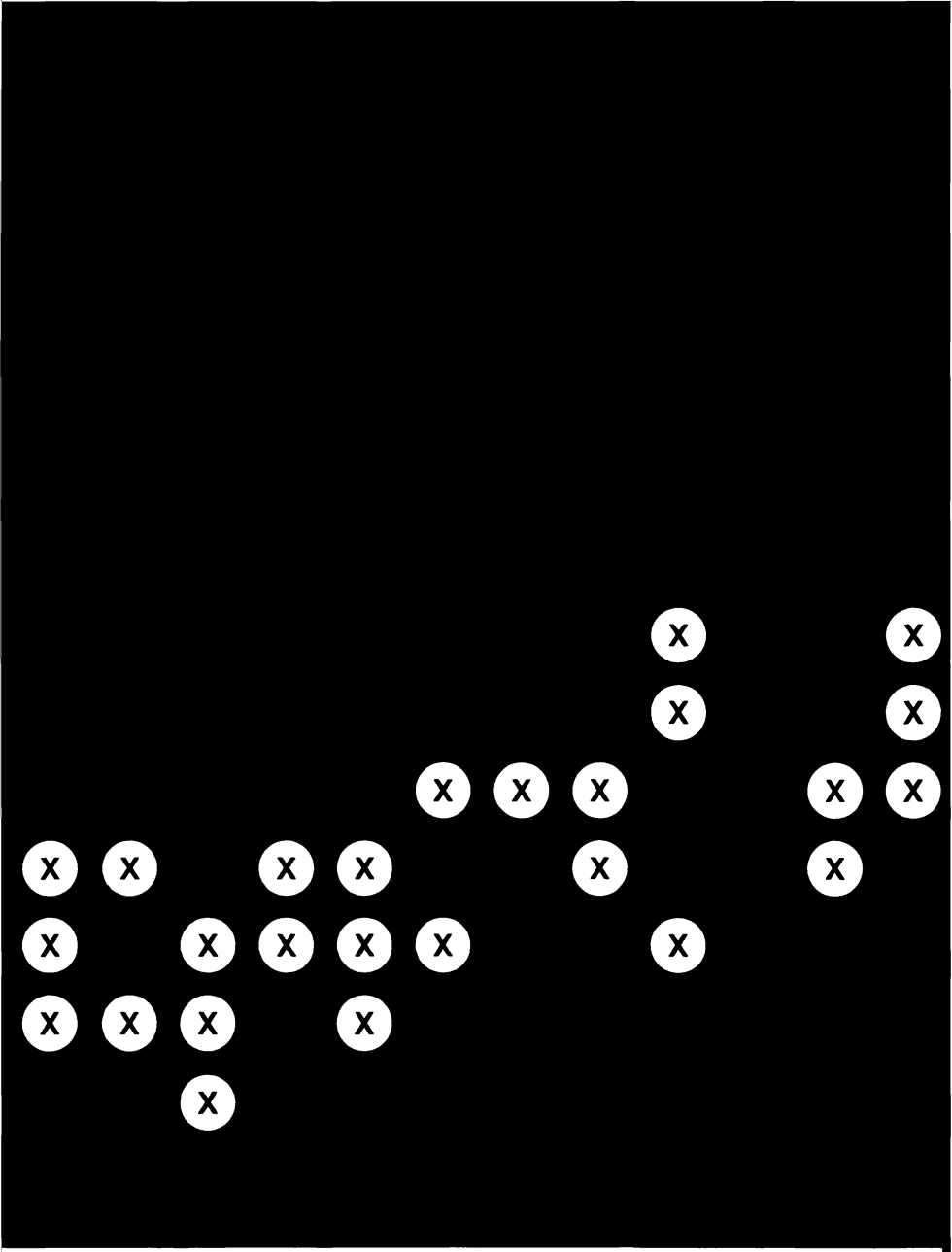



Y Y Y W Y K W V K
Y Y Y V Y Y X Y Y X
W Y V K X X K X
X K K K Y Y K V Y K Y
X X X X X Y X Y
K K K W K Y Y
Y Y K Y Y V Y Y W Y
Y Y Y W Y Y

ZAMAN

Alttaki grafikte sadece X tipi noktaların seyri yer alıyor; ilerleme kaydedildiği görülüyor.



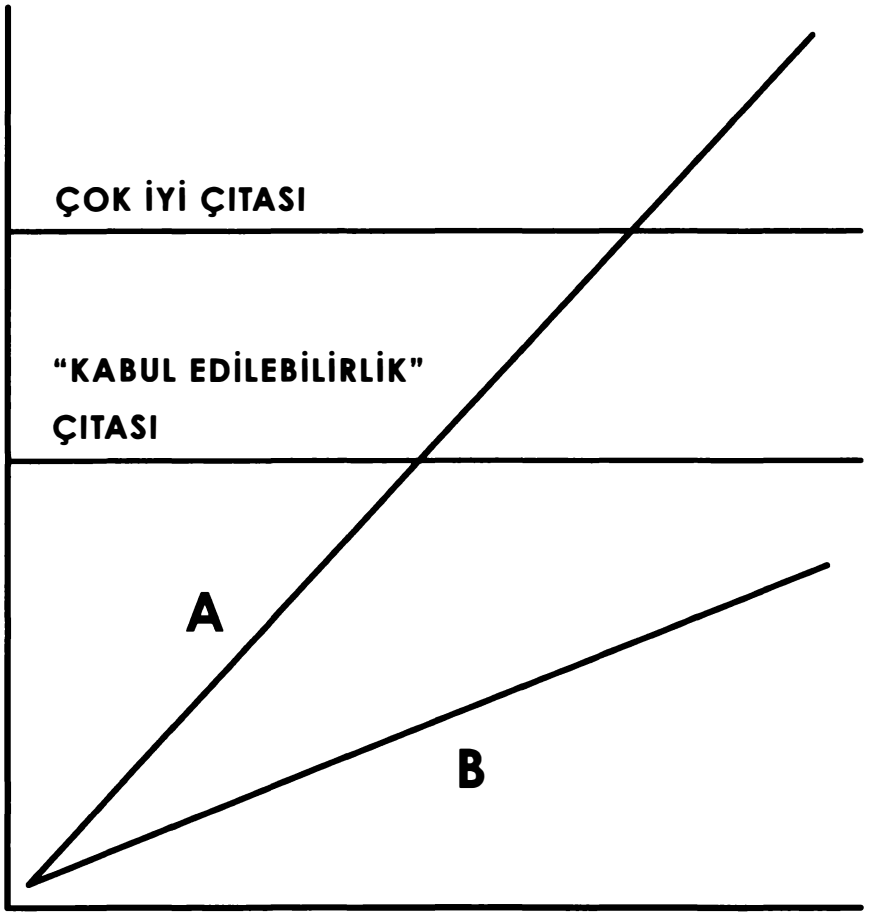

ZAMAN

Şimdi de bir aylık iş günü görünümüne göz atalım. Kafa karıştırıcı, değil mi? Alttaki grafikte sadece X tipi noktaların seyri yer alıyor; ilerleme kaydedildiği görülüyor.

Bu tür olay örüntüleri çıkarmada başarılı insan sayısı çok değildir; gelgelelim bu insanlara çok da ihtiyaç vardır. Diğer taraftan, durumun zaman içindeki seyrini sentezleme becerisi tıpkı diğer birçokları gibi kısmen doğuştan gelir; fakat bu konuda iyi olmasanız bile, pratik yaparak bu beceride ilerleme kaydetmeniz mümkündür. Bir sonraki ilkeyi uyguladığınızda başarı şansınızı artırmış olacaksınız.

a. Hem olayların değişim oranlarını ve seviyelerini hem de bunlar arasındaki ilişkiyi aklınıza kazıyın. Bir şeyin belirlenmiş kabul edilebilir ilerleme oranı onun önem arz eden değişim oranıyla ilişkili seviyesidir. İnsanların bunu sıklıkla gözden kaçırdığını görüyorum. Çıtanın ne kadar altta tutulduğuna ve değişim oranının kabul edilebilir bir sürede söz konusu çıtanın üzerine çıkıp çıkmayacağına bakmaksızın, "iyiye gittiklerini" söylerler. Testlerden 30'lu, 40'lı notlar alan birinin birkaç ay içinde notlarını 50'lere çıkarınca artık daha iyi notlar aldığını söylemek elbette doğrudur ama ne yazık ki notlar hâlâ düşüktür. Hayatınızdaki önemli şeylerin tamamının çıtanın üstünde ve makul bir tempoda mükemmellik seviyesine doğru seyretmesi gerekir. Bir sonraki sayfadaki grafikte göreceğiniz çizgiler noktaların zamanla nasıl bir araya geldiğini göstermektedir. A eğrisi sizi makul bir sürede çıtanın üstüne çıkarırken, B eğrisi bunu başaramaz. İyi kararlar almak için, bu iki durumun hangisinin yaşanmakta olduğunu anlamak zorundasınız.

b. Titiz olmayın. Genel konsepti kavrayın ve tahminlerden yararlanın. Eğitim sistemimiz kesinliğe bayıldığından, tahminlerde iyi olma becerisi layıkıyla ciddiye alınmaz. Bu durum kavramsal düşünmeye ket vurur. Örneğin 38 ile 12'yi çarpması istendiğinde, çoğu insan 38'i 40'a, 12'yi 10'a yuvarlayarak yanıtın 400 küsur olduğunu söylemek yerine yavaş ve zor yolu tercih eder. Dondurma dükkânı örneğimize tekrar göz atın ve noktalar arasındaki ilişkiyi hızlı bir şekilde kabaca göz gezdirmenin önemiyle bütün eşikleri birebir doğru incelemenin alacağı zamanın önemini karşılaştırın. Bu tür bir şey için çok zaman harcamak saçmadır ama çoğu


ÇOK İYİ ÇITASI
"KABUL EDİLEBİLİRLİK"
ÇITASI
A
B

insanın yaptığı tam da budur. Çoğu durumda etkili kararlar alabilmek için konuyu "genel" düzeyde kavramanız yeterlidir. Büyük resmin "genel" tablosunu çizdiğinizde ve karşınızdaki insan "Her zaman değil ama," diye itiraz ettiğinde, kural yerine istisnalara odaklanarak kılı kırk yarmaya başlayacağımızı ve bu arada kuralı tümden es geçeceğimizi içgüdüsel olarak anlıyorum. Bridgewater'dakilerin bu zaman israfçısından –yeni mezun bir iş arkadaşımızın türettiği bir sözcük– kurtulmalarına yardım etmek için sıklıkla aynı şeyi söylerim: "Birine bir şeyin doğru olup olmadığını sorduğunuzda, size yüzde yüz doğru olmadığını ama muhtemelen genel anlamda doğru olduğunu söyleyecektir."

c. **80/20 Kuralı'nı akılda tutun ve kilit %20'nin ne olduğunu bilin.** 80/20 Kuralı bir şeyin değerinin %80'ine o şeye ilişkin bilgi ve çabanızın %20'siyle ulaştığınızı ifade eder. (Çabanızın %80'ini kalan %20 değer için sarf ettiğiniz de aynı şekilde doğrudur.) Bu kuralı kavramak sizi iyi bir karara varmak için ihtiyaç duyduğunuz bilginin büyük kısmını aldıktan sonra gereksiz detaylara gömülmekten kurtarır.

d. **Mükemmeliyetçi olmayın.** Mükemmeliyetçi insanlar, önemli şeyleri kaçırmak pahasına da olsa kıyıda köşede kalmış ufak detaylara çok fazla zaman harcarlar. Genellikle karar alırken dikkate alınması gereken önemli etmen sayısı beş ile on arasındadır. Bunları gerçekten iyi anlamak önemlidir; gerçi önemli şeylere çalışmanın marjinal getirileri bile bir noktadan sonra sınırlıdır.

5.4 Seviyelerde etkili bir şekilde dümen tutun.

Gerçeklik farklı seviyelerde var olur ve bu seviyelerin her biri size farklı ama değerli bakış açıları sunar. Sentezleme ve karar alma esnasında bunların hepsini akılda tutmak ve aralarında nasıl dümen tutulacağını bilmek önemlidir.

"Google Haritalar"da yaşadığınız kasabayı baktığınızı varsayalım. Haritayı binaları görebilecek kadar yakınlaştırdığınızda, kasabanızı çev-

releyen bölgeleri göremezsiniz ve söz konusu bölgeler size hayli önemli bilgiler verebilir. Belki kasabanız bir su kaynağının yakınında yer alıyordur. Haritayı fazla yakınlaştırdığınızda bu su kaynağının nehir mi, göl mü yoksa deniz mi olduğunu söyleyemeyeceksiniz. Kararınız için hangi seviyenin uygun olduğunu bilmek zorundasınız.

Sürekli farklı seviyelerde şeyler görür ve bu seviyeler arasında kâh fiziksel nesnelerin kâh fikirlerin kâh hedeflerin peşinde, bilerek veya bilmeyerek, ama iyi ama kötü dümen tutarız. Örneğin, bu seviyeleri önem verdiğiniz şeylerden bunları hayata geçirebilmek için yaptığınız günlük işlere doğru düzenleyebilirsiniz. Bu kabaca şöyle bir şeydir:

1. **Üst Düzey Büyük Resim**: Çok fazla şey öğrenebileceğim anlamlı bir iş istiyorum.
   1.1 **Alt Kavram**: Doktor olmak istiyorum.
   - **Alt Nokta**: Tıp fakültesine girmem lazım.
     - **Alt Alt Nokta**: Matematik ve fen derslerinden yüksek notlar almam lazım.
       - **Alt Alt Alt Nokta**: Bu gece evde oturup ders çalışmam lazım.

Bunu kendi hayatınızda ne kadar iyi yaptığınızı gözlemlemek için, insanlarla yaptığınız sohbetlere dikkat kesilin. Konuşurken, genellikle seviyeler arasında seyrederiz.

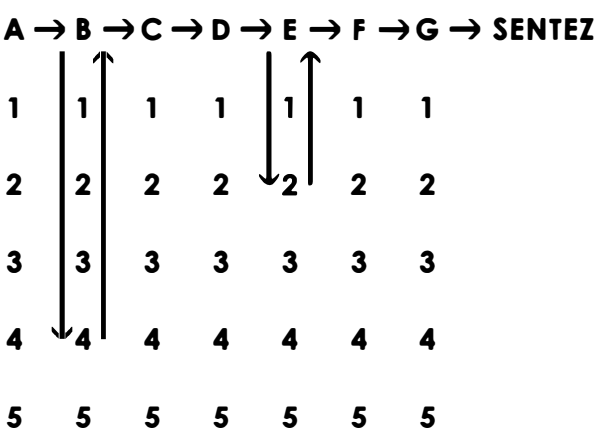
a. **Bir sohbetin hangi seviye üzerine olduğunu saptamak için "çizgi üstü" ve "çizgi altı" terimlerini kullanın.** Çizgi üstü bir sohbet ana noktalara değinirken, çizgi altı sohbet alt noktalara odaklanır. Muhakeme hattı zikzaklar çizip kafa karıştırıcı bir hâl alıyorsa, bunun nedeni genellikle konuşmacının çizgi altı detaylara yakalanıp bunları ana noktalarla geri bağlantılandırmamasıdır. Çizgi üstü bir söylem ancak ana noktalardan birini biraz daha açmak gerektiğinde çizgi altına inerek düzen içinde tutarlılıkla sonuca doğru ilerlemelidir.

b. **Kararların uygun seviyede alınması ama aynı zamanda seviyelerin tümüyle tutarlılık sergilemesi gerektiğini akılda tutun.** Örneğin sağlıklı

İYİ

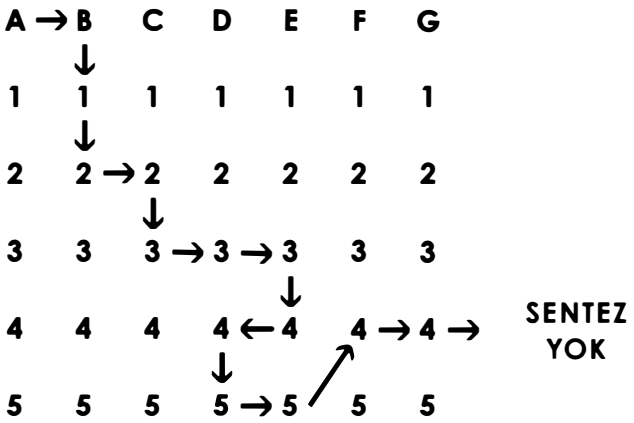
A →	B →	C →	D →	E →	F →	G → SENTEZ
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

İŞE YARAR DAHA BÜYÜK BİR SEKANS

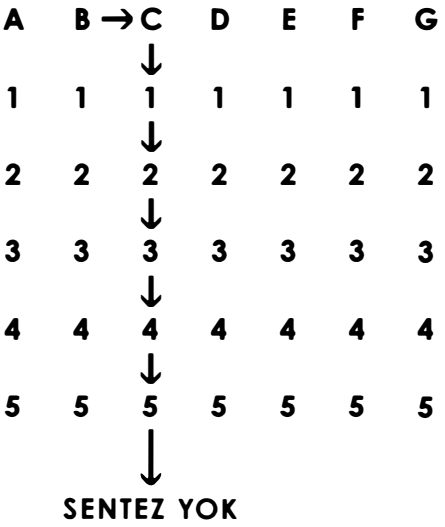


DETAYLARI ARAŞTIRAN VE İŞE YARAYAN MANTIKLI BİR SEKANS

KÖTÜ



RAYDAN ÇIKAN RASGELE BİR HİKÂYE



KILI KIRK YARARCASINA DETAYLARA GÖMÜLMENİN HİKÂYESİ

bir yaşam istiyorsanız, günlük kahvaltı menünüz on ikili sosis ve biradan oluşmamalıdır. Başka bir deyişle neler olup bittiğine dair bütüncül bir resim çizmek için farklı seviyelerden topladığınız verileri sürekli birbirleriyle ilişkilendirip bağdaştırmak zorundasınız. Tıpkı genel sentezleme becerisinde olduğu gibi, yine bu konuda da bazı insanlar diğerlerinden daha başarılıdır ve herkes bu konuda kendisini bir ya da iki kademe ileri taşımayı öğrenebilir. Bunun için şunları yapmak gerekir:

1. Her konuda birden çok seviye olduğunu akılda tutun.
2. Verili bir konuda hangi seviyede inceleme yaptığınızın ayırdında olun.
3. Konuları gelişigüzel bir şekilde gözden geçirilebilecek farklılaştırılmamış olgular yığını olarak görmek yerine, seviyelerde bilinçli bir şekilde dümen tutun.
4. Bir önceki sayfadaki ana şablonu kullanarak düşünce akışı süreçlerinin diyagramını oluşturun.

Bunların tamamını radikal bir açık fikirlilikle yaptığınızda, sadece ne gördüğünüz değil, aynı zamanda görmediğiniz şeyler ve hatta belki bu görmediklerinizin neler olduğu hakkında bile daha fazla farkındalık kazanacaksınız. Bu biraz da caz müzisyenlerinin doğaçlamalarına benziyor; hangi seviyede olduğunuzu bilen herkes sizinle aynı perdeden çalabilir. Kendi görme biçiminizi bilir ve başkalarınınkilere de açık olursanız, karşılıklı gıcırtı çıkarmak yerine birlikte fevkalade iyi bir kavramsal caz performansı ortaya koyabilirsiniz. Şimdi bir üst seviyeye çıkalım ve karar alımını inceleyelim.

İYİ KARAR ALMA

En iyi uzun vadeli sonuçlara ulaştıracak karar alma mantığı kullanımı, haddizatında olasılıklar ve istatistiklerden oyun kuramına kadar pek çok araçtan yararlanılan bir bilim hâlini almıştır. Bu araçların çoğu yararlı olmakla beraber, etkili karar almanın temel ilkeleri görece basit ve zaman üstüdür; esasen bunlar çeşitli derecelere kadar beyinlerimizde genetik olarak kodlanmış hâlde mevcuttur. Hayvanları doğal yaşam alanlarında gözlemlediğinizde, yiyecek bulma hedefi doğrultusunda enerjilerini en

uygun biçimde kullanacak şekilde beklenen değer hesaplamalarını içgüdüsel olarak yaptıklarını göreceksiniz. Bunu yeterince iyi yapamayanlar yok olurken, iyi yapanlar başarılı olmuş ve genlerini doğal seçilim süreci sayesinde sonraki kuşaklara aktarmışlardır. Bunu kötü yapan insanların çoğu yok olmayacaklardır ama kuşkusuz ekonomik seçilim süreci tarafından ciddi biçimde cezalandırılacaklardır.

Daha önce de açıkladığım üzere karar alma sürecinde iki genel yaklaşım söz konusudur: (üst düzey beyinden gelen) kanıta/mantığa dayalı yaklaşım ve (alt düzey, hayvan beyninden gelen) bilinçaltına/duyguya dayalı yaklaşım.

5.5 Gerçeği sentezlemede ve gerçek karşısında ne yapmanız gerektiğini kavramada en iyi araçlarınız mantık, akıl ve sağduyudur.

Bir şeye güvenirken daima temkinli davranın. Ne yazık ki psikologlar tarafından yapılan sayısız test, insanların büyük kısmının ekseriyetle alt düzey yoldan gitmeyi tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Bu yönelim hayata geçirilemeyen niteliksiz kararlar alınmasına yol açmaktadır. Carl Jung'un deyişiyle, "Bilinçdışımızı bilinçli hâle getirmedikçe, bilinçdışınız hayatınızı kontrol etmeye devam edecek ve siz buna kader diyeceksiniz." Ekip çalışmalarında karar alma sürecinin kanıta dayalı ve mantıklı işletilmesi bir kat daha önem taşır. Aksi hâlde kaçınılmaz olarak konuyu en iyi kavrayan katılımcıların değil, en güçlünün domine ettiği bir süreç yaşanır ve bu sadece adaletsizliği değil, vasatlığı doğurur. Başarılı kurumlar kanıta dayalı karar alma sürecinin istisna değil, norm kabul edildiği kültürlere sahiptir.

5.6 Kararlarınızı beklenen değer hesaplamaları üzerinden alın.

Her kararı bir bahis gibi düşünün; haklı çıkmanız bir ödül ve bir olasılık, yanılmanız yine bir olasılık ve bir ceza içerir. Normal şartlarda, kazanan karar (bahis) pozitif beklenen değere sahip olandır; yani ödülün gerçekleşme olasılığıyla çarpımı cezanın gerçekleşme olasılığıyla çarpımından daha yüksek olmalı ve en iyi karar en yüksek beklenen değere sahip olmalıdır.

Haklı çıkmanızın ödülü yüz dolar, olasılığı ise %60 diyelim; yanılıyor olmanızın cezası da yine yüz dolar tabii. Ödülü haklı olma olasılığınızla çarptığınızda, sonuç altmış dolardır. Cezayla yanılıyor olma olasılığınızın (%40) çarpımı ise kırk dolar sonucunu verir. Cezayı ödülden çıkardığınızda, kalan beklenen değerdir ve bu örnekte beklenen değer pozitiftir (artı yirmi dolar). Beklenen değeri kavradığınızda, en yüksek olasılığa bahis oynamanın daima en iyi karar olmadığını da kavramış olursunuz. Örneğin başarı şansı beşte bir (%20) olmakla beraber, başardığınızda başarısız olmanız hâlinde çıkacak maliyetin (yüz dolar) on misli getiri (bin dolar) elde edeceğiniz bir şey düşünün. Beklenen değer pozitiftir (yüz yirmi dolar), dolayısıyla rakamlar sizin aleyhinize görünse bile, zararı karşılayabilecek pozisyonda olduğunuz sürece akıllıca bir karar gibi görünmektedir. Bahislerinizi bu tür olasılıklarla yapmaya devam ettiğinizde, zamanla kazanan sonuçlar alacağınızdan kuşkunuz olmasın.

Her ne kadar çoğu zaman bu tür hesaplamaları açıktan yapmıyor olsak da gerçekte sezgisel olarak sürekli yaparız. Örneğin yağmur olasılığı %40 olmasına karşın dışarı çıkarken, yanımıza şemsiye almaya karar verirken veya yolu bildiğinizden neredeyse emin olsanız bile telefonunuzun navigasyon özelliğini açarak yön tayinini teyit ettiğinizde beklenen değer hesaplamaları yapıyorsunuz.

Kimi zaman rakamlar çok ciddi biçimde aleyhinizde olsa bile, yanılmanın maliyeti görece önemsizken ufacık haklı olma olasılığınızın ödülü büyük olduğunda yine şansınızı denemek akıllıca olacaktır. Nihayetinde eskilerin dediği gibi, "Denemekten zarar gelmez".

Bu ilke benim hayatımda büyük fark yarattı. Yıllar önce, yeni aile kurduğum dönemde bizim için her açıdan mükemmel olduğunu düşündüğüm bir ev vardı. Sorun şu ki ev satılık değildi ve kime sorduysam, mülk sahibinin evi satmakla ilgilenmediği yanıtını aldım. Daha da kötüsü evi satın almak için gereken banka kredisini alamayacağımdan neredeyse

emindim. Gelgelelim ev sahibini arayıp bir şeyler yapıp yapamayacağını sormakla bir şey kaybetmeyeceğimi biliyordum. Hikâyenin son kısmında, mülk sahibi sadece evi satmaya yanaşmakla kalmadı, bana kredi bile açtı!

Aynı ilke olumsuz olasılığın sonuçları korkunç olduğunda da geçerlidir. Örneğin kanser olma olasılığınız düşük olsa bile, herhangi bir semptomda her şeyin yolunda olduğundan emin olmak için doktora görünüp testler yaptırmak akıllıca olacaktır.

Beklenen değer hesaplamaları yaparken, şunları akılda tutun:

a. **Haklı olma olasılığınızı artırmanız, hâlihazırda haklı olma olasılığınız ne kadar yüksek olursa olsun, değerlidir.** İnsanlar sıklıkla haklı olma olasılıklarını %50'nin üstünde görmelerini karar almak için yeterli bulurlar. Şanslarını daha da fazla artırdıklarında ne kadar daha iyi durumda olacaklarını göremezler (size daha fazla bilgi sağlayacak şeyler yaparak haklılık rakamlarınızı her zaman artırabilirsiniz). Haklı olma olasılığını %51'den %85'e (%34'lük bir artış) çıkararak kazanılan beklenen değer artışı haklılık rakamlarını %49'dan (ki bu muhtemelen yanılıyorsunuz demektir) %51'e (ki bu haklı olma olasılığınızın yanılıyor olma olasılığınızdan biraz daha yüksek olduğu anlamına gelir) çıkarmadakinden on yedi kat daha fazladır. Olasılığı ne sıklıkla yanıldığınızı ölçmenin aracı olarak düşünün. Haklı olma olasılığınızı %34 artırmanız bahislerinizin üçte birinin yenilgiden galibiyete döneceği anlamına gelir. Haklılığınızdan eminken bile düşüncelerinizi stres testinden geçirmeniz bu nedenle önemlidir.

b. **Ne zaman bahis oynanmayacağını bilmek, en az hangi bahislerin oynamaya değer olduğunu bilmek kadar önemlidir.** Sadece getirisi olacağından çok emin olduğunuz bahisler oynarsanız, geçmiş performansınızda önemli bir ilerleme kaydedebilirsiniz.

c. **En iyi seçimler, artıları eksilerinden fazla olanlardır; hiç eksisi olmayanlar değil.** Bir şeyde herhangi bir hata bulduklarında bütün artı ve eksi yönlerini layıkıyla tartmadan o şeye şiddetle karşı çıkan insanlara dikkat edin. Bu tür insanlar genellikle kötü karar alıcılardır.

5.7 Karar almamak pahasına da olsa, ek bilgilerin önemini tartmaya öncelik verin.

Bazı kararlar en iyi hemen o an alınırken, bazıları en iyi daha fazla bilgi topladıktan sonra alınır. Tıpkı ne olup bittiğini sentezlerken sürekli büyüğü küçükten ayırmanız gerektiği gibi, daha fazla bilgi toplamanın marjinal kârı ile karar almak için beklemenin marjinal maliyetini sürekli mukayese etmeniz, değerlendirmeniz gerekir. Öncelik sıralaması yapmada iyi olanlar şunların farkındadır:

a. **"Yapılması istenenler" yapılmadan önce, "yapılması gerekenler"in tamamı çıtanın üstünde olmalıdır.** "Yapılması gerekenler"i "yapılması istenenler"den ayırın ve "yapılması istenenler"den herhangi bir maddeyi yanlışlıkla ilk listeye kaydırmayın.

b. **Uğraşmaya vaktinizin olmayacağı fırsatlar önemsiz şeylerdir ve bu, önemli şeylerle uğraşacak vakit bulamamanızdan çok daha iyidir.** İnsanların "Şunu yapmak daha iyi olmaz mıydı?", "Bunu yapmak daha iyi olmaz mıydı?" türü cümleler kurduğuna çok sık tanık oluyorum. Bu tür insanların dikkatlerinin iyi, layıkıyla yapılması gereken önemli şeylerden çok başka noktalara kayması olasıdır.

c. **Olanaklılıkları olasılıklarla karıştırmayın.** Her şey mümkün, her şeyin bir olanağı vardır. Önemli olan olasılıklardır. Her şey olabilirliği ve öncelikliği bağlamında değerlendirilmelidir. Olasılıkları olanaklılıklardan doğru bir şekilde ayırabilenler genellikle "pratik düşünmede" iyidir; olanaklılık bulutları arasında kaybolabilen "filozof" tipinin karşı tipidirler.

MÜTHİŞ BİR KARAR ALICIYA DÖNÜŞMENİN KISA YOLLARI

Müthiş karar alıcılar, bütün bu adımları hafızalarında tutup mekanik bir şekilde uygulamazlar ama yine de takip ederler. Zaman içinde ve dene-

yimlendikçe tıpkı bir beyzbol oyuncusunun ne yapacağını düşünmeden havadaki topu yakalaması gibi bunların çoğunu refleks olarak yapmayı öğrenmelerinin nedeni budur. İlkelerin her biri için hafızalarına başvurup sonra bunları hantal bilinçli zihinlerinde işlemek zorunda kalsalardı, muhtemelen karşılarına çıkan her şeyi bu denli iyi idare edemezlerdi. Diğer taraftan kuşkusuz bilinçli bir şekilde yerine getirdikleri birkaç şey var ve bunları siz de kesinlikle yapmalısınız.

5.8 Basitleştirin!

Gereksiz detaylardan kurtulun; böylece önünüzde sadece gerekli şeyler ve bunların birbirleri arasındaki ilişkiler kalacaktır. Eskilerin dediği gibi, "Delinin biri kuyuya bir taş atar, kırk akıllı çıkaramaz." Picasso'yu düşünün! Küçük yaşlardan beri hoş anlatımsal tablolar çizebiliyordu ama kariyerinin ilerleyen yıllarında sürekli indirgemeye, basitleştirmeye yöneldi. Kuşkusuz herkesin aklı böyle işlemez ama bir şeyleri doğal olarak yapamamanız o şeyi asla yapamayacağınız anlamına gelmez; sahip olmanız gereken sadece iki şey vardır: yaratıcılık ve kararlılık. Gerekirse, başkalarından yardım isteyebilirsiniz.

5.9 İlkelerden yararlanın.

İlkelerden yararlanmak karar alma sürecinizi hem basitleştirmenin hem de geliştirmenin yollarından biridir. Artık size çok bariz görünebilse de, "mevcut durumların" neredeyse tamamının "daha önce karşılaşılmış şeylerin bir benzeri" olduğunu bilip bu durumun "neyin bir benzeri" olduğunu saptamak ve bu durumla baş etmede ince eleyip sık dokunarak oluşturulmuş ilkelere başvurmak önemlidir. Bu almanız gereken karar sayısını muazzam miktarda azaltacak (yüz bin kat gibi bir tahminim var) ve çok daha iyi kararlar almanızı sağlayacak. Bunu iyi yapmanın kilit noktaları şunlardır:

1. Düşünme hızınızı düşürün, böylece karar alırken kullanacağınız kriterleri fark edebilirsiniz.
2. Bu kriterleri birer ilke olarak not edin.
3. Değerlendirmeniz gereken bir sonuca ulaştığınızda bu kriterler üzerine enine boyuna düşünün ve bir sonraki "bir benzere" gelmeden önce arıtın.

Bir şeyin neyin "bir benzeri" olduğunu saptamak bir hayvanın hangi familyanın bir ferdi olduğunu saptamak gibidir. Bunu her şeye uygulamak ve sonra bunları uygun ilkelerle eşleştirmek zaman içinde hem eğlenceli hem de yararlı bir oyuna dönüşecektir. Kuşkusuz kolay iş değildir. Kendi tabirimle, "mevcut durumların" çoğu melezdir. Bir mevcut durum birkaç yaşanmış durumun "birer benzeri" olduğunda, hangi tip durumla karşılaştığınızda ne yapılması gerektiğini gösteren zihinsel haritanıza başvurarak farklı ilkeleri birbirleriyle tartmanız gerekir. İnsanlara bu konuda yardımcı olabilmek için, Ekler kısmında açıkladığım Koç adında bir araç geliştirdim.

Kendi ilkelerinizi de bir başkasınınkileri de kullanabilirsiniz; nihayetinde sadece olası en iyi ilkelerden yararlanmak istiyorsunuz. Sürekli bu şekilde düşünürseniz, müthiş bir ilkeli düşünüre dönüşeceksiniz.

5.10 Karar alma sürecinizi inanılırlık ağırlıklı kılın.

Saygılı tartışmaya istekli olan fazlasıyla inanılır insanları nirengi yapmanın öğrenmemi pekiştirmeyi ve karar alma sürecimin niteliğini keskinleştirmeyi başaramadığını bir kez olsun görmedim. Tipik olarak, beni aksi hâlde alacağımdan çok daha iyi kararlar almaya sevk eden ve yine tipik olarak bana heyecan verici yeni şeyler öğreten bir pratik bu. Size de şiddetle öneriyorum.

Bunda iyi olmak için, şu iki yaygın riskten sakındığınıza emin olmalısınız: i) kendi inanılırlığınıza makul olandan fazla değer biçmek ve ii) daha inanılır insanla daha az inanılır insanı birbirinden ayırmamak.

İnsanlarla fikir ayrılığı yaşadığınızda, o kararın alınması için yararlanılması gereken ilkeler üzerinde hemfikir olup olmadığınıza bakmakla işe başlayın. Bu tartışma farklı ilkelerin altında yatan muhakemelerin yararlığının irdelenmesini de içermelidir. Eğer ilkeler konusunda hemfikirseniz, bunları mevcut duruma uyarladığınızda herkesin hemfikir olduğu bir sonuca ulaşırsınız. Eğer ilkeler konusunda hemfikir değilseniz, fikir ayrılığınızı şahsi inanılırlıklarınız temelinde etraflıca ele almaya çalışın. Bunu nasıl yaptığımızı İş İlkeleri kısmında ayrıntılı şekilde anlatacağım.

Bu tür ilkeli ve inanılırlık ağırlıklı karar alma süreçleri büyüleyici olmanın yanında, genel karar alım süreçlerinden çok farklı ve çok daha başarılıdır. Örneğin ülkenin başkanını bu yaklaşımla seçtiğimizi hayal edin. Hem hangi özelliklerin insanı iyi bir başkan yapacağını belirlemek hem de bu tür saptamaları yapmada kimlerin en inanılır kişiler olacağına karar vermek için hangi ilkelerden yararlanılacağını görüşmek büyüleyici olurdu. Her vatandaşın bir oy hakkına sahip olmasına mı ulaşırdık yoksa farklı bir şeye mi? Dahası farklıysa, hangi açılardan farklı olurdu? Her hâlükârda son derece farklı sonuçları doğuracağı muhakkaktır. Bunu önümüzdeki ilk seçim sürecinde, normal seçim sürecimize paralel olarak yapalım ve farkı görelim.

İnanılırlık ağırlıklı karar alma süreci karmaşık gibi gelse de aslında kendinize "Kime kulak vermeliyim?" sorusunu sorduğunuz her an uygulayabilirsiniz. Öte yandan kesin olan bir diğer şey de, üzerine ne kadar çok kafa yorarsanız, ondan o kadar iyi yararlanacağınızdır.

5.11 İlkelerinizi algoritmalara dönüştürün ve sizinle birlikte bilgisayarınıza da kararlar aldırın.

Bunu yaparsanız, karar alma sürecinin gücünü tümüyle başka bir seviyeye çıkaracaksınız. Pek çok durumda, bu ilkenin geçmişte veya çeşitli durumlarda nasıl işlediğini test edebilecek ve bu sayede ilkenizi arıtabileceksiniz; ayrıca, yine bütün durumlarda sizi aksi hâlde asla erişemeyeceğiniz bir kavrayış düzeyine çıkaracak. Bu aynı zamanda denklemden duygu çıkara-

cak. Algoritmalar ne yapmış olmayı isteyeceğinizi betimleme noktasında tıpkı sözcükler gibidir, tek fark bilgisayarın anlayabileceği dilde yazılmış olmalarıdır. Bu dili konuşmayı bilmiyorsanız, ya öğrenmelisiniz ya da size tercüme yapacak birini her daim elinizin altında bulundurmalısınız. Çocuklarınız ve akranları da bu dili öğrenmeli çünkü yakın bir gelecekte dünyada konuşulan diğer bütün diller kadar, belki onlardan daha önemli bir dil hâlini alacak.

Bilgisayarınızla, yani öteki beninizle birbirinizi eğittiğiniz ve iki tarafın da elinden gelenin en iyisini yaptığı bir ortaklık kurarak, kendi başınıza yürüttüğünüz karar alma sürecindeki hâlinizden çok daha güçlü bir konuma ulaşacaksınız. Bilgisayar aynı zamanda bireysel karar alma becerisinden katbekat daha güçlü bir kolektif karar alma sürecine bağlantınız olacak ve türümüzün evrimine kesinliğe çok yakın bir olasılıkla sınıf atlatacak.

SİSTEMLİ VE BİLGİSAYARLI KARAR ALMA

Gelecekte, yapay zekâ özellikle de hâlihazırda bizimle birlikte olan yeni radikal şeffaflık çağıyla birleştiğinde hayatımızın her alanında alacağımız kararlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olacak. Günümüzde, hoşunuza gitse de gitmese de herhangi birinin dijital verilerinize ulaşarak nasıl biri olduğunuz hakkında bilgi edinmesi çok kolay; dahası, bu verileri bilgisayarlara girerek ne satın almayı tercih edeceğinizden hayatınızda nelere değer verdiğinize kadar her şey hakkında tahminlerde bulunması işten değildir. Pek çok insana ürkütücü gelse de Bridgewater'da otuz yılı aşkın süredir radikal şeffaflığı algoritmik karar alma süreçlerimizle birleştirmekte ve bundan çarpıcı sonuçlar elde etmekteyiz. Doğrusu istenirse, bu tür bilgisayarlı karar alma süreçlerinin bize bugün beynimizin yaptığı türde bir rehberlik sunmasının çok uzun sürmeyeceğini düşünüyorum.

Yapay zekâ yeni bir kavram değil. Bilgisayarlı karar alma süreçlerini yeni yeni denemeye başladığım 1970'li yıllarda bile, yaklaşık yirmi yıldır dolaşımda olan bir terimdi ("yapay zekâ" terimi ilk kez 1956'da Dartmouth College'da düzenlenen bir konferansta kullanılmıştır). O tarihten bu yana çok şey değişmiş olsa da temel kavramlar hâlâ aynıdır.

DÜŞÜNCE

İLKELER

ALGORİTMALAR

BÜYÜK KARARLAR

Bilgisayarlı karar alma sürecinin nasıl işlediğine dair oldukça basit bir örnek verecek olursak, evinizi ısıtmada iki ilkeniz olduğunu düşünelim. Isı 20°C'nin altına düştüğünde ısıtıcıyı açmak ve gece yarısı ile sabah beş arasında kapatmak istiyorsunuz. Bu iki kriter arasındaki ilişkiyi basit bir karar alma formülünde ifade edebilirsiniz: *Eğer* ısı 20°C'nin altındaysa *ve* saat gece yarısı ile beş arasında değilse, ısıtıcıyı açın. Bu tür pek çok formül oluşturarak, veri alan, ilgili kriterlere göre uygulayan ve tartan ve bir karar öneren bir karar alma sistemi oluşturmak mümkündür.

Yatırım kararları alma kriterlerimizi algoritmalarda özgülleştirip tarihsel verileri bunlar üzerinden işleyerek veya iş ilkelerimizi algoritmalarda özgülleştirip idari karar alma süreçlerimizde bunlardan yararlanarak aslında akıllı termostatın daha büyük ve daha karmaşık bir versiyonunu kullanmış oluyoruz. Bu sistem bize kendi başımıza alabileceğimizden çok daha bilgili ve daha az duygusal kararlar alma olanağı tanıyor.

Her geçen gün daha fazla insanın bunu yapmaya başlayacağına ve bilgisayar kodlamanın hayatlarımızda yazı yazmak kadar asli bir unsura dönüşeceğine inanıyorum. Bugün nasıl bilgi toplamada asistan makineleri kullanıyorsak, zamanla karar alma süreçlerimizde de aynı şeyi yapacağız. Bu makineler bize yardım ettikçe, bir yandan da hakkımızda –nelere değer verdiğimiz, güçlü yönlerimiz, zayıf yönlerimiz neler– daha fazla bilgi sahibi olacak ve bize verdikleri tavsiyeleri bizim zayıf olduğumuz konularda güçlü olan başkalarına yardım ederken otomatik olarak değiştirebilecek. Asistan makinelerimizin diğer asistan makinelerle konuşması ve bu şekilde ortak çalışması için fazla beklememiz gerekmeyecek. Aslında bunlar hâlihazırda yaşanmaya başladı bile.

Teknoloji yardımıyla, önünüzdeki sorunla baş edebileceğiniz ve neyi neden yapmanız gerektiği konusunda dünyanın en yüksek oy almış düşünürleriyle fikir alışverişinde bulunabildiğiniz bir sisteme bağlanabildiğiniz bir dünya hayal edin. Yakında bunu yapabileceğiz. Kısa bir süre içinde, karşınıza çıkan hemen her meselede yüksek nitelikli düşünme tuşuna tıklayabilecek ve farklı bakış açılarının tartan bir bilgisayar sisteminin kılavuzluğuna başvurabileceksiniz. Örneğin, mevcut yapı ve özelliklerinizle nasıl bir yaşam tarzı ve kariyer seçmeniz gerektiğini ve yine kendi yapınız temelinde özgün insanlarla en iyi nasıl iletişime geçebileceğinizi sorabileceksiniz. Bu yenilikler insanları kendi kafalarının içinden çıka-

racak ve olağanüstü boyutta güçlü bir kolektif düşünme tarzının kilidini açacak. Biz şu anda bunu yapıyoruz ve geleneksel düşünme yönteminden çok daha iyi olduğunu deneyimliyoruz.

Bu bakış açısı sık sık konuyu yapay zekâyla insan zekâsı arasındaki rekabete getirir; bana kalırsa insan zekâsı ile yapay zekânın en iyi sonuçları ortaya çıkarmak üzere birlikte çalışması çok daha olası görünüyor. Bilgisayarların hayal gücü, sentezleme ve yaratıcılık anlamında beynimizin yapabildiği şeylerin çoğunu kopyalayabilir hâle gelmesi on yıllar alacak ve belki hiç gerçekleşmeyecek. Nihayetinde beynimiz evrim sürecinde milyonlarca yıl boyunca bilenmiş kabiliyetlerle genetik olarak programlanarak bu noktaya ulaştı. Birçok bilgisayar sisteminin temelini oluşturan karar alma "bilimi", bu "sanat"tan çok daha az değerli kalıyor. İnsanlar hâlâ bilgisayarlardan daha iyi kararlar alabiliyorlar. Bunu görmek için, eşsiz biçimde başarılı insanlara bakmanız yeterli olacaktır. Yazılımcılar, matematikçiler ve oyun kuramı modelleyicileri sıra dışı yeteneklere sahip insanlar değiller; sağduyu, hayal gücü ve kararlılık sahibi insanlar, hepsi bu.

Bilgisayar modellerini uygun girdilerle donatmak için gerekli yorumlamaları yalnızca insan zekâsı başarabilmektedir. Örneğin bir bilgisayar, size sevdiklerinizle birlikte geçirdiğiniz vakitle iş yerinde geçirdiğiniz vakti nasıl dengeleyeceğinizi veya her eyleminizde en marjinal yararlığı göstermenizi sağlayacak en uygun saatleri söyleyemez. En çok neye değer verdiğinizi, hayatınızı kimlerle paylaşmak istediğinizi, nasıl bir ortamda yaşamak istediğinizi ve nihayetinde bütün bunları gerçekleştirmek için en iyi kararları nasıl alacağınızı ancak siz bilebilirsiniz. Dahası düşüncelerimizin o kadar büyük kısmı kavrayamadığımız yollardan bilinçaltımızdan gelir ki düşünmeyi modellememiz, soyut düşünmeyi hiçbir zaman deneyimlememiş bir hayvanın bu süreci tanımlaması ve kopyalaması kadar imkânsızdır.

Bununla beraber beyin birçok yönden bilgisayarla boy ölçüşemez. Bilgisayarlar bir insandan çok daha büyük bir "kararlılıkla" yedi gün yirmi dört saat sizin için çalışır. Sizin hayal edebileceğinizden çok ama çok daha fazla bilgiyi çok daha hızlı, daha güvenilir ve daha objektif bir şekilde işleyebilir. Hiç aklınıza gelmeyen milyonlarca olasılığı önünüze koyabilir. Ne ki muhtemelen en önemlisi, önyargılardan ve milyonlarca insanın mutabakat odaklı düşüncesinden muaftır. Ortaya koyduğu sonuç-

ların insanlar tarafından beğenilip beğenilmemesini umursamaz ve hiçbir zaman panik yaşamaz. 11 Eylül ve devamındaki o korkunç günlerde bütün ülke duygusal çöküş yaşarken de 2008'in 19 Eylül ile 10 Ekim tarihleri arasında Dow Jones 3.600 puan gerilediğinde de bilgisayarlarımıza sarılmak istediğim anlar oldu. Her ne yaşanırsa yaşansın, soğukkanlı kaldılar.

Bu insan-makine birlikteliği muhteşem bir şey. İnsan aklının teknolojiyle birlikte çalışma süreci bizi geliştiriyor; bizi çoğu insanın çamurda debelendiği bir ekonomiden alıp bugünün Enformasyon Çağı'na taşıyan bu birlikteliktir. Sağduyu, hayal gücü ve kararlılık sahibi olan, nelere değer verdiğini, ne istediğini bilen ve *aynı zamanda* bilgisayarlardan, matematikten ve oyun kuramlarından yararlanan insanların mevcut en iyi karar alıcılar olmasının altında yatan neden de yine budur. Bir sürücü arabasında GPS'i nasıl kullanıyorsa, biz de Bridgewater'da bu sistemleri öyle, yani yön bulma kabiliyetimizin yerine koyarak değil, bu kabiliyetimize yardımcı olarak kullanıyoruz.

5.12 Yapay zekâyı derinlemesine kavramadan ona güvenmekten sakının.

Kullanıcıların makine öğreniminin ortaya koyduğu neden-sonuç ilişkilerini derinlemesine kavramadan kabul ettiği –daha kötüsü doğrudan uyguladığı– durumların yaratacağı tehlikeler konusunda kaygılıyım.

Nedenini açıklamadan önce, terimlerimi açıklığa kavuşturmama izin verin. "Yapay zekâ" ve "makine öğrenimi" terimleri birbirinden tümüyle farklı iki şey olmakla beraber gelişigüzel biçimde kullanılmakta ve sıklıkla da eşanlamlı kabul edilmektedir. Bilgisayar tabanlı karar alma süreci dünyasında olan biteni üç ana başlık altında sınıflandırıyorum: uzman sistem, taklit etme ve veri madenciliği (bunlar teknoloji dünyasında yaygın olarak kullanılan kategoriler değil, tümüyle bana aittir).

Uzman sistemi bizim Bridgewater'da kullandığımız sistemdir; bunda tasarımcılar bir dizi neden-sonuç ilişkisiyle alakalı mantıklı muhakeme

ve anlayışları temelinde kriterler belirler ve ardından farklı koşullarda ne tür farklı senaryolar ortaya çıkacağını inceler.

Diğer taraftan, aynı zamanda bilgisayarlar örüntüleri inceleyebilir ve arkalarındaki mantığı anlamaksızın karar alma süreçlerine uygulayabilir. Bu yaklaşıma "taklit etme" diyorum. Aynı şeyler güvenilir şekilde tekrar tekrar gerçekleşiyor ve tıpkı sabit kurallara göre işleyen bir oyunda olduğu gibi hiçbir şey değişmiyorsa, bu yaklaşım hayli etkili olabilir. Fakat gerçek dünyada durumlar değişir, dolayısıyla gerçeklikle eş zamanlılıktan kolayca kopabilecek bir sistemdir.

Makine öğreniminde son yılların ana hamlesi, güçlü bilgisayarların çok yoğun miktarda bilgiyi sindirip örüntüler aradığı veri madenciliği alanında yaşanmıştır. Bu yaklaşım popüler olmakla beraber, geleceğin geçmişten farklı seyrettiği durumlarda riskler içerir. Derinlikli anlayışın eşlik etmediği makine öğrenimi üstüne inşa edilen yatırım sistemleri tehlikelidir çünkü kimi karar kurallarının yaygın bir şekilde kabul görmesi ve uygulanması fiyatları etkileyecektir. Başka bir deyişle yaygın bir şekilde bilinen bir kavrayışın değeri zamanla yitecektir. Derinlikli bir anlayış geliştirilmediğinde, geçmişte yaşanmış bir olayın gerçekten değerli olup olmadığını bilemeyiz, bilsek bile söz konusu değerin hükmünü yitirip yitirmediğini bilemeyeceğiz. Kimi karar kuralları bazen o denli popüler olur ki fiyatları tam aksi yönde hamle yapmayı daha makul kılacak boyutta yukarı çeker.

Unutmayın, bilgisayarların sağduyusu yoktur. Örneğin bir bilgisayarın insanların sabahları kalkıp kahvaltı yapmaları gerçeğini yanlış yapılandırarak uyanmanın insanları acıktırdığı sonucuna ulaşması işten bile değildir. Ben daha az emin olduğum seçeneklere oynadığım bahislere kıyasla çok emin olduğum seçeneklere (idealde bağıntısız) daha az bahis oynamayı tercih eder ve kararlarımın arkasındaki mantığı savunamadığım seçenekleri kabul edilemez görürdüm. Pek çok insan derinlikli bir şekilde kavramaktan çok daha basit buldukları için makine öğrenimine körü körüne bel bağlamayı tercih eder. Bana kalırsa, derinlikli kavrayış asli unsurdur, özellikle de benim yaptığım işte.

Kendimce yakıştırdığım adlarıyla, bu taklit etme ve veri madenciliği sistemlerinin yararsız olduğunu ima etmiyorum. Gerçekte olayların gelecekteki aralığı ve konfigürasyonunun geçmiştekiyle aynı olduğu ka-

rar alma süreçlerinde olağanüstü yararlı olabileceklerini düşünüyorum. Yeterli bilgisayar işlem gücüyle, bütün olası değişkenleri dikkate almak mümkündür. Örneğin büyük satranç ustalarının belli koşullarda yaptığı hamleler veya başarılı cerrahların belli ameliyatlarda uyguladığı prosedürler hakkındaki verileri analiz ederek, satranç ve ameliyat konularında değerli programlar geliştirilebilir. 1997 yılına geri dönecek olursak, Deep Blue adlı bilgisayar programı dünyanın bir numaralı satranç ustası Garry Kasparov'u bu yaklaşım sayesinde yendi. Ne var ki bu yaklaşım, geleceğin geçmişten farklı olduğu ve neden-sonuç ilişkilerini tümüyle ayırt edebilecek düzeyde bilmediğimiz durumlarda başarısız olur. Bu ilişkileri böyle ele almak beni başkaları hatalar yaparken kurtaran şey oldu; bunun en bariz örneği 2008 finansal krizinde yaşandı. Hemen herkes geleceğin geçmişle benzer olacağını varsayarken, mantıklı neden-sonuç ilişkilerine tavizsiz bir şekilde bağlı kalmamız gerçekte yaşanmakta olanı görmemizi sağladı.

Bu noktadan baktığımızda beyinlerimiz özünde belli şekilde programlanmış, veri alan ve talimat veren birer bilgisayardır. Mantığı bilgisayarın hem aklımız hem de aracımız olması şeklinde programladığımızda, bu ikisi birlikte çalışabilir hatta birbirini çifte kontrole tabi tutabilir. Gerçekten muhteşem bir şey bu.

Sözgelimi türlerin zaman içinde yaşadıkları değişimleri açıklayan evrensel yasalar türetmeye çalıştığımızı varsayalım. Teorik olarak, yeterli işlem gücü ve zamanla bu mümkün olmalı. Elbette ki bilgisayarın ürettiği formülleri anlamak ve veri madenciliği saçmalığında –bir şekilde nedensellikten yoksun bağıntıları temel alanları kastediyorum– olmadıklarından emin olmak zorundayız. Söz konusu kuralları hatasız bir inceliğe ulaşana kadar durmaksızın basitleştirerek bunu başarmamız mümkün olurdu.

Kuşkusuz, beynimizin sınırlı kapasitesi ve işlem hızı dikkate alındığında, bizi evrimleşen bütün değişkenler hakkında zengin bir kavrayışa ulaştırması sonsuza dek bitmeyecek bir süreç olurdu bu. Uzman sistemimizde kullandığımız bunca basitleştirme ve kavrayış gerçekten gerekli mi? Belki de değil. Test edilmeyen verilerde değişiklikler olması gibi bir risk her zaman var. Fakat biri çıkıp veri madenciliği temelli formüllerimizin zamanın başlangıcından beri bütün türlerin yaşadığı evrime açıklama getiriyor *gibi göründüğünü* iddia edebilir ve bu durumda tam anlamıyla kavranır olmayan ve fakat işler gibi görünen (en azından bilim insanlarına

genetik hastalıkları tedavide yararlığını kanıtlayabilen) bir formüle sahip olmanın getirileriyle mukayese edildiğinde, bu formüllere güvenmenin riski belki önümüzdeki on, yirmi ya da elli yıl boyunca görece düşük olabilir.

Doğrusu istenirse anlama konusunu biraz fazla takıntı etmiş olabiliriz; bilinçli düşünme, anlamanın sadece bir kısmını oluşturur. Belki de bu, değişim için bir formül türetmek ve türetilen formülle henüz gelmemiş olanı tahmin etmek için yeterlidir. Kendi adıma ben neden-sonuç ilişkilerini derinlemesine anlamanın heyecanını, düşük riskliliğini ve eğitici değerini, anlamadığım algoritmalara bel bağlamaktan daha çekici buluyor, o yüzden o yoldan ilerliyorum. Öte yandan beni o yola çeken alt düzey tercih ve alışkanlıklarım mı yoksa aklım ve mantığım mı, emin değilim. Bu konuda aklımı yapay zekâda derinlemesine inceleyeceğim (ve onların beni inceleyeceği) günü iple çekiyorum.

Rekabetçi doğamızın bizi bilgisayarların idrakimizi aştığı sonucuna ulaştığı ilişkiler üzerine her defasında daha fazla bahis oynamaya zorlaması kuvvetle olası görünüyor. Bu bahislerin bazısı kazandıracak, bazısı istenmeyen sonuçlar verecek. Yapay zekânın akıl almaz hızlı ve büyük gelişmelere yol açıp açmayacağından emin değilim ama sonumuz olacağından korktuğumu söylemeliyim.

Soluk kesici ve tehlikeli bir yeni dünyaya doğru gidiyoruz. Bizim gerçekliğimiz bu. Dahası her zaman olduğu gibi gerçek olmamasını dilemekten ziyade gerçekle baş etmeye hazırlanmanın çok daha mantıklı olduğuna inanıyorum.

Olası en iyi hayata sahip olmak için

1) en iyi kararların ne olduğunu bilmek ve

2) bu kararları alma cesaretini

göstermek zorundasınız.

HAYAT İLKELERİ: TOPARLAMA

Hayat İlkeleri kısmında, bana bunları yapmamı sağlayan bazı ilkeleri açıkladım. Aynı şeylerin tekrar tekrar yaşandığına inandığımdan, ince eleyip sık dokuyarak oluşturulmuş birkaç ilkenin gerçeğin önünüze çıkardığı her şeyle baş etmenizi sağlayacağına inanıyorum. Bu ilkelere sahip olmanız ve kullanmanızın –ve tabii onları arıtıp geliştirmeyi asla bırakmamanızın– taşıdığı önemin yanında, onları nereden edindiğiniz ciddi bir fark yaratmayacaktır.

İşlevsel ilkeler edinmek için, **gerçeği kabul etmeniz ve onunla baş etmeniz** şarttır. Gerçeğin farklı olmasını dilemek veya kendi gerçekliklerinizin farklı olmasını istemek gibi sık düşülen tuzaklara düşmek yerine, gerçekleri kabul edin ve onlarla etkili bir şekilde baş edin. Nihayetinde koşullarınızın hemen hepsi hayata dair. Düşünceleriniz konusunda şeffaf olmak ve başkalarının geribildirimlerini açık fikirlilikle kabul etmek de buna dâhildir. Bunu yapmanız öğrenme sürecinizi çarpıcı biçimde geliştirecektir.

Yol boyunca kaçınılmaz olarak acı verici yenilgiler deneyimleyeceksiniz. Bunlar kişisel evriminizi hızlandıracak itici güce de dönüşebilir, sizi yere de serebilir; bu tamamen sizin vereceğiniz tepkiye bağlı. Ben evrimin evrendeki en büyük güç olduğuna ve hepimizin temelde aynı

şekilde evrimleştiğimize inanıyorum. Kavramsal olarak, sürekli gelişme yönünde yukarı doğru ivmelenen veya aynı düzlemde kalan ya da daha kötüsü aşağı yönde seyreden bir döngü dizisi gibidir bu. Sizin döngünüzün nasıl olacağına siz karar vereceksiniz.

Evrimsel sürecinizi sizi **istediğiniz şeye ulaştıracak 5 Aşamalı Süreç** olarak tanımlamak mümkündür. Bu süreç; hedef belirleme, sorunları saptama ve asla görmezden gelmeme, sorunlara tanı koyma, sorunların üstesinden gelecek planlar yapma ve son olarak gereken görevleri yerine getirmeden oluşur. Şunu unutmamalısınız ki kimse bu aşamaların hepsinde iyi olamaz ancak başkalarının da yardımıyla bunu başarabilirsiniz. Farklı kabiliyetlere sahip farklı insanlar birlikte çalışarak başarıları getirecek en güçlü makineleri oluşturabilirler.

Hedeflerinize ulaşmak için gerçekle yüzleşmeye, bunun getireceği acıyı kabul etmeye ve 5 Aşamalı Süreç'i takip etmeye istekli ve hazırsanız, başarıya giden yoldasınız demektir. Ancak çoğu insan kendini aşıp içinde bulunduğu durumu tarafsız gözle değerlendirerek ve kendi fikirleriyle başkalarının fikirlerini objektif bir şekilde tartarak kolayca düzeltilebilecek kötü kararlara saplanıp kaldığından bunu başaramaz. O nedenle **radikal biçimde açık fikirli** olmanız gerektiğini düşünüyorum.

Bunun önünde en büyük iki engelin biri egonuz, diğeri kör noktalarınızdır. Ego engeli doğuştan gelen yetenekli olma ve herkesin bizi görmesi arzumuzdur. Kör nokta engeli olayları kendi gözümüzden görmemizin sonucudur. Her iki engel de bizi olayları gerçekte oldukları şekilde görmekten alıkoyabilir. Bu noktada en önemli panzehir, kişinin önündeki seçenekleri en uygun hâliyle göremiyor olabileceğinden duyduğu gerçek kuşkudan ileri gelen açık fikirliliktir. Açık fikirlilik, kişinin egosunun ve kör noktalarının önünde engel teşkil etmesine izin vermeyerek farklı bakış açıları ve farklı olasılıkları etkili bir şekilde araştırma becerisidir.

Bunda başarılı olmak için sizinle aynı fikirde olmayan zeki insanlarla olayları onların gözünden görmek ve daha derin bir kavrayış geliştirmek amacıyla tartışma sürecini, yani saygılı tartışmayı pratik etmeniz gerekir. Saygılı tartışma iyi kararlar alma olasılığınızı artıracak ve size çok fazla şey öğretecektir. Radikal açık fikirliliği öğrenir, saygılı tartışmayı pratik ederseniz, öğrenme sürecinizde muazzam yol katedeceksiniz.

Son olarak radikal biçimde açık fikirli olmak için hem kendinizin hem de başkalarının güçlü ve zayıf yönlerini doğru değerlendirmeniz gerekir. Burası beynin nasıl işlediğini anlama uğraşının başladığı noktadır ve farklı psikometrik değerlendirmeler kendi beyninizin nasıl işlediğini keşfetmenize yardımcı olabilir. Kendinizden ve başkalarından en iyi verimi almak için, **insanların beyinlerinin birbirinden tümüyle farklı işlediğini anlamak** zorundasınız.

Özetleyecek olursak, olası en iyi şekilde kararlar almayı öğrenmenin ve bu kararları alacak cesareti göstermenin yolu i) hedeflerinizin peşinden gitmenizden, ii) başarısız olmanız ve başarısızlıklarınız üzerine radikal açık fikirlilikle kafa yormanızdan ve iii) daha yetenekli ve daha korkusuz birine dönüşmenizden/evrimleşmenizden geçiyor. Bu kısmın Nasıl Etkili Biçimde Kararlar Alabileceğinizi Öğrenin başlıklı son bölümünde yukarıda andığım şeyleri nasıl yapacağınızı ve hangi yolu takip etmeniz gerektiğini belirlerken seçeneklerinizi özgün koşullar içinde nasıl tartacağınızı daha ayrıntılı bir şekilde açıkladım.

Bunların hepsini kendi başınıza yapmanız elbette ki mümkün olmakla beraber, eğer radikal açık fikirlilik mefhumundan bir şeyler anladıysanız, her şeyi kendi başınıza yapmanızın çok zaman alacağını biliyor olmalısınız. Hepimiz olası en iyi kararlara ulaşmak için başkalarının bakış açılarını nirengi yapmaya ihtiyaç duyarız. Aynı şekilde, zayıf yönlerimizi tarafsız gözle görmek ve telafi etmek için yine başkalarının yardımına ihtiyaç duyarız. Her şey bir yana çevrenizdeki insanlar ve onlarla nasıl etkileşim halinde olduğunuz hayatınızı etkiler.

İstediğinizi alma kabiliyetiniz yine aynı şeyi isteyen diğer insanlarla birlikte çalıştığınızda kendi başınıza ulaşabileceğiniz seviyenin çok ilerisine geçer. Öte yandan henüz ekiplerin nasıl etkili çalışabileceği konusuna değinmedik. Onu İş İlkeleri bölümünde inceleyeceğiz.

İş İlkeleri insanların birlikte çalışmasını konu ediniyor. Bir ekibin gücü bir bireyin gücünden katbekat fazla olduğundan, birazdan göreceğiniz ilkeler bu kısma kadarkilerinden bile daha önemli kabul edilebilir. Esasen, önce bunları yazdım; Hayat İlkeleri'ni daha sonrasında, insanların Bridgewater'ın yönetiminde benimsediğim yaklaşımı anlamalarına yardım olmak maksadıyla yazdım. İş İlkelerim temel olarak hâlihazırda okuduğunuz Hayat İlkelerimin ekiplere uygulanan hali. Doğru, pratik,

inanılırlık ağırlıklı bir karar alma sisteminin bağımsız düşünmeyi etkili ekip kararları alma sürecine nasıl dönüştürdüğünü size ilke ilke açıklayacağım. Bu sistemin her türlü kurumu –şirket, kamu, kâr amacı gütmeyen– hem daha etkili kılabileceğini hem de çalışanların kuruma duydukları aidiyeti güçlendirebileceğini düşünüyorum.

Bu ilkelerin daha iyi mücadele etmenize ve hayatın tadını çıkarmanıza yardımcı olmasını umarım.

HAYAT İLKELERİNİN ÖZETİ VE TABLOSU

- **1) Ne istediğinize, 2) gerçeğin ne olduğuna ve 3) 2'nin ışığında 1'e ulaşmak için ne yapmanız gerektiğine kendiniz karar verin ve bunu tevazu ve açık fikirlilikle yapın ki kendinize uygun en iyi fikre kafa yorabilesiniz.** xiii

HAYAT İLKELERİNE GİRİŞ

126

- **Sizi etkileyen şeyleri harekete geçiren neden-sonuç ilişkilerini anlamak ve bunlarla etkili bir şekilde baş etmek için örüntülerine bakınız.** 127

KISIM II: HAYAT İLKELERİ

131

1 Gerçekle Yüzleşin ve Baş Edin 132

1.1 **Hipergerçekçi olun.** 134

a. Hayaller + Gerçek + Kararlılık = Başarılı Bir Hayat. 134

1.2 **Hakikat –daha iyi ifadeyle, doğru bir gerçeklik anlayışı– iyi sonucun temelidir.** 135

1.3 **Radikal biçimde açık fikirli, radikal biçimde şeffaf olun.** 136

a. Radikal açık fikirlilik ve radikal şeffaflık, hızlı öğrenme ve etkili değişim için paha biçilemez değerdedir. 136

b. Başkaları hakkımda ne düşünecek diye korkup bu korkunun sizi yolunuzdan alıkoymasına asla izin vermeyin. 137

c. Radikal dürüstlüğü ve radikal şeffaflığı benimsemek, daha anlamlı bir iş ve daha anlamlı ilişkiler getirecektir. 138

1.4 **Gerçeğin nasıl işlediğini öğrenmek için doğaya bakın.** 138

a. Olayların olması "gerektiği" yönündeki düşüncelerinize saplanıp kalmayın çünkü bu durumda gerçekte nasıl olduklarını öğrenme fırsatını kaçırırsınız. 140

b. Bir şeyin "iyi" olması için gerçeklik yasalarına uygun hareket etmesi ve bütünün evrimine katkıda bulunması şarttır; en büyük ödülü hak eden şey budur. 141

c. Evrim evrendeki tek kadiri mutlak güçtür; daimî olan ve her şeyi yönlendiren odur. 142

d. Evrimleş ya da öl. 145

1.5 **Evrimleşmek hayatın en büyük başarısı ve en büyük ödülüdür.** 147
a. Bireyin güdüleri grubun hedefleriyle paralel olmalıdır. 148
b. Gerçeklik bütün için en uygun hale geliyor, sizin için değil. 148
c. Hızlı deneme-yanılma yoluyla adaptasyon çok değerlidir. 148
d. Aynı anda hem her şey hem de hiçbir şey olduğunuzun farkına varın ve ne olmak istediğinize karar verin. 149
e. Ne olacağınız sahip olduğunuz bakış açısına bağlıdır. 150

1.6 **Doğanın pratik derslerini öğrenin.** 150
a. Evriminizi en yüksek düzeye çıkarın. 151
b. Unutmayın, "acı olmadan kazanç da olmaz". 152
c. Doğanın temel kurallarından biridir; güçlenmek için sınırlarını zorlaman gerekir ve bu acı vericidir. 152

1.7 **Acı + Düşünme = İlerleme.** 152
a. Acıdan sakınmayın, acının üstüne gidin. 153
b. Sevdiklerinizi kendilerini geliştirmeye zorlayın. 154

1.8 **İkinci ve üçüncü dereceden sonuçları tartın.** 156

1.9 **Sonuçlarınızı sahiplenin.** 156

1.10 **Makineye daha yüksek bir noktadan bakın.** 157
a. Kendinizi bir makine içinde çalışan bir makine olarak düşünün ve daha iyi sonuçlar almak için makinelerinizde değişiklikler yapma kabiliyetine sahip olduğunuzu bilin. 157
b. Sonuçlarınızı hedeflerinizle karşılaştırarak makinenizde ne tür değişiklikler yapmanız gerektiğini tespit edebilirsiniz. 159
c. Makinenin tasarımcısı olan siz ile makinenin işçisi olan sizi birbirinden ayırın. 159
d. Çoğu insanın yaptığı en büyük hata, kendine ve başkalarına tarafsız gözle bakmamaktır; bu, kendilerinin ve başkalarının hatalarına tekrar tekrar düşmelerine yol açar. 159
e. Başarılı insanlar olayları tarafsız gözle değerlendirmek ve değişikliklere biçim verecek düzeyde yönetmek için kendilerinin ötesine geçmeyi bilen kişilerdir. 160
f. Zayıf olduğunuz alanlarda güçlü olan insanlardan yardım talep etmek, her ne pahasına olursa olsun geliştirmeniz gereken muhteşem bir beceridir çünkü bu, yapmamanız gereken şeyleri yapmanıza engel olacak koruyucu parmaklıklar geliştirmenizi sağlayacaktır. 161
g. İnsanın kendine tarafsız gözle bakabilmesi zor olduğundan, başkalarının verilerine ve bütün kanıtlara güvenmeniz gerekir. 161
h. Yeterince açık fikirli ve kararlı olursanız, gerçekten istediğiniz her şeyi elde edebilirsiniz. 162

2 Hayattan İstediğinizi Almak İçin 5 Aşamalı Süreç'i Uygulayın 168

2.1 **Net hedefleriniz olsun.** 172
- a. Öncelikle şunu bilin: Kuşkusuz gerçek manada herhangi bir şeyi istemekte özgürsünüz fakat her istediğinizi alamazsınız. 172
- b. Hedeflerinizi heveslerinizle karıştırmayın. 172
- c. Hedeflerinizle heveslerinizi bağdaştırarak bu hayatta gerçekten ne istediğinize karar verin. 172
- d. Başarmış olmak için başarma tuzağına düşmeyin. 173
- e. Asla sırf başarılamaz olduğunu düşündüğünüz için bir hedeften vazgeçmeyin. 173
- f. Unutmayın, büyük beklentiler büyük yetenekler yaratır. 173
- g. Eğer i) esneklik ve ii) öz sorumluluk sahibiyseniz, neredeyse hiçbir şey sizi başarılı olmaktan alıkoyamaz. 173
- h. Yenilgilerin nasıl üstesinden gelineceğini bilmek, en az nasıl ilerleyeceğini bilmek kadar önemlidir. 173

2.2 **Sorunlarınızı saptayın ve asla göz ardı etmeyin.** 174
- a. Acı verici sorunları adınızı çağıran potansiyel ilerlemeler olarak görün. 174
- b. Sırf altında görmekten hoşlanmadığınız acı gerçekler yatıyor diye sorunlarla yüzleşmekten kaçınmayın. 174
- c. Sorunlarınızı kesin ve açık bir şekilde tanımlayın. 174
- d. Bir sorunun nedenini gerçek sorunla karşılaştırmayın. 175
- e. Büyük sorunlarla küçük sorunları birbirinden ayırın. 175
- f. Bir kez sorunu saptadığınızda, asla göz ardı etmeyin. 175

2.3 **Sorunlara tanı koyarak kök nedenlerine inin.** 175
- a. "Nasıl çözeceğinize" karar vermeden önce sorunun "ne olduğuna" odaklanın. 175
- b. Yakın nedenlerle kök nedenleri birbirinden ayırın. 176
- c. Bir insanı (kendiniz dâhil) tanımanın size ondan ne bekleyebileceğinizi söyleyeceğini bilin. 176

2.4 **Plan oluşturun.** 176
- a. İleri gitmeden önce geriye dönün. 176
- b. Sorununuzu bir makine tarafından üretilen sonuçlar bütünü olarak ele alın. 176
- c. Tipik olarak sizi hedeflerinize ulaştıracak çok sayıda yol olduğunu unutmayın. 177
- d. Planınızı zaman içinde kimin ne yapacağını gözünüzde canlandırdığınız bir film senaryosu gibi düşünün. 177
- e. Planınızı herkesin görebilmesi ve kaydettiğiniz ilerlemeyi takip edebilmeniz için not edin. 177
- f. İyi bir plan oluşturmanın çok fazla zaman almayacağını bilin. 177

2.5 **Sonuçlandırana kadar zorlayın.** 177
- a. Planlarını icra etmeyen büyük planlamacılar hiçbir yere varamazlar. 177
- b. İyi çalışma alışkanlıklarına hak ettikleri değer çokça verilmez. 178
- c. Planınızı takip ettiğinizden emin olmak için açık metrikler oluşturun. 178

2.6 **Unutmayın, çözüm bulduğunuz sürece zayıf yönlerinizin bir önemi yoktur.** 178
a. Hatalarınızın türüne bakın ve tipik olarak 5 Aşamalı Süreç'te hangi adıma denk düştüğünü saptayın. 179
b. Herkesin başarıya giden yolunun önünde en az bir büyük engel vardır; kendinizinkini bulun ve aşın. 179

2.7 **Kendi zihinsel haritanızı ve diğer insanlarınkileri anlayın ve tevazu öğrenin.** 180

3 Radikal Biçimde Açık Fikirli Olun 182

3.1 **Önünüzde duran iki engeli tanıyın.** 183
a. Ego engelinizi kavrayın. 183
b. İki "siz" 184
c. Kör nokta engelinizi kavrayın. 185

3.2 **Radikal açık fikirliliği pratik edin.** 187
a. Olası en iyi yolu bilmiyor olabileceğinize samimiyetle inanın ve "bilinmeyen" ile baş etme kabiliyetinin, bildiğiniz bir şeyle baş etmekten çok daha önemli olduğunu kabul edin. 188
b. Karar alımın iki aşamalı bir süreç olduğunu kabul edin: Önce ilgili bütün bilgileri toplayın, ardından karar alın. 188
c. Kaygınız iyi görünmek değil, hedefinize ulaşmak olsun. 188
d. Almadan veremeyeceğinizi kabul edin. 189
e. Olayları başkalarının gözünden görmenin getirdiği bakış açısını kazanmak için yargınızı kısa bir süre askıya almak zorunda olduğunuzu ve yalnızca empati kurarak farklı bakış açılarını layıkıyla değerlendirebileceğinizi kabul edin. 189
f. Unutmayın, en iyi yanıtı arıyorsunuz; kendi başınıza bulabileceğiniz en iyi yanıtı değil. 189
g. Tartışıyor musunuz yoksa anlamaya mı çalışıyorsunuz? Bu konuda net olun ve kendinizin ve karşınızdaki insanın inanılırlığı temelinde hangisinin daha uygun olduğunu düşünün. 189

3.3 **Saygılı tartışma sanatına kıymet verin.** 190

3.4 **Sizinle fikir ayrılığına düşmekten çekinmeyen inanılır kişileri bakış açınızın nirengisi yapın.** 193
a. En kötü senaryoya göre plan yapın, böylece onu olabildiğince iyi hâle getirebilirsiniz. 194

3.5 **Dar görüşlülük ve açık fikirlilik işaretlerini dikkatle takip etmeniz gerektiğini kabul edin.** 196

3.6 **Nasıl radikal biçimde açık fikirli birine dönüşebileceğinizi öğrenin.** 198
a. Acıyı daima nitelikli düşünme yolundaki kılavuzunuz bilin. 198
b. Açık fikirliliği alışkanlık hâline getirin. 198
c. Kör noktalarınızı öğrenin. 199
d. Eğer farklı birçok inanılır insan yanlış bir şey yaptığınızı söylüyor ve sizden başka kimse bunun aksini düşünmüyorsa, muhtemelen önyargılı hareket ettiğinizi varsayın. 199

e. Meditasyon yapın. 199
f. Kanıta dayalı hareket edin ve başkalarını da böyle davranmaya teşvik edin. 200
g. Başkalarının da açık fikirli olmasına yardım etmek için elinizden ne geliyorsa yapın. 200
h. Kanıta dayalı karar alma araçlarından yararlanın. 200
i. Dövüşmeye son vermeniz gereken anı bilin ve karar alma sürecinize güvenin. 201

4 İnsanların Beyinlerinin Farklı Şekillerde İşlediğini Kavrayın 204

4.1 **Kendinizin ve diğer insanların nasıl düşündüğünü bilmenin gücünü kavrayın.** 208
a. Hepimiz kullanımlarına bağlı olarak hem yardımcı hem de zarar verici özelliklerle dünyaya geliriz. 210

4.2 **Anlamlı iş ve anlamlı ilişkiler sadece kendimiz için seçtiğimiz hoş şeyler değildir; genetik olarak bunlara programlıyız.** 215

4.3 **İstediğinizi almak için büyük beyin savaşlarını ve onları nasıl kontrol altına alacağınızı öğrenin.** 217
a. Bilinçli zihnin bilinçaltı zihin ile savaşta olduğunu kavrayın. 218
b. En kesintisiz mücadelenin hissetmek ile düşünmek arasında yaşandığını bilin. 219
c. Duygularınızla düşüncelerinizi bağdaştırın. 220
d. Alışkanlıklarınızı iyi belirleyin. 220
e. "Alt düzey sizi" şefkatle eğitin ve doğru alışkanlıklar geliştirme konusunda inatçı olun. 222
f. Beyninin sağ tarafını kullananlar ile sol tarafını kullananlar arasındaki farkları kavrayın. 223
g. Beynin ne kadar değişebileceğini ve değişemeyeceğini öğrenin. 224

4.4 **Kendinizi ve başkalarını tanımayı öğrenin.** 225
a. İçe dönüklük versus dışa dönüklük. 226
b. Sezme versus duyma. 226
c. Düşünme versus hissetme. 227
d. Planlama versus algılama. 227
e. Yaratıcılar versus arıtıcılar versus geliştiriciler versus icracılar versus esneticiler. 228
f. Görevlere odaklanma versus hedeflere odaklanma. 229
g. İş Yeri Kişilik Envanteri. 229
h. Yön Vericiler, hayalinde canlandırdığını gerçekleştirebilen insanlardır. 230

4.5 **Başarmak istediğiniz şey her ne olursa olsun, başarının anahtarı, hedefleriniz doğrultusunda doğru görevlerde doğru insanlara sahip olmaktır.** 231
a. İstediğinizi almak için kendinizi yönetin ve diğer insanları organize edin. 232

5 Nasıl Etkili Biçimde Kararlar Alabileceğinizi Öğrenin 234

5.1 **Bilmelisiniz ki 1) iyi kararlar almanın önündeki en büyük tehdit, zarar verici duygulardır ve 2) karar alma iki aşamalı (önce öğrenme ve ardından karar verme) bir süreçtir.** 236

5.2 **Mevcut durumu sentezleyin.** 237

a. Alabileceğiniz en önemli kararlardan biri kime soru sormanız, kimin fikrini almanız gerektiğiyle ilgilidir. 238

b. Duyduğunuz her şeye inanmayın. 238

c. Yakından bakıldığında her şey olduğundan daha büyük görünür. 238

d. Yeni daima müthişten daha değerli görülür. 238

e. Noktaları sıkış tepiş yerleştirmeyin. 238

5.3 **Durumun zaman içindeki seyrini sentezleyin.** 239

a. Hem olayların değişim oranlarını ve seviyelerini hem de bunlar arasındaki ilişkiyi aklınıza kazıyın. 244

b. Titiz olmayın. 244

c. 80/20 Kuralı'nı akılda tutun ve kilit %20'nin ne olduğunu bilin. 246

d. Mükemmeliyetçi olmayın. 246

5.4 **Seviyelerde etkili bir şekilde dümen tutun.** 246

a. Bir sohbetin hangi seviye üzerine olduğunu saptamak için "çizgi üstü" ve "çizgi altı" terimlerini kullanın. 247

b. Kararların uygun seviyede alınması ama aynı zamanda seviyelerin tümüyle tutarlılık sergilemesi gerektiğini akılda tutun. 247

5.5 **Gerçeği sentezlemede ve gerçek karşısında ne yapmanız gerektiğini kavramada en iyi araçlarınız mantık, akıl ve sağduyudur.** 251

5.6 **Kararlarınızı beklenen değer hesaplamaları üzerinden alın.** 251

a. Haklı olma olasılığınızı artırmanız, hâlihazırda haklı olma olasılığınız ne kadar yüksek olursa olsun, değerlidir. 253

b. Ne zaman bahis oynanmayacağını bilmek, en az hangi bahislerin oynamaya değer olduğunu bilmek kadar önemlidir. 253

c. En iyi seçimler, artıları eksilerinden fazla olanlardır; hiç eksisi olmayanlar değil. 253

5.7 **Karar almamak pahasına da olsa, ek bilgilerin önemini tartmaya öncelik verin.** 254

a. "Yapılması istenenler" yapılmadan önce, "yapılması gerekenler"in tamamı çıtanın üstünde olmalıdır. 254

b. Uğraşmaya vaktinizin olmayacağı fırsatlar önemsiz şeylerdir ve bu, önemli şeylerle uğraşacak vakit bulamamanızdan çok daha iyidir. 254

c. Olanaklılıkları olasılıklarla karıştırmayın. 254

5.8 **Basitleştirin!** 255

5.9 **İlkelerden yararlanın.** 255

5.10 **Karar alma sürecinizi inanılırlık ağırlıklı kılın.** 256

5.11 **İlkelerinizi algoritmalara dönüştürün ve sizinle birlikte bilgisayarınıza da kararlar aldırın.** 257

5.12 **Yapay zekâyı derinlemesine kavramadan ona güvenmekten sakının.** 262

KISIM

III

İŞ İLKELERİ

İŞ İLKELERİNİN ÖZETİ VE TABLOSU

Tamamına hızlıca göz gezdirip en çok ilginizi çekenleri bulabilesiniz diye İş İlkeleri'nin özeti ve tablosunu buraya koymayı uygun buldum; dilerseniz bu kısmı atlayıp doğruca 296. sayfadan okumaya devam edebilirsiniz.

KISIM III: İŞ İLKELERİ

279

- **Bir kurum iki önemli unsurdan oluşan bir makinedir: kültür ve insanlar.** 299
  - a. Müthiş bir kurum, hem müthiş insanlara hem de müthiş bir kültüre sahiptir. 299
  - b. Müthiş insanlar, müthiş birer karaktere ve müthiş yeteneklere sahiptir. 299
  - c. Müthiş kültürler, sorun ve anlaşmazlıkları yüzeye çıkarıp iyi bir şekilde çözer ve daha önce yapılmamış müthiş şeyler hayal etmeyi ve inşa etmeyi sever. 299
- **Sevdiklerinizi kendilerini geliştirmeye zorlamak, hem müthiş bir işe hem de müthiş ilişkilere ulaşmada hayli etkili bir yoldur.** 305
  - a. Müthiş olmak isteyen kişi, ödün verilemez olandan ödün veremez. 305
- **Etkili kararlar almayı sağlayan en uygun sistem, inanılırlık ağırlıklı fikir meritokrasisidir.** 308
- **Tutkunuzla işinizi bir ve aynı kılın ve bunu birlikte olmak istediğiniz insanlarla beraber yapın.** 317

DOĞRU KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAK...

318

1 **Radikal Dürüstlüğe ve Radikal Şeffaflığa Güvenin** 322

1.1 **Gerçeği bilmenin korkacak bir şey olmadığını kavrayın.** 326

1.2 **Bütünlüklü olun ve insanlardan da aynı şeyi talep edin.** 327
  - a. Hiç kimse hakkında doğrudan yüzlerine söylemeyeceğiniz bir şey söylemeyin ve asla insanları yüzlerine karşı eleştirmeden yargılamayın. 327
  - b. İnsanlara sadakatinizin dürüstlüğün ve kurumun refahının önüne geçmesine izin vermeyin. 328

1.3 **Herkesin mantıklı olan şeyi anlama hakkına sahip olduğu ve kimsenin konuşmadan eleştirel fikre sahip olma hakkının bulunmadığı bir ortam yaratın.** 329
a. Ya söyleyin, arkasında durun ya da çıkıp gidin. 329
b. Aşırı derecede açık olun. 329
c. Sahtekârlık karşısında asla naif davranmayın. 329
1.4 **Radikal biçimde şeffaf olun.** 330
a. Adaletin güçlenmesine yardımcı olmada şeffaflıktan yararlanın. 332
b. Paylaşılması en zor olan şeyleri paylaşın. 333
c. Radikal şeffaflıkta çok nadir istisna uygulayın. 333
d. Radikal şeffaflık sunulan insanların bunu iyi kullanma, olayları zekice tartma sorumluluğunun bilincinde olduğundan emin olun. 334
e. Şeffaflığı onu iyi yöneten insanlara sağlayın ve iyi yönetmeyenleri ya bu şeffaflıktan mahrum bırakın ya da kurumunuzdan çıkarın. 335
f. Hassas bilgileri kurumunuzun düşmanlarıyla paylaşmayın. 335
1.5 **Anlamlı ilişkiler ve anlamlı bir iş, özellikle de radikal dürüstlük ve radikal şeffaflıkla desteklendiğinde, birbirini güçlendirir.** 336

2 Anlamlı Bir İş ve Anlamlı İlişkiler Kurmaya Çalışın 338

2.1 **Ortak misyona sadık kalın ama tutarlılıkla buna uygun davranmayanlara sadık kalmayın.** 342
2.2 **Anlaşmanın ne olduğu konusunda çok net olun.** 342
a. İnsanların kendilerine gösterilmesini talep ettikleri dikkat ve özeni birbirlerine fazlasıyla göstermesini sağlayın. 343
b. İnsanların adalet ile cömertlik arasındaki farkı kavramasını sağlayın. 344
c. Çizginin nerede olduğunu bilin ve çizginin adalet tarafının en ucunda durun. 345
d. Emeğin karşılığını verin. 345
2.3 **Kurumun büyüklüğünün, anlamlı ilişkiler için bir tehdit oluşturabileceğinin farkında olun.** 346
2.4 **Unutmayın, insanların çoğu sizin çıkarlarınıza uygun davranıyormuş gibi yaparak gerçekte kendi çıkarlarına göre hareket edecektir.** 346
2.5 **Yetenekli ve gözünüz üzerlerinde değilken bile size iyi davranan onurlu insanların kıymetini bilin.** 347

3 Hata Yapmanın Sorun Teşkil Etmediği, Hatalardan Ders Çıkarmamanın Kabul Edilemez Görüldüğü Bir Kültür İnşa Edin. 348

3.1 **Hataların evrimsel sürecin doğal bir parçası olduğunu kavrayın.** 351
a. İyi başarısız olun. 351

b. Ne kendi hatalarınız ne de başkalarınınkiler nedeniyle kendinizi kötü hissedin. Hataları sevin! 351

3.2 **Kaygınız iyi görünmek değil, hedeflerinize ulaşmak olsun.** 352
a. "Suçlama" ve "övgü"yü bir kenara bırakıp "tutarlılık" ve tutarsızlık" ile ilgilenin. 352

3.3 **Hata örüntülerini gözlemleyerek bunların zayıf yönlerin ürünü olup olmadıklarını saptayın.** 352

3.4 **Acıyı deneyimlediğinizde üzerine düşünmeyi unutmayın.** 353
a. Kendiniz üzerine kafa yorun ve birlikte çalıştığınız insanların da bunu yapmasını sağlayın. 353
b. Kimsenin kendine tarafsız gözle bakamayacağını bilin. 354
c. Hata temelli öğrenmenin erdemini öğretin ve pekiştirin. 354

3.5 **Hangi türde hataların kabul edilebilir, hangi türde hataların kabul edilemez olduğunu bilin ve çalışanlarınızın kabul edilemez hatalar yapmasına izin vermeyin.** 354

4 Senkronize Olun ve Öyle Kalın 356

4.1 **Güçlü ilişkiler için anlaşmazlıkların şart olduğunu kavrayın çünkü insanlar ilkelerde uyuşup uyuşmadıklarını, farklılıkları çözüp çözmemeyi bu şekilde belirler.** 360
a. Senkronize olmaya ayırdığınız zaman ve enerjide müsrif olun çünkü bu, yapabileceğiniz en iyi yatırımdır. 360

4.2 **Nasıl iyi senkronize olunacağını ve nasıl iyi tartışılacağını bilin.** 360
a. Olası uyumsuzluk alanlarını ortaya çıkarın. 361
b. Boş yakınmalar ile gelişmeye yol açabilecek yakınmaları birbirinden ayırın. 361
c. Her hikâyenin bir de diğer tarafı olduğunu akılda tutun. 362

4.3 **Aynı anda hem açık fikirli hem de iddialı olun.** 362
a. Açık fikirli insanlarla dar görüşlü insanları birbirlerinden ayırın. 362
b. Dar görüşlü insanlarla işiniz olmasın. 363
c. Bilgisizliğin utanç verici bir şey olduğunu düşünen insanlara dikkat edin. 363
d. Sorumlu kimselerin diğer insanların soru ve yorumlarına açık fikirlilikle yaklaşmasını sağlayın. 363
e. Senkronize olmanın çift taraflı bir sorumluluk olduğunu kavrayın. 363
f. Üsluptan çok içerikle ilgilenin. 363
g. Makul olun ve insanlardan makul olmalarını bekleyin. 364
h. Öneri getirmek ve sorgulamak eleştiriyle aynı şey değildir, dolayısıyla öyleymiş gibi davranmayın. 364

4.4 **Sizin yürütmeniz gereken bir görüşmeyse, sohbeti siz yönetin.** 364
a. Görüşmeyi kimin yönetmekte olduğunu ve kimden buna hizmet etmesinin beklendiğini açıklığa kavuşturun. 364
b. Kafa karışıklığına mahal vermemek için hangi konudan söz ettiğiniz hakkında net olun. 365

c. Amaçlar ve öncelikler ışığında ne tür bir iletişim kuracağınızı netleştirin. 365
d. Tartışmayı iddialı ve açık fikirli bir şekilde yönetin. 365
e. Farklı sohbet düzeylerinde dümen tutun. 366
f. "Konu dağılmalarına" dikkat edin. 366
g. Sohbetlerin mantığını güçlendirin. 366
h. Ekip olarak karar alırken kişisel sorumlulukları yitirmemeye dikkat edin. 366
i. Israrla söz kesmelerden kaçınmak için "iki dakika kuralını" uygulayın. 366
j. İddialı "hızlı konuşanlara" dikkat edin. 367
k. Sohbetlerde sonuca ulaşın. 367
l. İletişiminizi güçlendirin. 367

4.5 Muhteşem uyum, caz müzisyenliği gibidir. 368
a. 1 + 1 = 3. 368
b. 3 ile 5 arası 20'den fazladır. 368

4.6 Ahenge sahipseniz, onun kıymetini bilin. 369

4.7 Büyük farklılıkları –özellikle de değerlerde– uzlaştıramadığınızı görüyorsanız, söz konusu ilişkinin sürdürmeye değer olup olmadığını dikkate alın. 369

5 İnanılırlık Ağırlıklı Kararlar Alma 370

5.1 Etkili bir fikir meritokrasisi için her bireyin fikirlerinin liyakatini anlamanız gerektiğini kavrayın. 374
a. Başarılı bir şekilde yapamadığınız bir şeyin nasıl yapılması gerektiği konusunda insanlara ahkâm kesebileceğinizi düşünmeyin. 374
b. Unutmayın, herkes fikir sahibidir ve bunlar çoklukla kötü fikirlerdir. 375

5.2 Sizinle aynı fikirde olmayan olası en inanılır insanları bulun ve onların muhakemelerini kavramaya çalışın. 375
a. Fikirlerinin iyi olma ihtimalini değerlendirirken insanların inanılırlığını dikkate alın. 375
b. Unutmayın, inanılır fikirler çok büyük olasılıkla 1) söz konusu şeyi en az üç kez başarıyla yerine getirmiş ve 2) çıkarımların altında yatan neden sonuç ilişkilerine müthiş açıklamalar getiren insanlardan gelir. 376
c. Bir kişi bir şey yapmıyor olmakla beraber mantıklı görünen ve stres testine sokulabilen bir teoriye sahip olduğunda, söz konusu teoriyi muhakkak test edin. 376
d. İnsanların çıkarımlarına onları bu çıkarımlara sevk eden muhakemelerine gösterdiğiniz dikkat kadar dikkat göstermeyin. 376
e. Deneyimsiz insanların da iyi, hatta kimi zaman deneyimli insanlarınkinden açık ara daha iyi fikirleri olabilir. 376
f. Herkes düşüncelerine ne kadar güvendiğini ifade ederken dürüst olmalıdır. 376

5.3 **İyi düşünün: Öğretmen rolünü mü oynuyorsunuz, öğrenciyi mi yoksa bir akranı mı? Öğretmeniz mi gerekiyor, soru sormanız mı yoksa tartışmanız mı?** 377

a. Her ne kadar ikisi de önemli olsa da öğrencinin öğretmeni anlaması öğretmenin öğrenciyi anlamasından daha önemlidir. 377

b. Herkesin önemli konuları anlamlandırmaya çalışma hak ve yükümlülüğüne sahip olduğunu ve bunu tevazu ve radikal açık fikirlilikle yapmak zorunda olduğunu kavrayın. 378

5.4 **İnsanların kendi fikirlerine nasıl ulaştıklarını öğrenin.** 379

a. Birine bir soru sorduğunuzda, muhatabınız olasılıkla bir yanıt verecektir, dolayısıyla sorularınızı kimlere yöneltmeniz gerektiğini enine boyuna düşünün. 379

b. Herkesin gelişigüzel bir şekilde birbirini soruşturması verimsizdir, zaman kaybıdır. 379

c. "Sanırım..." ile başlayan ifadelerden kaçının. 380

d. Zamanla insanların geçmiş performanslarını tutarak inanılırlığı sistematik bir şekilde değerlendirin. 380

5.5 **Fikir ayrılığına düşülüyorsa, bu verimli bir şekilde yapılmalıdır.** 380

a. Tartışmaya ne zaman son verip yapılması gereken şey konusunda uzlaşmaya geçeceğinizi bilin. 380

b. İnanılırlık ağırlıklandırmayı karar alma sürecinde Sorumlu Tarafların ikamesinden ziyade bir araç olarak kullanın. 381

c. Herkesin düşüncesini kendi başınıza derinlemesine irdeleyecek zamana sahip olmadığınızdan, inanılır insanlarınızı dikkat ve özenle seçin. 381

d. Bir karardan sorumlu olduğunuzda, inandığınız insanların inanılırlık ağırlıklı karar alma kabiliyetlerini mukayese edin. 381

5.6 **Herkesin önemli konuları anlamlandırmaya çalışma hak ve yükümlülüğü olduğunu kavrayın.** 382

a. En iyi yanıtı bulma amaçlı iletişime, konuyla en ilgili kişiler dâhil edilmelidir. 382

b. Eğitsel veya bağıntıyı artırma amaçlı iletişim, salt en iyi yanıta ulaşmanın hedeflendiği bir iletişimde gerekenden daha fazla sayıda insanı içermelidir. 383

c. Her konuda bir hükme varmanız gerekmediğini kavrayın. 383

5.7 **İstediğinizi elde edip etmediğinizden daha çok karar alma sisteminizin adaletli olup olmadığına önem verin.** 383

6 Fikir Ayrılıklarının Nasıl Aşılacağını Kavrayın 384

6.1 **Unutmayın, ilkeler karşılıklı mutabakatla görmezden gelinemez.** 386

a. Herkese aynı davranış standartlarını uygulayın. 386

6.2 **İnsanların şikâyet etme, tavsiye verme ve açıkça tartışma hakkı ile doğru kararlar alma hakkını birbiriyle karıştırmayın.** 387

a. Bir karara ve/veya karar alıcıya karşı çıkarken, geniş bağlamlı düşünün. 387

6.3 **Önemli uyuşmazlıkları çözümlemeden bırakmayın.**
   a. Büyük meselelerdeki anlaşmalarla bağlıyken, ufak şeylerin sizi ayırmasına izin vermeyin.
   b. Anlaşmazlıklarda takılıp kalmayın; onları ya taşıyın ya da oylayın!

6.4 **Bir kez karar alındıktan sonra, bazı bireyler hâlâ hemfikir olmasalar bile, kararın arkasında durmalıdır.**
   a. Olaylara daha üst bir seviyeden bakın.
   b. Fikir meritokrasisinin kargaşaya dönüşmesine asla izin vermeyin.
   c. Linç çetelerine ve topluca saldırıya asla müsaade etmeyin.

6.5 **Unutmayın, fikir meritokrasisi kurumun refahıyla çatışır hâle gelirse kaçınılmaz olarak zarar görecektir.**
   a. Sadece ama sadece ilkelerin askıya alınmasını gerektiren nadir ve uç koşullarda "sıkıyönetim" ilan edin.
   b. "Kurumun iyiliği" için fikir meritokrasisinin askıya alınması gerektiğini savunan kişilere dikkat edin.

6.6 **İktidar sahibi kişiler ilkelere uygun davranmak istemediğinde, ilkeli çalışma tarzının başarısızlığa mahkûm olduğunu kavrayın.**

DOĞRU İNSANLARI BULMAK...

394

7 Unutmayın, KİM Sorusu NE Sorusundan Daha Önemlidir

7.1 **Sizin için en önemli kararın Sorumlu Taraflar olarak kimleri seçeceğinizi belirlemek olduğunu kavrayın.**
   a. En önemli ST'lerin hedeflerden, sonuçlardan ve makinelerden en üst düzeyde Sorumlu Taraflar olduğunu bilin.

7.2 **Nihai Sorumlu Tarafın, yapılan işin sonuçlarına katlanması gereken kişi olacağını bilin.**
   a. Herkesin rapor verdiği biri olmasını sağlayın.

7.3 **Meselenin arkasındaki gücü akılda tutun.**

8 Doğru İnsanları İşe Alın Çünkü Yanlış İnsanları İşe Almanın Bedeli Ağırdır

8.1 **Kişiyi tasarımla eşleştirin.**
   a. Hangi değerleri, kabiliyetleri ve becerileri (bu sırayla) aradığınızı etraflıca düşünün.
   b. Doğru kişileri bulma işini sistematik ve bilimsel bir hâle getirin.
   c. Tık sesini duyun: Rol ile kişi arasında doğru uyumu bulun.
   d. "Diğerlerinin birer benzeri" olanları değil, ışık saçanları arayın.
   e. Birini torpille işe almayın.

8.2 **İnsanların son derece farklı yapılara sahip olduklarını ve farklı görme ve düşünme biçimlerinin insanları farklı işlere uygun hâle getirdiğini unutmayın.** 410

a. Kişilik değerlendirmelerinin nasıl kullanılacağını ve yorumlanacağını öğrenin. 411

b. İnsanların kendilerine benzer buldukları kişileri seçme eğilimi gösterdiklerini akılda tutun ve dolayısıyla aradığınız şeyi tanımlayabilen görüşmeciler seçin. 411

c. Kendini objektif bir şekilde değerlendirmeye istekli insanlar arayın. 411

d. İnsanların tipik olarak çok da fazla değişmediğini akılda tutun. 411

8.3 **Spor yöneticilerinin kulüpleri yönetme biçimlerini düşünün: Hiç kimse başarı için gerekli şeylerin hepsine birden sahip değildir fakat herkes çok iyi olmalıdır.** 412

8.4 **İnsanların geçmiş performanslarını dikkate alın.** 412

a. Referansları kontrol edin. 412

b. Okul performansının, kişinin aradığınız değer ve kabiliyetlere sahip olup olmadığı hakkında çok fazla şey anlatmayacağını kavrayın. 413

c. Müthiş kavramsal düşünürlerin varlığı en iyisi olsa da müthiş bir deneyimin ve müthiş bir geçmiş performansın da ciddi değeri olduğunu bilin. 413

d. Pratik olmayan idealistlerden sakının. 414

e. Başka bir yerde başarılı olmuş birinin, sizin verdiğiniz görevde de başarılı olacağını varsaymayın. 414

f. Birlikte çalıştığınız kişilerin karakter sahibi ve becerikli olduklarından emin olun. 414

8.5 **Sırf yapacakları ilk işe uygunlar diye insanları işe almayın; hayatınızı paylaşmak isteyeceğiniz insanları işe alın.** 415

a. Kafasında çok fazla muhteşem soru olan kişileri arayın. 415

b. Adaylardan olumsuz yanlarınızı gizlemeyin. 415

c. Uyumlu olduğunuz fakat aynı zamanda size meydan okuyacak insanlarla caz yapın. 415

8.6 **Maaş konusunu değerlendirirken hem istikrar hem de olanak sağlayın.** 416

a. İşe değil, kişiye göre ödeme yapın. 416

b. Maaşlara esnek bir şekilde bile olsa bağlı performans ölçütleriniz olsun. 416

c. Adil olun. 416

d. Pastayı tam olarak nasıl dilimleyeceğinizden çok, daha da büyütmeye odaklanın; böylece herkes daha büyük birer dilim alacaktır. 416

8.7 **Büyük ortaklıklarda saygı ve cömertliğin paradan daha önemli olduğunu unutmayın.** 417

a. Cömert olun ve insanlardan cömert olmalarını bekleyin. 417

8.8 **Müthiş insanları bulmak zordur; bu nedenle onları nasıl elinizde tutabileceğiniz üzerine iyice düşündüğünüzden emin olun.** 418

9 İnsanları Sürekli Eğitin, Test Edin, Değerlendirin ve Sınıflandırın 420

9.1 Hem sizin hem de idarenizdeki kişilerin kişisel evrim sürecinden geçeceğini bilin. 423

a. Kişisel evrimin görece hızlı ve kişinin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesinin doğal bir sonucu olması gerektiğini, dolayısıyla kariyer yollarının en başta planlanmayacağını kavrayın. 423

b. Eğitimin kişisel evrim sürecine rehberlik ettiğini bilin. 424

c. Kimi hatalar yapmaları anlamına gelecek olsa bile, insanlara balık vermeyin, balık tutmayı öğretin. 424

d. Deneyimin kitabi bilginin yerini alamayacağı boyutta içselleştirilen bir öğrenmeyi doğurduğunu kavrayın. 425

9.2 Sürekli geribildirimde bulunun. 425

9.3 İyi yüreklilikle değil, kesin ve isabetli değerlendirmeler yapın. 425

a. Son kertede, kesinlik ile iyi yüreklilik aynı şeydir. 426

b. Övgü ve eleştirilerinizi perspektife yerleştirin. 426

c. İmalar değil, kesinlik üzerine düşünün. 426

d. Kesin değerlendirmeler yapın. 426

e. Başarısızlıklardan da başarılardan da ders çıkarın. 427

f. Hemen herkesin yaptığı ve yapmakta olduğu işi gerçekte olduğundan çok daha önemli addettiğini bilin. 427

9.4 Sevdiğiniz insanları gelişmeye zorlamanın verilmesi hem en zor hem de en önemli sevgi türü olduğunu (çünkü nadiren hoş karşılandığını) kavrayın. 427

a. Çoğu insan övgüyü tercih etse de doğru eleştirinin daha değerli olduğunu kavrayın. 428

9.5 İnsanlar hakkındaki gözlemlerinizi gizlemeyin. 428

a. Sentezinizi detaylardan hareketle oluşturun. 428

b. Noktaları sıkıştırın. 429

c. Bir noktayı aşırı sıkıştırmayın. 429

d. Kişinin performansını bütün yönleriyle belgelerken, performans anketi, ölçüm ve resmî değerlendirmelerden yararlanın. 429

9.6 Kişinin nasıl biri olduğunu öğrenme sürecini açık, evrimsel ve yinelemeli hâle getirin. 430

a. Ölçümlerinizi açık ve yansız kılın. 430

b. İnsanları kendi performansları üzerine objektif bir şekilde düşünmeye teşvik edin. 431

c. Resmin bütününe bakın. 431

d. Performans değerlendirmesi yaparken, işe belli vakalarla başlayın, örüntülere bakın ve bulgulara birlikte göz atarak değerlendirilen kişiyle senkronize hareket edin. 432

e. Unutmayın, iş, insanları değerlendirmek olduğunda, değerlendirmenize aşırı güvenmeniz ve değerlendirmeniz üzerinde senkronize olmayı başaramamanız yapabileceğiniz en büyük iki hata olacaktır. 433

f. Değerlendirmelerde hiyerarşik olmayan bir şekilde senkronize olun. 433
g. Çalışanlarınızı tanıyın ve onların hatalara ve bunların kök nedenlerine ilişkin samimi sohbetler sayesinde sizi tanımalarını sağlayın. 433
h. İnsanların iyi iş çıkardığından emin olmak için ille de herkesi her yaptığı şeyde izlemek gerekmediğini bilin. 434
i. Değişimin zor olduğunu kavrayın. 434
j. İnsanlara zayıf yönlerini irdeleyerek deneyimledikleri acıları aşmalarında yardımcı olun. 434

9.7 **Nasıl çalıştıklarını bilmek ve çalışma tarzlarının iyi sonuçlar ortaya çıkarıp çıkarmayacağını değerlendirebilmek, insanların ne yaptıklarını bilmekten daha önemlidir.** 435
a. Kişi işini yeterince iyi yapmıyorsa, bunun öğrenme yetersizliğiyle mi yoksa kabiliyet yetersizliğiyle mi ilgili olduğu üzerine düşünün. 436
b. Vasat performans sergileyen birini eş zamanlı olarak kabiliyetlerini değerlendirmeye çalışmaksızın doğrudan doğruya gerekli becerileri edinip edinmediğini görmek için eğitime ve teste tabi tutmak sık yapılan bir hatadır. 436

9.8 **Bir insanın zayıf yönleri konusunda onunla gerçekten senkronize olduğunuzda, söz konusu zayıf yönlerin kuvvetle ihtimal doğru olduğunu kavrayın.** 436
a. İnsanlar hakkında hüküm verirken, ille de "su götürmez" bir noktaya ulaşmak zorunda olmadığınızı unutmayın. 438
b. Bir insanın nasıl biri olduğunu ve işine uygun olup olmadığını öğrenmeniz bir yıldan uzun sürmemelidir. 438
c. İnsanları görev süreleri boyunca değerlendirmeye devam edin. 438
d. İş adaylarınızı nasıl titizlikle değerlendiriyorsanız, çalışanlarınızı da aynı şekilde değerlendirin. 438

9.9 **İnsanları eğitin, kollayın veya uzaklaştırın; onları rehabilite etmeyin.** 439
a. İnsan toplamayın. 439
b. Sevdiğiniz insanların "kellelerini almaktan" çekinmeyin. 440
c. Biri "pozisyonunu kaybettiğinde," ona daha uygun açık bir pozisyon olup olmadığını ve şirketten ayrılmalarının gerekip gerekmediğini hesaba katın. 440
d. İnsanların bir işte başarısız olduktan sonra başka bir pozisyona çekilmelerine izin verirken tedbirli davranın. 441

9.10 **Transferde amacın kişiden bütün olarak topluluğun çıkarına olacak şekilde, en iyi ve en yüksek verimle yararlanmak olduğunu unutmayın.** 441
a. İnsanların yeni görevlerine geçmeden önce mevcut işlerini tamamlamalarını sağlayın. 442

9.11 **Çıtayı düşürmeyin.** 442

MAKİNEYİ İNŞA ETMEK VE GELİŞTİRMEK...

444

10 **Makineyi Bir Hedefe Ulaşmak İçin Çalıştıran Biri Olarak Yönetin** 448

10.1 **Makinenize ve makineniz içindeki size daha üst bir seviyeden bakın.** 450

a. Sonuçlarınızı sürekli hedeflerinizle karşılaştırın. 450

b. İyi bir yöneticinin mutlak surette organizasyon mühendisi olduğunu kavrayın. 451

c. İyi metrikler oluşturun. 451

d. Üzerinize gelmekte olan şeye gereğinden fazla dikkat kesilip makinenize yeterince dikkatinizi vermemekten sakının. 452

e. Parlak nesneler dikkatinizi dağıtmasın. 452

10.2 **Unutmayın, ilgilenmeniz gereken her duruma yaklaşırken iki amacınız olmalıdır: 1) hedefinize daha da yaklaşmak ve 2) makinenizi (yani insanlarınızı ve tasarımınızı) eğitmek ve test etmek.** 453

a. Her şey bir vaka çalışmasıdır. 453

b. Bir sorun çıktığında, tartışmayı iki düzeyde yürütün: 1) makine düzeyinde (neden bu sonuç ortaya çıktı) ve 2) mevcut vaka düzeyinde (şimdi ne yapılmalı?). 453

c. Kurallar koyarken, arkalarındaki ilkeleri açıklayın. 453

d. Politikalarınız, ilkelerinizin doğal uzantıları olmalıdır. 454

e. İyi ilke ve politikalar hemen her zaman iyi birer kılavuz görevi görürken, her kuralın istisnaları olduğunu akılda tutun. 454

10.3 **Yönetmek, çok yakından yönetmek ve yönetmemek arasındaki farkları kavrayın.** 455

a. Yöneticiler, sorumlu oldukları işlerin iyi yapıldığından emin olmak zorundadır. 455

b. Size rapor veren kişileri yönetirken, birlikte kayak yapıyor gibi hissetmelisiniz. 455

c. Muhteşem bir kayakçı, muhtemelen acemi bir kayakçıdan daha iyi bir kayak eğitmeni olacaktır. 455

d. Detayları başkalarına devredebilmelisiniz. 456

10.4 **Çalışanlarınızın nasıl bireyler olduklarını ve onları neyin harekete geçirdiğini bilin çünkü çalışanlarınız sizin en önemli kaynağınızdır.** 456

a. Sizin ve kurumunuz için önem arz eden her bireyin düzenli olarak ateşini ölçün. 456

b. Çalışanlarınıza ne kadar güvendiğinizi bilin; varsayımda bulunmayın. 457

c. Dahlinizi güveniniz temelinde çeşitlendirin. 457

10.5 **Sorumlulukları açık bir şekilde dağıtın.** 457

a. Kimin neden sorumlu olduğunu unutmayın. 457

b. "İş kaydırma" konusunda dikkatli olun. 458

10.6 **Makinenizden ne bekleyebileceğinizi öğrenmek için derin ve yoğun sorgulamalar yapın.** 458
a. Eşik düzeyde bir anlayış geliştirin. 458
b. Fazla mesafeli kalmaktan kaçının. 458
c. Çalışanlarınızın eylemleri ve düşünceleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için günlük güncellemeleri birer araç olarak kullanın. 459
d. Olası sorunları, gerçekten patlak vermezden önce görebilmek için sürekli araştırma hâlinde olun. 459
e. Size rapor veren insanların alt seviyelerini soruşturun. 459
f. Size rapor veren kişilere rapor veren kişilerin, sorunlarını doğrudan size taşıma konusunda kendilerini özgür hissetmelerini sağlayın. 459
g. İnsanların yanıtlarını doğru varsaymayın. 459
h. Kulağınızı eğitin. 460
i. Soruşturmanızı özel olarak değil, şeffaf yapın. 460
j. Soruşturulmayı hoş karşılayın. 460
k. Olayları bir şekilde gören ve düşünen kişilerin olayları başka şekilde gören ve düşünen kişilerle ilişki ve iletişim kurmada sık sık güçlük çektiğini unutmayın. 460
l. Bütün tehdit şüphelerinin üzerine gidin. 461
m. Bir şeyi yapmanın birden fazla yolu olduğunu kavrayın. 461

10.7 **Kurumun sahibi gibi düşünün ve birlikte çalıştığınız kişilerden de aynı şekilde davranmalarını bekleyin.** 462
a. Tatile çıkmak, kişinin sorumluluklarını ihmal edebileceği anlamına gelmez. 462
b. Kendinizi ve birlikte çalıştığınız insanları zor işleri yapmaya zorlayın. 462

10.8 **Kilit kişi riskini kavrayın ve bununla baş edin.** 463

10.9 **Herkese aynı şekilde davranmayın; herkese gerektiği şekilde davranın.** 463
a. Kendinizi bunaltmayın. 463
b. Çalışanlarınızı önemseyin. 464

10.10 **İyi liderliğin genellikle sanıldığı gibi bir şey olmadığını bilin.** 464
a. Aynı anda hem zayıf hem de güçlü olun. 465
b. Çalışanlarınızın sizin gibi olup olmadığı konusunda kaygılanmayın ve onları yapmaları gerekenleri söylemek zorunda olduğunuz kişiler olarak görmeyin. 465
c. Emirler vermeyin ve size itaat edilmesi için çabalamayın; senkronize olarak diğer insanlar tarafından anlaşılmaya ve onları anlamaya çalışın. 466

10.11 **Kendinizi ve çalışanlarınızı sorumlu tutun ve onların da sizi sorumlu tutmalarını takdir edin.** 468
a. Bir insanla bir şeyin belli bir şekilde yapılması gerektiği konusunda uzlaştıysanız –eğer farklı bir şekilde yapılması konusunda senkronize olmadıysanız– o şeyin tam da uzlaşıldığı şekilde yapıldığından emin olun. 468

b. Kişinin "anlaşmayı" ihlal etmesinden ileri gelen başarısızlığı ile en başta ortada herhangi bir anlaşmanın olmadığı başarısızlıkları birbirinden ayırın. 468
c. Sizi aşağı çekmelerine izin vermeyin. 469
d. Hedeflerle görevleri karıştıran kişilere dikkat edin; zira bu ayrımı yapamayan birine sorumluluk verecek kadar güvenemezsiniz. 469
e. Odaklanılmamış ve verimsiz "teorik –meli/-malı'lara" dikkat edin. 469

10.12 Planınızı net bir şekilde açın ve süreci bu plana uygun şekilde yürütüp yürütmüyor olduğunuzu gösteren açık metrikleriniz olsun. 470
a. İleri gitmezden önce geriye dönerek olayları bütünsellik içinde ele alın. 470

10.13 Sorumluluklarınızı yeterince iyi yerine getiremediğinizde, durumu üst makamlara taşıyın ve çalışanlarınızın da aynı şeyi yapma konusunda ön alıcı olmalarını güvenceye alın. 471

11 Sorunları İdrak Edin, Müsamaha Göstermeyin 472

11.1 Kaygı duymuyorsanız, duymalısınız; kaygı duyuyorsanız, duymamalısınız. 476

11.2 İşlerin yeterince iyi olup olmadığını anlamanızı sağlayacak bir makine tasarlayıp bu makineyi denetleyin veya işi kendiniz yapın. 476
a. İnsanları sorunları idrak etme işiyle görevlendirin, onlara soruşturmaları için zaman verin ve bağımsız raporlama hatlarına sahip olmalarını sağlayın; böylece herhangi bir atışma korkusu duymadan sorunları iletebilirler. 476
b. "Haşlanan Kurbağa Sendromu"na dikkat edin. 476
c. Grup fikri konusunda dikkatli olun: Kimsenin kaygılanıyor gibi görünmüyor olması hiçbir şeyin yanlış olmadığı anlamına gelmez. 477
d. Sorunları idrak etmek için, sonuçların hedeflerinizle ne derece örtüştüğüne bakın. 477
e. "Çorbanın tadına bakın." 478
f. Sorunları mümkün olduğunca çok gözün aramasını sağlayın. 478
g. "Şişenin ağzını açın." 479
h. Belli işleri en yakından takip eden kişilerin, onları büyük ihtimalle en iyi bilen kişiler olduğunu kavrayın. 479

11.3 Sorunlarınız konusunda son derece net olun, konuyu ele almaya genellemelerle başlamayın. 479
a. Anonim "biz" ve "onlar" ifadelerinden kaçının çünkü bu tür ifadeler kişisel sorumluluğu maskeler. 479

11.4 Zor sorunları çözmekten korkmayın. 480
a. İyi, planlı çözümleri bulunan sorunların bu tür çözümlerden yoksun sorunlardan bütünüyle farklı olduğunu bilin. 480
b. Algıladığınız sorunları makine gibi ele alın. 480

12 Sorunlara Kök Nedenlerine İnmek İçin Tanı Koyun 482

12.1 **İyi tanı koymak için şu soruları sorun: 1. Sonuç iyi mi kötü mü? 2. Bu sonucun sorumlusu kim? 3. Sonuç kötüyse, Sorumlu Tarafın yetersizliği söz konusu mu ve/veya tasarım kötü mü?** 485

a. Kendinize şunu sorun: "Kimin neyi daha farklı yapması gerekiyor?" 488

b. Başarısızlığın 5 Aşamalı Süreç'in hangi adımında yaşandığını saptayın. 488

c. İhlal edilen ilkeleri saptayın. 488

d. Pazartesi sabahı idaresinden kaçının. 489

e. Kişinin yaşadığı olayların niteliğiyle olayları idare etmedeki yaklaşımının niteliğini birbirine karıştırmayın. 489

f. Başka birinin ne yapılması gerektiğini bilmediğini saptamanız, sizin ne yapılması gerektiğini bildiğiniz anlamına gelmez. 489

g. Bir kök nedenin bir eylem değil, bir sebep olduğunu akılda tutun. 489

h. Kapasite meselesiyle kabiliyet meselesini birbirinden ayırmak için kişinin yüksek kapasiteye sahip olması hâlinde belli bir işlevde nasıl bir performans ortaya koyacağını kafanızda canlandırmaya çalışın. 490

i. İdarecilerin genelde hedeflerine ulaşmayı başaramamalarının arkasında şu beş nedenden birinin (veya daha fazlasının) yattığını akılda tutun. 491

12.2 **Ortaya çıkan sentezi sürekli tanılayarak sürdürün.** 491

12.3 **Tanıların sonuç üretmesi gerektiğini akılda tutun.** 491

a. Unutmayın, aynı şeyleri yapan aynı insanlara sahipseniz, aynı sonuçları beklemelisiniz. 492

12.4 **Sorunları olan bir departman veya alt departmana dair 80/20 anlayışı geliştirmek üzere "detaydan özete" tekniğinden yararlanın.** 492

12.5 **Tanının gerek ilerleme gerekse nitelikli ilişkilerin temeli olduğunu kavrayın.** 495

13 Sorunlarınızı Aşmak için Makinenizi Geliştirecek Yenilikler Tasarlayın 496

13.1 **Makinenizi inşa edin.** 499

13.2 **İlkelerinizi ve bunların nasıl uygulanacağını sistemleştirin.** 499

a. Karar alırken başvuracağınız kriterler üzerine derinlemesine düşünerek muhteşem karar alma makineleri oluşturun. 499

13.3 **Unutmayın, iyi bir plan bir film senaryosu gibi olmalıdır.** 500

a. Kendinizi bir süre acı çekecek bir pozisyonda tutun, böylece tasarım oluşturacağınız şey hakkında daha zengin bir anlayış geliştireceksiniz. 500

b. Alternatif makineleri ve sonuçlarını gözünüzde canlandırın ve sonrasında aralarında tercih yapın. 500

c. Sadece birinci dereceden sonuçları değil, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları da dikkate alın. 501
d. Kurumunuzun İsviçre yapımı saatler gibi tıkır tıkır çalışmasını sağlamak için durum toplantıları yapın. 501
e. Unutmayın, iyi bir makine insanların kusursuz olmadığını hesaba katar. 501

13.4 Tasarımın tekrarlamalı bir süreç olduğunu kavrayın. Kötü bir "şimdi" ile iyi bir "sonra" arasında "etraflıca inceleme" periyodu vardır. 501
a. "Arındırıcı fırtına"nın gücünü kavrayın. 502

13.5 Kurumunuzu görevler değil, hedefler ekseninde oluşturun. 502
a. Kurumunuzu tepeden aşağıya doğru inşa edin. 503
b. Unutmayın, herkes yüksek standartlara sahip inanılır biri tarafından denetlenmelidir. 503
c. Her bir piramidin tepesinde doğrudan kendilerine gelen raporları idare etme beceri ve odağına ve işiyle ilgili derinlikli bir anlayışa sahip kişilerin bulunmasını güvenceye alın. 503
d. Kurumunuzu tasarlarken, 5 Aşamalı Süreç'in başarıya giden yol olduğunu ve farklı insanların farklı aşamalarda iyi olduğunu akılda tutun. 504
e. Kurumunuzu insanlara uyduracak şekilde inşa etmeyin. 504
f. Ölçeği daima akılda tutun. 504
g. Departmanları ve alt departmanları "yerçekimi kuvveti" temelinde en mantıklı gruplamalar ekseninle organize edin. 505
h. Departmanları mümkün olduğunca kendi kendilerine yeter kılın; böylece her departman hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu kaynaklar üzerinde kontrolü sağlayabilir. 505
i. Kıdemli idarecilerin kıdemsizlere, kıdemsiz idarecilerin de kendi astlarına oranlarının nitelikli iletişim ve karşılıklı anlayışı muhafaza edecek bir sınırda tutulmasını güvenceye alın. 505
j. Tasarımınızda ardıllığı ve eğitimi hesaba katın. 505
k. Dikkatinizi sadece işinize vermeyin; siz ayrıldığınızda işlerin nasıl sürdürüleceğiyle de ilgilenin. 506
l. Kritik görevlerin düzgün bir şekilde yerine getirilmesini güvenceye almak için "iki kere kontrol etmeyin," "iki kere yapın." 506
m. Danışmanlardan akıllıca yararlanın ve danışman bağımlılığına karşı dikkatli olun. 507

13.6 Birbirini kesmeyen yukarıdan aşağıya doğru inen düz çizgilere sahip, piramit görünümlü bir organizasyon şeması oluşturun. 508
a. Departmanlar arası veya alt departmanlar arası meselelerle karşılaşıldığında, piramidin tepe noktasındaki kişiyi sürece dâhil edin. 508
b. Başka bir departmanın denetlenmesinden sorumlu kişiyle konuşmadan, o departmanda çalışan insanlara iş yapmayın ve yine onlara iş yaptırmayın. 508
c. "Departman kaydırma" konusunda dikkatli olun. 510

13.7 Gerektiğinde koruyucu parmaklıklar oluşturun ve fakat parmaklıkların hiç olmamasının daha iyi olacağını unutmayın. 510
a. İnsanlardan kendi kör noktalarını fark edip gidermelerini beklemeyin. 511
b. Yonca yaprağı tasarımını düşünün. 511
13.8 Koşullar kaçınılmaz kıldığında uygun taktiksel değişiklikleri yapın fakat stratejik vizyonunuzu değiştirmeyin. 511
a. Elverişli çareyi stratejinizden önde tutmayın. 512
b. Hem büyük resmi hem de ufak detayları düşünün ve aralarındaki bağlantıları kavrayın. 512
13.9 Kontrollerinizi iyi yapın; böylece insanların sahtekârlıklarına maruz kalmazsınız. 513
a. Soruşturun ve insanların soruşturma yaptığınızı bilmesine izin verin. 513
b. Polisler (denetçiler) olmadığı müddetçe, kuralların da bir manasının olmayacağını unutmayın. 513
c. İncelemeden, otomatik olarak yapılan onaylamalara karşı dikkatli olun. 513
d. Sizin adınıza satın alım yapan kişilerin olasılıkla paranızı akıllıca harcamayacağını bilin. 514
e. Kötü davranışların önüne geçmek için "ifşaya" başvurun. 514
13.10 Raporlama hatlarınız ve sorumluluk tarifleriniz mümkün olduğunca açık olsun. 515
a. Sorumlulukları iş unvanlarına göre değil, iş akışı tasarımı ve insanların kabiliyetleri temelinde dağıtın. 515
b. Nasıl kaldıraç gücü ortaya çıkarılabileceği üzerine kafa yormayı bir an olsun bırakmayın. 515
c. Birkaç zeki insan bulup onları en ileri teknolojiyle donatmanın daha eski teknolojiyle donatılmış çok sayıda sıradan insanla çalışmaktan açık ara daha iyi olduğunu bilin. 516
d. Kaldıraççılardan yararlanın. 516
13.11 Unutmayın, hemen her şey tahmin ettiğinizden daha fazla zaman alacak ve daha maliyetli olacaktır. 516

14 Kalkıştığınız İşi Yapın 518

14.1 Sizi ve kurumunuzu heyecanlandıran hedefler için çalışın ve görevlerinizi bu hedeflerle nasıl bağlantılandıracağınız üzerine kafa yorun. 520
a. Diğer insanları motive etmek için koordine ve tutarlı olun. 521
b. Düşünmeden harekete geçmeyin. Oyun planını kurmaya zaman ayırın. 521
c. Yaratıcı, kestirme çözümler arayın. 521
14.2 Herkesin çok fazla şey yapmak zorunda olduğunu bilin. 522
a. Öfkelenmeyin. 522
14.3 Yapılacak işler listesi kullanın. 523

a. Yapılacak işler listesiyle kişisel sorumlulukları birbirine karıştırmayın. 523

14.4 Dinlenme ve yenilenmeye vakit ayırın. 523

14.5 Kutlama yapın. 523

15 İşlerin Yapılış Şeklini Belirlemede Araçlardan ve Protokollerden Yararlanın 524

15.1 Araçlarda gömülü hâlde sistemleştirilmiş ilkelere sahip olmak fikir meritokrasisi açısından özellikle değerlidir. 526

a. Gerçek davranış değişiklikleri ortaya çıkarmak için, bunların içselleştirilmesi ve alışkanlık edinilmesi gerektiğini kavrayın. 526

b. Veri toplamada ve bu verileri işleyerek sonuca ve eyleme dönüştürmede araçlardan yararlanın. 527

c. Araçlar ve protokollerde uygulanan net bir şekilde açıklanmış ilkeler edinerek güven ve adalet ortamını pekiştirin; böylece ulaşılan sonuçlar arkalarındaki mantık ve veriler üzerinden değerlendirilebilir. 527

16 Ve Allah Aşkına, Yönetişimi Hafife Almayın! 530

16.1 Başarılı olmak isteyen bütün kurumlar, denetim ve denge mekanizmalarına sahip olmak zorundadır. 532

a. Fikir meritokrasisinde bile sorumluluk ve yetki vermede tek belirleyici etmen, liyakat olmayabilir. 533

b. Kimsenin sistemden daha güçlü olmamasını ve herkesin yerinin doldurulabilir olmasını güvenceye alın. 533

c. Tımarlardan sakının. 533

d. Kurumun yapısının ve kurallarının denetim ve denge mekanizmasının iyi işlemesini sağlamak üzere tasarlandığını açıklığa kavuşturun. 533

e. Raporlama hatlarının açık olmasını güvenceye alın. 535

f. Karar haklarının açık olmasını güvenceye alın. 535

g. İnsanların değerlendirme yaparken, 1) işi yapan kişinin nasıl biri olduğu hakkında tam anlamıyla bilgi sahibi olacak zamana sahip olduğunu, 2) değerlendirme yapacak kabiliyete sahip olduğunu ve 3) denetlemeyi etkili bir şekilde yürütebilmesine engel teşkil edebilecek bir çıkar çatışması içinde olmadığını güvenceye alın. 535

h. Karar alıcıların karar alımı için gerekli bilgiye erişmek ve bu bilgiyi güvenilir bir şekilde ele alacak dürüstlükte olmak zorunda olduğunu bilin. 536

16.2 Unutmayın, fikir meritokrasisinde tek bir CEO asla iyi bir liderler grubunun yerini tutamaz. 536

16.3 İyi bir ortaklığın yerini tutabilecek ilkeler, kurallar, denetleme ve denge mekanizmaları yönetişim sistemi yoktur. 537

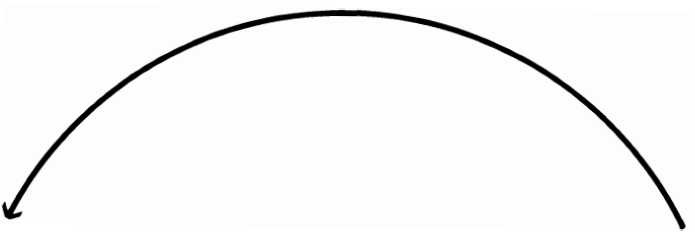
Herhangi bir ekip veya kuruluşun işlevini layıkıyla yerine getirebilmesi için, söz konusu ekip veya kuruluşun iş ilkeleri üyelerinin hayat ilkeleriyle aynı eksene getirilmelidir.

Her konuda uyumlu olmaları gerekir demiyorum, kastettiğim daha ziyade üzerinde çalıştıkları iş ve birbirlerine nasıl yaklaşacakları gibi önemli konularda uyuşmaları.

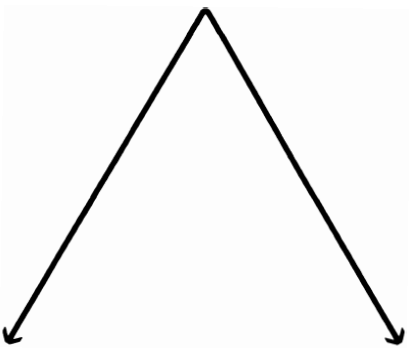
Bir kuruluşta insanlar bu uyumu hissettiklerinde, ilişkilerine ve birlikte uyum içinde çalışmaya kıymet verecektir; bu kültür yaptıkları her şeye sirayet edecektir. Aksi durumda farklı ve sıklıkla zıt amaçlar doğrultusunda çalışacak ve birbirlerine nasıl yaklaşmaları gerektiği konusunda kafa karışıklığı yaşayacaklardır. Bu nedenle –şirketler, hükümetler, vakıflar, okullar, hastaneler gibi– her türlü kuruluş veya organizasyonun ilke ve değerlerini doğrudan ve net bir şekilde açıklaması ve bunları tutarlılıkla uygulaması kuşkusuz çok önemlidir.

Bu ilke ve değerler, "Müşteri velinimetimizdir", "Sektörümüzün bir numarası olmaya çalışmalıyız," gibi muğlâk sloganlar değil, herkesin anlayabileceği, uyum göstereceği ve uygulayacağı bir dizi somut talimattan oluşmalıdır. Odağımızı Hayat İlkeleri'nden İş İlkeleri'ne kaydırırken, size Bridgewater'da söz konusu uyum ve iş birliğine ulaşabilmek için neler yaptığımızı ve bunların ulaştığımız sonuçlar üzerinde ne tür etkileri olduğunu açıklayacağım. Ama öncelikle kuruluş denince, zihnimde nasıl bir tablo canlandığını açıklamama izin verin.





HEDEFLER ⟶ MAKİNE ⟶ SONUÇLAR



KÜLTÜR ⟷ İNSANLAR

● Bir kurum iki önemli unsurdan oluşan bir makinedir: kültür ve insanlar.

Bunlar birbirini etkileyen unsurlardır zira kuruluşun sahip olduğu kültürü belirleyen kuruluşu meydana getiren insanlardır ve aynı şekilde kendisine hangi türlerde insanların uygun olduğunu belirleyen kuruluşun kültürüdür.

a. **Müthiş bir kurum, hem müthiş insanlara hem de müthiş bir kültüre sahiptir.** Sürekli daha iyiye giden şirketler zamanla her ikisine de sahip olur. Hiçbir şey ama hiçbir şey doğru kültüre ve doğru insanlara ulaşmaktan daha önemli ve daha zor değildir.

b. **Müthiş insanlar, müthiş birer karaktere ve müthiş yeteneklere sahiptir.** Müthiş karakterle radikal dürüstlük, radikal şeffaflık ve kuruluşun misyonuna derinden bağlılığı, müthiş yeteneklerleyse işlerini kusursuz bir şekilde yapma kabiliyet ve becerilerini kastediyorum. Bunlardan birinden birine sahip olanlar tehlikelidir ve kuruluş bünyesinden çıkarılmalıdır. Her ikisine birden sahip olanlar ender rastlanır insanlardır ve dolayısıyla kıymetleri bilinmelidir.

c. **Müthiş kültürler, sorun ve anlaşmazlıkları yüzeye çıkarıp iyi bir şekilde çözer ve daha önce yapılmamış müthiş şeyler hayal etmeyi ve inşa etmeyi sever.** Bunu yapmak kültürlerin evrimini sürdürür. Kendi örneğimizde biz bunu radikal dürüstlük ve radikal şeffaflık üzerinden anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler kurmaya çalıştığımız bir fikir meritokrasisine sarılarak başarırız. Anlamlı işle insanların yapmaktan, içine girmekten heyecan duyduğu işi, anlamlı ilişkilerleyse insanların birbirlerini gerçekten önemsemesini (geniş aile gibi görmesini) kastediyorum. Bunların birbirini tamamlayıp pekiştirdiğini ve herkesin birbirine karşı radikal biçimde dürüst ve şeffaf olmasının hem işi hem de ilişkileri daha da güzelleştirdiğini düşünüyorum.

Makineye sürekli üstten, yukarıdan bakarak, yöneticiler ortaya konan sonuçları hedeflerle tarafsız bir şekilde karşılaştırabilirler. Eğer sonuçlar hedeflerle tutarlılık sergiliyorsa, makine etkili bir şekilde çalışıyor demektir; sonuçlarla hedefler arasında tutarsızlık söz konusuysa, ya makinenin tasarımında ya da makinenin dişlilerinde, yani insanlarda bir sorun var demektir ve makinenin düzeltilmesi için bu sorun her neyse tanılanması gerekir. Hayat İlkeleri bölümünde açıkladığım üzere bu, idealde 5 Aşamalı Süreç'te gerçekleşir: 1) net hedeflere sahip olmak, 2) hedeflere ulaşılmasını engelleyen sorunları saptamak, 3) makinenin hangi kısımlarının (yani kimlerin veya hangi planların) iyi çalışmadığını tanılamak, 4) değişikler planlamak ve 5) gerekeni yapmak. Bir kuruluş için en hızlı ve etkili ilerleme yolu budur.

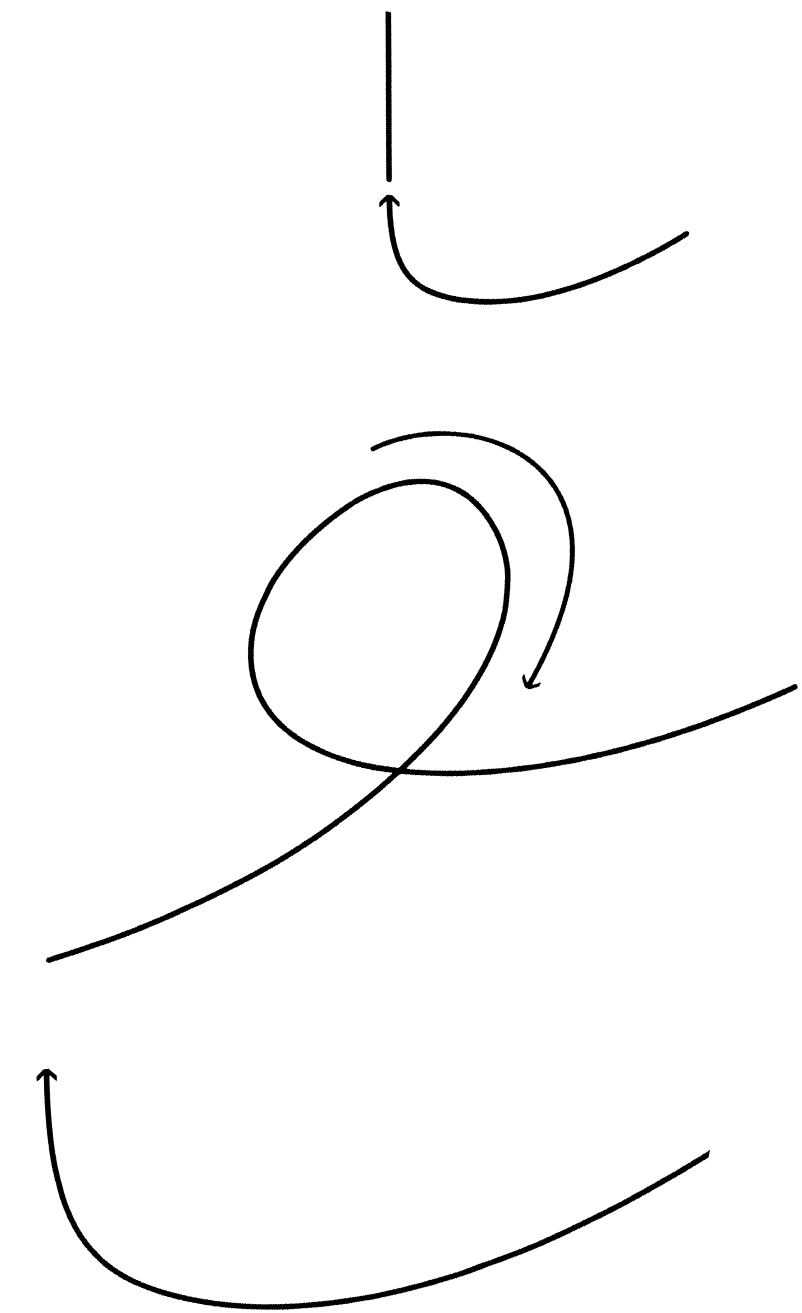
Sorunları "döngülemeye" sokma süreci olarak adlandırdığım bu süreçte zaman içinde yapılanlar sağdaki diyagramlarda görselleştirilmiştir. İlk diyagramda, sizi hedeflerinize doğru ilerlemekten alıkoyan bir sorun meydana geliyor ve durumu planladığınızdan daha kötü bir hâle getiriyor.

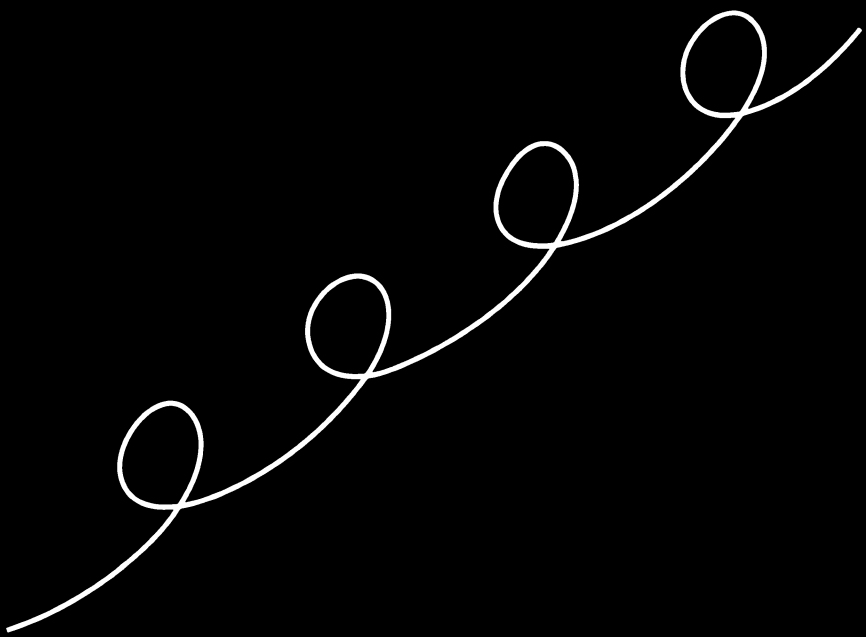
Söz konusu gerilemeyi saptar ve buna yol açan sorunları tanılayıp kök nedenlerine inerseniz, yeni planlar yapar ve bunları sonuçlandırana kadar uygulayabilirsiniz; bu yörünge ikinci diyagramda gördüğünüz üzere, kendi içinde geri döngü oluşturacak ve yukarı doğru ivmelenmeye devam edecektir.

Sorunu saptamayıp yetersiz bir çözüm tasarlar veya bulduğunuz çözümü etkili bir şekilde sonuçlandırana kadar sürdüremezseniz, gerileme üçüncü diyagramda gördüğünüz gibi dibe vurana kadar devam edecektir.

Bir yöneticinin, sonuçların hedeflerle örtüşmemeye başladığını fark edip planlarda değişikliğe giderek bu planları hayata geçirecek kişileri bir araya getirme kabiliyeti bütün her şeyi değiştirecek, fark yaratacaktır. Bir yönetici bunu ne kadar sık, ne kadar etkili biçimde yaparsa, yukarı yönlü eğilim o denli dik olacaktır.

Hayat İlkeleri bölümünde açıkladığım üzere bütün canlılar ve kuruluşlar için benzer bir evrim sürecinin varlığına inanıyorum. Bu şekilde evrimleşen bir kültür ve insanlara sahip olmak hayati önem arz eder zira dünya çok hızlı ve öngörülemeyecek biçimlerde değişiyor. Sorunlarını zamanında saptayıp çözemeyen ve nihai çöküşü yaşayan birçok şirket gözünüzün önüne geliyordur (bakınız BlackBerry ve Palm). Öte yandan





döngüsünü tutarlılıkla sürdüren şirket pek azdır. Çoğu bunu başaramaz. Örneğin Bridgewater'ın yola çıktığı dönemde, yani kırk yıl önce Dow Jones 30 listesinde yer alan şirketlerin sadece altısı bugün hâlâ listedeki yerini korumaktadır. Çoğunun –American Can, American Tobacco, Bethlehem Steel, General Foods, Inco, F. W. Woolworth– bugün esamesi okunmazken, bazıları (Sears Roebuck, Johns-Manville, Eastman Kodak) handiyse tanınmayacak kadar farklı hüviyetlere bürünmüş durumdadır. Dahası bugün söz konusu listenin üst sıralarında yer alan şirketlerin çoğu –Apple, Cisco– o dönem henüz kurulmamıştı bile.

On yıllar içinde iyi evrimleşen ender şirketler, evrimsel/döngüleme sürecinde başarılı olagelmiştir; Bridgewater'ı kırk yıl içinde sürekli daha başarılı kılan süreç de yine bundan başkası değildir. Sizinle paylaşmak istediğim süreç tam da bu.

Daha önce belirttiğim üzere en önemlisi ve en zorlu kısım, doğru kültür ve doğru insanları bulmaktır. Bridgewater'da ne başarı elde ettiysek, bunu iyi yapmamıza, yaşadığımız bütün hüsranları bunu yeterince iyi yapamamış olmamıza borçluyuz. Kulağa tuhaf gelebilir; nihayetinde her şey bir yana, bir küresel makroekonomi yatırım uzmanı olarak ekonomiyi ve yatırımları gerektiği şekilde yapmak zorunda olduğum düşünülebilir ki öyle de. Öte yandan bunun için öncelikle doğru insanlara ve doğru kültüre ihtiyacım vardı. Üstelik bana yaptıklarımı yapma ilhamını bulmak için anlamlı bir işe ve anlamlı ilişkilere sahip olmam gerekiyordu.

Bridgewater'ın girişimci/kurucusu olarak tabiatıyla şirketimi değer ve ilkelerimle tutarlılık sergileyecek biçimde yapılandırdım. En çok istediğim şeyin peşinden gittim ve doğalı bunu birlikte olmayı tercih ettiğim insanlarla yapmak görünüyordu; dolayısıyla biz de Bridgewater da birlikte evrimleştik.

Bana yola çıkarken amacımın ne olduğunu soracak olursanız, sevdiğim insanlarla keyifli bir şekilde çalışmaktı diyebilirim. İş tutkuyla oynadığım bir oyun gibiydi ve bu oyunu sevdiğim, saydığım insanlarla birlikte oynamak, bunun tadını çıkarmak istedim. Bridgewater'a piyasalar konusunda hiçbir deneyimi olmayan, rugby oynadığım bir dostum ve asistanımız olarak işe aldığımız bir arkadaşla birlikte, evde başladım. O dönem yönetim konusuna hiç kafa yormuyordum kuşkusuz. Yönetim denince aklıma slayt sunumu yapan gri takım elbiseli insanlar geliyordu.

İş ve yönetim ilkelerine sahip olmak şöyle dursun, yönetmeye bile hiç girişmedim.

Hayat İlkeleri'mi okuduğunuzdan bildiğiniz üzere, yeni ve daha önce yapılmamış pratik konseptler hayal etmek ve yaratmak istiyordum. Ve bunları benimle aynı misyona sahip insanlarla birlikte hayata geçirmeyi özellikle seviyordum. Onlarla saygılı tartışmalara girmeye kıymet veriyor, bunu öğrenmenin ve aldığımız iyi karar sayısını artırmanın bir yolu olarak görüyor ve birlikte çalıştığım *herkesten* "çalışanım" değil "ortağım" olmalarını istiyordum. Sözün özü, anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler istiyordum. Bunu yapmanın en iyi yolunun müthiş insanlarla müthiş ortaklıklar geliştirmek olduğunu öğrenmem uzun sürmedi.

Bana göre, müthiş ortaklıklar, ortak değer ve çıkarları paylaşmaktan, bu değer ve çıkarları gözetme konusunda benzer yaklaşımlara sahip olmaktan ve birbirine karşı makul ve özenli olmaktan geçer. Aynı zamanda ortaklar birbirlerini yüksek standartta tutmaya ve fikir ayrılıkları üzerine gerçek manada kafa yormaya hevesli olmalıdır. Müthiş bir ortaklığın vermesi gereken ana sınav, anlaşmazlıklar yaşanmaması değildir, bütün sağlıklı ilişkilerde anlaşmazlıklar yaşanır; asıl sınav anlaşmazlıkları yüzeye çıkarıp iyi bir çözüme kavuşturup kavuşturmadıklarıdır. Anlaşmazlıkların etkili ve somut biçimde çözümü için net süreçlere sahip olmak gerek iş ortaklıkları gerek evlilikler gerekse diğer bütün ortaklık türleri için elzemdir.

Benim bunları istiyor olmam aynı şeyleri isteyen insanlara cazip geldi ve böylece Bridgewater'ı birlikte şekillendirdik.[36] Beş kişi olduğumuzda tümüyle farklı bir şey ortaya çıktı, elli kişi olduğumuzda daha da farklı, beş yüz, bin kişi ve daha fazlası olduğumuzda daha da... Büyüdükçe, hemen her şey tanınmaz hâle gelecek kadar değişti; baki kalan temel değer ve ilkelerimizdi.

Bridgewater henüz küçük bir şirketken, yararlandığımız ilkeler bu denli açık değil, daha dolaylıydı. Ne ki aramıza sürekli yeni insanlar katılıyordu ve bu insanların ilkeleri kavrayıp koruyacaklarından emin

36 Bu çalışma yöntemlerini yatırım ve yönetim işlerine uyguladık. Yatırım sürecinde, işleri ve ekonomileri neyin başarıya ulaştırdığı konusunda pratik bir anlayış geliştirdim; şirketimi yönetme sürecindeyse, işlerin nasıl iyi idare edebileceğine dair pratik bir anlayış geliştirmem gerekti. Ve bu konularda geliştirdiğim anlayışların iş performansının yanı sıra idari performansımız üzerinden objektif bir şekilde değerlendirilebilmesinden ziyadesiyle memnundum.

olamıyordum. İlkelerimizi net bir şekilde yazmam ve arkalarında yatan mantığı açıklamam gerektiğini fark etmiştim. Bu değişikliğe gittiğimiz anı dünmüş gibi net hatırlıyorum; o dönem Bridgewater'daki insan sayısı altmış yediyi geçmişti. O zamana kadar her bir çalışanın tatil hediyesini bizzat seçmiş ve hepsine ayrı ayrı uzun birer kart yazmıştım fakat o yıl bunu yapmaktan belim âdeta iki büklüm olmuştu. O tarihten sonra, birlikte sıkı sıkı çalışmadığım çalışan sayısı giderek arttı, dolayısıyla bu yeni gelenlerin benim nereden geldiğimi ve nasıl bir şey oluşturmaya çalıştığımı –ki bu, sevdiklerimi kendilerini geliştirmeye zorlama temelli bir fikir meritokrasisiydi– anlayabileceğinden emin olamıyordum.

- **Sevdiklerinizi kendilerini geliştirmeye zorlamak, hem müthiş bir işe hem de müthiş ilişkilere ulaşmada hayli etkili bir yoldur.**

Sevdiklerinizi kendilerini geliştirmeye zorlamak ile neyi kastettiğimi anlamak için Vince Lombardi'yi düşünmenizi öneririm; zira kendisi benim için bu sevme biçiminin vücut bulmuş hâlidir. On yaşımdan on sekiz yaşıma kadar, Green Bay Packers'ın baş koçluğunu yapan Lombardi söz konusu dönemde elindeki sınırlı kaynakla, takımına beş NFL şampiyonluğu kazandırmayı bildi. İki kez NFL'de Yılın Koçu seçildi ve bugün hâlen pek çoklarının gözünde gelmiş geçmiş en iyi koçtur. Lombardi oyuncularını seviyor ve onları müthiş olmaya zorluyordu. Standartları konusundaki inatçılığına hayrandım, hâlâ da hayranım. Oyuncuları, hayranları ve kendisi; herkes bu tutumundan yarar gördü. Lombardi'nin kendi ilkelerini yazmış olmasını, onları okuyabilmeyi çok isterdim.

a. **Müthiş olmak isteyen kişi, ödün verilemez olandan ödün veremez.** Ne var ki insanların genellikle insanlara kendilerini huzursuz hissettirmemek veya doğrudan doğruya kendilerini huzursuz hissetmemek için sürekli bu yola başvurduğunu görüyorum. Bu hem insanı geriye götüren hem de amaca zarar veren bir tavır. Rahatlığı başarının önüne koymak herkes

için daha kötü sonuçları beraberinde getirir. Ben hem birlikte çalıştığım insanları hem de onları müthiş olmaya zorlamayı seviyor ve onlardan da bana aynı şekilde yaklaşmalarını bekliyorum.

Bridgewater'da birlikte çalıştığım insanları, en başından beri geniş ailemin fertleri olarak gördüm. Kendileri veya ailelerinden birileri hastalandığında, tedavi ve bakımlarından emin olmak için doğrudan doğruya kendi doktoruma yönlendirirdim. Hepsini hafta sonları Vermont'taki evime davet eder, davetimi kabul etmelerinden müthiş memnun olurdum. Evliliklerinde, çocuklarının doğumunda, yakınlarını kaybettiklerinde, özetle düğünde, cenazede yanlarında oldum. Fakat doğrusu istenirse bu, tümüyle sevgiye boğmak değildi. Birbirimize duyduğumuz sevginin içinde birbirimizi daha iyisini yapmaya zorlama da vardı; elimizden geldiğince müthiş olabildiysek, bu sayededir. Birbirimize ne kadar özen gösterirsek o kadar zorlayabildiğimizi, ne kadar zorlarsak o kadar iyi iş çıkardığımızı ve o kadar çok ödülü paylaştığımızı gördüm. Kendi kendini güçlendiren bir döngü bu. Bu şekilde çalışmanın düşükleri daha da düşürdüğünü, yüksekleri daha da yükselttiğini fark ettim. Hatta kötü dönemleri birçok önemli yönden iyi dönemlerden de daha iyi kıldığını gördüm.

Hayatınızdaki en zorlu deneyimlerinizi düşünün. Sözünü ettiğim şey benim için ne kadar doğruysa, aynıyla sizin için de doğru olduğuna, bu en zorlu anlarınızın üstesinden sevdikleriniz ve sevenlerinizle aynı göreve tıpkı sizin gibi dört elle sarılan insanlarla birlikte geçmenizin ödülünün inanılmaz büyük olduğuna eminim. Ne denli zor olursa olsunlar, geriye dönüp baktığımızda, bunların hayatlarımızın en iyi anları olduklarını görürüz. Ortak bir misyona sahip büyük bir topluluğun parçası olmak, çoğu insan için paradan çok daha değerlidir. Mutluluk ile para arasında herhangi bir bağlantı olmadığını, diğer taraftan kişinin mutluluğu ile ilişkilerinin kalitesi arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan sayısız araştırma mevcuttur.

1996'da Bridgewater'a yazdığım kısa notta bunu şu şekilde açıkladım:

> *Bridgewater vasat bir standartta ağır adımlarla yürümeyecek; sıra dışı biçimde yüksek bir standarda ulaşmak için harıl harıl çalışacak ve bu tür bir süper başarının beraberinde getireceği tatmini tadacak.*

Bizim birincil hedefimiz mükemmeliyet, daha iyi ifadeyle, sürekli gelişme, muhteşemlik ve her anlamda sürekli ilerleme kaydeden bir şirkettir.

Mükemmeliyet yolunda anlaşmazlık korkunç bir şeydir. Yaş ve kıdem temelli herhangi bir hiyerarşi olmamalıdır. Yetki bireyin pozisyonundan değil, muhakeme becerisinden gelmelidir. Kimden geldiğine bakmaksızın, kazanan daima en iyi fikirdir.

Eleştiri (ve özeleştiri), gelişim sürecinin asli unsurlarından biridir fakat yanlış yürütüldüğünde yıkıcı olabilir. Eleştirme ve eleştirilmede herhangi bir hiyerarşi olmamalıdır.

Ekip çalışması ve ekip ruhu standart altı performansa karşı müsamahasızlık da dâhil, olmazsa olmazdır. Bu, 1) kişinin ekibin ortak hedeflere ulaşmasını sağlamak için yerine getirmekle yükümlü olduğu sorumluluklarının bilincinde olması ve 2) söz konusu ortak hedefler doğrultusunda diğerlerine yardım etmeye (grup hâlinde çalışma) hevesli ve istekli olması anlamına gelir. Kaderlerimiz birdir. Kişi diğerlerinin yardımına bel bağlayabileceğini bilmelidir. Buradan hareketle, standart altı performansa herkese zarar vereceğinden hiçbir noktada müsamaha gösterilemez.

Uzun soluklu ilişkiler a) tabiatı gereği doyurucu ve b) verimlidir ve bile isteye kurulmalıdır. İş hacmi kurum içi iş eğitimlerini gerektirir ve dolayısıyla terslikler doğurur.

Para mükemmeliyetin yan ürünüdür, hedef değildir. Bizim Bridgewater'daki birincil hedefimiz mükemmeliyet ve sürekli gelişmedir. Daha da açıklayıcı olacaksa, hedefimiz asla çok para kazanmak değildir. Bunun doğal uzantısı az parayla mutlu olmayı bilmeniz değildir. Bilakis, çok fazlasını beklemelisiniz. Bu felsefeyi tutarlılıkla uygularsak, biz üretken, şirket finansal açıdan iyi durumda olacaktır. Görece ufak bir yaş ve kıdem temelli hiyerarşi söz konusudur.

Bridgewater'da her birey şirketin sahibi gibi davranmalı, bu şekilde çalışmalı ve diğerlerini de bu şekilde çalışmakla yükümlü tutmalıdır.

● Etkili kararlar almayı sağlayan en uygun sistem, inanılırlık ağırlıklı fikir meritokrasisidir.

Başarısını oyuncularının talimatlarına uymasına borçlu olan Lombardi'den farklı olarak benim ihtiyaç duyduğum şey, oyuncularımın farklı bakış açıları ekseninde çalışabilecek bağımsız düşünürler olmaları ve birlikte herhangi birimizin kendi başına ulaşabileceğinden daha iyi sonuçlara ulaşabilmemizdi. Herkesin olayları kendi adına anlamlandırma ve en iyi olduğunu düşündükleri seçeneği açıkça savunma hakkı ve sorumluluğuna sahip olduğu ve en iyi fikrin galip geldiği bir ortam yaratmam gerekiyordu. Teorik değil, *gerçek* bir fikir meritokrasisine ihtiyacım vardı. Çünkü fikir meritokrasisi –yani zeki, bağımsız düşünürleri bir araya getiren ve onları üretken bir şekilde anlaşmazlıklara düşerek olası en iyi kolektif düşünmeye ve anlaşmazlıklarını inanılırlık ağırlıklı bir temelde çözmeye sevk eden bir sistem– diğer bütün karar alma sistemlerinden daha iyi sonuç verecekti.

Fikir meritokrasisine dayalı sistemimiz on yıllar içinde evrimleşti. Başlangıçta sadece en iyiye ulaşmak için birbirimizle kıyasıyla tartışıyor ve kararlarımızı bireysel olarak almaktansa fikir ayrılıklarımızın üstesinden gelerek daha iyi yollar buluyorduk. Fakat Bridgewater büyüdükçe ve haliyle fikir ayrılıkları yaşadığımız konular çeşitlenip bunları çözümleri değiştikçe, söz konusu fikir meritokrasisinin nasıl işleyeceği hususunda zihnimiz daha da netleşti. Hem en iyi kararların alınmasını sağlayacak şekilde farklı insanların inanılırlıklarını etkili biçimde ölçüp tartabilecek hem de bunu kimsenin kafasında aksi yönde en ufak bir kuşku oluşturmayacak açıklıkta adilane gerçekleştirecek bir sisteme ihtiyacımız vardı. Böyle bir sistem olmadan, hem en iyi düşünme tarzını hem de en iyi düşünürlerimizi kaybedeceğimizi ve farklı düşündüklerinde fikirlerini ve içerlemelerini kendilerine saklayan yalaka ve baltalayıcı insanlarla baş başa kalacağımı biliyordum.

Sistemin işlemesi için birbirimize karşı radikal biçimde dürüst ve şeffaf olmamız gerektiğine inanıyordum ki hâlâ inanıyorum.

RADİKAL DÜRÜSTLÜK VE RADİKAL ŞEFFAFLIK

Radikal dürüstlükle, kişinin fikirlerini ve kafasındaki soruları, hele ki önemli soruları filtrelemesini kastetmiyorum. Meselelerimizden açıkça söz etmeyip bunları etraflıca ele almanın yollarına bakmadığımızda, ulaştığımız sonuçları kolektif olarak kabul eden ortaklara sahip olamayız.

Radikal şeffaflıkla, hemen herkese hemen her şeyi görme kabiliyetini vermeyi kastediyorum. İnsanlara mutlak şeffaflıktan daha azını vermek onları başkalarının özgün yapılarına karşı savunmasız kılacak ve olayları kendi başlarına kavrama kabiliyetinden mahrum bırakacaktır. Radikal şeffaflık zararlı ofis siyasetini ve kötü davranış risklerini azaltır; zira bunlar genellikle açıktan değil, kapalı kapılar ardında cereyan eder.

Bazı insanlar bunu radikal doğruluğu işletme yöntemi olarak adlandırır.

Radikal dürüstlük ve radikal şeffaflığı yönetimin tamamında uygulamadığımızda, şirkette iki sınıf insan –bilgi sahibi olanlar ve olmayanlar– yaratacağımızı biliyordum; dolayısıyla her iki başlıkta da sınırları zorladım. Bana göre her yere nüfuz eden şu denklemde ortaya konur: **Fikir Meritokrasisi = Radikal Dürüstlük + Radikal Şeffaflık + İnanılırlık Ağırlıklı Karar Alma.**

Gerçeğin ne olduğunu ve bununla nasıl baş edileceğini aralarında gayriresmî olarak tartışan küçük bir grup insandan geçtiğimiz kırk yılda bizi kitabın son kısmındaki araçlar bölümünde okuyacağınız ufuk açıcı ve değerli tümüyle bambaşka bir düzeye taşıyan yaklaşımlar, teknolojiler ve araçlar geliştirdik. Bu ortamı sağlama konusunda her zaman kararlı olduk ve bundan hoşlanmayan insanları şirketten kendi tercihleri doğrultusunda ayrılmakta özgür bıraktık.

Radikal biçimde dürüst ve radikal biçimde şeffaf olarak, sahip olduğumuz bütün korkunç derecede kusurlu ve/veya çarpık bakış açılarımızı fark edebildik. Bu, kuşkusuz Bridgewater'a has bir durum değil; çevrenizdeki insanların zihinlerinin içini görebildiğinizde aynı şeyi pekâlâ siz de fark edeceksiniz. İnsanların Beyinlerinin Farklı Şekillerde İşlediğini Kavrayın başlığında açıkladığım üzere, insanlar beyinlerinin işleyiş biçimine bağlı olarak aynı durumları tümüyle farklı şekillerde görebilirler.

Bunu kavramak evrimleşmenize yardımcı olacaktır. İlk başta çoğu insan kendi kafasının içinde takılıp kalarak en iyi bakış açısına kendisinin

FİKİR MERİTOKRASİSİ

RADİKAL DÜRÜSTLÜK

RADİKAL ŞEFFAFLIK

İNANILIRLIK AĞIRLIKLI
KARAR ALMA

sahip olduğu, olayları bu şekilde yorumlamayan insanlarda yanlış bir şey olduğu düşüncesine inatla sarılır. Fakat "Yanılanın sen olmadığını nereden biliyorsun?" ve "En iyi kararları almada bu farklı bakış açılarından yararlanmak için nasıl bir süreç işleteceksin?" sorularıyla tekrar tekrar muhatap oldukça, kendi inanılırlığıyla yüzleşmeye zorlanır ve olayları sadece kendi gözünden değil, başkalarının gözünden de görmeye başlar. Müthiş ortak kararlar almayı getiren tam da bakış açısında yaşanan bu değişimdir. İdealde bu, en iyi fikirlerin serbestçe aktığı, yaşadığı, öldüğü ve kendi yörüngelerinde hızlı evrim sağladığı bir "açık kaynakta" gerçekleşir.

Çoğu insan, başlarda bu süreci huzursuz edici bulur. Birçoğu düşünsel olarak takdir ederken, duygusal anlamda tipik olarak zorlanırlar çünkü onlardan egoları ile haklı olmaları arasındaki ilişkiyi koparmalarını ve görmekte zorlandıkları şeyi görmeye çalışmalarını bekler. Çok küçük bir azınlık en başından itibaren kabul eder ve severken, biraz daha büyük bir azınlık buna katlanamayıp şirketten ayrılır, çoğunluksa pes etmez ve zaman içinde giderek iyileşir ve nihayetinde başka türlü çalışmak istemeyecek hâle gelir.

Bu çalışma biçimi kulağa zor ve verimsiz gibi gelse de esasen aşırı verimlidir. Gerçekte, insanların çoğunun iş arkadaşlarının aslında ne düşündüklerini bilmediği bir kuruluşta çalışması çok daha zor ve verimsizdir. Ayrıca insanlar tamamen açık olamadıklarında, kendileri olamazlar. Bridgewater üzerine çalışma yapan Harvard'dan gelişim psikoloğu Bob Kegan'ın ifade etmekten hoşlandığı üzere, şirketlerin çoğunda insanlar iki iş yapar: asıl işlerini ve işlerini nasıl yaptıkları konusunda diğerlerinin izlenimlerini yönetme işini. Bize göre bu, korkunç bir şey. Her şeyi yüzeye çıkarmanın i) iyi görünmeye çalışma gerekliliğini ve ii) insanların ne düşündükleri hakkında tahminler yürütmek için harcanan zamanı ortadan kaldırdığını, böylece daha anlamlı bir iş ve daha anlamlı ilişkiler meydana getirdiğini gördük.

Bridgewater'ın kendi kendini güçlendiren evrimsel döngüsünün arkasındaki güç şudur:

1. Bizler cesur hedeflere ulaşmak isteyen bir bağımsız düşünürden cesur hedeflere ulaşmak isteyen bir grup bağımsız düşünüre vardık.

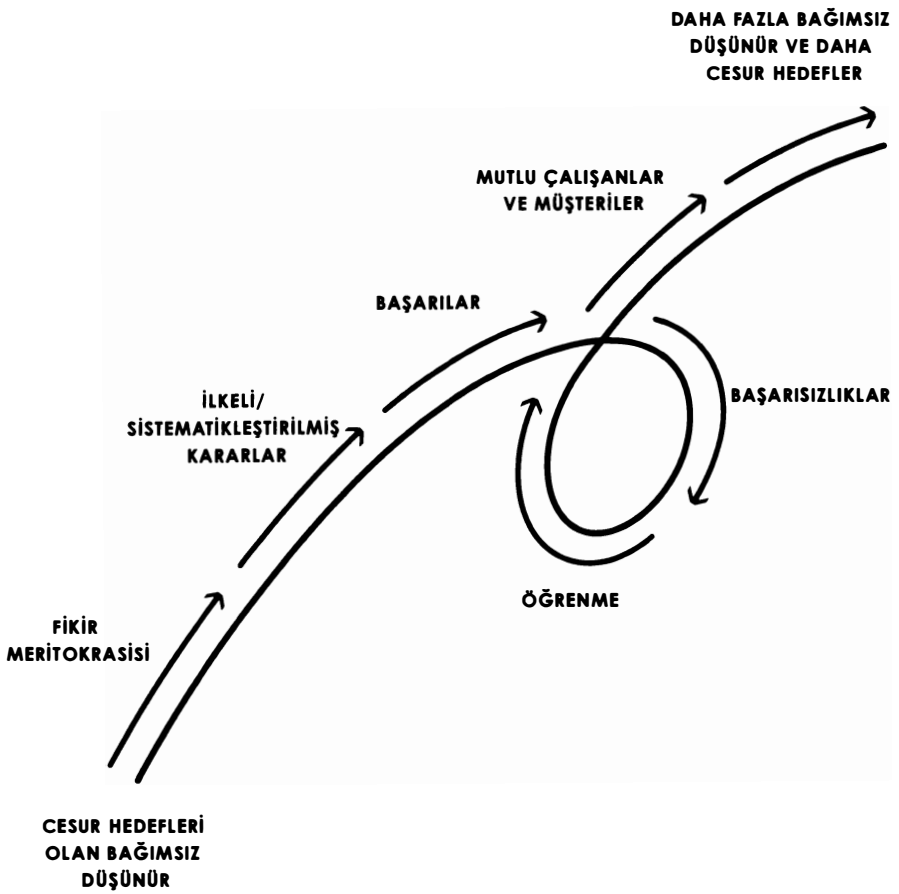
2. Bu bağımsız düşünürlerin etkili kolektif kararlar almalarını sağlamak için birbirimize karşı radikal biçimde dürüst ve şeffaf olmamızı, saygılı tartışmalara girmemizi ve karar alma süreçlerinde fikir ayrılıklarımızı fikir meritokrasisi temelinde aşmamızı sağlayan ilkeler temelli bir fikir meritokrasisi inşa ettik.
3. Bu karar alma ilkelerini önce kâğıda döktük ve ardından bilgisayarlara kodlayarak kararlarımızı bunlar bazında aldık.
4. Bu hem başarıyı hem de daha fazlasını öğrenmemizi ve beraberinde getiren başarısızlıkları doğurdu; öğrendiğimiz her yeni şeyle daha fazla ilkeye ulaştık ve bu ilkeleri sistematikleştirip onlara göre davrandık.
5. Süreç bize bol ödül, mutlu çalışanlar ve müşteriler kazandıran müthiş bir iş ve müthiş ilişkilerle sonuçlandı.
6. Bu, kendi kendini güçlendiren yukarı yönlü döngüyü sağlamlaştırmak üzere daha fazla cesur bağımsız düşünürle daha cesur hedeflere yürüme kabiliyetini kazandırdı.

Bunu tekrar tekrar yaptık; Bridgewater'ın kırk küsur yıllık başarı hikâyesinin ardında yatan yan sayfadaki diyagramda göreceğiniz evrimsel döngüyü de buna borçluyuz.

Gerçekten işe yarıyor! Bunun için benim sözüme güvenmeniz de gerekmiyor üstelik. Söz konusu yaklaşım ile ondan gelen ilkelerin benim inandığım denli güçlü bir benzerliğe sahip olup olmadığını iki şekilde değerlendirebilirsiniz. i) Ortaya çıkardıkları sonuçlara ve ii) altlarında yatan mantığa bakabilirsiniz.

Sonuçlar konusunda, tıpkı Lombardi ve Packer'ınkiler gibi bizim geçmiş performansımız ortada. Kırk yılı aşkın bir süre içinde sürekli büyüyerek iki odalı dairemden *Fortune*'a göre ABD'nin en önemli beşinci özel şirketine dönüştük ve müşterilerimize tarihteki bütün yüksek riskli yatırım fonlarından daha fazla para kazandırdık. Yüzün üzerinde endüstri ödülü aldık ve ben üç ayrı ömür boyu başarı ödülüne layık görüldüm; ciddi finansal ve psikolojik ödüller ve asıl önemlisi muhteşem ilişkiler de cabası.

Öte yandan sonuçlardan önce gelen bu ilkelerin altında yatan neden-sonuç mantığı, ulaştığımız sonuçlardan daha da önemlidir. Kırk küsur yıl önce, bu oluş biçimi her ne kadar bana mantıklı görünse de tartış-


DAHA FAZLA BAĞIMSIZ
DÜŞÜNÜR VE DAHA
CESUR HEDEFLER
MUTLU ÇALIŞANLAR
VE MÜŞTERİLER
BAŞARILAR
İLKELİ/
SİSTEMATİKLEŞTİRİLMİŞ
KARARLAR
BAŞARISIZLIKLAR
ÖĞRENME
FİKİR
MERİTOKRASİSİ
CESUR HEDEFLERİ
OLAN BAĞIMSIZ
DÜŞÜNÜR

malı ve test edilmemiş bir teoriydi. İlerleyen sayfalarda bu mantığı size ayrıntılı biçimde açıklayacağım. Böylece siz de kendi değerlendirmenizi yapabileceksiniz.

Yaklaşımımızın hayli farklı olduğu su götürmez bir gerçektir. Hatta kimileri Bridgewater'ı kült olarak tasvir etmektedir. Doğrusu, Bridgewater başarısını kült değil, tam zıttı olmasına borçludur. Ortak değerlere sahip insanlardan oluşan bir kültür (ki bu muhteşem bir şeydir) ile kült (ki bu korkunç bir şeydir) arasındaki temel fark bağımsız düşünmedir. Kültler sorgusuz itaat talep eder. Kendi başınıza düşünmeniz ve birbirinizin fikrini sorgulamanız kült karşıtı bir davranıştır ve Bridgewater'da yaptığımız şeyin özü budur.

KİM DELİ?

Bazıları yaklaşımımızın deli işi olduğunu söylüyor ama bir düşünün: Sizce hangi yaklaşım deli işi, hangisi mantıklı?

- İnsanların dürüst ve şeffaf olduğu yaklaşım mı, çoğu insanın gerçek düşüncelerini sakladığı yaklaşım mı?
- Sorunlar, hatalar, zaaflar ve anlaşmazlıkların yüzeye çıkarılıp saygılı biçimde tartışıldığı yaklaşım mı, hiçbir şeyin doğrudan yüzeye çıkarılıp tartışılmadığı yaklaşım mı?
- Eleştirinin hiyerarşiye tabi olmadığı yaklaşım mı, yoksa eleştirinin ağırlıklı olarak yukarıdan aşağıya yöneltildiği yaklaşım mı?
- İnsanların nasıl birileri olduklarına dair objektif portrelerin ve alınan sayısız veri ve nirengiler üzerinden şekillendiği yaklaşım mı, yoksa insanların daha gelişigüzel değerlendirmeleri üzerinden şekillendiği yaklaşım mı?
- Kuruluşun hem anlamlı bir işe hem de anlamlı ilişkilere ulaşmak için son derece yüksek standartları kovaladığı yaklaşım mı, yoksa iş kalitesi ve ilişki kalitesinin eşit biçimde değerlendirilmediği ve/veya standartların o kadar yüksek olmadığı yaklaşım mı?

Sizce hangi kuruluş çalışanlarının daha iyi gelişme göstermesini, aralarında daha derin ilişkiler kurulmasını ve daha iyi sonuçlara ulaşılmasını

güvenceye alacaktır? Birlikte çalıştığınız yöneticiler veya çalıştığınız kurumun hangi yaklaşımı benimsemesini tercih edersiniz? Ülkemizi yöneten insanların hangi yaklaşımı benimsemesini tercih edersiniz?

İddiam o ki bu kitabı okuduktan sonra bizim çalışma tarzımızın geleneksel çalışma tarzından çok daha mantıklı olduğuna katılacaksınız. Fakat benim en temel ilkemin buna kişinin kendisinin karar vermesi gerektiği olduğunu unutmayın.

BU KİTABI NEDEN YAZDIM VE ONDAN EN İYİ NASIL YARARLANABİLİRSİNİZ?

Bridgewater'ın içindeyseniz, söz konusu hayal ve yaklaşımı benim gözümden görebilesiniz diye bu ilkeleri doğrudan kendi sözcüklerimle ifade ediyorum. Bridgewater şu an bulunduğu noktadan siz ve diğerlerinin gelecek kuşağın liderlerinde istediği şey ve o şeyi almak için yapacakları temelinde evrimleşecek. Bu kitap size yardım etmeyi amaçlıyor. Onu nasıl kullanacağınız size kalmış. Bu kültürün devam edip etmeyeceği de yine size, liderlik rolünde benim izimden gidecek olanlara bağlı. Bridgewater ile onu olmasını *istediğim* haliyle ilişkilenmemek benim sorumluluğum. En önemlisi, izimden giden sizler ve başkalarının kendi bağımsız tercihlerini yapabilmesidir. Yetişkin çocukları olan bir ebeveyn gibi, sizlerden, hepinizden bensiz de iyi iş çıkaracak güçlü, bağımsız düşünürler olmanızı istiyorum. Sizleri bu noktaya getirmek için elimden geleni yaptım; artık adım atma sırası sizde ve benim için artık usulca ortadan kaybolma vakti geldi.

Eğer Bridgewater'dan değilseniz ve bu ilkeleri kendi kurumunuza nasıl uygulayabileceğiniz üzerine düşünüyorsanız, bu kitapta birebir takip edeceğiniz net bir formül sunmaksızın sizi düşünmeye sevk etmeyi amaçlıyorum. Bu ilkelerin tamamını ya da bir kısmını benimsemek zorunda değilsiniz ama ben hepsi üzerine kafa yormanızı tavsiye ediyorum. Başka kurumları yöneten pek çok insan bu ilkelerin bir kısmını benimseyip bir kısmını ufak değişiklikler yaparak almayı ve geri kalan birçok ilkeyi reddetti. İlkelerimle ne yapacağınız sizin bileceğiniz iş, hepsi kabulüm. Bu ilkeler ihtiyaçlarınıza göre üzerlerinde değişiklikler yapabileceğiniz bir çerçeve sunuyor. Belki aynı hedefin peşine düşeceksiniz belki başka bir

şeyin; her hâlükârda değerli şeyler derleyeceksiniz. Benimle aynı hedefi paylaşıp kurumunuzda gerçek bir fikir meritokrasisinin hâkim olmasını istiyorsanız, bu kitabın sizin için hayli yararlı olacağına inanıyorum çünkü bana gerçek fikir meritokrasisini oluşturma konusunda kavramlar üzerine Bridgewater kadar kafa yoran ve sınırları zorlayan bir başka kurum olmadığı söyleniyor. Bunu yapmak sizin için önemliyse ve kendi engellerinizle karşılaştığınızda sarsılmaz bir kararlılıkla ardına düşerseniz, söz konusu engellerin üstesinden gelmede kendi yöntemlerinizi bulacak ve kusursuz olmasa da ulaşmak istediğiniz o noktaya ulaşacaksınız.

Bu ilkeler iyi genel kurallar olmakla beraber, her kuralın istisnaları olduğunu ve hiçbir kurallar bütününün sağduyunun yerini alamayacağını akılda tutmak önemlidir. Bu ilkeleri GPS cihazı gibi düşünün. GPS cihazı gideceğiniz yere ulaşmanıza yardım eder ama körü körüne cihaza bağlı kalırsanız köprüden atlarsınız ve bu cihazın değil, sizin hatanız olur. Nasıl ki kötü direktifler veren bir GPS cihazı yazılımını güncelleyerek tamir edilebilir, aynı şekilde ilkelerin istisnalarını meydana geldiği anda masaya yatırıp tartışmak önemlidir; böylece ilkeleriniz zaman içinde evrimleşebilir ve gelişebilir.

Hangi yoldan gitmeye karar verdiğinize bakmaksızın, kurumunuz sonuçlar ortaya koymak üzere etkileşim hâlinde olan kültür ve insanlardan ibaret bir makinedir ve söz konusu sonuçlar size kurumunuzun ne kadar iyi işleyip işlemediği hakkında geribildirim sağlayacaktır. Bu geribildirimlerden öğrenip dersler çıkararak kültür ve insanlarınızda değişikliklere gidebilecek ve kurumsal makinenizin gelişmesini sağlayacaksınız.

Bu devingenlik öylesine önemlidir ki İş İlkeleri'mi üç kısım içinde bu devingenlik ekseninde organize ettim: Doğru Kültürü Oluşturmak, Doğru İnsanları Bulmak ve Makineyi İnşa Etmek ve Geliştirmek. Bu kısımlar içindeki her başlık bir üst düzeyle ilkeyle başlıyor. Bunları okuduğunuzda her başlıktaki ana kavramlar hakkında fikir sahibi olacaksınız.

Bu üst düzey ilkelerin altında, alınması gereken pek çok türde karar ekseninde oluşturulan bir dizi destekleyici ilke yer alır. Bu ilkelerin referans olması amaçlanmıştır. Hızlıca gözden geçirmeyi veya atlamayı tercih edebilecek olsanız da ben bunlardan belli bir sorunun yanıtını ararken başvuracağınız bir ansiklopedi veya arama motoru gibi yararlanmanızı öneririm. Örneğin, birini işten çıkarmak (veya transfer etmek) zorunda

olduğunuzda, İlkeler Tablosu'na bakarak ilgili ilkeler kısmına gitmelisiniz. Bunu kolaylaştırmak için, Bridgewater'da biz insanların kendi özgün konularını yazıp konuyla ilgili uygun ilkeleri bulmalarını sağlayan "Koç" adında bir araç geliştirdik.[37] Bu araç da yine kitabın son kısmında okuyacağınız diğer yönetim araçlarıyla birlikte yakın bir tarihte kamunun erişimine açılacak.

Benim temel gayem bu ilkeleri size satmak değil; aksine kırk küsur yıllık serüvenimde öğrendiğim önemli dersleri paylaşmaktır. Amacım birçok farklı durumda almanız gerekecek zorlu kararlar hakkında daha sağlam düşünmenizi sağlamaktır. İlkelerin arkasındaki kararlar üzerine düşünerek hangi ilkelerin sizin için en uygunları olduğuna da yine kendiniz karar verebileceksiniz.

Bu durum beni en temel iş ilkeme götürüyor:

- **Tutkunuzla işinizi bir ve aynı kılın ve bunu birlikte olmak istediğiniz insanlarla beraber yapın.**

İş ya 1) sahip olmak istediğiniz hayatı yaşamak için gereken parayı kazandığınız iş veya 2) misyonunuza ulaşmak için yaptığınız şey veya bu ikisinin karmasıdır. Ben 1'in değerinin farkında olarak mümkün olduğunca 2'yi yapmanızı ısrarla tavsiye ederim. Bunu yaparsanız, hemen her şey olduğundan daha iyi hâle gelecektir.

İş İlkeleri öncelikli olarak işi tutkusunun peşinden gitmek ve misyonunu yerine getirmek için oynadığı bir oyun olarak görenlere yazılmıştır.

---

37 *İlkeler* yeni ilkelerin eklendiği, eskiyenlerin arıtılıp elendiği, evrimleşen bir doküman olduğundan, sürekli değişecektir. Hepsini yakında çıkacak *İlkeler* aplikasyonumda bulabileceksiniz; konuyla ilgili bilgileri www.principles.com adresinde bulabilirsiniz.

DOĞRU KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAK...

Size uyan bir kültür içinde çalışmak zorundasınız. Bu, mutluluğunuzun ve etkililiğinizin temelidir. Ayrıca müthiş sonuçlar ortaya koymada etkili bir kültür içinde çalışmak zorundasınız. Çünkü aksi hâlde, sizi motive tutacak psikolojik ve maddi ödüllerden mahrum kalacaksınız. Kültüre odaklandığımız bu kısımda kültürünüzü ihtiyaçlarınızla nasıl eşleştireceğinizle ilgili düşüncelerimi paylaşacak ve kendi adıma istediğim ve bende hayli işe yarayan kültür tipini, yani fikir meritokrasisini açıklayacağım.

Birinci Bölüm'de fikir meritokrasisinin nasıl bir şey olduğunu açıklıyor ve onun iyi işlemesi için radikal dürüstlük ve şeffaflığın neden şart olduğunu ele alıyorum. Radikal biçimde dürüst ve radikal biçimde şeffaf olmak olasılıkla özümsenmesi en zor ilkelerdir zira bu ikisi insanların alışageldiği tarzdan tümüyle farklıdır. Bu varoluş biçimi sıklıkla yanlış anlaşıldığından, neden böyle faaliyet gösterdiğimizi ve bunun pratikte nasıl işlediğini açıklarken net ve yalın olmaya özellikle gayret ettim.

İkinci Bölüm'de odağımızı neden ve nasıl anlamlı ilişkileri pekiştiren bir kültür oluşturmamız gerektiğine çevireceğiz. Kendi başlarına ödüllendirici olmalarının yanında, anlamlı ilişkiler bizi birbirimize karşı mükemmeliyeti ortaya koymakla sorumlu tutan radikal dürüstlük ve radikal şeffaflığı sağlar.

Müthiş kültürlerin de tıpkı müthiş insanlar gibi, hata yapmayı öğrenme sürecinin bir parçası ve sürekli öğrenmeyi bir kuruluşun zamanla başarılı bir şekilde evrimleşmesine imkân tanıyan şey olarak gördüğüne inanıyorum. Üçüncü Bölüm'de bunu iyi yapmak için gerekli ilkeleri inceleyeceğiz.

Elbette ki fikir meritokrasisi insanları birlikte düşünmeye ve stres testine çekerek, kendi kafalarında farklı düşüncelere sahip olduklarında ortaya çıkacak sonuçlardan daha iyi sonuçlar üretme düşüncesine dayanır. Dördüncü Bölüm iyi bir şekilde "senkronize olmak" için gerekli ilkeleri içeriyor. Bu noktada saygılı tartışmalara girmek anahtardır.

Fikir meritokrasileri fertlerinin fikirlerinin değerini özenle tartar. Pek çok fikir kötü olduğundan ve gerçek manada herkes kendi fikrinin iyiliğinden emin olduğundan, fikirler arasında eleme yapma sürecini kavramak son derece önemlidir. Beşinci Bölüm inanılırlık ağırlıklı kararlar almak için kurduğumuz sistemi irdeliyor.

Fikir ayrılıkları zaman zaman kararlar alındıktan sonra bile devam edebildiğinden, bunları çözebilmek için kişinin net bir şekilde iletilen, tutarlılıkla sadık kalınan ve evrense olarak adilane kabul edilen ilkelere ihtiyacı vardır. Altıncı Bölüm'de bunları ele alıyorum.

FİKİR MERİTOKRASİNİZİ KENDİNİZE UYACAK ŞEKİLDE OLUŞTURUN

Burada okuduğunuz her şey, pratikte zor ve karmaşık gibi görünebilir; bununla beraber, inanılır insanların aralarındaki farklılıkları açık fikirlilikle ve iddialı bir şekilde yüzeye çıkarma, irdeleme ve çözmesini sağlamanın en iyi karar alma yöntemi olduğuna siz de benim kadar inandığınızda, bu şekilde çalışmaya kesinlikle değer olduğunu göreceksiniz. Fikir meritokrasisi iyi işlemiyorsa, sorun kavramın kendisinde değil, ona işlediğinden emin olacak kadar değer vermeyen insanlardadır.

Bu kitaptan başka hiçbir şey almasanız bile, ona fikir meritokrasisini deneyimlemenin nasıl bir şey olduğunu kendi gözlerinizle görmeyi borçlusunuz. Bu sizin için bir anlam ifade ediyorsa, umarım tereddüdü bırakıp işe koyulursunuz. Çok sürmeden, işinizde ve ilişkilerinizde ne denli radikal bir fark yarattığını göreceksiniz.

Fikir Meritokrasisine sahip olmak için:

1) Gerçek düşüncelerinizi masaya koyun

2) Saygılı bir şekilde tartışın

3) Fikir ayrılıklarını aşmada üzerinde anlaşılmış yöntemlere bağlı kalın.

1 Radikal Dürüstlüğe ve Radikal Şeffaflığa Güvenin

Başarı için, neyin gerçek olduğunu anlamak şarttır ve hatalar ve zayıf yönleriniz de dâhil, her konuda radikal biçimde şeffaf olmak gelişmeyi beraberinde getirecek anlayışı oluşturmanıza yardımcı olur. Bu sadece bir teori değil, bunu Bridgewater'da kırk küsur yıldır pratik ediyoruz, dolayısıyla nasıl işlediğini biliyoruz. Fakat hayattaki diğer pek çok şey gibi, radikal biçimde dürüst ve şeffaf olmanın da artıları ve eksileri var ve bu bölümde bunları isabetli bir şekilde açıklayacağım.

İş arkadaşlarınıza karşı radikal biçimde dürüst ve şeffaf olmanız ve onlardan aynı şeyi beklemeniz, önemli meselelerin gizli kalmak yerine açığa çıkarılmasını sağlar. Ayrıca iyi davranışları ve iyi düşünmeyi pekiştirir zira kendinizi açıklamak istediğimizde, herkes mantığınızın önemini açıklıkla değerlendirebilir. Olayları iyi ele aldığınızda, radikal şeffaflık bunu açıkça gösterir ve yine olayları kötü ele aldığınızda, radikal şeffaflık bunu da ortaya çıkarır ve böylece yüksek standartları sürdürmenize yardımcı olur.

Radikal dürüstlük ve radikal şeffaflık gerçek bir fikir meritokrasisi oluşturmanın temel taşıdır. İnsanlar olan biteni –iyi, kötü veya çirkin– ne kadar iyi görebilirse, onları o denli uygun ele alma yöntemlerine karar verebilirler. Bu yaklaşım aynı zamanda eğitim açısından da hayli değerlidir. Herkes herkesin ne düşündüğünü duyma olanağına sahip

olduğunda, öğrenme yoğunlaşır ve hızlanır. Lider olarak, öğrenmek ve kurumunuzun karar alma kurallarını sürekli geliştirebilmek için geribildirim almanız şarttır. Hakeza olan biteni ilk elden görmek ve işleyen bir fikir meritokrasisinin gerektirdiği üzere insanlara bulguları bağımsız bir şekilde değerlendirme konusunda güvenir ve onları bu anlamda desteklemek de öyle.

RADİKAL DÜRÜSTLÜĞE VE RADİKAL ŞEFFAFLIĞA UYUM SAĞLAMA

Alışmak zaman alır. Gerçek manada, Bridgewater'a katılan herkes radikal dürüstlük ve radikal şeffaflığın istedikleri şey olduğuna düşünsel olarak inanır çünkü dikkatli, enine boyuna düşünmenin ardından altına imza attıkları şey budur. Bununla beraber, İnsanların Beyinlerinin Farklı Şekillerde İşlediğini Kavrayın başlığında açıkladığım üzere "iki siz" ile boğuştuklarından çoğu buna uymanın zor olduğunu görür. "Üst düzey siz" dürüstlük ve şeffaflığın yararının farkındayken, "alt düzey siz" dövüş ya da kaç tepkisi vermeye meyillidir. Kuşkusuz kişiden kişiye değişse ve hiçbir zaman uyum sağlamayanlar bile çıksa da uyum sağlamak tipik olarak on sekiz ay sürer.

Bazıları bana böyle çalışmanın insan doğasına aykırı olduğunu, insanların acı gerçeklerden sakınmaya ihtiyaç duyduğu ve bu sistemin pratikte asla çalışmayacağını söylüyor. Deneyimimiz –ve başarımız– bunun aksini kanıtlıyor. Çoğu insanın alışageldiğinden farklı bir varoluş sergilediğimiz aşikâr ama bu onun doğaya aykırı olduğu anlamına gelmiyor; sporcular ve askerlerin sıkı idman yapması ne kadar doğaya aykırıysa bu da o kadar doğaya aykırıdır. Fikir meritokrasimiz herkese değil, ona uyum sağlayanlar içindir –ki bu, deneyenlerin üçte ikisi gibi bir orana tekabül ediyor– ve söz konusu kişiler için öylesine özgürleştirici ve etkilidir ki başka türlü çalışmayı düşünmek dahi istemezler. Çoğu insanın en çok hoşuna giden yanı patinaj yapma gibi bir durumun asla söz konusu olmadığını bilmeleridir.

PRATİKTE RADİKAL DÜRÜSTLÜK VE RADİKAL ŞEFFAFLIK

Radikal dürüstlük ve şeffaflığın nasıl bir şey olduğu hakkında fikir vermesi açısından, sizle birkaç yıl önce Yönetim Komitemizin idari departmanlarımızı yeniden organize etmeyi düşünmeye başladığı dönemde yaşadığımız güç bir durumu paylaşmak istiyorum. İdari departmanlarımız işlem onayı, düzenlemeler, kayıtların muhafazası ve muhasebe de dâhil piyasalardaki işlemlerimizi desteklemek zorunda olduğumuz hizmetleri sunar. Bu ekibi uzun yıllar içinde kurmuştuk ve bütün ekip geniş ailemizin parçası hâlini almış çalışkan ve birbirine bağlı kişilerden oluşuyordu. Fakat o dönem bizi kurum içinde yapabileceklerimizin ötesine taşıyacak yeni kapasitelere ihtiyaç duyduğumuzu görüyorduk. Bu durum Operasyon Direktörümüz Eileen Murray'i ekibi birbirinden ayırıp Bank of New York/Mellon içinde ısmarlama bir gruba dâhil edecek yenilikçi bir strateji geliştirmeye sevk etti. İlk başta keşif kabilinden bir sohbetti bu; sürdürüp sürdüremeyeceğimiz, sürdüreceksek nasıl sürdüreceğimiz ve nihai olarak idari departman ekibimizin üyeleri için bunun ne anlama geleceği hakkında en ufak bir fikrimiz yoktu.

Kendinizi Yönetim Komitemizin yerine koyun. İdari departman ekibimize onları başka bir şirket içinde ayırmayı düşündüğünüzü söyler miydiniz? Yoksa tablo netleşene kadar bekler miydiniz? Çoğu kurumda bu tür stratejik kararlar tipik olarak bir anlaşma yapılana kadar gizli tutulur çünkü patronlar genellikle çalışanları arasında belirsizlik yaratmanın kötü bir şey olduğunu düşünür. Biz tam aksine inanıyoruz; sağduyulu tek yolun dürüst ve şeffaf bir şekilde faaliyet yürütmek olduğuna, böylece insanların gerçekte olan biteni bilip ortaya çıkacak başlıkların seçiminde yardımcı olabilmelerine inanırız biz. Bu örnekte Eileen, doğrudan doğruya idari departman ekibimizle genel katılımlı toplantı düzenledi. Bridgewater'daki liderlerin tipik olarak yaptığı şeyi yaparak, ekibe bilmediği pek çok şey ve yanıtlayamayacağı çok fazla soru olduğunu açıkladı. Bu, o an için acı gerçekti ve belirsizlik yaratıyordu fakat geleneksel yöntemi benimseyerek bu denli açık olmamayı tercih etseydi, kaçınılmaz biçimde ortaya çıkacak söylentiler ve spekülasyonlar her şeyi çok daha kötüleştirecekti.

Sonuçta ekip dağıtılmış olmakla beraber, hâlâ o insanların hepsiyle müthiş ilişkiler kurmaya devam ediyoruz. Geçiş sürecinde mutlak iş birliği

sergilemelerinin yanında, hâlâ Noel ve 4 Temmuz partilerimize gelirler ve hâlâ geniş ailemizin bir parçasılar. Bugün söz konusu değişikliğin yapmamızı sağladığı yenilikçi şeyler sayesinde ödüllü bir idari departmana sahibiz. Asıl önemlisi, henüz meseleleri çözüme kavuşturmamış olduğumuz esnada bile açık davrandığımızdan, idari departman ekibimizin dürüstlüğümüze onları önemsememize duyduğu güven pekişti ve aynıyla karşılık aldık.

Bana göre insanlara sırf onları hayatın kaygılarından korumak için gerçekte olan biteni söylememek çocuğunuzun yetişkinliğe geçerken bile Diş Perisi ve Noel Baba'ya inanmasına müsaade etmek gibi bir şeydir. Gerçeği gizlemek insanları kısa vadede daha mutlu kılabilir fakat uzun vadede onları ne daha zeki yapacaktır ne de daha güvenilir. Asıl kazanç, insanların sözünüze güvenebilmesidir. Bu nedenle, bütün yanıtlara sahip değilken veya kötü haberler paylaşmak durumundayken bile her şeyi doğruca söylemenin daima daha iyi olduğuna inanıyorum. Winston Churchill'in ifadesiyle, "Liderlikte kısa bir süre içinde yok olacak boş ümitler vadetmekten daha kötü bir söylem yoktur." İnsanlar acı ve belirsiz gerçeklerle yüzleşmeli ki onların üstesinden gelmeyi öğrenebilsinler; kaldı ki böylece siz de çevrenizdeki insanların bunu ne kadar iyi yapıp yapamadığı konusunda hiç az şey öğrenmeyeceksiniz.

1.1 Gerçeği bilmenin korkacak bir şey olmadığını kavrayın.

Eğer siz de diğer çoğu insan gibiyseniz, yalın gerçekle yüzleşme fikri sizi tedirgin eder. Bunu aşmak için, neden asılsızlığın gerçeklerden daha korkutucu olduğunu düşünsel olarak kavramak ve sonrasında pratikle bunlarla yaşamaya alışmak zorundasınız.

Diyelim hastasınız, doktorun koyacağı tanıdan korkmanız gayet doğal; ya kanserseniz ya ölümcül başka bir hastalığa yakalanmışsanız? Gerçek ne kadar korkutucu olursa olsun, bilmeniz uzun vadede sizin için daha iyi olacaktır çünkü bu sayede en uygun tedaviyi araştırmaya imkân bulacaksınız. Güçlü ve zayıf yönlerinizle ilgili acı verici gerçekleri

öğrenmek de aynı şeydir. Gerçeği bilmek ve ona uygun davranmak; biz buna Bridgewater'da "büyük anlaşma" diyoruz. Sizi genel misyonunuzdan saptıracak bütün o duygu ve ego yüklü "küçük anlaşmalarda" takılıp kalmamanız önemlidir.

1.2 Bütünlüklü olun ve insanlardan da aynı şeyi talep edin.

Bütünlük [*integrity*] sözcüğü, Latincede "bir" ve "tam" anlamına gelen *integritas* sözcüğünden gelir. İçi başka dışı başka olanlar –yani "tam" olmayanlar– bütünlükten yoksundurlar, bunun yerine "ikilik" içerirler. Görüşünüzü olduğundan farklı bir şey gibi sunmak kimi zaman o an için daha kolay görünebilir (çatışmadan, utançtan sakınmanızı veya kimi kısa vadeli hedeflere ulaşmanızı sağlayabilir) fakat bütünlüğe sahip olmanın ve ikilikten kaçınmanın ikinci ve üçüncü dereceden etkileri muazzamdır. İçi dışı bir olmayan insanlar kendileriyle çelişir ve kendi değerleriyle teması çok sık yitirirler. Onlar için mutlu olmak zor, kendini gerçekleştirmek handiyse imkânsızdır.

Sözünüzle düşüncenizi ve düşüncenizle hislerinizi aynı eksene yerleştirmeniz sizi hem daha mutlu hem de daha başarılı yapacaktır. Nasıl algılanacağını bir kenara bırakıp sadece neyin tutarlı olduğunu düşünmek, sizi asıl önemli noktalara odaklanmaya itecektir. İnsanları ve yerleri elemenizi sağlayacaktır çünkü doğrudan doğruya açık ve dürüst insanlara ve yerlere çekileceksiniz. Bu, çevrenizdeki insanlar için de daha adilane olacaktır: Ne düşündüklerini sormadan insanlar hakkında kafanızda boğuşarak ve dahi onları cezalandırarak hükümler vermek ne etiktir ne de verimli. Hiçbir şeyi gizlememek gerilimi azaltır ve güven tesis eder.

a. **Hiç kimse hakkında doğrudan yüzlerine söylemeyeceğiniz bir şey söylemeyin ve asla insanları yüzlerine karşı eleştirmeden yargılamayın.** Bridgewater'da eleştiri hoş karşılanır ve teşvik edilir. Fakat insanların arkalarından kötü konuşmanın hiçbir zaman gerekçesi olamaz. Bu, amaca zarar verir ve ciddi bir bütünlük yoksunluğu göstergesidir; herhangi bir

yararlı değişim getirmeyeceği gibi, hem kötülenen insanı hem de bütün olarak ortamı alaşağı eder. Dürüst olmamakla beraber, topluluğumuz içinde yapabileceğiniz en kötü iki şeyden biri budur.

Yöneticiler kendilerine çalışan insanlar hakkında onlar odada yokken asla konuşmamalıdır. Eğer biri kendisiyle ilgili bir şeylerin tartışıldığı bir toplantıda yoksa, daima kendimizi ona toplantının kaydını ve diğer gerekli bilgileri göndermekle sorumlu tutarız.

b. **İnsanlara sadakatinizin dürüstlüğün ve kurumun refahının önüne geçmesine izin vermeyin.** Bazı şirketlerde çalışanlar, işverenlerin hatalarını gizler; tabii bunun tersi de bir o kadar doğrudur. Bu, sağlıksız ve ilerlemeye ket vuran bir durumdur çünkü insanları hata ve zaafları yüzeye çıkarmaktan alıkoymayı, yalana teşviki ve astların temyiz hakkının ortadan kalkmasını beraberinde getirir.

Aynı şey kişisel sadakat fikrine de sirayet eder. Sırf patronla aralarındaki kişisel ilişkileri sayesinde hak etmedikleri işlerde çalışmaya devam eden insanlarla çok sık karşılıyorum; bu, kişisel sadakatten menfaat sağlayan ilkesiz yöneticilerin kendi derebeyliklerini kurmalarına yol açar. Bir insanı başka birinden daha farklı kurallar bütününe göre yargılamak meritokrasinin altını oyan sinsi bir yozlaşma türüdür.

Ben gerçeği açıklıkla araştırma temelinde kurulmuş daha sağlıklı bir sadakate inanırım. Açık, ilkeli düşünme ve radikal şeffaflık kendi yararına işleyen en iyi panzehirlerdir. Herkes aynı ilkelere tabi olduğunda ve karar alma süreci herkese açık bir şekilde işletildiğinde, insanların kurumun çıkarları pahasına kendi çıkarlarının peşinden koşmaları zordur. Böyle bir ortamda, kendi zorluklarıyla yüzleşenler en hayranlık duyulası karaktere sahip olanlardır; hatalar ve zaaflar gizlendiğinde, aksine sağlıksız karakter ödüllendirilmektedir.

1.3 Herkesin mantıklı olan şeyi anlama hakkına sahip olduğu ve kimsenin konuşmadan eleştirel fikre sahip olma hakkının bulunmadığı bir ortam yaratın.

İnsanların en iyi yanıtlar için mücadele etme bağımsızlığı ve karakterine sahip olup olmaması, onların doğalarına bağlıdır fakat herkesin ilk düşüncesinin "Bu doğru mu?" sorusunu sormak olacağı bir atmosfer yaratarak onları buna teşvik edebilirsiniz.

a. **Ya söyleyin, arkasında durun ya da çıkın, gidin.** Fikir meritokrasisinde açıklık sorumluluktur; hem fikrinizi söyleme ve "haklı çıkmak için savaşma" ayrıcalığına sahipsiniz hem de buna mecbursunuz. Bu, ilkeler konusunda iki misli geçerlidir. Diğer her şey gibi, ilkelerin de sorgulanması ve tartışılması gerekir. Yapmanıza izin verilmeyen şey, gizliden gizliye –başkalarına veya kendi kafanızda– yakınmak ve eleştirmektir. Bu yükümlülüğü yerine getirmiyorsanız, gitmek zorundasınız.

Diğer insanlarla birlikte açık fikirlilikle gerçeği bulmaya çalışmak karar alma makinesi bir konuyu nihayete kavuşturup devam ettikten sonra bile inatla kendinin haklı olduğunda diretmekle aynı şey değildir kuşkusuz. Katılmasanız bile uymak zorunda kaldığınız kimi politikalar ve kararlar kaçınılmaz biçimde olacaktır.

b. **Aşırı derecede açık olun.** Konuları birbirinizle senkronize olana, başka bir deyişle, birbirinizin durduğu noktayı anlayıp ne yapılması gerektiğini belirleyene kadar tartışın. Birlikte çalıştığım birinin dediği gibi, "Gayet basit; sadece filtreden geçirmeyeceksiniz."

c. **Sahtekârlık karşısında asla naif davranmayın.** İnsanlar çoğunun hayal edebileceğinden daha sık yalana başvurur. Şirketteki herkesten sorumlu bir konumda olmam sayesinde öğrendiğim bir gerçek bu. İstisnai derecede

ahlaklı bir ekibe sahip olmamıza karşın, pratikte ilgilenmemiz, baş etmemiz gereken sahtekârlar var. Örneğin birini yalan söylerken yakaladığınızda, artık aydınlandığını ve aynı şeyi tekrarlamayacağını söylemesine inanmayın, ilk fırsatta tekrar yapacaktır. Sahtekâr insanlar tehlikelidirler, dolayısıyla bu tür insanları çevrenizde bulundurmanız akıllıca olmayacaktır.

Hem gelin, basit düşünelim. İlişkilerimi hiç yalana başvurmayan insanlarla sınırlamaya çalışsaydım, birlikte çalışabileceğim kimse kalmazdı. Bütünlük konusunda son derece yüksek standartlara sahip olsam da meseleleri ak-kara şeklinde değerlendiren ve insanları ilk hatalarında gözden çıkaran biri değilim. İlk fırsatta tekrar yalana sığınacak müzmin bir yalancıyla mı yoksa özünde dürüst ama hâlen kusurları olan biriyle mi muhatap olduğumu anlamak için yalanın şiddetine, koşullara ve örüntülere bakarım. Sahtekârlığın kendisinin önemi kadar (Kişi küçük bir dilim pasta mı çalıyor yoksa ağır bir suç mu işliyor?) mevcut ilişkilerin doğasına da (Bana yalan söyleyen muhatabım eşim mi, bir tanış mı yoksa bir çalışan mı?) önem veririm. Bu tür vakaları birbirinden farklı değerlendirmek makuldür çünkü cezanın suçla örtüşür mahiyette olması temel bir hukuk kuralıdır.

1.4 Radikal biçimde şeffaf olun.

Gerçek bir fikir meritokrasisinin olağanüstü güçlü bir şey olduğunda benimle hemfikirseniz, insanlara olayları bizzat değerlendirme, kavrama hakkı vermenin onları kendi adlarına başkalarınca işlenen bilgiye güvenmeye zorlamaktan çok daha iyi bir yöntem olduğunu görmek için çok da büyük bir sıçrama yaşamak zorunda olmasınız gerek. Radikal şeffaflık, meseleleri –en önemlisi (ve en huzursuz edici olanı), insanların üstesinden gelmeye çalışacağı sorunları ve bunu nasıl yapmaları gerekeceğini– yüzeye çıkmaya zorlar ve kurumun sorunları çözmede üyelerinin yetenekleri ve sezgilerinden yararlanmasına imkân tanır. Nihayetinde, alışanlar için, radikal şeffaflık kültüründe yaşamak, ne olup bittiğini ve insanların gerçekte ne düşündüğünü bilmeden bir sis bulutu içinde yaşamaktan daha konforludur. Dahası, inanılmaz derecede etkilidir. Fakat doğrusu istenirse, çoğu müthiş şey gibi, bunun da birtakım zorlukları vardır. En büyük zorluk huzursuz

edici gerçeklerin üstesinden gelmenin çoğu insana ilk başta hayli ağır ve güç gelmesidir. Yönetilmediğinde, bu sorun insanların üzerlerine vazife olandan çok daha fazlasına dâhil olmalarına ve bütün bilgileri layıkıyla tartamayan insanların kurumu yanlış sonuçlara götürmesine yol açabilir.

Örneğin kurumun bütün sorunlarını yüzeye çıkarıp hiçbirine müsamaha gösterilemeyeceğine kanaat getirmek kimi insanların kurumun sorunları sümen altı eden kurumlara kıyasla daha fazla müsamaha gösterilemez sorunu olduğu yönünde yanlış bir kanıya sevk edebilir. Peki, hangi kurumun mükemmeliyete ulaşma şansı daha fazladır? Sorunlarının altını çizerek bunları müsamaha gösterilemez kabul eden mi yoksa böyle bir şeye hiç kalkışmayan mı?

Yanlış anlaşılmasın; radikal şeffaflık, mutlak şeffaflıkla aynı şey değildir. Sadece genel bilinenden çok daha şeffaf olmayı kastediyorum. Kuşkusuz özel sağlık sorunları ve kişisel büyük sorunlardan fikri mülkiyet ve güvenlik meselelerine, önemli ticari işlemlerin zamanlamasından en azından kısa vadede basına sızdırılması hâlinde bozulması, sansasyon yaratması ve zarar verici biçimde yanlış yorumlanması olası konulara kadar birtakım işleri gizlilik içinde yürütüyoruz. Aşağıda göreceğiniz ilkelerde ne zaman ve neden şeffaflığın yararlı olduğunu düşündüğümüze, yine ne zaman ve neden uygunsuz bulduğumuza dair iyi bir açıklama bulacaksınız.

Doğrusu istenirse radikal biçimde şeffaf olmaya ilk karar verdiğim dönemde, bunun nereye varacağına dair en ufak bir fikrim yoktu; tek bildiğim, aşırı derecede önemli olduğu ve bunu gerçekleştirebilmek için sıkı mücadele etmem ve elimden geleni yapmam gerektiğiydi. Sınırları zorladım ve ne kadar iyi işlediğini şaşkınlık içinde gördüm. Örneğin bütün toplantılarımızı not etmeye başladığımızda, avukatlarımız bize deli olduğumuzu, mahkemede veya Sermaye Piyasası Kurulu (SEC) gibi düzenleme kurumları tarafından aleyhimizde kullanılabilecek delillerin kaydını kendi elimizle tuttuğumuzu söylediler. Cevaben, radikal şeffaflığın herhangi bir yanlış yapma –ve hatalarımızla gereğince baş edememe– riskimizi azalttığını ve bu kayıtların aslında bizi koruduğunu teorize ettim. Bir şeyleri iyi yapıyorsak, şeffaflığımız bunu görünür kılacak (elbette bütün tarafların makul olması kaydıyla ki bunun her zaman garantisi olmuyor), diğer taraftan işleri kötü yürütüyorsak, layığımızı bulmamızı güvenceye almış olacaktı ki yine bu da uzun vadede bizim yararımızaydı.

O dönem emin değildim ama deneyimimiz bu teorinin doğruluğunu defalarca kanıtlayacaktı. Bridgewater eşine az rastlanır türde az hukuki veya mevzuata ilişkin sorunla karşılaşmıştır ve bunu büyük ölçüde radikal şeffaflığa borçludur. Çünkü radikal şeffaflık kötü şeyler yapmayı zorlaştırırken, gerçeğin ve çözümünün ne olduğunu bulmayı o denli kolaylaştırır. Geçtiğimiz birkaç on yıl boyunca aleyhimizde hukuki veya mevzuata ilişkin tek bir ciddi hüküm olmadı.

Tabiatıyla büyüdükçe ve başarılarımız arttıkça medyanın daha fazla dikkatini çekmeye başladık ve muhabirler müstehcen ve tartışmalı hikâyelerin daha çok göze batacağını bilirler. Bridgewater bu habercilik tarzı karşısında özellikle savunmasızdır; şirket içinde sorunları yüzeye çıkarma ve şeffaflıkla paylaşma kültürümüzle birlikte, kendimizi sızdırılmaya açık hâle getiriyoruz. Şeffaf olmayıp bu tür sorunlarından kaçınmak daha mı iyi olurdu dersiniz?

Fikirleri en çok önem taşıyan insanların, bizi en iyi tanıyanlar – müşterilerimiz ve çalışanlarımız– olduğunu ve radikal şeffaflığımızın onlarla ilişkilerimiz açısından iyi hizmet ettiğini gördüm. Sadece daha iyi sonuçlar ortaya koymamızı sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda çalışanlarımız ve müşterimizle aramızda güven tesis ederek basında yer alan hatalı tanımlamalara sırtlarını dönüyorlar. Bu tür durumları kendileriyle konuştuğumuzda, şeffaflık içinde faaliyet yürütmemenin onları çok daha ürküteceğini ifade ediyorlar.

Doğru şeyler yapma noktasında böyle bir anlayışa ve desteğe sahip olmak gerçek manada paha biçilemez. Gelgelelim malum dürüstlük ve şeffaflığın sınırlarını zorlamamış olsaydık, böylesine müthiş karşılıkları olduğunu asla bilemeyecektik.

a. **Adaletin güçlenmesine yardımcı olmada şeffaflıktan yararlanın.** Bir kararı beraberinde getirecek olan tartışmayı herkes –gerçek zamanlı olarak bizzat orada bulunarak veya sonrasında kayıtlardan ve e-postalar aracılığıyla– takip edebildiğinde, adaletin hüküm sürmesi daha muhtemeldir. Herkes düşüncesinden sorumludur ve yine herkes ortak ilkeler uyarınca kimin ne yapması gerektiğini tartabilir. Böyle şeffaf bir süreç olmadığında, kararlar istediğini yapmaya yetkisi olan insanlarca kapalı kapılar arkasında alınacaktır. Şeffaflıkla herkes aynı yüksek standartlarla sorumludur.

b. **Paylaşılması en zor olan şeyleri paylaşın.** Şeffaflığı sizi incitebilecek şeylerde sınırlandırmak baştan çıkarıcı olsa da, paylaşılması zor olan şeyleri paylaşmak son derece önemlidir çünkü bunları paylaşmadığınızda, tam da bunları paylaşmadığınız insanların güvenini ve ortaklığını kaybedeceksiniz. Dolayısıyla zor konuları paylaşma kararıyla karşı karşıya kaldığınızda, sorulması gereken soru bunları paylaşıp paylaşmayacağınız değil, nasıl paylaşacağınızdır. Aşağıdaki ilkeler bunu iyi bir şekilde yapmanıza yardımcı olacaktır.

c. **Radikal şeffaflıkta çok nadir istisna uygulayın.** Gerçek manada mutlak şeffaflığı tercih eden ve herkesin gerçeğin ne olduğu ve onunla nasıl baş edileceği konusunda sahip olunan bilgileri ele alarak sorumlulukla çözüm üretmesini temenni eden biri olsam da bunun asla tam manasıyla başarılamayacak ama yaklaşılabilecek bir ideal olduğunun farkındayım. Her kuralın istisnaları vardır ve son derece nadir de olsa radikal biçimde şeffaf olmamak daha iyi olabilir. Bu tür olağandışı durumlarda, kendinizi ve önemsediğiniz insanları lüzumsuz risklere maruz bırakmadan radikal şeffaflık kültürünü muhafaza etmenin bir yolunu bulmak zorunda kalacaksınız.

Bir istisnayı değerlendirirken, ona ikinci ve üçüncü dereceden sonuçlarını da dikkate alarak beklenen değer hesaplaması şeklinde yaklaşın. Kendinize bu durumu şeffaf kılmanın ve bu şeffaflığın risklerini yönetmenin maliyetinin yararlarından daha ağır basıp basmayacağını sorun. Çoğu durumda böyle bir şey olmaz. Genel şeffaflığı sınırlandıran en yaygın nedenlerin şunlar olduğunu tespit ettim:

1. Söz konusu bilgi özel, kişisel veya doğası gereği gizli olup genel hatlarıyla topluluk üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığında.
2. Bu bilgiyi paylaşma ve yönetmenin Bridgewater topluluğunun ve müşterilerinin çıkarları ve ilkelerimizi uygulama kabiliyetimiz açısından uzun vadede risk teşkil ettiğinde (örneğin, şirket yatırım mantığımız veya hukuki bir anlaşmazlık).

3. Bilgiyi topluluğun geneliyle paylaşmanın değeri son derece düşükken, yol açacağı dikkat dağınıklığı ziyadesiyle önemli olduğunda (örneğin tazminat).

Söylemeye çalıştığım şey şu: Ben kişinin ihtiyatını koruyarak şeffaflığın sınırlarını zorlaması gerektiğine inanıyorum. Gerçek manada her şeyi –hatalarımız ve zayıf yönlerimiz hariç değil– herkesin görebilmesi için kayıt altına aldığımızdan, sansasyonel veya eleştirel dedikodu peşinde koşan ve bu tür bilgileri sızdırmanın yolunu bulmada mahir medya için hayli zengin bir ortam sunan bir hedefiz. Basına işe alım sürecindeki gayretimizi kasten çarpıtacak ve zarar verecek biçimde türde bir bilgi sızdırılması sorunuyla karşılaştığımız bir örnekte, aşırı hassas bilgilerle ilgili birtakım kontrol mekanizmaları tesis ederek söz konusu bilgileri sadece aşırı güvenilir kişilerin gerçek zamanlı aldığı ve geri kalan insanların daha sonradan bilgilendirildiği bir süreç yaşamak zorunda kaldık. Tipik bir şirkette yalnızca birkaç insanla paylaşılacak türdeki bu bilgi, Bridgewater'da yüze yakın güvenilir kişiyle paylaşıldı. Başka bir deyişle radikal şeffaflığımız, bu örnekte tam olmasa da sınırlarını pratik biçimde zorlamaktan geri durmamıştı. Bu durum lehimize işledi çünkü şeffaflığa en çok ihtiyaç duyan insanlar söz konusu bilgiyi doğruca aldı ve çoğu insan şeffaflığa sadık kalmanın en zor koşullarda bile mecburi olduğunu anladı. İnsanlar, amacımın daima şeffaflıkta sınırları zorlamak olduğunu da beni bundan alıkoyacak yegâne şeyin şirket çıkarları olduğunu da bilirler ve onlara şeffaf olamayacağım durumlarda bunu gerekçesiyle birlikte açıklarım. Bizim kültürümüzde işler böyle yürür ve bu, şeffaflığın istediğimizden daha az olduğu koşullarda bile güveni pekiştirir.

d. Radikal şeffaflık sunulan insanların bunu iyi kullanma, olayları zekice tartma sorumluluğunun bilincinde olduğundan emin olun. İnsanlara bilgi alma ayrıcalığı tanıyıp sonra onların bu bilgiyle şirkete zarar vermelerine göz yumulamayacağından, böyle bir şeyin gerçekleşmemesini güvenceye almak için belli kural ve prosedürler şarttır. Örneğin, Bridgewater içinde, Bridgewater vatandaşları tarafından dışarıya sızdırılmamaları kaydıyla müthiş bir şeffaflık hâkimdir; bilgi sızdıran kişi bu nedenle (etik dışı

davranış gerekçesiyle) işten çıkarılır. Ek olarak, meseleleri irdeleme ve kararlar alma konusundaki kurallar korunmalıdır ve farklı insanlar farklı bakış açılarına sahip olduğundan, meselelerin çözümünde bu yolların izlenmesi kritik önemdedir. Örneğin bazı insanlar, küçük anlaşmalardan büyük anlaşmalar çıkararak kendi hatalı teorileriyle çıkagelir veya olayların nasıl seyretmekte olduğunu görmekte sorun yaşayabilir. Onlara şirketin sağladığı şeffaflığın riskleri ve sahip oldukları bilgiyi sorumluluk bilinciyle yönetmekle yükümlü olduklarını hatırlatmalısınız. Bu şeffaflığı takdir eden ve iyi yönetememeleri hâlinde ondan mahrum kalacaklarını bilen insanların birbirleriyle iyi ilişkilerini güçlendiğini fark ettim.

e. Şeffaflığı onu iyi yöneten insanlara sağlayın ve iyi yönetmeyenleri ya bu şeffaflıktan mahrum bırakın ya da kurumunuzdan çıkarın. Radikal şeffaflıkta ne zaman istisna uygulanması gerektiğinin kararını vermek bütün çalışanların değil, yönetimin hak ve sorumluluğudur. Yönetim şeffaflığı tedbirli biçimde ve akıllıca kısıtlamalıdır çünkü bu yola her başvurduğunda fikir meritokrasisi ve insanlarının güvenini zayıflatacaktır.

f. Hassas bilgileri kurumunuzun düşmanlarıyla paylaşmayın. Kurumunuzun gerek içinde gerekse dışında ona kasten zarar verecek birtakım insanlar olacaktır. Bu düşmanlar kurum içindelerse, onları kurumun bu tür konuların çözümünde uyguladığı sistem vasıtasıyla söz konusu sorunu çözmeye davet etmeniz gerekir zira "geniş aileniz" içinde düşmanlarınızla birlikte çalışmanız hem size hem "aileye" zarar verecektir. Düşmanlar dışarıdaysa ve bilgiyi size zarar vermek üzere kullanacaksa, tabii ki onlarla bu bilgiyi paylaşmayın.

1.5 Anlamlı ilişkiler ve anlamlı bir iş, özellikle de radikal dürüstlük ve radikal şeffaflıkla desteklendiğinde, birbirini güçlendirir.

Anlamlı ilişkilere, ancak siz ve diğer insanlar birbirinizle önemli konuların tamamını açıklıkla konuştuğunuzda, birlikte öğrendiğinizde ve mümkün olduğunca kusursuzluğa ulaşabilmek için birbirinize karşı sorumluluğunuz olduğunu kavradığınızda ulaşabilirsiniz. Birlikte çalıştığınız insanlarla bu tür ilişkiler kurduğunuzda, birbirinizi zorlu anlardan çekip çıkarabilirsiniz; ayrıca zorlu işleri birlikte yürütmek sizi birbirinize yakınlaştırır ve ilişkilerinizi kuvvetlendirir. Sürekli daha hırslı hedefler peşinde koşmanıza imkân tanıyan başarıyı getirecek olan, kendi kendini güçlendiren bu döngüdür.


ANLAMLI İLİŞKİLER
ANLAMLI İŞ
RADİKAL
DÜRÜSTLÜK
&
ŞEFFAFLIK
BAŞARI

2 Anlamlı Bir İş ve Anlamlı İlişkiler Kurmaya Çalışın

Anlamlı ilişkiler, mükemmellik kültürünü oluşturmada ve sürdürmede son derece büyük öneme sahip unsurlardan biridir ve bu önemini insanların birbirlerini müthiş işler yapmaya itmek için ihtiyaç duyduğu güven ve desteği yaratmasına borçludur. İnsanların büyük çoğunluğu mükemmel bir topluluğa sahip olmayı önemsese, bunu başaracak ve tabii beraberinde hem daha iyi bir işe hem de daha iyi ilişkilere ulaşacaktır. İlişkiler zoraki değil, sahici olmalıdır; aynı zamanda, topluluk kültürü insanların ilişkilere verdiği değer ve birbirlerine karşı davranışları üzerinde ciddi bir etki yaratacaktır. Bana göre anlamlı ilişki, insanların birbirlerinin duyduğu ihtiyaçları önemsediği ve arkadaşlıklarının tadını çıkararak gerek işte gerek iş dışında birlikte keyifli vakit geçirdiği ilişkidir. Birlikte çalıştığım insanları kelimenin gerçek anlamıyla seviyor ve onlara derin bir saygı duyuyorum.

Ailede koşulsuz sevgi ve kalıcı bir ilişki olduğu, ekipteyse bağlılığın ancak kişinin sunduğu katkı kadar güçlü olduğu çıkarımıyla, Bridgewater'da aile ilişkileri gibi mi yoksa ekip ilişkileri gibi mi bir ilişkilenme hâli olduğu yönündeki soruyla sıkça karşılaşıyorum. Sorunun yanıtından önce, benim için her ikisinin de iyi olduğunu vurgulamak isterim; hem aileler hem de ekipler anlamlı ilişkiler sunar ve yine her ikisi de ilişkilerin öncelikle çıkara dayalı olduğu tipik bir şirketteki tipik bir iş ile zerre benzerlik sergilemez. Öte yandan soruya doğrudan yanıt verecek olursam,

Bridgewater'ı aile fertlerinin mükemmel birer performans ortaya koymak zorunda olduğu ve bunu yapmayanlarla yolların ayrıldığı bir aile şirketi gibi olmasını arzuladım. Eğer aile işine sahipsem ve aile fertlerinden biri iyi performans sergilemiyorsa, onun gitmesine izin vermek istiyordum çünkü aksinin ne bu aile ferdi için (kendisine uymayan bir işte kalması kişisel evriminin önünde engel teşkil edeceğinden) ne de şirket için (çünkü bütün topluluğu geri tutacaktır) yararı olduğuna inanırım. İnsanın sevdiği insanları gelişmeye zorlamasıdır bu.

Bridgewater kültürünün nasıl geliştiği ve çoğu şirkette gördüğünüzden nasıl ayrıldığı hakkında fikir vermesi açısından, size ilk zamanlarda yan yardımları nasıl yürüttüğümüzü anlatayım. Şirket sadece ben ve birkaç insandan ibaretken, çalışanlarıma sağlık sigortası sunmadım; bunu kendilerinin karşılayacağını varsaydım. Fakat hayatı paylaştığım insanlara ihtiyaç hâlinde yardım edebilmeyi istiyordum. Biri gelip hasta olduğunu ve tedavi masrafını karşılayacak durumda olmadığını söylediğinde ne yapmam gerekiyordu? Kenarda durup yardım etmeyecek miydim? Elbette ki elimden geldiğince maddi yardımda bulunacaktım. Dolayısıyla çalışanlarıma sağlık sigortası sunmaya başladığımda, kendimi de hastalandıklarında veya bir kaza geçirdiklerinde sunmaktan asla imtina etmeyeceğimi bildiğim maddi desteğe karşı da sigortaladığımı hissettim.

Olası en iyi sağlık hizmetini aldıklarından emin olmak istediğimden, onlara diledikleri doktora gitme ve masrafın büyüklüğüne bakmaksızın gerekli sağlık harcamasını yapmalarına imkân tanıyan bir politika uyguladım. Diğer taraftan onları ufak tefek şeylere karşı bir güvence sunmadım. Örneğin diş sigortasına, araba sigortasına sunduğumdan fazlasını sunmadım çünkü tıpkı arabalarının bakımı gibi dişlerinin bakımı ve sağlığının da onların kendi sorumluluğu olduğunu düşündüm. Diş sigortasına ihtiyaçları varsa, bunun parası onların cebinden çıkmalıydı. Kastettiğim şu: Yan yardımları çoğu şirketin yaptığı gibi kişiler dışı ve etkileşimsel şekilde değil, daha ziyade aileme sağladığım bir şey gibi düşündüm. Belli konularda cömertliğin ötesine geçen bir yaklaşım sergiledim ve diğer konularda insanlardan kendi sorumluluklarını almalarını bekledim.

Çalışanlarıma geniş ailemin fertleri gibi davrandığımda, genel itibarıyla onların da birbirlerine ve bütün olarak topluluğumuza bu şekilde

yaklaştığını gördüm ki bu, mukabele temelli katı bir ilişkiden çok daha özeldi. Topluluğumuza/şirketimize yardımcı olmak için elinden gelen her şeyi yapacak ve asla başka bir yerde çalışmak istemeyecek kaç insana sahiptik, tahmin bile edemezsiniz. Asıl değerli olan da budur.

Bridgewater büyüdükçe herkesle nitelikli kişisel temas içinde olma kabiliyetim hâliyle azaldıysa da bu bir sorun yaratmadı çünkü daha geniş bir topluluk olmamız sayesinde bu varoluş biçimini herkes birbirine sağladı. Öylece gerçekleşmedi bu tabii; pek çok şey yapmamız gerekti. Örneğin birlikte katılmak istenilen her türlü aktivitenin masraflarının yarısını karşılama politikası uyguladık (bugün yüzden fazla kulüp, spor ve ortak ilgi alanı grubunu destekliyoruz), evlerinde yardımlaşmalı yemek verenlerin yiyecek ve içecek masraflarını karşıladık ve çalışanların etkinlik ve kutlamalarda kullanabileceği bir ev satın aldık. Noel, Cadılar Bayramı, 4 Temmuz ve sıklıkla aile fertlerinin de katıldığı diğer partilerimizi gelenekselleştirdik. Nihayetinde, bu ilişkilenme biçimi, ona değer veren diğer insanların da sorumluluk bilinciyle sahiplenmeleriyle kültürel norm hâlini aldı ve bana arkama yaslanıp yaşanan güzelliği seyretmek kaldı.

Bütün bu anlamlı ilişkilenme faaliyetlerine itibar etmeyen, sadece işine gidip gelmek, işini iyi yapmak ve karşılığını adilane biçimde almak isteyenler peki? Burada bir sorun var mı? Elbette ki yok ve çalışanların önemli bir yüzdesi de böyle çalışmayı tercih ediyor. Topluluk konusunda ne herkes aynı hislere sahiptir ne de onlardan böyle bir şey beklenir. Her şey tümüyle insanların tercihine bağlıdır. Topluluğumuzda çok farklı hayatlara sahip insanlar yer alır ve yasalara uygun ve saygılı olmaları kaydıyla, herkes mesai saatleri dışında ne yapmak istiyorsa onu yapmakta özgürdür. Ne var ki bunlar, topluluğa uzun yıllar boyunca sıra dışı olmayı başarması için gerek duyduğu bağlılığın iskelet gücünü verecek insanlar değildir.

Kişi anlamlı ilişkiler kültürü oluşturmak için ne denli çabalarsa çabalasın, kurum içinde birtakım kötü (kasten zarar veren) insanlar var olacaktır. Orada olmaları ne bu insanların ne de şirketin yararınadır; dolayısıyla yapılacak tek şey bu kişileri tespit edip elemektir. Kurumu gerçek manada önemseyen insan yüzdesini artırdıkça kurum içindeki kötü insan sayısını azalttığımızı fark ettik çünkü kurumu önemseyen insanlar

topluluğu bu insanlara karşı can siperane koruyorlar. Yine radikal şeffaflığımızın neyin ne, kimin kim olduğunu daha açık hâle getirdiğini gördük.

2.1 Ortak misyona sadık kalın ama tutarlılıkla buna uygun davranmayanlara sadık kalmayın.

Misyonla ve onu gerçekleştirme yoluyla sıkı biçimde senkronize olmayan belli insanlara sadık kalmak hizipçilik yaratacak ve topluluğun refahını baltalayacaktır. Kişisel sadakatlerin var olduğu ve bunun çok güzel sonuç verdiği durumlar çoktur. Gelgelelim yine kişisel sadakatlerin kurumun çıkarlarıyla çelişmeye başlamasıyla ziyadesiyle çirkin sonuçların peyda olduğu durumlarla da aynı sıklıkla karşılaşılır.

2.2 Anlaşmanın ne olduğu konusunda çok net olun.

İyi bir ilişki kurmak için, mukabelenin ne olduğu –neyin cömertlik, neyin adil ve neyin salt faydalanma olduğu– ve birbirinize nasıl davranacağınız konusunda açık olmak zorundasınız.

Genel olarak insanları birbirlerinden ayıran önemli şeylerden biri de iş konusundaki yaklaşımlarıdır. Sadece maaş için mi çalışıyorlar yoksa daha fazlasını mı arıyorlar? Hepimiz neyin önemli olduğu konusunda kendi bakış açımıza sahibiz. Ben işim sayesinde çok fazla para kazandım fakat işimi daima para kazanmaktan çok daha fazlası olarak gördüm; değerlerimi mükemmel, anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler ekseninde bu şekilde oluşturmayı tercih ettim. Birlikte çalıştığım insanların öncelikli odağı para olsaydı, değerlerimizi korumak ile kolay yoldan para kazanmak arasında tercih yapmamız gerektiği her an anlaşmazlık yaşardık. Yanlış anlaşılmasın, salt kişisel tatmin için çalışmayan insanlar için de bir işin ekonomik açıdan insanı idame ettirebilir olması gerektiğini elbette ki anlıyorum. Ne var ki hepimiz neye değer verdiğimiz ve ne tür ilişkiler

kurmak istediğimiz konusunda farklı bakış açılarına sahibiz ve çalışanlarla işverenlerin bu tür konularda senkronize olması elzemdir.

Anlaşmazlıklar ve müzakereler hâliyle olacaktır fakat kimi şeylerden de asla ödün verilemez ve gerek siz gerekse çalışanlarınız bunların neler olduğunu bilmek zorundasınız. Ortak değerler, misyona derin bir adanmışlık ve son derece yüksek davranış standartlarının olduğu bir ortam yaratmak istiyorsanız, bu iki misli doğrudur.

Bridgewater'da biz insanlardan yüksek kalitede, uzun soluklu ilişkilerde nasıl davranılıyorsa tutarlılıkla öyle davranmalarını bekleriz; yani birbirlerinin çıkarlarını yüksek bir farkındalıkla gözetmelerini ve kimin neden sorumlu olduğu konusunda net bir anlayışta olmalarını bekleriz. Yüzeysel bakıldığında hoş ve dolaysız görünüyor kuşkusuz ama gerçekten ne anlama geliyor bu? Bu konuda net olmak son derece önemlidir.

Örneğin bir çalışanın aile fertlerinden birine ciddi bir hastalık tanısı konduğunu veya bir çalışanın trajik bir şekilde hayatını kaybettiğini, arkasında ekonomik açıdan güvencesiz durumda bir aile bıraktığını düşünelim. Hayatta bu tür şeyler sandığımızdan çok daha sık gerçekleşir ve kuşkusuz gerekli temel yardım ve destekleri (izin günleri, kısa ve uzun vadeli sakatlık sigortası ve hayat sigortası vs.) tanımlayan âdetler ve kurallar mevcuttur. Fakat bunlar ötesinde ne tür bir destek sunulması gerektiğini nasıl belirleyeceksiniz? Her bir özgün durumun –ki bu her durumda aynı şeyin yapılamayacağı anlamına gelir– adaletli bir şekilde nasıl yönetileceğini belirleyen ilkeler nelerdir?

Bunların hiçbiri kolay değildir fakat aşağıdaki ilkeler size nispeten kılavuzluk edebilir.

a. İnsanların kendilerine gösterilmesini talep ettikleri dikkat ve özeni birbirlerine fazlasıyla göstermesini sağlayın. Bu şarttır.

Düşünceli olmak ilkelerimiz, politikalarımız ve kurallara uygun olduğu müddetçe, insanların istedikleri şeyi yapmalarına izin vermek demektir. Aynı zamanda başkalarını kendi arzularının önüne koymaya istekli olmak demektir. Bir tartışmada iki taraf da fikir ayrılıklarına bu şekilde yaklaştığında, kimin kimi incitiyor olduğu konusunda çok az kafa karışıklığı yaşayacağız.

Yine de hüküm vermek, çizgiler çekmek ve politika belirlemek gerekecektir.

Bu kapsayıcı bir ilkedir: İnsanları sırf sizi gücendiriyorlar diye haklarını kullanmaktan alıkoymak, onların sizi gücendiren her ne ise onu yapmalarından daha büyük düşüncesizliktir. Bununla beraber kişinin eylemlerinin diğer insanlar üzerindeki etkisini tartmamak da aynı şekilde düşüncesizlik olduğundan, biz insanlardan bariz biçimde gücendirici şeyler yapmama konusunda hassas bir şekilde muhakeme yapmalarını bekleriz. Pek çok insan için net biçimde gücendirici belli davranışlar vardır ve açık ve somut politikalarla bunları tanımlayıp yasaklamak mantıklıdır. Bu tanımlar ve bunlarla ilgili politikalar listesi özgün vakalardan çıkar. İlkeler bunlara tıpkı oluşturulan içtihat hukukuyla aynı şekilde uygulanır.

b. İnsanların adalet ile cömertlik arasındaki farkı kavramasını sağlayın. Kimi zaman insanlar cömertliği adil olmamakla karıştırır. Örneğin Bridgewater, New York şehrinde yaşayan çalışanlarımızın Connecticut ofisimize gidip gelmeleri için ring servisi hizmeti sunmaya başladığında, bir çalışanımızdan, "Hele ki bu New York şehrinin otobüsü hesaba katıldığında, her ay binlerce dolar benzin parası ödeyen çalışanların bu masraflarının telafi edilmesinin adaletli olacağı" yönünde bir öneri geldi. Bu düşünme tarzı bazılarına sunulan cömertliği herkese sağlamak yanıltmacına düşürür.

Adil olmak ile cömert olmak farklı şeylerdir. İki yakın arkadaşınıza da birer doğum günü hediyesi alıyorsunuz diyelim; hediyelerden biri diğerinden daha pahalı. Daha ucuz olanı hediye ettiğiniz arkadaşınız sizi adil olmamakla suçladığında ne yaparsınız? Muhtemelen, "Sana hediye almak gibi bir zorunluluğum yoktu, dolayısıyla şikâyet etmeyi bırak," demek gerekir. Bridgewater'da biz insanlara cömert davranırız (ve ben de cömert bir insanımdır) ama cömertliğimizin değerlendirilmesi ve herkese eşit olması gibi bir zorunluluğumuz olduğunu düşünmüyoruz.

Cömertlik iyi, bununla yükümlü olmak kötüdür ve bu ikisi çok kolay karıştırılabilmektedir; dolayısıyla neyin ne olduğu konusunda çok net olun. Bu tür kararlar özel bir koşulda geçerli olduğuna ve söz konusu koşulda yapılacak en uygun şey olduğuna inandığınız eylemler temelinde alınmalıdır. Hem nitelikli, uzun soluklu ilişkiler kuran hem de güçlü bir kişisel sorumluluk bilincine sahip insanlardan oluşan bir topluluk

oluşturmak istiyorsanız, cömertlikle yükümlü olduğunuz yönünde bir algının yerleşmesine izin vermemelisiniz.

c. **Çizginin nerede olduğunu bilin ve çizginin adalet tarafının en ucunda durun.** Taraflar arasında tanımlı mukabele ışığında, çizgi neyin cömertlik olduğundan bağımsız olarak, neyin adil, uygun veya gerekli olduğuyla ilgilidir. Daha önce açıkladığım üzere, insanlardan üstün nitelikli, uzun soluklu ilişkiler kuran insanlar nasıl davranırsa öyle davranmalarını, karşılıklı olarak birbirlerinin çıkarlarını yüksek bir hassasiyetle gözeterek ve kimin neyden sorumlu olduğu konusunda net bir anlayışla davranmalarını bekleyin. Her birey adaletli olmalıdır; bununla kişinin kendisi için talep ettiği özen ve dikkati diğer insanlara fazlasıyla göstermesini kastediyorum. Genelde iş ilişkilerinin çoğunda insanlar bu şekilde davranmazlar; daha ziyade başkalarınınkinden ve bütün olarak topluluğunkinden çok kendi çıkarlarına odaklıdırlar. Her iki taraf da, "Ben daha fazlasını hak ediyorum" yerine "Sen daha fazlasını hak ediyorsun", "Hayır, asıl sen daha fazlasını hak ediyorsun" dediğinde, hem cömert olmanız hem de iyi ilişkiler kurmanız muhtemeldir.

d. **Emeğin karşılığını verin.** Mevzu tümüyle şirket ile çalışan arasındaki mukabeleden ibaret olmamakla beraber, ilişkilerin sürdürülebilirliği için söz konusu dengenin ekonomik anlamda uygun ve tutarlı olması gerekir. Bu mukabeleyi açıkça tanımlayan ve değerlendirilen politikalar belirleyin fakat bunlarda ufak değişiklikler yapılırken aşırı titiz davranmayın. Düzenlemeye genel anlamda sıkı sıkıya bağlı kalmalısınız ama beri yandan çalışanların biraz daha fazla kişisel zamana ihtiyaç duyduğu anların da aynı şekilde şirketin çalışanlardan fazla mesai talep ettiği anların da olacağını akılda tutun. Şirket her hâlükârda fazla mesainin ücretini ödemeli, çalışanlar da ekstra izin aldıkları günlerde normal mesai ücretinin altında ücret almalıdır. Bu iş birliği zaman içinde birbirini kabaca dengeler. Makul sınırlar içinde, kimse bu meddücezirden endişe etmemelidir. Fakat bir tarafta uzun süreli bir değişim ihtiyacı doğduğunda, finansal düzenlemenin bu yeni, uygun ilişkiye göre yeniden düzenlenmesi gerekecektir.

2.3 Kurumun büyüklüğünün, anlamlı ilişkiler için bir tehdit oluşturabileceğinin farkında olun.

Sadece birkaç kişiden oluşan bir ekipken, birbirimizi tanıyan ve seven insanlar olmamız dolayısıyla anlamlı ilişkilere sahiptik. Elli ile yüz arasında insanın birlikte çalıştığı bir kuruma dönüştüğümüzde, artık bir topluluktuk; sayı daha da artınca, topluluk bilinci bozulmaya başladı çünkü herkes birbirini aynı düzeyde tanımıyordu. Tam da bu noktada, anlamlı ilişkiyi teraziye vurmanın en iyi yolunun ortak misyonumuza kolektif olarak bağlı yüz (artı eksi elli) kişilik ekiplere (departmanlar) sahip olmaktan geçtiğini fark ettim. Şirketler büyüdükçe daha kişiler üstü olma eğilimi sergiler ve yine bu da üstesinden gelmeniz gereken bir başka zorlu görevdir.

2.4 Unutmayın, insanların çoğu sizin çıkarlarınıza uygun davranıyormuş gibi yaparak gerçekte kendi çıkarlarına göre hareket edecektir.

Örneğin çoğu insan, asgari emek sarf ederek azami seviyede para kazanacak şekilde hareket edecektir.

Bunu görmek için, kişinin denetlenmeden çalışmasına ve sadece yaptığı işi size fatura etmesine izin verin. Özellikle de insanlar kendi kazandıkları parayı etkileyecek konularda size tavsiyeler verirken –örneğin, size tavsiye vermeye bolca mesai harcayan avukatlar veya yaptığınız masraf üzerinden komisyon alan ve size ne satın almanız gerektiğini tavsiye eden satıcılar– bu çıkar çatışmasında bir kat daha dikkatli olun. Bana "yardımcı" olmak için yanıp tutuşan kaç insanla karşılaştığımı duysanız dudaklarınız uçuklar.

Saf olmayın. Topluluğu önemsemeyecek ve/veya ona zarar verecek belli bir yüzdenin daima olacağını bilerek topluluğunuzda anlamlı iş ve anlamlı ilişkilere sahip insanların yüzdesini mümkün olduğunca artırmaya çalışın.

2.5 Yetenekli ve gözünüz üzerlerinde değilken bile size iyi davranan onurlu insanların kıymetini bilin.

Bu insanlara ender rastlanır. Bu tür ilişkiler zaman içinde ve ancak böyle insanlara iyi davranmanız hâlinde kurulabilir.

3 Hata Yapmanın Sorun Teşkil Etmediği, Hatalardan Ders Çıkarmamanın Kabul Edilemez Görüldüğü Bir Kültür İnşa Edin

Herkes hata yapar. Başarılı insanlar hatalarından ders çıkarır, başarısızlar çıkarmaz; temel fark budur. Hata yapmanın ve bunlardan ders çıkarmanın sorun teşkil etmediği bir ortam yarattığınızda, çok hızlı ilerleme kaydedildiğini ve daha az hata yapılmaya başladığını göreceksiniz. Yaratıcılık ve bağımsız düşünmenin önemli olduğu kurumlarda bu iki kat doğrudur çünkü başarı sürecin bir parçası olarak başarısızlığın kabul edilmesini de kaçınılmaz biçimde gerektirir. Thomas Edison'ın dediği gibi, "Başarısız olmadım; sadece işe yaramayan on bin yöntem buldum."

Hatalar acı çekmenize yol açacaktır ama kendinizi veya başkalarını hatalardan korumamalısınız. Acı, bir şeylerin yanlış olduğunu gösteren bir mesaj ve bu yanlışı tekrarlamamanız gerektiğini öğreten yetkin bir öğretmendir. Zayıf yönlerinizle ve başkalarınınkilerle başa çıkmada iyi olmak için bunları dürüstlükle ve açıkça kabul etmeli, gelecekte size zarar vermelerinin önüne geçmenin yollarını bulmaya çalışmalısınız. Bu noktada pek çok insan, "Teşekkürler, bu bana göre değil; böyle şeylerle uğraşmamayı tercih ederim," der. Ne var ki asıl bu tavır, hem sizin hem de kurumunuzun çıkarlarını baltalar ve sizi hedeflerinize ulaşmaktan alıkoyar. Bana öyle geliyor ki dönüp geçen seneki hâlinize baktığınızda ne kadar budala olduğunuza şaşırmıyorsanız, çok bir şey öğrenmemişsiniz

demektir. Yine de çok az insan hatalarını kabul etme zahmetine girer. Gelgelelim böyle olması gerekmiyor.

Hayat İlkeleri kısmında o dönem alım satım departmanının başındaki isim olan Ross'un bir müşterinin işlemini gerçekleştirmeyi unutmasıyla ilgili anlattığım hikâyeyi hatırlayın. Para nakit hâlde orada öylece durdu ve hata fark edildiğinde bunun müşteriye (aslında borcu ödemekle yükümlü olduğumuz için Bridgewater'a) maliyeti ağır oldu. Berbat bir durumdu ve mükemmelden daha azının kabul edilmeyeceğini gerekçe göstererek Ross'un işine o dakikada son verebilirdim. Fakat bu, amaca zarar veren bir eylem olurdu. İyi bir çalışanı kaybetmekle kalmayıp diğer çalışanları hatalarını gizlemeye teşvik ederek öğrenme ve büyüme kabiliyetinde hem sahtekâr hem de topal bir kültür yaratmış olurdum. Ross bu acı deneyimi yaşamamış olsaydı, o da Bridgewater da daha kötü bir durumda olurdu.

Ross'un işine son vermeyerek aksinden çok daha güçlü bir şey yaptım ve ona ve diğer çalışanlara hata yapmakta bir sorun olmadığını, kabul edilemez olanın hatadan ders çıkarmamak olduğunu gösterdim. Ortalık durulduktan sonra Ross'la ben alım satımcıları sistematik bir şekilde takip edip üzerine eğilebilmemiz için bütün hataları ve kötü sonuçları kaydettiği (artık Sorun Günlüğü dediğimiz) hata günlüğünü birlikte inşa ettik. Bu günlük Bridgewater'da sahip olduğumuz en güçlü araçlardan biri hâlini alırken, iş ortamımız "Kötü iş çıkarmışsın!" gibi cümlelerin cezalandırmaktan ziyade yardımcı olmak anlamına geldiği bir ortama dönüştü.

Elbette ki hata yapan insanları yönetirken, i) hata yapan ve kendini sorgulayıp hatasından ders çıkarabilen kişilerle ii) hatasını kabul edemeyen ve ondan ders çıkarmayan kabiliyetsiz veya kabiliyetli kişiler arasındaki farkı bilmek son derece önemlidir. Zamanla Ross gibi kendini sorgulayan insanları işe almanın yapabileceğim en iyi şeylerden biri olduğunu gördüm.

Bu yapıda insan olmak kolay değildir. Ebeveynlerin ve okulların daima doğru yanıtı bulmanın önemini fazla abarttığını çok sık düşünmüşümdür. Bana öyle geliyor ki bir sınıfın en iyi öğrencileri hata yapmayı fırsat değil başarısızlık olarak görmeye koşullandıklarından hatalarından ders çıkarma konusunda en başarısız öğrencilerdir. Öğrencilerin gelişimi önündeki temel engellerden biri budur. Hatalarını ve zayıf yönlerini kabul eden zeki insanlar onlarla aynı kabiliyetlerin yanında beraber onlardan

daha büyük ego engellerine sahip olan emsallerinden çok daha iyi performans sergilerler.

3.1 Hataların evrimsel sürecin doğal bir parçası olduğunu kavrayın.

Doğruyu yapma yolunda yanlış yapmayı dert etmezseniz, çok şey öğrenecek ve aynı zamanda verimliliğinizi artıracaksınız. Aksine yanlış yapmaya tahammül edemediğinizde hem büyüyemeyeceksiniz hem kendinizi ve çevrenizdeki herkesi sefil duruma düşüreceksiniz hem de iş ortamınıza sağlıklı ve sahici bir gerçek arayışından ziyade dedikodu ve art niyetli, iğneleyici sözler hâkim olacaktır.

Doğru olma ihtiyacınızın gerçeğin ne olduğunu çözme ihtiyacınızdan daha fazla önem arz etmesine izin vermemelisiniz. Jeff Bezos şu sözüyle bunu çok güzel açıklar: "Tekrar tekrar başarısız olmaya istekli olmalısınız. Başarısız olma isteğiniz olmazsa, icat etmemek için son derece dikkatli olmak zorunda kalacaksınız."

a. **İyi başarısız olun.** Herkes başarısız olur. Başarılı gördüğünüz herkes sadece dikkatinizi verdiğiniz şeyleri yapmada başarılıdır; başka pek çok şeyde başarısız olduklarına sizi temin ederim. En çok saygı duyduğum insanlar iyi başarısız olanlardır. Bu tür insanlara başarılı insanlardan daha fazla saygı duyarım. Çünkü başarı keyifli bir deneyimken, başarısızlık acı vericidir; dolayısıyla başarısız olmak, değişmek ve salt başarmak için başarmak çok daha güçlü bir karaktere sahip olmayı gerektirir. Sadece başarılı olan insanlar sınırlarını zorlamayacaklardır. Elbette ki en kötüsü başarısız olup da bunu fark etmeyen ve hâliyle değişmeyen insanlardır.

b. **Ne kendi hatalarınız ne de başkalarınınkiler nedeniyle kendinizi kötü hissedin. Hataları sevin!** İnsanlar genellikle hataları nedeniyle kendilerini kötü hissederler çünkü sığ bir bakış açısıyla bunu hataların da bütünün parçası olduğu evrimsel süreç olarak değil, kötü sonuç bağlamında düşünürler. Bir ara tüm zamanların en büyük basketbolcusu Michael Jordan'a da ders vermiş bir kayak eğitmenim oldu. Eğitmenim Jordan'ın

hatalarından zevk alan, onları kendini geliştirmek için fırsat gören biri olduğundan söz etmişti. Hataları, çözdüğünde kıymetli taşlar elde ettiği küçük bulmacalar gibi okuyordu. Yaptığınız ve ders çıkardığınız her hata sizi gelecekte yapabileceğiniz benzer türde binlerce hatadan kurtaracaktır.

3.2 Kaygınız iyi görünmek değil, hedeflerinize ulaşmak olsun.

Güvensizliklerinizi bir kenara bırakın ve hedeflerinize odaklanın. Tutarlı eleştirinin alabileceğiniz en değerli geribildirim olduğunu akılda tutun. Kayak eğitmeniniz düşme nedeninizin ağırlığınızın yönünü uygun biçimde değiştirmemeniz olduğunu söylediğinde ona sizi suçluyormuş gibi bir tepki vermenin ne kadar saçma ve verimsiz olacağını hayal edin. Süpervizörünüzün işin ilerleyişinde bir hata saptaması daha farklı değildir; sorunu çözün ve devam edin.

a. "Suçlama" ve "övgü"yü bir kenara bırakıp "tutarlılık" ve tutarsızlık" ile ilgilenin. "Suçlama" ve "övgü" yani "olumlu" ve "olumsuz" geribildirimden kaygılanmak öğrenmenin esası olan tekrarlamalı sürece ket vurur. Unutmayın, yaşanan yaşanmıştır ve gelecek açısından ders çıkarılacak bir deneyim olması dışında hiçbir anlamı yoktur. Sahte de olsa övülmeye ihtiyaç duymak cahilliktir.

3.3 Hata örüntülerini gözlemleyerek bunların zayıf yönlerin ürünü olup olmadıklarını saptayın.

Herkesin zayıf yönleri vardır ve bunlar genellikle yapılan hataların örüntülerinde kendilerini gözler önüne serer. Başarıya giden en kestirme yol, zayıf yönlerinizi bilmenizden ve gözünüzü bunlara dikmenizden geçer. Hatalarınızı not edip aralarındaki bağlantıları kurarak işe başlayın. Daha sonra "bir büyük zorluğunuzu," istediğiniz şeye ulaşmanızın önünde en

büyük engel olan zayıf yönünüzü yazın. Herkesin en az bir büyük zorluğu vardır. Esasen birçok zorluğunuz var ama "üç büyükten" ötesine geçmeyin. Bu engelleri aşmanın ilk adımı onları ortaya çıkarmaktır.

3.4 Acıyı deneyimlediğinizde üzerine düşünmeyi unutmayın.

Şunu aklınızdan çıkarmayın: *Acı tümüyle kafanızdadır.* Evrimleşmek istiyorsanız, sorunlar ve acının bulunduğu yerin ötesine geçmek zorundasınız. Acıyla yüzleşerek karşılaştığınız paradokslar ve sorunları daha açık göreceksiniz. Üzerlerine kafa yorup çözüme kavuşturmanız size bilgeliği getirecektir. Ne kadar çok acı çeker, ne kadar çok zorlukla karşılaşırsanız, o kadar iyidir.

Bu acı anları oldukça önemlidir, aceleyle aşmaya çalışmamalısınız. İçinde kalın, inceleyin; bu sayede gelişmenin zeminini oluşturabilirsiniz. Başarısızlıklarınızı kabullenmeniz ve size ve diğer insanlara yaşattıkları acılarla yüzleşmeniz gerçek ilerleme yönündeki ilk adımınızdır; pek çok toplumda itirafın bağışlayıcılıktan önce gelmesi bundandır. Psikologlar bunu "dibe vurmak" olarak adlandırır. Düzenli bir şekilde yapmaya devam ettiğiniz takdirde, hatalarınız ve zayıf yönlerinizle karşılaşmaktan duyduğunuz acıyı hazza dönüştürmeye başlayacak ve Gerçekle Yüzleşin ve Baş Edin başlıklı bölümde açıkladığım üzere "öteki tarafa" geçeceksiniz.

a. **Kendiniz üzerine kafa yorun ve birlikte çalıştığınız insanların da bunu yapmasını sağlayın.** Acı varsa, hayvani içgüdüleriniz ya dövüşmenizi ya kaçmanızı salık verir. Bunun yerine, sakinleşin ve düşünün. Hissetmekte olduğunuz acı uyuşmazlık içinde olduğunuz şeylerle alakalıdır; belki bir arkadaşın ölümü gibi korkunç bir gerçekle karşılaştınız ve bu gerçeği kabullenemiyorsunuz, belki kendinize dair fikrinizle çelişen bir zayıf yönünüzü kabullenmeye zorlandınız. Ardında yatan şey üzerine açıklıkla düşünebilirseniz, gerçeğin nasıl bir şey olduğu ve onunla nasıl baş edeceğiniz hakkında çok fazla şey öğreneceksiniz. Kendi üzerine düşünme, yapanların yapmayanlardan çok daha hızlı gelişmesini sağlayan bir özelliktir. Unutmayın: Acı + Düşünme = İlerleme.

b. **Kimsenin kendine tarafsız gözle bakamayacağını bilin.** Hepimiz kendimize tarafsız gözle bakmaya çalışmalıyız fakat herkesten bunu çok iyi yapabilmeyi beklememeliyiz. Hepimiz kör noktalara sahibiz; insanlar tabiatı gereği özneldir. Bu nedenle, herkes insanlara kendisi hakkında dürüstçe geribildirimler sağlayarak, onları hesap sorulabilir tutarak ve anlaşmazlıkları açık fikirlilikle aşarak kendisiyle ilgili gerçeği öğrenmelerine yardım etmekle sorumludur.

c. **Hata temelli öğrenmenin erdemini öğretin ve pekiştirin.** İnsanları hatalarını açıklamaya ve objektif bir şekilde analiz etmeye teşvik etmek isteyen yöneticiler hata yapmayı normal kabul eden, hataların bastırılmasını veya örtbas edilmesini cezalandıran bir kültür geliştirmek zorundadır. Biz bunu kişinin yapabileceği en kötü hatalardan birinin hatalarıyla yüzleşmemek olacağını açıkça vurgulayarak yapıyoruz. Bridgewater'da Sorun Günlüğü kullanımının zorunlu olmasının ardında yatan neden tam da budur.

3.5 Hangi türde hataların kabul edilebilir, hangi türde hataların kabul edilemez olduğunu bilin ve çalışanlarınızın kabul edilemez hatalar yapmasına izin vermeyin.

Deneme yanılma yoluyla öğrenmeyi desteklemek amacıyla hangi türde hataların yapılmasına izin verebileceğinizi değerlendirirken, bir hatanın kademeli öğrenmenin yaran karşısındaki potansiyel zararını tartın. İnsanlara ne boyutta hoşgörülü olabileceğimi tanımlarken, şunu derim: "Arabayı çizmenize veya çökertmenize izin vermeye hazırım ama sizi arabayı geri toplamanızın ciddi biçimde riskli olacağı bir pozisyona sokmayacağım."

ACI

DÜŞÜNME

İLERLEME

4 Senkronize Olun ve Öyle Kalın

Bir kurumun etkili olabilmesi için onu oluşturan insanların ortak misyonlarının ne olduğundan birbirlerine nasıl davranacaklarına ve hedeflere ulaşmak için kimin ne zaman ne yapacağına dair pratik bir tanımına kadar pek çok konuda uyumlu olması gerektiğini unutmayın. Diğer taraftan uyuşma, hiçbir zaman garanti değildir çünkü insanların beyinleri birbirlerinden oldukça farklı biçimlerde işler. Hepimiz kendimizi ve dünyayı kendi eşsiz bakış açımızdan görürüz, dolayısıyla gerçeğin ne olduğu ve bununla ne yapılacağına karar vermek sürekli çalışmayı gerektirir.

Uyuşma fikir meritokrasisinde özellikle önemlidir; bu nedenle Bridgewater'da biz bilinçli, kesintisiz ve sistematik bir şekilde uyuşma sağlamaya çalışırız. "Senkronize olmak" olarak adlandırdığımız bu uyum bulma sürecinde işler iki ana şekilde yanlış gidebilir: basit yanlış anlamalardan kaynaklanan durumlar ve temel düzeydeki fikir ayrılıklarından ileri gelen durumlar. Senkronize olmak, her iki türdeki durumu da açık fikirlilikle ve iddialı bir şekilde arıtma sürecidir.

Pek çok insan farklılıkları sümen altı etmenin huzuru sürdürmenin en kolay yolu olduğu yönünde yanlış bir inanca sahiptir. İnanın bundan daha fazla yanılıyor olamazlar. İnsan anlaşmazlık yaşamaktan sakınarak farklılıkları çözmekten sakınmış olur. Ufak tefek anlaşmazlıkları bastıran insanlar ileride ayrılığa kadar gidebilecek daha büyük anlaşmazlıklar

yaşama eğilimindeyken, küçük anlaşmazlıkların doğrudan üzerine giden insanlar iyi ve uzun soluklu ilişkilere sahip olmaya yatkındırlar. Saygılı tartışma –olayları başkalarının gözünden görebilmek için açık fikirlilikle ve iddialı bir şekilde enine boyuna tartışma becerisini edinme süreci– her iki tarafın da göremediği şeyleri görmesine yardım etmesi itibarıyla son derece güçlü ve etkilidir. Fakat bu kolay değildir. Herkesin kabiliyetinin sarih olduğu faaliyetlerde meritokrasi basitken (zira sonuçlar kendilerini gösterir; örneğin atletizmde en hızlı koşan yarışı kazanır), yaratıcı bir ortamda bunu kurmak çok daha zordur (neyin en iyi olduğu konusunda farklı görüşlerin çözüme kavuşturulması gerekir). Bu yapılmadığında, fikir ayrılıklarını enine boyuna masaya yatırıp kimin karar verme yetkisine sahip olduğunu bilme süreci bir anda kaotik bir hâl alabilir. Bazen insanlar sinirlenir veya çıkmaza düşer; bir sohbet kolayca iki veya daha fazla insanın kısır bir tartışmaya sürüklenip ne yapılacağı konusunda herhangi bir uzlaşmaya varamamasına yol açabilir.

Bu nedenlerden dolayı, belli süreçler ve prosedürler izlenmelidir. Tartışmanın tarafları kimin hangi haklara sahip olduğunu ve çözüme ulaşmak için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğini bilmeli, kavramalıdır. (Yine, kitabın son kısmında görebileceğiniz üzere, bu konuda da yardımcı araçlar geliştirdik.) Ve herkes bir şeyi iyi anlamalıdır: senkronize olmada temel ilke, insanların açık fikirli ve aynı zamanda iddialı olmasıdır. Saygılı tartışma bir muharebe değildir; amaç karşı tarafı yanıldığına ikna etmek ve kendi haklılığını ona kabul ettirmek değil, gerçeğin ne olduğunu ve bu gerçek ışığında ne yapılması gerektiğini bulmaktır. Bu süreç aynı zamanda hiyerarşik olmamalıdır çünkü fikir meritokrasisinde iletişim sorgusuz bir şekilde tepeden aşağıya doğru akmaz. Alttan yukarıya doğru eleştiriler de gelmelidir.

Örneğin, bir çalışan müşterilerle yapılan bir toplantı sonrasında bana aşağıdaki e-postayı yolladı. Ben dâhil, Bridgewater'daki bütün kıdemliler astlar tarafından rutin bir şekilde eleştirilir ve değerlendirilir.

Gönderen: Jim H
Alıcı: Ray; Lionel K; Greg J; Randal S; David A
Konu: ABC Toplantısıyla İlgili Geribildirim...

Ray, bugünkü ABC toplantısındaki performansında "D-" notunu hak ediyorsun ve odadaki herkes (artı eksi yarım notla) bu kırık notu hak ettiğinde hemfikir. İki nedenle özellikle hayal kırıklığı yarattın: 1) Aynı meselenin tartışıldığı önceki toplantılarda müthiştin ve 2) Dün özel bir planlama toplantısı yaptık ve senden kültür ve portföy yapılanmasına sıkı sıkıya odaklanmanı istedik çünkü bu iki konuyu ele almamız, benim yatırım sürecini halletmem, Greg'in gözlem, Randal'ın uygulama yapması gerekiyordu ve bütün bunlar için sadece 2 saatimiz vardı. Ama sen toplamda 62 dakika aldın (hesapladım) ve daha da fenası, 50 dakika boyunca portföy yapılanması başlıkları olduğunu düşündüğüm konulardan söz ettikten sonra kültüre geçtin ve bu konuya sadece 12 dakika ayırdın. Hiç hazırlanmadan geldiğini hepimiz çok net gördük çünkü eğer hazırlanmış olsaydın, en başta bu kadar dağınık olamazdın.

Benzer şekilde üst düzey bir yöneticimizin o dönemki CEO'muz Greg Jensen ile genç bir çalışan arasındaki bir sohbete tanık olduğu ve Greg'in çalışanla fikir ayrılığı ve bağımsız düşünme konusunda cesaret kırıcı bir tonda konuştuğunu hissettiği bir başka olayı sizinle paylaşmak istiyorum. Söz konusu yönetici, Greg'e verdiği geribildirimde bu konuya işaret etmişti. Greg aynı fikirde değildi, sadece çalışana ilgili ilkeleri ve ya bu ilkelere uyma ya da onları açıkça sorgulama sorumluluğunu hatırlattığını ileri sürüyordu. İkili senkronize olmak için mailleşti ve bu işe yaramayınca, aralarındaki fikir ayrılığını Yönetim Komitesine taşıdılar. Kimin haklı, kimin haksız olduğuna herkesin kendi karar verebilmesi için mevzu söz konusu toplantıda ele alındığı hâliyle olduğu gibi bütün şirkete gönderildi. Greg ve üst düzey yöneticimizin takdirle karşıladığı iyi bir öğrenme pratiğiydi bu. Aynı zamanda benzer durumların üstesinden gelirken yazılı ilkelerimiz üzerine kafa yormada yararlandığımız bir yöntemdi. Nihayetinde iki taraf da birçok geribildirim aldı. İlkelerimizi belirlememiş ve bu tür vakaları değerlendirirken onlardan yararlanmamış

olsaydık, karşılıklı mutabakatı zorlamak yerine dilediğini yapan karar alma güç ve yetkisine sahip insanlarımız olacaktı.

Uyguladığımız ilkeler, bu çalışma yöntemimizi ayrıntılı hâle getiriyor. İlkelere bağlı kalındığında hem diğer insanlarla iyi biçimde uyuşacaksınız hem de fikir meritokrasiniz verimlilikle işleyecek. Aksi hâlde, duracak.

4.1 Güçlü ilişkiler için anlaşmazlıkların şart olduğunu kavrayın...

... çünkü insanlar ilkelerde uyuşup uyuşmadıklarını, farklılıkları çözüp çözmemeyi bu şekilde belirler. Herkesin kendi ilke ve değerleri vardır, dolayısıyla bütün ilişkiler insanların birbirleriyle nasıl ilişkileneceği konusunda belli bir oranda müzakere etmeyi ve tartışmayı gerektirir. Birbiriniz hakkında öğrendikleriniz sizi ya birbirinize çeker ya da ayırır. İlkelerinizin uyuşması ve karşılıklı konuşarak farklılıklarınıza çözüm üretebilmeniz hâlinde daha da yakınlaşırsınız. Aksi hâlde yollarınız ayrılacaktır. Farklılıkların açıkça tartışılması herhangi bir yanlış anlaşılmanın önüne geçer. Bu süreğen bir şekilde yapılmadığında, bakış açıları arasındaki boşluk kaçınılmaz biçimde büyük bir çatışma patlak verene kadar giderek genişleyecektir.

a. **Senkronize olmaya ayırdığınız zaman ve enerjide müsrif olun çünkü bu, yapabileceğiniz en iyi yatırımdır.** Uzun vadede verimliliği artırarak zaman tasarrufu sağlar fakat tabii layıkıyla yapmanız son derece önemlidir. Zaman kısıtlılığı dolayısıyla, hangi konuda, kiminle senkronize olacağınıza öncelik vermeniz gerekecektir. Birincil önceliğiniz en önemli meselelerde en inanılır ve en alakalı taraflarla senkronize olmaktır.

4.2 Nasıl iyi senkronize olunacağını ve nasıl iyi tartışılacağını bilin.

Fikir ayrılıklarının teşvik edildiği bir fikir meritokrasisini yürütmek, anlaşmazlıkların bastırıldığı tepeden aşağıya doğru bir otokrasiyi yürütmekten

daha zordur. Ne ki fikir ayrılığı yaşayan inanılır taraflar birbirlerinden öğrenmeye istekli olduğunda, evrimleri daha hızlı, karar alma becerileri çok daha iyi olur.

Kilit nokta, fikir ayrılığından karar alımına nasıl geçileceğini bilmektir. Bunu yapma yollarının somut ve net olması önemlidir, böylelikle kimin ne yapmakla sorumlu olduğu açıkça bilinecektir. (Araçlar kısmında okuyabileceğiniz üzere, farklı bir bakış açısına sahip kişinin bunu kendi başına çözüme kavuşturmak yerine herkese açıklamasını sağlayan ve çözüm yollarını sunan Uyuşmazlık Çözücü adlı bir araç geliştirmemin arkasında yatan neden budur.)

Nihai karar alma yetkisinin nerede olduğunu, yani argümanın erkinin atanmış yetkilinin erkine kıyasla nereye kadar sürdürüleceğini bilmek şarttır. Tartışırken, hele ki bir karar alındıktan sonra, fikir meritokrasisinde herkes sakin kalmak ve sürece saygı duymak zorundadır. Fikir meritokrasisi sizin kişisel olarak istediğiniz kararı almadığında üzülmeniz kesinlikle kabul edilemez.

a. **Olası uyumsuzluk alanlarını ortaya çıkarın.** Hem siz hem de diğerleri bakış açılarınızı açıklamadan, ihtilafları çözüme kavuşturamazsınız. Fikir ayrılığı alanlarını, incelemek üzere gayriresmî olarak ortaya koyun veya liste halinde yazın. Doğru zamanda doğru tarafa kolayca verebilmem/verebilmemiz için insanları fikir ayrılıklarını öncelik sıralamasına göre listelemeye teşvik etsem de ben her ikisini de yapmayı seviyorum.

En ham sorular (en büyük fikir ayrılıklarının yaşandığı sorular) tartışarak çözümlenmesi gereken en önemli sorulardır zira bunlar sıklıkla insanların değerleri veya önemli kararlara yaklaşımlarındaki farklılıklarla ilgilidir. Bunları ortaya çıkarıp temel dayanaklarını enine boyuna ve duygulardan bağımsız bir şekilde ele almak bilhassa önemlidir. Aksi hâlde, iltihaplanacak ve çürümeyi beraberinde getireceklerdir.

b. **Boş yakınmalar ile gelişmeye yol açabilecek yakınmaları birbirinden ayırın.** Çoğu yakınmanın temelinde ya büyük resmi görememek yatar ya da sığ bir bakış açısıyla düşünmek. "Vızıldama" olarak adlandırdığım bu yakınmalar, genellikle en kolay görmezden gelinenlerdir. Diğer taraftan, yapıcı yakınmalar önemli keşiflere gebe olabilir.

c. **Her hikâyenin bir de diğer tarafı olduğunu akılda tutun.** Bilgelik her iki tarafı da anlama ve layıkıyla tartma kabiliyetidir.

4.3 Aynı anda hem açık fikirli hem de iddialı olun.

Saygılı tartışmada etkili olabilmek için kişinin açık fikirli (olayları karşı tarafın gözünden görme) ve iddialı (olayların kendi gözüne nasıl göründüğünü açıkça ifade etme) olması ve öğrenme ve uyum ortaya çıkarabilmek için bu bilgiyi esneklikle işleyebilmesi gerekir.

İnsanların çoğunun aynı anda hem iddialı hem de açık fikirli olmakta sorun yaşadığını fark ettim. Bazıları başkalarının görüşlerini kendilerininki pahasına kabul etmeye fazla istekli olabilirken, tipik olarak, çoğunluğu açık fikirlilikten çok iddialı olmaya meyillidir (çünkü kendilerinin olayları nasıl değerlendirdiğini anlatmak onların nasıl değerlendirdiğini anlamaktan daha kolaydır ve yine insanlar egoları gereği kendilerini haklı görmeye eğilimlidir). İnsanlara hem açık fikirli hem de iddialı olmaları gerektiğini ve karar almanın kişinin karara varmasının yanında bilgi toplamasını da gerektiren iki aşamalı bir süreç olduğunu hatırlatmanız önemlidir. Ayrıca onlara gerçeği görmeyi inatla reddedenler kaybetmeye mahkûmken yeni bilgiler edindikten sonra fikrini değiştirenlerin asıl kazananlar olduğunu hatırlatmanız da yararlı olacaktır. Pratik, egzersiz ve pekiştirmeyle herkes bu konuda kendini geliştirebilir.

a. **Açık fikirli insanlarla dar görüşlü insanları birbirlerinden ayırın.** Açık fikirli insanlar soru sorarak öğrenmeye çalışırlar; bilinmesi gereken şeylerle karşılaştırıldığında ne kadar az şey bildiklerinin ve yanılıyor olabileceklerinin farkındadırlar; kendilerinden daha bilgili kişilerin öğrenme için iyi bir fırsat olduğunu bilir ve çevresinde bu tür insanların olmasını arzularlar. Dar görüşlü insanlar çok sınırlı bir bilgiye sahip olsalar bile daima size bildikleri şeyi anlatırlar. Tipik olarak etraflarında kendilerinden daha bilgili insanların olmasından huzursuzluk duyarlar.

b. **Dar görüşlü insanlarla işiniz olmasın.** Açık fikirlilik muhteşem olmaktan da zeki olmaktan da katbekat daha değerlidir. Dar görüşlü insanlar ne kadar bilgili olduklarına bakmaksızın, sizin için zaman israfından başka bir şey değildir. Onlarla muhatap olmak zorundaysanız, bilmelisiniz ki onlar zihinlerini açmadıkları sürece umutsuz vakadırlar.

c. **Bilgisizliğin utanç verici bir şey olduğunu düşünen insanlara dikkat edin.** Bu tür insanlar gerçek manada hedeflerine ulaşmaktan ziyade görünümleri konusunda kaygılanma eğilimindedirler ve bu durum zaman içinde çöküşe yol açabilir.

d. **Sorumlu kimselerin diğer insanların soru ve yorumlarına açık fikirlilikle yaklaşmasını sağlayın.** Bir karardan sorumlu kişi, söz konusu kararın altında yatan düşünceyi açıklayarak herkesin anlayıp değerlendirebileceği açıklık ve şeffaflıkla ifade edebilmelidir. Fikir ayrılıklarında, karar alıcının patronuna veya diğer insanların da üzerinde anlaştığı bilgili bir ekibe –genelde daha bilgili kişilere veya karar alıcının üstündeki yöneticilere– başvurulmalıdır.

e. **Senkronize olmanın çift taraflı bir sorumluluk olduğunu kavrayın.** Herhangi bir sohbette, kendini ifade etme sorumluluğunun yanında bir de dinleme sorumluluğu vardır. Yanlış yorumlamalar ve yanlış anlamalar her zaman olacaktır. İletişim güçlüğü, genellikle insanların farklı düşünce tarzlarına sahip olmasından (yani sohbetin beyninin sol tarafını kullananlar ile sağ tarafını kullananlar arasında geçmesinden) ileri gelir. Taraflar bir veya her iki tarafında yanlış anlaşılma olasılığını dikkate almalı ve senkronize olabilmek için sohbeti tekrar geri döne döne sürdürmelidir. Çok basit püf noktaları –örneğin, karşı tarafın söylediği şeyi doğru anladığını teyit etmek için tekrar etmek– çok yararlı olabilir. Karşı tarafı suçlamak yerine, öncelikle iletişim kuramamış olduğunu veya onu dinlemediğini varsayarak başlayın. Yanlış iletişimlerden dersler çıkararak tekrar yaşanmamasını sağlayın.

f. **Üsluptan çok içerikle ilgilenin.** Buradan kimi üslupların farklı koşullarda farklı insanlar için daha etkili olduğu anlamı çıkmaz. Ne var ki insanların

içerikten saparak eleştirinin tonu veya biçiminden yakındığına sıkça şahit oluyorum. Birinin üslubunun sorunlu olduğunu düşünüyorsanız, bunu senkronize olunması gereken ayrı bir konu başlığı olarak kutuya atın.

g. **Makul olun ve insanlardan makul olmalarını bekleyin.** Fikrinizi savunurken makul ve saygılı olmak gibi bir sorumluluğunuz var ve karşı taraf öfkelendiğinde bile "alt düzey sizin" kontrolü ele geçirmesine asla izin vermemelisiniz. Karşı tarafın kötü davranışları sizinkileri aklamaz. Bir anlaşmazlığın her iki tarafı da makul, mantıklı davranamayacak kadar duygusallaştığında sohbet sonraya bırakılmalıdır. İvedilikle karar alınması gerekmiyorsa, birkaç saat hatta belki birkaç gün beklemek kimi zaman en iyi yöntemdir.

h. **Öneri getirmek ve sorgulamak eleştiriyle aynı şey değildir, dolayısıyla öyleymiş gibi davranmayın.** Öneri getiren kişi aksinin hata *olacağını* kastetmiyor olabilir; belki de sadece karşı tarafın bütün riskleri hesaba kattığından emin olmak için çifte kontrol yapmaya çalışıyordur. Birinin bir şeyleri gözden kaçırmadığından emin olmak için ona sorular sormak ile o kişiye bir şeyleri gözden kaçırdığını söylemek ayrı şeylerdir ("buza dikkat et" versus "dikkatsizsin ve buzu görmeyeceksin"). Ne var ki insanların yapıcı sorulara kendilerine yöneltilen suçlamalarmış gibi tepki verdiğine çok sık şahit oluyorum. Bu, hatadır.

4.4 Sizin yürütmeniz gereken bir görüşmeyse, sohbeti siz yönetin.

Görüşmelerin kötü geçmesine yol açabilecek birçok neden söz konusudur fakat sıklıkla temel neden, tartışılan konu veya olayların hangi düzeyde (örneğin, ilke/makine düzeyinde mi mevcut durum düzeyinde mi yoksa özgün bir gerçek düzeyinde mi) ele alındığının açık olmamasıdır.

a. **Görüşmeyi kimin yönetmekte olduğunu ve kimden buna hizmet etmesinin beklendiğini açıklığa kavuşturun.** Her görüşmede birinin hedeflerine ulaşılması amaçlanmalıdır; bu kişi görüşmenin sorumlusudur ve

görüşmeden ne çıkarmak istediklerine ve bunu nasıl yapacaklarına karar verir. Bir tarafın bundan açıkça sorumlu olmadığı görüşmeler çok yüksek bir yönsüz ve verimsiz olma riski taşır.

b. **Kafa karışıklığına mahal vermemek için hangi konudan söz ettiğiniz hakkında net olun.** Neyin sorulduğu ve neyin yanıtlandığı konusunda gerek soranın gerekse yanıtlayanın netliğinden emin olmak için belli bir soruyu tekrar sormak genellikle en iyisidir. E-postada soruları kesip metnin içine yapıştırmak kadar kolay bir şeydir bu.

c. **Amaçlar ve öncelikler ışığında ne tür bir iletişim kuracağınızı netleştirin.** Amacınız farklı fikirlere sahip insanların gerçeğin ne olduğu ve bununla ne yapılacağına yaklaşmaya çalışmalarını sağlamak üzere farklılıklarını masaya yatırıp tartışmasını sağlamak (açık fikirli tartışma) ise, toplantıyı eğitici amaçlı bir toplantıdan farklı bir şekilde yönetmelisiniz. Tartışmak zaman alır ve tartışmadaki katılımcı sayısına bağlı olarak söz konusu süre katlanarak artar. Dolayısıyla, alınması gereken karara uygun biçimde doğru sayıda doğru insanı titizlikle belirlemek zorundasınız. Herhangi bir tartışmada, katılımcıları amaçlar ışığında varlığını en değerli bulduğunuz kişilerle sınırlı tutmaya çalışın. Yapabileceğiniz en kötü şey katılımcıları sizinle aynı sonuca ulaşıp ulaşmayacaklarına göre belirlemek olacaktır. Ekip hâlinde düşünme (bağımsız fikirlerini savunmayan insanlar) ve solo düşünme (başkalarının düşüncelerine kapalı insanlar); ikisi de son derece tehlikelidir.

d. **Tartışmayı iddialı ve açık fikirli bir şekilde yönetin.** Farklı bakış açılarını uzlaştırmak güç ve zaman alıcı olabilir. Bu tümüyle toplantının yürütücüsünün çatışan fikirleri dengeleme, açmazları aşma ve zamanı akıllıca kullanma kabiliyetine bağlıdır.

Sıkça karşılaştığım sorulardan biri şudur: Deneyimsiz biri bir fikir önerdiğinde ne olur? Eğer sohbeti siz yönetiyorsanız, kişilerin fikirlerini incelemenin alacağı sürenin potansiyel maliyetiyle söz konusu fikirlerin değerlendirilmesinin potansiyel kazancı ve bu fikirleri daha iyi anlamanın getirisini tartmalısınız. Henüz geçmiş performans kaydını oluşturma evresinde olan insanların görüşlerini açımlamak size bu kişilerin çeşitli görevleri nasıl yerine getirebilecekleri hakkında değerli ipuçları verebilir.

Süre el veriyorsa, muhakemelerini enine boyuna ele alarak nerede yanılıyor olabileceklerini anlamalarını sağlayabilmelisiniz. Haklı olma ihtimallerini de açık fikirlilikle dikkate almakla yükümlüsünüz kuşkusuz.

e. **Farklı sohbet düzeylerinde dümen tutun.** Bir mesele veya durumu değerlendirirken, sohbette iki düzey söz konusudur: mevcut durum ve makinenin nasıl işleyeceğine karar vermenize yardımcı olacak ilgili ilkeler. Vakayı layıkıyla ele alabilmek, ilkelerinizin verimliliğini test etmek ve makinenizi gelecekte benzer bir durumla karşılaştığınızda daha iyi işleyecek şekilde geliştirmek için bu iki düzeyde açıklıkla dümen tutmalısınız.

f. **"Konu dağılmalarına" dikkat edin.** "Konu dağılması", hiçbirini bir sonuca bağlamadan gelişigüzel bir şekilde konudan konuya atlanmasıdır. Sohbeti herkesin nerede olduğunuzu görebileceği şekilde bir beyaz tahta üzerinde sürdürmek, bundan sakınmanın yollarından biridir.

g. **Sohbetlerin mantığını güçlendirin.** Anlaşmazlık anlarında insanların duyguları hararetlenir. Daima sakin ve analitik kalın; mantıklı bir sohbeti kapatmak, duygusal bir sohbeti kapatmaktan daha zordur. Duyguların insanların gerçeği görme biçimini perdeleyebildiğini de akılda tutun. Örneğin bazı insanlar, zaman zaman "(Şunun doğru olduğunu) hissediyorum," tarzı cümleler kurar ve sanki bu bir hakikatmiş gibi devam ederken, bazıları aynı durumu tümüyle farklı yorumlayabilirler. İnsanlara bu tespitlerinin sohbeti temellendirecek kadar doğru olup olmadığını sorun.

h. **Ekip olarak karar alırken kişisel sorumlulukları yitirmemeye dikkat edin.** Ekipler bir şeylerin yapılmasına karar verirken sık sık kişisel sorumlulukları belirlemeyi es geçer ve dolayısıyla kimin ne yapacağı açık olmaz. Kişisel sorumlulukları verirken açık olun.

i. **Israrla söz kesmelerden kaçınmak için "iki dakika kuralını" uygulayın.** İki dakika kuralında, kendi fikrinize geçmeden önce, karşı tarafın düşüncesini açıklayabilmesi için ona hiç rahatsız edilmeden kendini ifade edebileceği iki dakikayı vermek zorundasınızdır. Bu kural herkesin yanlış anlaşılma veya sesinin bastırılması kaygısı yaşamadan düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade edebilecek, anlatabilecek süreye sahip olmasını sağlar.

j. **İddialı "hızlı konuşanlara" dikkat edin.** Hızlı konuşan insanlar, kolay anlaşılır ve iddialı bir şekilde hızlı konuşarak kendi gündemlerini diğer insanların değerlendirmelerini veya eleştirilerini aşacak şekilde ifade edebilirler. Hızlı konuşma aptal gibi görünmekten kaygılanan insanlara karşı kullanıldığında bilhassa etkili olabilmektedir. Bu tür insanlardan olmayın. Olayları anlamanın kendi sorumluluğunuz olduğunu bilin ve anlayana kadar da konunun değişmesine izin vermeyin. Kendinizi baskılanmış hissederseniz, "Aptallığımı mazur görün ama söylediklerinizi anlayabilmem için biraz daha yavaş konuşmanızı istemek durumundayım," gibi şeyler söyleyin. Daha sonra sorularınızı sorun. Hepsini sorun.

k. **Sohbetlerde sonuca ulaşın.** Tartışmanın ana amacı, kararlar ve eylemi/eylemleri beraberinde getiren bir sonuca ulaşmak ve senkronize olmaktır. Sonuca ulaştırılamayan sohbetler, zaman kaybından başka bir şey değildir. Fikir alışverişinde, tarafların çıkardıkları sonuçları ifade etmeleri son derece önemlidir. Uzlaşmaya varıldıysa, bunun adını koyun. Başka şeylerin yapılmasına karar verildiyse, bu görevleri listeleyin, kimin neden sorumlu olduğunu belirleyin ve görev bitim tarihini belirleyin. Devam eden sürecin temeli olarak kullanılmak üzere, sonuçlarınızı, çalışma teorilerinizi ve yapılacaklar listesini yazın. Bunların yapılmasını sağlamak için birini notların alındığını ve işlerini tamamlandığını takip etmekle görevlendirin.

Hâlâ fikir ayrılığı yaşadığınızı görseniz dahi, ortada öfkelenecek bir durum yoktur. İnsanlar muhteşem ilişkiler kurarken bile kimi konularda fikir ayrılıkları yaşayabilirler. Her konuda hemfikir olmanız gerekmiyor.

l. **İletişiminizi güçlendirin.** Açık iletişim son derece önemli olmakla beraber, bunu en büyük ödeviniz bunu zamanı verimli kullanarak başarmaktır; herkesle birebir sohbete giremezsiniz. Yönetime Sık Sorulan Soruların (SSS) yanıtlarının bulunduğu açık e-postalar göndermek, önemli toplantıların ses veya görüntü kayıtlarını göndermek gibi kolay paylaşım yollarını belirlemek yararlı olacaktır. (Bu yaklaşımları "kaldıraç gücü" olarak adlandırıyorum.) Görevler büyüdükçe, raporlama hiyerarşisinde daha da yukarı çıkarsınız çünkü eylemlerinizden etkilenen insan sayısı da bu insanların fikirleri ve/veya soruları da çok artacaktır. Bu tür durum-

larda, daha da büyük bir kaldıraç gücüne ve önceliklendirmeye (örneğin, size bağlı çalışan donanımlı birini kimi soruları yanıtlamak ve soruları aciliyet ve önemine göre öncelik sırasına koymakla görevlendirmeye) ihtiyaç duyacaksınız.

4.5 Muhteşem uyum, caz müzisyenliği gibidir.

Cazda bir pusula yoktur: Akışı eşlik ederken çözmek zorundasınızdır. Bazen geriye çekilip diğerlerinin götürmesine izin vermeniz, bazense enstrümanınızı bangır bangır çalmanız gerekir. Doğru anda doğru şeyi yapmak için birlikte çaldığınız kişileri gerçekten dinlemek zorundasınız; ne yaptıklarını ancak böyle anlayabilirsiniz.

Bütün muhteşem, yaratıcı iş birlikleri aynı şekilde hissettirir. Farklı becerileri tıpkı farklı enstrümanlar gibi yaratıcı bir doğaçlama yapacak biçimde ve aynı zamanda kendinizi grubun hedeflerinin altında tutarak birleştirmeniz birlikte muhteşem bir eser ortaya koymanızı sağlar. Ne var ki kaç iş birlikçinin birlikte iyi çalabileceğini bilmek önemlidir: Yetenekli bir ikili çok hoş doğaçlamalar ortaya koyabilir, hakeza bir üçlü veya dörtlü de. Fakat on müzisyeni bir araya getirdiğinizi varsayalım; ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar, büyük bir özenle organize edilmediklerinde muhtemelen ortaya iyi bir şey çıkmayacaktır.

a. 1 + 1 = 3. Uyumlu iki insan, birlikte birbirlerinden bağımsız olarak yapabileceklerinden üç kat daha verimli çalışabilirler zira her biri diğerinin gözden kaçırabildiği şeyleri görür; artı birbirlerini yüksek standartla sorumlu tutarken birbirlerinin güçlü yönlerini geliştirebilirler.

b. 3 ile 5 arası 20'den fazladır. Üç ile beş arasında zeki, kavramsal düşünebilen ve açık fikirlilikle doğru yanıtları arayan insan genellikle en iyi yanıtlara ulaşacaktır. Bu durum daha büyük bir grup oluşturmaya teşvik edebilir fakat iş birliği yapacak çok fazla insana sahip olmak grup üyelerinin tamamı zeki ve yetenekli olsa dahi amaca zarar verebilir. Bir gruba yeni insanlar eklemenin simbiyotik avantajları bir noktaya kadar

artarak büyüyebilir (2 + 1 = 4,25); ötesinde, insan eklemek gerçekte verimliliği azaltacaktır. Bunun iki nedeni vardır: i) grup genişledikçe marjinal faydalar azalır (iki veya üç insan önemli perspektiflerin büyük kısmını idare edebilir, dolayısıyla daha fazla insanı gruba dâhil etmek daha fazla yarar getirmez) ve ii) geniş gruplarda etkileşim küçük bir gruptakinden daha az verimlidir. Elbette ki pratikte en iyi sonuç insanların kalitesine, ortaya koydukları farklı bakış açılarına ve grubun ne derece iyi yönetildiğine bağlıdır.

4.6 Ahenge sahipseniz, onun kıymetini bilin.

Dünya üzerindeki hiç kimse her konuda sizinle aynı bakış açısına sahip olamazken, hayatınızı üzerine inşa ettiğiniz önemli değerleri sizin kadar önemseyen insanlar bulabileceksiniz. Bu insanlarla birlikte hareket ettiğinizden emin olmak için ne gerekiyorsa yapın.

4.7 Büyük farklılıkları –özellikle de değerlerde– uzlaştıramadığınızı görüyorsanız, söz konusu ilişkinin sürdürmeye değer olup olmadığını dikkate alın.

Dünyada birbirinden farklı şeylere değer veren her türden insan yaşamaktadır. Bir insanla ortak değerler konusunda senkronize olamadığınızı gördüğünüzde, bu kişiyi hayatınızda tutmaya değip değmeyeceğini düşünmelisiniz. Ortak değerlerin paylaşılmıyor oluşu pek çok acı ve diğer zararlı sonuçları beraberinde getirecek ve nihayetinde yolların ayrılmasıyla sonuçlanacaktır. Söz konusu sonun gelmekte olduğunu gördüğünüz an, hemen o an bütün bunların önüne geçmek daha iyi olacaktır.

5 İnanılırlık Ağırlıklı Kararlar Alma

Kurumlarda kararların çoğu, genellikle ya tepedeki lider tarafından otokratik bir şekilde ya da herkesin kendi fikrini paylaşması ve bu fikirlerden en çok destek göreninin kabul edilmesi şeklinde demokratik olarak alınır. Her iki sistem de vasat bir karar alım süreci ortaya koyar. Çünkü en iyi kararlar, en liyakatli insanların gerçeğin ne olduğu ve bununla nasıl baş edileceği konusunda bağımsız düşünebilen diğer liyakatli insanlarla aralarındaki fikir ayrılıklarını enine boyuna tartıştığı inanılırlık ağırlıklı karar alma sürecinin işletildiği bir fikir meritokrasisinde alınır.

Daha liyakatli karar alıcıların görüşlerine daha az liyakatli karar alıcılarınkinden daha fazla ağırlık vermek açık ara daha iyidir. "İnanılırlığı tartma" ile kastettiğimiz şey budur. Şu hâlde, kimin hangi konuda liyakatli olduğunu nasıl belirlersiniz? En inanılır fikirler i) söz konusu şeyi tekrar tekrar başarıyla yerine getirmiş ve ii) ulaştıkları sonuçların ardındaki neden sonuç ilişkilerini mantıklı bir şekilde açıklayabildiğini göstermiş kişilerin fikirleridir. İnanılırlığı tartma doğru ve tutarlı bir şekilde yapıldığında, en adaletli ve en etkili karar alma sistemidir. Sadece en iyi sonuçları getirmez, aynı zamanda alınan karara katılmayanlar bile kararın altında yatan mantığı kavrayacağından uyumu muhafaza eder.

Gelgelelim bunun için, inanılırlığı tesis eden kriterler objektif ve herkesçe güvenilir olmalıdır. Bridgewater'da Beyzbol Kartları ve Nokta

Toplayıcı gibi kişinin deneyim ve geçmiş performanslarını aktif bir şekilde kayıt altına alan ve tartan araçlar yardımıyla herkesin inanılırlığı sistematik olarak takip edilir ve değerlendirilir. Toplantılarda düzenli olarak, hem eşit ağırlık ortalamasını hem de inanılırlık ağırlıklı sonuçlarını (herkesin kendi oyuyla birlikte) gösteren Nokta Toplayıcı aplikasyonumuz üzerinden çeşitli konularda oy kullanırız.

Tipik olarak hem eşit ağırlık ortalaması hem de inanılırlık ağırlıklı oylar aynı olduğunda, konunun çözüme kavuşturulduğunu kabul eder ve ilerleriz. İki oy türü eşleşmediğinde, geri dönüp bunu çözmeye çalışır ve hâlâ çözemezsek inanılırlık ağırlıklı oya uyarız. Kararın türüne bağlı olarak kimi durumlarda tek bir "Sorumlu Taraf" (ST) inanılırlık ağırlıklı bir kararı hükümsüz kılabilir; diğer durumlarda inanılırlık ağırlıklı karar ST'nin kararının yerine geçer. Fakat her koşulda, ortada bir fikir ayrılığı olduğunda inanılırlık ağırlıklı oylar ciddiye alınır. ST'lerin inanılırlık ağırlıklı kararı hükümsüz kılabildiği durumlarda bile, ST bunu yapmadan önce anlaşmazlığı çözmeye çalışmakla yükümlüdür. Bridgewater'da geçen kırk yılım boyunca, bir kez olsun inanılırlık ağırlıklı karara zıt bir karar almadım çünkü böyle bir şey yapmamın hem kibirlilik olacağını hem de fikir meritokrasisi ruhuyla çelişeceğini hissettim; en iyi fikrin benimki olduğunu kıyasıyla savunduğum tartışmalarda bile bunu yapmadım.

Bu sürecin pratikte nasıl işlediğine dair bir örnek vereyim. 2012 yılı baharı boyunca Avrupa'nın borç krizi ısınırken, araştırma ekiplerimiz sonrasında ne olacağı konusundaki bir fikir ayrılığını çözüme kavuşturmak üzere inanılır ağırlıklı karar alma sürecini işletti. O dönem İtalya, İrlanda, Yunanistan, Portekiz ve özellikle İspanya hükümetlerinin borç alma ve borç çevirme ihtiyaçları ödeme kabiliyetlerinin çok üstünde seviyelere ulaşmıştı. Avrupa Merkez Bankası'nın önünde iki seçenek olduğunu biliyorduk; ya eşi benzeri görülmemiş boyutta devlet tahvili satın alımı gerçekleştirecekti ya da borç krizinin daha da kötüleşip borçların ödenemeyeceği ve Avro Bölgesi'nde muhtemel bir bölünmenin yaşanacağı bir noktaya gitmesine izin verecekti. Almanya herhangi bir kurtarma paketine net bir şekilde karşıydı. Söz konusu ülkelerin ve hâliyle Avro Bölgesi'nin kaderinin Avrupa Merkez Bankası Başkanı Mario Draghi'nin bankanın bir sonraki hamlesini ne kadar iyi organize edeceğine bağlı olduğu aşikârdı.

Farklı oyuncuların farklı hamlelerinin olası sonuçları ve meyillerini satranç tahtasında gözümüzde canlandırır gibi, her birimiz duruma kendi açımızdan baktık. Uzun tartışmaların ardından hemfikir olamadık: Yaklaşık yarımız AMB'nin tahvil satın almak için daha fazla para basacağını düşünürken, diğer yarımız bankanın böyle bir şey yapmayacağını çünkü Almanlarla ipleri koparmanın Avro Bölgesi'ni daha büyük bir tehlikeye atacağını düşünüyordu. Bu tür saygılı ve açık fikir alışverişleri gerekliliğinin yanı sıra, en iyi karara götürecek çözüme herkesin mutabık kaldığı yöntemler açısından da kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla biz bu çıkmazı aşmak için inanılırlık tartma sistemimize başvurduk.

Bunu insanların farklı düşünme tarzlarındaki fikir ayrılıklarımızın kaynaklarını yüzeye çıkarıp kişilerin inanılırlıkları temelinde yol almamıza yardım eden Nokta Toplayıcı aracımız üzerinden yaptık. İnsanlar belli bir konuda uzmanlık, yaratıcılık ve sentezleme becerisi gibi farklı özelliklerde farklı inanılırlık ağırlıklandırmalarına sahiptir. Bu noktalar hem ekip üyelerinden hem de farklı türde testlerden gelen karma bir değerlendirmeyle belirlenir. Bütün bu özelliklere bakıp aynı zamanda hangi düşünce niteliklerinin mevcut durum için en elzem olduğunu anlayarak en iyi kararları alabiliriz.

Bu örnekte hem konunun uzmanı olma hem de sentezleme becerisi olarak seçilen niteliklerle inanılırlık ağırlıklı bir oylama yaptık. Nokta Toplayıcı aracımıza başvurmamız neticesinde, inanılırlığı daha yüksek olanlarımızın Draghi'nin Almanya'ya kafa tutup para basacağını düşündüğünü gördük ve dolayısıyla buna göre karar aldık. Birkaç gün sonra, Avrupalı karar vericiler sınırsız miktarda devlet tahvili satın alımına dönük kapsamlı bir plan açıkladılar. Yani doğru tahmin ettik. İnanılırlık ağırlıklı yanıt her zaman doğru yanıt olmayabilse de doğru olma ihtimalinin patronun yanıtından da eşit ağırlıklı bir referandumdan da daha yüksek olduğunu gördük.

İnanılırlık ağırlıklandırmada bu tür bir teknolojiye ve yapılandırılmış sürece başvurun veya başvurmayın, asıl önemlisi kavramı anlamanızdır. Bir karar alınması gerektiğinde kendinize ve ekibinize yukarıdan bakıp kimin haklı çıkma olasılığının en yüksek olduğunu değerlendirin.

5.1 Etkili bir fikir meritokrasisi için her bireyin fikirlerinin liyakatini anlamanız gerektiğini kavrayın.

Bir liyakat hiyerarşisine sahip olmak sadece fikir meritokrasisine uygun değildir, aynı zamanda onun için gereklidir de. Herkesle her zaman her konuyu tartışmak ve yine de işlerini yaptırmak mümkün değildir. Böyle bir olasılık yoktur. Herkese eşit davranmak gerçeğe doğru yönelmek değil, daha ziyade gerçekten sapmaktır. Fakat aynı zamanda bütün görüşler her ne kadar bunları ifade eden kişilerin deneyimleri ve geçmiş performansları bağlamında uygun bir şekilde yerleştirilse de, açık fikirlilikle dikkate alınmalıdır.

Nasıl beyzbol oynanacağı konusunda Babe Ruth'tan ders aldığımızı ve aramızdan bu oyunu hiç oynamamış birinin sürekli topa nasıl vurulacağı konusunu tartışarak Ruth'un sözünü kestiğini düşünün. Farklı geçmiş performansları ve deneyimleri görmezden gelmek ekibin gelişimi için yararlı mı olurdu yoksa zararlı mı? Söz konusu iki insanın inanılırlık seviyeleri tümüyle farklı olduğundan, görüşlerine eşit biçimde yaklaşmak elbette ki zararlı ve naiflik olurdu. En verimli yaklaşım Ruth'un sözü kesilmeden bilgilerini aktarmasını ve sonrasında soruları yanıtlamasını sağlamak olurdu. Ne var ki ben bir şeyi olduğu gibi kabul etmek yerine kavramanın önemli olduğuna aşırı inanan biri olduğumdan, yeni bir vurucuyu Ruth'u sırf gelmiş geçmiş en sıkı beyzbol oyuncusu diye söylediklerinde haklı kabul etmemeye teşvik ederdim. Şayet bu yeni vurucu ben olsaydım, gerçeğe ulaştığımdan emin olana dek Ruth'a soru sormaya devam ederdim.

a. Başarılı bir şekilde yapamadığınız bir şeyin nasıl yapılması gerektiği konusunda insanlara ahkâm kesebileceğinizi düşünmeyin. Bir konuda tekrar tekrar başarısız olmasına karşın, bu şeyin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin fikirleri bu işte pek çok kere başarılı olmuş kişilerinkilerle çelişirken bile bunlara sıkı sıkıya bağlı kalan insanlar tanıdım. Bu salt budalalık ve

kibirliliktir. Yapmaları gereken şey sorular sormak ve onları inatlarından vazgeçirecek inanılırlık ağırlıklı oylamalara yönelmek olmalıdır.

b. Unutmayın, herkes fikir sahibidir ve bunlar çokluklа kötü fikirlerdir. Fikir üretmek kolaydır; herkes bolca fikre sahiptir ve çoğu insan fikirlerini paylaşmaya, hatta onları ısrarla savunmaya fazla heveslidir. Ne yazık ki bu fikirlerin pek çoğu değersiz, hatta zararlıdır; kendi fikirlerinizin çoğu da buna dâhildir.

5.2 Sizinle aynı fikirde olmayan olası en inanılır insanları bulun ve onların muhakemelerini kavramaya çalışın.

Kendinizi eğitmenizin ve haklı çıkma ihtimalinizi artırmanızın en hızlı yolu, sizinle aynı fikirde olmayan inanılır insanlarla açık fikirli sohbetlere girmenizdir.

a. Fikirlerinin iyi olma ihtimalini değerlendirirken insanların inanılırlığını dikkate alın. Açık fikirlilik önemli olmakla beraber, farkındalık da şarttır. Yaşayacağınız hayatın kalitesinin büyük ölçüde hedeflerinize ulaşma yolunda alacağınız kararların kalitesine bağlı olduğunu akılda tutun. Müthiş kararlar almanın en iyi yolu daha bilgili başka insanlarla nasıl nirengi yapacağını bilmektir. Dolayısıyla kimle nirengi oluşturacağınızı kavrayın ve bunu yapmada ustalaşın.

Kendinizinkiler dâhil, duyduğunuz fikirlerinin çoğunun pek de değerli olmayacağını fark ederken etkili kararlar alabilmek için gerçeğin ne olduğunu elinizden geldiğince tutarlılıkla kavramaya çalışma ikilemini yaşarsınız. İnsanların inanılırlıkları üzerine düşünün, bu onların düşüncelerini söyleme kabiliyet ve heveslerinin işlevlerinden biridir. Geçmiş performanslarını daima akılda tutun.

b. **Unutmayın, inanılır fikirler çok büyük olasılıkla 1) söz konusu şeyi en az üç kez başarıyla yerine getirmiş ve 2) çıkarımların altında yatan neden sonuç ilişkilerine müthiş açıklamalar getiren insanlardan gelir.** Bunların ikisine de sahip olmayanları inanılır olmayan kişiler, birinden birine sahip olanları bir derecede inanılır kişiler, her ikisine de sahip olanlarıysa en inanılır kişiler olarak görün. Sahada yer almayıp masa başından yorumlarda bulunanlardan ve iyi bir mantığı olmayanlardan özellikle uzak durun çünkü bu tür insanlar gerek kendileri gerekse diğer insanlar için tehlike arz ederler.

c. **Bir kişi bir şey yapmıyor olmakla beraber mantıklı görünen ve stres testine sokulabilen bir teoriye sahip olduğunda, söz konusu teoriyi muhakkak test edin.** Olasılıkları oynadığınızı daima akılda tutun.

d. **İnsanların çıkarımlarına onları bu çıkarımlara sevk eden muhakemelerine gösterdiğiniz dikkat kadar dikkat göstermeyin.** Sadece çıkarımlarını paylaşan ve kendilerini bu çıkarımlara sevk eden muhakemeleri irdelemeyen insanlarla sohbetlerde bu durumla sıkça karşılaşılır. Sonuç olarak, sohbet müthiş bir özgüvenle ifade edilen kötü fikirlerden geçilmez.

e. **Deneyimsiz insanların da iyi, hatta kimi zaman deneyimli insanlarınkinden açık ara daha iyi fikirleri olabilir.** Deneyimli düşünürlerin kendi eski alışkanlıklarına takılıp kalmalarının altında yatan neden budur. Kulaklarınız iyi duyuyorsa, deneyimsiz biri iyi muhakeme yaptığında ona kulak vereceksinizdir. Tıpkı birinin iyi şarkı söyleyip söyleyemeyeceğini bilmek gibi, bunu anlamak da uzun sürmez. Kimi zaman birinin birkaç barda şarkı söylemesi size sesini duyurmasına yeterli olacaktır. Muhakeme de aynıdır; birinin yapıp yapamadığını anlamanız uzun sürmez.

f. **Herkes düşüncelerine ne kadar güvendiğini ifade ederken dürüst olmalıdır.** Bir öneriyse, öneri olduğu belirtilmelidir; samimiyetle savunulan bir kanaatse –hele ki söz konusu alanda hayli güçlü bir geçmiş performansa sahip birinin kanaatiyse– öyle sunulmalıdır.

5.3 İyi düşünün: Öğretmen rolünü mü oynuyorsunuz, öğrenciyi mi yoksa bir akranı mı?

... Öğretmeniz mi gerekiyor, soru sormanız mı yoksa tartışmanız mı? İnsanların fikir ayrılıklarında saldırgan tutum sergilemelerinin altında çoğunlukla nasıl etkili biçimde tartışacaklarını bilmemeleri veya bunun üzerine kafa yormamaları yatar; sadece her neyi düşünüyor, savunuyorlarsa onu düşünmeden söylerler. Herkes her şeyi anlamlandırma hakkı ve yükümlülüğüne sahiptir fakat tartışmanın temel ilkelerine uyulması gerekir. Bu kurallar ve nasıl uygulanacakları sizin göreli inanılırlıklarınıza bağlıdır. Örneğin bir konuda daha az bilgi sahibi birinin daha bilgili birine işin nasıl yapılması konusunda akıl vermesi verimli olmayacaktır. İddialılığınız ile açık fikirliliğinizi konuyu kavrayış seviyeleriniz temelinde doğru dengelemeniz önemlidir.

Fikir ayrılığı yaşadığınız kişinin sizden daha inanılır olup olmadığı üzerine düşünün. Eğer siz daha az inanılırsanız, daha çok öğrenci konumundasınız demektir; dolayısıyla daha açık fikirli olmalı ve her şeyden önce muhtemelen sizden daha çok şey bilen kişinin mantığını anlamak için ona sorular sormalısınız. Eğer daha bilgili taraf sizseniz, rolünüz daha ziyade öncelikle anlayışınızı aktaran ve soruları yanıtlayan öğretmen rolüdür. Eğer görece akransanız, eşit seviyede bireyler olarak saygılı bir fikir alışverişi gerçekleştirmelisiniz. Kimin daha inanılır olduğu konusunda fikir ayrılığı söz konusuysa, makul olun ve konuyu etraflıca ele alın. Bunu kendi başınıza etkili biçimde yapamadığınız koşullarda, iki tarafın da üzerinde uzlaştığı bir üçüncü tarafın yardımına başvurun.

Her koşulda olayları karşınızdaki insanın gözünden de görmeye çalışmalısınız; böylece bir anlayış kazanabilirsiniz. Bütün taraflar tartışmanın biricik amacının birinin haklılığını veya haksızlığını kanıtlamak değil, gerçeğe ulaşmak olduğunu unutmamalı ve yine bütün taraflar mantık ve kanıt temelinde fikrini değiştirmeye istekli olmalıdır.

a. Her ne kadar ikisi de önemli olsa da öğrencinin öğretmeni anlaması öğretmenin öğrenciyi anlamasından daha önemlidir. Daha az inanılır

kişilerin (öğrenciler), daha inanılır kişilerin (öğretmenler) kendi düşüncelerini anladığında ve öğretmenin (daha inanılır taraf), ne söyleyeceğini dinlemeden neden yanıldığını kanıtladığında diretmesiyle çok sık karşılaştım. Bu, geriye götürür. Öğrencinin düşüncesini açmak yararlı olabilir fakat tipik olarak zor ve zaman alıcı bir şeydir bu ve öğretmenin iletmek istediği şeyden ziyade öğrencinin yanıt aradığı şey üzerinde durur. Bu nedenle, bizim protokolümüzde öğrenci öncelikle açık fikirli olmalıdır. Öğrenci öğretmenin önermek zorunda olduğu şeyi bir kez aldığında, hem öğrenci hem de öğretmen öğrencinin bakış açısını çözme ve incelemeye daha hazırlıklı olacaktır. Üstelik böylece zamanı daha verimli kullanarak senkronize olmayı sağlar ki bu bizi bir sonraki ilkeyi götürür.

b. **Herkesin önemli konuları anlamlandırmaya çalışma hak ve yükümlülüğüne sahip olduğunu ve bunu tevazu ve radikal açık fikirlilikle yapmak zorunda olduğunu kavrayın.** Daha az inanılır taraf olduğunuz bir konuda, işe öğretmen-öğrenci ilişkisinde uygun tevazu ve açık fikirlilikle öğrenci rolüne soyunarak başlayın. İlle de konuyu anlamayan taraf olmanız gerekmemekle beraber, meseleyi karşı tarafın gözünden görebilene kadar konuyu anlamadığınızı varsaymalısınız. Şayet mesele sizin için hâlâ anlaşılır değilse ve öğretmeninizin bunu anlamadığını düşünüyorsanız, başka inanılır insanlara başvurun. Hâlâ fikir birliğine ulaşamadıysanız, yanılıyor, yanlış düşünüyor olduğunuzu varsayın. Diğer taraftan birkaç inanılır kişiyi kendi bakış açınıza ikna edebildiyseniz, düşüncenizin kuvvetle muhtemel diğer inanılır tarafların da yardımıyla karar almakta olan kişi tarafından dinlenip dikkate alınmasını garantiye almak zorundasınız. Raporlama hiyerarşisinde daha üst mevkide olan kişilerin en iyi düşünceye ulaşma uğraşında farklı düşünceler içinde beklenen değer temelli bir seçim yapmaya çalışan daha fazla insan ve yine onlarla mevcut konu hakkındaki düşüncelerini paylaşmak isteyen daha fazla insanla ilgilendiğini, dolayısıyla kısıtlı bir zamanda olasılıklarla oynamak durumunda olduğunu unutmayın. Düşünceniz sizi destekleyen diğer inanılır insanlarca stres testinden geçirildiyse, bu düşüncenizin duyulma olasılığı daha yüksektir. Diğer taraftan raporlama hiyerarşisinde daha üstte bulunan kişiler, neyin mantıklı olduğu konusunda alttakilerle senkronize olma amacına ulaşmaya çaba harcamak zorundadır. Neyin mantıklı olduğu konusunda ne kadar çok insanlar senkronize olurlarsa, o kadar çok kabiliyetli ve adanmış insan olacaktır.

5.4 İnsanların kendi fikirlerine nasıl ulaştıklarını öğrenin.

Beynimiz bilgisayar gibi çalışır; veri girişi sağlanır ve bu veri beynimizin işleme ve programlama biçimiyle uyumlu bir şekilde işlenir. Aklınıza gelen her fikir iki şeyden oluşur: veri ve söz konusu veriyi işleme ve muhakeme biçiminiz. Biri "Ben şuna inanıyorum," dediğinde, ona şu soruları sorun: *"Hangi veriye bakıyorsun? Bu çıkarıma ulaşırken için nasıl bir muhakeme yürütüyorsun?"*

Ham fikirlerle uğraşmak sizi ve diğer herkesi kafa karışıklığına sürükleyecektir; bu ham fikirlerin kaynaklarını öğrenmekse gerçeğe ulaşmanıza yardımcı olacaktır.

a. **Birine bir soru sorduğunuzda, muhatabınız olasılıkla bir yanıt verecektir, dolayısıyla sorularınızı kimlere yöneltmeniz gerektiğini enine boyuna düşünün.** İnsanların konudan tümüyle bihaber olan veya inanılır olmayan insanlara sorular sorup inandıkları yanıtları aldıklarını sıkça görüyorum. Hiç yanıtının olmaması bile bundan evladır. Bu hataya düşmeyin. Soru soracağınız doğru insanların kimler olabileceğine kafa yorun. Birinin inanılırlığına dair kuşkularınız varsa, bunları giderin.

Aynısı kendiniz için de geçerlidir: Biri size bir soru sorduğunda, öncelikle bu sorunun sorulması gereken doğru insan olup olmadığınızı düşünün. Eğer konuda inanılır konumda değilseniz, bırakın paylaşmayı herhangi bir fikrinizin olmaması gerekir.

Tartışmak istediğiniz meselelerle ilgili yorum ve sorularınızı doğrudan doğruya inanılır Sorumlu Taraf veya taraflara sorduğunuzdan emin olun. Kararın nihayetinde kimin sorumluluğuysa onun tarafından alınacağını bilerek verilerini ilgili bulduğunuz başka insanları da tartışmaya dâhil etmekten imtina etmeyin.

b. **Herkesin gelişigüzel bir şekilde birbirini soruşturması verimsizdir, zaman kaybıdır.** Allah aşkına, sorularınızı bunların muhatabı olmayan insanlara yöneltmeyin, daha da beteri asla herhangi bir muhatap belirtmeksizin öylece ortaya soru atmayın.

c. **"Sanırım..." ile başlayan ifadelerden kaçının.** Birinin bir şey sanıyor olması, o şeyin doğru olduğu anlamına gelmez. "Sanırım ben..." ile başlayan cümlelere özellikle kuşkuyla yaklaşın zira çoğu insan kendini tutarlı değerlendiremez.

d. **Zamanla insanların geçmiş performanslarını tutarak inanılırlığı sistematik bir şekilde değerlendirin.** Her gün yeni bir gündür. Zamanla kime güvenilip kime güvenilemeyeceğini gösteren bir bulgular bütünü oluşur. Geçmiş performanslar önem arz eder ve Bridgewater'da Beyzbol Kartları ve Nokta Toplayıcı gibi araçlar herkesin geçmiş performanslarını dikkatle inceler.

5.5 Fikir ayrılığına düşülüyorsa, bu verimli bir şekilde yapılmalıdır.

Kişinin fikir ayrılıkları üzerine kendi başına kafa yorması zaman alıcı olabilmektedir, bu nedenle –fikir ayrılığının sadece hoş karşılanmadığı, aynı zamanda teşvik edildiği– bir fikir meritokrasisinin iyi yönetilmediğinde nasıl kullanılmaz hâle gelebileceğini tahayyül edebilirsiniz. Bir öğretmenin önce kendi görüşlerini paylaşıp daha sonra soru almak yerine koca sınıftaki bütün öğrencilere tek tek düşüncelerini sorup tartışmasının ne kadar verimsiz olacağını düşünün.

Aynı fikirde olmamayı isteyen insanlar, bunu akılda tutmak ve fikir ayrılıklarını iyi bir şekilde yürütmek için araçlar ve protokolleri takip etmek zorundadır.

a. **Tartışmaya ne zaman son verip yapılması gereken şey konusunda uzlaşmaya geçeceğinizi bilin.** Önemli meselelerde hemfikir olup detaylar üzerine saatlerce tartışarak vakit kaybeden insanlar tanıyorum. Büyük şeyleri iyi yapmak küçük şeyleri kusursuz yapmaktan daha önemlidir. Ne var ki insanlar bir konuyu tartışmanın önemi konusunda fikir ayrılığı yaşıyorlarsa, o konunun büyük olasılıkla tartışılması gerekir. Aksini yapmak özünde kişiye (genellikle patrona) *de facto* veto verecektir.

b. İnanılırlık ağırlıklandırmayı karar alma sürecinde Sorumlu Tarafların ikamesinden ziyade bir araç olarak kullanın. İnanılırlık ağırlıklı karar alımı, Sorumlu Tarafların kararlarını tamamlamanın ve tartışmanın bir yoludur, onları hükümsüz kılmanın değil. Bridgewater'ın sistemi hâlihazırda mevcut olduğundan, herkesin sisteme tavsiye girmesine izin verilir fakat kişilerin inanılırlıkları bulgular (geçmiş performansları, test sonuçlar ve diğer veriler) temelinde ağırlıklandırılır. Sorumlu Taraflar inanılırlık ağırlıklı oylamayı hükümsüz kılabilir fakat bunu ancak mesuliyeti üzerlerine alarak yapabilirler. Bir karar alıcı diğer inanılır insanların fikir birliğine rağmen kendi fikrine bahis oynamayı tercih ettiğinde, doğruluğu veya yanlışlığı sonuçlarla kanıtlanacak olan cesur bir ifadede bulunmuş olacaktır.

c. Herkesin düşüncesini kendi başınıza derinlemesine irdeleyecek zamana sahip olmadığınızdan, inanılır insanlarınızı dikkat ve özenle seçin. Genel anlamda, en iyi sonuca ulaşmayı ciddi manada önemseyen ve birbirleriyle açıkça fikir ayrılığına düşebilip muhakemelerinin derinlemesine incelenmesine istekli olan üç inanılır insan seçmek en iyisidir. Elbette ki üç rakamı değiştirilmez bir kural değildir; daha büyük veya daha küçük bir grup da olabilir. İdeal büyüklüğü sahip olunan süreye, alınacak kararın ne derece önemli olduğuna, kendinizin ve diğerlerinin karar alma kabiliyetlerini ne kadar objektif değerlendirebildiğinize ve alınacak kararın arkasındaki muhakemeyi çok fazla insanın kavramasının ne kadar önem arz ettiğine göre değişir.

d. Bir karardan sorumlu olduğunuzda, inandığınız insanların inanılırlık ağırlıklı karar alma kabiliyetlerini mukayese edin. Anlaşmazlık söz konusuysa, fikir ayrılığını çözüme kavuşturmak için elinizden geleni yapmalısınız.

İnanılırlık ağırlıklı konsensüsün yanlış olduğunu düşündüğü bir karar almadan önce çok dikkatli düşünün. Yanılıyor olmanız da ihtimal dâhilindedir ve haklı olsanız bile süreci hükümsüz kılarak size duyulan saygıyı yitirmeniz mümkündür. Senkronize olmak için çaba sarf etmeli, bunu başaramıyorsanız, tam olarak hangi noktaya katılmadığınızı üstüne basarak ifade etmeli, yanılıyor olmanızın barındırdığı risklerini kavramalı ve nedenleriniz ve mantığınızı diğer insanlara açıkça izah etmelisiniz. Bunları yapamazsanız, kendi yargınızı askı alıp inanılırlık ağırlıklı oylamaya uymanız kuvvetle muhtemel daha mantıklı olacaktır.

5.6 Herkesin önemli konuları anlamlandırmaya çalışma hak ve yükümlülüğü olduğunu kavrayın.

Meseleleri etraflıca düşünme süreçlerinin tamamında, karşınızda olayları sizden daha farklı gören biri olması nedeniyle iki seçenekten birini seçmek zorunda kaldığınız bir an gelecek, ya konuyu onunla aynı şekilde görene kadar ağır ağır ele almanız ya da düşünce biçimi size hâlâ mantıklı görünmüyorken bile ona uymanız gerekecektir. Biriyle önemli bir konuda fikir ayrılığı yaşadığınızda ilkini, önemsiz bir konuda fikir ayrılığı yaşadığınızda ikincisini yapmanızı tavsiye ederim. İlk yolun konuştuğunuz insanın sabırsızlığı nedeniyle idaresi güç olabilmesini anlıyorum. Bunu etkisiz hâle getirmek için size sadece "Gel, benim kalın kafalı olduğumda fakat hâlâ bunu anlamam gerektiğinde anlaşalım ve bunu garantiye almak için daha ağır ağır ilerleyelim," demenizi öneririm.

İnsan yürütülen tartışmalarda açık fikirli kalmakla yükümlü olduğunu akılda tutarak asla soru sormaktan çekinmemelidir. Tartışmanızı kayda alın, böylece senkronize olamaz veya olayları anlamlandıramazsanız, bu kaydı başka insanlara gönderip kararı onlara bırakabilirsiniz. Dahası elbette ki fikir meritokrasisi içinde hareket ettiğinizi unutmayın; kendi inanılırlığınızı akılda tutun.

a. **En iyi yanıtı bulma amaçlı iletişime, konuyla en ilgili kişiler dâhil edilmelidir.** Kılavuz olarak, konuyu incelemeye en ilgili kişiler yöneticileriniz, doğrudan rapor verilenler ve/veya üzerinde mutabık kalınan uzmanlardır. Bunlar hem tartışılan konudan en çok etkilenenler hem de en haberdar kişiler olmaları dolayısıyla senkronize olması gereken en önemli taraflardır. Senkronize olamıyorsanız, fikir ayrılığınızı danışacağınız uygun kişilere taşımalısınız.[38]

38 En uygun kişiler ya tartışmanın her iki tarafının da rapor verdiği (organizasyonel çizelgede piramidin uç noktası olarak adlandırdığımız) kişilerdir ya da tarafların üzerinde uzlaştığı iyi bir hakemdir.

b. **Eğitsel veya bağıntıyı artırma amaçlı iletişim, salt en iyi yanıta ulaşmanın hedeflendiği bir iletişimde gerekenden daha fazla sayıda insanı içermelidir.** Bir konuda bir karara varmak için daha az deneyimli, daha az inanılır insanların ille de var olması gerekmeyebilir. Diğer taraftan, konuya onlar da dâhil edilmekle beraber, senkronize olunamaması hâlinde, söz konusu anlayış noksanlığının uzun vadede moralleri ve kurumun verimliliğini olumsuz etkilemesi mümkündür. Bu, hem inanılır olmayan hem de fazlasıyla dikkafalı (en kötü kombinasyon) insanların dâhil olduğu durumlarda bilhassa önemli bir noktadır. Onlarla senkronize olamamanız hâlinde, bilgiye dayalı olmayan fikirleri çok ileri götüreceksinizdir. Öte yandan, size meydan okunmasına istekli olduğunuzda, her türden eleştirinin açıkça ifade edildiği bir ortam yaratacaksınız.

c. **Her konuda bir hükme varmanız gerekmediğini kavrayın.** Bir konunun kimin sorumluluğunda olduğu (ve bu kişinin inanılırlığı), konu hakkında kendinizin ne kadar bilgi sahibi olduğunuz ve kendi inanılırlığınız üzerine etraflıca düşünün. Hakkında bilgi sahibi olmadığınız konularda fikir sahibi olmayın.

5.7 İstediğinizi elde edip etmediğinizden daha çok karar alma sisteminizin adaletli olup olmadığına önem verin.

Bir kurum ortak değer ve hedefler bütününe sahip bir topluluktur. Morali ve aksamadan çalışması sizin haklı çıkıp çıkmamanızdan her zaman daha önde gelmelidir, kaldı ki yanılıyor olmanız da pekâlâ mümkündür. Karar alma sistemi istikrarlı biçimde iyi ve objektif kriterlere dayalı yönetildiğinde, fikir meritokrasisi herhangi bir üyenin –bu siz de olabilirsiniz– mutluluğundan daha önemlidir.

6 Fikir Ayrılıklarının Nasıl Aşılacağını Kavrayın

Anlaşmazlıkların iki tarafı da eşit biçimde tatmin edecek şekilde çözümü nadiren yaşanır. Komşunuzla sizin mülkünüz üzerine düşen ağacı ile ilgili tartıştığınızı hayal edin. Ağacın kaldırılmasından kim sorumlu olacak? Odun kimin olacak? Zararı kim ödeyecek? Anlaşmazlığı kendi başınıza çözememeniz muhtemelken, hukuk sistemi gerçeğin ne olduğu ve bununla nasıl baş edileceğini belirlemenize imkân tanıyan prosedürler ve kurallara sahiptir ve bir kez hükmü verdiğinde, siz istediğinizi alamasanız bile, konu kapanmış demektir. Hayat da böyledir.

Bridgewater'da ilkeler ve politikalarımız, anlaşmazlıklara mahkemelerde bulamayacağınız türde (kuşkusuz daha az resmî) çözüm yolları sunarak özünde aynı şekilde işler. Fikir meritokrasisinde bu tür bir sisteme sahip olmak şarttır zira insanları bağımsız bir şekilde düşünmeye ve doğru olduğuna inandıkları şey için mücadele etmeye öylece teşvik edemezsiniz, aynı zamanda onlara fikir ayrılıklarını aşıp ilerleme yolunu da sunmak zorundasınız.

Bridgewater'da bunun iyi yönetilmesi özellikle önemlidir çünkü diğer kurumlarda yaşanandan çok daha saygılı tartışmalar yaşarız. Fikir ayrılığına düşen insanlar, pek çok durumda olaylar üzerine kendi başlarına kafa yorabilirken, sıklıkla neyin gerçek olduğu ve bununla nasıl baş edileceği konusunda yine de uzlaşamazlar. Bu tür durumlarda inanılırlık ağırlıklı

oylama prosedürlerimizi uygular ve alınan karara uyarız. Sorumlu Taraflar oylamadan çıkan kararın aksini yapmak istediği ve buna yetkileri olduğu durumlarda, onların kararını kabul eder ve yola devam ederiz.

Sonuçta fikir meritokrasimize dâhil olan insanlar, tıpkı bir anlaşmazlığı mahkemeye taşıyıp mahkemenin prosedürlerine ve nihai olarak verdiği hükme uyar gibi, politikalarımıza, prosedürlerimize ve bunlardan çıkan sonuçlara uygun davranma konusunda hemfikirdir. Bu onlardan istemedikleri yönde bir karar alındığında, kendi fikirlerini bırakmalarını ve öfkelenmekten kaçınmalarını talep eder. İnsanlar üzerinde anlaşılan yöntemleri takip etmezlerse, ne fikir ayrılığına düştükleri insanlardan ne de fikir meritokrasisine dayalı sistemin kendisinden şikâyet etme hakkına sahip olabilirler.

İlke, politika ve prosedürlerimizin bir fikir ayrılığının nasıl çözüme kavuşturulacağını açıklamayı başaramadığı ender durumlarda, sürecin aydınlatılması ve ilerletilebilmesi için bu gerçeğin konusunu açmak herkesin ortak sorumluluğudur.

6.1 Unutmayın, ilkeler karşılıklı mutabakatla görmezden gelinemez.

İlkeler yasalar gibidir; sırf siz ve başka biri çiğnemek konusunda anlaştınız diye öylece çiğneyemezsiniz. Unutmayın, herkes fikir sahibi olup fikrini açıkça söylemekle yükümlüdür. İlkelerin bir sorun veya anlaşmazlığı çözmede doğru yolu sunmadığını düşündüğünüzde, yapmak istediğiniz şeyi yapmak yerine, ilkelerin değiştirilmesi yönünde mücadele etmeniz gerekir.

a. **Herkese aynı davranış standartlarını uygulayın.** Bir anlaşmazlık yaşandığında, iki tarafın da eşit düzeyde bütünlüğe sahip olması, açık fikirli ve iddialı olması ve eşit ölçüde saygılı olması gerekir. Hâkimler taraflara aynı standartlarda yaklaşmak ve bu standartlarla uyumlu geribildirimlerde bulunmak zorundadır. Çeşitli nedenlerle (daha güçlü icracıyı daha yüksek standartta tutmak, suçu açmak gibi) geribildirimin uygun bir şekilde

dengelenmediği durumlara çok sık tanık oldum. Bu yanlıştır. Hata yapan kişinin en güçlü mesajı almaya ihtiyacı vardır. Bu şekilde çalışmamak insanların sorunun kendilerinden kaynaklanmadığına veya iki tarafın da aynı derecede hatalı olduğuna inanmalarına yol açabilir. Elbette ki mesaj verimliliğini azami düzeye çıkaracak biçimde duygusaldan ziyade sakin ve açık bir dille iletilmelidir.

6.2 İnsanların şikâyet etme, tavsiye verme ve açıkça tartışma hakkı ile doğru kararlar alma hakkını birbiriyle karıştırmayın.

Herkes herkese rapor vermez. Sorumluluklar ve yetkiler bireylere bunları layıkıyla idare etme kabiliyetlerinin değerlendirilmesi temelinde verilir. İnsanlara sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duydukları yetkiler verilir ve yine, insanlar bu sonuçları ortaya koymakla sorumlu tutulurlar.

Aynı zamanda her iki yönden, yani rapor verdikleri kişiler tarafından ve kendilerine rapor verenler tarafından stres testinden geçirileceklerdir. Teşvik ettiğimiz karşı çıkma ve sorgulama bütün kararların eleştirmeleri için değil, yaptıkları işte zaman içinde ilerleme kaydetmeleri içindir. Bağımsız düşünme ve açık tartışmanın nihai amacı karar alıcıya alternatif bakış açıları sağlamaktır. Buradan karar alma yetkisinin kararları sorgulayanlara geçeceği anlamı çıkmaz.

a. **Bir karara ve/veya karar alıcıya karşı çıkarken, geniş bağlamlı düşünün.** Bireysel kararları mümkün olan en geniş bağlamda düşünmek önemlidir. Örneğin karşı çıkılan Sorumlu Taraf bir vizyona sahipse ve üzerinde anlaşmazlık yaşanan karar bu genel vizyonda ufak bir ayrıntıysa, kararın büyük vizyon bağlamında tartışılması ve değerlendirilmesi gerekir.

6.3 Önemli uyuşmazlıkları çözümlemeden bırakmayın.

Çatışmadan uzak durmak kısa vadede daha kolay olanıyken, bunun sonuçları uzun vadede korkunç yıkıcı olabilecektir. Uyuşmazlıkların gerçek manada, suni vaatlerle değil, önemli, tutarlı sonuçlar arayarak çözülmesi kritik bir önem arz eder. Çoğu durumda, bu süreç hem nitelikli karar alımını sağlamak hem de anlaşmazlıkları açıkça derinlemesine ele alma kültürünü kalıcılaştırmak için ilgili kişilere (ve kimi zaman bütün kuruma) şeffaf kılınmalıdır.

a. **Büyük meselelerdeki anlaşmalarla bağlıyken, ufak şeylerin sizi ayırmasına izin vermeyin.** Büyük konularda hemfikir olan hemen her grup daha önemsiz konularda kavga edip büyük meselelerle birbirlerine bağlı olmaları gerekirken bile düşman hâline gelmektedir. Bu fenomene, ufak farklılıklar narsisizmi adı verilir. Protestanlar ile Katolikleri ele alalım. İki taraf da İsa'ya bağlı olmasına rağmen, her iki gruptan bazıları yüzyıllar boyunca birbirleriyle savaşmıştır; bunların birçoğu onları ayıran farkların ne olduğunu ifade edemeyecek olmasına ve söz konusu farklılıkları ifade edebilenlerin çoğu bu farklılıkların onları birbirine bağlayan büyük ve önemli konuların yanında son derece önemsiz olduğunu bilmesine rağmen. Yakın dostumuz olan bir ailenin fertlerinin bir Şükran Günü sofrasında hindiyi kimin keseceği konusunda geri dönüşü olmayan bir kavgaya tutuşmasına tanık olmuştum. Bu ufak farklılıklar narsisizminin sizin başınıza gelmesine müsaade etmeyin. Kimsenin ve hiçbir şeyin kusursuz olmadığını, genel anlamda müthiş ilişkilere sahip olduğunuz için kendinizi şanslı saymanız gerektiğini bilin. Büyük resmi görün.

b. **Anlaşmazlıklarda takılıp kalmayın; onları ya taşıyın ya da oylayın!** Açık fikirlilik ve iddialılığı pratik ederek çoğu anlaşmazlığı çözebilmelisiniz. Bunu yapamıyorsanız ve söz konusu tartışma yüz yüze gerçekleşiyorsa, konuyu iki tarafın da üzerinde mutabık kaldığı inanılır birine taşımalısınız. Her şey eşit olduğunda bu kişi rapor verme zincirinde sizden daha üst mevkide biri, örneğin patronunuz olmalıdır. Bir ekip bir anlaşmaya

varamıyorsa, toplantıdaki sorumlu kişi inanılırlık ağırlıklı bir oylama yapmalıdır.

6.4 Bir kez karar alındıktan sonra, bazı bireyler hâlâ hemfikir olmasalar bile, kararın arkasında durmalıdır.

İstediğini almayanların ekibin aldığı karar için çalışmak yerine tartışmaya devam ettiği bir karar alma ekibi başarısız olmaya mahkûmdur; şirketlerde, kurumlarda ve hatta politik sistemlerde ve dahi ülkelerde her zaman buna tanıklık edebilirsiniz. İnsanların hoşlanmadıkları kararlardan hoşlanmış gibi yapmaları gerektiğini veya söz konusu meselenin ileriki bir tarihte tekrar ele alınamayacağını söylemiyorum. Söylemeye çalıştığım şey şu ki birlikte çalışan bütün ekipler etkili olabilmek için fikir ayrılıklarının incelenmesine, üzerine düşünülmesine zaman tanıyan protokollerle fakat karşıt fikirleri savunan tarafların bir kez karar alındıktan sonra ekip uyumunun bireysel arzulardan önce geldiğini kabul ettiği bir şekilde çalışmak zorundadır.

Ekip bireyden daha önemlidir, seçilen yola zarar verecek şekilde davranmayın.

a. **Olaylara daha üst bir seviyeden bakın.** Sizden daha üst bir seviyeye çıkıp kendinize ve diğer insanlara bir sistemin parçaları olarak yukarıdan bakmanız beklenir. Başka bir deyişle kendi kafanızın dışına çıkmalı, görüşlerinizi pek çok görüşten bazıları olarak düşünmeli ve salt kendi görüşünüze sahip olmaktan ziyade bakışınızın açılarını fikir meritokrasisi temelinde değerlendirecek şekilde yukardan bakmalısınız. Olayları daha üst bir seviyeden görmek sadece insanların bakış açılarını görmek değildir; bütün koşulları ve hem kendinizi hem de diğer insanları âdeta tarafsız bir gözlemci olarak değerlendiriyormuş gibi görebilmelisiniz. Bunu iyi yaptığınızda, durumu "geçmişte yaşananların bir benzeri" olarak görecek, herkesin gözünden görecek ve durumla nasıl baş edileceğine karar verirken iyi birer zihin haritaları ve ilkelere sahip olacaksınız.

Hemen herkes ilk başta olayları kendi gözünün dışında da görebilmekte zorlanır; bu konuda insanlara yardımcı olabilmek amacıyla politikalar ve (durumları ilkelerle bağlayan) Koç gibi araçlar geliştirdim. Çoğu insan pratikle bu bakış açısını geliştirmeyi öğrenebilir; diğerleri bunu yapmasa bile. Kendinizin ve çevrenizdekilerin nasıl insanlar olduğunu bilmeniz gerekir. Bunu kendi başınıza layıkıyla yapamıyorsanız, başkalarından yardım alın. Çoğu insanın olayları daha üst bir seviyeden göremediğini kavrayın, bunu yapanlarla yapamayanları ayırın ve ya yapamayanlardan kurtularak ya da iyi koruyucu engeller koyarak hem kendinizi hem de kurumu bu yetersizlikten koruyun.

Bu arada kavga etmeye devam ederek, fikir meritokrasisini baltalamadığınız sürece bazı konularda fikir ayrılıklarınızın devam ediyor olmasında hiçbir mahsur yoktur. Fikir meritokrasisiyle kavga etmeye devam ediyorsanız, gitmek zorundasınız.

b. **Fikir meritokrasisinin kargaşaya dönüşmesine asla izin vermeyin.** Fikir meritokrasisinde, tipik bir kurumdakinden çok daha fazla fikir ayrılığı yaşanması kaçınılmazdır fakat bu uç bir seviyeye ulaştığında, tartışma ve her şeyde kusur bulma fikir meritokrasisinin verimliliğine zarar verebilir. Bridgewater'da, bazı kişilerin, özellikle de kıdem olarak daha altta olan kimi kişilerin her istedikleri konuyu her istedikleri insanla tartışmakla yetkili oldukları gibi yanlış bir kanıya vardığına şahit olabiliyorum. Bunun ilkelerden gelen hakları olduğunu iddia ederek fikir meritokrasisine tehdit oluşturacak biçimde birleştiklerini dahi gördüm. İlkelerimi ve kurum içindeki sınırları yanlış anlıyor bu insanlar. Sistemin fikir ayrılıklarına çözüm yolları sunan kurallarına uymak ve sisteme tehdit oluşturmamak zorundalar.

c. **Linç çetelerine ve topluca saldırıya asla müsaade etmeyin.** İnanılırlık ağırlıklı bir sisteme sahip olma amacının bir boyutu da duyguları karar alma sürecinden çıkarmaktır. Kalabalıklar duygusallaşır ve kontrolü elde tutmaya çabalar. Bunun önüne geçilmesi gerekir. Bütün bireyler kendi fikirlerini söyleme hakkına sahiptir fakat kimse hüküm açıklama hakkına sahip değildir.

6.5 Unutmayın, fikir meritokrasisi kurumun refahıyla çatışır hâle gelirse kaçınılmaz olarak zarar görecektir.

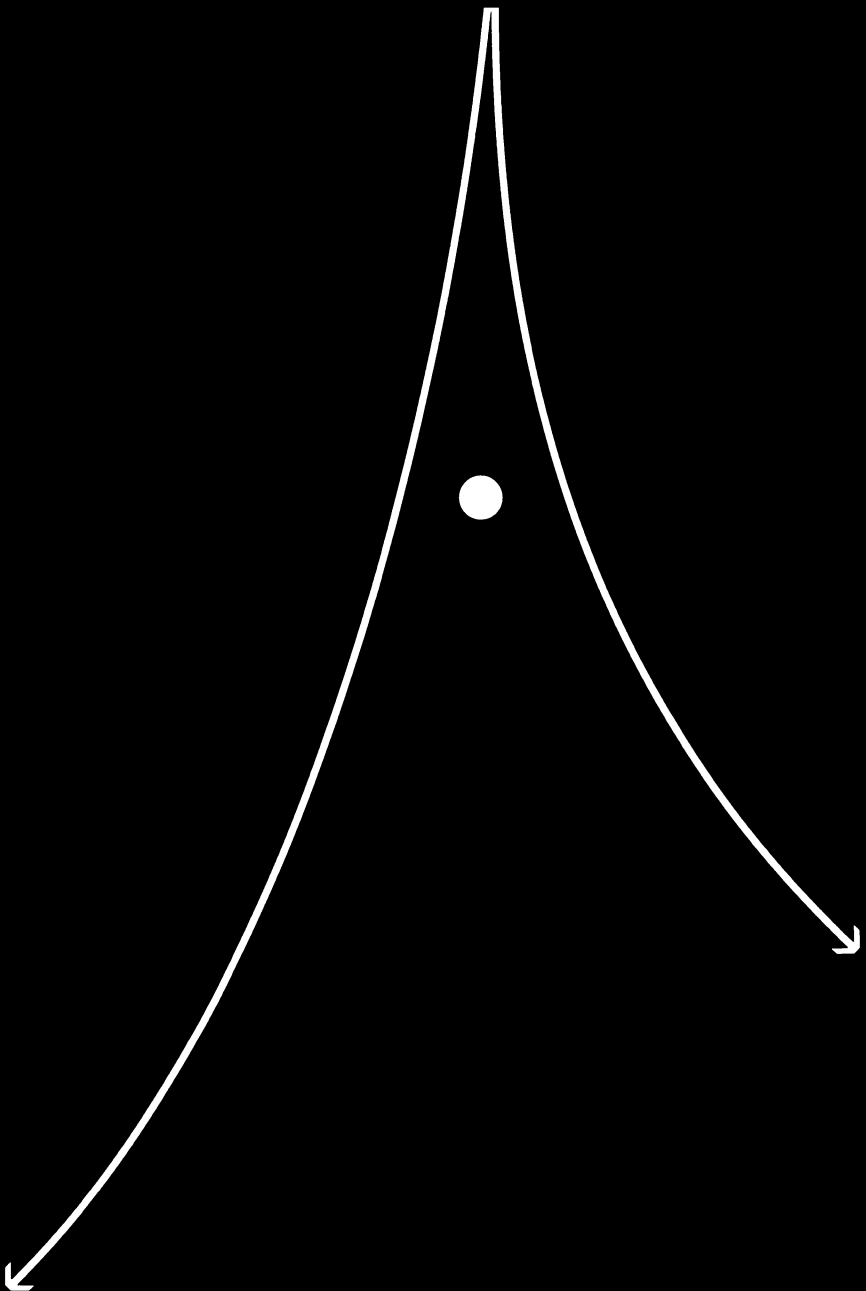
Bu tümüyle pratiklik meselesidir. Bildiğiniz gibi, ben iyi olanın iyi işlemesi gerektiğine ve en önemlisinin bir kurumu iyi işler hâle getirmek olduğuna inanırım.

a. **Sadece ama sadece ilkelerin askıya alınmasını gerektiren nadir ve uç koşullarda "sıkıyönetim" ilan edin.** Bütün bu ilkelerin varlık nedeni topluluğun refahıyken, tam da ilkelerin topluluğun refahı için tehdit oluşturduğu kimi anlar gelebilir. Örneğin Bridgewater içinde radikal biçimde şeffaf tutulan kimi şeylerin basına sızdırıldığı bir dönem yaşadık. Bridgewater'daki insanlar zayıf yönlerimiz ve hatalarımızla ilgili şeffaflığımızın çarpık ve zarar verici bir Bridgewater portresi sunmak maksadıyla kullanıldığını anladılar; dolayısıyla bu sorunu çözene kadar şeffaflık seviyemizi aşağı çekmek zorundaydık. Ne var ki ben, şeffaflık seviyemizi aşağı çekmekle yetinmek yerine, durumu açıkladım ve "sıkıyönetim" ilan ettim; bu, radikal şeffaflığın geçici bir süreyle tümüyle askıya alınması anlamına geliyordu. Böylece herkes hem bunun istisnai bir durum olduğunu hem de alışıldık çalışma tarzımızın askıya alındığı bir döneme girmekte olduğumuzu bilecekti.

b. **"Kurumun iyiliği" için fikir meritokrasisinin askıya alınması gerektiğini savunan kişilere dikkat edin.** Bu tür argümanlar galip geldiğinde, fikir meritokrasisi zayıflayacaktır. Buna asla izin vermeyin. İnsanlar fikir meritokrasisi kurallarına saygı duyarsa, herhangi bir çatışma yaşanmayacaktır. Onlarca yıllık deneyimlerime dayanarak söylüyorum bunu. Ne var ki kendi istedikleri şeyi fikir meritokrasisinin üzerinde tutan ve ona tehdit oluşturan insanların olacağını da biliyorum. Bu insanları sistemin düşmanı bilin ve onlardan kurtulun.

6.6 İktidar sahibi kişiler ilkelere uygun davranmak istemediğinde, ilkeli çalışma tarzının başarısızlığa mahkûm olduğunu kavrayın.

Nihayetinde iktidar yönetecektir. Bu bütün sistemlerde böyledir. Örneğin, tekrar tekrar görüldüğü üzere, yönetim sistemleri, sadece ama sadece iktidar sahipleri sistemin ardında yatan ilkelere kendi kişisel amaçlarından daha çok değer verdiğinde işler. İnsanlar sistemi baltalama gücüne sahip olup istediklerini elde etme arzuları sistemin devamlılığına duydukları arzudan daha büyük olduğunda, sistem çökecektir. Bu nedenle ilkeleri destekleyen iktidar, sadece ilkeli çalışma tarzını kendi bireysel çıkarlarından (veya bağlı olduğu grubun çıkarlarından) üstün tutan kişilere verilmelidir ve insanlarla ezici çoğunluğun ilke temelli sistemi isteyeceği ve savunacağı makul ve dikkatli bir şekilde ilgilenilmelidir.



DOĞRU İNSANLARI BULMAK...

Bir önceki bölümde bir kurumun kültürüne değindik; diğer taraftan kurumun insanları kültüründen daha önemlidir çünkü kültürü daha iyiye taşıyabilecek olan da kötüleştirebilecek olan da insanlardır. Bir kültür ile insanları simbiyotiktir; kültür belli türde insanları kendine çekerken, insanlar da kültürü değerleri ve kendi tabiatları temelinde ya güçlendirir ya da dönüştürür. Doğru değerlere sahip doğru insanları seçer ve bunlarla senkronize hareket ederseniz, hoş bir caz performansı sergilersiniz. Yanlış insanları seçerseniz, hep birlikte uçurumdan aşağı yuvarlanırsınız.

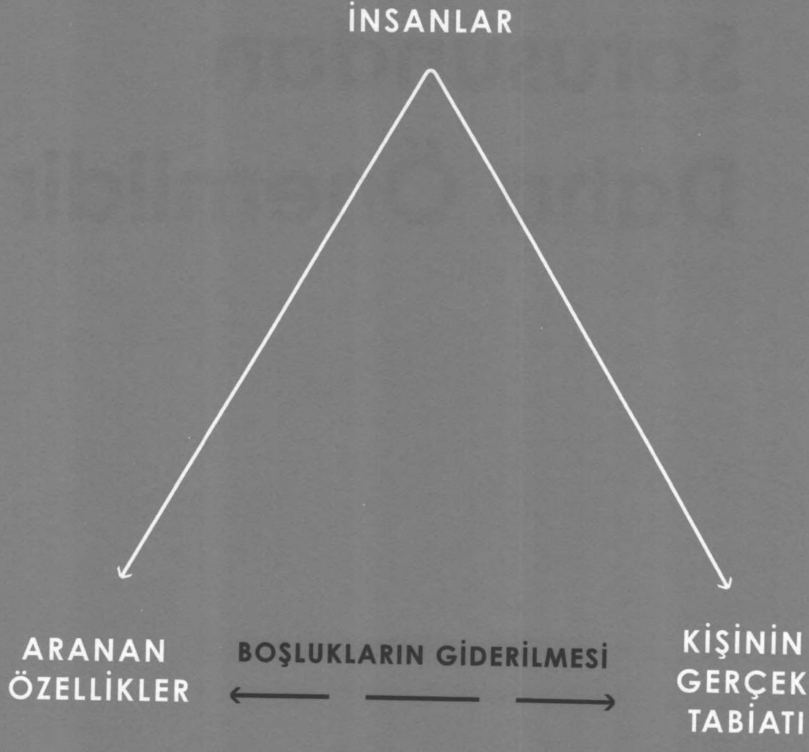
Herkes tarafından Apple'ın başarısının sırrı olarak kabul edilen Steve Jobs, "Başarımın sırrı dünyanın en iyi isimlerini işe almak için istisnai biçimde her yola başvurmamızdır," diyordu. Bir sonraki bölümde bu anlayışı ele alacağım. Unutmayın, KİM sorusu NE sorusundan daha önemlidir. Başarılı bir kurumu yöneten her yönetici size aynı şeyi söyleyecektir.

Diğer taraftan, çoğu kurum işe alımda kötüdür. Hoşlandıkları kişileri mülakata çağırarak işe başlarlar ve bu kişilerin gerçekte nasıl insanlar olduklarına ve bu yapılarının iş ve kariyerlerine ne kadar uygun olacağına odaklanmazlar. Doğru İnsanları İşe Alın Çünkü Yanlış İnsanları İşe Almanın Bedeli Ağırdır başlıklı Sekizinci Bölüm'de açıklayacağım üzere, işe alımı iyi yönetebilmek için kişi insanların değer, kabiliyet ve becerilerini kurumun kültürü ve kariyer yollarıyla birebir eşleştiren daha bilimsel bir

süreç işletmek zorundadır. Çalışan adayınızla birbirinizi tanımanız gerekir. Kurumunuzla görüşme yapmalarına izin vermeli ve onlara her şeyi bütün ayrıntılarıyla dürüstçe anlatmalı ve birbirinizden ne beklediğiniz konusunda çok açık olmalısınız.

Yine de her iki taraf da evet dedikten sonra bile, işinizde ve ilişkinizde bir süre birlikte hareket edene kadar aranızda iyi bir uyum olup olmadığını bilemezsiniz. Bu "mülakat" süreci kişinin istihdam edilmesiyle sona ermez, aksine İnsanları Sürekli Eğitin, Test Edin, Değerlendirin ve Sınıflandırın başlıklı Dokuzuncu Bölüm'de açıklayacağım üzere, zahmetli bir eğitim, test, sınıflandırma ve en önemlisi senkronize olma sürecine geçiştir sadece.

Zayıf yönleri de dâhil kendini objektif bir şekilde değerlendirme kabiliyetinin kişinin başarılı olup olmayacağında en önemli etmen olduğuna ve sağlıklı kurumun insanların birbirleriyle rekabetten daha çok ayaklarına dolanan alt düzey benleriyle mücadele ettiği bir kurum olduğuna inanıyorum. Hedefiniz bunu kavrayan insanları işe almak, onları işlerinde ilerleme kaydetmeleri için gerekli bilgi ve araçlarla donatmak olmalıdır ve asla çok yakından kontrol etmek olmamalıdır. Eğitim aldıktan ve öğrenmeleri için gerekli süre tanındıktan sonra işlerini iyi yapamayanlarla yollarınızı ayırırken, yapanları terfi ettirin.


İNSANLAR
ARANAN ÖZELLİKLER
BOŞLUKLARIN GİDERİLMESİ
KİŞİNİN GERÇEK TABİATI

7 Unutmayın, KİM Sorusu NE Sorusundan Daha Önemlidir

İnsanlar salt ne yapılması gerektiğine odaklanırken, daha önemli bir soruyu, yapılması gereken şeyi belirleme sorumluluğunun kime verilmesi gerektiğini önemsememe hatasına sıklıkla düşerler. Bu geriye götüren bir adımdır. Bir işi layıkıyla yapacak insanda neye ihtiyaç duyduğunuzu ve bu işi nasıl bir insana vereceğinizi bildiğinizde, olayların nasıl seyredeceğini iyi bir şekilde gözünüzde canlandırabilirsiniz.

Hızla yükselmekte olan en yetenekli idarecilerimizden birinin başka bir role geçmesini sağlayacak bir geçiş planı oluşturduğu bir olay hâlâ hatırımdadır. Sorumlu olduğu alanı bütün yönleriyle ayrıntılandırıp her şeyi nasıl olabildiğince dört dörtlük bir hâlde sistematikleştirdiğini açıkladığı, süreç akışları ve sorumluluk haritalarıyla dolu dosyalarla Yönetim Komitesi toplantısına gelmişti. Etkileyici bir sunumdu fakat kendisi yeni rolüne geçtiğinde, onun yerini kimin alacağı ve yeni gelen kişi olayları daha farklı şekilde yorumlayıp farklı bir plan ortaya koyarsa ne olacağı sorularına herhangi bir yanıtı olmadığını görmemiz uzun sürmedi. İnşa ettiği makineyi kim denetleyecek, sorun çıktığında makineyi kim inceleyecek ve kim makineyi sürekli geliştirecek veya makineden kurtulma kararını kim verecekti? Bu kişinin onun ortaya koyduğu müthiş sonuçları aynıyla ortaya koyabilmek için ne tür vasıflara sahip olması gerekiyordu? Başka bir deyişle, söz konusu kişiyle hangi önemli iş vasıflarını eşleştirmemiz gerekiyordu? Böyle birini işe almak için nereye bakmalıydık?

Geriye dönüp bakıldığında bu tür sorular ayan beyan ortadayken, insanların bunları zaman içinde her seferinde tekrar gözden kaçırdığına tanık oluyorum. Bir işin layıkıyla yapılması için nelerin gerektiğini ve çalışanlarınızın nasıl yapıda insanlar olduğunu bilmemek parçalarını nasıl bir araya getireceğini bilmediğiniz bir makineyi çalıştırmaya uğraşmaya benzer.

Gençlikte, "Kendinizden daha iyilerini işe alın," cümlesinin manasını hakkıyla kavrayamazdım. Fakat onlarca yıl insanları işe aldıktan, yönettikten ve işten çıkardıktan sonra, gerçek manada başarılı olmak için tıpkı birçoğu (belki de tamamı) kendi enstrümanlarını benim çalabileceğimden daha iyi çalan insanları idare eden bir koro şefi gibi olmam gerektiğini ve şayet *gerçekten* iyi bir şefsem, kendimden daha iyi bir şef bulup işe alabilmem gerektiğini anlıyorum. Benim nihai hedefim, arkama yaslanıp keyifle izleyeceğim kadar müthiş bir şekilde işleyen bir makine inşa etmektir.

İnsanları seçme, eğitme, test etme, değerlendirme ve sınıflandırmanın önemi konusunda ne söylesem hafif kalır.

Sonuç olarak, yapmanız gereken şey basit:

1. Hedefinizi akılda tutun.
2. Bu hedefi ona ulaşabilecek insanların önüne koyun (en iyisi budur) veya onlara bu hedef ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini anlatın (bu, yakından idare ve kontrol demektir ve dolayısıyla ilkine göre daha az iyidir).
3. Onları sorumlu tutun.
4. Eğitilip öğrenmeleri için belli bir süre tanıdıktan sonra hâlâ işi layıkıyla yapamayanlarla yollarınızı ayırın.

7.1 Sizin için en önemli kararın Sorumlu Taraflar olarak kimleri seçeceğinizi belirlemek olduğunu kavrayın.

Hedeflerinizi bunları layıkıyla yürütebilecek Sorumlu Tarafların eline teslim ettiğinizde ve onlara söz konusu hedeflere ulaşma ve görevleri yerine getirme noktasında kişisel olarak sorumlu olduklarını açıkça ifade ettiğinizde, muhteşem sonuçlar ortaya koymaları gerekir.

Aynısı sizin için de geçerlidir. Tasarımcı/yönetici sizin, çalışan sizin verili bir göreve uygun kişi olduğuna inanmak için mantıklı bir nedeniniz yoksa, inanılır tarafların kontrolörlüğüne ihtiyaç duymadan söz konusu görevi kendi başınıza yapabileceğinizi düşünmek için deli olmanız gerekir. Dünyanın iyi olmadıkları şeyleri yapmaya çalışan yeteneksiz insanlarla dolu olduğunu biliyorsunuz, dolayısıyla sizin de bunlardan biri olmanız pekâlâ ihtimal dâhilindedir. Bu saf gerçektir ve bu gerçeği kabul edip onunla iyi sonuçlar ortaya koyacak biçimde baş etmek gerekir.

a. **En önemli ST'lerin hedeflerden, sonuçlardan ve makinelerden en üst düzeyde Sorumlu Taraflar olduğunu bilin.** Bana bütün alandan sorumlu olabilecek –hedefe ulaşmak için tasarım, işe alım ve sınıflandırma yapabilen– birini verirseniz, her şeyin iyi gideceğinden en ufak bir kuşkum olmaz. Bu tür insanlar iyi seçim ve iyi idarede en önemli kişilerdir. Üst düzey yöneticiler üst düzey düşünme ve hedefler ile görevler arasındaki farklı kavrama kabiliyetine sahip olmalıdır; aksi hâlde onların işini de sizin yapmanız gerekir. Hedefleri anlama ve onlara değer verme kabiliyeti her ne kadar deneyimle geliştirilebilse de büyük ölçüde kişinin tabiatında olan meziyetlerdir. Kuşkusuz hiçbir test mükemmel değilse de söz konusu kabiliyetlerin test edilmesi mümkündür.

7.2 Nihai Sorumlu Tarafın, yapılan işin sonuçlarına katlanması gereken kişi olacağını bilin.

Başarısızlıkların sonuçlarına katlanan kişi siz olduğunuz müddetçe, nihai Sorumlu Taraf sizsinizdir. Örneğin hastalığınızla nasıl baş edeceğinize karar verme sorumluluğunu bir doktora bırakabilirsiniz fakat doğru doktoru bulmak sizin sorumluluğunuzdur zira bulduğunuz doktor işini kötü yaparsa, sonuçlarına katlanacak taraf siz olacaksınız. Ya da kendiniz için bir ev inşa etmek istediğinizde, bir mimara gidip "Bana ne tür evler inşa edebileceğimi göster" mi dersiniz yoksa ona nasıl bir evde yaşamak istediğinizi mi anlatırsınız? Bu durum para konusunda bilhassa böyledir. Paranızın sorumluluğunu başkalarına verirseniz, bu insanlar kendilerini sizin paranızdan kendi paralarıymış gibi sorumlu görmeyecek ve kötü iş çıkardıklarında kendilerini kovmayacaklardır. Bunu ancak ST yapabilir.

Birini sorumlu bir pozisyona yerleştirirken, bu kişinin sorumluluklarına uygun teşvik edici nedenlere sahip olduğundan ve ortaya koyduğu sonuçları yaşadığından emin olun. Örneğin, işlerini düzenleyin; böylece insanlar sorumlu oldukları alanlarda ne kadar iyi veya kötülerse, işlerini o kadar iyi veya kötü yapacaklardır. Bu, iyi yönetimin temelidir.

a. **Herkesin rapor verdiği biri olmasını sağlayın.** Şirket sahiplerinin bile patronları vardır; onların örneğinde patron, hedeflerine ulaşmak üzere parası harcanan yatırımcılardır. Şirket sahipleri kendi kendilerini finanse ediyor olsa bile, müşterilerini ve çalışanlarını memnun etmek zorundadır. Dahası maliyetlerin kabul edilebilir, hedeflerin ulaşılabilir olmasını sağlama sorumluluğundan kaçmak gibi bir lüksleri yoktur. İnsan kendine mahsus bir iş yapıyor olsa dahi, her zaman bu işten sorumlu tutulması gerekir.

7.3 Meselenin arkasındaki gücü akılda tutun.

Çoğu insan çevresindeki olayları arkalarındaki güçleri dikkate almadan okur, yorumlar. Ekseriyetle, bu güçler belli biçimde çalışan belli özelliklere sahip belli insanlardır. Bu insanları değiştirdiğinizde, olayların seyrini de değiştirmiş olursunuz; yaratıcı insanların yerine yaratıcı olmayanları getirdiğinizde yaratıma son vermiş olursunuz.

İnsanlar kurumlara kişilik vermeye meyillidir ("Apple yaratıcı bir şirkettir") fakat öte yandan kurumun elde ettiği sonuçları gayrişahsileştirme hatasına düşer ve dolayısıyla bu sonuçların ortaya çıkmasına kimin hangi eyleminin sebebiyet verdiğini gözden kaçırırlar. Bu yanlıştır çünkü kararları şirketler almaz, insanlar alır.

Şu hâlde, kurumunuzda sonuçların ve kurumunuzu özel kılan kültürün arkasında kimler var? Bunların kimler olduğu ve ortaya çıkan şeyi ortaya çıkarmak için birlikte nasıl çalıştıkları üzerine düşünün.

8 Doğru İnsanları İşe Alın Çünkü Yanlış İnsanları İşe Almanın Bedeli Ağırdır

Bridgewater'ın ilk günlerindeki gelişigüzel işe alım pratiklerini anlattığım İnsanların Beyinlerinin Farklı Şekillerde İşlediğini Kavrayın başlığına geri dönelim mi? İlk başta sadece hoşlandığımız insanları işe aldık. Fakat bunların çoğunda kötü bir uyumsuzluk gördük. Onları sevdiğimizden, yollarımızı ayırmaya isteksiz davrandık ve olaylar sıklıkla daha da kötüye gitti. Bunun üzerine çoğu şirketin yaptığı gibi yapmaya başladık ve özgeçmişleri inceleyip listeyi daralttıktan sonra mülakat yaparak kimin doğru kişi olduğunu içgüdüsel bir şekilde bulmaya çalıştık. Gelgelelim adaylara sorduğumuz sorular bilimsel temelli oluşturulmuş kişilik testine dayalı soruların aksine insanların gerçekte nasıl biri olduklarına dair sahici ipuçları sunan yanıtları ortaya çıkarmaktan uzaktı.

Yaptığımız şey özünde müstakbel çalışanları kendi önyargılı perspektifimizden değerlendirmekten ibaretti. Lineer düşünenlerimiz lineer düşünenleri, yanal düşünenlerimiz yanal düşünenleri işe almak istiyordu. Hepimiz seçtiğimiz tipin bütün işlerde en iyi performansı sergileyeceğini sanıyorduk ve dolayısıyla sıra dışı çalışma ortamımızda kimin başarılı, kimin başarısız olacağını doğru kestiremiyorduk. Sonuç olarak, hâliyle bir sürü kötü işe alım kararı almaya devam ettik.

Nihayetinde hata ve başarılarımızdan dersler çıkararak işe alım sonuçlarımızı iki şekilde geliştirmeyi öğrendik: i) tam olarak nasıl birini aradığımız konusunda daima düzenli ve net olarak ve ii) insanların kabi-

liyetlerini çok daha ayrıntılı düzeyde değerlendirmek için söz dağarcığımızı ve araçlarımızı geliştirerek. Bu başlıkta bunu yaparken öğrendiğimiz ilkeleri ayrıntılarıyla ele alacağız. Hâlâ işe alımda pek çok hata yapıyor olsak da, sürekli geliştirmeye gayret ettiğimiz söz konusu süreçlere uyarak hata sayımızı önemli ölçüde azaltmayı başardık.

Üst düzeyden bakıldığında bağımsız düşünen, açık fikirlilikle ve iddialı bir şekilde tartışan ve hepsinden önemlisi yoğun hakikat ve mükemmeliyet arayışımıza ve bu doğrultuda hem kişisel hem de kurumsal manada hızlı gelişim göstermeye değer veren insanlar arıyoruz. İşimize salt hayatımızı idame ettirmek için yaptığımız bir şey değil, ondan çok daha fazlası olarak yaklaştığımızdan, bütün adaylara sadece çalışan değil, hayatımızı paylaşmak istediğimiz biri olarak bakıyoruz. Birlikte çalıştığımız kişilerin zor ve doğru işleri yapma konusunda dikkatli ve son derece sorumluluk sahibi olmalarında ısrar ediyoruz. Tabiatıyla cömert ve yüksek bir adalet standardına sahip insanlar arıyoruz. En önemlisi egolarını bir kenara bırakıp kendilerini açık yürekle değerlendirebilecek insanlar arıyoruz.

Bu özellikler veya başkaları; aradığınız özellikler ne olursa olsun işe alımın bilinçli bir şekilde yaklaşılması gereken yüksek riskli bir kumar olduğunu kavramanız, yapabileceğiniz en önemli şey olacaktır. İşe alım ve yeni çalışanların gelişimi bu kişilerin uygun kişiler olup olmadıkları açıklığa kavuşana kadar çok fazla zaman, emek ve kaynak isteyen bir iştir. Eğitim ve yeniden eğitime aylar hatta yıllar ve hesapsız para harcanabilir. Kötü sonuçlardan doğan maliyetlerin tamamını kuruş kuruş hesaplamak mümkünken, görevlerinde mükemmel olmayan kişiler birbirleriyle karşılaşması sonucunda yaşanan moral kaybı ve standartlarda yaşanan kademeli düşüş gibi somut olmayan kısım cabasıdır. Dolayısıyla, kendinizi birine bir teklifte bulunmaya hazır hissettiğinizde, ne gibi önemli şeylerin yolunda gitmeyebileceği ve bu riskleri daha iyi hesaplayabilmek ve haklı çıkma olasılığınızı artırmak için neler yapabileceğiniz üzerine son bir kez daha düşünün.

8.1 Kişiyi tasarımla eşleştirin.

Bir "makine" inşa ederken tasarım, insandan önce gelir çünkü ihtiyaç duyduğunuz insan tipi tasarımınıza bağlı olacaktır. Tasarımınızı oluştururken, her bir bireyin kendi işini layıkıyla yapması için sahip olması gereken özelliklerin açık bir zihinsel imajını yaratın. İnsanlara başarıyla üstesinden gelmek için gerekli özelliklere sahip olmadıkları türde sorumluluk vermek faydasızdır. Dahası bu bütün tarafları gerer, kaçınılmaz olarak öfkelendirir ve nihayetinde çalışma ortamına zarar verir.

Bir insanı bir tasarımla eşleştirirken, işe spekülasyon kâğıdı oluşturarak başlayın; böylece elinizde işe alımdan performans değerlendirmelerine kadar uygulanabilen bir dizi makul kriteriniz olacaktır. Bridgewater'ın spekülasyon kâğıtları beyzbol kartlarımızla aynı özellik listesinden oluşur.

İşleri insanlara uydurmaya çalışmayın; daima eninde sonunda bunun hata olduğunu görürsünüz. Gitmesine izin vermeye isteksiz olduğunuz biri soruna çözüm üretmediğinde sıklıkla ortaya çıkan bir durumdur bu; kişinin yapabileceklerini anlamaya çalışacağınız ipuçları daima vardır. İdareciler kendi güçlü ve zayıf yönlerini objektif bir gözle değerlendirmeyi çoklukla beceremez ve uygun olmadıkları rollere soyunurlar.

a. Hangi değerleri, kabiliyetleri ve becerileri (bu sırayla) aradığınızı etraflıca düşünün. Değerler davranışları tetikleyen ve insanların birbirleriyle uyumlarını belirleyen kökleşmiş inançlardır. İnsanlar değerleri için mücadele ederler ve aynı değerleri paylaşmayan insanlarla kavga etmeleri muhtemeldir. Kabiliyetler düşünce ve davranış biçimleridir. Bazı insanlar müthiş birer öğrenci olup her şeyi çok hızlı kavrarken, bazıları olayları daha üst bir seviyeden görme kabiliyetine sahiptir. Bazısı detaylara odaklanırken, bazısı yaratıcı, mantıklı veya daha büyük bir tertipte düşünür. Beceriler yabancı dil konuşabilmek veya bilgisayar kodu yazabilmek gibi öğrenilen araçlardır. Değerler ve kabiliyetlerde genellikle çok büyük değişim gözlemlenmezken, çoğu beceriyi sınırlı bir süre zarfında edinmek mümkündür (örneğin yazılım uzmanlığı öğ-

renilebilir) ve ekseriyetle değerleri sürekli değişir (bugünün revaçta olan programlama dilinin birkaç yıl içinde modasının geçmesi muhtemeldir).

Hangi özellikler karmasının hangi role uygun olduğunu ve daha geniş anlamda başarılı ilişkiler geliştirebildiğiniz insanlarda hangi değer ve kabiliyetlerin olması gerektiğini bilmek son derece önemlidir. Uzun soluklu ilişkiler için kişi seçerken, en önemlisi değerlerdir, onu kabiliyetler izler ve beceriler en son gelir. Öte yandan çoğu insan, değerleri önemsemeyerek önceliği kabiliyetler ve becerilere verir. Biz en çok üç özelliğe sahip insanlara değer veririz: karakter, sağduyu ve yaratıcılık.

Birlikte çalıştığınız insanlar topluluk ve misyon bilincine bağlı ve mahirse, sıra dışı bir şirketiniz olacaktır. Misyon ve topluluğa bazıları değer verirken, bazıları vermeyecektir. Bridgewater'da kültürümüzün devamlılığını sağlayan kilit ortak değerler anlamlı iş, anlamlı ilişkiler, radikal dürüstlük, radikal şeffaflık, kişinin kendi zayıf yönleri dâhil acı gerçekleri açık fikirlilikle keşfetme hevesi, sahiplenme bilinci, mükemmeliyet arayışı ve iyi ama zor şeyleri başarma isteği olduğundan, bütün bunları yürekten isteyen son derece yetenekli insanlar arıyoruz.

b. **Doğru kişileri bulma işini sistematik ve bilimsel bir hâle getirin.** İnsan seçme süreci sistematik bir şekilde inşa edilmeli ve kanıt temelli olmalıdır. Hedeflerin açıkça ifade edildiği, dolayısıyla sonuçların bunlarla mukayese edilebildiği ve bu sonuçları üreten makinenin (tasarım ve insanlar) evrimleşerek gelişebildiği bir işe alım makinesine sahip olmalısınız.

Kurumlar tipik olarak iş adaylarının özgeçmişlerinin yarı gelişigüzel insanlar tarafından yarı gelişigüzel kriterler temelinde değerlendirildiği bir süreçle işe alım yapar; bu, yarı gelişigüzel ekiplerin adaylara yarı gelişigüzel sorular yönelttikten sonra hangi adaydan ne kadar hoşlanıldığı konusunda ulaşılan konsensüs temelinde işi kime teklif edeceklerine karar vermesine yol açan bir süreçtir. Siz söz konusu aşamaların her birinin sistematik ve amaçlı bir şekilde yürütülmesini sağlamalısınız. Örneğin hangi soruların sorulacağı, hangi farklı yanıtların adaylar arasında aradığınız türden farklılıkları ortaya çıkaracağı üzerine etraflıca düşünmelisiniz. Ayrıca devamında karşılaşacağınız davranışlar ve performanslara dair ne tür ipuçları barındırabildiklerini öğrenebilmek amacıyla bütün bu yanıtları kayda almalısınız. İşe alım sürecindeki

insani boyutun veya maharetin ortadan kaldırılması gerektiğini söylemiyorum; kişisel değerler ve ilişkinin sorumluluk duygusu kısmı kritik önemdedir ve hiçbir veriyle tam olarak ölçülemez. Kimi zaman kişilerin öznel yorumlamalarının önem arz ettiği alanlarda bile daha objektif olabilmek adına verilerden ve bilimsel bir yaklaşımdan yararlanabilir, mesela, söz konusu yorumları yapan kişilerin geçmiş performanslarını değerlendirecek verileri kullanabilirsiniz.

c. **Tık sesini duyun: Rol ile kişi arasında doğru uyumu bulun.** Unutmayın, hedefiniz doğru insanları doğru tasarıma yerleştirmek. Öncelikle rolün sorumlulukları ile bunları yerine getirmek için gerekli özellikleri anlayın ve ardından kişinin bunlara sahip olup olmadığını saptayın. Bunu layıkıyla yapıyorsanız, işe alacağınız kişi rolüne oturduğunda handiyse somut bir şekilde "tık" sesini duymanız gerekir.

d. **"Diğerlerinin birer benzeri" olanları değil, ışık saçanları arayın.** Çok fazla insan sırf "diğerlerinin benzeri" oldukları için işe alınmaktadır. Bir su tesisatçısı arıyorsanız, görüştüğünüz ilk deneyimli su tesisatçısını açık pozisyona alma eğilimi gösterirsiniz; çok başarılı bir su tesisatçısında olması gereken vasıflara sahip olup olmadığını çok sorgulamazsınız. Gelgelelim sıradan bir su tesisatçısı ile çok başarılı bir su tesisatçısı arasında muazzam bir fark vardır. Adayın özgeçmişini incelerken, kendisinin bir şekilde sıra dışı olduğunu gösterip göstermediğini saptamak zorundasınız. En belirgin gösterge, çok iyi bir akran grubu içinde çok iyi bir performanstır. Birini belli bir pozisyon için işe alma konusunda çok da heyecanlı değilseniz, bunu yapmayın. Muhtemelen ikiniz de birbirinizi perişan edeceksinizdir.

e. **Birini torpille işe almayın.** Birini işe almak için kişisel nüfuzunuzu kullanmanız kabul edilemez çünkü böyle yaparak meritokrasiyi baltalamış olursunuz. İş arayan kişi için de iyilik yapmış olmazsınız çünkü ona gerçekte bu işi hak etmediğini söylemiş olursunuz. Sizin de yararınıza olmaz çünkü arkadaşlarınız için liyakate gölge düşürmüş olacaksınız. Bu, yolsuzluğun sinsi biçimlerinden biridir ve asla müsamaha gösterilmemelidir. Bu konuda Bridgewater'da yapabileceğiniz en büyük

şey, arkasında duracak kadar iyi tanıdığınız birine referans olmaktır. Bridgewater benim şirketim olmasına rağmen, bu politikadan bir kez olsun sapmadım.

8.2 İnsanların son derece farklı yapılara sahip olduklarını ve farklı görme ve düşünme biçimlerinin insanları farklı işlere uygun hâle getirdiğini unutmayın.

Bazı düşünme biçimleri belli amaçlara ulaşmanızı sağlarken, bazılarına götürmez. Kişinin gerek kendi düşünme biçimini gerekse başkalarınınkileri ve dahası uygulamada hangilerinin en iyi olduğunu kavraması bir hayli arzu edilesi bir özelliktir. Örneğin, fazlasıyla içine kapanık birini satış personeli olarak işe almak istemeyebilirsiniz. Buradan içine kapanık bir kişinin satış yapamayacağı anlamı çıkmaz fakat daha sosyal biri söz konusu pozisyonda daha memnun bir şekilde çalışacak ve daha iyi iş çıkaracaktır.

Bir düşünme türünde doğal olarak iyi olmayabilirsiniz; bu, asla buna ulaşamayacağınız anlamına gelmez. Ne var ki ya ilgili düşünme biçimine sahip biriyle birlikte çalışmanız (ki en iyisi budur) ya da farklı şekilde düşünmeyi öğrenmeniz (ki bu çok zor, hatta neredeyse imkânsızdır) gerektiği anlamına gelir.

Diğer taraftan zaman zaman insanların özellikle de grup içinde bu farklılıklara aldırış etmeksizin birbirlerini idare edişine tanıklık ediyorum. Bir filin vücudunun farklı kısımlarına dokunup bunun ne olduğu üzerine tartışan körler gibiler. Bu insanların kimsenin resmin bütününe sahip olmadığını fark etmelerine yetecek kadar açık fikirli olsalardı ne kadar daha iyi bir tartışma olurdu, sadece hayal edin. Hem kendi fikirlerini ifade eden hem de diğer insanların fikirlerini dikkate alan kişiler birbirlerinin farklılıklarını hesaba alırlar. Bu farklar gerçektir ve dolayısıyla yoklarmış gibi davranmak budalalıktır.

a. **Kişilik değerlendirmelerinin nasıl kullanılacağını ve yorumlanacağını öğrenin.** Kişilik değerlendirmeleri insanların kabiliyetleri, öncelikleri ve tarzları itibarıyla nasıl bireyler olduklarına dair hızlı bir genel tablo çizmeyi sağlayan değerli araçlardır. Genellikle mülakatlardan daha objektif ve güvenilirdirler.

b. **İnsanların kendilerine benzer buldukları kişileri seçme eğilimi gösterdiklerini akılda tutun ve dolayısıyla aradığınız şeyi tanımlayabilen görüşmeciler seçin.** Vizyon sahibi birini arıyorsanız, vizyona bakılacak mülakatı gerçekleştirecek bir Vizyoner seçin. Bir dizi farklı özelliği bir arada barındıran birini arıyorsanız, bu özellikleri kolektif olarak içeren bir görüşmeci ekibi oluşturun. Görüşmecileri ulaşacakları hükme güvenmediğiniz kişilerden seçmeyin (başka bir deyişle, görüşmecilerinizin inanılırlıklarından emin olun).

c. **Kendini objektif bir şekilde değerlendirmeye istekli insanlar arayın.** Herkesin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Başarının anahtarı, kişinin kendi zayıf yönlerini kavrayıp başarılı bir şekilde telafi edebilmesindedir.

d. **İnsanların tipik olarak çok da fazla değişmediğini akılda tutun.** Bir iki yıl gibi kısa süreler için bu özellikle doğrudur. Ne var ki çoğu insan kişinin bir hata yaptığında ondan ders çıkarıp değişeceğini varsaymaya isteklidir. Bu naifliktir. Aksi yönde iyi bir kanıt yoksa, değişmeyeceklerini varsaymak en iyisidir.

Ümit ettiğiniz değişikliklerdense tanık olduğunuz değişikliklere bahis oynamanız daha iyi olacaktır.

8.3 Spor yöneticilerinin kulüpleri yönetme biçimlerini düşünün: Hiç kimse başarı için gerekli şeylerin hepsine birden sahip değildir fakat herkes çok iyi olmalıdır.

Ekipler farklı pozisyonlarda oynamak için farklı yeteneklere sahip olmaları gereken profesyonel sporcular gibi çalışmalıdır. Her pozisyonda mükemmellik zorunlu, misyonun başarısı ödün verilemezdir ve beklenen kriterlere uymayan oyuncular kesilmelidir. Ekipler böyle yüksek standartlar ve ortak değerlerle çalıştığında, sıra dışı ilişkilerin gelişmesi işten değildir.

8.4 İnsanların geçmiş performanslarını dikkate alın.

İnsanlar sizin karşınıza karakterleri çoktan oluşmuş ve çocukluklarından itibaren bulundukları her yere parmak izlerini bırakmış hâlde çıkarlar; ev ödevinizi yaparsanız, herkes büsbütün tanıdıktır. Onlardan yapmalarını beklediğiniz işlerde mükemmel bir geçmiş performans kaydına sahipler mi? Onlardan yapmalarını istediğiniz şeyi en az üç kez başarılı bir şekilde yerine getirmişler mi? Yanıt olumsuzsa, kazanma olasılığınızın düşük olduğu bir bahis oynayacaksınız demektir; dolayısıyla bunu yapmak istemeniz için gerçekten iyi nedenleriniz olması gerekir. Buradan kendinize veya başkalarına asla yeni bir şeyle ilgilenme fırsatı tanımamanız gerektiği anlamı çıkmaz; elbette ki yeni şeyler denemelisiniz. Fakat bunu ihtiyatla ve gerekli tedbirleri alarak yapmalısınız. Yani deneyimsiz birine nezaret edecek deneyimli biri olmalıdır ki (bu tanıma uyuyorsanız) bu kişi siz de olabilirsiniz.

a. **Referansları kontrol edin.** Aday hakkında bilgi edinmeye çalışırken sadece geçmiş performanslara güvenmekle yetinmeyin. Onları tanıyan

inanılır kişilerle konuşun, belgeli bulgular arayın ve eski patronları, astları ve mevkidaşlarına geçmiş dönemlerini sorun. Kendileri için seçtikleri yol ve bu yolda kendilerini ne kadar geliştirmiş olduklarına dair mümkün olduğunca net bir tablo çıkarmaya çalışın. Başka yerlerde başarılı olduğunu iddia edip Bridgewater'da verimli performans sergilemeyen bir sürü insan tanıdım. Biraz daha yakından bakıldığında, çoklukla ya kendilerini lanse ettikleri kadar başarılı olmadıkları ya da başkalarının başarılarından nemalanmış oldukları ortaya çıkıyordu.

b. **Okul performansının, kişinin aradığınız değer ve kabiliyetlere sahip olup olmadığı hakkında çok fazla şey anlatmayacağını kavrayın.** Büyük ölçüde en kolay değerlendirme yolu olmaları itibarıyla, okuldaki başarıyı belirleyen kabiliyetlerin başında ezber ve işlem hızı gelir; dolayısıyla okul performansı bu özellikler için mükemmel bir ölçüdür. Okul performansı aynı zamanda kişinin başarma kararlılığı ve talimatlara uyma istek ve becerisi için de iyi bir ölçüdür. Fakat iş bir adayda sağduyu, vizyon, yaratıcılık ve karar alma becerilerinin değerlendirilmesi olduğunda, okul notlarının değeri sınırlıdır. Bunlar en önemli vasıflar olduğuna göre, adayın bunlara sahip olup olmadığını öğrenmek için okuldan daha fazlasına bakmalısınız.

c. **Müthiş kavramsal düşünürlerin varlığı en iyisi olsa da müthiş bir deneyimin ve müthiş bir geçmiş performansın da ciddi değeri olduğunu bilin.** Birbirinden farklı pek çok iş ve bu işlerin tamamında her türden insana ihtiyaç vardır. Ben genel olarak girişimci tipi –en iyi çözümü bulacak zeki, açık fikirli, tuttuğunu koparan kişiler– aramaya meyilliyimdir ve sıklıkla hayal kırıklığı yaşamışımdır. Öte yandan zaman zaman da yıllarını alanlarında uzmanlaşmaya vermiş, tam anlamıyla güvenebileceğim usta zanaatkârlar bulmuşumdur. Malcolm Gladwell'in kuralı, yani bir şeyde uzmanlaşmak için o şeyi on bin saat yapmak gerektiği de birinin ne kadar iyi vuruş yapabileceğine karar verirken vuruş ortalamasına bakmanın önemi de hep hatırımdadır. Yetenekli bir çaylağın bir yıldız oyuncuya kıyasla neler yapabileceğini söylemenin bir yolu da bu ikisini birbiriyle münazaraya davet edip her birinin ne kadar iyi olduğunu görmektir.

d. Pratik olmayan idealistlerden sakının. İnsanların gerçekte nasıl davrandıklarını anlamadan nasıl davranmaları gerektiği konusunda ahlaki fikirlere sahip olan idealistler, yarardan çok zarar getirir.

Dünya çapında bir makroekonomi uzmanı ve hayırsever biri olarak, ben tüm bunları defalarca gördüm ve nihayetinde pratik idealistlerin dünyayı daha iyi bir yere dönüştürürken, pratik olmayan idealistlerin ne kadar iyi niyetli olurlarsa olsunlar, tehlikeli ve yıkıcı olduğuna inanmaya başladım. Pratik olmak için öncelikle gerçekçi olmak gerekir; insanların çıkarlarının nerede yattığını, bu yararları maliyetlerine kıyasla değerlendiren ölçü birimlerinin yanı sıra, sonuç ortaya koyacak makineleri nasıl tasarlamak gerektiğini bilmek gerekir. Söz konusu ölçüler olmadan, harcamalar yararları aşacak veya silecekken, aksinde yararlar akmaya devam edecektir.

e. Başka bir yerde başarılı olmuş birinin, sizin verdiğiniz görevde de başarılı olacağını varsaymayın. İşe alımda ne denli iyi olursanız olun, yeni aldığınız çalışanların bazıları iyi iş ortaya koymayacaktır. Değerlendirdiğiniz insanların nasıl çalıştıklarını bilin ve bunun nasıl başarılı sonuçlar ortaya çıkaracağını gözünüzde canlandırın. Ne yaptıklarını bilmeniz ancak nasıl bireyler olduklarınızı çözmenize yardım ettiği oranda değerlidir.

f. Birlikte çalıştığınız kişilerin karakter sahibi ve becerikli olduklarından emin olun. Becerikli fakat iyi karakterli olmayan biri genelde yıkıcıdır çünkü size zarar verecek ve yarattığınız kültürü kesinlikle aşındıracak zekâya sahiptir. Bana göre çoğu kurum, dar görüşlü bir vizyonla kısa vadede yapılması gereken işe odaklanarak beceriler kısmına gereğinden fazla değer verip karakter kısmını hafife alıyor. Bu yüzden onları iyi günde de kötü günde de varlığını hissedecekleri müthiş ilişkilerin gücünü yitirirler.

Yanlış anlaşılmasın; karakter uğruna becerilerden ödün verilmesi gerektiğini söylemiyorum. İyi karakterli lakin vasat becerilere sahip biri de sorun yaratır. Sevilen insanlar olsalar da verilen işi yerine getirmeyeceklerdir ve genellikle bu tür insanları işten çıkarmak acı verici boyutta güçtür; daha fazla idare edemediğiniz için sadık köpeğinizi vuruyormuşsunuz gibi bir his verir. Ama gitmek zorundadırlar. Ezcümle,

birlikte çalıştığınız insanlarda ihtiyaç duyduğunuz şey, muhteşem bir karakter *ve* muhteşem becerilerdir; muhteşem kişileri bulmanın zorluğu da bundandır.

8.5 Sırf yapacakları ilk işe uygunlar diye insanları işe almayın; hayatınızı paylaşmak isteyeceğiniz insanları işe alın.

Fire vermek, insanların birbirlerini ve kurumu tanımaları için gereken süre dikkate alındığında, maliyetli ve verimsizdir. Hem birlikte çalıştığınız insanlar hem de şirketin kendisi öngöremeyeceğiniz biçimde dönüşüm geçirecektir. Dolayısıyla uzun vadeli bir misyonu paylaşmak isteyeceğiniz türde kişileri işe alın. Muhteşem insanlardan daima yarar göreceksinizdir.

a. Kafasında çok fazla muhteşem soru olan kişileri arayın. Zeki insanlar bütün yanıtlara sahip olduklarını düşünmek yerine son derece anlayışlı bir şekilde sorular sorarlar. Gelecekteki başarılar konusunda, muhteşem sorular muhteşem yanıtlardan çok daha büyük bir göstergedir.

b. Adaylardan olumsuz yanlarınızı gizlemeyin. İş başvurusu yapan kişiye bütün resmi gösterin, kötü kısımları *özellikle* gösterin. Ayrıca onlara ilkeleri en zor yönleri de dâhil olmak üzere eylem hâlinde gösterin. Bu sayede adayların gerçek zorluklara göğüs germe istekliliğini stres testinden geçirmiş olacaksınız.

c. Uyumlu olduğunuz fakat aynı zamanda size meydan okuyacak insanlarla caz yapın. Zevklerinizi ve tarzınızı paylaşan ama aynı zamanda birbirinizi zorlayabileceğiniz, karşılıklı meydan okuyabileceğiniz kişilere ihtiyacınız vardır. İster müzikte ister sporda isterse işte olsun, en iyi ekipler bunların tamamını aynı anda yapar.

8.6 Maaş konusunu değerlendirirken, hem istikrar hem de olanak sağlayın.

İnsanlara para stresi yaşamayacakları ücretler ödeyin ama diğer yandan çok yüksek ücretler ödeyip karnı tok sırtı pek hâle gelmelerine de yol açmayın. Çalışanlarınızdan hayallerini gerçekleştirebilmek motivasyonuyla çalışmalarını istersiniz. Bir işi çok fazla para kazanma güvencesi nedeniyle kabul etmelerini istemezsiniz; sıkı ve yaratıcı çalışmayla o miktarları *kazanma* olanağını zorlamalarını istersiniz.

a. **İşe değil, kişiye göre ödeme yapın.** Mukayese edilebilir deneyim ve yeterliğe sahip mukayese edilebilir kişilerin ne yaptıklarına bakın, üzerine kimi ufak değer payları ekleyin ve harcamalarını karşılamaya motive olmalarını sağlayacak bonuslar ve benzeri teşvikler ekleyin. Asla sadece iş unvanı temelinde ücret vermeyin.

b. **Maaşlara esnek bir şekilde bile olsa bağlı performans ölçütleriniz olsun.** Ölçütlerde müthiş bir iş ilişkisi ortaya çıkaracak boyutların tamamını eksiksiz yerine getirmeniz hiçbir zaman mümkün olmayacaksa da, pek çok boyutu tesis edebilmelisiniz. Performans ile maaş arasında bağ kurmak insanlarla yaptığınız anlaşmayla ilgili anlayışınızı açıklığa kavuşturmanıza yardımcı olacak, iyi ve sürekli geribildirim sağlayacak ve kişinin süregiden zaman içindeki davranışlarını etkileyecektir.

c. **Adil olun.** İnsanlara karşı cömert ve biraz adil olarak hem işimizi ve ilişkilerimizi güçlendirdim hem de çoğu insandan aynı şekilde karşılık buldum. Sonuç olarak, karşılıklı özen, saygı ve bağlılık hüviyetinde, paradan çok daha özel bir şey kazandık.

d. **Pastayı tam olarak nasıl dilimleyeceğinizden çok, daha da büyütmeye odaklanın; böylece herkes daha büyük birer dilim alacaktır.** En iyi müzakereler, bir taraf "Sen daha fazla almalısın," dediğinde, diğer tarafın

"Hayır, sen daha fazla almalısın!" diye karşılık verdiği müzakerelerdir. Birbirleriyle bu şekilde çalışan insanlar ilişkileri daha iyi hâle getirirken pastayı da büyütürler; uzun vadede her iki taraf da kazançlı çıkar.

8.7 Büyük ortaklıklarda saygı ve cömertliğin paradan daha önemli olduğunu unutmayın.

Çok da varlıklı olmayan biri çok veren zengin birinden daha azını vererek ondan daha cömert olabilir. Bazı insanlar cömertliğe karşılık verirken, bazıları paraya karşılık verir. İlk tipte insanların yanınızda olmasını arzu edin ve onlara karşı daima cömert olun.

Hiçbir şeyim yokken de insanlara karşı elimden geldiğince cömert oldum ve bu insanlar da cömertliğimi başkalarının verebildiği yüksek maaşlardan daha değerli buldu. Bu yüzden benimle kaldılar. O günleri hiçbir zaman unutmadım ve onları zengin yapma olanağına eriştiğimde bunu yapmaya özen gösterdim. Karşılığında onlar da cömertliklerinde en çok ihtiyaç duyduğum anlarda bana hep cömert oldular. İkimiz de paradan çok daha değerli bir şey kazandık; tabii para da kazandık.

Para kazanmadaki yegâne amacın istediğiniz şeye ulaşmak olduğunu unutmayın; neye değer verdiğinizi iyi düşünün ve onu paranın üzerinde tutun. İyi bir ilişkiyi ne kadara satabilirsiniz ki? Dünyada değerli bir ilişkiyi elden çıkarmanızı sağlayacak bir para yoktur.

a. **Cömert olun ve insanlardan cömert olmalarını bekleyin.** Siz insanlara, onlar size karşı cömert değilse, nitelikli bir ilişki kuramayacaksınız demektir.

8.8 Müthiş insanları bulmak zordur; bu nedenle onları nasıl elinizde tutabileceğiniz üzerine iyice düşündüğünüzden emin olun.

Anlamlı ilişkiler kurmak ve sürekli senkronize kalmak gibi daha önce sunduğum tavsiyelere uyduğunuzdan emin olun. En önemlisi, insanları olayların onlar açısından nasıl seyrettiğini açıkça konuşmaya teşvik etmek zorundasınız. Hakeza kişisel gelişimlerinin uygun bir şekilde devam etmesini sağlamanız da önemlidir. En az bir yıl boyunca faal bir akıl hocasından tavsiye alınmalıdır.

Birinin nasıl bir insan olduğunu bilirseniz, ondan ne bekleyebileceğinizi de bilirsiniz.

9 İnsanları Sürekli Eğitin, Test Edin, Değerlendirin ve Sınıflandırın

Makinenizin gelişmesi için hem çalışanlarınızın hem de tasarımınızın evrimleşmesi gerekir. Kişisel evriminizi doğru gerçekleştirdiğinizde, getirileri hızlı ve büyük olacaktır. İnsanlar sürekli iyiye gittikçe daha bağımsız düşünür, sorgular hâle gelecek ve bu, makinenizi rafine etmenize yardımcı olacaktır. Ne kadar hızlı evrimleşirlerse alacağınız sonuçlar o kadar hızlı iyileşecektir.

Bir çalışanın kişisel evrimindeki rolünüz onun güçlü ve zayıf yönlerine dair dürüst bir değerlendirmeyle başlar ve bunu ya eğitimle ya da kişiyi güçlü yönleri ve önceliklerinden yararlanılacak farklı bir işe kaydırmayla söz konusu zayıf yönleri azaltacak bir plan takip eder. Bridgewater'da, yeni çalışanlar sıklıkla bu tür dürüst ve dolaysız ve asla kişisel veya hiyerarşik olmayan sohbetlerin nasıl yapılabileceğini, kimsenin bu tür bir eleştiriden muaf olmadığını gördüklerinde hayli şaşkınlık yaşar. Bu gerek yöneticiler gerekse astlar için genel manada zor bir süreç olmakla beraber, uzun vadede insanları daha mutlu, Bridgewater'ı daha başarılı kılmıştır. İnsanların büyük kısmının en çok kendilerine tabiatıyla uyan ve gelişimlerine yardımcı olan işleri yaparken ve ilerleme kaydederken mutlu olduklarını unutmayın. Dolayısıyla insanların zayıf yönlerini öğrenmek (hem sizin hem onlar için) güçlü yönlerini öğrenmek kadar değerlidir.

İnsanların gelişimlerine katkıda bulunurken bile, sorumluluklarını kusursuz bir şekilde yerine getirip getirmediklerini sürekli değerlendirmek

zorundasınız. Bu, objektif bir şekilde yapılması kolay bir iş değildir zira siz de sıklıkla size rapor veren çalışanlarınızla anlamlı ilişkiler kurarsınız ve performansları yeterince iyi olmadığında onları doğru değerlendirmeye gönülsüz olabilirsiniz. Aynı şekilde, sizi yanlış yöne sevk eden bir çalışanla ilgili de hak ettiğinden daha kötü bir değerlendirmeye meyletmeniz mümkündür. Fikir meritokrasisi tarafsızlık gerektirir. Geliştirdiğimiz yönetim araçlarının pek çoğunda insanlar ve performansları hakkında herhangi bir idarecinin önyargılarından bağımsız bir tablo sunarak bunu tesis etmeyi hedefledik. Söz konusu veriler bir idareciyle ona rapor veren çalışanın bir değerlendirmede senkronize olmadığı ve anlaşmazlığın çözümü için başkalarının sürece dâhil olduğu durumlarda bilhassa gereklidir.

Birkaç yıl önce çalışanlarımızdan birini departman sorumlusu olarak deniyorduk. Önceki departman sorumlusu firmadan ayrılmıştı ve dönemin CEO'su Greg geçmişte yardımcılığını yapmış olan bu çalışanın söz konusu role adım atabilecek doğru kabiliyetlere sahip olup olmadığını değerlendiriyordu. Çalışan kendini bu özelliklere sahip olduğunu düşünüyordu, Greg ve diğerlerinin görüşüyse aksi yöndeydi. Fakat bu, CEO'nun kendi başına "vereceği" kadar basit bir karar değildi. Kararların daha kanıt temelli alınmasını isteriz. Sürekli geribildirim aldığımız Nokta Toplayıcı sistemimiz sayesinde, elimizde iş için gerekli sentezleme, neyi bilmediğini bilme ve doğru düzeyde idarecilik gibi özel vasıflarla ilgili kelimenin gerçek anlamıyla yüzlerce veri noktası vardı. Tüm bu verileri ekrana yansıttık ve hep beraber titizlikle inceledik. Daha sonra çalışana ortadaki bulgulara baktığında, kendisini bu işe alma kararını verecek kişi pozisyonunda olsaydı ne yapacağı hakkında ne düşündüğünü sorduk. Bir adım geriye çekilip objektif kanıtlara baktığında, mevcut pozisyonunda devam etmesi ve Bridgewater'da güçlü yönlerine daha uygun başka bir rolü denemesi gerektiğini kabul etti.

İnsanlara beceri kazandırmak kolaydır; bu tipik olarak onlara uygun eğitimi vermekle ilgili bir meseledir. Kabiliyetlerde gelişme kaydetmek daha zordur ama beri yandan kişinin zamanla sorumluluklarını artırabilmek açısından şarttır. Ve kişinin değerlerini değiştirmek asla bel bağlamamanız gereken bir şeydir. Her ilişkide tarafların birbirleri için bir anlam ifade edip etmediğine karar vermeniz gereken bir an gelir; özel hayatta da yüksek standartlara sahip kurumlardaki iş hayatında da geçerlidir bu.

Bridgewater'da kültürümüzün yapıtaşlarından ödün veremeyeceğimizi biliyoruz; dolayısıyla, kişi kabul edilebilir bir zaman dilimi içinde çıtanın üstüne çıkamadığında, aramızdan ayrılmak zorundadır.

Her lider i) hedeflerine ulaşmak için hoşlandığı ve fakat yetersiz kalan kişilerden kurtulmak ile ii) hoş ve fakat yetersiz insanları işten çıkarmayıp hedeflerine ulaşmamak arasında bir karar vermek zorundadır. Bu tür zor kararları alıp alamamanız sizi kendi başarınız veya başarısızlığınızın ardındaki en güçlü belirleyendir. Bridgewater'daki gibi bir kültürde önünüzde iki seçenek yoktur. An itibarıyla zor olabilse bile mükemmeliyeti seçmek zorundasınız ve bu, herkesin yararınadır.

9.1 Hem sizin hem de idarenizdeki kişilerin kişisel evrim sürecinden geçeceğini bilin.

Kimse bu süreçten muaf değildir. Bunun ne derece iyi yaşanacağı insanların güçlü ve zayıf yönlerini (asıl önemlisi zayıf yönlerini) dürüstçe değerlendirebilme kabiliyetlerine bağlıdır. Genelde bu tür geribildirimlerde bulunmak idareciler için ne kadar zorsa, idaresindeki çalışanlar için de bunları duymak o kadar zordur. Gelgelelim uzun vadede insanları daha mutlu, kurumu daha başarılı kılacak olan da budur.

a. Kişisel evrimin görece hızlı ve kişinin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesinin doğal bir sonucu olması gerektiğini, dolayısıyla kariyer yollarının en başta planlanmayacağını kavrayın. Evrimsel süreç insanların güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra sevdikleri ve sevmedikleri şeyleri keşfetmeleriyle ilgilidir; insanlar başarılı olabilecekleri fakat bunun için kendilerini geliştirmek zorunda oldukları işlere girdiklerinde meydana gelir. Her bireyin kariyeri hepimizin o bireyin nasıl biri olduğu hakkında öğrendiğimiz bilgiler temelinde gelişecektir.

İnsanlara bir yandan kabul edilemez hatalar yapmalarının önüne geçmek için rehberlik yaparken, kendi başlarına öğrenme ve düşünme özgürlüğü de verilmelidir. Aldıkları geribildirimler sorunlarının ek öğrenme süreçleriyle

çözülebilecek türde mi yoksa değişmesi muhtemel olmayan doğal kabiliyetlerden mi kaynakladığı üzerine düşünmelerine yardımcı olmalıdır. Tipik olarak, bir yeni çalışanı bu şekilde genel hatlarıyla tanımak altı ile on iki ay gibi bir süre alırken, yeni çalışanın kurumun kültürünü özümsemesi ve ona uyum sağlaması yaklaşık on sekiz ay sürer. Bu süre zarfında, periyodik mini incelemeler ve birkaç büyük inceleme yapılmalıdır. Bu değerlendirmelerin her birinin akabinde kişinin sevdiği ve sevmediği şeylere, güçlü ve zayıf yönlerine uygun yeni değerlendirmeler yapılmalıdır. Birikmiş eğitim, test ve düzenleme deneyimlerinin kişiyi daha uygun rol ve sorumluluklara yönlendirdiği yinelemeli bir süreçtir bu. Bridgewater'da, bireye kendini daha iyi tanıma ve çeşitli işlere daha fazla aşinalık kazanma gibi yararlar sunan hem zorlayan hem de mükâfatlandıran bir süreç işler. Süreç yolların ayrılmasıyla sonuçlanıyorsa, bunun nedeni genellikle insanların firmadaki herhangi bir işte mükemmel ve mutlu olamayacağını görmesi olur.

b. **Eğitimin kişisel evrim sürecine rehberlik ettiğini bilin.** Eğitim alan bireyler açık fikirli olmak zorundadırlar; süreç egolarını askıya almalarını şart koşar ve bireyler neyi iyi yaptıklarını, nede vasat olduklarını keşfeder ve bu durumda ne yapmaları gerektiğine karar verirler. Eğitim alan kişi de açık fikirli olmak zorundadır ve her bir stajyerle en az iki inanılır eğitimcinin çalışması ve stajyerin nasıl bir birey olduğu konuşundaki görüşlerini karşılaştırması en iyisidir. Bu eğitim bir usta-çırak ilişkisidir; tıpkı kayak eğitmeninin öğrencisiyle birlikte kayması gibi, usta ile çırak deneyimleri paylaştığında ortaya çıkar. Süreç kişilerin durdukları nokta, o noktada durma nedenleri ve bunu geliştirmek için ne yapabilecekleri ekseninde bir büyüme, gelişme ve şeffaflık sağlar. Sadece bireylerin kişisel evrimini değil, kurumun evrimini de hızlandırır.

c. **Kimi hatalar yapmaları anlamına gelecek olsa bile, insanlara balık vermeyin, balık tutmayı öğretin.** Zaman zaman kenarda durup kişinin hata yapmasına (kuşkusuz çok ciddi bir hata olmaması kaydıyla) ve bu hatadan ders çıkarmasına izin vermeniz gerekir. İnsanlara sürekli ne yapmaları gerektiğini söylüyorsanız, bu kötü bir işarettir; çok yakından idare ve denetim tipik olarak idare edilen kişi tarafında yetersizliği yansıtır. Ayrıca bir idareci olarak sizin açınızdan da iyi bir şey değildir. Bunun yerine

eğitim vermeli ve test etmelisiniz. İnsanlara kararlarına nasıl yaklaşmaları gerektiği konusundaki düşüncelerinizi söyleyin ama asla bunları dikte etmeyin. Yapabileceğiniz en iyi şey onlarla senkronize olarak neyi nasıl ve neden yaptıklarını gözlemlemektir.

d. **Deneyimin kitabî bilginin yerini alamayacağı boyutta içselleştirilen bir öğrenmeyi doğurduğunu kavrayın.** Ezber ağırlıklı kitabi öğrenme ile eyleyerek içselleştirilen öğrenme arasında çok büyük farklılıklar vardır. Derste ameliyat yapmasını öğrenen bir tıp fakültesi öğrencisi hâlihazırda birçok hastayı ameliyat etmiş bir doktorla aynı noktada değildir. Kitabi öğrenmede başarılı olan insanlar depoladıkları talimatları yerine getirmek için hafızalarına başvurma eğilimi sergilerken, öğrendiklerini içselleştirilen kişiler uzun uzadıya düşünmeden, tıpkı sokakta yürür gibi bilinçaltından akan düşüncelerden yararlanırlar. Bu farkı kavramak şarttır.

9.2 Sürekli geribildirimde bulunun.

Çoğu eğitim eylemden ve performans konusunda senkronize olmaktan geçer. Geribildirim övgü ve eleştirileri dengeleme çabasından ziyade, gerçek duruma kıyasla neyin başarıldığını ve neyin başarılmadığını yansıtmalıdır. Hedeflerinize ulaşma ve makinenizi planlandığı gibi işlemesini istemenin tümüyle sizin sorumluluğunuzda olduğunu unutmayın. Bunu yapabilmeniz için, idarenizdeki çalışanlar beklentinizi karşılamak zorundadır ve bu noktada yığılıp yığılmadıklarını anlamalarına yardım edebilecek tek kişi sizsiniz. Çalışanlarınızın güçlü ve zayıf yönleri belirginleştikçe, sorumluluklar da makinenin daha iyi işlemesini sağlayacak ve kişisel evrimi kolaylaştıracak şekilde daha uygun hâle getirilecektir.

9.3 İyi yüreklilikle değil, kesin ve isabetli değerlendirmeler yapın.

Hiç kimse radikal dürüstlüğün kolay olduğunu söylemedi. Zaman zaman, özellikle de radikal dürüstlüğe henüz alışmamış yeni çalışanlar söz

konusu olduğunda, dürüst bir değerlendirme bir saldırı gibi algılanır. Daha üst seviyeye çıkıp gözlerinizi büyük resme dikin ve performansını değerlendirdiğiniz kişiye de aynı şeyi yapmasını salık verin.

a. Son kertede, kesinlik ile iyi yüreklilik aynı şeydir. İyilik gibi görünüp doğru olmayan şey kişiye ve sıklıkla kurumdaki diğer insanlara da zarar verir.

b. Övgü ve eleştirilerinizi perspektife yerleştirin. Bu, üzerine tartışılan zayıflığın veya hatanın bir stajyere ilişkin bütüncül değerlendirmenin bir göstergesi olup olmadığının açıklığa kavuşmasına yardımcı olur. Bir gün araştırma departmanımızdaki yeni çalışanlarımızdan birine ne kadar iyi iş çıkardığını ve ne kadar güçlü bir düşünme becerisinin olduğunu söyledim. Son derece olumlu bir ilk değerlendirmeydi. Birkaç gün sonra aynı çalışanı iş dışı bir konuda uzun uzun laflarken duydum ve onu düzenli bir şekilde böyle zaman kaybetmesi hâlinde bunun ona ve gelişimimize mal olacağı konusunda uyardım. Sonrasında kendisini işten çıkarılmanın arifesinde olduğunu düşündüğünü öğrendim. Hâlbuki odaklanma ihtiyacıyla ilgili yorumumun ona dair genel değerlendirmemle uzaktan yakından ilgisi yoktu. İkinci kez karşılıklı oturduğumuzda kendimi daha iyi ifade etmiş olsaydım, yorumumu perspektife yerleştirmeyi becerebilmiş olacaktı.

c. İmalar değil, kesinlik üzerine düşünün. Eleştirel bir geribildirim alan kişinin bunun doğruluğunu sorgulamak yerine geribildirimin içerdiği imalarla meşgul olması, sık karşılaşılan bir durumdur. Bu yanlıştır. İleride açıklayacağım üzere, "olan gerçek" ile "onunla ne yapılacağını" bir noktada bağlamak tipik olarak kötü kararların alınmasına yol açar. Sadece gerçeği anlamaya çalıştığınızı açıkça ortaya koyacak şekilde geribildirimlerde bulunarak insanlara bu konuda yardımcı olunuz. Söz konusu gerçekle ne yapılacağını çözmek ayrı bir tartışmanın konusudur.

d. Kesin değerlendirmeler yapın. En önemli kaynağınız insanlardır ve gerçek mükemmeliyetin temelidir; dolayısıyla kişisel değerlendirmelerinizi mümkün olduğunca kesin ve doğru yapın. Bu zaman alır ve kayda değer bir şekilde ileri geri gidip gelmeyi gerektirir. Sorumlu tarafların performanslarıyla ilgili değerlendirmeniz bir şeyleri sizin gibi yapıp yapmadıklarını değil, iyi

ve layıkıyla yapıp yapmadıklarını temel almalıdır. Dürüstçe konuşun, açık fikirlilikle dinleyin, diğer inanılır ve dürüst insanların görüşlerini dikkate alın ve kişiyle ilgili olan biten durum ve bunun nedeni konusunda senkronize olmaya çalışın. Kendi değerlendirmelerinize asla aşırı güvenmemeniz gerektiğini unutmayın zira yanılıyor olmanız da ihtimal dâhilindedir.

e. **Başarısızlıklardan da başarılardan da ders çıkarın.** Radikal dürüstlük daima olumsuz olmanızı gerektirmez. İyi iş çıkarılan örneklere ve başarılarınızın nedenlerine dikkat çekin. Bu, sonuç doğuran eylemleri pekiştirir ve insanların önüne ders çıkaracakları rol modeller sunar.

f. **Hemen herkesin yaptığı ve yapmakta olduğu işi gerçekte olduğundan çok daha önemli addettiğini bilin.** Bir kurumdaki bütün çalışanlara kurumun başarısının yüzde kaçının onların kişisel sorumluluğunda olduğunu soracak olsanız, toplamda yaklaşık %300 gibi bir sonuca ulaşırsınız.[39] Bu böyledir ve size belli kişilerin eylemlerine belli sonuçlar atfetmede neden hassas ve hatasız olmanız gerektiğini gösterir. Aksi hâlde kimin neyden sorumlu olduğunu asla bilemezsiniz ve daha da fenası yanlış bir kanıyla büyük başarıların arkasında kendilerinin olduğunu iddia eden kişilere inanma gafletine düşebilirsiniz.

9.4 Sevdiğiniz insanları gelişmeye zorlamanın verilmesi hem en zor hem de en önemli sevgi türü olduğunu (çünkü nadiren hoş karşılandığını) kavrayın.

Birine verebileceğiniz en büyük hediye başarılı olma gücüdür. İnsanlara istedikleri şeyleri vermek yerine bunlar için mücadele etme olanağı sunmanız onları güçlendirecektir.

---

39 Bridgewater'da bunu yaptık ve sonuç %301 çıktı.

Övmek kolaydır fakat insanların kendilerini geliştirmelerine yarar sağlamaz. Kişinin hatalarına ve zayıf yönlerine dikkat çekmek (ki bu sayede neyle uğraşmaları gerektiğini öğrenirler) hem daha zordur hem de daha az takdir görür. Ne var ki uzun vadede asıl değerli olan da budur. Yeni çalışanlar zamanla yaptığınız şeyi takdir etmeye başlayacak olsa da tipik olarak ilk başta bunu anlamaları hayli güçtür; etkili olmak için ardındaki mantığı ve onları önemsediğinizi açıkça ve tekrar tekrar açıklamak zorundasınız.

a. **Çoğu insan övgüyü tercih etse de doğru eleştirinin daha değerli olduğunu kavrayın.** "Önce cefa sonra sefa" sözünü duymuşsunuzdur. Psikologlar en güçlü kişisel dönüşümlerin kişinin asla tekrarlamak istemediği hatalardan çektiği acılar –"dibe vurmak" olarak adlandırılan süreç– sonucu yaşandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla insanlara bu deneyimleri kazandırmaktan veya bunları kendi başlarına yaşamalarına izin vermekten asla imtina etmeyin.

İnsanlara iyi yaptıkları işler konusunda açık olmak ne kadar önemliyse, zayıf yönlerine dikkat çekmek ve onları bunlar üzerine düşünmeye sevk etmek bir kat daha önemlidir.

Sorunlara iyi giden şeylerden daha fazla zaman ayırmanız gerekir. Sorunsuz ilerleyen işler daha az dikkat gerektirirken, sorunların tanımlanması, anlaşılması ve ele alınması şarttır. Biz ne kadar müthiş olduğumuzla övünmek yerine kendimizi nerelerde geliştirmemiz gerektiğine odaklanırız; böyle muhteşem olmamızı da buna borçluyuz.

9.5 İnsanlar hakkındaki gözlemlerinizi gizlemeyin.

Doğru insanları doğru işlerle eşleştirebilmek üzere, hem kendinizin hem de çalışanlarınızın nasıl yapıda kişiler olduğunu çözme amacıyla insanları açıkça araştırın.

a. **Sentezinizi detaylardan hareketle oluşturun.** Sentezlemeyle pek çok veriden doğru bir tablo oluşturmayı kastediyorum. Çok fazla insan bi-

reyler hakkındaki değerlendirmelerde bulunurken, bunlarla özgün veriler arasında bir bağ kurmaz. Bridgewater'da tecrübe ettiğimiz detayların hepsine –noktalar, görüşme kayıtlar vs.– sahip olduğunuzda, bu detaylardan hareketle çalışabilirsiniz/çalışmalısınız ve verilerdeki örüntüyü görebilirsiniz/görmelisiniz. Bu tür araçlar olmadığında bile, ölçüler, testler ve başkalarının girdileri gibi diğer veriler size karşınızdaki kişinin nasıl biri olduğu hakkında bütünlüklü bir tablo oluşturmanıza ve dahası bu kişinin ne yaptığını irdelemenize yardım edebilir.

b. **Noktaları sıkıştırın.** Kişiye dair her gözlem size onun nasıl çalıştığı hakkında değerli bir şeyler söyleme potansiyeli barındırır. Daha önce açıkladığım üzere, bu gözlemleri "noktalar" olarak adlandırıyoruz. Bir nokta sizin için içerdiği anlamla –kişinin nasıl bir karar alabileceği, ne söyleyebileceği veya ne düşünebileceği hakkında oluşan kanı– çift oluşturan bir veri parçasıdır. Çoğu zaman bu çıkarımlara ve kanılara içimizde ulaşır ve kendimize saklarız. Fakat sistematik bir şekilde bir araya getirilip zaman içinde bir perspektife yerleştirilirlerse, geri dönüp kişinin çizdiği tabloyu sentezleme vakti geldiğinde bunların son derece değerli olabileceğine inanıyorum.

c. **Bir noktayı aşırı sıkıştırmayın.** Unutmayın: Bir nokta sadece bir noktadır; önemli olan bütün noktaların bir araya geliş şeklidir. Her bir noktayı beyzboldaki bir vuruş olarak düşünün. En iyi vurucular bile pek çok kere kötü vuruş yapacaktır ve onları tek bir vuruşları üzerinden değerlendirmek budalalık olacaktır. Yüzde bazlı istatistikler ve vuruş ortalaması bu yüzden vardır.

Başka bir deyişle bir davranış kalıbı, size kök nedenler hakkında çok şey söyleyebilirken, herhangi bir olayın pek çok farklı açıklaması vardır. Gözlem sayısı büyük ölçüde her gözlem sonrasında ne kadar iyi senkronize olduğunuza bağlı bir örüntüyü saptamalıdır. Kişinin nasıl ve neden belli bir şekilde davrandığı üzerine nitelikli bir tartışma yürütmek büyük resmi anlamanıza yardımcı olacaktır.

d. **Kişinin performansını bütün yönleriyle belgelerken, performans anketi, ölçüm ve resmî değerlendirmelerden yararlanın.** Ortada tartışacak bir

veri olmadığında, performans hakkında tarafsız, açık fikirli, duygulardan arınık bir sohbet yürütmek zordur. Nokta Toplayıcı aracını geliştirmemin bir nedeni de budur. Kişinin sorumluluklarını ölçümlerde tartabileceğiniz kimi başka yöntemler düşünmenizi de öneririm. Örneğin insanlara yapılacaklar listesindeki işleri yapıp yapmadıklarını not ettirebilir ve devamında görevlerin yüzde kaçının tamamlandığını hesaplayabilirsiniz. Ölçümler bize işlerin plana uygun ilerleyip ilerlemediğini söyler; bunlar objektif değerlendirme araçlarıdır ve insanların üretkenliğini artırır.

9.6 Kişinin nasıl biri olduğunu öğrenme sürecini açık, evrimsel ve yinelemeli hâle getirin.

Kişinin değerleri, kabiliyetleri ve becerilerine dair değerlendirmelerinizi açıkça ifade edin ve paylaşın, onların ve diğer insanların sizin yaptınız tasvire verecekleri yanıtları dinleyin, eğitim ve test planı oluşturun ve ulaştığınız sonuçları gözlemlediğiniz performans temelinde tekrar değerlendirin. Bunu rutin bir şekilde yapın. Birkaç aylık tartışma ve gerçek dünya testlerinden sonra sizle birlikte size rapor veren çalışanınız da kişinin nasıl biri olduğu konusunda gayet iyi bir fikre sahip olmalıdır. Zamanla bu pratik, uygun rolleri ve eğitimleri açıklığa kavuşturacak veya kişinin başka bir yerde kendisine daha uygun bir iş araması gerektiğini ortaya çıkaracaktır.

a. Ölçümlerinizi açık ve yansız kılın. Devridaim makinenizi geliştirmenize yardımcı olacak açık bir kurallar bütününe, insanların bu kurallar karşısında nasıl performans sergilediğini takip edebileceğiniz açık bir ölçümler bütününe ve formülsel olarak bu ölçümlerin sonuçlarına dayalı olarak belirlenen önceden saptanmış sonuçlara sahip olmalısınız.

Kurallar ne denli açık olursa, kişinin yanlış bir şey yapıp yapmadığı o denli az tartışma konusu olacaktır. Örneğin Bridgewater'da çalışanlarımızın kendi yatırımlarını müşterilerimizin parasını yönetme biçimimizle çelişmeyecek şekilde nasıl idare edebileceklerine dair belli kurallarımız

var. Bu kurallar çok net olduğundan, herhangi bir ihlal yaşandığında ortada tartışılacak bir konu olamaz.

Herkese herkesin geçmiş performansını görme imkânı sunan ölçümlere sahip olmak değerlendirmeleri daha tarafsız ve adil kılar. İnsanlar kendilerine yüksek puan kazandıracak ve haklarında daha az tartışma yaratacak şeyler yapacaklardır. Elbette ki çoğu insan önem dereceleri değişen pek çok şey yaptığından, bunların uygun bir şekilde kullanılması ve tartılması için farklı ölçümlere ihtiyaç vardır. Ne kadar çok veri toplarsanız, geribildirimleriniz o kadar hızlı ve doğru olacaktır. Nokta Toplayıcı aracını geliştirmemin altında yatan nedenlerden biri de budur (pek çok anlık geribildirim sağlamaktır); insanlar sık sık bir toplantıda aldıkları geribildirimleri o anda o toplantıda rotayı düzeltmek üzere kullanırlar.

Bir kez ölçümlere sahip olduğunuzda, bunları sonuçları ifade eden bir algoritmayla düğümleyebilirsiniz. Bu, her X eylemini yaptığınızda Y miktarda para (veya bonus) kazanacaksınız demek kadar kolay da olabilir, daha karmaşık (örneğin, ağırlıklandırılmış ölçüm puanları karmasını beklenen maaş veya bonus puanlarını veren algoritmalara bağlayarak) da olabilir.

Bu süreç hiçbir zaman tam olamayacakken, en ham hâlinde bile iyi olacak ve zaman içinde evrimleşerek müthiş bir hâle gelecektir. Kusurlu olduğunda bile, formülsel girdi daha kesin bir değerlendirme ve fayda sağlamak üzere incelikle kullanılabilirken, yine zaman içinde, idarenizin yaptığı işlerin büyük kısmını kendi başınıza yapabileceğinizden çok daha iyileştirecek muhteşem bir makineye dönüşecektir.

b. **İnsanları kendi performansları üzerine objektif bir şekilde düşünmeye teşvik edin.** Kendinizi daha üst bir seviyeden görebilmeniz hem kişisel evriminiz hem de hedeflerinize ulaşmanız için elzemdir. Dolayısıyla, siz ve size rapor veren insanlar performans bulgularına birlikte bakmalısınız; bunu iyi bir şekilde yapmak için çok ama çok fazla bulguya ve objektif bir bakış açısına ihtiyacınız vardır. Gerekmesi hâlinde, sunulan bulgulara ilişkin tabloya nirengi oluşturmak için üzerinde anlaşılan başka insanlardan yardım alın.

c. **Resmin bütününe bakın.** Birini değerlendirirken amaç, örüntüleri görmek ve resmin bütününü anlamaktır. Hiç kimse her konuda başarılı olamaz

(örneğin aşırı titiz biri hızlı olmayabilir ya da aşırı hızlı olan biri titiz değildir). Değerlendirmelerde yapılan tespitler somut olmalıdır, insanların nasıl *olmaları gerektiği* ile ilgili değil, nasıl *oldukları* ile ilgili olmalıdır.

d. Performans değerlendirmesi yaparken, işe belli vakalarla başlayın, örüntülere bakın ve bulgulara birlikte göz atarak değerlendirilen kişiyle senkronize hareket edin. Geribildirim süreklilik arz etmeliyken, değerlendirmeler tipik olarak periyodiktir; amaçları iş performansıyla alakalı olarak kişinin nasıl biri olduğuyla ilgili birikmiş bulguları bir araya getirmektir. Kesintisiz geribildirim layıkıyla yürütüldüğünde, kesintisiz bir değerlendirme hâlini alacak, parçalar bir araya gelerek bütünlüklü bir tablo oluşturacaktır. Bir değerlendirme tek tük sürpriz içermelidir çünkü sürekli olarak kişinin işini nasıl yaptığını anlamaya çalışmalısınız. İşlerini kötü yaptıklarını düşünüyorsanız, düşük performanslarının vaka bazında kök nedenlerini saptamak ve irdelemek üzere araştırma yapıyor olmalısınız. İnsanların kendi zayıf yönlerini tespit etmeleri zordur; nasıl bireyler oldukları ve yaptıkları işlere ne kadar uygun oldukları konusunda gerçeğe ulaşmaları için başkaları tarafından belli vakaların uygun bir şekilde irdelenmesine (kılı kırk yarmak değil kuşkusuz) ihtiyaç duyarlar.

Bazı vakalarda kişinin nasıl biri olduğunu görmek uzun sürmezken, diğer vakalarda bu hayli zaman alabilir. Fakat zamanla ve yeterli sayıda vaka örneğiyle, kişilerin geçmiş performansları (rasgele kıvrılmalardan ziyade sorumlu oldukları eğrideki seviyeleri ve iniş ve çıkışları) bu kişilerden ne bekleyebileceğinize dair net bir resim ortaya çıkarabilmelidir. Eğer ortada performans meseleleri varsa, neden ya tasarım sorunlarıdır (kişi çok fazla sorumluluk üstlenmiş olabilir) ya da uyum/kabiliyet sorunlarıdır. Sorunlar kişinin yetersizlikleriyle ilgiliyse, bunlar ya kişinin bu işi yapmada doğuştan gelen zayıf yönlerinden (sözgelimi iki metre boyundaki bir basketbolcu oyun kurucu pozisyonunda olmamalıdır) ya da yetersiz eğitimden kaynaklanıyordur. İyi bir değerlendirme ve bütün yıl boyunca senkronize hareket etmek bunların tamamının ortaya çıkarılmasını sağlamalıdır. Değerlendirmenizin sadece zaman içinde kaydedilen ilerlemeye değil, mutlak çıtaya göreli olduğundan emin olun. En önemlisi sadece sonuçlar değil, sorumlulukların nasıl ele alındığıdır. Bir değerlendirmede amaç kişinin nasıl biri olduğu temelinde neleri yapabilip

neleri yapamayacağı hakkında netliğe ulaşmaktır. Buradan hareketle söz konusu gerçekle ne yapmanız gerektiğine karar verebilirsiniz.

e. **Unutmayın, iş, insanları değerlendirmek olduğunda, değerlendirmenize aşırı güvenmeniz ve değerlendirmeniz üzerinde senkronize olmayı başaramamanız yapabileceğiniz en büyük iki hata olacaktır.** Biriyle ilgili bir şeyin doğru olduğuna inanıyorsanız, söz konusu şeyin doğruluğundan emin olmak da hakkında değerlendirme yaptığınız kişinin bu konuda sizinle hemfikir olmasını sağlamak da sizin sorumluluğunuzdur. Elbette ki bazı durumlarda (örneğin birinin dürüst olmadığını düşünüyorsanız ve o bunu inatla reddediyorsa) senkronizasyonu sağlamak mümkün olmayabilse de dürüstlük ve şeffaflığa dayalı bir kültürde görüşlerinizi paylaşmanız da diğer insanların kendi görüşlerini ifade etmelerine izin vermeniz de bir zorunluluktur.

f. **Değerlendirmelerde hiyerarşik olmayan bir şekilde senkronize olun.** Çoğu kurumda, değerlendirmeler sadece tek yönlü yürütülür; idareci idaresindeki kişileri değerlendirir. Ast tipik olarak, özellikle de kendi değerlendirmesinden daha kötüyse değerlendirmeye katılmaz zira insanların çoğu kendilerinin gerçekte olduklarından daha iyi olduklarına inanır. Astlar aynı zamanda idareciler hakkında da fikirlere sahiptir ve çoğu kurumda idareciler bu fikirleri ciddiye almaz ve hâliyle yanlış anlamalar ve dargınlıklar iltihap toplar. Bu kötü huylu davranış biçimi ortamdaki verimliliği ve insanların ilişkilerini zedeler. Yüksek nitelikli bir senkronizasyon oluşturarak bundan kaçınmak mümkündür.

Size rapor veren insanlar düşmanları olmadığınıza, biricik amacınızın gerçeğe yol almak olduğuna, onlara yardım etmeye çalıştığınıza, tam da bu nedenle kendi kendilerini kandırmalarına, bir yalanı sürdürmelerine izin vermeyeceğinize ve onları bu beladan kurtaracağınıza inanmak zorundadır. Tabii bu dürüst ve şeffaf bir şekilde yapılmalıdır zira kişi haksız yere göz ardı edildiğini düşünürse süreç işlemeyecektir. Eşit partnerler olarak, gerçeğe ulaşmanız her ikinizin elindedir. İki taraf da eşit katılımcı olduğunda, kimse kendini dışlanmış hissedemeyecektir.

g. **Çalışanlarınızı tanıyın ve onların hatalara ve bunların kök nedenlerine ilişkin samimi sohbetler sayesinde sizi tanımalarını sağlayın.** Değerlen-

dirmelerinizi size rapor veren çalışanlarınızla paylaşırken açık olmalı ve yanıtlarını açık fikirlilikle dinlemelisiniz; böylece eğitimleri ve kariyer yollarını düzenlemede birlikte hareket edebilirsiniz. İnsanların zayıf yönlerini kavramak ve bunları onlarla paylaşmak idarecilerin en zor görevlerinden biridir. Geribildirim alan tarafın geribildirimde bulunan tarafa anlayışlı yaklaşması önemlidir çünkü bu kolay bir şey değildir; katılımcı tarafların ikisi için de gerçeğe ulaşmak karakter gerektirir.

h. **İnsanların iyi iş çıkardığından emin olmak için ille de herkesi her yaptığı şeyde izlemek gerekmediğini bilin.** Tek yapmanız gereken nasıl insanlar olduklarını bilmek ve bir örnekleme ulaşmaktır. İstatistiksel olarak güvenilir sayıda vakadan oluşan düzenli bir örneklem size kişinin nasıl biri olduğunu ve ondan neler beklenebileceğini gösterecektir. Hangi eylemlerinin ön onay gerektirecek kadar kritik önemde, hangilerinin daha sonradan incelenebilir mahiyette olduğunu belirleyin. Fakat denetlemeleri yaptığınızdan emin olun çünkü insanlar kontrol edilmediklerini gördüklerinde kendilerini fazlasıyla koyverme veya hileye başvurma eğilimi gösterme eğilimindedir.

i. **Değişimin zor olduğunu kavrayın.** Herhangi bir şeyde gerekli değişimi yapmak zor olabilmektedir. Bununla beraber, öğrenmek ve ilerlemek kaydetmek için değişmek zorundasınız. Bir değişimle karşı karşıya kaldığınızda kendinize şu soruyu sorun: Açık fikirli miyim? Yoksa direnç mi gösteriyorum? Önünüzdeki güçlüklerle yüzleşin, kendinizi bunların nereden geldiğini araştırmaya zorlayın; çok şey öğrendiğinizi göreceksiniz.

j. **İnsanlara zayıf yönlerini irdeleyerek deneyimledikleri acıları aşmalarında yardımcı olun.** Fikir ayrılığı anlarında, özellikle de mevzuu bahis taraflardan birinin zayıf yönleri olduğunda, çoğunlukla duygular kızışır. Böyle anlarda iletişimi kolaylaştırmak için sakin, usul ve analitik bir üslupla konuşun. Olayları perspektife yerleştirerek çektikleri acının öğrenme ve kişisel gelişimden kaynaklandığını ve gerçeği bilmenin onları çok daha iyi bir pozisyona taşıyacağını hatırlatın. Onlardan gidip sakin kafayla düşünmelerini ve birkaç gün sonra yeniden görüşme yapmayı isteyebilirsiniz.

Nihayetinde, insanların başarılı olmalarına yardım etmek için yapmanız gereken iki şey var: Birincisi, başarısızlıklarını açıkça görmelerine izin

vererek bunları değiştirmeye özendirin ve ardından onlara ya yaptıkları işi nasıl değiştirebileceklerini ya da onların zayıf oldukları konularda güçlü olan kişilere nasıl güvenmeleri gerektiğini gösterin. İkincisini yapmadan sadece ilkiyle yetinmeniz yardım etmeye çalıştığınız insanlar için moral bozucu olabilirken, her ikisini birlikte yapmanız özellikle de bunun yararlarını görmeye başladıklarında canlandırıcı olmalıdır.

9.7 Nasıl çalıştıklarını bilmek ve çalışma tarzlarının iyi sonuçlar ortaya çıkarıp çıkarmayacağını değerlendirebilmek, insanların ne yaptıklarını bilmekten daha önemlidir.

İnsanların nasıl bireyler olduklarını bilmek, gelecekte verilecek sorumlulukların ne derece üstesinden gelebileceklerine dair en iyi göstergedir. Bridgewater'da bunu "vuruş öncesi sallanma hareketlerine vuruştan daha fazla önem vermek" olarak adlandırıyoruz. Bireyin süreci yönetim biçimiyle ilgili yapılacak herhangi bir şeyin olmayabildiği koşullardan iyi veya kötü sonuçlar doğabildiğinden, insanları hem muhakeme kabiliyetleri hem de sonuçları temelinde değerlendirmek en doğrusudur. Ben daha sonradan insanları içine düştükleri zor durumdan kurtarmamak için düşüncelerini son derece dürüst bir şekilde soruştururum. Bunu yapmak bana insanların mantığının nasıl değerlendirilmesi gerektiği ve doğrudan doğruya kendim nasıl daha iyi mantık yürütebileceğim hakkında çok şey öğretti. Gerek sonuçlar gerekse onların arkasındaki mantık kötü olduğunda ve bu durum birden çok tekrar ettiğinde, insanlardan artık bu düşünce tarzıyla hareket etmemelerini istemem gerektiğini bilirim.

Bir poker oyuncusu olduğunuzu varsayalım; pek çok el oynadığınızda, bazı elleri kazanırken bazılarını kaybedersiniz ve kimi geceler sizden daha deneyimsiz ama daha talihli gününde olan bir oyuncuya kıyasla daha az parayla masadan kalkarsınız. Oyuncunun kalitesini aldığı tek bir sonuca

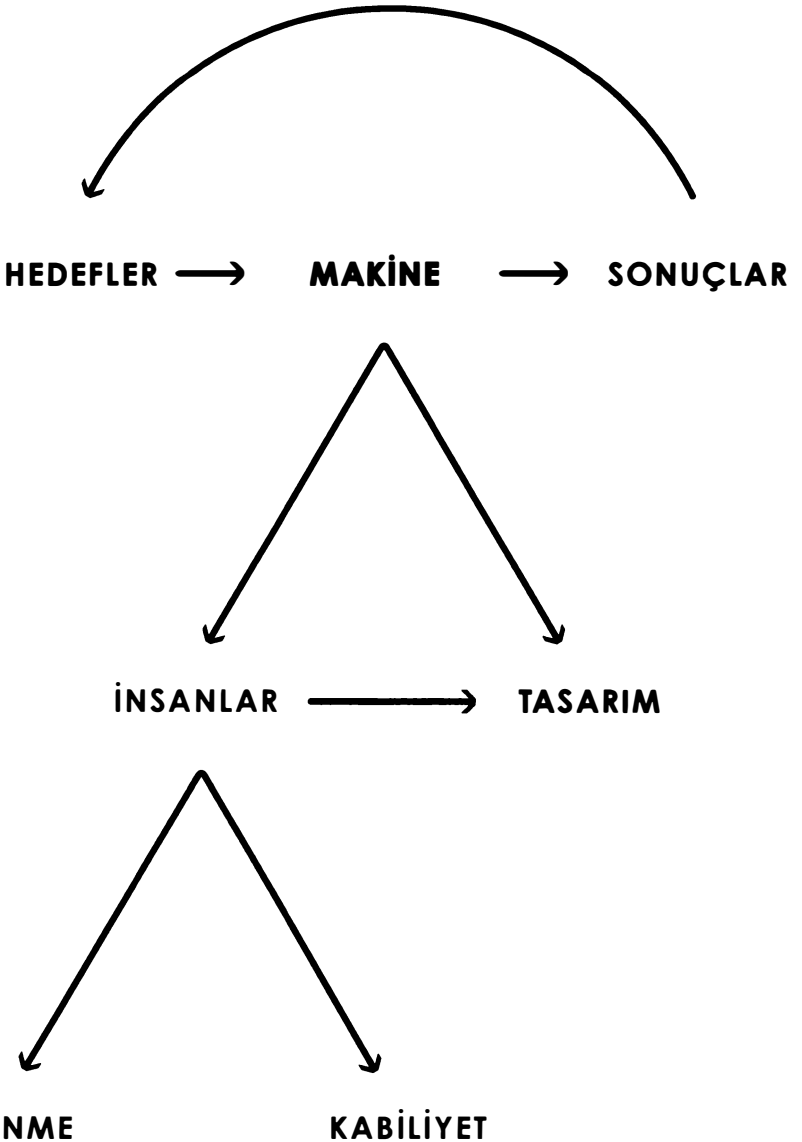
göre değerlendirmek hata olacaktır. Bunun yerine, kişinin işini ne kadar iyi yaptığına ve zaman içinde ortaya koyduğu sonuçlara bakın.

a. **Kişi işini yeterince iyi yapmıyorsa, bunun öğrenme yetersizliğiyle mi yoksa kabiliyet yetersizliğiyle mi ilgili olduğu üzerine düşünün.** İnsanların performanslarını iki unsurdan, bir sonraki sayfada göreceğiniz üzere, öğrenme ve kabiliyetten oluştuğunu düşünün. Deneyim veya eğitim eksikliğinden kaynaklanan bir zayıflık giderilebilirken, kabiliyet eksikliğinden kaynaklanan bir zayıflığı gidermek mümkün değildir. Bu nedenleri birbirinden ayıramamak yöneticiler arasında sık rastlanan bir hatadır zira yöneticiler genellikle nezaketsiz veya yargılayıcı görünmek istemezler. Yine, bu şekilde değerlendirilen kişilerin kendilerini geri çekmeye meyilli olduğunu bilirler. Kendinizi pratik ve gerçekçi olmaya zorlamanız gereken durumlardan biri de budur.

b. **Vasat performans sergileyen birini eş zamanlı olarak kabiliyetlerini değerlendirmeye çalışmaksızın doğrudan doğruya gerekli becerileri edinip edinmediğini görmek için eğitime ve teste tabi tutmak sık yapılan bir hatadır.** Beceriler zaten test edilebilir özelliklerdir, dolayısıyla belirlenmeleri kolay olsa gerektir. Öte yandan kabiliyetlerin, hele ki beynin sağ kısmıyla ilgili kabiliyetlerin değerlendirilmesi zordur. Kişinin neden vasat performans sergilediği üzerine düşünürken, bunun kabiliyetleriyle ilgili bir sorun olup olamayacağını açıkça dikkate alın.

9.8 Bir insanın zayıf yönleri konusunda onunla gerçekten senkronize olduğunuzda, söz konusu zayıf yönlerin kuvvetle ihtimal doğru olduğunu kavrayın.

Uzlaşmaya varmanız gerçeğe ulaşmış olduğunuzun iyi bir göstergesidir ki bu noktaya gelmenin müthiş bir başarı olmasının ardında yatan neden


HEDEFLER
MAKİNE
SONUÇLAR
İNSANLAR
TASARIM
ÖĞRENME
KABİLİYET

de söz konusu gerçektir. Değerlendirilen kişinin sürecin eşit katılımcısı olma gerekliliğinin ana nedenlerinden biridir bu. Fikir birliğine vardığınızda, bunu resmî olarak kayda alın. Bu bilgi gelecekteki başarıların kritik yapıtaşı olacaktır.

a. **İnsanlar hakkında hüküm verirken, ille de "su götürmez" bir noktaya ulaşmak zorunda olmadığınızı unutmayın.** Kusursuz kavrayış mümkün değildir; buna ulaşmaya çalışmak vakit kaybıdır ve ilerlemeyi yavaşlatır. Bunun yerine, kişinin nasıl biri olduğu konusunda karşılıklı olarak mutabık kalınan, arkasında son derece yüksek bir özgüven yatan genel bir kavrayış geliştirmek için birlikte çalışın. Gerekmesi hâlinde, bu kavrayışı güçlendirmeye zaman ayırın.

b. **Bir insanın nasıl biri olduğunu ve işine uygun olup olmadığını öğrenmeniz bir yıldan uzun sürmemelidir.** Altı ile on iki ay arasında bir süre boyunca kurulan yakın temas, bir dizi test ve senkronizasyonun ardından, kişinin kabiliyetlerini kabaca değerlendirebilir konumda olmalısınız. Daha güvenilir bir değerlendirme için muhtemelen on sekiz ay gibi bir süre gerekecektir. Bu zaman aralığı elbette ki işe, kişiye, temas yoğunluğuna ve ne kadar iyi bir senkronizasyon sağlandığına göre değişebilmektedir.

c. **İnsanları görev süreleri boyunca değerlendirmeye devam edin.** Çalışanlarınızı daha iyi tanımaya başladıkça, onları eğitme ve yönlendirmede daha da ustalaşacaksınız. En önemlisi, temel değer ve kabiliyetlerini daha doğru değerlendirebilecek ve onların da sizin değer ve kabiliyetlerinizi takdir etmesini sağlayacaksınız. Bununla birlikte, asla ilk değerlendirmenizde takılıp kalmayın. Kendinize sürekli şu soruyu sorun: Onları bugün tanıdığınız kadar iyi tanıyor olsaydınız, işe almış olur muydunuz? Yanıtınız hayırsa, bu insanların işine son verin.

d. **İş adaylarınızı nasıl titizlikle değerlendiriyorsanız, çalışanlarınızı da aynı şekilde değerlendirin.** Görüşmecilerin iş adaylarını iyi tanımadan özgürce ve kendilerinden emin bir şekilde eleştirirken, çalışanları benzer zayıf yönler nedeniyle üstelik ellerinde daha somut bulgular varken eleştirmemelerini şaşırtıcı buluyorum. Bunun altında eleştiriyi zararlı bir

şey olarak görmeleri ve birlikte çalıştıkları kişileri bir yabancıya karşı hissettiklerinden çok daha fazla korumaları gerektiğini hissetmeleri yatıyor. Gerçeğin herkes için en iyisi olduğuna inanıyorsanız, bunun neden hata olduğunu ve dürüst ve sürekli değerlendirmelerin neden son derece önem arz ettiğini anlıyor olmalısınız.

9.9 İnsanları eğitin, kollayın veya uzaklaştırın; onları rehabilite etmeyin.

Eğitim insanların becerilerini geliştirme ve gelişimlerine yardım etme planının bir parçasıdır. Rehabilitasyon kişinin değerleri ve/veya kabiliyetlerinde önemli değişimler meydana getirme teşebbüsüdür. Değer ve kabiliyetler değiştirilmesi güç unsurlar olduğundan, rehabilitasyon genellikle uygulanamaz. Uygunsuz değerlere sahip olup kabiliyetleri yetersiz olan insanlar kurum üzerinde yıkıcı etkiler yaratabileceğinden, işten çıkarılmaları gerekir. Rehabilitasyona kalkışılacaksa, sürecin uzmanlar tarafından uzun bir zamana yayılarak yürütülmesi genellikle en iyisidir.

İnsanlardan yakın gelecekte geçmiştekinden çok daha iyi olmalarını beklediğinizde, kuvvetle ihtimal ciddi bir hata yapmakta olduğunuzu unutmayın. Sürekli belli bir şekilde çalışan insanlar olasılıkla aynı şekilde çalışmaya devam edeceklerdir zira bu davranışları doğalarının yansımasıdır. İnsanlar genelde yavaş yavaş değişim geçirdiklerinden, (en iyi ihtimalle) yavaş bir ilerleme beklemelisiniz. Dolayısıyla ya birlikte çalıştığınız insanları ya da planınızı değiştirmek durumundasınız. Planı insanların zayıf yönlerine uydurmak çoğu durumda kötü bir fikir olduğundan, insanları ayıklamak daha iyi olacaktır. Bazen iyi insanlar yeterince hızlı bir şekilde Sorumlu Taraflara dönüşemeyip görevlerinden alınırlar. Bunların bir kısmı başka bir pozisyonda daha iyi performans sergileyebilir ve dolayısıyla şirket içinde yeniden görevlendirilmeleri gerekir; bu konumda olmayan diğerleriyle ise yollar ayrılmalıdır.

a. **İnsan toplamayın.** Kişiyi işten çıkarmaktan veya başka bir pozisyona kaydırmaktansa kendisine uygun olmayan bir işte tutmak çok ama çok kötü bir tutumdur. İşe uygun olmayan birini işten çıkarmamanın büyük

maliyetini hesaba katın: kötü performansın maliyeti, onları eğitmek için harcanan emek ve zamanın yanı sıra, uzun bir süredir (sözgelimi beş yıldır) bir arada olduğunuz birini işten çıkarmak bir yılını doldurmuş birini işten çıkarmaktan daha üzücü olacaktır. İnsanları kendilerine uygun olmayan işlerde tutarak onlara da iyilik değil, bilakis kötülük yapmış olursunuz; zira bu durum sahte bir gerçeklikte yaşamalarına imkân tanıyarak kişisel gelişimlerini durdurur. Aynı şekilde topluluğa da kötülük etmektir çünkü meritokrasiden ödün verilir ve bunun bedelini herkes öder. Kendinizi kimseye mahkûm hissetmeyin, her zaman başka biri bulunur. Standartlarınızdan asla taviz vermeyin ve kendinize baskı yapmayın.

b. **Sevdiğiniz insanların "kellelerini almaktan" çekinmeyin.** Önemsediğiniz kişileri işten çıkarmak oldukça zordur. Anlamlı bir ilişki geliştirmiş olmanıza karşın, işinizde birinci sınıf bir oyuncu olmayan birini kesmek kolay değildir çünkü iyi ilişkileri bitirmek zordur. Fakat uzun vadede şirketin üstünlüğü açısından bu gereklidir. Yaptıkları işe (bu işte mükemmel olmasalar bile) ihtiyaç duyuyor ve değişiklik yapmayı zor buluyor olabilirsiniz. Ne var ki bu kişiler çevreyi kirletecek ve onlara gerçekten ihtiyaç duyduğunuz anda başarısız olacaklardır.

Bu, yapılması zor ve fakat zorunlu şeylerden biridir. Bunu yapmanın en iyi yoluysa "sevdiğiniz kişilerin kellelerini almaktır"; bunu dikkatle ve söz konusu kişilere yardımı dokunacak şekilde yapın.

c. **Biri "pozisyonunu kaybettiğinde," ona daha uygun açık bir pozisyon olup olmadığını ve şirketten ayrılmalarının gerekip gerekmediğini hesaba katın.** İnsanların belli bir işte başarısız olmalarının sahip oldukları belli özelliklerden kaynaklandığını kavrayın. Bu özelliklerin neler olduğunu anlamak ve herhangi bir yeni role uymadıklarından emin olmak durumundasınız. Ayrıca söz konusu kişilerin ilerleme potansiyeli olmadığını idrak ettiyseniz, başkalarının oturabilecekleri koltukları işgal etmelerine izin vermeyin.

Unutmayın, hayatınızı paylaşmak istediğiniz insanları seçmeye çalışıyorsunuz. Herkes zamanla evrim geçirir. Yöneticiler işe alacakları yeni kişilerin gerek güçlü ve zayıf yönleri hakkında gerekse kurumun kültürüne uygunlukları hakkında görüşme sürecinde ortaya çıkan şeyden daha iyi bir fikir geliştirdiğinden, işe aldıkları kişiler iyi performans

sergilemediğinde başka bir pozisyona uygun olup olmadıklarını gayet iyi değerlendirebilecek konumdadırlar.

Birisi bir işte başarısız olduğunda, neden başarısız olduğunu ve bu nedenlerin niye yeni bir işte aynı sorunları doğurmayacağını kavramak kritik bir önem arz eder.

d. İnsanların bir işte başarısız olduktan sonra başka bir pozisyona çekilmelerine izin verirken tedbirli davranın. Söylediğim şeyi not edin: "tedbirli davranın". Daima demedim çünkü bu tümüyle koşullara bağlıdır. Bir taraftan, insanlardan kapasitelerini zorlamalarını ve yeni işleri de denemelerini istersiniz. Müthiş birini sırf yeni bir şey denedi ve başarısız oldu diye kaybetmek istemezsiniz. Ne var ki diğer taraftan, bu durumdaki insanların çoğuna baktığınızda, genellikle geri adım atmalarına izin verdiğinize pişman olacaksınızdır.

Bunun üç nedeni var: i) Bir koltuğu gelişim gösterebilecek bir başkasına bırakacaksınız çünkü gelişim gösteren insanlar bunu yapamayanlardan daha iyidir; ii) geri çekilen kişi becerikli olmadığı şeyi yapmaya devam edebilecektir, dolayısıyla uygun olmadığı bir işe kaydırılmaları gibi gerçek bir risk söz konusudur; iii) kişi daha fazla gelişim göstermesi pek mümkün görünmeyen bir işe çekilmesi nedeniyle kısıtlılık ve kızgınlık hissini deneyimleyebilecektir. Bu tür kişileri işte tutmak genelde kısa vadede tercih edilesi kararlar olarak düşünülse de uzun vadede kuvvetle ihtimal hatalı bir karar olacaktır. Kuşkusuz zor bir karardır. Bir karara varmazdan önce, bu durumdaki kişinin nasıl biri olduğunu derinlemesine kavramanız ve maliyetleri dikkatle tartmanız gerekir.

9.10 Transferde amacın kişiden bütün olarak topluluğun çıkarına olacak şekilde, en iyi ve en yüksek verimle yararlanmak olduğunu unutmayın.

Durumdan etkilenen her iki idareci de yeni rolün iyi ve yüksek yarar sağlayacağında senkronize olmalıdır; bu sağlanamıyorlarsa, karar için

konu bir üst makama taşınmalıdır. Kişinin işe alımını bekleyen idareci aksamaya sebebiyet verilmemesinden sorumludur. Kişinin ilgili olup olmadığını görmek için gayriresmî bir görüşme yapmak iyidir fakat mevcut idareciyle senkronize olmadan önce herhangi bir aktif işe alım gerçekleşmemelidir. Hareketin zamanlamasına mevcut idareci ilgili taraflarla istişare ederek karar vermelidir.

a. İnsanların yeni görevlerine geçmeden önce mevcut işlerini tamamlamalarını sağlayın. Baskı oluşturan bir neden olmadığı sürece (örneğin kişinin ivedilikle doldurulması gereken başka bir işe müthiş bir şekilde uyduğu görülebilir), herhangi bir kesinti olmadan daima işler tamamlanmalıdır. İşlerin çok hızlı geliştiği ve insanlardan her şeyi açıkça konuşmalarının beklendiği bir şirkette, çalışanların yeni pozisyonlara geçmeleri yönünde istikrarlı bir akış olması gayet doğaldır. Ne var ki çok fazla kişi mevcut sorumluluklarını yerine getirmeden bir işten diğerine atlarsa, bunun yol açacağı kesiklik, düzensizlik ve istikrarsızlık idareciler için de kurumun kültürü için de yeni pozisyonlara geçen kişilerin kendileri için de kötü olacaktır zira insanların işleri nihayete erdirme kabiliyetleri yeterince test edilmemiş olacaktır. Kılavuz olarak, yeni bir pozisyon için görüşme yapmadan önce bir işte bir yıllık bir deneyim yeterlidir; her ne kadar söz konusu deneyim salt siyah veya beyaz olmayacaksa, ara tonlar koşullara göre kolayca değişebilecekse de bir yıl yeterli bir süredir.

9.11 Çıtayı düşürmeyin.

Bütün ilişkilerde birbiriniz için bir anlam ifade edip etmediğinize karar verebileceğiniz bir noktaya ulaşmalısınız; bu özel hayat için de son derece yüksek standartlara sahip bir kurum için de geçerlidir. Bridgewater'da biz kültürümüzün temel taşlarından ödün veremeyeceğimizi biliyoruz; dolayısıyla kabul edilebilir bir zaman zarfında radikal dürüstlük ve radikal şeffaflık içinde mükemmeliyetin gerekliliklerine uygun bir şekilde çalışamayan kişi ayrılmak zorundadır.

Sevdiğiniz insanları gelişmeye zorlamak verilmesi hem en zor hem de en önemli sevgi türüdür.

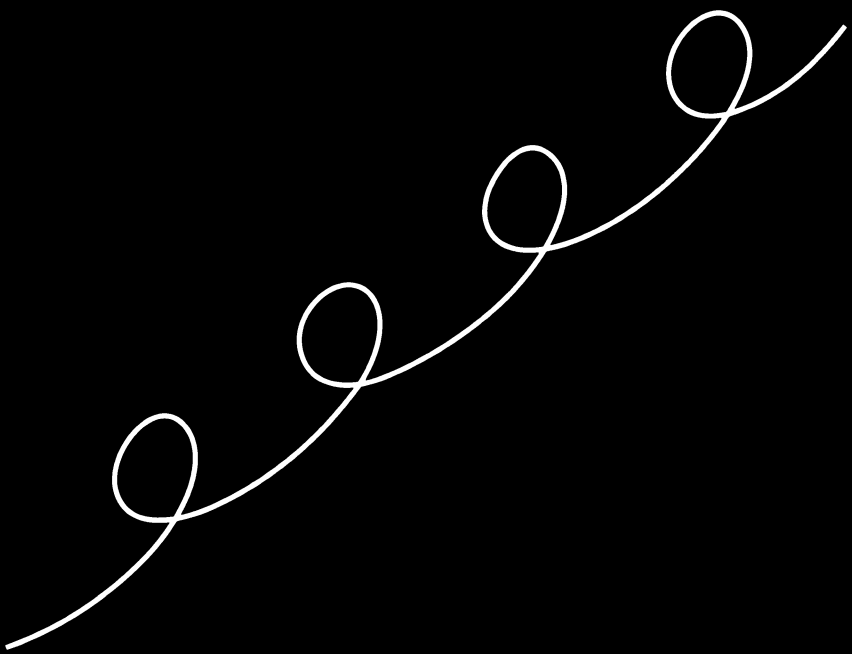
MAKİNEYİ İNŞA ETMEK VE GELİŞTİRMEK...

İnsanların çoğu üzerlerine gelen şeylerin fırtınasına tutulur. Öte yandan, başarılı insanlar fırtınanın ötesine geçerek oyundaki nedenler ve etkileri görebilir. Bu üst düzey perspektif onlara kendilerini ve diğer insanları birer makine olarak objektif bir şekilde görme, neyi kimin iyi yapabileceğini ve kimin iyi yapamayacağını ve herkesin en iyi sonuçları ortaya çıkaracak şekilde nasıl birbiriyle uyumlu çalışabileceğini anlama imkânı sunar.

Makinenizin iki önemli unsuruna –kültürü ve insanları– en iyi nasıl yaklaşabileceğinizi öğrendiğinize göre, artık makinenizi işletme ve geliştirme noktasında yararlanacağınız ilkelere geçmek isterim.

Sonraki bölümde kurumunuzu bir makine olarak kavramsallaştırmak üzere üst düzey düşünmeyi uygularken kullandığım üst düzey ilkelerimi ele alacağım. Bu salt bir düşünme deneyinden ibaret değildir; makine gibi düşünme biçimi aynı zamanda ekibinizi nasıl idare edeceğiniz ve roller, sorumluluklar ve iş akışlarını nasıl tasarlayacağınızla ilgili önemli pratik dallanmalar da içerir.

Bir Hedefe Ulaşmak için Makineyi Çalıştıran Biri Olarak Yönetin başlıklı Onuncu Bölüm'de, bu yaklaşımı organizasyonel tasarıma en üst seviyede uyguluyorum.



Makinenizi nasıl kurup çalıştıracağınızı anladıktan sonraki ilk amacınız onu nasıl geliştireceğinizi çözmektir. Biz bunu 5 Aşamalı Süreç vasıtasıyla yapıyoruz: 1) hedeflerimizi belirleme, 2) sorunlarımızla karşılaşma, 3) bu sorunlara tanı koyarak kök nedenlerine ulaşma, 4) sorunların üstesinden gelmek için değişiklikler planlama ve 5) gerekeni yapma. Bildiğiniz herhangi bir kurumu gözünüzün önüne getirdiğinizde, farklı başarı dereceleriyle de olsa bu evrimsel süreçten geçtiklerini göreceksiniz. Dünya bir zamanlar muhteşem olup da o ilk mükemmeliyet dalgasının dinmesi ve liderin insanlar ve planlarda değişikliğe giderek koşullara yeterince uyum sağlamayı beceremmemesi nedeniyle gerileyen kurumlar çöplüğüdür. Bunların yanı sıra, muhteşemlikte yeni doruklara tırmanmak üzere kendilerine sürekli yeniden şekil veren az sayıda kurum da vardır.

Bu kısmın ilerleyen bölümleri, bir kurumda 5 Aşamalı Süreç'in nasıl işleyeceğini ve bundan azami ölçüde yararlandığınızdan emin olmak için yapmanız gerekenleri ele alıyor. Etkili olmak için makinelerinize bir organizasyon mühendisinin bakacağı gibi bakarak, sonuçlarla hedefleri mukayese etmek ve daha iyi sonuçlar elde etmek üzere insanlar ve planlarda sürekli değişiklik yapmak zorundasınız. En önemlisi, insanları organize etmek zorundasınız. Başarınızı bunu ne kadar iyi yaptığınız belirleyecektir.

Son olarak, fikir meritokrasisinin gerek gündelik gerekse stratejik düzeyde tasarlandığı gibi işlemesini sağlama hakkında iki kısım okuyacaksınız. İşlerin Yapılış Şeklini Belirlemede Araçlar ve Protokollerden Yararlanın başlıklı On Beşinci Bölüm fikir meritokrasisinin amaçlandığı gibi işlemesini sağlamada sistematikleşme ve araçların önemini açıklıyor. Ve Allah Aşkına, Yönetişimi Hafife Almayın! başlıklı On Altıncı Bölüm'de, başlarda bir kurumun zaman içindeki etkili işlemesini sağlamada yönetişimin önemini hafife almış olmama karşın, kendimi günbegün Bridgewater'ın idaresinin dışına çıkarma sürecinde, fikir meritokrasisinde yönetişimin nasıl bir işlevi olması gerektiğine dair öğrendiğim bir dizi önemli ilkeyi açıklıyorum.

10 Makineyi Bir Hedefe Ulaşmak için Çalıştıran Biri Olarak Yönetin

Hangi işi yaparsanız yapın, son kertede sadece hedefler belirliyor ve bu hedeflere ulaşmanıza yardımcı olacak makineler kuruyorsunuz. Ben makineyi, yani Bridgewater'ı gerçek sonuçları sürekli zihinsel haritamın üretiyor olması *gereken* sonuçlarla karşılaştırıp geliştirmenin yollarını arayarak kurdum.

Kendi kurumunuzun hedeflerini nasıl belirlemeniz gerektiği konusunda, Hayat İlkeleri kısmında ele aldığım hedef belirlemeyle ilgili üst düzey ilkelerin bireylere ve kurumlara eşit şekilde uygulanması dışında söyleyebileceğim özel bir şey yok. Ne var ki kurumunuzu işletirken, alt düzey hedeflerinizin üst düzey hedefler ve değerlerinizden nasıl doğacağı –uygun maliyetli üretim, yüksek müşteri memnuniyeti, ihtiyaç sahibi belli sayıda kişiye destek olma hedefi vs.– konusunda gerek sizin gerekse birlikte çalıştığınız insanların net olmak zorunluluğunun altını çizmeliyim.

Tasarımınızda ne kadar başarılı olursanız olun, makinenizde sorunlar olacaktır. Bu sorunların siz veya yetkin başka bir tamirci tarafından tespit edilmesi ve kök nedenlerini tanılamak üzere makinenin kaportasını açıp içine bakması gerekir. Siz veya başka biri; sorunlara tanı koyacak kişi makinenin parçalarını –tasarımlar ve insanlar– tanımalı ve sonuç üretmek için birlikte nasıl çalıştıklarından anlamak zorundadır. En önemli parça insanlardır zira tasarımların kendileri dâhil hemen her şey insanların elinden çıkar. Makineniz hakkında üst bir seviyeden açık bir kavrayışınız

olmadığı –ve bütün parçalarını ve bunların birlikte nasıl çalıştıklarını gözünüzde canlandıramadığınız– müddetçe bu tanıda başarısızlığa ve potansiyelinizi yeterince kullanamamaya mahkûm olacaksınız.

Bridgewater'da, makinemizin üst düzey hedeflerinin tamamı müşterilerimiz için –elbette ki yatırımlarından elde edecekleri kârda ama aynı zamanda ilişkimizin niteliğinde ve daha geniş anlamda küresel ekonomileri ve piyasaları anlamada geliştirdiğimiz düşünce ortaklığında– mükemmel sonuçlar üretmek üzerinedir. Bridgewater'da başka hiçbir şeyimiz yokken bile, mükemmeliyete karşı duyduğumuz bu adanmışlık hep vardı. Bütün bunları olağanüstü yüksek standartlarda sürdürmek, hele ki büyüme ve değişme hızımız arttıkça daima zorlu bir görev olagelmiştir. İleriki birkaç başlıkta, müşteri hizmetleri sonuçlarımızın kötüleşmeye başladığı bir olayı inceleyecek ve 5 Aşamalı Süreç'ten yararlanarak makinemizi nasıl geliştirdiğimizi anlatacağım.

Ama öncesinde makineyi, yani bir kurumu kurma ve geliştirme noktasında başvurulacak bazı üst düzey ilkeleri paylaşmak istiyorum.

10.1 Makinenize ve makineniz içindeki size daha üst bir seviyeden bakın.

Üst düzey düşünme üst düzey varlıklar tarafından icra edilen bir şey değildir. Sadece olayları yukarıdan aşağıya doğru görmektir. Uzaydan kendinize ve çevrenizdeki dünyaya baktığınızı hayal edin. Bu bakış açısından, kıtalar, ülkeler ve denizler arasındaki ilişkileri görebilirsiniz. Sonra odağı yakınlaştırarak yavaş yavaş yaşadığınız ülkeye, şehre, mahalleye ve nihayetinde kendi çevrenize daha yakından baktığınızda, daha küçük ayrıntıları görebilirsiniz. Böyle bir makro perspektife sahip olmak size evinizden etrafı seyrettiğinizde görebileceğinizden çok daha geniş bir görüş katar.

a. **Sonuçlarınızı sürekli hedeflerinizle karşılaştırın.** Her zaman aynı anda hem hedefinize ulaşmaya çalışmak hem de makinenizi (insanlar ve tasarım) değerlendirmek zorundasınız zira aldığınız bütün sonuçlar makinenizin nasıl işlediğini yansıtan birer göstergedir. Makinenizde bir sorun tespit

etseniz, bunun tasarımla mı yoksa insanların görevlerini yerine getirme biçimleriyle mi ilgili bir hatanın sonucu olduğunu belirlemeniz gerekir.

Örnek boyutu önemlidir. Bir sorun tek sefere mahsus bir noksanlık da olabilir kök nedenlerin semptomu da olabilir ki bu, sorunların tekrar edeceği anlamına gelir. Bir sorunu yeterince dikkatli incelediğinizde, ne tür bir sorunla karşı karşıya olduğunuzu açıkça görebileceksiniz.

b. **İyi bir yöneticinin mutlak surette organizasyon mühendisi olduğunu kavrayın.** İyi bir yönetici filozof, gösterici, icracı veya sanatçı değil, mühendistir. Kurumları makineler olarak görür ve müthiş bir gayretle bakımını yapmaya ve geliştirmeye çalışır. Makinenin nasıl işlediğini gösteren ve tasarımını değerlendiren süreç akış diyagramları oluşturur. Makinenin hem bir bütün olarak hem de ayrı ayrı her bir parçasının (en önemlisi insanların) ne kadar iyi çalıştığını açığa çıkaran metrikler belirler. Ve tasarımı da insanları da sürekli daha iyi hâle getirmek için makineyi kurcalar durur.

Bunu gelişigüzel yapmaz. Neden sonuç ilişkilerini daima akılda tutarak sistematik bir şekilde yapar. Ve makinedeki insanları derinden önemserken, hisleri ve arzularının makinenin sürekli gelişimi yolunda engel teşkil edecek bir huzursuzluğa müsamaha göstermesine izin vermez. Zira aksi ne bireylerin oluşturduğu ekibe ne de ekibin birer parçası olan bireylere yarar getirir.

Elbette ki kurumdaki pozisyonunuz ne kadar yüksekse vizyon ve yaratıcılığınız da o kadar önem arz eder fakat yine de iyi yönetmek/organize etmek için gerekli becerilere sahip olmanız gerekir. Kimi genç girişimciler işe vizyon ve yaratıcılıkla başlayıp yönetim becerilerini ancak şirketlerini büyütmeye başladıklarında geliştirirken, diğerleri yönetim becerileriyle yola çıkıp basamakları tırmandıkça vizyonlarını geliştirir. Ne var ki tıpkı büyük müzisyenler gibi bütün büyük yöneticiler de hem yaratıcılığa hem de teknik becerilere sahip olmak zorundadır. Dahası, hiçbir yönetici organizasyon mühendisi beceri setine sahip olmadan başarı beklememelidir.

c. **İyi metrikler oluşturun.** Metrikler rakamlar verip gösterge çizelgesinde alarm hatları oluşturarak makinenin nasıl işlediğini gösterir. Metrikler

objektif değerlendirme araçlarıdır ve verimlilik üzerinde ekseri olumlu bir etkiye sahiptir. Metrikleriniz yeterince iyiyse, çalışanların ne yaptığına, ne kadar iyi çalıştığına dair bütünlüklü ve tutarlı bir resme ulaşabilirsiniz ve dolayısıyla şirketinizi handiyse sadece metrikler yardımıyla yönetebilirsiniz.

Metriklerinizi oluştururken, olayların nasıl seyrettiğini bilmek için hangi önemli soruları sormanız gerektiğini ve hangi rakamların size doğru yanıtları vereceğini düşünün. Elinizdeki rakamlara bakıp bunları amaçlarınıza uydurmaya çalışmayın çünkü bu durumda istediğiniz şeye ulaşamazsınız. Bunun yerine, işe en önemli sorularla başlayın ve metriklerin bunlara vereceği yanıtları tahayyül edin.

Herhangi bir metriğin sizi yanlış yönlendirebileceğini unutmayın; örüntüler oluşturacak yeterlilikte kanıta ihtiyacınız vardır. Ve elbette ki metriklere giren bilgiler doğru değerlendirilmelidir. Eleştirel bakma noktasındaki isteksizlik, her bir puanlayıcının ortalama puan vermesini beraberinde getirebilir; daha yüksek puan verenler basit puanlayıcı olabilir; tabii bunun tersi de doğrudur. Benzer şekilde insanların iş arkadaşlarının performanslarını en iyiden en kötüye doğru puanlaması gereken bir "zorunlu derecelendirme" de yararlıdır. Zorunlu derecelendirmeler özünde "bir eğri üzerinde dereceleme" ile aynı şeydir. Departmanlar ve gruplar arasında bağımsız derecelemeye izin veren metrikler özellikle değerlidir.

d. Üzerinize gelmekte olan şeye gereğinden fazla dikkat kesilip makinenize yeterince dikkatinizi vermemekten sakının. Her bir göreve odaklı kalmaya devam ederseniz, çıkmaza girmeniz kaçınılmazdır. Hâlbuki dikkatinizi makinenizi kurup yönetmeye verdiğinizde, zaman içinde bol bol mükâfatlandırılacaksınızdır.

e. Parlak nesneler dikkatinizi dağıtmasın. Herhangi bir proje veya planın ne derece sonuçlandırılmış olduğuna bakmaksızın, bir anda çıkagelen ve ivedilikle odaklanılması gereken veya çekici gelen en önemli şeymiş gibi görünen bir şeyler hep olacaktır. Bu parlak nesneler kafanızı karıştırıp sizi makine gibi düşünmekten alıkoyabilecek tuzaklar olabilir, dolayısıyla bunlara karşı teyakkuzda olun ve aklınızı çelmelerine izin vermeyin.

10.2 Unutmayın, ilgilenmeniz gereken her duruma yaklaşırken iki amacınız olmalıdır:

1) hedefinize daha da yaklaşmak ve 2) makinenizi (yani insanlarınızı ve tasarımınızı) eğitmek ve test etmek. İkinci amaç ilkinden daha önemlidir çünkü her durumda iyi işleyen sağlam bir yapıyı böyle inşa edersiniz. Ne var ki çoğu insan daha çok ilk amaca odaklıdır ki bu ciddi bir hatadır.

a. **Her şey bir vaka çalışmasıdır.** Karşınızda ne tür bir vaka olduğu ve bu vaka türüne hangi ilkelerin uygulanabileceği üzerine düşünün. Bunu yapar ve başkalarının da böyle davranmasına yardımcı olursanız, zaman içinde tekrar tekrar karşınıza çıkan durumları idare etmede gittikçe ustalaşacaksınız.

b. **Bir sorun çıktığında, tartışmayı iki düzeyde yürütün: 1) makine düzeyinde (neden bu sonuç ortaya çıktı) ve 2) mevcut vaka düzeyinde (şimdi ne yapılmalı?).** Sadece mevcut vakayı tartışma hatasına düşmeyin çünkü bu durumda çok yakından kontrol ediyor olacaksınız (yani yönetilenin düşünme edimini yerine getiriyor olacaksınız ve yönetilen bunun uygun olduğu yönünde yanlış bir düşünceye meyledecektir). Makine düzeyinde tartışma yürütürken, açık bir şekilde olayların nasıl gitmesi gerektiği üzerine düşünün ve neden böyle gitmediğini soruşturun. Ne yapılması gerektiğine hızlıca karar vermek ve bunu çalışanınıza söylemek zorundaysanız, neyin neden yapılacağını net bir şekilde açıkladığınızdan emin olun.

c. **Kurallar koyarken, arkalarındaki ilkeleri açıklayın.** Birlikte çalıştığınız kişilerin topluluğunuzun kurallarına salt inanır gibi yapmalarını istemezsiniz; söz konusu kurallara uymalarını, diğer insanları da bunlara uymakla sorumlu görmelerini ve bir yandan da kuralları kusursuzlaştırmaya çalışmalarını sağlayacak güçlü bir etik anlayışına sahip olmaları gerekir. Buna ulaşmanın yolu açık toplantılarda ifade edilen ve test edilen ilkelerden geçer.

d. **Politikalarınız, ilkelerinizin doğal uzantıları olmalıdır.** İlkeler arasında hiyerarşi söz konusudur –bazısı çok kapsayıcıyken, bazıları daha az önemlidir– fakat tamamı bireysel kararlarınıza rehberlik eden politikaları bildirmelidir. Bu politikaların gerek birbirleriyle gerekse kaynaklandıkları ilkelerle tutarlılık sergilediklerinden emin olmak için kafa yormak önemlidir.

İzlenecek açık bir politikanın bulunmadığı bir vakayla karşılaşıldığında (örneğin işi seyahat etmek olan bir çalışanınız bir seyahat nedeniyle potansiyel sağlık riskleriyle karşı karşıya olduğunda), kişi üst düzey ilkeleri dikkate almaksızın damdan düşer gibi bir yanıt bulamaz. Karar vericiler hukuk sisteminin içtihat hukuku oluştururken izlediği yöntemin aynısını izleyerek, özel vakaları tekrarlı ve aşamalı bir şekilde ele alıp yasayı bunlara uyarlayacak biçimde yorumlayarak politika belirlemek zorundadır.

Ben böyle yapmaya çalışıyorum. Bir vaka ortaya çıktığında, onu ele alma tarzımın arkasındaki ilkeleri tasarlar ve diğer insanlarla bu ilkelerde senkronize oluyor muyum yoksa ilkelerde iyileştirici birtakım değişiklikler mi yapmak zorundayım diye bakıyorum. Genel anlamda Bridgewater'ın ilkeleri ve politikaları böyle oluşur.

e. **İyi ilke ve politikalar hemen her zaman iyi birer kılavuz görevi görürken, her kuralın istisnaları olduğunu akılda tutun.** Herkes olayları anlamlandırma hakkına sahiptir –ve esasen en iyi yaklaşım olduğuna inandıkları şeyle çelişip çelişmediğini görmek için ilkeler ve politikalara meydan okumakla yükümlüdür– fakat bu, ilke ve politikaları değiştirme haklarının olduğu anlamına gelmez. Politikalardaki değişiklikler o politikaları belirleyenler (veya onları geliştirmekten sorumlu başka biri) tarafından onaylanmalıdır.

Bridgewater'da biri önemli bir politikada bir istisna yaratmak istediğinde, alternatif politika teklifini yazılı olarak Yönetim Komitesine sunmak zorundadır.

İstisnalar son derece nadir olmalıdır zira çok fazla istisnaya gidilen politikalar verimsizdir. Yönetim Komitesi resmi olarak söz konusu istisna önerisini görüşür ve ya reddeder, düzeltir ya da kabul eder.

10.3 Yönetmek, çok yakından yönetmek ve yönetmemek arasındaki farkları kavrayın.

İyi yöneticiler yapmaktan ziyade organize ederler. Bir orkestra şefi gibi, enstrüman çalmaz ama müzisyenleri yöneterek eseri birlikte hoş bir şekilde icra edebilmelerini sağlarlar. Tersine yakından yönetmek çalışanlara tam olarak ne yapmaları gerektiğini söylemek veya onların görevlerini yapmak anlamına gelir. Yönetmemek ise insanlara denetiminiz veya dahliniz olmadan işlerini yaptırmaktır. Başarılı olmak için bunlar arasındaki farkları anlamak ve doğru düzeyde yönetmek durumundasınız.

a. **Yöneticiler, sorumlu oldukları işlerin iyi yapıldığından emin olmak zorundadır.** Bunu 1) insanları (yukarıda açıklandığı gibi) iyi yöneterek, 2) diğerleri işlerini iyi yapamadıkları için insanların sorumlu olmadıkları işleri kaydırarak ve 3) iyi yönetemedikleri şeyi üst birimlere taşıyarak yapabilirler. İlk seçenek en uygunudur; ikincisi insanlarda ve tasarımda bir değişim ihtiyacına işaret ederken, üçüncüsü daha zor ama zaruridir.

b. **Size rapor veren kişileri yönetirken, birlikte kayak yapıyor gibi hissetmelisiniz.** Tıpkı bir kayak eğitmeni gibi, yamaçlarda insanlarla yakın temas hâlinde olmalısınız; böylece onlar işlerini yaparken siz de onların güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirebilirsiniz. Deneme yanılma yoluyla öğrenme sürecinde iyi bir fikir alışverişi olmalıdır. Zamanla bu kişilerin kendi başlarına neleri yapabilip neleri yapamayacaklarına karar verebilir konuma geleceksiniz.

c. **Muhteşem bir kayakçı, muhtemelen acemi bir kayakçıdan daha iyi bir kayak eğitmeni olacaktır.** İnanılırlık yönetime de uygulanır. Geçmiş performansınız ne kadar iyiyse, eğitmen olarak da o kadar fazla değer katabilirsiniz.

d. **Detayları başkalarına devredebilmelisiniz.** Detaylara gömülüp kalıyorsanız, ya yönetim veya eğitimle ilgili bir sorununuz var demektir ya da yanlış insanlarla çalışıyorsunuzdur. Usta bir yöneticinin gerçek göstergesi pratikte hiçbir şey yapmamasıdır. Yöneticiler konunun özüne dâhil olma gerekliliğini kötü bir işaret olarak görmelidir.

Aynı zamanda asıl önemli olandan gerçekten çok uzaktayken, yani özünde yönetmiyorken, detayları devretmeyi düşünmek de tehlikelidir. İyi yöneticiler aradaki farklı bilir. İşleri kendi işleriymiş gibi sahiplenerek layıkıyla yerine getirebilecek kişileri işe almaya, onları bu şekilde eğitmeye ve denetlemeye gayret ederler.

10.4 Çalışanlarınızın nasıl bireyler olduklarını ve onları neyin harekete geçirdiğini bilin çünkü çalışanlarınız sizin en önemli kaynağınızdır.

Her bireyin değerleri, kabiliyetleri ve becerileri hakkında eksiksiz bir profil oluşturun. İnsan davranışlarının arkasındaki gerçek etmen bu vasıflardır; dolayısıyla bunları ayrıntılı bir şekilde bilmek size kişinin hangi işi yapabileceğini, hangisini yapamayacağını, hangi insanlardan uzak durmanız ve hangilerinin eğitimden geçirilmesi gerektiğini söyleyecektir. İnsanlar değiştikçe bu profiller de değişmelidir.

İnsanları iyi tanımıyorsanız, onlardan ne bekleyebileceğinizi de bilemezsiniz. Bu kör uçuş demektir ve beklediğiniz sonuçları almadığınızda kendinizden başkasını suçlayamazsınız.

a. **Sizin ve kurumunuz için önem arz eden her bireyin düzenli olarak ateşini ölçün.** Kilit çalışanlarınızla yakından ilgilenin; huzursuz eden herhangi bir şey olduğunda bunu açıkça paylaşmaları konusunda üsteleyin. Bunlar sizin fark etmediğiniz sorunlar da olabilir, sorunu dile getiren kişinin yanlış anlamasından da kaynaklanabilir. Her hâlükârda, açığa çıkarılması elzemdir.

b. **Çalışanlarınıza ne kadar güvendiğinizi bilin; varsayımda bulunmayın.** Hiçbir yönetici iyi tanımadığı insanlara sorumluluk devretmemelidir. İnsanları tanımak, onlara ne kadar güveneceğinizi bilmek zaman alır. Bazen yeni çalışanlar yöneticileri sorumluluklarını yerine getirme konusunda güvenmediğinde gücenebilirler. Bunu kendilerinin kabiliyetlerine yönelik bir eleştiri olarak görürler; hâlbuki yönetici açısından bütün mesele o kişiyle hakkında belli bir fikre sahip olacak kadar zaman geçirilmemiş, ortak deneyim yaşanmamış olmasına gerçekçi yaklaşmaktan ibarettir.

c. **Dahilinizi güveniniz temelinde çeşitlendirin.** Yönetim, büyük ölçüde şüphe uyandıran işaretleri tanımlamak amacıyla sorumluluğunuzdaki her şeyi gözden geçirmek ve sorgulamaktan ibarettir. Gördüğünüz şeyi temel alarak deşme, bir şeyler yapma derecenizi şüpheli görünen insanlar ve alanlarda artırırken, güvenilir görünen kişi ve alanlarda azaltın. Bridgewater'da, objektif, performansla ilgili veri üreten bir yığın araca (Sorun Günlükleri, metrikler, günlük güncellemeler, yapılacaklar listeleri) sahibiz. Yöneticiler bunları düzenli olarak gözden geçirmeli ve rasgele kontrole tabi tutmalıdır.

10.5 Sorumlulukları açık bir şekilde dağıtın.

Beklentiler konusundaki bütün kafa karışıklıklarını bertaraf edin ve insanların görevlerini yerine getirmede ve hedeflerine ulaşmada yaşayacakları başarısızlıkları kişisel başarısızlıklar olarak görmelerini sağlayın. Bir ekipte en önemli kişi misyonun yerine getirilmesi sorumluluğunun verildiği kişidir. Bu kişi hem ne yapılması gerektiği konusunda vizyona hem de bunun başarıyla yapılması için gerekli disipline sahibi olmak zorundadır.

a. **Kimin neden sorumlu olduğunu unutmayın.** Çok açık gibi görünse de insanlar genellikle sık sık kendi sorumluluklarına bağlı kalmayı beceremezler. Kurumların üst düzey isimleri bile zaman zaman hangi pozisyonda oynamaları gerektiğini unutup topun peşinde oradan oraya koşturan, futbol oynamayı yeni öğrenen çocuklar gibi davranabilmektedir. Bu, performansı

artırmaktan ziyade baltalar. Dolayısıyla insanların takımın nasıl çalışması gerektiğini ve pozisyonlarında nasıl iyi performans sergileyebileceklerini unutmadıklarından emin olun.

b. **"İş kaydırma" konusunda dikkatli olun.** İş kaydırma, genellikle koşulların değişmesi veya geçici bir zorunluluk nedeniyle, üzerine açıkça derinlemesine düşünmeden bir işte değişiklik yapılmasıdır. İş kaydırma sıklıkla yanlış insanların yanlış sorumluluklara sahip olmasına ve kimin ne yapması gerektiği konusunda kafa karışıklığına yol açar.

10.6 Makinenizden ne bekleyebileceğinizi öğrenmek için derin ve yoğun sorgulamalar yapın.

Size rapor veren insanlara sürekli sorular sorarak araştırma yapın ve bunu yaparken onlara sorun ve hatalarını ortaya çıkarmanın gerek onların gerekse diğer herkesin yararına olduğunu anlamalarını sağlayın. İşini layıkıyla yapan insanlardan bile (her ne kadar onlara biraz daha fazla alan açılabilse de) istediğinizi alabilmek için bunu yapmak zorundasınız.

Bu sorgulama tepeden aşağıya doğru olmamalıdır. Çalışanlarınız sürekli size meydan okuyabilmeliler ki siz de yeterince iyi olabilesiniz. Böylece çalışanlarınız çözümler bulmada tıpkı sizin kadar sorumlu olduklarını anlayacaklardır. Oyuncu olmaktansa seyirci kalmak insanlar için çok daha kolaydır. Onları sahaya çıkmaya zorlamak bütün ekibi güçlendirecektir.

a. **Eşik düzeyde bir anlayış geliştirin.** Bir alanı yönetirken, bilgi temelli kararlar almak için etrafınızdaki insanlar, süreçler ve sorunlara dair zengin bir anlayış geliştirmeniz gerekir. Bu anlayış olmadığında, size anlatılan hikâyelere ve bahanelere inanırsınız.

b. **Fazla mesafeli kalmaktan kaçının.** İnsanları olağanüstü biçimde iyi tanımanız, düzenli geribildirim alışverişinde olmanız ve nitelikli tartışmalar yürütmeniz gerekir. Ve dedikoduların kafanızı karıştırmasını

istemeyeceğinizden, uygun kişilerden hızlı bildirimler almak zorundasınız. İş tasarımınızı zaman içinde bütün bunları yapmanızı sağlayacak şekilde oluşturmanız gerekir. Aksi hâlde, yönetmeme riskini almış olursunuz. Geliştirdiğim araçlar bana insanların neler yaptıkları ve nasıl kişiler oldukları konusunda bir pencere açar ve böylece sorunların izini sürerim.

c. **Çalışanlarınızın eylemleri ve düşünceleri hakkında bilgi sahibi olabilmek için günlük güncellemeleri birer araç olarak kullanın.** Ben bana rapor veren her bireye on beş dakika ayırıp o gün yaptıklarının, bunlarla ilgili ortaya çıkan meselelerin ve yansımalarının kısa bir özetini yazmasını isterim. Bu güncellemeleri okuyarak ve birbirleriyle nirengi oluşturarak (yani diğer bireylerin hep beraber yapılan işteki tutumlarını görerek) ekibin birlikte nasıl çalıştığını, nasıl bir ruh hâlinde olduklarını ve üzerine yoğunlaşmam gereken ne tür tehlikeler olduğunu değerlendirebiliyorum.

d. **Olası sorunları, gerçekten patlak vermezden önce görebilmek için sürekli araştırma hâlinde olun.** Sorunlar sürprizler şeklinde karşınıza çıkıyorsa, büyük olasılıkla ya çalışanlarınızdan ve süreçlerden fazla uzaksınızdır ya da çalışanlar ve süreçlerin ne tür farklı sonuçlara yol açabileceğini yeterince iyi gözünüzde canlandıramıyorsunuzdur. Bir kriz alttan alta demlenirken, yeterince yakın bir temas hâlinde olduğunuzda herhangi bir sürpriz cereyan etmeyecektir.

e. **Size rapor veren insanların alt seviyelerini soruşturun.** Size rapor veren bir çalışanın altındaki çalışanları nasıl idare ettiğini onların doğrudan raporlarını bilmeden, nasıl davrandıklarını gözlemleyemeden anlayamazsınız.

f. **Size rapor veren kişilere rapor veren kişilerin, sorunlarını doğrudan size taşıma konusunda kendilerini özgür hissetmelerini sağlayın.** Bu, yönetime, yukarıya hesap verilebilirliğin muhteşem ve işlevsel biçimlerinden biridir.

g. **İnsanların yanıtlarını doğru varsaymayın.** İnsanların yanıtları yanlış teoriler veya dönüşler içerebilir; dolayısıyla bu yanıtları zaman zaman, özellikle de kulağınıza şüpheli gelen yanıtlar aldığınızda çifte kontrole tabi tutmanız gerekir. Bazı yöneticiler, bunun insanlara güvenmemekle

aynı anlama geldiği hissiyle, böyle davranmaya isteksizdir. Bu tür yöneticilerin söz konusu sürecin tam da güven kazanma veya yitirmeyle ilgili bir süreç olduğunu anlamaları gerekiyor. Hakeza çalışanlarınız da bunu anladıklarında, aldığınız yanıtların çok daha tutarlı olduğunu görecek ve kimlere güvenebileceğinizi öğreneceksiniz.

h. **Kulağınızı eğitin.** Zaman içinde birinin bir şey hakkında ne düşündüğünü veya ilkeleri layıkıyla uygulamayı başaramadığını gösteren birbirinin aynısı sözlü ipuçları duymaya başlayacaksınız. Örneğin, anonim bir "biz" ifadesi duyduğunuzda, kişinin bir hatayı kişiselden çıkarmakta olduğunu anlayabilirsiniz.

i. **Soruşturmanızı özel olarak değil, şeffaf yapın.** Bu, soruşturmanın kalitesini güvenceye almanızı sağlar (çünkü böylece diğer bireyler de kendi değerlendirmelerini yapabilirler) ve dürüstlük ve şeffaflık kültürünü güçlendirir.

j. **Soruşturulmayı hoş karşılayın.** Kendinizin soruşturulmasını hoş karşılamak önemlidir çünkü kimse kendisini objektif bir gözle değerlendiremez. Soruşturulurken sakinliğinizi korumanız şarttır. Duygusal "alt düzey siz" muhtemelen "Aşağılık birisin çünkü bana karşı geliyorsun ve kötü hissetmeme yol açıyorsun," gibi bir hisle karşınızdakine benzer bir sorgulamaya kalkışmak isteyecektir. Hâlbuki anlayışlı "üst düzey siz" "Böylesine dürüst olabilmemiz muhteşem bir şey ve böylesine saygılı bir tartışma işleri iyi yapmamı garantiye almamıza yardımcı oluyor," diye düşünmelidir. Üst düzey sizi dinleyin ve soruşturmayı yürüten kişi için de bunun hiç de kolay olmadığını akılda tutun. Ayrıca kurumunuzun ve sizi soruşturan kişiyle olan ilişkinizi iyileştirmeye yardım etmenin yanında, bu zorlu soruşturma sürecinde kendiniz üzerine enine boyuna düşünmeniz karakterinizi ve ağırbaşlılığınızı geliştirecektir.

k. **Olayları bir şekilde gören ve düşünen kişilerin olayları başka şekilde gören ve düşünen kişilerle ilişki ve iletişim kurmada sık sık güçlük çektiğini unutmayın.** Koku alma duyusu olmayan birine bir gülün kokusunu tarif etmek zorunda olduğunuzu hayal edin. Açıklamanız ne kadar doğru olursa olsun, hiçbir zaman gerçek deneyimin yerini tutmayacaktır. Aynısı

farklı düşünme biçimleri için de geçerlidir. Bunlar kör noktalar gibidir ve böyle bir noktanız varsa (ki hepimizin var) orada olan biteni görmek hayli zor olabilir. Bu farklılıklar üzerine çalışmak resmi tamamlayabilecek diğer insanlarla nirengi oluşturmanın yanı sıra, ciddi bir sabır ve açık fikirlilik gerektirir.

l. **Bütün tehdit şüphelerinin üzerine gidin.** Bütün tehdit şüphelerinin üstüne gitmeye değer çünkü 1) önemsiz olumsuz durumlar altta yatan ciddi sorunların semptomları olabilir, 2) ufak algılayış farklılıklarını çözmek daha ciddi görüş ayrılıklarını önleyebilir ve 3) mükemmeliyete değer veren bir kültür inşa etmeye çalışırken, sorunlara –ne kadar önemsiz olduklarına bakmaksızın– işaret etme, sorunları ele alma ihtiyacını sürekli güçlendirmek şarttır (aksi hâlde sıradanlığı hoş görme örneği teşkil etmeyi göze alırsınız).

Önceliklendirme etrafınızdaki sorunları görmezden gelmenize yol açabileceğinden kimi zaman bir tuzağa dönüşebilir. Ufak sorunların üzerinde durulmamasına, ihmal edilmesine izin vermek bu tür şeylere müsamaha gösterilebileceği yönünde bir algı yaratır. Bütün ufak sorunlarınızın odanıza saçılmış ve üzerlerinden atlamak zorunda kaldığınız küçük çöpler olduğunu hayal edin. Odanın diğer kısmında kuşkusuz son derece önemli işler yapılıyor olabilir ama karşınıza çıkan çöpleri toplamanızdan bir zarar gelmez. Aksine bu, mükemmeliyet kültürünü güçlendirerek bütün kuruma sirayet edecek olumlu ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları da beraberinde getirecektir. Bütün çerçöpü ayıklamanız gerekmese de yolunuzun önünde duran çöplerin birkaçını almanızın sürekli üzerlerinden atlamanız kadar zor olmayacağını daima akılda tutmalısınız.

m. **Bir şeyi yapmanın birden fazla yolu olduğunu kavrayın.** Sorumlu tarafların işlerini nasıl yaptığıyla ilgili değerlendirmelerinizde, kılavuzunuz sizin tarzınızda yapıp yapmadıkları değil, layıkıyla yapıp yapmadıkları olmalıdır. Bir işte bir yöntemle başarıya ulaşan kişiden bu işi başka bir şekilde yapmasını bekleme noktasında dikkatli olun. Bu Babe Ruth'a sopasını sallama kısmını geliştirmesine üstelemekten farksızdır.

10.7 Kurumun sahibi gibi düşünün ve birlikte çalıştığınız kişilerden de aynı şekilde davranmalarını bekleyin.

Temel bir gerçek var ki eylemlerinizin sonuçlarını deneyimlemediğinizde, onları daha az sahiplenirsiniz. Bir çalışansanız ve patronunuz için çalışıp onu memnun ederek maaşınızı alıyorsanız, düşünme biçiminiz kaçınılmaz olarak bu neden-sonuç ilişkisine göre eğitilecektir. Eğer yöneticiyseniz, çalışanları kenara çekilmeyip yaptıkları işi tam anlamıyla sahiplenmeye özendirecek teşvikler ve cezalar düzenlediğinizden emin olun. Harcama yaparken bu parayı kendi parası gibi düşünmek ve iş dışındayken de sorumluluklarını yerine getirdiğinden emin olmak gibi dolaysız konular da buna dâhildir. İnsanlar kendi refahlarının topluluğun refahıyla doğrudan bağlantılı olduğunu fark ettiklerinde söz konusu sahiplenme ilişkisi karşılıklı bir hâl alır.

a. Tatile çıkmak, kişinin sorumluluklarını ihmal edebileceği anlamına gelmez. Kurumun sahibi gibi düşünmek sorumluluklarını her koşulda layıkıyla yerine getirdiğinden emin olmak demektir. Tatildeyken, hiçbir şeyin aksamamasını sağlamak sizin sorumluluğunuzdur. Bunu gitmeden önce yapacağınız iyi bir planlama ve koordinasyonla sağlayabilir ve tatildeyken bile gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaya devam edebilirsiniz. Bu, çok zaman alacak bir şey değildir; uzaktan yapılacak bir saatlik iyi bir denetim yeterli olacaktır. Dahası bunu her gün yapmanız da gerekmeyecek, genellikle koşullar uygun olduğunda o günkü denetimi es geçebileceksiniz.

b. Kendinizi ve birlikte çalıştığınız insanları zor işleri yapmaya zorlayın. Doğanın temel kanunudur: Güçlenmek istiyorsanız, kendinizi aşmak zorundasınız. Fit kalmak için çalışanlarınızla birbirinize tıpkı spor salonundaki antrenörler gibi davranmalısınız.

10.8 Kilit kişi riskini kavrayın ve bununla baş edin.

Bütün kilit kişilerin yerini alabilecek en az bir başka kişi olmalıdır. Bu kişileri olası vârisler olarak önceden belirlemek ve çıraklık yaptırıp işlerini yapmalarında yardımcı olmak en iyi yöntemdir.

10.9 Herkese aynı şekilde davranmayın; herkese gerektiği şekilde davranın.

Farklı insanlara farklı şekilde davranmanın ne adil ne de uygun olduğu sık söylenen bir şeydir. Ne var ki insanlara gereğine uygun bir şekilde davranmak için onlara farklı şekillerde davranmak *zorundasınız*. Çünkü kişiler ve koşular farklıdır. Bir terzi olsaydınız, bütün müşterilerinize aynı bedende elbise mi biçerdiniz?

Öte yandan, insanlara aynı kurallar bütününe göre davranmak önemlidir. Bridgewater'ın ilkelerini farklılıkların hesaba katılacağı derinlikte ayrıntılarla donatmaya çalışmamın altında yatan neden budur. Örneğin, bir insan Bridgewater'da uzun yıllardır çalışıyorsa bu, ona nasıl davranılacağını etkileyen bir etmendir. Benzer şekilde, her türlü sahtekârlığı kabul edilemez gören biri olmama rağmen, bütün sahtekârlık eylemlerine ve bütün sahtekârlara aynı şekilde muamele etmem.

a. **Kendinizi bunaltmayın.** Yıllar içinde; istifa edeceğini, dava açacağını, beni basın önünde utandıracağını söyleyerek, aklınıza gelebilecek her türlü şeyle tehdit eden pek çok insanla karşılaştım. Kimileri bana bu tür şeyleri savmanın kolay olduğu yönünde tavsiye verirken, ben bunun neredeyse her zaman dar görüşlülük olduğunu gördüm. Sadece değerlerinizden taviz vermekle kalmaz, aynı zamanda oyunun kurallarının değiştiğini ima eder ve sizi de kabaca aynı noktaya taşır. Doğru olan için mücadele etmek kısa vadede elbette zor olabilir. Ama ben dövüşmeye hevesliyim. İnsanların benim hakkımda ne düşüneceklerinden değil, doğru olanı yapıp yapmadığımdan kaygılanırım.

b. Çalışanlarınızı önemseyin. Önemsediğiniz ve saygı duyduğunuz kişilerle çalışmıyorsanız, işiniz muhtemelen size uygun bir iş değildir. Ben bana gerçekten ihtiyaç duyan herkesin yanında olacağım; bütün topluluğun bu şekilde çalışması son derece güçlü ve ödüllendiricidir. Kişisel olarak zorlu dönemlerden geçen biriyle birebir temas kurmak bir zorunluluktur.

10.10 İyi liderliğin genellikle sanıldığı gibi bir şey olmadığını bilin.

İyi yaptığımı veya iyi olduğunu düşündüğüm şeyi tasvir ederken "liderlik" sözcüğünü kullanmıyorum çünkü çoğu insanın "iyi liderliği" etkili bir şey olarak düşündüğüne inanmıyorum. İnsanların çoğu iyi bir liderin diğer insanlara güven veren ve kendisini takip etmeye motive eden –"takip etmek" vurgulu– güçlü bir karakter olarak düşünür. Stereotip lider sorgulanmayı ve anlaşmazlığı genellikle tehdit olarak görür ve insanların kendilerine söyleneni yapmalarını tercih eder. Bu paradigmanın uzantısı olarak, lider karar alma yükünü göğüsleyen kişidir. Ne var ki bu tür liderler öyle görünmeye çalışsalar da asla her şeyi bilmediklerinden, çalışanlarda düş kırıklığı ve dahi öfke belirmeye yer arar. Karizmatik liderlerini bir zamanlar çok seven insanların sık sık onlardan kurtulmak istemelerinin arkasında yatan neden budur.

"Liderler" ile "takipçileri" arasındaki bu geleneksel ilişki benim en etkili olması gerektiğini düşündüğüm şeyin tam zıddıdır ve azami etkili olmak bir "liderin" yapmak zorunda olduğu en önemli şeydir. Kişinin tereddütleri, hataları ve zayıflıkları konusunda dürüst olması bunlar yokmuş gibi davranmasından daha kolay ve pratiktir. Ayrıca sıkı meydan okuyuculara sahip olmak sıkı takipçilere sahip olmaktan daha önemlidir. Saygılı tartışmalar ve fikir ayrılıkları işlevseldir çünkü liderleri stres testine sokar ve dikkatlerinden kaçan şeyleri görmelerini sağlar.

Kanaatimce manipülatif olmak liderlerin yapmamaları gereken şeylerden biridir. Zaman zaman liderler insanları üzerlerine açıkça düşünseler yapmayacakları kimi şeyleri yapmaya motive etmek için duyguları

kullanırlar. Fikir meritokrasisinde zeki insanları idare ederken, kişinin temel duygulardan ziyade muhakemesine başvurması şarttır.

En etkili liderler 1) açık fikirlilikle en iyi yanıtları aramak ve 2) keşif sürecinin bir parçası olarak diğer yanıtları da masaya koymak için çalışır. Öğrenme ve senkronize olma tam da böyle cereyan eder. Gerçek manada iyi bir lider gerektiği kadar şüpheci ve fakat bu şüpheyle açık fikirli keşifle üstesinden gelecek kadar da donanımlıdır. Eşit şartlar altında, yetenekli bir ninja gibi gören ve hareket eden lider türünün sürekli kaslı bir aksiyon filmi kahramanı gibi gören ve hareket eden lider türünü pataklayacağını düşünüyorum.

a. **Aynı anda hem zayıf hem de güçlü olun.** Bakış açısı geliştirmek için sorular sormak zaman zaman zayıflık ve kararsızlık olarak görülebilmektedir. Kuşkusuz ki öyle değildir. Bilgili olmak için şart, güçlü ve kararlı olmanın ön koşuludur bu.

Daima diğer insanlarının tavsiyelerine kulak kesilin ve sizden daha iyi olanların dümenin başına geçmesine izin verin. Objektif kişi, olası en iyi liderlik kararlarını almak için en iyi anlayışa sahip olmalıdır. Aynı anda hem açık fikirli hem de iddialı olun ve zaman zaman insanların tamamı veya büyük kısmının sizinle hemfikir olmayabileceğinin ayırdında olarak, birlikte çalıştığınız kişilerle sıkı bir senkronizasyon geliştirin.

b. **Çalışanlarınızın sizin gibi olup olmadığı konusunda kaygılanmayın ve onları yapmaları gerekenleri söylemek zorunda olduğunuz kişiler olarak görmeyin.** Tek kaygınız olası en iyi kararları almak olsun ve ne yaparsanız yapın hemen herkesin bir şeyleri –veya pek çok şeyi– yanlış yaptığınızı düşüneceğini bilin. Ortada fikirlerinin iyi olduğuna inanmanızı gerektirecek herhangi bir neden yokken bile karşısındakinin kendi fikirlerine inanmasını istemek ve karşı taraf bunu yapmadığında hiddetlenmek insanın doğasında vardır. Bu nedenle iyi liderlik edecekseniz, insanlar sizinle aynı düşüncede olmadığında şaşırmamalısınız. Sizin için asıl önemlisi, haklı olma ihtimalinizi teyit ederken mantıklı ve objektif olmanızdır.

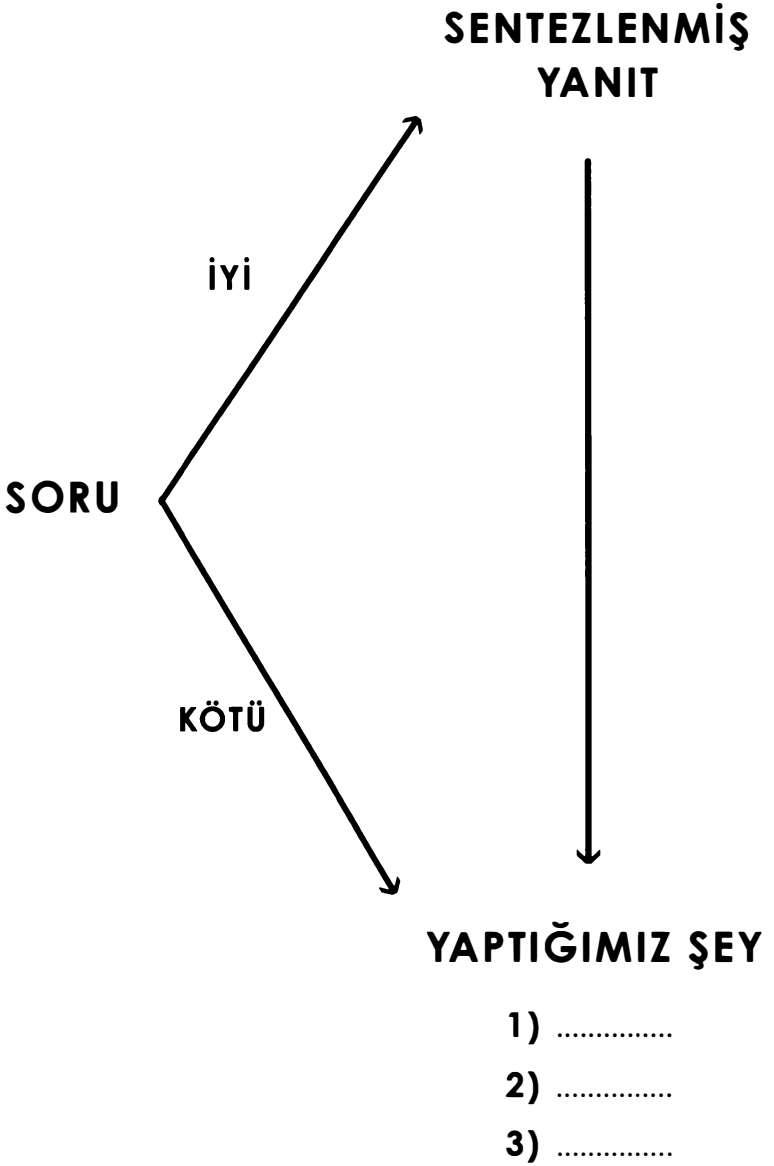
Gerektiği kadar açık fikirli olduğunuz sürece, ortalama bir insandan daha iyisini bildiğinizi düşünmeniz ne mantıksızdır ne de kibir göstergesi.

sidir. Esasen, ortalama birinin sizden ve etrafınızdaki kavrayış kabiliyeti güçlü kişilerden daha iyi bir fikre sahip olduğunu düşünmeniz mantıksız olacaktır. Şayet aksi doğruysa, siz de söz konusu ortalama birey de yaptığınız işlere uygun kişiler değilsiniz demektir. Başka bir deyişle onlardan daha iyi bir kavrayışa sahip değilseniz lider olmamalısınız, aynı şekilde eğer onlardan daha iyi bir kavrayışa sahipseniz, hoşa gitmeyen şeyler yapıyor olduğunuzdan endişe etmeyin.

Şu hâlde, çalışanlarınızı nasıl idare etmelisiniz? Seçenekleriniz belli; ya onları görmezden geleceksiniz (ki bu gücenmeye ve düşüncelerini ciddiye almamanıza yol açacaktır) ya istedikleri şeyi körü körüne yapacaksınız (ki bu hiç iyi bir fikir değildir) ya da onları aranızdaki fikir ayrılıklarını yüzeye çıkarıp herkesin sizin düşünce yörüngenizi kendilerininkine kıyasla kavrayabilecekleri şekilde açık ve makul bir şekilde söz konusu fikir ayrılıkları üzerine tartışmaya teşvik edeceksiniz. Anlaşmazlıkların açıkça ifade edilmesine olanak tanıyın ve en iyi fikirlerin kazanması koşuluyla, düşünce savaşlarından galip de çıksanız mağlup da ayrılsanız mutlu olmayı bilin. Ben fikir meritokrasisinin diğer sistemlerden daha iyi sonuçlar ortaya çıkarmanın yanı sıra uygun ama hoşa gitmeyen kararların arkasında daha ciddi bir uyuşmayı sağlayacağına inanırım.

c. Emirler vermeyin ve size itaat edilmesi için çabalamayın; senkronize olarak diğer insanlar tarafından anlaşılmaya ve onları anlamaya çalışın. Egoistçe gerekçelere bağlı olarak veya işinizi böyle daha iyi yapacağınıza inandığınızdan, size itaat edilmesini istediğinizde, uzun vadede çok ağır bir bedel ödeyeceğinizden şüpheniz olmasın. Tek düşünen siz olduğunuzda, sonuçlar can yakıcı olacaktır.

Otoriter yöneticiler astlarını geliştirmezler ki bu, onlara rapor veren kişilerin bağımlı kalması anlamına gelir. Uzun vadede herkesi incitir bu. Çok fazla emir verirseniz, insanlar muhtemelen gücenecek ve gözünüzü üzerlerinden ayırdığınızda emirlerinize başkaldıracaklardır. Zeki insanlar üzerinde yaratabileceğiniz en büyük etki –ya da tersi– gerçeğin ve en iyisinin ne olduğu konusunda sürekli senkronize kalarak hepinizin aynı şeyi istemesinden gelecektir.


SENTEZLENMİŞ
YANIT
İYİ
SORU
KÖTÜ
YAPTIĞIMIZ ŞEY
1) .....
2) .....
3) .....

10.11 Kendinizi ve çalışanlarınızı sorumlu tutun ve onların da sizi sorumlu tutmalarını takdir edin.

İnsanları sorumlu tutmak onları ve koşullarını bazı şeyleri farklı tarzda yapabilip yapamayacaklarını ve dâhi yapmaları gerekip gerekmediğini, bütün bunlarda senkronize kalarak, yeterince iyi değerlendirebilecek ve eğer gerekeni layıkıyla yapamıyorlarsa, onları bu işten alabilecek kadar anlamak, tanımak anlamına gelir. Bu onları çok yakından denetlemek veya onlardan kusursuz olmalarını beklemek değildir (özellikle aşırı yük üstlenen kişileri mükemmel yaptıkları hemen her şeyden sorumlu tutmak haksızlığın yanı sıra genellikle işlevsel de değildir).

Ne var ki insanlar sorumlu tutulmaktan gücenebilirler ve siz de onlara sürekli yapmaları gereken şeyleri söylemek istemezsiniz. Onları ikna etmeye çalışın; böylece yaptığınız şeyin değerini kavrarlar. Fakat asla ama asla onları sorunlardan kurtarmayın.

a. **Bir insanla bir şeyin belli bir şekilde yapılması gerektiği konusunda uzlaştıysanız –eğer farklı bir şekilde yapılması konusunda senkronize olmadıysanız– o şeyin tam da uzlaşıldığı şekilde yapıldığından emin olun.** İnsanlar sık sık gerekeni yapmak yerine bilinçaltından gelen bir dürtüyle hoşlarına gidecek şeyleri yapmaya yönelirler. Önceliklerini gözden kaçırdıklarında, onları tekrar yönlendirmeniz gerekir. Süreç içinde insanlardan sık sık güncelleme almanın önemi biraz da buradan gelir.

b. **Kişinin "anlaşmayı" ihlal etmesinden ileri gelen başarısızlık ile en başta ortada herhangi bir anlaşmanın olmadığı başarısızlığı birbirinden ayırın.** Beklentiyi açıkça ifade etmezseniz, insanları bu beklentiyi karşılayamadıkları için sorumlu tutamazsınız. Her şeyin zaten tümüyle anlaşılır olduğunu varsaymayın. Ortak akıl gerçekte o kadar da ortak değildir, *net, sarih* olun. Sorumluluklar çatlaklar arasında kaynayıp gidiyorsa, makinenizin tasarımını düzenlemeyi düşünmelisiniz.

c. **Sizi aşağı çekmelerine izin vermeyin.** Bir yönetici, hakkında bilgi sahibi olmadığı bir sorunla ilgili bir astının görevlerini yapmaya çekildiğinde yaşanan bir süreçtir bu. Aşağı çekilme fenomeni yöneticinin sorumluluklarını başkalarına bırakabilecek alanlara kaydırmasını içermesi itibarıyla iş kaydırmayla birçok benzerlik içerir. Fakat iş kaydırma belli bir hedefi zorlama anlamında geçici bir süreliğine anlam ifade edebilirken, aynı zamanda genellikle makinede bir parçanın teklediğine, tamir edilmesi gerektiğine işaret eder. Aşağı çekilme fenomeni ise, bir yöneticinin başkalarının iyi yapabilme kabiliyetine sahip olduğu işleri yapmaktan geri durması gereken bir sorumluluk alanını uygun bir şekilde yeniden tasarlamada sürekli başarısız olmasıyla ortaya çıkar. Yönetici makinesinin işleyişinden çok görevlerin yapılmasına odaklanıyorsa, bu sorunun varlığından söz edebilirsiniz.

d. **Hedeflerle görevleri karıştıran kişilere dikkat edin; zira bu ayrımı yapamayan birine sorumluluk verecek kadar güvenemezsiniz.** Hedefleri anlayabilen insanlar genelde sentezlemede de başarılıdırlar. Bunu test etmenin yollarından biri şudur: "XYZ hedefin nasıl gidiyor?" gibi üst düzey bir soru sorduğunuzda, almanız gereken iyi yanıt, XYZ'nin genel anlamda nasıl gittiğine dair açık bir sentez sunan ve ihtiyaç duyulması hâlinde söz konusu hedef doğrultusunda yerine getirilen görevlere ilişkin değerlendirmelerle desteklenen bir yanıttır. Görevleri kavrayıp hedefleri gözden kaçıran insanlar sadece yerine getirilen görevleri izah edeceklerdir.

e. **Odaklanılmamış ve verimsiz "teorik –meli/-malı'lara" dikkat edin.** Bir "teorik –meli/–malı" insanlar başkalarının veya kendilerinin gerçekte yapıp yapamayacaklarını bilmedikleri bir şeyleri yapabilir olmaları gerektiğinde (Sally X, Y, Z'yi yapabilmeli" gibi) vuku bulur. Bir şeyleri gerçekten başarmak için ilgili alanda başarılı bir geçmiş performansa sahip inanılır Sorumlu Taraflara ihtiyacınız vardır.

İnsanlar bir sorunun çözümü üzerine "X, Y, Z'yi yapmalıyız," gibi muğlak ve gayrişahsi ifadelerle tartıştığında da yine benzer bir sorun ortaya çıkar. Belirsiz bir "biz" yerine, bu kişileri isim isim saymak ve yapılması gereken şeyin bu kişilerin sorumluluğunda olduğunu bilmek önemlidir.

Herhangi bir sorumluluğu bulunmayan bir grup insanın birbirlerine dönüp "Şunu şunu yapmalıyız..." gibi cümleler kurması tümden manasızdır. Bunun yerine, söz konusu kişiler ne yapılması gerektiği konusunda Sorumlu Taraf ile konuşmalıdır.

10.12 Planınızı net bir şekilde açın ve süreci bu plana uygun şekilde yürütüp yürütmüyor olduğunuzu gösteren açık metrikleriniz olsun.

İnsanlar çalıştıkları departman içindeki plan ve tasarımları bilmelidirler. Üzerinde uzlaşılan bir yoldan sapmaya karar verdiyseniz, düşüncelerinizi ilgili taraflara net bir şekilde açıkladığınızdan emin olun ve onların da konuyla ilgili fikirlerini alın ki yeni güzergâh konusunda kimsenin kafasında soru işareti kalmasın. Bu, insanlara planı benimseme veya duydukları tereddütleri ifade etme ve seçenek önerme imkânı tanır. Ayrıca hedeflerin ne olduğu, kimin işi sonuna kadar götürüp kimin yolda soluğunun kesileceğini belli eder. Hedefler, görevler ve verilmiş sorumluluklar departman toplantılarında en az üç ayda bir, çoğunlukla ayda bir gözden geçirilmelidir.

a. İleri gitmezden önce geriye dönerek olayları bütünsellik içinde ele alın. Yeni bir planla ilerlemezden önce, makinenin şimdiye kadar nasıl işleyegeldiği üzerine derinlemesine düşünmeye zaman ayırın.

İnsanlar kimi zaman mevcut koşulları değerlendirme ve geleceği tasavvur etmede sorun yaşar, olayların iyi veya vasat seyretmesine kimin veya neyin yol açtığını unuturlar. Onlardan bu noktaya nasıl gelindiğinin "hikâyesini anlatmalarını" isteyerek veya hikâyeyi bizzat anlatarak, onların ulaştıkları sonuçlarla ilişkili olarak iyi veya vasat yapılan önemli hususların altını çizin, dikkatlerini büyük resme ve kapsayıcı hedeflere çekin, belli hedefler ve görevlerden sorumlu kişileri belirleyin ve fikir birliğine varmalarına yardımcı olun. İnsanların planı anlamaları, bu doğrultuda geribildirimde bulunmaları ve nihayetinde plana inanmaları için bütün bu parçaları çoklu düzeyde birbirleriyle ilişkilendirebilmeleri şarttır.

10.13 Sorumluluklarınızı yeterince iyi yerine getiremediğinizde, durumu üst makamlara taşıyın...

... ve çalışanlarınızın da aynı şeyi yapma konusunda ön alıcı olmalarını güvenceye alın. Konuyu üst makamlara taşımak, durumu kendi başınıza başarılı bir şekilde idare edemediğiniz ve dolayısıyla söz konusu Sorumlu Taraf işini başka birine devredeceğiniz anlamına gelir. Konuyu taşıdığınız kişi –rapor verdiğiniz kişi– size süreci idare etme konusunda rehberlik etmeye, kontrolü ele almaya, başka birini görevlendirmeye veya başka bir şeye karar verebilecektir.

Konuyu üst makama taşımanın bir başarısızlık değil, bilakis sorumluluk addedilmesi hayati önem taşır. Sonuç olarak, bütün Sorumlu Taraflar durumu idare edebilip edemeyeceklerini bilmedikleri testlerle karşı karşıya kalacaktır; önemli olan, kaygıların iletilmesi sayesinde patronun riskler hakkında bilgilendirilmesi ve hem patronun hem de konuyu taşıyan ST'nin ne yapılacağı konusunda senkronize olmasıdır. İdare edemeyeceğiniz bir sorumluluğu üst makama taşıyamamaktan daha büyük bir başarısızlık yoktur. Bu anlamda çalışanlarınızın ön alıcı olmalarını güvenceye alın; onlardan üzerinde uzlaşılan teslimler ve teslim tarihlerini karşılayamadıklarında bunu açıkça söylemelerini talep edin. Gerek mevcut durum gerekse kişinin bu durumu idare ediş biçimi konusunda senkronizasyon sağlanması için bu tür bir iletişim şarttır.

11 Sorunları İdrak Edin, Müsamaha Göstermeyin

Hedeflerinize giden yolda kaçınılmaz olarak sorunlarla karşılaşacaksınız. Başarılı olmak için, bunları idrak etmek ve hiçbirine asla müsamaha göstermemek zorundasınız. Sorunlar lokomotif motoruna atılan kömür gibidir; onları yakmak –bulup çıkarmak ve çözümler yürürlüğe koymak– bizi ileri götürür. Bulduğunuz her sorun makinenizi geliştirmeniz için bir fırsattır. Sorunları saptamak ve müsamaha göstermemek insanların yapabileceği en önemli ve fakat en sevilmeyen işlerden biridir.

Pek çok insan için sorunları saptamak hayli zor bir iştir. Çoğu insan sorunları halı altına süpürerek iyi, yolunda giden şeyleri kutlamayı tercih edecektir. Bu tür insanlar kesinlikle kendilerini geriye götüren önceliklere sahiplerdir ve bir kuruma bundan daha fazla zarar verecek pek az şey vardır. Kendi sırtınızı sıvazlayarak kendi ilerlemenize ket vurmayın; yolunda *gitmeyen* şeyleri tespit etmeyi önemseyin ki daha iyisini yapabilesiniz. Çözümü zor sorunlar üzerine düşünmek huzursuz edici, can sıkıcı olabilir fakat *düşünmemek* (dolayısıyla baş etmemek) çok daha fazla canınızı sıkacaktır.

Yanlış gidebilen bir şeyden duyulan huzursuzluk fazlasıyla yararlıdır. Kişiyi makinenin ürettiği sonuçları görüntülemek için sistemler ve metrikler geliştirmeye sevk eder ve sistemin çıktılarını sürekli lezzet testinden geçirmek ve köşe bucak sorun aramak üzere iyi bir yönetim sergileyen

kişileri cesaretlendirir. Bu tür bir huzursuzluğu sürekli hissederek her şeyi iki kere kontrol etmek kalite kontrolü sağlama anlamında önemlidir. Ufak sorunların mevcut olmadığından emin olmak önemlidir çünkü devam etmelerine izin verilmesi hâlinde büyük sorunlara dönüşmelere işten olmayacaktır. Bu konuyu daha net açıklamak amacıyla, başlarda mükemmeliyeti korumayı başaramayıp akabinde sorunları saptadığımız, kök nedenleri belirlediğimiz, değişiklikler tasarladığımız ve nihayetinde bu değişiklikleri mükemmel sonuçlar ortaya koyacak şekilde herkese kabul ettirdiğimiz bir olayı sizinle paylaşmak isterim.

Bridgewater'ı kurduğumda her şeyin sorumluluğu bendeydi. Şirketin yatırım kararlarını da idari kararlarını da ben alıyordum. Daha sonra beni destekleyecek ve nihai olarak da işlerin bensiz de sorunsuz bir şekilde yürümesini sağlayacak bir yapı oluşturdum. Bridgewater büyürken, oluşturduğum standart bükülmez ve dolambaçsızdı: Müşterilerimize sunduğumuz analizler daima bizzat yaptığım dönemdekiyle aynı kalitede olmak zorundaydı. Müşterilerimizin "bizim" ne düşündüğümüzü sorarken, herhangi birinin ne düşündüğünü sormuyor olmaları bundandı; ben ve yatırımlarımızdan sorumlu diğer CIO'ların ne düşündüğünü bilmek istiyorlardı. Bu hedefe ulaşmak için, Bridgewater'ın Müşteri Hizmetleri Departmanı müşterilerden gelen sorularla ya kendileri ilgileniyordu ya da soruların zorluk düzeyine bağlı olarak farklı düzeylerde uzman kişilere yönlendiriyordu. Müşteri danışmanı (Bridgewater ile müşteri arasındaki arayüz olması planlanan bilgili bir profesyonel) soruyu kime yönlendirmesi gerektiğini bilecek kadar iyi anlamalı ve yanıtların mükemmelliğinden emin olmak için müşteriye geri dönüş sağlamadan önce yanıtları dikkatle gözden geçirmeliydi. Sürecin her defasında böyle işlemesini güvenceye almak için, en iyi yatırım düşünürlerimiz arasından bazı isimlerin hem müşterilere bizzat bildirimler hazırladığı hem de meslektaşlarının işlerini kalite kontrolden geçirerek işlerin ne derece yolunda gittiğinin takip edilmesini ve gerekmesi hâlinde değişiklikler yapılmasını sağlayan izi sürülebilir metrikler sunmak üzere puan verdiği bir kontrol ve denge sistemi oluşturdum.

2011'de idari sorumluluklarımı devretme planımın bir parçası olarak, bu sürecin idaresini başkalarına devrettim ve birkaç ay sonra müşteri hizmetleri departmanından bir çalışanımız sorunlar tespit etmeye başladı.

Belli hatalar içeriyor olmakla beraber, iki üst düzey yatırım danışmanı bir müşterimize yapılan bir bildirimin ortadan kaybolduğunu fark etti. Bunlar ufak hatalar olsa da benim gözümde kesinlikle büyük hatalardı. Benim teşvikimle, yeni idari ekip diğer bildirimleri incelemeye girişti ve bu zayıf hazırlanmış bildirimin istisna olmadığını keşfetti; kalite kontrol makinesinde semptomatik daha büyük bir aksaklık söz konusuydu. Daha da fenası, soruşturma Sorumlu Tarafların bu sorunları algılama ve tanılamada başarısız olduğunu açığa çıkardı. Ama asıl kaygı verici olanı şuydu ki benim zorlamam olmasa herhangi biri bu tür bir soruşturmaya zaman ayırır mıydı, emin değildim.

Sorunları idrak etme ve asla müsamaha göstermeme konusunda yaşanan bu ilk başarısızlık dikkatsizlikten ileri gelmemişti. Böyle bir şey olmuştu çünkü sürece dâhil olan insanların çoğu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını teyit etmekten daha çok görevlerin yapılmasına odaklanmıştı. Zanaatkârdan ziyade önlerine konan belgeye mühür basıp geçen memurlara dönüşmüşlerdi; "çorbanın lezzetinden emin olmak için tadına bakması" beklenen tepedeki kişilerse başka işlere odaklanmışlardı.

Bu keşif hepimiz için büyük bir hayal kırıklığıydı çünkü bize başarımızın arkasında onca yıldır sürdüregeldiğimiz yüksek standartların elimizden kaymakta olduğunu göstermişti. Bu gerçekle yüzleşmek acı ama son kertede sağlıklı olanıydı. Bu tür bir sorunun varlığı –ister makinenin tasarımıyla ilgili bir kusurdan ileri gelsin ister kişinin veya başkalarının beceriksizliklerinden– utanılacak bir şey değildir. Bir zafiyeti ikrar etmekle onu kabul etmek farklı şeylerdir. Söz konusu zafiyetin üstesinden gelme yönünde atılacak ilk adımdır bu. İnsan daha iyisini yapmadaki yetersizliği nedeniyle kendine duyduğu öfkeden veya utançtan acı çeker; bu tıpkı kişiyi spor salonuna gitme konusunda kamçılayan adale güçsüzlüğünden duyulan acı gibidir. İleriki bölümlerde göreceğiniz üzere, bu sorunla yüzleşmek önemli yeniliklere ve ilerlemelere yol açtı.

Aşağıdaki ilkeler önünüze çıkan sorunları nasıl idrak edeceğinizi ve müsamahasız bir şekilde ele alacağınızı ayrıntılarıyla açıklıyor.

11.1 Kaygı duymuyorsanız, duymalısınız; kaygı duyuyorsanız, duymamalısınız.

Çünkü bir şeylerin yanlış gidebileceğinden kaygılanmak sizi koruyacak ve yanlış gidecek bir şeyden kaygılanmamak o şeyi başınıza getirecektir.

11.2 İşlerin yeterince iyi olup olmadığını anlamanızı sağlayacak bir makine tasarlayıp bu makineyi denetleyin veya işi kendiniz yapın.

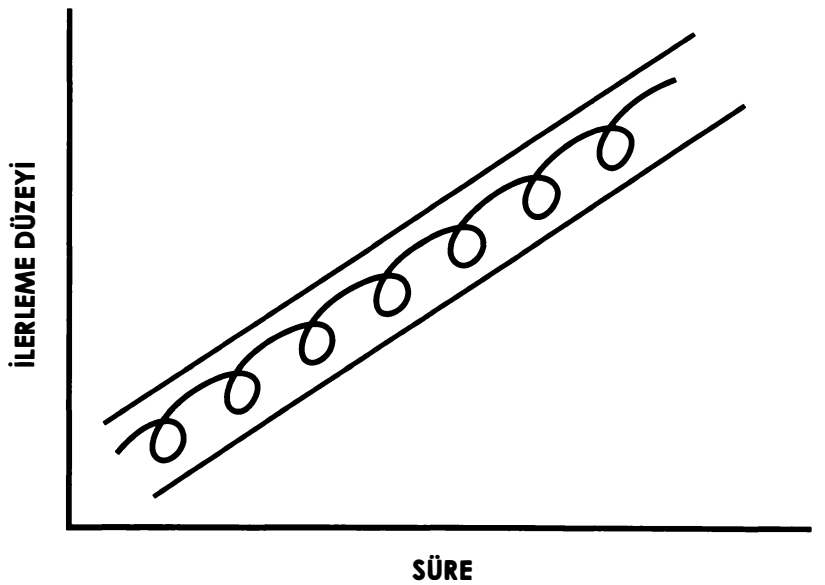
Bu genelde doğru –sorgulayan, bayağı iş veya ürüne katlanamayan ve iyi sentezleme yapabilen– insanlarla çalışarak ve iyi metriklere sahip olarak başarılır.

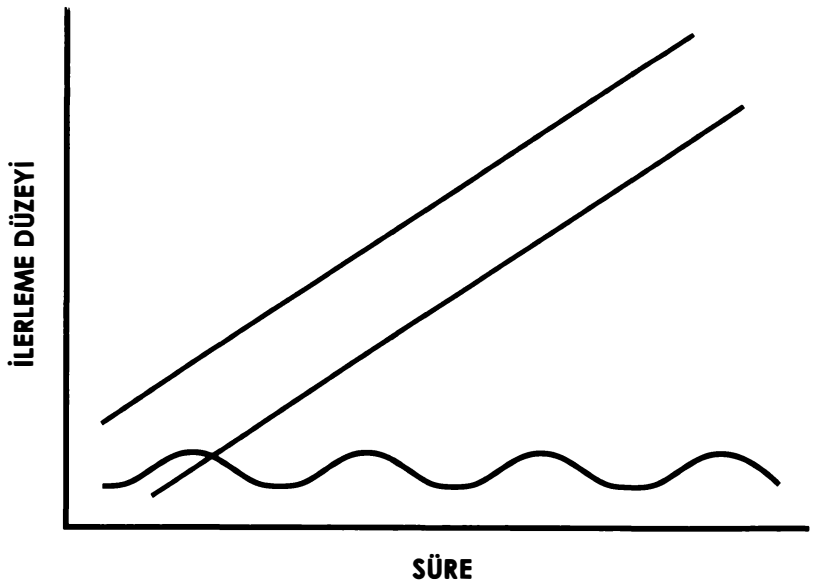
a. **İnsanları sorunları idrak etme işiyle görevlendirin, onlara soruşturmaları için zaman verin ve bağımsız raporlama hatlarına sahip olmalarını sağlayın; böylece herhangi bir atışma korkusu duymadan sorunları iletebilirler.** Bunlar olmadan, insanların duymanız gereken sorunların tamamını sizinle paylaşacaklarından asla emin olamazsınız.

b. **"Haşlanan Kurbağa Sendromu"na dikkat edin.** Bildiğiniz gibi, bir kurbağayı kaynar su dolu bir kazana koyacak olsanız, anında kendini dışarı atacakken, oda sıcaklığındaki suya koyup suyu yavaş yavaş kaynatırsanız, ağır ağır ölene kadar kazan içinde kalmaya devam edecektir. Bu önerme kurbağalar için doğru olsun veya olmasın, idareciler için benzer bir durumun daima geçerli olduğunu görüyorum. İnsanlar birdenbire karşılarına çıksa şok olacakları türden kabul edilemez şeylere yavaş yavaş alışma yönünde ciddi, güçlü bir eğilim sergiler.

c. **Grup fikri konusunda dikkatli olun: Kimsenin kaygılanıyor gibi görünmüyor olması, hiçbir şeyin yanlış olmadığı anlamına gelmez.** Kabul edilemez olduğunu düşündüğünüz bir şey gördüğünüzde, diğerlerinin de durumu bildiği fakat bunun bir sorun olmadığını bağırmadığı gibi bir varsayımda bulunmayın. Kolayca düşülebilecek bir tuzaktır bu; aynı zamanda ölümcül bir tuzaktır. Kötülüğü gördüğünüz an, Sorumlu Taraf'a bildirin ve onları bu konuda bir şey yapmakla sorumlu tutun. "Bu yemek kötü kokuyor!" demekten asla imtina etmeyin.

d. **Sorunları idrak etmek için, sonuçların hedeflerinizle ne derece örtüştüğüne bakın.** Bu, makinenizin ortaya koyduğu sonuçları beklediğiniz sonuçların görselleriyle karşılaştırarak her türlü sapmayı tespit edebilmeniz anlamına gelir. Belli bir aralık içinde bir ilerleme bekliyorsanız...





... sorunu çözmek için kök nedenlerini bulmanız gerektiğini bilirsiniz. Bilmiyorsanız, bu seyir kuvvetle ihtimal aynıyla devam edecektir.

e. **"Çorbanın tadına bakın."** Kendinizi bir şef olarak düşünün ve çorbayı müşterinin önüne konmadan önce tadın. Çok mu tuzlu olmuş? Fazla mı yavan? İdarecilerin de ya bunu bilmesi ya da makinelerinde bunu yapan birileri olması gerekir zira her türlü sonuçtan onlar mesuldür. Bu görevin verildiği kişiler "tadımcı" olarak adlandırılır.

f. **Sorunları mümkün olduğunca çok gözün aramasını sağlayın.** İnsanları size sorunlarla gelmeye teşvik edin. Bölümünüzdeki herkes kendisini bölümün refahından sorumlu hisseder ve kimse konuşmaktan imtina etmezse, sorunlardan ciddi bir hasara yol açmadan, kolayca çözülebilecek safhada haberdar olursunuz. Önemli fonksiyonlarla yakından ilgilenen kişilerle senkronize kalın.

g. **"Şişenin ağzını açın."** Çalışanlarınız arasında rahat bir iletişim akışını sağlamaktan sorumlusunuz, dolayısıyla onlara sık sık kendilerini ifade etme fırsatı sunarak bu konuda cesaretlendirin. Onlardan düzenli ve dürüst geribildirimler beklemekle yetinmeyin, bunu açıkça isteyin.

h. **Belli işleri en yakından takip eden kişilerin, onları büyük ihtimalle en iyi bilen kişiler olduğunu kavrayın.** En kötü ihtimalle, anlamanız gereken bakış açılarına sahiptirler, dolayısıyla olayları onların gözünden görebildiğinizden emin olun.

11.3 Sorunlarınız konusunda son derece net olun, konuyu ele almaya genellemelerle başlamayın.

Örneğin, "Müşteri danışmanları analiz uzmanlarıyla iyi iletişim kurmuyorlar," gibi bir cümle kurmayın. Net olun; hangi müşteri danışmanları bunu iyi yapamıyor ve söz konusu sorun nasıl tezahür ediyor, açıkça belirtin ve daha sonra örüntüleri inceleyin.

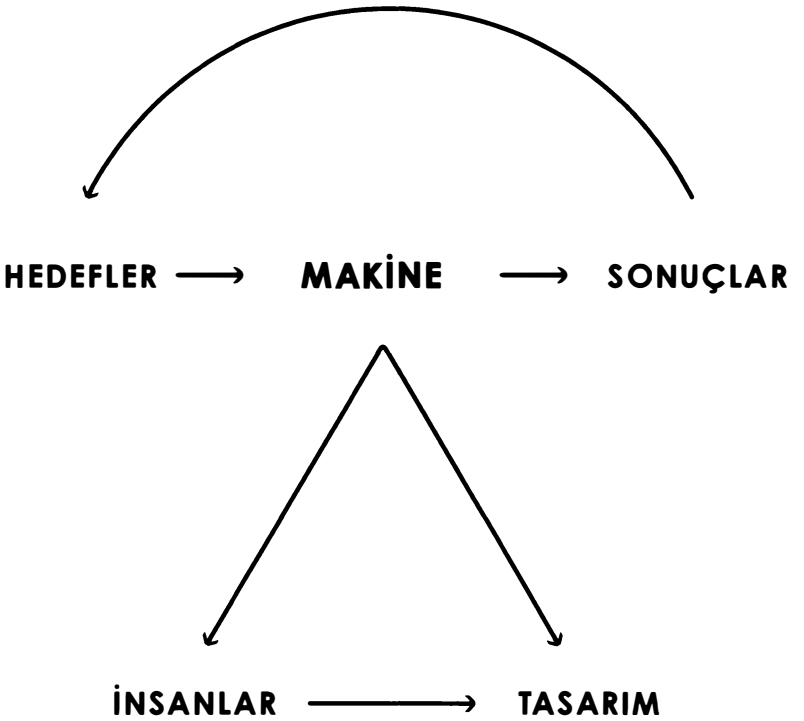
a. **Anonim "biz" ve "onlar" ifadelerinden kaçının çünkü bu tür ifadeler kişisel sorumluluğu maskeler.** Hiçbir şey öylece gerçekleşmez; gerçekleştirler çünkü belli kişiler belli şeyler yapmış veya yapmamıştır. Kişisel hesap verebilirliği belirsizlikle baltalamayın. Pasif genellemeler veya o soylu "biz" ifadesi yerine, belli eylemleri belli kişilere mal edin: "Harry bu işi iyi yapamadı." Yine, "Şunu yapmalıyız..." veya "Şöyle yapacağız..." gibi ifadelerden uzak durun. Bireyler bir kurumun en önemli yapıtaşı olduklarından ve yine bireyler işlerin işleyiş biçimden sorumlu olduklarından, hatalar da doğrudan doğruya muhatabı bireylerle ilişkilendirilmelidir. Birisi yürümeyen, aksayan bir prosedür oluşturduysa veya yanlış bir karar aldıysa, bunu geçiştirmek ilerlemeyi yavaşlatmaktan başka bir şeye yaramaz.

11.4 Zor sorunları çözmekten korkmayın.

Kimi durumlarda insanlar kabul edilemez, müsamaha gösterilemez sorunları sırf çözümü zor görünmüyor diye kabullenir. Ne var ki kabul edilemez sorunların çözümü çözülmemelerinden çok daha kolaydır çünkü çözmemek daha fazla strese, daha fazla emeğe ve sizi işinizden edebilecek kronik kötü sonuçlara yol açacaktır. Dolayısıyla yönetimin en temel ilkelerinden birini daima akılda tutun: Makinenizle ilgili aldığınız geribildirimleri incelemek ve sorunları ya çözmek ya da bir üst makama –gerekmesi hâlinde tekrar tekrar– taşımak zorundasınız. Sorunları yüzeye çıkarıp iyi sorun çözücülerin eline bırakmaktan daha kolay başka bir alternatif yoktur.

a. **İyi, planlı çözümleri bulunan sorunların bu tür çözümlerden yoksun sorunlardan bütünüyle farklı olduğunu bilin.** Tanımlanamayan sorunlar en kötüleridir; tanımlandığı hâlde planlı çözümleri olmayan sorunlar görece daha iyi ama moral bozukluğu anlamında daha kötüdür; iyi, planlı bir çözümle ele alınan tanımlanmış sorunlar daha da iyi, çözülmüş sorunlar kuşkusuz en iyisidir. Önünüzde duran sorunun hangi kategoriye girdiğini bilmek gerçekten önemlidir. Çözüm sürecinin takibinde yararlandığınız metrikler planın bariz uzantıları olacak denli açık ve anlaşılır olmalıdır.

b. **Algıladığınız sorunları makine gibi ele alın.** Bunu iyi yapmak, üç aşamalı bir süreç içerir. Önce sorunu fark edin, ardından sorunun hangi Sorumlu Taraf ile ilgili olduğunu belirleyin ve son olarak sorunun masaya yatırılacağı doğru zamana karar verin. Başka bir deyişle, ne, kim, ne zaman sorularının yanıtını bulun ve işi bitirin.


HEDEFLER
MAKİNE
SONUÇLAR
İNSANLAR
TASARIM

12 Sorunlara Kök Nedenlerine İnmek için Tanı Koyun

Sorunlarla karşılaştığınızda, amacınız bilhassa bunların kök nedenlerini –soruna yol açan belli kişileri veya tasarımları– ve bu kişi veya tasarımların belli bir soruna yol açma örüntüsü içerip içermediğini tespit etmek olmalıdır.

İyi tanı koymayı başaramamanın ardında yatan en yaygın nedenler nelerdir?

İnsanlarda en sık gördüğüm hata, sorunlarını makinelerinin nasıl işlediğine tanı koyup geliştirebilmek üzere değil de sanki bunlar tek seferlik sorunlarmış gibi ele almalarıdır. Devam edegelen başarısızlığın tek çaresi sorunların kök nedenlerine inmek olduğu hâlde, bunu yapmaksızın doğruca sorunları çözmeye meylederler. Kapsamlı ve doğru tanı daha fazla zaman harcamayı gerektirse de gelecekteki getirisi muazzam olacaktır.

İnsanların yaptığını gördüğüm en yaygın ikinci hata tanıyı gayrişahsileştirmektir. Sorunları başarısız olan kişilerle ilişkilendirmeyip başarısızlığa neyin sebep olduğunu irdelememek ne bireylerin ne de makinenin gelişmesine yol açacaktır.

Başarısızlığın ardındaki üçüncü büyük neden kişinin bir tanıda öğrendiği şeyi bir önceki tanıda öğrendiği şeyle ilişkilendirmemesidir. Belli bir sorunun kök nedeninin ("Harry özensizdi") daha büyük bir örüntünün parçası olup olmadığını ("Harry genelde özensizdir" mi "Harry'nin özensiz olması düşük ihtimaldir" mi) tespit etmek önemlidir.

Müşteri hizmetleri analiz ekibimizde yaşanan olayda, sorunların kök nedenine ulaşmadığımız müddetçe standartlarımızın düşmeye devam edeceğini biliyordum. Bridgewater'ın diğer üst düzey yöneticileri de benimle aynı kanıdaydı. Dolayısıyla her kademedeki herkesi bir odada toplayıp neyin yanlış gittiğini irdeleyip bulmak üzere ekiple tanı odaklı bir dizi oturum yaptım. İşe geliştirdiğim makineye göre nelerin yapılmış olması gerektiğine ilişkin zihinsel haritamı sunarak başladım ve ardından yöneticilerden gerçekte ne yapılmış olduğunu anlatmalarını istedim. Kötü sonuçlar öylece *gerçekleşmez*; gerçekleşirler çünkü belli kişiler belli şeyler yapmış veya yapmamış, belli kararlar almış veya almamıştır. İyi bir tanı daima bu insanlarda kötü sonuçlar doğuracak ne gibi bir sorun olduğunu saptama seviyesindedir. Bu huzursuz edici olabilir fakat kişi bir işe uygun değilse, aynı hataların tekrarlanmamasını güvenceye almak için o işten çıkarılmalıdır. Elbette kimse mükemmel değildir, herkes hata yapar. Bu nedenle, tanı koyarken, kişilerin geçmiş performanslarına, güçlü ve zayıf yönlerine bakmak önemlidir.

Malum oturumlardan sonra birkaç şey açıklığa kavuştu: Üst düzey yöneticilerin müşteri hizmetleri analizlerini yapmakla görevlendirdiği yeni faaliyet yöneticilerinden bazıları doğru becerilere, sentezleme kabiliyetlerine ve kalite kontrol sürecini yeterince özenli denetleme vasfına sahip değildi; dahası, üst düzey yöneticiler hem alana çok uzaktılar hem de her şeyin yolunda gittiğinden emin olmak için yeterince iyi araştırma yapmamışlardı. Sorunlarımıza yol açtığıyla yüzleşmemiz gereken "gerçek" buydu. Elbette hoş bir tablo değildi ama bir sonraki adıma geçerek yapmamız gereken değişiklikleri planlayabilmek için bilmek zorunda olduğumuz şey buydu.

Aşağıdaki ilkeler genel bir değerlendirmeyle başlayarak nasıl iyi tanı koyabileceğinizi ayrıntılarıyla açıklıyor.

12.1 İyi tanı koymak için şu soruları sorun:

1. **Sonuç iyi mi kötü mü?**
2. **Bu sonucun sorumlusu kim?**
3. **Sonuç kötüyse, Sorumlu Tarafın yetersizliği söz konusu mu ve/veya tasarım kötü mü?**

Bu büyük soruları daima akılda tutar ve çapayı bu sorulara atarsanız, kuvvetle ihtimal iyi tanı koyacaksınız. Devamı çoğunlukla her adımda aradığınız senteze ulaşmanıza yardımcı olacak bir dizi basit o mu/bu mu sorusuyla bu büyük sorulara yanıt bulma kılavuzundan ibarettir. Sizi nihai tanıya götürecek adımların bir sonrakine geçmezden önce söz konusu konuların yanıtlarına kafa yormalısınız.

Bu soruları birebir bu formatta takip edebilirsiniz ama buna mecbur değilsiniz. Koşullara bağlı olarak, soruları hızlıca yanıtlayıp bir sonrakine geçebilir veya kimi farklı ve daha ayrıntılı sorular sorma ihtiyacı duyabilirsiniz.

Sonuç iyi mi kötü mü? Ve bu sonucun sorumlusu kim? Sonucun kötü olduğu ve bundan bilhassa kimin sorumlu olduğu konusunda derhâl senkronizasyon sağlayamıyorsanız, kuvvetle ihtimal hâlihazırda burnunuzu çalılara gömmüşsünüz (başka bir deyişle, küçük, gereksiz detaylara yönelmişsiniz) demektir.

Sonuç kötüyse, neden Sorumlu Tarafın yetersizliği mi yoksa tasarım mı kötü? Her ne kadar söz konusu örnekte makinenin nasıl işlediğini incelemeniz ve sentezi buradan hareketle kurmanız gerekebilse de amaç bu senteze ulaşmaktır.

Makine nasıl işlemiş olmalı? Kimin ne yapmış olması gerektiğine dair bir zihinsel haritanız olabilir veya bunu diğer insanların haritalarından yararlanarak doldurmanız gerekebilir. Her hâlükârda kimin neden sorumlu olduğunu öğrenmeniz ve bunu ilkelerin, işlerin yapılma biçimi

konusunda talepleriyle karşılaştırmanız gerekiyor. Bu kadar basit tutun! Bu aşamada, makine düzeyinde (kimin neden sorumlu olduğuyla ilgilenilen düzeyde) kalmak yerine bir dizi gereksiz, formalite ayrıntıya boğulmak sık düşülen bir hatadır. Zihinsel haritanızı her biri belli bir kişiyle ilişkili birkaç ifadede netleştirebilmelisiniz. Ayrıntılarda boğulursanız, yolu, izi kaybetmeniz muhtemeldir. Zihinsel haritanızı bir kez oluşturduktan sonra soracağınız soru şudur:

Makine çalışması gerektiği gibi çalıştı mı? Evet mi hayır mı?

Yanıt hayırsa, gitmesi gerektiği gibi gitmeyen şey nedir? Ne yanlış gitti. Bu yakın sebep olarak adlandırılır ve zihinsel haritanızı açıklıkla hazırladıysanız, bu adım hızlıca geçilebilmelidir. Sadece zihinsel haritanızın kilit unsurlarına geri dönmeyi gerektirdiğinden, hangi Sorumlu Taraf veya Tarafların iyi iş çıkarmadığını saptamayı evet/hayır sorularıyla da yapabilirsiniz.

Makinenizin nasıl işlemiş olması gerektiği konusundaki zihinsel haritanızın iki aşaması olduğunu varsayalım: Harry ya i) görevini zamanında yerine getirmiş olmalıydı ya da ii) eğer bunu yapamadıysa, konuyu bir üst makama taşımalıydı. Tek yapmanız gereken bu iki aşamayı saptamak. 1) Görevini zamanında yerine getirdi mi? Evet mi hayır mı? Yanıt hayırsa, 2) konuyu bir üst makama taşıdı mı? Evet mi hayır mı?

Bu kadar basit olmalıdır. Fakat sohbet sık sık birinin çıkıp "ne yaptıkları" konusunda ayrıntılı izahata soyunmasıyla karman çorman bir hâl alabilmektedir. Unutmayın, sohbeti doğru ve net bir senteze yönlendirmek sizin sorumluluğunuzdur.

Yine ortada anlamlı bir sorun olup olmadığını –yani yetenekli biri belli koşullarda aynı hatayı tekrarlamış mı yoksa bu, detaylarına inmeye değer başka bir sorunun semptomu mu– sentezlemek zorundasınız. Ender karşılaşılan olaylara, önemsiz sorunlara fazla yoğunlaşmayın –hiçbir şey, kimse mükemmel değildir– fakat makineyle alakalı sistemik bir sorunun ipucunu gözden kaçırmadığınızdan emin olun. Bu kararı verecek olan da yine sizsiniz.

Neden işler gitmesi gerektiği gibi gitmedi? Sorunun Sorumlu Tarafın yetersizliğinden mi yoksa tasarımla ilgili mi olduğunu belirlemek için kök nedeni sentezlemeniz gereken nokta burasıdır. Detaylarda kaybolmak yerine bir senteze demir atmak için, şunları yapabilirsiniz:

- Başarısızlığı 5 Aşamalı Süreç'e bağlamaya çalışın. Hangi adım iyi yapılmadı? Nihayetinde her şey söz konusu beş adıma sıkıştırılır. Fakat yine de daha spesifik olmanız gerekebilir. Dolayısıyla;
- Başarısızlığı belli bir veya bir dizi kilit yetki üzerinden açıklığa kavuşturmaya çalışın. Evet/hayır soruları sorun: Sorumlu Taraf işi iyi yönetmedi mi? Sorunları iyi algılayamadı mı? Yoksa iyi bir hükme varamadı mı?
- Kendinize şu soruyu sormanız son derece önemlidir: X görev gelecek seferde iyi bir şekilde yerine getirilse bile yine kötü sonuç mu alınacak? Sonucu durumla mantıklı bir şekilde bağlantılandığınızdan emin olmanın iyi bir yoludur bu. Şöyle düşünün: Tamirci arabanızdaki malum parçayı değiştirdiğinde, arabanız çalışacak mı?
- Kök neden hatalı tasarımsa, o noktada durmayın. Hatalı tasarımın sorumlusunun kim olduğunu ve bu kişinin iyi tasarlama kabiliyetine sahip olup olmadığını sorun.

Kök neden bir örüntü mü? (Evet mi hayır mı?) Bir sorun tek seferlik bir noksanlık da olabilir, tekrar tekrar görünecek bir kök nedenin semptomu da. Hangisi olduğunu belirlemek zorundasınız. Başka bir deyişle, Harry güvenilirliğine göre verilen görevi mi yerine getirmeyi başaramadı:

- Harry'nin genel anlamda bir güvenilirlik sorunu var mı?
- Eğer öyleyse, söz konusu görev güvenilirlik gerektiriyor mu?
- Harry'nin başarısızlığı eğitimle mi yoksa yetersizliğiyle mi ilgili?

Sonuç olarak insanlar/makineler nasıl evrimleşmelidir? Meselenin kısa vadeli çözümünün gerektiği şekilde irdelendiğini teyit edin. Uzun vadeli çözümler için atılacak adımları ve bunlardan kimin sorumlu olacağını belirleyin. Özellikle;

- Belirlenmesi veya açıklığa kavuşturulması gereken sorumluluklar var mı?
- Makinenin yeniden işletilmesi gerek tasarımları var mı?
- Görevlerine uygun olup olmadıkları yeniden değerlendirilmesi gereken kişiler var mı?

Örneğin, 1) bunun bir örüntü olduğunu, 2) Sorumlu Tarafın rol için gerekli bir görevi es geçtiğini ve 3) söz konusu görevin en geçilmesinin Sorumlu Tarafın kabiliyetiyle (eğitimle değil) ilgili olduğunu saptadıysanız, kuvvetle ihtimal en önemli sorunun yanıtını verebilirsiniz: bu kişi yeterli değil ve bu rolden alınması gerekiyor.

Aşağıdaki ilkeler nasıl iyi tanı konacağını ayrıntılarıyla açıklıyor.

a. **Kendinize şunu sorun: "Kimin neyi daha farklı yapması gerekiyor?"** İnsanların belli bir sonuç karşısında, bu sonucu doğuran makineyi anlamaya çalışmadan doğrudan doğruya sonuçtan yakınmasıyla sık sık karşılaşıyorum. Pek çok durumda, söz konusu yakınmalar bazı kararların olumlu yönlerini değil, olumsuz yönlerini gören ve Sorumlu Tarafın söz konusu kararı alırken bu artı ve eksileri nasıl değerlendirdiğini bilmeyen insanlardan yükselir. Bütün sonuçlar en nihayetinde insanlar ve tasarımlardan çıktığından, kendinize "Kimin neyi daha farklı yapması gerekir?" sorusunu sormanız sizi gelecekte ortaya çıkacak sonuçları gerçekten değiştirmeniz gerektiğini (bunlar üzerine boş boş yakınmak yerine) kavrayacağınız bir yöne sevk edecektir.

b. **Başarısızlığın 5 Aşamalı Süreç'in hangi adımında yaşandığını saptayın.** Bir insan kronik bir şekilde başarısız oluyorsa, bunun nedeni ya eğitim eksikliğidir ya da kabiliyet eksikliği. Farklı adımlar farklı kabiliyetler gerektirir ve hangi kabiliyetlerin eksik olduğunu tespit ederseniz, sorunu tanılama yönünde çok önemli bir kısmı aşmış olacaksınız.

c. **İhlal edilen ilkeleri saptayın.** Mevcut durumda hangi ilkelerin uygulandığını saptayın, bunları tekrar gözden geçirin ve yardımları olup olmadığını belirleyin. Benzer durumları ele almada hangi ilkelerin en iyileri olduğu

üzerine kafa yorun. Bu, sadece mevcut sorunun değil, benzer sorunların da çözümüne yardımcı olacaktır.

d. **Pazartesi sabahı idaresinden kaçının.** Geçmiş bir kararın değerini mevcut durumda bildiğiniz şeyler temelinde değil, kararın alındığı dönemde bilinmesi makul olan şeyler temelinde değerlendirin. Her kararın artıları ve eksileri vardır; geçmişte yapılan seçimleri o zamanın koşullarından bağımsız değerlendiremezsiniz. Bunu, kendinize "Nitelikli bir insan bu durumda hangi bilgilere sahip olmalı ve ne yapmalı?" sorusunu sorarak yapabilirsiniz. Ayrıca kararı alan kişi (nasıl düşündüğü, nasıl bir insan olduğu, durumlardan ders çıkarabilip çıkaramadığı vs.) hakkında derin bir anlayışa sahip olmalısınız.

e. **Kişinin yaşadığı olayların niteliğiyle olayları idare etmedeki yaklaşımının niteliğini birbirine karıştırmayın.** Biri iyi, diğeri kötü olabilir ve hangisinin hangisi olduğunu karıştırmak işten değildir. Bu tür kafa karışıklıkları yeni şeyler yapmakta olup hızla gelişen fakat henüz sorunlarını çözmemiş olan kurumlarda sık yaşanır.

Bridgewater'ı daima "aynı anda hem korkunç hem muhteşem" olarak tanımladım. Kırk yıla yakın süredir bir yandan tutarlı bir şekilde olağanüstü sonuçlar ortaya koyuyor, beri yandan pek çok sorunla mücadele ediyoruz. Karmaşık koşullara bakıp her şeyin korkunç olduğunu düşünerek öfkelenmek kolaydır; asıl iş, bu karmaşık koşulların uzun vadede ortaya koyduğu başarılara bakmak ve evrimsel yenilik süreci için ne kadar elzem olduklarını kavramaktır.

f. **Başka birinin ne yapılması gerektiğini bilmediğini saptamanız, sizin ne yapılması gerektiğini bildiğiniz anlamına gelmez.** Bir soruna işaret etmek başka bir şey, doğru tanı ve nitelikli çözüme sahip olmak başka bir şeydir. Daha önce açıkladığım üzere, iyi bir sorun çözücünün turnosol kâğıdı 1) sorunu nasıl ele alacağını mantıklı bir şekilde açıklayabilmesi ve 2) geçmişte karşılaştığı benzer sorunları başarıyla çözmüş olmasıdır.

g. **Bir kök nedenin bir eylem değil, bir sebep olduğunu akılda tutun.** Kök nedenler fiillerle değil, sıfatlarla tanımlanır, dolayısıyla onlara ulaşmak

için sürekli "neden" sorusunu sorun. Çoğu şey birileri belli bir yönde karar aldığından ya da almadığından yapıldığı veya yapılmadığı için, kök nedenlerin çoğunun izini belli davranış örüntülerine sahip belli insanlara kadar sürmek mümkündür. Elbette ki normalde güvenilir bir kişi de zaman zaman hata yapabilir ve eğer mesele buysa, unutun gitsin. Fakat bir sorun bir insana mal edilebiliyorsa, bu kişinin söz konusu hatayı neden yaptığını sormak ve kişideki kusuru tanılarken, o kişi bir ekipmanmış gibi tutarlı olmak zorundasınız.

Kök neden keşif süreci şöyle ilerleyebilir:

Sorun kötü programlamadan ileri geliyor.

Neden kötü programlama sorunu var?
Çünkü Harry kötü programladı.

Harry neden kötü programladı?
Çünkü iyi eğitilmedi ve telaş içindeydi.

Neden iyi eğitilmedi?
İdareci iyi eğitilmemiş olduğunu bildiği hâlde mi bu işi yapmasına izin verdi yoksa bilmiyor muydu?

Soruşturmanın ne kadar kişisel olması gerektiğine dikkat edin. "Çünkü Harry kötü programladı" ile soruşturmayı bitiremezsiniz. Yaşanan başarısızlıkta insanların ve/veya tasarımın payını anlamak için daha derine inmelisiniz. Bu hem tanı koyan kişi hem de Sorumlu Taraflar için zordur ve sıklıkla insanların yığınla ilgisiz detaydan söz etmesiyle sonuçlanır. Teyakkuzda olun zira insanlar kılı kırk yararak kendilerini aklamaya teşnedir.

h. **Kapasite meselesiyle kabiliyet meselesini birbirinden ayırmak için kişinin yüksek kapasiteye sahip olması hâlinde belli bir işlevde nasıl bir performans ortaya koyacağını kafanızda canlandırmaya çalışın.** Geriye dönüp kişinin yüksek kapasiteye sahip olsaydı benzer işlevlerde nasıl per-

formans sergilemiş olacağını düşünün. Aynı türde sorunlar yine çıkardı diye düşünüyorsanız, sorun büyük olasılıkla kabiliyetlerden biriyle ilgilidir.

i. **İdarecilerin genelde hedeflerine ulaşmayı başaramamalarının arkasında şu beş nedenden birinin (veya daha fazlasının) yattığını akılda tutun.**

1. Çok uzaklar.
2. Kötü niteliği algılamada sorun yaşarlar.
3. Sırf alışmış olduklarından kötü şeylerin nasıl meydana geldiğini gözden kaçırırlar.
4. Yaptıkları işte öyle büyük bir kibre (veya öyle büyük bir egoya) sahiplerdir ki kendi sorunlarını çözemediklerini itiraf etmeye katlanamazlar.
5. Başarısızlığı itiraf etmenin olumsuz sonuçlarından korkarlar.

12.2 Ortaya çıkan sentezi sürekli tanılayarak sürdürün.

Önemli kötü sonuçlar meydana geldiklerinde üzerlerine eğilmezseniz, bunların nelerin semptomları olduğunu veya zaman içinde nasıl –yani iyi yönde mi kötü yönde mi– değişeceklerini kavrayamayacaksınız.

12.3 Tanıların sonuç üretmesi gerektiğini akılda tutun.

Üretmiyorlarsa, bir manaları yoktur. Bir tanı en azından kök nedenlere dair teoriler formunu almalı ve daha fazlasına ulaşmak için ne tür bilgilerin toplanması gerektiği konusunda bir açıklık getiriyor olmalıdır. En iyi olasılıkta, tanı doğrudan doğruya sorun veya sorunları çözecek bir plan veya tasarımı beraberinde getirmelidir.

a. **Unutmayın, aynı şeyleri yapan aynı insanlara sahipseniz, aynı sonuçları beklemelisiniz.** Einstein deliliği aynı şeyi tekrar tekrar yaparak farklı sonuçlar beklemek olarak tanımlar. Bu tuzağa düşmeyin zira aksi hâlde kurtulana kadar hayli zor zamanlar geçireceksiniz.

12.4 Sorunları olan bir departman veya alt departmana dair 80/20 anlayışı geliştirmek üzere "detaydan özete" tekniğinden yararlanın.

Detaydan özete tekniği size bir departman veya alandaki en büyük sorunların kök nedenlerine dair bir anlayış geliştirme olanağı sunar ve böylece alanı kusursuzlaştıracak bir plan yapabilirsiniz. Detaydan özete tekniği tanı değil, kapsamlı ve derin bir araştırmadır. Her sorunun nedenlerini ortaya çıkarması amaçlanmaz; standart altı etkilerin %80'ini yaratan %20'yi anlaşılır kılar. Bir detaydan özete gitme süreci iki aşamadan oluşur ve ardından tasarım ve icra aşamaları gelir. Layıkıyla yerine getirildiğinde, detaydan özete gitme sürecinin iki adımının yaklaşık dört saatte tamamlanması mümkündür. Sizi bir anda birçok yöne savurmadığı müddetçe, adımların birbirinden ayrı ve bağımsız olarak gerçekleştirilmesi önemlidir. Rehberlik edip örnekler sunarak detaydan özete gitme sürecini size adım adım anlatmama müsaade edin.

1. Adım: Sorunları Listeleyin. Hızlıca bütün ana sorunların envanterini oluşturun. Bu noktada son derece spesifik olmalısınız zira etkili bir şekilde çözümlere ulaşmanın tek yolu budur. Genelleme yapmayın, "biz" ve "onlar" gibi çoğul zamirler kullanmayın. Sorunları yaşayan kişilerin adlarını bir bir anın.

- İncelenmekte olan alandaki ilgili bütün kişileri detaydan özete sürecine katın; bakış açılarından, görüşlerinden yarar göreceksiniz ve bu onların da çözümü sahiplenmelerine yol açacaktır.

- Ender karşılaşılan olaylara veya önemsiz sorunlara odaklanmayın, hiçbir şey kusursuz değildir; ne var ki söz konusu önemsiz sorunların makineyle ilgili sistematik sorunların semptomları olmadığından emin olun.
- Henüz çözüm bulmaya çalışmayın. Bu adımdaki odağınız şaşmaz bir biçimde sorunları listelemek olmalıdır.

2. Adım: Kök Nedenleri Belirleyin. Her sorun için, soruna yol açan eylemlerin altında kökleşmiş nedeni belirleyin. Sorunların çoğunun kaynağı şu iki nedenden biridir: i) Sorumlu Tarafın kim olduğu açık değildir veya ii) Sorumlu Taraf sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmiyordur.

Yakın sebeplerle kök nedenleri birbirlerinden ayırmak zorundasınız. Yakın sebepler soruna yol açan sebep ve eylemlerdir. Bu sebep ve eylemlerin altındaki özellikleri tanımlamaya başladığınızda kök nedene yaklaşacaksınız.

Kök nedene ulaşmak için sürekli "Neden?" sorusunu sorun. Örneğin;

Sorun:
Ekip sürekli geç saatlere kadar çalışıyor ve dolayısıyla patlamanın eşiğine gelmiş durumda.

Neden?
Çünkü ekip talebi karşılayacak genişlikte değil.

Neden?
Çünkü bu yeni sorumluluğu ek personel alımı yapmadan üstlendik.

Neden?
Çünkü idareci bu sorumluluğu kabul etmeden önce iş yükünün boyutunu anlamadı.

Neden?
Çünkü idareci sorunları öngörme ve plan oluşturmada başarılı değil. [Kök Neden]

İlgili hiç kimseyi detaydan özete sürecinin dışında bırakmayın; fikirlerinden yararlanma fırsatını kaçırmanın yanı sıra, onları oyun planının dışında tutmuş ve planı sahiplenme algılarını düşürmüş olacaksınız. Aynı zamanda, insanların kendilerini savunmaya öz eleştiri yapmaktan daha yatkın olduklarını unutmayın. İdareci olarak, sizin göreviniz insanları mutlu etmek değil, doğruluk ve mükemmeliyet seviyesine taşımaktır. Örneğin, doğru yol birilerinin işten çıkarılması ve yerlerinin daha iyi çalışanlarla doldurulması da olabilir, çalışanlarınızı istemeyebilecekleri işler vermek de. Herkesin amacı en iyi yanıtları bulmak olmalıdır, herkesi ve çoğu insanı mutlu edecek yanıtları değil.

1. adımda belirlenen birçok sorunun aynı kök nedene sahip olması da mümkündür. Hızlı bir toplantıyla detaydan özete sürecini işletmekte olduğunuzdan, kök neden tanılarınız yalnızca koşullu olabilir, özünde dikkat edilecek şeylere dair uyarır.

2. adım tamamlandığında, üzerine düşünmek için bir ara verin ve ardından planınızı oluşturun.

3. Adım: Plan Oluşturun. Gruptan uzaklaşın ve kök nedenlere odaklı bir plan geliştirin. Planlar film senaryoları gibidir; hedeflere ulaşmak için zaman içinde kimin ne yapacağını gözünüze canlandırmanız gerekir. Planlar çoklu olasılıkları tekrarlayıp hedefte başarıya ulaşma ihtimalini maliyet ve risklerle mukayeseli değerlendirerek oluşturulur. Belli görevler, sonuçlar, Sorumlu Taraflar, metrik ve zaman çizelgesi takibi içermelidir. Kilit isimleri planla ilgili kapsamlı tartışmalara dâhil edin. Herkesin plan üzerinde hemfikir olması gerekmese de, Sorumlu Taraflar ve diğer kilit isimler senkronize olmak zorundadır.

4. Adım: Planı Uygulayın. Üzerinde uzlaşılan planı uygulamaya koyun ve süreci şeffaf bir şekilde takip edin. En az ayda bir kez planlanan ilerleme ve gerçekte alınan yol ve yaklaşan döneme dair beklentiler üzerine rapor hazırlayın ve insanların sonuçlarını zamanında ve başarılı bir şekilde teslim etmekle sorumlu olduklarını herkesin önünde ifade edin. Planda gerçek durumu yansıtacak gerekli düzenlemeleri yapın.

12.5 Tanının gerek ilerleme gerekse nitelikli ilişkilerin temeli olduğunu kavrayın.

Hem siz hem de diğer insanlar açık fikirli olup nitelikli bir şekilde süreci dünden bugüne ve yarına değerlendirmeye istekli olduğunda, sadece daha iyi çözümler bulmakla kalmayacak, aynı zamanda birbirinizi de daha iyi tanımaya başlayacaksınız. Bu, birlikte çalıştığınız insanları değerlendirmeniz ve onların gelişmelerine yardımcı olmanız –ya da tersini yapmanız– için fırsattır.

13 Sorunlarınızı Aşmak için Makinenizi Geliştirecek Yenilikler Tasarlayın

Hedeflerinize ulaşmanızın önünde duran sorunlara başarılı bir şekilde tanı koyduktan sonra, bunların çözüm yollarını tasarlamanız gerekir. Tasarımlar derin ve doğru kavrayışlara dayanmalıdır (tanı bu nedenle çok önemlidir); benim açımdan bu handiyse ilkel, içgüdüsel bir şekilde sorunlara bakma ve acıyı yaratıcı düşünme melekemi harekete geçirmek üzere kullanma sürecidir.

Müşteri hizmetleri analizlerinden sorumlu ekip ve özellikle de o dönem Müşteri Hizmetleri Departmanı'nın başında olan eş CEO David McCormick için durum tam olarak buydu. McCormick tanının konmasının ardından değişikler tasarlamak ve uygulamak üzere kolları sıvadı. Standartların düşmesine müsaade etmiş olan ekip üyelerinin işlerine son verdi ve doğru pozisyonlara doğru insanları bulmak için nasıl yeni tasarımlar uygulanabileceği üzerine enine boyuna kafa yordu. Müşteri hizmetleri analizleri konusundaki yeni Sorumlu Tarafların belirlenmesinde, tercihini aşırı yüksek standartlara sahip (ve gerileme gördüğü noktaları fazlasıyla açık ifade edebilen) üst düzey yatırım uzmanlarımızdan birinden yana kullandı; doğru süreç akışlarının nasıl kurulacağını ve her şeyin tamı tamına planlandığı gibi ilerlemesi için ne yapılması gerektiğini iyi bilen en deneyimli idarecilerimizden biri de ona eşlik edecekti.

Bu kadarla kalmıyordu tabii. Tasarım konusuna gelindiğinde, yeterince uzun ve dikkatli kafa yormak ve sorunlara en üst düzeyden bakılma-

sını güvenceye almak önemlidir. David departmanın bir tek bu kısmına bakmanın hata olacağını biliyordu çünkü aynı kalite düşüşünün diğer kısımlarda da yaşanmış olma ihtimali vardı. Bütün departmana yayılacak kalıcı bir mükemmeliyet kültürü inşa edecek bir tasarım ortaya çıkarabilmek için yaratıcı düşünmesi gerekiyordu. Nihayetinde müşteri hizmetleri departmanı üyelerinin birbirlerinin eğlenceli sunum ve bildirimlerini değerlendirip neyin iyi neyin kötü olduğu konusunda geribildirimlerde bulunacağı yılda iki kez düzenlenecek "Kalite Günü" toplantılarını icat etti. Daha da önemlisi, bir grup sıkı, bağımsız düşünürün eleştiriler getirerek süreci iyi gibi görünen noktaya taşıdığı bu toplantılar geriye dönüp beklenen kalitenin sürdürülüp sürdürülmediğini güvenceye alacak şekilde değerlendirme yapma fırsatı sunuyordu.

Elbette ki David'in departmanı dönüştürme yönündeki planlarında daha başka pek çok ayrıntı vardı. Fakat önemli olan, bütün bu ayrıntıların ve planların gerekli görülen şeye dair üst düzey bir tahayyülden doğru nasıl genişletileceğiydi. Dahası ancak elinizde böyle bir taslak olduğunda, onun içini özel hususlarla doldurmaya başlayabilirsiniz. Bu özel hususlar sizin görevleriniz olacaktır; onları unutmamak için mutlaka not edin.

En iyi tasarımlar daima gerçek sorunlara ilişkin zengin bir kavrayıştan çıkmakla beraber, bir şeye başlarken, sık sık gerçek sorunların aksine beklenen sorunlar temelinde bir tasarım geliştirmek zorundasınızdır. Konuları (Sorun Günlüğü) ve insanların nasıl bireyler olduklarını sistematik bir şekilde takip edecek yöntemlere sahip olmak bu nedenle yararlıdır. Nelerin ters gidebileceği yönünde yapabileceğiniz tahminlere bel bağlamak yerine, öncelikle bir çırpıda kendiniz ve diğer insanların verilerine göz atabilir ve işe sıfırdan başlamak yerine belli bir anlayışa sahip bir şekilde tasarım sürecine geçebilirsiniz.

Tanıdığım en yetenekli tasarımcılar küçük ekiplerden bütün bir organizasyona kadar farklı ölçeklerde toplulukları idare eden, ortaya koyacakları sonuçların türünü doğru öngörebilen, zamanla olacakları gözünde canlandırabilen kişilerdir. Tasarımda ve sistemleştirmede çok başarılılardır. Şu hâlde, bu başlığın ana ilkesi şu: makinenizi tasarlayın ve sistemleştirin. Yaratıcılık ve karakter de yine bu süreç açısından önem arz eder, zira tasarımla ilgili önemli sorunlar sıklıkla en zor olanlardır ve dolayısıyla bunların üzerine gitmenin özgün yollarını bulmanız ve

(özellikle de konu insanlar ve kimin ne yapması gerektiği olduğunda) zor seçimler yapmaya hevesli olmanız gerekir.

Aşağıdaki ilkeler tasarlama ve bunu nasıl layıkıyla yapacağınızı irdeliyor.

13.1 Makinenizi inşa edin.

Odaklandığınız her görevde veya mevcut durumda bunlarla tek tek uğraşıp, debelenip durmak zorunda kalacaksınız. Bunun yerine neyi neden yapmakta olduğunuzu gözetip mevcut durumlardan ilgili ilkelere ulaşarak ve bu süreci sistemleştirerek bir makine inşa edin. Bu makineyi kurmak tipik olarak eldeki görevi nihayete kavuşturmak için gereken sürenin iki katı süre talep eder ve fakat öğrenilen bilgiler ve verimlilik geleceğe taşınacağından getirisi katbekat daha yüksek olur.

13.2 İlkelerinizi ve bunların nasıl uygulanacağını sistemleştirin.

Değerlerinizden gündelik kararlarınıza kadar pek çok alanda size rehberlik eden iyi ilkelere sahipseniz, bunların düzenli olarak uygulanmasını güvenceye almanın sistematik bir yoluna sahip olmayı neden istemeyesiniz? En önemli ilkelerinizi alışkanlıklara dönüştürmeniz ve başkalarının da böyle yapmalarına yardımcı olmanız şarttır. Bridgewater'ın araçları ve kültürü tam da bunu yapmak üzere tasarlanmıştır.

a. **Karar alırken başvuracağınız kriterler üzerine derinlemesine düşünerek muhteşem karar alma makineleri oluşturun.** Ne zaman bir yatırım kararı almam gerekse, kendimi kararı alıp bunu yaparken yararlandığım ilkeler üzerine düşünürken bulurum. Kendime hep benzer bir durumla karşılaştığımda nasıl üstesinden geleceğimi sorar ve ilkelerimi not ederim. Daha sonra bunları algoritmalara dönüştürürüm. Şu anda aynı şeyi idari kararlar alırken de yapıyorum ve bunu yapmayı alışkanlık hâline getirdim.

Algoritmalar sürekli eylem hâlinde olan ilkelerdir. Sistemli, kanıta dayalı karar alımın idari kaliteyi radikal biçimde değiştireceğine inanı-

yorum. İdareciler bilgiyi üzerlerine üstünkörü kafa yorulmuş kriterler yardımıyla eş zamanlı olarak işlerler ve kendi duygusal önyargılarından etkilenirler. Bütün bunlar standart altı kararlara yol açar. Üstün nitelikli karar alım ilkelerinden/kriterlerinden yararlanarak üstün nitelikli veriler işleyen bir makineye sahip olduğunda ortaya nasıl bir sonuç çıkardı, hayal edin. Tıpkı arabanızdaki GPS cihazları gibi, tavsiyelerine kulak verseniz de vermeseniz de değerlidirler. Bu tür araçların gelecekte zorunluluk olacağına inanıyorum ve bu cümleyi yazarken, prototip bir çevrimiçi dünyadan çıkmanın arifesindeyim.

13.3 Unutmayın, iyi bir plan bir film senaryosu gibi olmalıdır.

Yazdığınız senaryonun perdeye nasıl yansıyacağını hayalinizde ne kadar canlı ve gerçekçi canlandırabilirseniz, işlerin planladığınız gibi gitmesi o kadar muhtemel olacaktır. Bu, makinenize ilişkin zihinsel haritanızdır. Hayal etmede, gözünde canlandırmada bazı insanların iyi, bazılarının daha kötü olduğunu bilin. Kabiliyetlerinizi ve diğer insanlarınkileri doğru değerlendirin ki planlarınızı oluştururken en yetenekli insanlardan yararlanabilin.

a. **Kendinizi bir süre acı çekecek bir pozisyonda tutun, böylece tasarım oluşturacağınız şey hakkında daha zengin bir anlayış geliştireceksiniz.** Neyle uğraşacağınıza dair daha iyi bir anlayış geliştirmek için ister gerçek manada isterse dolaylı olarak (rapor, iş tanımı vs. okuma üzerinden) bir süre baktığınız alandaki iş akışına dâhil olun. Böylece tasarımınızı yaparken, alanda öğrendiklerinizi uygulayabilecek ve dolayısıyla makinenizi revize edebileceksiniz.

b. **Alternatif makineleri ve sonuçlarını gözünüzde canlandırın ve sonrasında aralarında tercih yapın.** İyi bir tasarımcı makinesini ve sonuçlarını birçok farklı yinelemede gözünde canlandırabilir. Öncelikle Harry, Larry ve Sally'nin çeşitli araçlarla çeşitli yöntemler, farklı teşvikler ve cezalarla nasıl çalışabileceğini gözünde canlandırır. Daha sonra mesela Harry'nin yerine George'u ve diğer pozisyonlara başka kişileri yerleştirir ve her bir

senaryoda aydan aya (veya üç aydan üç aya) ürünler, insanlar ve finans durumunun nasıl görüneceği üzerine kafa yorar. Ardından tercihini yapar.

c. **Sadece birinci dereceden sonuçları değil, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları da dikkate alın.** Birinci dereceden sonuç şeklinde aldığınız netice tercih edilesi olabilirken, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçlar bunun tam zıddı olabilir. Dolayısıyla sadece birinci dereceden sonuçlara odaklanmak, kötü kararlar alınmasına yol açabilir. Örneğin bana yağmurlu günleri tercih edip etmeyeceğimi soracak olursanız, ikinci ve üçüncü dereceden sonuçları dikkate almadan yanıt vermem hâlinde büyük ihtimalle evet, derim.

d. **Kurumunuzun İsviçre yapımı saatler gibi tıkır tıkır çalışmasını sağlamak için durum toplantıları yapın.** Düzenli bir şekilde programlanmış toplantılar önemli etkileşimler ve yapılacaklar listelerinin gözden kaçırılmamasını güvenceye alıp etkisiz koordinasyon ihtiyacını bertaraf ederek ve faaliyetleri geliştirerek (çünkü tekrarlama arıtmaya yol açar) genel verimliliğe katkıda bulunur. Her toplantıda (toplantının ne kadar etkili, yararlı geçtiği sorusu gibi) aynı geribildirim sorularının sorulduğu standartlaştırılmış toplantı gündemleri ve (üç aylık bütçe değerlendirmeleri gibi) seyrek ele alınan standart dışı toplantı gündemlerine sahip olmak önemlidir.

e. **Unutmayın, iyi bir makine insanların kusursuz olmadığını hesaba katar.** Makinenizi buna göre tasarladığınızda, insanlar hata yaptıklarında bile iyi sonuçlar alırsınız.

13.4 Tasarımın tekrarlamalı bir süreç olduğunu kavrayın. Kötü bir "şimdi" ile iyi bir "sonra" arasında "etraflıca inceleme" periyodu vardır.

Bu "etraflıca inceleme" periyodu nelerin iyi nelerin vasat gittiğini görmek, tekrarlardan öğrenmek ve ideal sistematik tasarıma doğru ilerlemek üzere farklı süreç ve insanları denediğiniz evredir. Aklınızda iyi bir gelecek

tasarımı resmi olsa bile, doğal olarak hatalar yapılacak ve bunlardan ders çıkararak iyi bir "sonra" durumuna geçilecektir.

İnsanlar genelde bu tekrarlamalı süreçten yakınırlar çünkü süreç ekseriyetle insanların ellerinde kusurlu bir şeyler olmasındansa –kusurlu bir şeye sahip olmaları daha mantıklı olsa bile– ellerinde hiçbir şey yokken daha mutlu olduklarını gösterir. Bu saçma bir düşünce tarzıdır, dolayısıyla dikkatinizi dağıtmasına izin vermeyin.

a. **"Arındırıcı fırtına"nın gücünü kavrayın.** Doğada, arındırıcı fırtınalar iyi havalarda biriken bütün o aşırı büyümeyi silip süpüren seyrek fakat büyük olaylardır. Ormanlar sağlıklı olmak için bu fırtınalara ihtiyaç duyarlar; onlar olmasaydı, daha çok zayıf ağaç olur ve diğer büyümeleri bastıran aşırı büyümeler yaşanırdı. Aynı durum şirketler için de geçerlidir. Sadece en güçlü ve en gerekli çalışanların (ve şirketlerin) hayatta kaldığı gerilemeleri tetikleyen kötü dönemler, yaşandığı esnada korkunç gibi görünse bile hem kaçınılmazdır hem de muhteşem yararlı olabilir.

13.5 Kurumunuzu görevler değil, hedefler ekseninde oluşturun.

Her departmana hedeflerine ulaşması için açık bir odak ve uygun kaynaklar tahsis etmek kaynak tahsisi tanısını daha dolaysız kılar ve iş kaydırmaları azaltır. Bunun nasıl işlediğini bir örnekle açıklamak gerekirse, Bridgewater'da müşteri hizmetleri departmanından (hedef: müşterilere hizmet) ayrı olarak bir de pazarlama departmanı (hedef: pazarlama) bulunur; birbiriyle benzer işler yapıyor olsalar ve birlikte çalışmalarının kimi avantajları söz konusu olacaksa bile, ikisi ayrı departmanlar hâlinde mevcuttur. Çünkü pazarlama ve müşteri hizmetlerinin birbirinden ayrı iki hedefi vardır; birleştirildiklerinde, departman müdürü, satış personeli, müşteri danışmanları, analiz uzmanları ve diğer çalışanlar birbiriyle çelişkili geribildirimler alacak, vereceklerdir. Müşterilerin neden görece az dikkate alındığını sorduğunuzda, "Satışları artırmak için teşvik alıyoruz," gibi bir yanıt alabilirsiniz. Neden satış yapmıyorlardı diye sorduğunuzda,

tek çatı altında birleştirilmiş departman müşterileri gözetmek zorunda oldukları yönünde bir açıklama getirebilir.

a. **Kurumunuzu tepeden aşağıya doğru inşa edin.** Bir kurum bir binanın tam zıddıdır; temeli tepesidir. Dolayısıyla önce idarecileri, daha sonra onlara rapor verecek çalışanları işe aldığınızdan emin olun. İdareciler makinenin tasarımına yardımcı olabilir ve tasarımı tamamlayacak insanları seçebilir. Departmanları yukarıdan denetleyen kişilerin gündelik çalışmaların yanı sıra stratejik düşünme kabiliyetleri de olmalıdır. Gelmekte olanı kestiremezlerse, gündelik çalışmaları da uçurumdan aşağı atacaklardır.

b. **Unutmayın, herkes yüksek standartlara sahip inanılır biri tarafından denetlenmelidir.** Sıkı denetlemenin olmadığı yerde yetersiz kalite kontrol, yetersiz eğitim ve mükemmel işin yeterince takdir edilmemesi tehlikesi vardır. Asla insanların işlerini layıkıyla yapmalarına bel bağlamayın.

c. **Her bir piramidin tepesinde doğrudan kendilerine gelen raporları idare etme beceri ve odağına ve işiyle ilgili derinlikli bir anlayışa sahip kişilerin bulunmasını güvenceye alın.** Birkaç yıl önce Bridgewater'da biri iki alanın üst üste binmesini gerekçe göstererek (bilgisayarlar da bir tesistir, elektrik kullanır vb.) tesisler grubumuzun da (bina ve sahalar, yemek hizmeti, ofis malzemelerinin tedariki gibi işlerden sorumlu kişiler) teknoloji müdürüne rapor sunması gerektiği yönünde bir öneri sundu. Ne var ki bakım, temizlik ve yemek işlerinden sorumlu kişilerin teknoloji departmanındaki bir idareciye rapor sunması en az teknoloji departmanı çalışanlarının tesislerden sorumlu kişiye rapor sunması kadar uygunsuz olacaktı. Geniş anlamda "tesisler", "olanaklar" şeklinde değerlendirilseler bile, söz konusu işler birbirlerinden tümüyle farklıdır ve yine farklı beceriler gerektirir. Benzer şekilde, bir ara da müşteri sözleşmeleri üzerine çalışan kişilerin diğer tarafın sözleşmelerini yapanlarla aynı idarecinin altında çalışıp çalışmaması üzerine tartıştık. Gelgelelim yine bu da hata olacaktı zira müşterilerle anlaşmaya varmak için gerekli beceriler taraflarla anlaşmaya varmak için gerekli becerilerden farklıdır. Her biri ayrı bilgi ve beceri gerektiren iki departmanı genel bir "sözleşmeler" çatısı altında birleştirmek yanlış olacaktı.

d. Kurumunuzu tasarlarken, 5 Aşamalı Süreç'in başarıya giden yol olduğunu ve farklı insanların farklı aşamalarda iyi olduğunu akılda tutun. İnsanları doğal yatkınlıkları temelinde her bir aşamaya özel olarak belirleyin.

Örneğin büyük resim vizyonuna sahip biri hedef belirlemeden sorumlu olmalı, tadımcı sorunların tespiti ve asla gözden kaçırılmaması işiyle görevlendirilmelidir; insanları sorgulamaktan çekinmeyen mantıklı bir dedektif tanı koyucu olmalı, hayal gücü geniş tasarımcı ilerlemeyi sağlayacak planlar yapmalı ve güvenilir görev insanları planların uygulanmasını güvenceye almalıdır. Elbette ki bazı insanlar bu işlerden birçoğunu iyi yapabilir; genelde insanlar iki ya da üçünde iyidir. Gerçek manada hiç kimse bunların hepsini iyi yapamaz. Bir ekip bütün bu kabiliyetlerin bir araya geldiği ve kimin hangi aşamadan sorumlu olduğunu bilen insanlardan oluşur.

e. Kurumunuzu insanlara uyduracak şekilde inşa etmeyin. İdareciler kurumlarında çalışan insanları sık sık verili kabul ederek kurumu onlarla iyi çalışır hâle getirme uğraşına girerler. Bu onları geriye götürür. Bunun yerine, en iyi kurumu hayal etmeli ve sonra ona uygun doğru insanları seçmelilerdir. İşler yapılması gerekenler temelinde oluşturulur, insanların yapmak istedikleri şeyler veya eldeki insanlar temelinde değil. Belli bir rol için en uygun kişiyi seçmek için daima arayış içinde olabilirsiniz. İlk önce en iyi iş akışı tasarımını yapın, ardından tasarımı kurumsal bir tabloya dönüştürün, parçaların birbirleriyle nasıl bir etkileşim içinde olacaklarını gözünüzde canlandırın ve her bir işin hangi nitelikleri gerektirdiğini belirleyin. Ancak bütün bunları yaptıktan sonra, yarıkları dolduracak kişileri seçmelisiniz.

f. Ölçeği daima akılda tutun. Hedefleriniz onlara ayıracağınız kaynakları garanti edecek büyüklükte olmalıdır. Bir kurum hem satış hem de analiz ekibine sahip olmayı gerekçelendirecek kadar büyük olmayabilir, örneğin. Bridgewater çoğu insanın birden çok işle meşgul olduğu tek hücreli bir kurumdan çok hücreli bir kuruma başarılı bir şekilde evrimleştiyse, bunun nedeni büyüdükçe odaklanma kabiliyetimizi etkili bir şekilde sürdürmüş olmamızdır.

Kaynakları geçici süreyle paylaşmak ve yönlendirmekte bir sorun yoktur ama bu, sorumlulukları iç içe karıştırmakla aynı şey değildir. Öte yandan, çalışan sayısı ve/veya karmaşıklık arttıkça, kurumun verimliliği azalır; dolayısıyla her şeyi olabildiğince basit tutun. Ve bir kurum ne kadar büyükse, enformasyon teknolojileri yönetimi ve departmanlar arası iletişim o kadar önemlidir.

g. **Departmanları ve alt departmanları "yerçekimi kuvveti" temelinde en mantıklı gruplamalar ekseninde organize edin.** Bazı gruplar doğal olarak diğer bir grubun çekimindedir. Bu yerçekimi kuvveti ortak hedefler, kabiliyet ve beceriler, iş akışı, fiziksel konum veya başka bir şeyden ileri gelebilir. Bu manyetik çekimleri kabullenmeden kendi yapınızı dayatmanız olasılıkla verimsizlikle sonuçlanacaktır.

h. **Departmanları mümkün olduğunca kendi kendilerine yeter kılın; böylece her departman hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu kaynaklar üzerinde kontrolü sağlayabilir.** Biz bunu yapıyoruz çünkü departmanları işlerini yapmaktan alıkoyacak bir havuzdan kaynak talep etmeye zorlayan bir bürokrasi yaratmak istemiyoruz.

i. **Kıdemli idarecilerin kıdemsizlere, kıdemsiz idarecilerin de kendi astlarına oranlarının nitelikli iletişim ve karşılıklı anlayışı muhafaza edecek bir sınırda tutulmasını güvenceye alın.** Genelde bu oran 1:10'u aşmamalıdır; tercih edileni ise 1:5'e yakın bir orandır. Kuşkusuz uygun oran doğrudan rapor veren ve rapor alan insanların sayısına, yapılan işin karmaşıklığına ve idarecinin aynı anda birden çok kişi ve projeyi yürütme kabiliyetine göre değişiklik sergileyecektir. Etkili bir kurumun büyüklüğünü sınırlayacak olan şey, yukarıdan aşağıya doğru inen basamak sayısı ve idarecilerin astlarına oranıdır.

j. **Tasarımınızda ardıllığı ve eğitimi hesaba katın.** Bu, benim keşke kariyerimin çok başlarında üzerine kafa yormuş olsaydım dediğim bir konudur. Kurumunuzun sonuç vermeye devam etmesini güvenceye almak için, sizsiz de tıkır tıkır işleyebilecek bir devridaim makinesi oluşturmanız gerekir. Bu, kendinizi "geri çekme" mekaniğinden çok daha fazlasını,

"öne çıkacak" yeni liderlerin seçilmesi, eğitilmesi, idaresi ve en önemlisi kurumun kültür ve değerlerinin muhafazasını içerir.

Bu noktada gördüğüm en iyi yaklaşım GE, 3G ve Chinese Politburo gibi şirket ve kurumların inşa ettiği piramit benzeri "ardıllık boru hattı"dır. Buna göre, sonraki lider kuşağı mevcut liderlerin muhakeme ve karar alım süreçlerine tanıklık ederek hem öğrenmekte hem de testten geçirilmektedir.

k. Dikkatinizi sadece işinize vermeyin; siz ayrıldığınızda işlerin nasıl sürdürüleceğiyle de ilgilenin. Büyük sorumlulukları olan hemen herkese ama özellikle kurumun başındaki isme doğrudan uyarlanabilecek olan kilit adam riskinden daha önce söz etmiştim. Şayet bu kişi sizseniz, ileride yerinize geçebilecek kişileri belirlemeli ve gözlemlemek ve testten geçirmek üzere bir süreliğine kendi işlerinizi onlara yaptırmalısınız. Sonuçlar bir anda kendinizi otobüsün altında bulursanız münasip kişilerin gidip bakabileceği bir kitapçıkta kayıt altına alınmalıdır. Kurumdaki bütün kilit çalışanlar bunu yaptığında, güçlü bir "pilot takıma" ya da en azından hassas noktalara ve bunlarla nasıl baş edilebileceğine ilişkin açık bir kavrayışa sahip olacaksınız. Hatırlayın, bir ninja idareci geriye yaslanıp gerçekleşen güzelliği seyreden, yani bir orkestra şefi gibi hareket eden kişidir. Daima işinizde sizin kadar, hatta sizden daha iyi kişileri işe almaya çalışırsanız, bu hem size istediğiniz başka şeylerle ilgilenme özgürlüğünü verecek hem de ardıllık boru hattını inşa edecektir.

Bunların ötesinde, yerinizi bırakacağınız kişiyi gözünüzde canlandırmanız aydınlatıcı ve üretken bir deneyimdir. Yapmakta olduğunuz şeyi enine boyuna değerlendirmenin yanı sıra, en iyi insanları henüz mevcut olmayan yuvalara nasıl yerleştireceğiniz üzerine de düşünmeye başlayacaksınız. Bu kişilerin müdahale edilmeksizin sizin işinizi yapmazdan önce teste tabi tutulmaları gerektiğini bilerek, onları söz konusu test öncesinde gereğince eğitme konusunda da kendinizi motive etmiş olacaksınız. Ve elbette ki stres testi öğrenmenize ve adapte olmanıza yardımcı olacak ve bu da daha iyi sonuçları beraberinde getirecektir.

l. Kritik görevlerin düzgün bir şekilde yerine getirilmesini güvenceye almak için "iki kere kontrol etmeyin," "iki kere yapın." İki kere kontrol etmek, aynı görevi aynı anda iki ayrı kişinin yerine getirdiği ve dolayısıyla birbirinden

bağımsız iki yanıt ortaya çıkardığı bir süreç olan iki kere yapmaya kıyasla çok daha yüksek hata oranı içerir. İki kere yapmak sadece daha iyi yanıtları garantiye almakla kalmaz, aynı zamanda insanların kabiliyet ve performans farklılıklarını da görmenizi sağlar. Ben çok yüklü miktarda paraların riske atıldığı finans gibi kritik alanlarda iki kere yapma sürecini işletirim.

Dahası bir denetimin etkililiği denetleyicinin birikimiyle doğru orantılı olduğundan, iyi bir çifte denetimin ancak çifte denetim yapma becerisine sahip biri tarafından gerçekleştirilebileceğini akılda tutun. İşi iki kere kontrol eden kişi söz konusu işi yapacak beceride biri değilse, onu ne kadar tutarlı ve doğru değerlendirebilir ki?

m. **Danışmanlardan akıllıca yararlanın ve danışman bağımlılığına karşı dikkatli olun.** Kimi zaman haricî bir danışman tutmak tasarımınız için en uygun çözüm olabilir. Bunu yaparak çözmeniz gereken bir sorunda tam anlamıyla uzman bilgisine ulaşabilirsiniz. Dış kaynak kullanırken, idari konuda kaygılanmanız gerekmez ve bu ciddi bir avantajdır. Bir pozisyon yarı zamanlıysa ve fazlasıyla uzman bilgisi gerektiriyorsa, bunu danışmanlara veya dışarıdan birilerine yaptırmayı tercih ederim.

Diğer taraftan, çalışanlarınızın yapması gereken işlerde bile kronik bir şekilde danışman kullanmak konusunda dikkatli olmalısınız. Bu uzun vadede size pahalıya mal olacak ve kültürünüzü aşındıracaktır. Ayrıca danışmanlarınıza normalde yapmadıkları işleri sormamaya özen gösterin. Kuvvetle ihtimal bu işleri olağan şekilde yapmayı reddedeceklerdir; onların kendi çalışanları da bunu talep edecektir.

Danışman kullanıp kullanmama konusunu değerlendirirken, şu etmenleri göz önünde bulundurun:

1. **Kalite Kontrol.** Sizin için iş yapan kişi bir çalışanınızsa işinin kalitesi sizin sorumluluğunuzdadır. Sizin için iş yapan kişi başka bir şirketin çalışanıysa, onların standartlarına göre faaliyet gösterirsiniz; dolayısıyla standartlarının sizinki kadar, hatta sizinkinden daha iyi olup olmadığını bilmeniz önemlidir.
2. **Ekonomi.** Tam zamanlı bir çalışan gerekiyorsa, bu çok büyük olasılıkla bir pozisyon açmaktan daha uygun maliyetli olacaktır. Danışmanların günlük rakamları yıllığa vurulduğunda tam zamanlı bir çalışanın yıllık maliyetinden kayda değer biçimde daha fazladır.

3. **Bilginin Kurumsallaşması.** Uzun süre çevrenizde olacak biri kültürünüz hakkında dışarıdan birinin asla bilemeyeceği kadar çok bilgi ve kavrayışa erişecektir.
4. **Güvenlik.** Dışarıdan birilerine iş yaptırmak, hele ki onları iş yerinde görme (ve hassas belgeleri masanın üstünde bırakmamak gibi gerekli tedbirleri alıp almadıklarını denetleme) şansınız yoksa, güvenlik risklerinizi ciddi biçimde artırır.

Dış kaynak mı kullanacaksınız yoksa kurum içindeki kapasitenizi mi geliştireceksiniz? Üzerine düşünmeniz gereken konu bu. Geçici personel ve danışmanlar her ne kadar ivedi onarımda iyi olsalar da, uzun vadede kapasitenizi artırmayacaklardır.

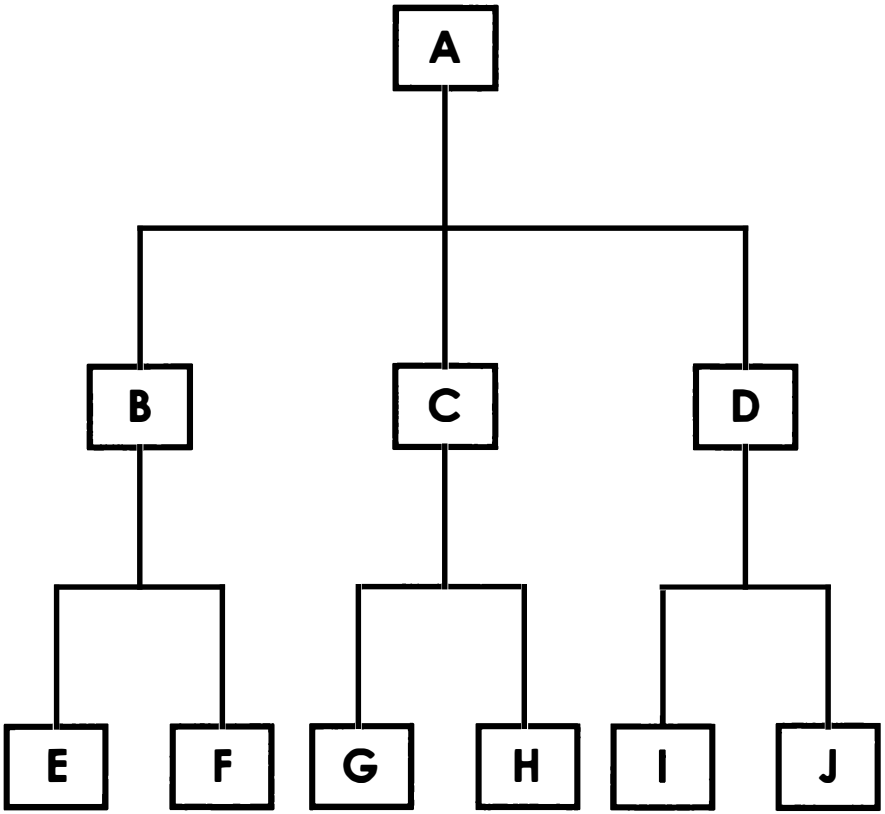
13.6 Birbirini kesmeyen yukarıdan aşağıya doğru inen düz çizgilere sahip, piramit görünümlü bir organizasyon şeması oluşturun.

Kurum bütün olarak yukarıdan aşağıya doğru inen bir dizi piramit gibi görünmelidir fakat basamak sayısı hiyerarşiyi asgariye indirecek şekilde sınırlandırılmalıdır.

a. **Departmanlar arası veya alt departmanlar arası meselelerle karşılaşıldığında, piramidin tepe noktasındaki kişiyi sürece dâhil edin.** Sayısız piramitten oluşan bir piramidi andıran bir kurum şeması hayal edin.

Piramidin aynı kısmında bulunmayan tarafları içeren meselelerde genelde arzu edilen, piramidin tepe noktasında duran ve hâliyle değiş tokuşları ağırlıklandırma ve bilgiye dayalı kararlar alma perspektifi ve bilgisine kişinin sürece dâhil edilmesidir.

b. **Başka bir departmanın denetlenmesinden sorumlu kişiyle konuşmadan, o departmanda çalışan insanlara iş yapmayın ve yine onlara iş yaptırmayın.** Bu konuda bir anlaşmazlık söz konusuysa, piramidin tepe noktasındaki kişi tarafından çözüme kavuşturulmalıdır.


A
B
C
D
E
F
G
H
I
J

c. **"Departman kaydırma" konusunda dikkatli olun.** Bu durum bir destek departmanı, destek sunma sorumluluğunu destek sunacağı şeyin nasıl icra edilmesi gerektiğini belirleme noktasında dayatmacı bir tutum sergilemekle karıştırdığında yaşanır. Örneğin, tesis ve olanaklardan sorumlu ekibin bizim ne yapmamız gerektiğini belirlemeleri gerektiğini düşünmesi bu türde bir hata olacaktır. Destek departmanları destek verdikleri kişilerin hedeflerini bilmeli ve olası seçenekleri dikkate alarak geribildirimde bulunmalıdır; vizyonu belirleyecek olan kişiler onlar değildir.

13.7 Gerektiğinde koruyucu parmaklıklar oluşturun fakat parmaklıkların hiç olmamasının daha iyi olacağını unutmayın

Tasarımınız açısından müthiş klikler bulduğunuzda bile, bu insanların çevresine koruyucu parmaklıklar örmek isteyeceğiniz anlar gelecektir. Kimse kusursuz değildir, herkesin güçlü ve zayıf yönleri vardır ve ne kadar titiz ve dikkatli bakarsanız bakın, bir insanda var olan her şeyi asla göremeyeceksiniz. Dolayısıyla makinenize ve sizin rolünüzü almak üzere seçtiğiniz kişilere kuşbakışı bakın ve her işin mükemmel yapılmasını güvenceye almak için insanlar ve süreçler ekleyerek tasarımınızın hangi kısımlarını pekiştirebileceğiniz üzerine kafa yorun.

Unutmayın, koruyucu parmaklıklar örerken işlerini genel anlamda iyi yapabilen insanlara yardımcı olmak amaçlanır; vasat iş çıkaran kişilerin değil, işinde iyi olan kişilerin daha iyi performans sergilemelerine yardımcı olmaktır hedef. İşlerinin gerektirdiği temel şeyleri yerine getiremeyen birinin çevresine koruyucu parmaklıklar örmeye çalışacak olursanız, muhtemelen o insanın işine son vermeniz ve yerine daha iyi birini işe almanız gerekecektir.

İyi bir koruyucu parmaklık tipik olarak bir ekip üyesinin güçlü yönleriyle bir diğer ekip üyesinin zayıf yönlerini telafi etmesidir. İyi bir koruyucu parmaklık ilişkisi aşırı sert olmamakla beraber sert olmalıdır. İdealde, sistem dans eden iki kişi gibi işlemelidir; birbirlerini kelimenin

gerçek anlamıyla çekerler ama karşılıklı birçok alışveriş söz konusudur. Kuşkusuz bir işte koruyucu parmaklıkla çevrelenmesi gereken birinin olması işleri doğal olarak doğru yapan birine sahip olmak kadar iyi değildir. Dolayısıyla ikincisine ulaşmaya çabalayın.

a. **İnsanlardan kendi kör noktalarını fark edip gidermelerini beklemeyin.** İnsanları sürekli yanlış fikirlere kapılıp kötü kararlar alırken –aynı türde hataları geçmişte de yapmış olsalar ve hatta bunu yapmalarının mantıksız ve zarar verici olduğunu bilseler bile– görüyorum. Eskiden insanların kendi kör noktalarının farkına vardıklarında bu tuzaklara düşmemeye çalışacaklarını düşünürdüm ama tabii gerçekte yaşanan genelde bu değildi. İyi bir fikir ortaya koyamayacağını bildiği bir alanla ilgili fikri sorulduğunda, fikir belirtmeyen insanlara çok ama çok nadir rastladım. İnsanların kendilerini kurtaracakları üzerine bahis oynamayın; ya onları tedbiren koruyucu parmaklıklarla çevreleyin ya da daha da iyisi, onları asla almamaları gereken kararları almalarının imkânsız olacağı görevlere sürün.

b. **Yonca yaprağı tasarımını düşünün.** Bir pozisyon için mükemmel bir Sorumlu Taraf belirleyemediğiniz durumlarda (ki aksi daima en iyisidir), mükemmel sonuçlar ortaya koymayı gerçekten önemseyen ve birbirleriyle tartışmaktan, gerekmesi hâlinde konuyu bir üst makama taşımaktan imtina etmeyen iki veya üç inanılır kişi bulun. Daha sonra, bu kişilerin birbirlerini kontrol edeceği ve dengeleyeceği bir tasarım oluşturun. Bu tür bir sistem en uygunu olmamakla beraber irdelemeniz ve çözmeniz gereken sorunları etkin bir şekilde sınıflandırma olasılığınızı hayli artıracaktır.

13.8 Koşullar kaçınılmaz kıldığında uygun taktiksel değişiklikleri yapın fakat stratejik vizyonunuzu değiştirmeyin.

Geçen kırk yılı aşkın süre içinde tek kişilik bir şirketten bin beş yüz çalışana sahip bir organizasyona doğru büyürken insanları, sistemleri

ve araçları hâliyle bir yığın değişim geçiren ve yeni kuşaklar eskilerin yerini aldıkça değişmeye de devam edecek olan Bridgewater'ın değerleri ve stratejik hedefleri (radikal dürüstlük ve radikal şeffaflıkla mükemmel sonuçlar, anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler ortaya koymak) başından beri aynı olagelmiştir ve böyle de devam edecektir. Bu, aileler ve topluluklar için nasılsa kurumlar için de öyle sağlanır. Aile ve toplulukları beslemek ve aynı şekilde söz konusu değerler ve stratejik hedeflerin gelecekteki liderlere ve bütün olarak herkese aşılanmasını güvenceye almak için, bunların arkalarındaki gelenekler ve mantıkları pekiştirmek istenir.

a. **Elverişli çareyi stratejinizden önde tutmayın.** İnsanlar bana sık sık derhâl çözmeleri gereken çok fazla meselenin üzerlerinde baskısını duyduklarından daha uzun vadeli stratejik meselelerle ilgilenemediklerini söylüyor. Ne var ki telaşla geçici çözümlere yönelmek, tabiri caizse "kıyıma giden yola" girmektir. Etkin idareciler dikkatlerini hem eli kulağında sorunlara hem de henüz canlarını yakmamış sorunlara verir. Nihai hedeflerine ulaşamamaktan kaygılandıklarından ve bunu yapana kadar keşif sürecine devam etmeye kararlı olduklarından stratejik yolun çekimini sürekli duyarlar. An itibarıyla doğru yanıtı bilmeseler ve buna kendi başlarına ulaşamayabilecek olsalar bile, yaratıcılık ile karakteri birleştirerek eninde sonunda gerekli bütün yukarı yönlü döngüleri yerine getirirler.

b. **Hem büyük resmi hem de ufak detayları düşünün ve aralarındaki bağlantıları kavrayın.** Alakasız detaylara takılıp kalmaktan kaçının. Her seviyede neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu belirlemek zorundasınız. Örneğin, bir ev tasarladığınızı hayal edin. İşe büyük resimle başlamanız gerekir: Eviniz bir arazi üzerine oturacak, dolayısıyla suyun nereden geleceğini, evin enerji nakil şebekesine nasıl bağlanacağını düşünmek zorundasınız. Daha sonra evin kaç odalı olacağına, kapıların nereye bakacağına, nerelerde pencereye ihtiyaç duyacağınıza karar vermelisiniz. Planı tasarlarken, bütün bunları düşünmek ve aralarındaki bağlantıları kurmak zorundasınız. Ama bu, ille de dışarı çıkıp kapının menteşelerini kendi başınıza yerleştirmeniz gerektiği anlamına gelmiyor. Sadece menteşeli bir kapıya ihtiyacınız olduğunu ve bunun evin büyük resmine nasıl uyacağını bilmeniz gerekiyor.

13.9 Kontrollerinizi iyi yapın; böylece insanların sahtekârlıklarına maruz kalmazsınız.

İnsanların kendi çıkarlarına değil, sizin çıkarlarınıza çalıştığını varsaymayın. İnsanların hayal edebileceğinizden çok daha büyük bir kısmı fırsatını bulduğunda yalana, hileye başvurur. Size karşı dürüst olmak ile kendileri için daha fazlasını almak arasında bir seçim şansları olduğunda, çoğu insan ikincisini tercih edecektir. Ufak çaplı hileler görmezden gelinebilse de mutluluğunuz ve başarınız kontrol kabiliyetinize bağlı olacaktır. Ben bu dersi defalarca zor yoldan aldım.

a. **Soruşturun ve insanların soruşturma yaptığınızı bilmesine izin verin.** Soruşturun ve insanlara soruşturma yapacağınızı açıklayın, böylece bu durum kimse için sürpriz olmasın. Nasıl ki banka veznedarı bankanın (kendisinin yaptığı sayımı kabul etmek yerine) veznedeki parayı saymasını bankanın onu sahtekâr olarak gördüğü sonucunu çıkarmıyorsa, aynı şekilde denetlenen kişiler de güvenlik kontrollerini kişisel almamalıdır. Çalışanlarınıza bu durumu açıklayın ki kavrayabilsinler.

Öte yandan en iyi kontroller bile hiçbir zaman dört dörtlük olmayacaktır. Bu (ve diğer pek çok) nedenle, güvenilirlik takdir edilmesi gereken bir özelliktir.

b. **Polisler (denetçiler) olmadığı müddetçe, kuralların da bir manasının olmayacağını unutmayın.** Denetlemeyi yapan kişiler denetlenen departman dışından kişilere rapor vermeli ve denetleme prosedürleri denetlenen kişiler tarafından bilinmemelidir. (Bu bizim radikal şeffaflıktan ödün verdiğimiz birkaç istisnai durumdan biridir.)

c. **İncelemeden, otomatik olarak yapılan onaylamalara karşı dikkatli olun.** Kişinin görevi diğer kişilerin icra ettiği bir sürü işlem ve faaliyetin incelenmesi ve denetlenmesini içerdiğinde, ortada ciddi bir otomatik onay

riski vardır. Özellikle riskli örneklerden biri, harcama onayıdır. Denetçileri de denetlemenin yollarını bulduğunuzdan emin olun.

d. **Sizin adınıza satın alım yapan kişilerin olasılıkla paranızı akıllıca harcamayacağını bilin.** Bu böyledir çünkü 1) harcadıkları kendi paraları değildir ve 2) doğru fiyatın ne olması gerektiğini bilmek kolay iş değildir. Örneğin, biri size bir projenin danışmanlığı için yüz yirmi beş bin dolar gibi bir fiyat teklifiyle gelirse, piyasa rakamının ne olduğunu öğrenip ardından daha iyi bir fiyat için pazarlık yapmak tatsız, zor ve çetrefilli bir iştir. Fakat danışmanla pazarlık yapma konusunda gönülsüz kişi kendi evini boyatması gerektiğinde boyacıyla kıran kırana bir pazarlığa girişecektir. Kontrolü gerektiği boyutta elinizde tutmanız, hatta daha da iyisi kurumunuzda bu tür konularda uzmanlaşmış bir birim oluşturmanız gerekir. Perakende fiyatına da toptan fiyatına da satın alım yapılabilmektedir. Mümkün mertebe toptan fiyatına satın alım yapmak istersiniz.

e. **Kötü davranışların önüne geçmek için "ifşaya" başvurun.** Kontrolleri ne kadar titizlikle tasarlamış, ne kadar büyük bir çabayla güçlendirmiş olursanız olun, kötü niyetli ve aslında daha çok da savsak kişiler zaman zaman bunları aşmanın bir yolunu bulacaklardır. Dolayısıyla, kural ve kontrolleri ihlal eden birini yakaladığınızda, bunun sonuçlarını herkesin görmesini sağlayın.

13.10 Raporlama hatlarınız ve sorumluluk tarifleriniz mümkün olduğunca açık olsun.

Bu, departmanlar içinde ve arasında uygulanır. İkili raporlama karışıklığa yol açar, önceliklendirmeyi güçleştirir, açık hedeflere odaklanılmasını geriletir ve –özellikle süpervizörler iki farklı departmandan olduğunda– teftiş ve hesap verme hatlarını bulandırır. Koşullar ikili raporlamayı zorunlu kıldığında, idarecilerin bilgilendirilmesi gerekir. Başka bir departman-

dan birine idarecine danışmadan bir görevi icra etmesini söylemek (söz konusu iş bir saatten kısa sürmeyecekse) mutlak surette yasaklanmalıdır. Öte yandan, idareciler senkronize olup asli ve tamamlayıcı güçlü yönleri birleştirebildiğinde, departman ve alt departmanlara eş müdürler atamak iyi sonuç verebilir; bu durumda ikili raporlama gereğince koordine hareket edilmesi hâlinde iyi işleyebilir.

a. **Sorumlulukları iş unvanlarına göre değil, iş akışı tasarımı ve insanların kabiliyetleri temelinde dağıtın.** Kişinin "insan kaynakları", "işe alım", "hukuk", "programlama" ve benzeri alandan sorumlu olması ille de ilgili işlemlerle bağlantılı her şeyi yapacak uygun kişi olduğu anlamına gelmez. Örneğin insan kaynakları departmanı çalışanları işe alım, işten çıkarma, personel sosyal yardımlarını sağlama gibi işlerde yardımcı olsa da kimin işe alınacağını, kimin işten çıkarılacağını, personele ne tür sosyal yardımlar sağlanacağını belirleme sorumluluğunu onlara vermek hata olacaktır.

b. **Nasıl kaldıraç gücü ortaya çıkarılabileceği üzerine kafa yormayı bir an olsun bırakmayın.** Bir kurumdaki kaldıraç gücü piyasalardakinden farklıdır; burada daha az ile daha fazlasına ulaşmanın yollarını ararsınız. Bridgewater'da ben tipik olarak kabaca 50:1 kaldıracıyla çalışırım; yani, benim için çalışan her bireyle harcadığım her bir saat için, çalışanlar yaklaşık elli saatlerini söz konusu projeyi ilerletmeye harcar. Toplantılarda, vizyon ve teslim edilebilirler üzerine eğiliriz, ardından çalışanlar bunlar üzerine çalışır, sonra ben işi incelerim ve yaptığım geribildirimler temelinde ilerlerler. Ve bunu tekrar tekrar yaparız. Benim için çalışanlar da kendileri için çalışanlarla tipik olarak benzer bir ilişki kurarlar; gerçi onlar arasındaki ilişkide oranlar genelde 10:1 ve 20:1 arasındadır. İşleri neredeyse benim kadar iyi (idealde benden daha iyi) yapabilen insanlar bulmaya çok hevesliyimdir çünkü böylece saat başına düşen verimi azami seviyeye çıkarabiliyorum.

Teknoloji kaldıraç gücü sağlayan bir başka müthiş araçtır. Eğitim vermeyi de kaldıraç gücü yaratmak kadar kolay kılmak için, en sık sorulan soru ve yanıtları ses kaydı, video kaydı ve yazılı dokümanlar hâlinde belgeleyin ve ardından birine bunları düzenli olarak güncellenecek bir kılavuz şeklinde düzenlemekle görevlendirin.

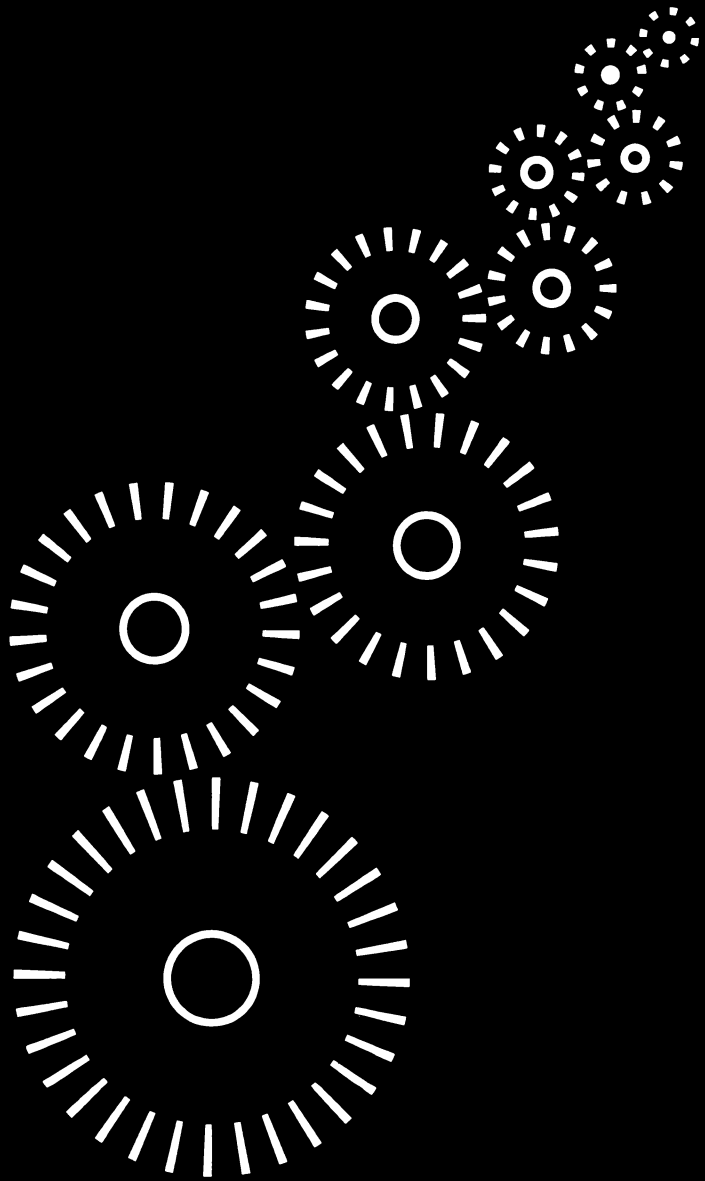
İlkelerin kendileri de bir kaldıraçtır; durumlara ilişkin kavrayışınızı yoğunlaştırmanızı sağlar ve böylece her sorunla karşılaştığınızda aynı eforu harcamak zorunda kalmazsınız.

c. **Birkaç zeki insan bulup onları en ileri teknolojiyle donatmanın daha eski teknolojiyle donatılmış çok sayıda sıradan insanla çalışmaktan açık ara daha iyi olduğunu bilin.** Müthiş insanlar da müthiş teknoloji de verimliliği artırır. Bu ikisini iyi tasarlanmış bir makine bünyesinde birleştirdiğinizde ilerlemenizi katlayarak pekiştireceklerdir.

d. **Kaldıraççılardan yararlanın.** Kaldıraççılar kavramsaldan pratiğe etkin bir şekilde geçebilen ve görüşlerinizin icra edilmesinde işin çoğunu üstlenen kişilerdir. Kavramsallaştırmak ve yönetmek icra için gereken sürenin yalnızca yaklaşık %10'unu alır; dolayısıyla, eğer iyi kaldıraççılara sahipseniz, zamanınızın çok büyük bir kısmını sizin için önem arz eden şeylere ayırabilirsiniz.

13.11 Unutmayın, hemen her şey tahmin ettiğinizden daha fazla zaman alacak ve daha maliyetli olacaktır.

Neredeyse hiçbir şey birebir plana uygun işlemez çünkü insan yanlış gidecek şeylere göre plan yapmaz. Ben kendi adıma işlerin öngördüğümden yaklaşık bir buçuk kat daha fazla zaman ve maliyet gerektireceğini varsayarım. Bunu bizzat deneyimlerimden çıkardım. Beklentilerinizi sizin ve birlikte çalıştığınız kişilerin işleri ne kadar iyi yönettiği belirleyecektir.



14 Kalkıştığınız İşi Yapın

Kurumlar da tıpkı bireyler gibi başarıya ulaşmak için işi sonuç alana kadar götürmek zorundadır; bu, 5 Aşamalı Süreç'in beşinci aşamasıdır.

Bir süre önce 1980'ler ve 1990'lardan kalan koca bir yığın iş çıktısını temizlerken, kutular dolusu araştırmayla karşılaştım. Çoğunun üzeri kargacık burgacık notlarımla dolu binlerce sayfa önümde dururken, bütün bunların ortaya koyduğum çabanın bir parçası olduğunu fark ettim. Kırkıncı yıl dönümü kutlamamızda, bana yayımladığımız on bine yakın Bridgewater *Günlük Gözlemler*'inin kopyaları verildi. Her biri piyasalar ve ekonomilere dair derin düşünce ve araştırmalarımızı içeriyordu. Ayrıca zamanında yazdığım fakat bir türlü yayımlama fırsatı bulamadığım sekiz yüz sayfalık bir kitabın el yazması, sayısız başka not, müşterilere yazılmış mektuplar, araştırma raporları ve şu anda okumakta olduğunuz kitabın kimi versiyonları ayağıma dolandı. Bunca şeyi neden yapmıştım? Diğer insanlar hedeflerine ulaşmak için neden çok ama çok sıkı çalışıyorlar?

Bulunduğum noktadan gördüğüm kadarıyla, hepimizin farklı nedenleri var. Benim için temel neden kararlılıkla zorlamanın sonuçlarını gözümde çok net canlandırabildiğimden, henüz hedeflerime ulaşmak için çabalarken bile, başarının heyecanını deneyimlemiş olmamdı. Benzer şekilde, kalkıştığım işi sonuna kadar zorlamamam hâlinde karşılaşacağım trajik sonuçları da hayalimde canlandırabiliyorum. Hakeza sorumluluk

bilincim beni motive ediyor; değer verdiğim insanları hayal kırıklığına uğrattığımda çok zor günler geçiriyorum. Fakat bütün bunlar benim doğrularım. Başkaları kendi motivasyon kaynakları olarak topluluklarına ve misyonlarına duydukları bağlılığa işaret etmektedir. Kimileri sırf takdir görmek için, kimileri maddi olarak mükafatlandırılmak adına yapıyor. Tamamı fevkalade kabul edilir motivasyon kaynaklarıdır ve kültürle örtüşecek biçimde kullanılmalıdır.

Buradaki kilit nokta, insanları birlikte bir şeyler yapmak üzere bir araya getirmektir. Çoğu insanın "liderlik" olarak tanımladığı vasıf budur. Peki, kurumunu sonuç alana kadar zorlamak için bir liderin yapması gereken en önemli şeyler nelerdir? Her şeyden önce, lider başarı için gerekli işleri yapmaya hevesli bireyleri işe almalıdır. Yeni, parlak fikirlerde daha büyük bir çekicilik söz konusuysa da başarının büyük kısmı sorunları tespit edip aşmak ve çok uzun bir süre tutarlılıkla sıkı çalışmak gibi günlük ve ekseriyetle tatsız işleri yapmaktan geçer. Müşteri hizmetleri departmanıyla ilgili vakada yaşanan tam olarak buydu. Sorun ilk ortaya çıktığı günden itibaren yorulmak bilmeksizin çalışılmış olmasına rağmen, departman Bridgewater'daki diğer ekiplere iyi bir örnek oldu ve müşteri memnuniyeti seviyemiz tutarlı bir şekilde yüksek kaldı. Bütün sürecin barındırdığı müthiş ironi şu ki müşterilerimizin bir tanesi bile bizim kayıtlarda saptadığımız sorunları fark etmedi. Standartlarımızla örtüşmeyen işler yollamamız kuşkusuz kötüydü ama sorunu giderdiğimize memnunum. Ne var ki çok daha kötüsü olabilir ve daima mükemmel işler teslim etme şöhretimiz zarar görebilirdi. Bu bir kez başınıza geldiğinde, güveni yeniden tesis etmek çok daha zordur.

14.1 Sizi ve kurumunuzu heyecanlandıran hedefler için çalışın...

... ve görevlerinizi bu hedeflerle nasıl bağlantılandıracağınız üzerine kafa yorun. Hedefinize odaklıysanız, ona ulaşma düşüncesi içinizi kıpırdatıyorsa ve bunun için kimi tatsız işleri yerine getirmeniz gerektiğinin bilincin-

deyseniz, doğru bakış açısına sahipsiniz ve tam da olması gerektiği gibi motivesiniz demektir. Ulaşmak için çalıştığınız hedef sizi heyecanlandırmıyorsa, çalışmayı bırakın. Kendi adıma, gerçekleştirmek istediğim heyecan verici yeni ve hoş şeyleri hayalimde canlandırmayı severim. Bu fikirleri hayalimde canlandırmanın heyecanı ve bunları gerçekleştirme arzum hayallerimi gerçekleştirmek için hayatın dikenli yollarında söylenmeden yürümemi sağlayan şeydir.

a. **Diğer insanları motive etmek için koordine ve tutarlı olun.** Ekipleri sonuç alana kadar çalışacak şekilde yönetme işini hem duygusal hem de zihinsel olarak, hem havuçla hem de sopayla yapmak mümkündür. Hepimiz çalışmak için kendi nedenlerimize sahibiz ve fakat bir topluluğu motive etmenin kendine özgü zorlukları ve avantajları vardır. Temel zorluk koordine olma, yani bir hedefin peşinden gitme ve ona ulaşmak için elinden geleni yapma konusunda senkronize olma gerekliliğidir. Örneğin, bir grubun diğer bir gruptan çok daha motive ve kompanse edilmesini (sözgelimi bir grup daha büyük primler alırken, diğer grubun aynı koşullarda olmaması) ve dolayısıyla farklılıkların sorun yaratmasını istemezsiniz. Ekip hâlinde çalışmanın en büyük avantajı başarılı olunması gereken bütün özellikleri bir araya getirmenin aynı özellikleri tek bir kişide bulmaya kıyasla çok daha kolay olmasıdır. 5 Aşamalı Süreç konusuna gelecek olursak, kimisi bir aşamada müthişken bir diğer aşamada berbat olabilir. Ne var ki herkes birbirlerinin güçlü ve zayıf yönleri konusunda şeffaf olduğunda ve ekip bu gerçeklerin üstesinden gelebilecek şekilde tasarlandığında bu asla sorun değildir.

b. **Düşünmeden harekete geçmeyin. Oyun planını kurmaya zaman ayırın.** Planınız üzerine düşünmeye ayırdığınız vakit söz konusu planı icra ederken harcayacağınız zamanın yanında devede kulak dahi değildir ve icraatınızı radikal biçimde daha etkin kılacaktır.

c. **Yaratıcı, kestirme çözümler arayın.** İnsanlar zor sorunlarla karşılaştıklarında veya çok fazla şey yapmaları gerektiğinde, genellikle daha sıkı çalışmaları gerektiğini düşünürler. Hâlbuki bir şey zor, zaman alıcı ve sinir bozucu gibi görünüyorsa, bir adım geriye çekilip sorunu aşmanın

daha iyi bir yolu olup olmadığını görmek için başkalarıyla fikir alışverişinde bulunmak akıllıca olacaktır. Elbette ki yapılması gereken birçok şey çok çalışmayı gerektirir ama sizin hâlihazırda göremediğiniz daha iyi çözümler de genelde vardır.

14.2 Herkesin çok fazla şey yapmak zorunda olduğunu bilin.

Yapabileceğimizi düşündüğümüzden daha fazlasını nasıl yapacağımız hepimizin çözmeye çalıştığı bir bilmecedir. Bu sorunu çözmenin daha uzun saatler boyunca daha sıkı çalışmak dışında üç yolu daha vardır: i) önceliklendirme yaparak ve hayır demeyi becererek yapılacak işlerin sayısını azaltmak, ii) belli işleri devredebileceğiniz doğru insanları bulmak ve iii) verimliliğinizi artırmak.

Bazı insanlar çok fazla zaman ve emek harcayıp çok az iş başarırken, bazısı aynı sürede çok daha fazla şey başarır. Bu ikisi arasındaki fark yaratan yaratıcılık, karakter ve akıldır. Daha güçlü karaktere sahip kişiler zorluklar ve taleplerle boğuşmada daha başarılıdırlar. Daha zeki kişiler itidalli davranarak hep üst düzeyde düşünebilir, kendilerine ve önlerindeki zorluklara daha üst bir noktadan bakarak gereğince öncelik sırası oluşturur, gerçekçi bir plan yapar ve mantıklı tercihlerde bulunur.

a. **Öfkelenmeyin.** Şu anda başınıza kötü bir şey gelmiyorsa, biraz bekleyin, emin olun gelecektir. Bu salt gerçektir. Ben hayata bu şekilde bakıyorum ve benim için önemli olan şey, keşke her şey daha farklı olsaydı diye boş boş yakınmakla zaman kaybetmek yerine, önüme çıkan sorunu aşmanın yolunu bulmaktır. Winston Churchill'in taşı gediğine koyduğu bir sözü var: "Başarı, heyecanını yitirmeksizin, başarısız olmayı başaramamaktan geçer." Başarı ile başarısızlık arasındaki bu yalpalama sürecinin tadını çıkarmayı öğreneceksiniz zira gidişatınızı bu belirleyecek.

Yapılabilecek onca şey varken ve hayat tadını çıkaracağınız yığınla şey sunarken, öfkelenmek gerçek manada saçmadır. Sorunlarınızda izleyeceğiniz yol bu ilkelerde ana hatlarıyla çizilmiştir; diğerlerini keşfetmek

de size düşüyor. Yaratıcı düşünmeniz ve zor işlere soyunma karakterini göstermeniz hâlinde, başaramayacağınız hiçbir şey yoktur.

14.3 Yapılacak işler listesi kullanın.

İnsanlara kimi görevler verildiğinde, genelde arzu edilen şey bunları liste hâlinde not etmeleridir. Yapılan işleri işaretleyerek ilerlediğiniz bir liste hem bir görev hatırlatıcı işlevi görecektir hem de hangi işlerin yapılmış olduğunu teyit edecektir.

a. Yapılacak işler listesiyle kişisel sorumlulukları birbirine karıştırmayın. İnsanlardan beklenen, sadece yapılacaklar listesindeki şeyleri değil, işlerini bütün olarak layıkıyla yerine getirmeleridir.

14.4 Dinlenme ve yenilenmeye vakit ayırın.

Sürekli çalışırsanız, bir noktada alev alır ve tükenirsiniz. Nasıl ki yapılması gereken diğer bütün işlere zaman ayırıyorsanız, aynı şekilde çalışma takviminizde çalışmama süreleri belirleyin.

14.5 Kutlama yapın.

Siz ve ekibiniz hedeflerinize ulaşma yolunda başarıyla dümen tutarken, bunu kutlayın!

15 İşlerin Yapılış Şeklini Belirlemede Araçlardan ve Protokollerden Yararlanın

Sözcükler tek başlarına yeterli değildir.

Bu, insanların en çıkarlarına olan şeyleri yapmak için çabalayışlarını izlerken öğrendiğim bir şey. Bu ilkeleri Bridgewater'daki insanlarla paylaştıktan sonra, hemen herkes ilkelerle mükemmel sonuçlarımız arasındaki bağlantıyı gördü ve bunu kendilerine uyarlamak istedi. Fakat yapmak *istemek* ile gerçekten yapabilmek arasında ciddi bir fark var. İnsanların düşüncede gerçekten yapmak istedikleri şeyi yapacaklarını varsaymak sırf kilo vermenin yararlı olacağını kavradıkları için kilo vereceklerini varsaymaktan farklı değildir. Uygun alışkanlıklar geliştirilene kadar böyle bir şey olmayacaktır. Kurumlarda bu, araçlar ve protokoller yardımıyla gerçekleşir.

Bir dakikanızı ayırın ve söylediğim şeyi bu kitabı okumaya veya genel olarak kitap okumaya nasıl uyarlayabileceğinizi düşünün. Yapmak istediğiniz ve fakat başarısız olduğunuz kimi davranış değişikliklerini konu edinen kitapları ne sıklıkla okuyorsunuz? Size yardım edecek araçlar ve protokoller olmadan bu kitaptan sonra davranışlarınızda ne kadar değişiklik yapacağınızı düşünüyorsunuz? Benim tahminim, hemen hemen hiçbir değişiklik yapmayacağınız yönündedir. Nasıl ki pek çok şeyi (bisiklet sürmek, yeni bir dil öğrenmek vs.) sırf kitap okuyarak öğrenemezseniz, bir davranış değişikliğini de pratik etmeden gerçekleştiremezsiniz. Ekler

bölümünde açıkladığım araçları isteyen herkesin erişimine açmaya karar verme nedenim de bu.

15.1 Araçlarda gömülü hâlde sistemleştirilmiş ilkelere sahip olmak fikir meritokrasisi açısından özellikle değerlidir.

Böyledir çünkü fikir meritokrasisi üzerinde uzlaşılan ilkelere uygun bir şekilde işlemeli ve CEO ve avenelerinin otokratik ve keyfî kararlarının uygulanması yerine kanıta dayalı ve adil olmalıdır. Kurumun yönetiminden sorumlu kişiler ilkelerin üstünde olmak bir yana, değerlendirmeye tabi tutulmalı, seçilmeli ve gerekmesi hâlinde tıpkı kurumda çalışan diğer herkes gibi kurallar uyarınca kanıta dayalı bir şekilde görevlerinden alınmalıdır. Yine herkesinki gibi, onların da güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınmalıdır. Bu konuda herkesten objektif veriler toplamak şarttır. Ve tabii bu verileri üzerinde uzlaşılan biçimde kararlara dönüştürmek için iyi araçlara ihtiyacınız var. Dahası, bu araçlar insanlarla sistemin simbiyotik bir ilişki içinde birlikte çalışıp birbirlerini geliştirmelerini sağlar.

a. **Gerçek davranış değişiklikleri ortaya çıkarmak için, bunların içselleştirilmesi ve alışkanlık edinilmesi gerektiğini kavrayın.** Şükürler olsun ki teknoloji bilgi iletiminin birincil kaynağının kitaplar olduğu geçmişe kıyasla günümüzde içselleştirilmiş öğrenmeyi çok daha kolay hâle getirmiştir. Yanlış anlaşılmasın, kitap kuşkusuz çok güçlü bir icattı. Johannes Gutenberg'in matbaa makinesi bilginin kolay yayılmasını sağlayarak insanların birbirlerinin bilgilerini zenginleştirmelerine katkıda bulundu. Fakat deneysel öğrenme çok daha güçlüdür. Bugün teknoloji deneysel/elektronik ortamda öğrenmeyi yaratarak bunu çok kolaylaştırdı. Öğrenme yapısında Gutenberg'inki kadar, belki ondan bile büyük yeni bir kademe atlamanın öngününde olduğumuza inanıyorum.

Bridgewater'da içselleştirilmiş öğrenmeyi yaratmaya uzun yıllardır çalışıyoruz ve bunu yapma biçimimizin kendisi de pek çok evrim geçirdi.

Gerçek manada bütün toplantılarımızı kaydettiğimiz günlerden bu yana, herkesin gerçekten aynı odada bulunmadan katılımcı olmasına imkân tanıyan elektronik ortamda öğrenme vaka çalışmaları yapageliyoruz. İnsanlar toplantıyı oradaymışçasına görüyor ve ardında vaka çalışması duraklayıp onlara mevcut konuda kendilerinin ne düşündüğünü soruyor. Bazı durumlarda, izlerken tepkilerini gerçek zamanlı veriyorlar. Nasıl düşündüğümüzü hepimizin daha iyi anlamasına yardımcı olan uzman sistemler yardımıyla insanların düşünceleri kaydediliyor ve diğerlerinin düşünceleriyle karşılaştırılıyor. Bu bilgiyle, insanların öğrendiklerini ve meslekî görevlendirmelerini düşünme tarzlarına daha iyi uyarlayabiliyoruz.

b. **Veri toplamada ve bu verileri işleyerek sonuca ve eyleme dönüştürmede araçlardan yararlanın.** Şirketinizde olup biten önemli her şeyin veri olarak tutulabildiğini ve bir kişiye komut verir gibi bilgisayara komut vermek, söz konusu veriyi analiz etmek ve veriden üzerinde uzlaştığınız biçimde yararlanmak amacıyla algoritmalar kurabildiğinizi hayal edin. Böylece hem siz hem de sizin adınıza bilgisayar hem her bireye ayrı ayrı hem de herkese birlikte bakabilir ve tıpkı GPS cihazının trafiğe açık bütün yolları ve güzergâhları bilerek size kılavuzluk etmesi gibi ısmarlama bir kılavuz sunabilir. Bu kılavuza bağlı kalmayı mecburi kılmak zorunda değilsiniz ama böyle bir imkânınız var. Genel anlamda, sistem bir koç işlevi görür. Ve koç takımı hakkında bilgi edinebilir. İnsanların ne yaptıkları hakkında veriler toplanır ve böylece daha kavrayışlı veya daha az kavrayışlı hamleler yapmaları hâlinde, öğrenme meydana gelir ve öğrenilen bilgiler ilerleme kaydetmek üzere kullanılır. Algoritmaların ardındaki mantık herkesin erişimine açık olduğundan, algoritmaların mantığı ve adilliğinin kalitesini dileyen herkes değerlendirebilir ve dahi geliştirilmesine katkı sunabilir.

c. **Araçlar ve protokollerde uygulanan net bir şekilde açıklanmış ilkeler edinerek güven ve adalet ortamını pekiştirin; böylece ulaşılan sonuçlar arkalarındaki mantık ve veriler üzerinden değerlendirilebilir.** Bütün kurumlarda, bazı çalışanların verimsiz olduğu kanaatine varılması söz konusu kanaatin yanlış olduğu yönünde bir karşı argümanı doğuracaktır. Bu olduğunda, sarih bir şekilde hazırlanmış kriterlere sahip, veri ve kuralları temel alan

bir sistem bu tür tartışmalara daha az mahal verecek ve sistemin adilliğine duyulan inancı artıracaktır. Sistem kusursuz olmayacaksa da yetki sahibi bireylerin daha az belirlenmiş ve daha kapalı karar alma uygulamalarına kıyasla, çok daha az keyfî olacak ve önyargılar bağlamında çok ama çok daha kolay incelenebilecektir. Benim idealim iyi kararlar almaya yönelik kriterlerin belirlenmesine herkesin katkıda bulunduğu ve bu kriterlerin liyakat esaslı atanmış (inanılır) kişilerce değerlendirilip belirlendiği bir süreçtir. İnsanlar açık fikirlilik ile iddialılık arasındaki doğru dengeyi koruduğunda, hangi kararların alımında inanılır olup hangilerinde inanılır olmadıklarını kavrar. Ve kriterlerin değerlendirilmesi ve insanların idaresi üzerine yapılan bu açık tartışmalar fikir meritokrasisini inşa etme ve güçlendirmede hayli etkili olur.

Biz bütün bunlara ulaşma yönünde ilk aşama araçlara sahibiz ve insan yönetimi sistemimizin yatırım yönetiminin sistemimiz kadar etkin işleyebilmesi için bu araçlarımızı sürekli arıtmaya çabalıyoruz.

İnsanlar hakkında kanıta dayalı bilgi toplama, öğrenme yaklaşımımız kusurlarıyla, eksik yanlarıyla birlikte bize rehberlik edip insanları seçip ayıklamamızı sağlamaktadır ve bu yönüyle çoğu kurumun hâlâ bel bağlamaya devam ettiği keyfî ve öznel yönetim sistemlerinden çok daha adil ve etkilidir. Ben kendi adıma evrim güçlerinin çoğu kurumu nihai olarak karar alma süreçlerini çarpıcı biçimde geliştiren program ilkelerini algoritmalara dönüştürmek üzere insan zekâsıyla bilgisayar zekâsını birleştiren sistemlere yönelmek zorunda bırakacağına inanıyorum.

Ekler bölümünde fikir meritokrasisini esas alan bu yaklaşımı destekleyen ve insanların söz konusu yaklaşımla uyumlu bir şekilde çalışmaları için edinmeleri gereken davranışları güçlendiren bir dizi araç ve protokolle ilgili ayrıntılı açıklamalar bulacaksınız. Bunlar i) insanların nasıl bireyler olduklarını öğrenme, i) bu bilgileri paylaşma, iii) kişiye özel eğitim ve gelişim sağlama, iv) özel durumlarda rehberlik ve bakış açısı sunma ve v) idarecilere insanları kendi yapılarına ve ihtiyaç duyulan vasıflar temelinde doğru görevlere atama veya şirketle ilişkilerini kesme noktasında katkı sunarak hedeflerimize ulaşmamıza yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır.

Kendi fikir meritokrasinizde ille de birebir aynı araç ve protokolleri kullanmak zorunda olmamakla beraber, gerekli içselleştirilmiş öğrenmeyi geliştirmenin yollarını bulmak zorundasınız. Bizimkiler epey gelişmiş

durumdadır; sizinkilerin ille de bu denli süslü ve otomatikleşmiş olması gerekmiyor. Örneğin, insanlara işlerini yönetirken veya bir süreci işletirken atmaları gereken adımlarda rehberlik eden bir form veya şablona sahip olmak onlardan bunları hatırlamalarını –veya çözmelerini– beklemekten çok daha iyi sonuçlar verecektir.

Araç ve protokollerinizi nasıl kullanacağınız size kalmış. Vurgulamak istediğim nokta, bunların kesinlikle önemli olduğudur.

16 Ve Allah Aşkına, Yönetişimi Hafife Almayın!

İyi bir yönetişime sahip olmazsanız, şimdiye kadar söylediğim her şey çöpe gidecektir. Yönetişim iyi çalışmayan kişi ve süreçleri ortadan kaldıran denetim sistemidir. İktidarı topluluğun ilke ve çıkarlarının daima bir bütün olarak bireylerin ve şubelerin çıkar ve iktidarından üstte tutulmasını sağlayacak şekilde kontrolde tutma ve dengeleme sürecidir. İktidar yöneteceğinden, doğru değerlere sahip, işini iyi yapan ve diğerlerinin iktidarını kontrolde tutacak ve dengeleyecek ehil kişilerin elinde olmalıdır.

Bu yönetişim tarzının önemini CEO'luk görevimi devredene kadar fark etmemiştim çünkü ben düşündüğü şeyi büyük ölçüde en iyi şekilde yapan bir girişimci ve şirket kurucusuydum (ve tabii yatırım uzmanıydım). Kendimi çifte denetime tabi tutmaya ihtiyaç duyar ve bunu sağlamanın yollarını bulurken –beni karşılarına oturtup rapor sunmamı talep eden bir Yönetim Komitesi oluşturdum– hiçbir zaman başvurmamış olsam da bir şeylerde değişiklik yapma hak ve gücüne hep sahiptim. Kimileri bütün bu gücü (bütün oylama haklarını) elimde tuttuğum için iyi niyetli bir despot olduğumu söyleyebilecek olsa da bütünün iyiliğinin hepimiz için en iyisi olduğunu ve dolayısıyla çifte denetime tabi tutulmam gerektiğini bilerek bu gücümü fikir meritokrasisine uygun biçimde kullandım. Bridgewater için mevcut hacmi itibarıyla kesinlikle bir yönetişim sistemi oluşturmadım.

Örneğin, Bridgewater CEO'ları denetleyen bir yönetim kuruluna sahip olmadı, iç yönetmelikleri olmadı, insanların başvuracağı bir yargı ve infaz sistemi olmadı çünkü bunlara ihtiyacımız olmadı. Ben diğer insanların da yardımıyla sadece kurallar ortaya koydum ve bu kuralları güçlendirdim; gerçi herkesin benim veya başkalarının hükümlerini temyize götürme ve geri çevirme hakkı hep vardı. İlkelerimiz ABD'nin ilk yıllarında Konfederasyon Ahitnamesi ülke için ne anlama geliyorsa şirket için o anlama geliyordu ve politikalarımız yasalarımız gibiydi fakat hiçbir zaman bunların resmî bir şekilde işletileceği bir çeşit "anayasa" veya bunları güçlendirip ihtilafları giderecek bir yargı sistemi oluşturmadım. Sonuç olarak, geriye çekilip söz konusu iktidarı başkalarına devrettiğimde, karar hakları konusunda karışıklıklar patlak verdi. Yönetişim konusunda dünyanın önde gelen kimi uzmanlarıyla fikir alışverişinde bulunduktan sonra, söz konusu ilkeleri temel alan yeni bir sistem ortaya koyduk. Yine de, kendimi yönetişim konusunda uzman biri olarak görmediğimin ve bu yeni ilkelere öncekilere kefil olduğum boyutta kefil olamayacağımın –çünkü henüz bu yazdıklarım kadar yeni ve tazeler– altını çizmek isterim.

16.1 Başarılı olmak isteyen bütün kurumlar, denetim ve denge mekanizmalarına sahip olmak zorundadır.

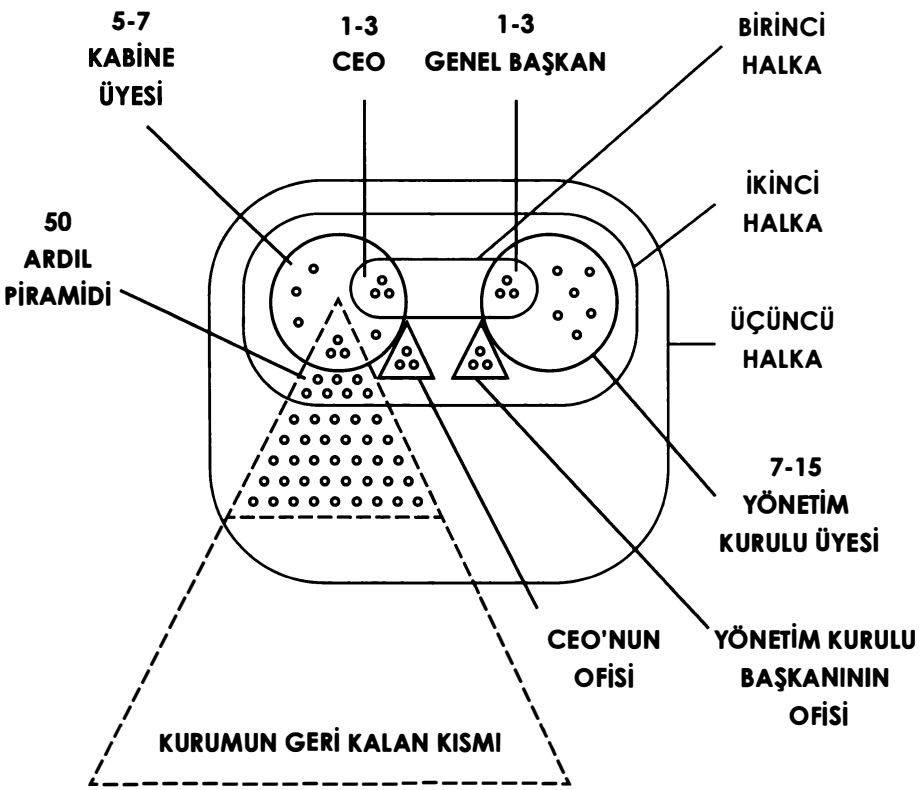
Denetim ile insanların iyi performans ortaya koyup koymadıklarını denetleyen kişileri, denge ile güç dengelerini kastediyorum. En iyi niyetli liderler bile başka hiçbir neden olmasa dahi sırf çok fazla sayıda insanı idare etmek ve bunu kısıtlı bir süre içinde yapmak ivedilikle birçok zor seçim yapmayı gerektirdiğinden daha otokratik olmaya meyillidir ve zaman zaman tartışmalara katlanmak yerine talimatlar verirler. Ve yine çoğu lider kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutma konusunda güven duyulacak kadar iyi niyetli değildir.

a. **Fikir meritokrasisinde bile sorumluluk ve yetki vermede tek belirleyici etmen, liyakat olmayabilir.** Uygun kazanılmış hakların da hesaba katılması gerekmektedir. Örneğin, bir şirketin sahipleri fikir meritokrasisi temelinde şirketteki en inanılır kişilerin kazanılmış haklarıyla çelişebilen kazanılmış haklara sahip olabilirler. Bu, şirket sahiplerinin kilit konuları bu liderlere öylece devretmelerine yol açmamalıdır. Söz konusu çelişki için çözüm üretilmelidir. Fikir meritokrasisinde amaç, en iyi sonuçları ortaya koymak olduğundan ve şirket sahipleri bunu tayin etme hak ve erkine sahip bulunduğundan, elbette ki –gerçi ben bunu akıllıca yapmalarını tavsiye ederim– karar vereceklerdir.

b. **Kimsenin sistemden daha güçlü olmamasını ve herkesin yerinin doldurulabilir olmasını güvenceye alın.** Fikir meritokrasisinde, yönetişim sisteminin bireylerden daha güçlü olması özellikle önemlidir ve bu durum, liderleri yönlendirir ve kısıtlar. Çinli lider Vang Çişan, Jül Sezar yönetime isyan bayrağı çekip dostu komutan Pompey'i alt ederek imparatorluğun idaresini senatodan alıp yaşadığı süre boyunca kendisini imparator ilan ettikten sonra Antik Roma'da yaşananlara dikkatimi çekmişti. Sezar'ın suikasta uğraması ve senatonun yönetişimi yeniden devralması sonrasında bile, Roma hiçbir zaman eski Roma olmamıştı. Devamında patlak veren iç kargaşa herhangi bir ülkeyle girişilen en amansız savaştan bile daha yıkıcı olmuştu.

c. **Tımarlardan sakının.** Ekip ve departmanların ortak hedeflere karşı güçlü bir bağ duymaları müthiş bir şeyken, bir patrona veya departmana sadakatin bütün olarak kuruma duyulan sadakatle çatışmasına müsaade edilmemelidir. Tımarlar fikir meritokrasisi değerlerine zarar veren ters etkiler yaratır.

d. **Kurumun yapısının ve kurallarının denetim ve denge mekanizmasının iyi işlemesini sağlamak üzere tasarlandığını açıklığa kavuşturun.** Her kurum kendi faaliyet tarzına sahiptir. Sonraki sayfadaki diyagram mevcut hâliyle yaklaşık bin beş yüz kişiden oluşan bir kurum olan Bridgewater'da bunun nasıl işlemesi gerektiğine ilişkin kavramlaştırmanın bir taslağıdır.


5-7
KABİNE
ÜYESİ
1-3
CEO
1-3
GENEL BAŞKAN
BİRİNCİ
HALKA
İKİNCİ
HALKA
50
ARDIL
PİRAMİDİ
ÜÇÜNCÜ
HALKA
7-15
YÖNETİM
KURULU ÜYESİ
CEO'NUN
OFİSİ
YÖNETİM KURULU
BAŞKANININ
OFİSİ
KURUMUN GERİ KALAN KISMI

Bununla beraber devamındaki ilkeler, evrenseldir; bütün kurumların söz konusu temel yapının benzer bir versiyonuna ihtiyaç duyduğuna inanıyorum.

Personelle desteklenen yedi ile on beş arasında yönetim kurulu üyesiyle çalışan bir ile üç arasında genel başkan vardır ve bu başkanların amaçları i) şirketi idare eden kişilerin ehil olup olmadığını, ii) şirketin üzerinde anlaşılan ilkeler ve kurallara göre faaliyet gösterip göstermediğini inceleyip değerlendirmektir. Yönetim kurulu CEO'ları seçme ve değiştirme yetkisine sahiptir fakat acil durumlarda daha aktif rol oynayabilseler de normal şartlarda şirketin mikro yönetimiyle ve bunu yürüten kişilerle ilgilenmezler. (Ayrıca istemeleri hâlinde CEO'lara da yardımcı olabilirler.) Bridgewater'ın fikir meritokrasisi idealde bir çeşit her şey dâhil sistemiyse de şemanın üç halkasında gösterildiği üzere, yetki, güven ve bilgi erişim ve karar alma yetkisi halkaları gibi çeşitli halkalara ihtiyaç duyulmaktadır.

e. Raporlama hatlarının açık olmasını güvenceye alın. Bu, kurumun geneli için önemli olmakla beraber, aralarında kuşkusuz iş birliği gerekliyse de yönetim kurulunun (denetimi icra edenler) raporlama hatlarının CEO'ların (yönetimi icra edenler) raporlama hatlarından bağımsız olması özellikle önemlidir.

f. Karar haklarının açık olmasını güvenceye alın. Her bir kişinin oyunun ne kadar ağırlığı olduğunu netleştirin ki fikir ayrılığına düşülen bir konuda bir karar alınması gerektiğinde, sorunun nasıl çözüleceği konusunda kimsenin aklında şüphe oluşmasın.

g. İnsanların değerlendirme yaparken, 1) işi yapan kişinin nasıl biri olduğu hakkında tam anlamıyla bilgi sahibi olacak zamana sahip olduğunu, 2) değerlendirme yapacak kabiliyete sahip olduğunu ve 3) denetlemeyi etkili bir şekilde yürütebilmesine engel teşkil edebilecek bir çıkar çatışması içinde olmadığını güvenceye alın. İyi değerlendirme yapabilmek için, kişinin durumu ve kişiyi temel düzeyde anlaması gerekir ve bu zaman alır. Bazı insanlar insanlara hesap sorma kabiliyet ve cesaretine sahipken, çoğu insan bu vasıflardan yoksundur; söz konusu kabiliyet ve cesarete sahip olmak şarttır. Ve değerlendirmeyi yapan kişi değerlendirilecek kişiden işten çıkarılması yönünde tavsiyede bulunmak da dâhil hesap sorması önünde

engel teşkil edebilecek –denetlenmesi istenen kişinin altında çalışan biri olmak gibi– çıkar çatışması içinde olmamalıdır.

h. Karar alıcıların karar alımı için gerekli bilgiye erişmek ve bu bilgiyi güvenilir bir şekilde ele alacak dürüstlükte olmak zorunda olduğunu bilin. Aşırı hassas konuların ifşa edilmemesi kaydıyla, önemli bilgilere erişim hakkı olan ve yönetim kuruluna iyi hükümler vermelerini sağlayacak tavsiyelerde bulunabilen alt komiteler oluşturmak mümkündür.

16.2 Unutmayın, fikir meritokrasisinde tek bir CEO asla iyi bir liderler grubunun yerini tutamaz.

Tek bir kişiye bağımlı olmak çok ciddi bir kilit adam riski yaratır, uzmanlık aralığını sınırlar (çünkü kimse her konuda iyi değildir) ve iyi bir denetleme ve denge mekanizmasının tesisini engeller. Bridgewater'da özünde şirketi yöneten iki veya üç kişinin ortaklığı anlamına gelen bir eş CEO'luk müessesesine sahip olmamızın ardında yatan neden budur.

Bridgewater'da CEO'lar çoğunlukla icra kurulu başkanı veya başkanları liderliğindeki yönetim kurulu tarafından denetlenir. Fikir meritokrasimizde, CEO'lar aynı zamanda şirket çalışanlarına da hesap vermekle yükümlüdürler; söz konusu çalışanların CEO'ların altında çalışıyor olmaları buna engel teşkil etmez. İki üç kişinin hesap sorması birlikte iyi bir performans sergilemeleri içindir. Bunu iyi yapamamaları veya yönetim kurulu başkanlarıyla iyi bir koordinasyon sağlayamamaları hâlinde, gerekli değişikliklerin yapılabilmesi için icra kurulu başkan veya başkanlarını durum hakkında bilgilendirmeleri gerekir.

Neden şirket yönetimini denetleyen birden çok CEO'muz varsa, aynı nedenle birden çok (mevcut durumda, üç) baş yatırım uzmanımız var.

16.3 İyi bir ortaklığın yerini tutabilecek ilkeler, kurallar, denetleme ve denge mekanizmaları yönetişim sistemi yoktur.

Yetkili makamlarda üzerinde uzlaşılmış ilkeler temelinde topluluğun iyiliği için çalışmayı içtenlikle isteyen ehil kişilere sahip olmadığınız müddetçe, bu ilkeler, kurallar, denetleme ve denge mekanizmalarının hiçbiri işe yaramayacaktır. Bir şirketin liderleri hem saygılı tartışma hem de fikir meritokrasisine dayalı işletilen süreçten çıkan her türlü karara riayet etme özverisiyle karakterize edilen yakın, iş birliği esaslı ve etkili iş ilişkileri kurmak için gerekli bilgi, yeterlik ve kabiliyete sahip olmalıdır.

Şu üç şeye ulaşmak için başkalarıyla birlikte çalışırız:

1) Seçmiş olduğumuz misyonlarımızı tek başımıza yapabileceğimizden daha iyi ve daha büyük bir şekilde başarabilecek kaldıraç gücü.

2) Birlikte büyük bir topluluk hâline dönüşmemizi sağlayacak nitelikli ilişkiler.

3) Kendimiz ve sevdiklerimiz için almamız gereken ve almak istediğimiz şeyleri almamızı sağlayacak para.

İŞ İLKELERİ: TOPARLAMA

Bu üç şeyin önemi kişiden kişiye değişeceğinden, istediğiniz niceliği ve karmayı belirlemek size düşüyor. Burada atlamamanız gereken husus, bunların birbirini destekleyici olduğudur. Misyonunuzu başarıyla yerine getirmek istiyorsanız, bu misyona ve arkasına konan finansal kaynağa sadık nitelikli ilişkilerle daha zengin olacaksınız. Benzer şekilde, müthiş bir çalışma topluluğuna sahip olmak istiyorsanız, sizi destekleyecek ortak bir misyon ve finansal kaynaklara ihtiyacınız olacak ve mümkün olduğunca çok para kazanmak istiyorsanız, açık hedefleriniz ve bunlara ulaşmak için sıkı ilişkileriniz olması gerekecektir. Hayatımda bunların üçüne de hayal dahi edemeyeceğim kadar fazlasıyla sahip olacak kadar şanslı biri oldum. İşe yarayacağını düşündüğüm yaklaşımı –anlamlı iş ve anlamlı ilişkiler kurmanın hedef, radikal dürüstlük ve radikal şeffaflığınsa bu hedeflere ulaşma yöntemi olduğu bir fikir meritokrasisi– sizlerle paylaşmaya çalıştım; böylece bunlardan işinize yarayacak olanlar olup olmayacağının kararını verecek olan sizlersiniz.

Önünüze biraz kafa karıştırıcı gelebilecek bir yığın ilke koymuş olduğumu biliyorum ve açıklamaya çalıştığım başlıkların üstesinden gelinebilir olduğunu garantiye almak isterim. Şöyle ki: karar alma sürecine dönük

bütün yaklaşımlar içinde, **en iyisi fikir meritokrasisidir.**[40] Söylemek bile gereksiz belki ama yine de söyleyeceğim: Her bir bireyden neler bekleyip neleri bekleyemeyeceğinizi ve en iyi fikirlere ulaşmak için ne yapmanız gerektiğini bilmek karar alma sürecine dönük en iyi yaklaşımdır. Fikir meritokrasisine dayalı karar alma süreci geleneksel otokratik veya demokratik karar alma süreçlerinden hemen her durum ve koşulda daha iyidir.

Bu salt bir teori değildir. Nasıl ütopya diye bir şey yoksa, mükemmel diye bir şey de yoktur fakat müthiş şeyler vardır ve fikir meritokrasisine dayalı yaklaşımın kırk yılı aşkın süredir Bridgewater adına müthiş sonuçlar ortaya koyduğu su götürmez bir gerçektir. Bu yaklaşım çoğu kurumda aynı derecede iyi işleyebileceğinden, onu sarih bir dille ve bütün ayrıntılarıyla açıklamak istedim. Bu fikir meritokrasi temelli yaklaşımı birebir benim gibi uygulamanız gerekmese de önünüzde duran büyük soru şudur: Fikir meritokrasisi içinde çalışmayı istiyor musunuz? Yanıtınız evet ise, ikinci soru şu: Bunu yapmanın sizin için en iyi yolu hangisidir?

Fikir meritokrasisi insanlardan üç şey talep eder: 1) Dürüstlüklerini herkesin görebileceği şekilde masanın üzerine koymaları, 2) insanların olası en iyi ortak yanıtlara ulaşmaları için muhakemelerini geliştirdikleri nitelikli geçmiş-bugün karşılaştırmalarının yapıldığı saygılı tartışmalar yürütmeleri ve 3) devam eden fikir ayrılıklarını fikir meritokrasisini temel alan (inanılırlık ağırlıklı karar alımı ve benzeri) yöntemlerle geride bırakmaya riayet etmeleri. Fikir meritokrasisi ille de belli bir şekilde işlemek zorunda olmamakla beraber, büyük ölçüde bu üç ilkeyi izlemek zorundadır. Bu kitapta önünüze koyduğum bütün ilkeleri harfi harfine hatırlama kaygısı duymayın. Sadece ama sadece fikir meritokrasisi oluşturmanın ve ödün vermeniz gereken şeylerle karşılaşıp bunların üstesinden gelmede kendi ilkelerinizi bularak sizin için neyin işler olacağını keşfetmenin peşine düşün.

Kendi adıma, anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler istedim ve radikal biçimde dürüst ve radikal biçimde şeffaf olmanın bunlara ulaşmam için gerekli olduğuna inandım. Daha sonra bunların peşine düştüm ve seçimler yapmak zorunda kaldığım sorunlarla karşılaştım. Bu seçimleri

---

40 Her zaman en iyi yaklaşım budur demiyorum kuşkusuz; aksi durumlar elbette ki söz konusudur. Söylemeye çalıştığım şey, iyi uygulandığında, neredeyse daima en iyi yaklaşımın fikir meritokrasisi olduğuna inandığımdır.

nasıl yaptığımı not ederek ilkelerimi detaylandırabildim ve bu, birlikte çalıştığım insanlarla beraber hepimiz için iyi işleyecek olan Bridgewater'ın fikir meritokrasisini oluşturmamı sağladı. Siz de kendi başınıza yola koyulup kendi engellerinizle karşılaşırken, dönüp bu ilkelere bakmak isteyebilirsiniz zira aynı engellerin birçoğuyla benim de karşılaşmış olmam kuvvetle muhtemel olduğundan, onların üstesinden nasıl geldiğimi ve düşüncelerimi nasıl şekillendirdiğimi bu ilkelerde görebilirsiniz. Ardından siz de kendi ilkelerinizi yazın.

Elbette ki insanların ekiplerinin çalışma tarzı üzerinde etkili olma kabiliyeti kişiden kişiye değişir ve içinde bulunduğunuz koşulları kuşkusuz bilemem. Ne var ki bildiğim bir şey varsa o da şu ki fikir meritokrasisine dayalı bir şekilde çalışmak istiyorsanız, bunu kendi meşrebinizce yapmanın yolunu bulabilirsiniz. Bunu belki kurumunuzu yukarıdan aşağıya doğru oluşturarak yapacaksınız, belki de sadece birlikte çalıştığınız insanları fikir meritokrasisine dayalı yöntemlerle ele alarak yapacaksınız. Konumunuz ne olursa olsun, aynı anda hem açık fikirli hem de iddialı olmayı daima pratik edebilir ve ne yapılacağına karar verilirken, gerek kendinizin gerekse diğerlerinin inanılırlıkları üzerine kafa yorabilirsiniz.

Her şey bir yana, sizin için dileklerim şunlardır: 1) İşinizle tutkunuzu bir ve aynı kılabilirsiniz, 2) yukarıda sözünü ettiğim ödüllere ulaşmak amacıyla ortak misyonunuz için diğer insanlarla mücadele edebilirsiniz, 3) hem verdiğiniz mücadelenin hem de aldığınız mükâfatların tadını çıkarabilirsiniz ve iv) hızla evrimleşerek evrimin kendisine önemli katkılarda bulunacaksınız.

Hayattan ne almak istediğinize ve hayata ne katmak istediğinize karar verecek olan sizsiniz.

SONUÇ

Başından beri söylediğim gibi, hedefim bende işe yarayan ilkeleri paylaşmaktır; onlarla ne yapacağınız tamamen sizin bileceğiniz bir iş.

İlkelerimin kendi cesur hedeflerinizi hayalinizde canlandırmanıza, acı verici hatalarınızdan çıkardığınız derslere dümen tutarak beklentilerinizi katbekat aşacak sonuçlar ortaya koymak üzere sistematik bir şekilde uyacağınız kendi iyi ilkelerinizi oluşturmanıza yardımcı olmalarını elbette isterim. Size gerek bireysel olarak gerekse insanlarla birlikte çalışırken bütün bunları başarmanıza yardımcı olacaklarını umuyorum. Ve yolculuğunuz ve evriminiz hiç kuşkusuz bir mücadele içerecek; bu ilkelerin mücadelenize ve evriminize katkı sunacağını umuyorum. Belki de size ve başkalarına kendi ilkelerinizi yazma konusunda esin kaynağı olacak ve en iyisinin ne olduğunu fikir meritokrasisi temelinde hep birlikte çözeceksiniz. Dünyayı bir milimetre olsun bu yöne döndürebilseydim, çocuk gibi sevinirdim.

Benzer şekilde, dahası da var. Araçlar ve protokollere sahip olmanın insanların yapmak istedikleri şeyleri gerçekleştirebilmeleri için şart olduğunu bildiğimden, geliştirmiş olduğumuz araçlar ve protokolleri pek yakında erişiminize açacağım.

Hayat ve İş İlkelerimi aktarma konusunda elimden geleni yaptığımı hissediyorum. Elbette ölene kadar mücadele etmeye devam edeceğiz.

Verdiğim son mücadele tam da değerli bulduğum şeyleri başkalarına aktarmak olduğundan, bu ilkeleri sizinle paylaşmış olmak kuşkusuz bir rahatlama duygusu yaratıyor ve bu kitabı bitirip dikkat ve odağımı ekonomi ve yatırım ilkelerimi aktarma işine çeviriyor olmaktan memnuniyet duyuyorum.

EKLER

BRIDGEWATER'DAKİ FİKİR MERİTOKRASİSİ ARAÇLARI VE PROTOKOLLERİ

Burada Bridgewater'da hâlihazırda kullanmakta olduğumuz araçlar ve süreçlerin birçoğu hakkında kısa ve öz birer değerlendirme bulacaksınız. Niyetim kısa bir süre içinde bunların büyük kısmını temin edebileceğiniz şekilde bir İlkeler aplikasyonu içinde daha geniş kitlelerle paylaşmaktır.

KOÇ

Herkesin karşılarına çıkan durumlarda uygun bir şekilde başvurmak üzere aklının en güzide köşesinde tutabilmesi için biraz fazla ilke olduğundan ve birilerinden tavsiye istemek yanıtı kitapta aramaktan daha kolay olduğundan, Koç aracını oluşturdum. Koç platformu sık karşılaşılan durumlar (yani birinin yaptığı bir değerlendirmeyle ilgili yaşanan fikir ayrılığı, birinin yalan söylemesi veya etik dışı bir harekette bulunması vs.) ve insanların bunlarla baş etmesine yardımcı olan ilgili ilkeler kütüphanesiyle doldurulmuştur. İnsanlar Koç'u kullanırken, onun sunduğu tavsiyenin niteliğiyle, özellikle de Koç'a koçluk etmekle ilgili geribildirimde bulunur ve böylece araç sürekli daha iyi sonuçlar ortaya çıkarır. Zaman içinde Koç tıpkı telefonlardaki Siri uygulaması gibi gittikçe etkin bir hâle gelmiştir.

NOKTA TOPLAYICI

Nokta Toplayıcı insanlara gerçek zamanlı olarak düşüncelerini ifade edip diğer insanların düşüncelerini görme ve akabinde kolektif bir şekilde fikir meritokrasisine dayalı bir karar alma imkânı sunan, toplantılarda kullandığımız bir aplikasyondur. İnsanların düşüncelerini ortaya çıkarır, bunları analiz eder ve söz konusu bilgiyi kullanarak insanların birkaç açıdan daha iyi gerçek zamanlı kararlar almalarına yardımcı olur. Özellikle;

- Katılımcılar birbirleriyle ilgili değerlendirmelerini onlarca özellik üzerinde olumlu veya olumsuz "noktalar" vererek sürekli kaydederler. Bu noktalar dinamik bir şekilde güncellenen bir örgüde bir araya gelir ve böylece görüşmeye dâhil olan herkes sohbet ilerledikçe birbirlerinin düşüncesini anlayabilir. Bunu yapmak insanların kendi kafalarının içindeki fikirlere sıkışıp kalan bakış açılarını diğer insanların görüşlerini inceleyip dikkate alacak yöne çevirmelerine yardımcı olur. Olayları başkalarının gözlerinden görmek hâliyle çoğu insanın üst düzey düşünmeyi benimsemesini beraberinde getirir; bu noktada kendi bakış açılarının diğer bütün bakış açılarından yalnızca bir tanesi olduğunu kavrar ve kendilerine mevcut sorunun en iyi çözümüne götürecek kriterleri sorarlar. Bu süreç açık fikirli, fikir meritokrasisi temelli, kolektif karar alımını geliştirir.
- Tıpkı bir GPS cihazının yaptığı gibi öneriler sunarak insanların daha iyi kararlar almalarına yardımcı olur. Aplikasyon, odadaki herkesin nasıl bireyler olduklarıyla ilgili verileri toplayarak insanlara kişiye özel koçluk sunabilir ki insanların fikirlerinin doğru olma ihtimalinin düşük olduğu durumlarda bu bir kat daha önem kazanır. Böyle anlarda insanlara yardımcı olmanın ne kadar değerli olabildiğini kendi gözlerimizle gördük.
- Nokta Toplayıcı bir meselenin farklı yönleriyle ilgili yanıt örüntüleri ve tarafların özelliklerinin ortada çözülmesi gereken önemli bir fikir ayrılığı olduğuna işaret ettiği "yumrulu sorular" adını verdiğimiz vakaları aydınlatır. Örneğin, belli bir konuda inanılırlık ağırlıklı çoğunlukla fikir ayrılığına düştüğünüzde aplikasyon

otomatikman alarm verecek ve söz konusu fikir ayrılığının kanıta dayalı bir şekilde çözümü için atılması gereken adımlarda size rehberlik edecektir.

- Aplikasyon inanılırlık ağırlıklı oylamayı sağlar. Nokta Toplayıcı hem insanların evet veya hayır oyu verebildiği bir oylama ara yüzü (veya sayısal oylama sağlar) hem de oylama sonuçlarına sadece salt çoğunluk değil, insanların görüşlerinin yoğunluklu olarak oylanan eksende dönme biçimi temelinde, gerek eşit ağırlıklı gerekse inanılırlık ağırlıklı temelde bakabilmemizi sağlayan bir inanılırlık ağırlıklı destek sistemi sunar. Kulağa biraz karmaşık gibi gelse de özünde insanların kimin hangi konuda daha inanılır olduğunu hatırlama ihtiyacı duymadan inanılırlığın izini sürmelerine yardımcı olma yollarından biridir.

BEYZBOL KARTLARI

Toplantılardaki kişiler hakkında "noktalar" toplamaya ek olarak, insanlarımızla ilgili farklı birçok şekilde (değerlendirmeler, testler, insanların yaptıkları seçimler vs) veri topluyoruz. Bütün bu noktalar insanların nasıl bireyler olduklarına dair noktacı resimler oluşturmak üzere stres testinden geçirilmiş mantık temelinde bilgisayarla işlenen algoritmalar aracılığıyla analiz edilir. Bu mantık tipik olarak şirketteki insanlar tarafından kurumun tarafsızlığını ve inanılırlığını güçlendirmek üzere paylaşılır ve dikkatle incelenir. Daha sonra, bu resimleri kişinin güçlü ve zayıf yönlerini ve bunların arkasındaki kanıtları (tıpkı profesyonel beyzbolcuların özelliklerini gösteren beyzbol kartları gibi) göstermenin basit bir yolunu sunan **Beyzbol Kartlarında** bir araya getiririz.

Bunlara sahip olup düzenli bir şekilde başvurmaya ihtiyaç duyduğumuzu çünkü bunlar olmadan insanlar kimin hangi konuda iyi, hangi konuda kötü olduğuna bakmaksızın birbirleriyle etkileşime girmeye meyilli olduklarını fark ettim. Örneğin, beyzbol kartları toplantılarda hayli yararlıdır; birinin bakış açısının niteliğini değerlendirirken kişinin söz konusu fikrin eksenini tespit etmesine olanak tanırlar. Zaman için genişleyerek karmaşıklaşan beyzbol kartlarına takviye olarak, bu kartlardaki verilerden hareketle her bireyin nasıl biri olduğuna ilişkin basit, kısa, yazılı bir

özet sunan İnsan Profili adını verdiğimiz bir başka araç daha geliştirdik. Zamanla bu aracın çalışanlara Bridgewater'ın kişiler hakkındaki en iyi görüşünü yansıtan sistemleşmiş bir sentez sunmasını amaçlıyoruz. Söz konusu resimleri değerlendirilen kişinin kendi anlayışıyla karşılaştırmada değerlendirilen kişiyle birlikte çalışıyoruz. Süreç ile kişinin kendine dönük algısı arasında uyum arama anlamında benimsediğimiz bu yöntem sayesinde, hem süreçler hem de algılara duyulan güven güçlendirilmektedir.

İnsanlarla işleri eşleştirmek üzere, beyzbol kartlarından veri alıp kişiye insanları kilit özellikleri temelinde görme ve birbirleriyle mukayese etme imkânı sunan **Birleştirici** adlı aracı geliştirdim. Bir pozisyon için belli tipte birini aradığınızda, söz konusu imaja uyan birkaç kişinin adını yazıyorsunuz ve Birleştirici bu kişilerin nasıl bireyler olduklarına dair kesin bilgileri getiriyor, onları böyle yapan kilit özellikleri sentezliyor ve ardından benzer diğer kişileri bulmanıza yardımcı olmak üzere veri tabanını tarıyor. Birleştiriciden aynı zamanda şirket içinde veya dışında (aradığınız kişisel özellikler temelinde) iş şartları ve nitelikleri oluştururken de yararlanabilirsiniz.

SORUN GÜNLÜĞÜ

Sorun Günlüğü hatalarımızın kaydını tutma ve bunlardan dersler çıkarmada yararlandığımız temel araçtır. Her türlü sorunu yüzeye çıkarmada bu aracı kullanıyoruz; yani sorunlarımızı sistematik ilerlemeler kaydetmeleri için sorun çözücülerin eline bırakıyoruz. Sistem çöpü yakalayan bir su filtresi gibi çalışır. Yanlış giden her şey sorunun şiddet düzeyi, sorumlusunun kim olduğu konusu açıklanmış şekilde sorun günlüğüne kaydedilmelidir. Böylece sorunların büyük kısmını incelemek çok kolay oluyor. Sorun günlükleri ayrıca sorunlara ve ilgili bilgilere tanı koyma yolları da sunar. Benzer şekilde, ortaya çıkan sorunların tür ve sayılarını değerlendirmenize (ve bunlara yol açan ve düzeltecek olan kişileri saptamanıza) yardımcı olan etkili performans metrikleri de sunar.

Sorun günlüğü alışkanlıklar ve anlayışları değiştiren araçlara iyi bir örnektir. İnsanların ilk başta yaşadığı büyük zorluklardan biri, hatalara açıkça değinmekti çünkü bazı insanlar içgüdüsel olarak, bunun hata yapmış olan kişiyi inciteceğini düşünüyordu. Fakat günlüğü kullanmaya bir kez

alıştıktan sonra, yararlarını gördüler ve bunu yapmayı alışkanlık hâline getirdiler. Bugün insanların çoğu günlüksüz yapamıyor.

ACI BUTONU

Ben şuna inanırım: *Acı + Düşünme = İlerleme.* Başka bir deyişle, acı, öğrenilmesi gereken bir şeylerin varlığının en önemli göstergesidir ve acınız üzerine layıkıyla kafa yorarsanız, daima önemli bir şeyler öğrenirsiniz. Beni **Acı Butonu** aracını geliştirmeye sevk eden bu düşüncem oldu.

Kişinin acıyı deneyimlediği an acının nasıl bir şey olduğunu kayda alması için en doğru zamanken, üzerine düşünmesi içinse en kötü zamandır çünkü o anda duru bir zihinle düşünmek hayli zordur. Dolayısıyla, bu aplikasyon insanların hissettikleri duyguları (öfke, hayal kırıklığı, sinir vs.) gerçek zamanlı olarak kaydetmeleri ve üzerinden bir süre geçtikten sonra, rehberli düşünme soruları yardımıyla bunlar üzerine düşünmeleri için tasarlandı. Araç acıyı yaşayan insanları mevcut durumla baş edebilmek için ne yapacaklarına (örneğin, acıya sebebiyet veren kişiyle nitelikli bir konuşma yapmaya) karar vermeye sevk ederek acının gelecekte hafifletilmesini sağlıyor. Aplikasyonda acı sıklığı ve nedenlerinin yanı sıra, çözüm esnasında izlenen yöntemlerin kapsamlı ve verimli olup olmadığını gösteren bir kısım da mevcuttur. Böylece kişi ortaya çıkan acı, konan tanı ve ilerleme planı arasında bir çeşit biyolojik geribildirim alır ve söz konusu planların uygulanması ve sonuçlandırılmasının akabinde sorunlar azaltılır veya tümüyle ortadan kaldırılır. Araç herkesin görebildiği bir ilerleme eğrisi şablonu oluşturur ve size girdilerinizi diğer insanlarla paylaşma ve onların girdilerini alma imkânı sunar. Bazıları Acı Butonu aracını cebinde psikolog taşımaya benzetmektedir ki esasen aplikasyon psikologdan hem daha kolay erişilebilirdir hem de daha ucuz.

UYUŞMAZLIK ÇÖZÜCÜ

Uyuşmazlıklar çözüme dönük açık yollar talep eder. İnsanlardan fikir ayrılıklarına düşmelerinin ve bu fikir ayrılıklarına çözüm yolları bulmalarının beklendiği fikir meritokrasisinde bu bir kat daha şarttır. **Uyuşmazlık Çözücü** fikir ayrılıklarına fikir meritokrasisine dayalı çözüm yolları sunar. İnsanlara çözüm süreci boyunca rehberlik etmede yararlanılan bir dizi

soru sorar. Soruların özelliklerinden biri, bir fikir ayrılığının yönetimin üst düzeyinde ele alınmaya değer olup olmadığına karar verilmesine katkı sunabilecek inanılır insanlar saptamasıdır. Aplikasyon ayrıca diğerlerinden farklı bir bakış açısına sahip olduğunda, görüşünü masaya koymayıp kendine saklamak yerine, ifade edip senkronize çalışıp çalışmama kararını herkesin kendisine bırakır. Uyuşmazlık çözücü gibi bir araca sahip olun veya olmayın, gerçek bir fikir meritokrasisini güvenceye almak istiyorsanız, uyuşmazlıkların çözümünde açık ve adil bir sisteminiz olmak zorundadır. Aksi hâlde, kim daha fazla güce sahipse herkesi istediği yöne çekecektir.

Biz ayrıca günlük işlerimizi tamamlama ve denetlememize ve işlerin nasıl gittiği konusunda senkronize kalmamıza yardım eden bir dizi araca da sahibiz.

GÜNLÜK GÜNCELLEME ARACI

Bana rapor veren herkesten on on beş dakikasını ayırıp o gün ne yaptığını, karşılaştığı meseleleri ve bunlarla ilgili görüşlerini kısa bir mail şeklinde yazmasını istiyorum. Bunu yıllardır yapıyorum. Bu güncellemeleri okuyup birbirleriyle karşılaştırarak (yani farklı insanların olan bitenleri nasıl yorumladıklarını görerek), insanların birlikte nasıl çalıştıklarını, ruh hâllerinin nasıl olduğunu ve hangi iplere asılmam gerektiğini tartabiliyorum. Son birkaç yıldır bu güncellemeleri bir kontrol paneline sürükleyen bir yazılım aplikasyonunda yapıyorum; güncellemeleri takip etmek, metrikleri kaydetmek ve yanıt vermek onlarca e-postayla ayrı ayrı baş etmekten çok daha kolay oluyor. Bu insanlara her gün –moralleri, iş yüklerinin ağırlığı, bir üst makama taşımak istedikleri konular ve benzeriyle ilgili– kolayca yararlı veriler sunmamı da mümkün kılıyor. Ben ve birlikte çalıştığım insanlar bu basit aracı senkronize kalmamız açısından hayli değerli buluyoruz. Ayrıca şirket düzeyinde bize olan bitenin (moraller, iş yükleri, özel meseleler, kim ne yapıyor vs.) günlük takibi konusunda değerli bilgiler veriyor.

ANLAŞMA ARACI

Toplantıdan herkesin "Şunu yapmalıyız, bunu yapmalıyız," diyerek ayrıldığı ve fakat sonra ortada üzerinde anlaşılmış herhangi bir şeyin kaydı olmadı-

ğından kimsenin hiçbir şey yapmadığı süreçlerle ne sıklıkla karşılaşırsınız? Dolaylı anlaşmalar tek kelimeyle beş para etmez; insanların birbirlerine verdikleri sözler dava konusu edilebilir açıklık ve netlikte, birbirlerini sorumlu tutabilecekleri kadar kesin olmalıdır. **Anlaşma Aracı** insanların birbirlerine taahhütte bulunmalarına ve bu taahhütlerini denetlemelerine imkân tanıyan basit bir aplikasyondur. Bir şey talep eden kişiye de talebi karşılaması beklenen kişiye de konunun takibini yapma fırsatı sunar.

SÜREÇ AKIŞ DİYAGRAMI

Tıpkı mühendislerin tasarlamakta oldukları şeyde iş akışını anlamak için akış şemalarından yararlanmaları gibi, bir idareci de kurumun bir makine gibi işleyişini gözünde canlandırabilmek için **Süreç Akış Diyagramı'na** ihtiyaç duyar. Diyagram kimin kime rapor verdiğini gösteren bir kurum şemasına referans da verebilir, Süreç Akış Diyagramı'nı destekleyici mahiyette de olabilir. İdealde süreç akış diyagramı hem işleyişi kuşbakışı görme hem de gerektiğinde daha yakına inip detayları görme imkânı sunacak şekilde (yani diyagramda bir kişiye baktığınızda bir tıkla kişinin beyzbol kartını ve diğer bilgileri görebileceğiniz şekilde) hazırlanır.

Bridgewater'da biz her departman özelinde bize bir pozisyonun bütün görev ve sorumluluklarını ve amaçlanan sonuçlara ulaşmak üzere pozisyonlar arasında nasıl bir iş akışının yaşandığını açıkça gösteren süreç haritaları geliştiriyoruz.

POLİTİKA VE PROSEDÜR KILAVUZLARI

Bu, insanların bir kullanım kılavuzu olarak başvurabileceği politikalar ve prosedürler külliyatı ve kurumun edindiği bilgilerin yer aldığı yaşayan bir belgedir.

METRİKLER

Eskilerin dediği gibi, "Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz." Makinenizin nasıl işlediğini ölçerek, onu daha kolay yönetebilirsiniz; hele ki düşünme ve çalışma kısmını büyük ölçüde üstünüzden alacak algoritmalardan yararlanıyorsanız, işiniz hepten kolaylaşacaktır.

İyi metrikler önce üzerinizde baskı oluşturan sorulara yanıt bulmak için hangi bilgilere ihtiyaç duyduğunuz ve ardından bu bilgilere nasıl ulaşacağınız üzerine düşünme sonrasında ortaya çıkar. Öylece bilgi toplayıp bunların ne anlam ifade ettiğini görerek iyi metrikler oluşturamazsınız. Bridgewater'da iyi metrikler geliştirmek için atılabilecek dört yararlı adımdan söz ederiz: 1) işinizin hangi hedefe ulaşacağını bilin, 2) bu hedefe (*insanları* ve *kültürüyle* "makineniz") ulaşmak için işletilecek süreci kavrayın, 3) süreçte en iyi şekilde değerlendirilecek kilit unsurları saptayın ve böylece *makinenizin* hedefine ulaşmak için çalıştığını bilin ve 4) bu metriklere bağlı olup süreci düzenlemenize ve sonuçlarda değişikliğe gitmenize imkân tanıyacak kaldıraçları nasıl geliştireceğinizi araştırın. Bu maksatla çalışanları süreç akış diyagramları ve prosedür kılavuzlarıyla uyumlu metrikler oluşturmaya teşvik ediyoruz.

Metriklerin etkililiğinin testi size kurumdaki herkes için geçerli olmak üzere kimin neyi iyi neyi vasat yaptığını, hangi kısmın iyi, hangi kısmın kötü gittiğini söyleyip söyleyememesinde yatar. Biz CEO'ların şirket düzeyinde sorumlu olduğu en önemli konulardan departmanlara, departmanlar içindeki ekiplere, ekipler içinde her pozisyondaki her bireyin sorumluluklarına kadar her kademede yararlandığımız ayrı metriklere sahibiz.

KAYNAKÇA

Aamodt, Sandra ve Sam Wang, *Welcome to Your Brain: Why You Lose Your Car Keys but Never Forget How to Drive and Other Puzzles of Everyday Life*, New York: Bloomsbury Publishing, 2009.

Beauregard, Mario ve Denyse O'Leary, *The Spiritual Brain: A Neuroscientist's Case for the Existence of the Soul*, San Francisco: HarperOne, 2007.

Campbell, Joseph, *The Hero with a Thousand Faces*, Princeton: Princeton University Press, 1949.

Dalai Lama XIV, *Beyond Religion: Ethics for a Whole World*, Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011.

Dawkins, Richard, *River Out of Eden: A Darwinian View of Life*, New York: Basic Books, 1995. (Richard Dawkins, *Cennetten Akan Irmak*, çev: Sinem Gül, Varlık Yayınları, 1999).

Duhigg, Charles, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*, New York: Random House, 2012.

Durant, Will ve Ariel Durant, *The Lessons of History*, New York: Simon & Schuster, 1968.

Eagleman, David, *Incognito: The Secret Lives of the Brain*, New York: Pantheon Books, 2011. (David Eagleman, *Incognito: Beynin Gizli Hayatı*, çev: Zeynep Arık Tozar, Domingo Yayınevi, 2013).

Gardner, Howard, *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*, Cambridge: Harvard Business Review Press, 2006.

Gazzaniga, Michael S., *Who's in Charge?: Free Will and the Science of the Brain*, New York: Ecco Books, 2011.

Grant, Adam, *Originals: How Non-Conformists Move the World*, New York: Viking, 2016. (Adam Grant, *Orijinaller: Geleneklere Uymayanlar Dünyayı Nasıl İleriye Taşıyor?*, çev: Barış Emre Alkım, Modus Kitap, 2017).

Haier, Richard J., *The Intelligent Brain*, Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2013.

Hess, Edward D., *Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization*, New York: Columbia Business School Publishing, 2014.

Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011. (Daniel Kahneman, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev: Filiz Deniztekin ve Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, 2015).

Kegan, Robert, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Cambridge: Harvard University Press, 1982.

Kegan, Robert, *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*, Cambridge: Harvard University Press, 1998.

Kegan, Robert ve Lisa Laskow Lahey, *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Cambridge: Harvard Business Review Press, 2016.

Lombardo, Michael M., Robert W. Eichinger ve Roger P. Pearman, *You: Being More Effective in Your MBTI Type*, Minneapolis: Lominger Limited, 2005.

Mlodinow, Leonard, *Subliminal: How Your Unconscious Mind Rules Your Behavior*, New York: Pantheon Books, 2012.

Newberg, Andrew, M. D. ve Mark Robert Waldman, *The Spiritual Brain: Science and Religious Experience*, Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2012.

Norden, Jeanette, *Understanding the Brain*, Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2007.

Pink, Daniel H., *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, New York: Riverhead Books, 2005.

Plekhanov, G. V., *On the Role of the Individual in History*, Honolulu: University Press of the Pacific, 2003. (Original work published 1898)

Reiss, Steven, *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*, New York: Berkley, 2002.

Riso, Don Richard ve Russ Hudson, *Discovering Your Personality Type: The Essential Introduction to the Enneagram, Revised and Expanded*, New York: Mariner Books, 2003.

Rosenthal, Norman E, M. D., *The Gift of Adversity: The Unexpected Benefits of Life's Difficulties, Setbacks, and Imperfections*, New York: TarcherPerigee, 2013.

Taylor, Jill Bolte, *My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey*, New York: Penguin Books, 2009.

Thomson, J. Anderson, Clare Aukofer ile birlikte, *Why We Believe in God(s): A Concise Guide to the Science of Faith*, Charlottesville: Pitchstone Publishing, 2011.

Tokoro, M. ve K. Mogi, ed., *Creativity and the Brain*, Singapore: World Scientific Publishing, 2007.

Wilson, Edward O., *The Meaning of Human Existence*, New York: Liveright Publishing Corporation, 2014.

DİZİN

1 + 1 = 3 368
5 Aşamalı Süreç 67, 157, 168, 179, 268, 274, 275, 292, 293, 300, 447, 450, 487, 488, 504, 519, 521
80/20 Kuralı 246, 277

A

Acı 77, 83, 100, 122, 152, 153, 154, 163, 174, 273, 274, 349, 353, 549
akıl yürütme 32, 36, 37, 74
Albert Einstein 95
Algoritmalar 101, 258, 499
Alışkanlıklar 221
anlamlı bir iş ve anlamlı ilişkiler 22, 23, 299, 304, 342, 512, 540
Anlaşmazlık 128, 307, 333, 342, 357, 366, 381, 386, 387, 508
Anonim "biz" 291, 460, 469, 479, 492
Anonim "onlar" 226, 291, 479, 492
Apple 12, 37, 94, 98, 303, 395, 403
araçlar 101, 200, 295, 309, 358, 361, 372, 380, 390, 429, 447, 459, 524, 525, 526, 527, 543, 545, 543
ardıllık 506
Arıtıcılar 228
Aşağı çekilme fenomeni 468
Ateşle Oynayanlar 77
Avro Bölgesi 104, 105, 372, 373
Avrupa Merkez Bankası bakınız (AMB) 104, 105, 108, 372
Aziz Vasil Katedrali 20

B

bahisler 44, 46, 82, 253
Bakış açısı 238, 465
Basitleştirme 22, 255, 264
Başarısızlık 38, 116, 120, 153, 173, 269, 287, 291, 312, 350, 351, 353, 402, 427, 434, 457, 468, 471, 475, 490, 522
Beceriler 407, 436
Beklentiler 11, 32, 61, 173, 274, 457, 494, 516, 543
Beyin 184, 212, 213, 214, 215
Beyond Religion 217
Bilgi 124, 142, 238
bilgisayar algoritmaları 43
bilinçaltı zihin 218, 219, 255, 276
Bill Gates 91, 93, 95, 97, 115
Birinci dereceden sonuçlar 156, 165

Borç yönetimi 80
Bridgewater Associates 19, 20, 23, 29, 30, 34, 37, 38, 39, 41, 43, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 62, 64, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 81, 86, 87, 88, 89, 91, 94, 95, 98, 99, 100, 101, 108, 111, 116, 117, 118, 119, 206, 207, 211, 212, 221, 228, 246, 258, 262, 269, 297, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 311, 312, 314, 315, 316, 317, 323, 324, 325, 327, 332, 333, 334, 339, 340, 341, 343, 344, 350, 354, 357, 358, 371, 372, 380, 381, 385, 390, 391, 407, 408, 409, 410, 413, 421, 422, 423, 424, 427, 429, 430, 435, 442, 447, 449, 450, 454, 457, 463, 474, 484, 489, 499, 502, 503, 504, 512, 515, 519, 520, 525, 526, 531, 532, 533, 535, 536, 540, 541, 545, 548, 551, 552
Bütünlük 327, 330
Büyük Buhran 6, 8, 30, 81
büyük resim 74, 231, 232, 233, 504

C

Cömertlik 344

Ç

Çatışma 63, 66, 106, 184, 192, 295, 327, 346, 360, 388, 391, 533, 535, 536
Çıkar grupları 106
çifte denetim 507
Çorba 475, 478
Çözümler 98, 152, 174, 178, 179, 291, 294, 308, 458, 473, 480, 487, 492, 495, 512, 521, 522

D

Dar görüşlü insanlar 196, 197, 362, 363
davranış 92, 99, 210, 284, 295, 309, 335, 343, 386, 407, 429, 433, 490, 525, 526
Davranış değişiklikleri 295, 525, 526
değişim 37, 71, 76, 87, 94, 136, 161, 244, 265, 272, 277, 328, 345, 407, 439, 455, 512
Deneme yanılma 212, 354, 455
Denetçiler 294, 513, 514
denetleme ve denge mekanizmaları 537
Deneyim 436
Deng Şiaoping 50, 93
Detaydan özete tekniği 492
dışa dönüklük 226, 276
Doğa 142
Dominick & Dominick 17, 18, 19
Dr. Martin Luther King, Jr. 93
Dünya Bankası 43, 46, 53, 55
Dünya Ticaret Merkezi 42, 81
Düşünme 152, 207, 217, 227, 256, 273, 276, 353, 549, 554

E

Economic and Inverstment Principles 83
eğitme, test etme, değerlendirme ve sınıflandırma 79, 400, 438, 506
Ego engeli 183, 268
Ekip 63, 226, 228, 251, 283, 307, 365, 366, 389, 493, 521, 533
"Ekip Boyutları Profili" 226, 228
Ekonomi Çarkı Nasıl İşliyor 105
Ekonomi yönetimi 8
Elon Musk 93

Emtia Araştırma Bürosu (CRB) 46
En kötü senaryo 33, 88, 194, 275
engeller 183, 236, 390, 536
Esneklik 119, 173, 274, 362
Evrim 142, 145, 272

F

Federal Rezerv Sistemi (FED) 16, 17, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 80, 81, 82, 83
Fikir ayrılıkları 65, 191, 320
Fikir meritokrasisi 320, 361, 422, 540
fikirler 210, 228, 283, 320, 371, 376
Fortune dergisi 8, 312

G

geçmiş performans 365, 412
Geliştiriciler 228
Genetik 139, 140, 142, 148, 215, 250, 261, 265, 276,
Genetik mühendislik 217
Geoffrey Canada 93
Gerçek 42, 54, 73, 134, 192, 201, 272, 295, 321, 324, 326, 330, 333, 334, 465, 504, 526, 527
Gerçeklik 3, 95, 128, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 157, 246, 263, 267, 272, 273, 440
Görevler 177, 367
Gruplamalar 505
Güçlü yönler 37, 69, 160, 161, 207, 260, 368, 421, 422, 510, 515
Güncellemeler 212, 290, 457, 459, 468, 550
Günlük Gözlemler 23, 32, 94, 519
güven 36, 102, 196, 295, 326, 327, 332, 339, 460, 464, 527, 532, 535, 548

H

Hakikat 135, 153, 208, 272, 366, 406
Haşlanan Kurbağa Sendromu 291, 476
Hayaller 94, 95, 122, 123, 127, 134, 272, 416, 521
Hayat İlkeleri 68, 129, 267, 269, 272, 297, 300, 304, 350, 449
Hedefler 3, 4, 7, 23, 93, 94, 95, 96, 97, 108, 122, 124, 133, 138, 148, 152, 153, 155, 156, 157, 159, 160, 162, 169, 170, 172, 173, 176, 177, 178, 202, 206, 210, 220, 228, 229, 231, 247, 248, 249, 300, 307, 311, 312, 327, 336, 349, 349, 352, 357, 363, 364, 368, 375, 383, 401, 402, 408, 423, 425, 431, 447, 449, 450, 457, 469, 470, 475, 477, 491, 494, 502, 504, 505, 510, 512, 514, 519, 520, 523, 528, 533, 539, 543
Hedge Fund Market Wizards 18
Hesap verebilirlik 79, 479
Hipergerçekçi 134, 272
Homo sapiens 216

I

ICBM (Kıtalararası Balistik Füze) 96

İ

İçe dönüklük 226, 276
İcracılar 228
idealistler 134, 414
ifşa 137, 536
İki "siz" 66, 184, 218, 275, 324
İki dakika kuralı 191, 197, 283, 366
iki kere yapma 507
İkinci Dünya Savaşı 6, 8

ikinci ve üçüncü dereceden sonuçlar 501
İletişim 18, 23, 63, 73, 114, 183, 206, 209, 218, 219, 226, 363, 365, 367, 383, 434, 460, 471, 479, 505
İletişimde şeffaflık 63
İnanılırlık 136, 196, 257, 283, 284, 309, 370, 373, 381, 390, 455
İnanılırlık ağırlıklı 257, 373, 381, 390
İnsan yönetimi 63, 232, 528
İnsan Varlığının Anlamı 216
iş birliği 42, 215, 230, 325, 345, 368, 535, 537
İş kaydırma 289, 458
İş Yeri Karakter Envanteri 226
İşe alım 406, 408
işten çıkarma 72, 515

J

Jack Dorsey 95
Jeff Bezos 93

K

kabiliyet 288, 292, 299, 375, 395, 432, 436, 488, 490, 505, 507, 535
Kahramanın Sonsuz Yolculuğu 108
Kaldıraççılar 516
Kanıta dayalı 200, 276
"Kara Cuma" 53
Karakter 226
Karar alma 3, 22, 35, 40, 41, 42, 43, 54, 61, 65, 100, 103, 115, 119, 133, 136, 137, 148, 184, 192, 196, 197, 199, 200, 211, 218, 227, 233, 235, 236, 237, 246, 250, 251, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 276, 277, 284, 292, 308, 309, 310, 312, 320, 324, 328, 329, 360, 361, 362, 371, 372, 378, 381, 383, 387, 389, 390, 413, 464, 499, 528, 535, 539, 540, 546,
Kararlılık 134, 229, 272
Kariyer yolları 287, 395, 423, 434
Kayak 352
kilit adam riski 91, 536
kişilik değerlendirmesi 95, 97
Kişisel deneyimler 226
Kişisel evrim 155, 169, 220, 267, 340, 421, 423, 424, 425, 431
Kişisel sadakat 328, 342
Kişisel sorumluluk 344, 366, 427, 479, 523
Kişisel zayıflıklar 3
Konfederasyon Ahitnamesi 532
Kore Savaşı 6
kör noktalar 187, 461
Kötü davranış 103, 294, 309, 364, 514
Kutlama 117, 221, 295, 341, 473, 519, 523

L

Lee Kuan Yew 93
Liderler 464
Linç çeteleri 285, 390
Louis Rukeyser'le Wall Street Haftası 33

M

Makine 157, 209, 263, 453, 485, 486
Mantık 17, 32, 40, 41, 42, 44, 54, 66, 78, 99, 102, 104, 107, 139, 141, 147, 151, 170, 172, 179, 184, 185, 186, 187, 199, 200, 209, 217, 218, 219, 227, 232, 237, 260, 262, 264, 265, 312, 314, 315, 329, 344, 364,

366, 371, 376, 377, 378, 381, 382, 401
Metrikler 274, 289, 291, 451, 452, 457, 470, 473, 474, 476, 480, 494, 548, 550, 551, 552
motivasyon 97, 520
Muhakeme 247, 376
Muhammed Yunus 93, 95, 97, 115
Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI), 74, 75, 209, 226, 227

N

Neden 64, 85, 99, 184, 221, 451, 487, 490, 493, 502, 536
New York Menkul Kıymetler Borsası 14
New York Merkez Bankası 82, 83
New York Pamuk Borsası 45
nirengi 44, 98, 173, 193, 194, 195, 228, 237, 256, 269, 375, 431, 459, 461
noktalar 41, 187, 237, 244, 373, 429, 461, 546, 547

O

Objektif 199, 465
Okul performansı 286, 413
Olasılıklar 42, 187, 191, 208, 250, 252, 253, 254, 268, 277, 376, 378, 494
organizasyon şeması 293, 508
Ortak akıl 468
ortaklık 258, 304
Otoriter 466

Ö

Öğrenci 230, 378
Öğrenme 151, 236, 465, 526
Öğretmen 284, 377
Öz değerlendirme 225
Özgecilik 216

P

Para 15, 16, 22, 23, 34, 42, 48, 151, 307, 350, 417
Para yönetimi 60, 61, 63
Performans değerlendirme 287, 407
Plan 176, 179, 274, 494
Protokoller 193, 295, 378, 380, 389, 447, 525, 527, 528, 529, 543, 545
Psikometrik değerlendirmeler 225, 269
Psikometrik test 74, 209

R

Radikal açık fikirlilik 136, 187, 272
Radikal dürüstlük 65, 98, 280, 299, 309, 319, 323, 324, 325, 326, 408, 425, 427, 442, 512, , 539
Radikal şeffaflık 65, 98, 136, 137, 138, 258, 272, 280, 281, 299, 309, 323, 324, 325, 328, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 342, 391, 408, 442, 512, 513, 539
Reed Hasting 93
Rehabilitasyon 439
Risk yönetimi 43
Rockefeller Vakfı 68

S

sadakat 328
Sağduyu 262
Sahtekârlık 281, 329
Salt Alfa 59, 60, 61, 85, 86

"sanal gerçeklik" 74, 88
satın alım 104, 294, 514
savaş sanatı 170
senkronizasyon 433, 438, 465, 471, 485
senkronize olma 378, 396, 465, 521
Sentezleme 178, 237, 246
Sıkıyönetim 285, 391
Şirket yönetimi 79, 85, 119, 536
Sistematikleştirme 99
Sistemleştirme 498
sorular 74, 100, 113, 188, 190, 193, 196, 237, 238, 361, 364, 375, 377, 379, 400, 405, 408, 415, 458, 465, 485, 546
Sorumlu Taraf 285, 292, 372, 379, 381, 386, 387, 401, 402, 426, 439, 461, 469, 470, 471, 475, 477, 480, 485, 486, 487, 488, 490, 493, 494, 497, 511
Sorun 24, 63, 174, 206, 252, 281, 348, 350, 354, 457, 490, 493, 498, 520, 548
Sosyal iş birliği 215
Sosyal maliyet 114
Sosyal yardımlar 515
Sosyal zekâ 215
SSCB 20, 96
Steve Jobs xii, 94, 395
stres testi 506

Ş

Şeffaflık 73, 88, 116, 137, 267, 281, 299, 309, 312, 314, 319, 331, 332, 333, 334, 335, 363, 388, 424, 460, 494, 521
Şikâyet etme 344, 386, 347

T

tarafsız 95, 99, 107, 157, 159, 160, 161, 162, 176, 178, 179, 183, 189, 190, 199, 200, 202, 210, 230, 268, 269, 273, 282, 300, 354, 389, 430, 431
Tarihte Bireyin Rolü 108
Tarihten Alınacak Dersler 108
Tet Saldırısı 13
Tevazu 179, 180, 197
"Torika" *bakınız* Avrupa Merkez Bankası 108

U

Uluslararası Ödemeler Bankası 34
Uluslararası Para Fonu (IMF) 34
Unvanlar 294, 515

Ü

Üslup 282, 363, 434

V

Vietnam Savaşı 12
Vizyon 93, 94, 96, 97, 229, 230, 232, 387, 411, 413, 414, 451, 457, 504, 510, 511, 515

W

Wall Street Week 35
Watergate Skandalı 17
Weimar Cumhuriyeti 81
Winston Churchill 93

Y

Yapay zekâ 258, 262
Yapılacak işler listesi 294, 523
Yaratıcılar 228, 276

Yatırım yönetimi 44, 53, 60, 79, 99, 528
"Yatırımın Kutsal Kâsesi" teorisi 56, 57
yetenekler 173, 274
Yonca yaprağı tasarımı 294, 511
Yönetim Komitesi 79, 80, 92, 99, 117, 359, 399, 454, 531
yönetişim 108, 119, 295, 531, 532, 533, 537
Yöntem 3, 12, 18, 22, 23, 51, 56, 60, 61, 65, 69, 76, 85, 95, 99, 115, 141, 209, 225, 261, 309, 316, 320, 323, 325, 330, 349, 359, 360, 364, 373, 386, 430, 454, 461, 463, 498, 500, 539, 540, 541, 548, 549

Z

Zayıflıklar 4, 37, 124, 136, 436, 464, 465
zayıf yönler 438
Zor sorular 103, 174, 291, 473, 480, 521

TEŞEKKÜR

Hayat ve İş İlkelerim yıllar içindeki karşılaşmalarımın bir sonucudur. Bunlar arasında en önemlileri Bob Prince, Greg Jensen, Giselle Wagner, Dan Bernstein, David McCormick, Eileen Murray, Joe Dobrick, Paul Colman, Rob Fried, Ross Waller, Claude Amadeo, Randal Sandler, Osman Nalbantoğlu, Brian Kreiter, Tom Sinchak, Tom Walter, Janine Racanelli, Fran Shanne ve Lisa Safian olduğundan, en çok bu isimlere minnettarım.

Bob, Greg ile yetişkinlik yıllarımızın büyük kısmını ekonomiler ve piyasaların zaman üstü ve evrensel kurallarını keşfetmeye çalışarak geçirdik. Bu süreçte tipik olarak saygılı, zaman zaman hararetli, yer yer şen şakrak günlük sohbetlerimiz oldu. Toplantılarımız öncelikle ekonomiler ve piyasalarla ilgiliydi ve son derece değerli ekonomi ve yatırım ilkelerini keşfetmemize yol açmalarının yanında bize gerek kendimiz gerekse insanların birbirleriyle nasıl bir iletişim kurmaları gerektiği hakkında çok şey öğretti. Bu dersleri hayat ve iş ilkeleri olarak benimsememiz daha da değerliydi. Daha yakın bir geçmişte, görevimi devrettiğim eş CEO'larımız Eileen Murray ve Dave McCormick'le de benzer bir süreç yaşadık. Ödülün dönüşüne olan katkılarınız ve tabii onu aldığınız ve önemsediğiniz için teşekkürler Dave ve Eileen.

Bridgewater'daki diğer insanlara yardımcı olmak amacıyla dağınık bir derleme hâlinde olan ilkelerimi bu rehber kitapta toplamaya Brid-

gewater'ın ilk kuşaktan ikinci kuşağa geçişini ilk hayal ettiğim dönemde karar vermiştim. Karmaşık bir yığın ilkeyle başladığımız işin bu hoş kitaba dönüşmesinin ardındaki destansı mücadelede diğer herkesten çok, bana müthiş yardımcı olan Mark Kirby'nin emeği vardır. Ayrıca Arthur Goldwag ve Mike Kubin'e bütün taslağın düzeltilmesi ve arıtılmasındaki katkıları dolayısıyla minnettarım (Mike bunu arkadaşım olduğu için yaptı). Yine, vakit ayırıp kitabı okudukları ve değerli önerilerde bulundukları için Arianna Huffington, Tony Robbins, Norm Rosenthal ve Kristina Nikolova'ya şükran borçluyum.

Bana her günümde yardım edenler "Ray'in Melekleri" (Marilyn Caufield, Petra Koegel, Kristy Merola ve Christina Drossakis), "Ray'in Kaldıraççıları" (Zack Wieder, Dave Alpert, Jen Gonyo ve Andrew Sternlight ve eski kaldıraççılar Elise Waxenberg, David Manners-Weber ve John Woody) ve "Ray'in Araştırmacıları" (Steven Kryger, Gardner Davis ve Brandon Rowley ve eski araştırmacı Mark Dinner) idi. Ayrıca, yatırım ilkelerimizi parlatma ve düzenlememize yardım eden gelecek kuşağın fertleri Jason Rotenberg, Noah Yechiely, Karen Karniol-Tambour, Bruce Steinberg, Larry Cofsky, Bob Elliott, Ramsen Betfarhad, Kevin Brennan, Kerry Reilly ve Jacop Kline'a; ilkelerimizi müşterilerimiz için kişiye özel hâle getiren 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; İş İlkeleri'nin algoritmalara dönüştürülmesinde bana herkesten çok yardımı olan Dave Ferrucci'ye; ve bunları pek çok insanın anlayabileceği bir dile kavuşturmamda yardım eden Jeff Taylar, Steve Elfanbaum, Stuart Friedman ve Jen Healy'ye teşekkür ederim. Çıkarlar ve yönlerimiz daima birbirinden farklı olabilse de bu ekipler misyonlarımı misyonları bildi ve beni hep ileri taşıdılar. Onların yardımı olmadan, başarmış olduğum şeylerin yakınından dahi geçemezdim. Bana katlandığınız ve beni özveriyle desteklediğiniz teşekkür ederim.

Kitabın tasarımında gördüğünüz her türlü güzellik Phil Caravaggio'nun cömertliği ve yeteneğinin sonucudur. İlkeler'in orijinal versiyonunu PDF formatında çevrimiçine koyduktan sonra bir yabancı gibi elinde kitabın artistik kitap tasarımcısı Rodrigo Corral'ın katkılarıyla muhteşem biçimde tasarlanmış matbu baskısı elinde çıkageldi; kendi alanında başarılı bir

girişimci olan Phil, ilkelerin kendisine sağladığı yarar nedeniyle bana bu şekilde teşekkür etmek istemişti. Kitabın güzelliği karşısında gerçek anlamda afalladım ve Phil'in ilkelerin kendisi için ifade ettiği anlama dair söyledikleri beni kitabı gerçek kılma konusunda bir kez daha dürten ayrı bir hediye oldu. Bunu yapmaya karar vermemin ardından, Phil şu an elinizde tuttuğunuz kitabın estetiğini oluşturmak üzere Rodrigo'yla yorulmak bilmeden çalışmaya koyuldu ki yine bu da başlı başına ayrı bir hediyeydi. Teşekkürler Phil!

Altı yıl önce, Simon & Schuster'in genel yayın yönetmeni Jofie Ferrari-Adler ilkelerin çevrimiçi versiyonunu okudu, değerli buldu ve bana bu kitabı oluşturmanın başkalarına yardımcı olmam anlamında neden önemli bir şey olduğunu izah etti. Bunun gerçekleşmesinde değerli bir partner oldu. Yayın opsiyonlarımı araştırırken, mevcut en iyi yayıncıyı bulmak üzere başka insanlarla fikir alışverişinde bulundum. Bu araştırma beni Jim Levine'e yönlendirdi. Müşterilerinden neden müthiş bir hayranlık gördüğünü öğrenmem zor olmadı; hayranlık duyulası biri çünkü size müthiş bir zaman, beceri ve empati sunuyor. Jim basım sürecinde bana rehberlik etti ve beni Simon & Schuster'in Başkanı Jon Karp'a yönlendirdi. Jon ilk andan itibaren kitabımın benim olmasını istediğimden daha fazlası olmasını istedi ve bunun gerçekleşmesinde benden yardımını esirgemedi.

Son olarak, bana ve ilkelerime katlandıkları ve hem bu ilkeleri hem de kitabı ortaya çıkarmam için ihtiyaç duyduğum zaman ve ortamı verdikleri için eşim Barbara ve oğulların Devon, Paul, Matt ve Mark'a teşekkür ederim.

YAZAR HAKKINDA

Long Island'da sıradan bir orta sınıf ailenin çocuğu olarak büyüyen Ray Dalio, yirmi altı yaşında iki odalı apartman dairesinde kurduğu yatırım şirketi Bridgewater Associates'i sonraki kırk iki yılda *Fortune* dergisinin değerlendirmesine göre ABD'nin en önemli beşinci özel şirketine dönüştürmeyi başardı. Bunu çoğu insan ve kurumun hedeflerine daha iyi ulaşabilmek için yararlanabileceğine inandığı eşsiz bir kültür –radikal dürüstlük, radikal şeffaflık ve inanılırlık ağırlıklı karar alım sürecine dayalı fikir meritokrasisi– sayesinde yaptı.

Dalio çıktığı bu yolculukta dünyanın (*Time*'a göre) en etkili ve (*Forbes*'e göre) en zengin yüz kişisinden birine dönüştü ve eşsiz yatırım ilkeleri endüstriyi değiştirdiği için *CIO* dergisi tarafından "yatırımın Steve Jobs'u" olarak adlandırıldı. (Bu ilkeleri bir sonraki kitabı *Economic and Investment Principles*'ta okurlarla paylaşacak.) Dalio başarının kişinin özel biri olup olmamasıyla alakası olmadığına, büyük ölçüde hatalar yaparak öğrendiği ve yine çoğu insana yararı dokunacağını düşündüğü ilkelerin sonucu olduğuna inanıyor.

Altmış sekiz yaşındaki Dalio'nun bugünkü birincil amacı bu ilkeleri değerli bulmalarını ümit ettiği başka insanlara aktarabilmektir.