

I PRINCIPI  
DEL SUCCESSO  
**RAY DALIO**

**HOEPLI**

# I PRINCIPI DEL SUCCESSO

# I PRINCIPI DEL SUCCESSO

## RAY DALIO



EDITORE ULRICO HOEPLI MILANO

Titolo originale: *Principles: Life and Work*  
Copyright © 2017 by Ray Dalio  
First published by Simon & Schuster  
All rights reserved.

Per l'edizione italiana:

**Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2018**  
via Hoepli 5, 20121 Milano (Italy)  
tel. +39 02 864871 – fax +39 02 8052886  
e-mail [hoepli@hoepli.it](mailto:hoepli@hoepli.it)

**[www.hoepli.it](http://www.hoepli.it)**

Seguici su Twitter: @Hoepli\_1870

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge  
e a norma delle convenzioni internazionali

**ISBN EBOOK 978-88-203-8655-9**

Traduzione: Ilaria Katerinov

Progetto editoriale: Maurizio Vedovati – Servizi editoriali ([info@iltrio.it](mailto:info@iltrio.it))  
Progetto grafico: Rodrigo Corral Art & Design  
Impaginazione: Sara Taglialegne

Realizzazione digitale: Promedia, Torino

**A Barbara, la mia metà,  
che da più di quarant'anni mi rende intero.**

## PARTE I DA DOVE VENGO

- 1 Il richiamo dell'avventura: 1949–1967**
- 2 Varcare la soglia: 1967–1979**
- 3 Il mio abisso: 1979–1982**
- 4 Le mie tribolazioni: 1983–1994**
- 5 La grande benedizione: 1995–2010**
- 6 Restituire il dono: 2011–2015**
- 7 L'ultimo anno e la mia sfida più grande: 2016–2017**
- 8 Guardarsi indietro da un livello più alto**

## PARTE II PRINCIPI DI VITA

- 1 Fate i conti con la realtà e accettatela**
- 2 Usate il Processo in 5 passi per ottenere ciò che volete dalla vita**
- 3 Praticate l'apertura mentale radicale**
- 4 Comprendete che la mente delle persone è cablata in modo molto diverso**
- 5 Imparate a prendere le decisioni con efficienza**

**I principi di vita: riepilogo**

## Riassunto e tabella dei principi di vita

# PARTE III PRINCIPI DI LAVORO

## Riassunto e tabella dei principi di vita

### PER FAVORIRE UNA CULTURA AZIENDALE ADEGUATA...

- 1 Confidate nella verità a tutti i costi e nella trasparenza estrema**
- 2 Conferite significato al lavoro e alle relazioni**
- 3 Instaurate una cultura in cui sia lecito sbagliare e sia inaccettabile non imparare dagli errori**
- 4 Intendetevi bene e rimanete continuamente sulla stessa lunghezza d'onda**
- 5 Prendete decisioni ponderate per la validità di opinione**
- 6 Scoprite come appianare le divergenze**

### PER TROVARE LE PERSONE GIUSTE...

- 7 Ricordate che il CHI è più importante del COSA**
- 8 Assumete le persone giuste, perché assumere quelle sbagliate costa carissimo**
- 9 Non smettete mai di formare, mettere alla prova, valutare e classificare le persone**

### PER COSTRUIRE E FAR EVOLVERE IL PROCESSO...

- 10 Gestite l'impresa come se manovraste un macchinario per raggiungere un obiettivo**
- 11 Individuate i problemi e non tollerateli**

- 12 Diagnosticate i problemi per trovarne le cause di fondo**
- 13 Modificate il sistema per aggirare i problemi**
- 14 Fate ciò che vi siete ripromessi di fare**
- 15 Usate strumenti e protocolli per organizzare il lavoro**
- 16 E per amor del cielo, non dimenticatevi della governance!**

## I principi di lavoro: riepilogo

CONCLUSIONE  
APPENDICE  
BIBLIOGRAFIA  
INDICE ANALITICO  
RINGRAZIAMENTI  
L'AUTORE

# INTRODUZIONE

**P**rima di iniziare a dirvi come la penso, voglio chiarire che non sono altro che «un ignorante», nel senso che ignoro molte cose che dovrei sapere. Se ho riscosso un po' di successo nella vita è stato perché ho saputo fare i conti con la mia ignoranza, non grazie a ciò che sapevo. La cosa più importante che ho imparato è un approccio alla vita basato su principi, che mi aiuta a scoprire cosa è vero e cosa fare al riguardo.

Desidero trasmettere questi principi perché sono giunto a una fase della vita in cui non voglio più riscuotere altri successi ma voglio solo aiutare gli altri a ottenerne. Poiché questi principi sono stati utilissimi a me e ad altre persone, voglio condividerli con voi. Sta a voi decidere quanto sono preziosi e cosa farvene.

I principi sono verità fondamentali che orientano i comportamenti volti a ottenere ciò che desiderate dalla vita. Si possono applicare ripetutamente in situazioni analoghe e possono aiutarvi a raggiungere i vostri obiettivi.

Ogni giorno ciascuno di noi deve affrontare una molteplicità di situazioni. Se non agissimo orientati da principi, saremmo costretti a reagire singolarmente a ogni cosa che ci succede come se la vivessimo per la prima volta. Se invece classifichiamo queste situazioni facendole rientrare in certe tipologie e disponiamo di principi validi per affrontarle, prenderemo decisioni migliori e le prenderemo più rapidamente, quindi vivremo meglio. Poder contare su una serie di principi efficaci è come avere un ricettario per il successo. Tutte le persone di successo applicano dei principi che le aiutano a riuscire in ciò che fanno; ma, come gli ambiti in cui quelle persone scelgono di eccellere, anche i principi variano.

Avere dei principi significa operare in modo coerente in base a regole che possano essere enunciate chiaramente. Purtroppo la maggior parte delle

persone non è in grado di farlo. Ed è molto raro che qualcuno metta per iscritto i suoi principi e li condivide. È un peccato: mi piacerebbe sapere quali principi guidassero Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci e altri personaggi, perché così capirei chiaramente cosa volevano e come l'hanno ottenuto e potrei paragonare i loro approcci. Mi piacerebbe sapere quali sono i principi più importanti per i politici che chiedono il mio voto e per tutte le altre persone le cui decisioni si ripercuotono su di me. Abbiamo principi condivisi che ci uniscono come famiglia, comunità, nazione o come amici tra le nazioni? Oppure abbiamo principi opposti, che ci dividono? Quali sono? Dobbiamo intenderci bene. Nell'epoca in cui viviamo è particolarmente importante che vi sia chiarezza a proposito dei principi.

La mia speranza è che la lettura di questo libro spinga voi e altri a trarre i vostri principi dalla fonte che credete migliore e, possibilmente, a metterli per iscritto. In questo modo potrete intendervi meglio l'un l'altro. Potrete affinare i principi man mano che fate nuove esperienze e li mettete alla prova, e in questo modo imparerete a prendere decisioni migliori e a comunicare con più efficacia.

## **SVILUPPATE AUTONOMAMENTE I VOSTRI PRINCIPI**

I principi arrivano a noi da direzioni diverse. A volte ce li costruiamo attraverso le esperienze e la riflessione. A volte li riceviamo da altri, per esempio dai nostri genitori; oppure adottiamo kit di principi già pronti, come quelli offerti dalla religione o dalle strutture giuridiche.

Ciascuno di noi ha i suoi obiettivi e la sua natura e deve scegliere di conseguenza i suoi principi. Non è necessariamente un male usare principi altrui ma, se li adottate senza rifletterci abbastanza, rischiate di agire in modi non coerenti con i vostri obiettivi e la vostra natura. Al contempo anche voi, come me, probabilmente non sapete tutto ciò che c'è da sapere: fareste bene ad ammetterlo. Se riuscite a ragionare con la vostra testa, tenendo la mente aperta e sgombra per scoprire cos'è meglio fare, e se trovate il coraggio di farlo, trarrete il massimo dalla vita. Se non ci riuscite, dovreste chiedervi

perché: con tutta probabilità si tratta dell'ostacolo più grande che vi impedisce di ottenere ciò che volete.

Il che mi conduce al mio primo principio:

● **Pensate con la vostra testa per decidere 1) che cosa volete, 2) che cosa è vero e 3) che cosa dovete fare per ottenere il #1 sulla base del #2...**

**... e fatelo con umiltà e tenendo la mente aperta, in modo da poter selezionare le idee migliori tra quelle disponibili.** Fare chiarezza sui principi è importante perché influenzano ogni aspetto della vita, molte volte al giorno. Per esempio, i rispettivi principi determinano le interazioni tra voi e gli altri. Le persone che possono contare su valori e principi condivisi vanno d'accordo; gli altri sono condannati alle incomprensioni e ai conflitti. Pensate alle persone a voi più vicine: i loro valori sono allineati con i vostri? Sapete almeno quali sono i loro valori o principi? Troppo spesso, nelle relazioni, i principi altrui non ci sono chiari. È un problema soprattutto nelle organizzazioni, dove le persone hanno bisogno di principi condivisi per avere successo. Ho formulato con attenzione ogni frase di questo libro perché volevo raggiungere la massima chiarezza possibile nell'espressione dei miei principi.

Potete adottare qualsiasi principio purché sia autentico, cioè rifletta il vostro vero carattere e i vostri valori. Nella vita vi troverete a compiere milioni di scelte, il cui esito rifletterà i vostri principi: quindi ben presto le persone che avete intorno riusciranno a dedurre le vere regole che orientano la vostra azione. La cosa peggiore che possiate fare è essere ipocriti, perché perderete la fiducia degli altri e il rispetto per voi stessi. Quindi dovete essere chiari sui vostri principi e poi dovete passare dalle parole ai fatti. Se si manifestano incongruenze, dovete spiegarle. È meglio farlo nero su bianco, perché così potrete affinare continuamente i vostri principi.

In questo libro presenterò i miei principi ma non mi aspetto che li seguiate ciecamente. Al contrario, voglio che mettiate in questione ogni

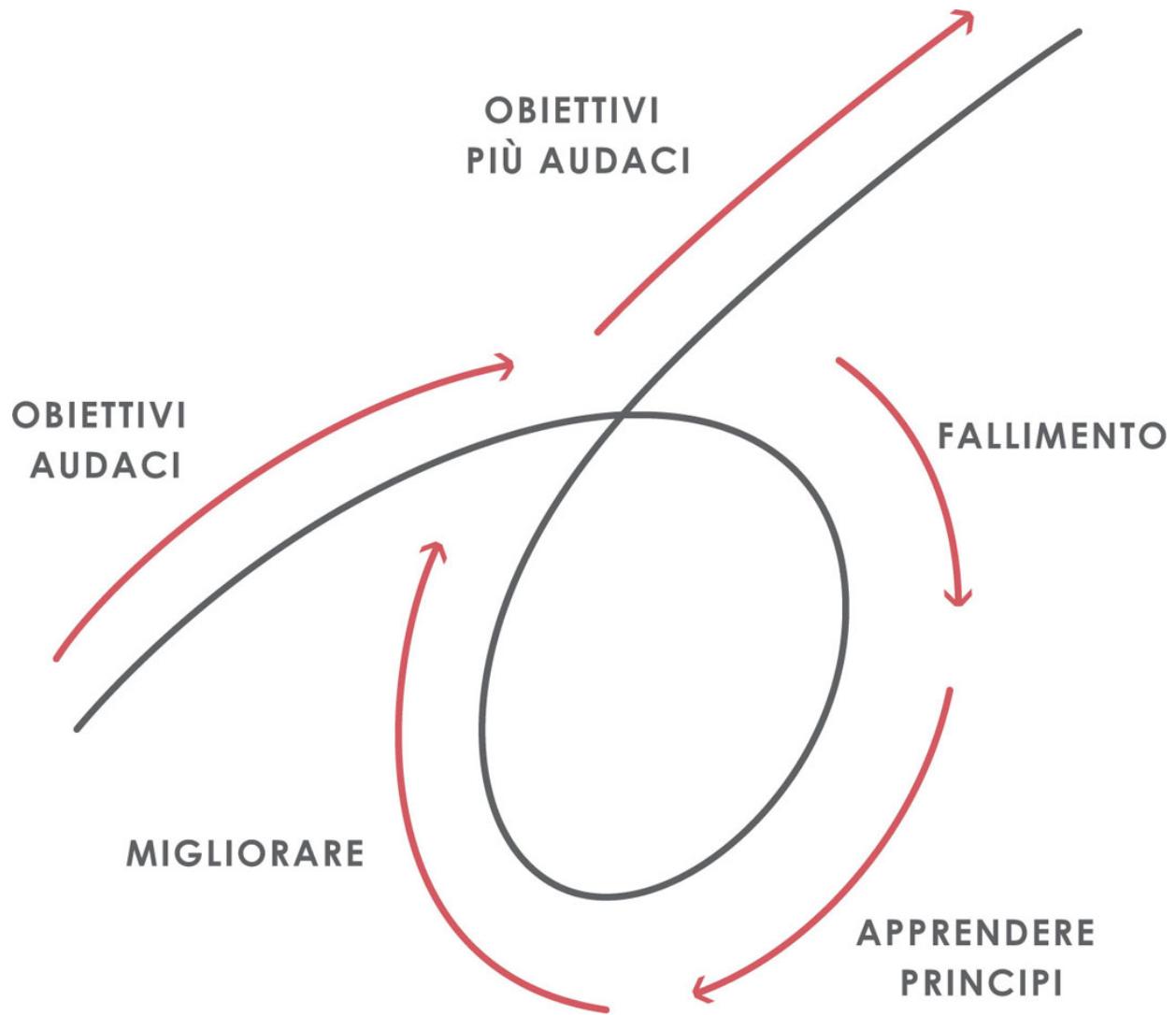
parola e che scegliate i principi che preferite in modo da creare una miscela adatta a voi.

## I MIEI PRINCIPI E COME LI HO APPRESI

Ho appreso i miei principi nell'arco di una vita intera, commettendo molti errori e riflettendo a fondo su di essi. Fin da bambino ho sempre avuto una mente curiosa e un'indole indipendente e mi sono prefisso obiettivi audaci. Mi entusiasmavo visualizzando traguardi da raggiungere, e a volte non riuscivo a raggiungerli. L'insuccesso era doloroso ma mi insegnava principi che mi avrebbero impedito di ripetere gli stessi errori. In questo modo mi evolvevo e miglioravo, e così potevo immaginare e perseguire obiettivi ancora più audaci, in modo rapido, ripetuto e protratto nel tempo. Insomma, ai miei occhi la vita si snoda come la sequenza che vedete nella prossima illustrazione.

Sono convinto che il segreto del successo risieda nel sapere come prefiggersi grandi obiettivi e fallire bene. Quando dico «fallire bene» intendo: saper affrontare insuccessi dolorosi che impartiscono lezioni preziose, senza però sbagliare a tal punto da restare estromessi dal gioco.

Questo modo di apprendere e migliorarsi si è rivelato quello più adatto a me, alla luce della mia natura e della natura del mio lavoro. Ho sempre avuto difficoltà a memorizzare informazioni e non mi piaceva seguire le istruzioni altrui, ma amavo capire da solo come funzionavano le cose. Odiavo la scuola, per via della mia pessima memoria, ma a dodici anni mi sono innamorato del trading. Chi voglia fare soldi sui mercati deve essere una persona indipendente, capace di scommettere contro l'opinione comune e vincere. Questo perché dall'opinione comune dipende la fissazione del prezzo. Inevitabilmente capita spesso di sbagliarsi, con conseguenze dolorose, quindi è importante saper sbagliare bene. Allo stesso modo, anche chi vuole diventare un imprenditore di successo deve possedere una mentalità indipendente, dev'essere capace di scommettere e vincere contro la maggioranza e quindi anche di sbagliarsi dolorosamente e spesso. Essendo sia un investitore sia un imprenditore, ho sviluppato una sana paura di sbagliarmi e ho ideato un approccio ai processi decisionali capace di massimizzare le probabilità di avere ragione.



- **Prendete decisioni ponderate per la validità di opinione.**

Le conseguenze dolorose dei miei errori mi hanno spinto a passare dalla prospettiva del «So di avere ragione» a quella del «Come faccio a sapere che ho ragione?» Mi hanno fornito l'umiltà necessaria per controbilanciare l'audacia. La consapevolezza di poter commettere sbagli dolorosi, unita alla curiosità sul perché altre persone intelligenti vedessero le cose in modo diverso, mi ha spinto a esaminare le situazioni anche attraverso gli occhi altrui, oltre che con i miei. In questo modo ho potuto esaminare molte più dimensioni di quante ne avrei viste da solo. Imparare a soppesare gli input

altri per selezionare i migliori – in altri termini, imparare a ponderare per la validità di opinione le mie decisioni – ha aumentato le probabilità di avere ragione, e questo è stato entusiasmante. Allo stesso tempo ho imparato a...

## ● Operare in base a principi...

**... formulati così chiaramente che la loro logica sia facilmente comprensibile, e che voi e gli altri possiate controllare se li mettete davvero in pratica.** L'esperienza mi ha insegnato quant'è importante riflettere e mettere per iscritto i miei parametri per ogni decisione, quindi ho preso l'abitudine di farlo. Con il tempo, la mia collezione di principi è diventata un ricettario su misura per i processi decisionali. Condividendo i principi con i colleghi nella mia azienda, Bridgewater Associates, e chiedendo loro di aiutarmi a sottoporre quei principi alla prova dei fatti, ho continuato a perfezionarli e a farli evolvere. Li ho affinati a tal punto da giungere a capire quant'è importante:

## ● Sistematizzare i processi decisionali.

Ho scoperto di poterlo fare formulando i criteri per prendere le decisioni sotto forma di algoritmi da caricare sui nostri computer. Usando in parallelo entrambi i sistemi decisionali – quello che avevo in testa e quello inserito nel computer – ho scoperto che il computer riusciva a prendere decisioni migliori delle mie, perché poteva elaborare molte più informazioni in modo più rapido e senza l'interferenza delle emozioni. In questo modo, io e i miei collaboratori siamo riusciti a incrementare nel tempo l'ammontare delle nostre conoscenze e a migliorare la qualità delle nostre decisioni collettive. Ho scoperto che questi sistemi decisionali – soprattutto quando sono ponderati per la validità di opinione – sono estremamente efficaci e sono destinati a cambiare profondamente il modo in cui si prendono decisioni di ogni tipo in ogni angolo del mondo. Il nostro approccio alle decisioni basato sui principi non ha solo migliorato le nostre decisioni economiche, di investimento e di management, ma ci ha aiutati a operare scelte migliori in ogni aspetto della vita.

Non è obbligatorio che i vostri principi siano sistematizzati e informatizzati; l'essenziale è che li sviluppate e, possibilmente, li mettiate per iscritto, soprattutto se lavorate con altre persone.

È stato questo approccio e i principi che ne sono derivati, e non qualche mia dote personale, a trasformare un ragazzino qualunque della classe media di Long Island in un uomo che si può definire «di successo» in base a varie unità di misura convenzionali: per esempio, fondare un'azienda in un trilocale e farla diventare la quinta impresa privata più importante degli Stati Uniti (secondo *Fortune*), diventare una delle cento persone più ricche al mondo (secondo *Forbes*) ed essere considerato una delle cento persone più influenti (secondo *Time*). Dall'alto di questi risultati ho potuto vedere la vita e il successo in modo molto diverso da come li immaginavo; quei principi mi hanno permesso di dare significato al lavoro e alle relazioni, un elemento a cui attribuisco ancora più valore che ai successi in senso convenzionale. Hanno offerto a me e a Bridgewater molto più di quanto potessi sognare.

Fino a poco tempo fa non volevo condividere questi principi fuori da Bridgewater, perché non mi piace mettermi al centro dell'attenzione e perché non mi sentivo in diritto di spiegare agli altri quali sono i principi giusti da avere. Ma da quando Bridgewater ha previsto la crisi finanziaria del 2008-2009 ho ricevuto molte attenzioni sulla stampa: i media erano interessati ai miei principi e alla particolare modalità con cui opera Bridgewater. Si trattava in gran parte di informazioni distorte e sensazionalistiche; così, nel 2010, ho pubblicato i nostri principi sul nostro sito web in modo che la gente potesse giudicare da sé. Con mia grande sorpresa, i principi sono stati scaricati più di tre milioni di volte e sono stato inondato da lettere di ringraziamento provenienti da tutto il mondo.

Ve li presenterò suddivisi in due libri: principi di vita e di lavoro nel primo volume, principi economici e di investimento nel secondo.

## COME SI ARTICOLANO QUESTI LIBRI

Avendo dedicato la maggior parte della mia vita adulta a riflettere sull'economia e gli investimenti, avevo pensato di scrivere prima il libro sui principi economici e di investimento. Poi invece ho deciso di iniziare dai principi di vita e lavoro, perché sono di carattere più generale e ho constatato

che chiunque può applicarli a prescindere dal settore in cui lavora. Dato che le due categorie si coniugano così bene, le riunisco qui in un singolo volume, al quale premetto una breve autobiografia, intitolata «Da dove vengo.»

### **Parte prima. Da dove vengo**

In questa parte del libro condivido alcune esperienze – e in particolare gli errori – attraverso cui ho formulato i principi che guidano i miei processi decisionali. A dire il vero non sono ancora convinto che sia giusto raccontare la mia biografia, perché temo che possa distrarvi dai principi stessi e dalle relazioni di causa-effetto eterne e universali su cui si basano. Per questo motivo non mi dispiacerebbe se decideste di saltare questa parte del libro. Se scegliete di leggerla, cercate di guardare oltre me e la mia storia particolare, per comprendere la logica e il merito dei principi che descrivo. Rifletteteci, valutateli e decidete se e quanto sono applicabili a voi e alle circostanze della vostra vita e, nello specifico, se possono aiutarvi a raggiungere i vostri obiettivi, quali che siano.

### **Parte seconda. Principi di vita**

Questa parte elenca i principi basilari che orientano il mio approccio a ogni situazione. Li enuncio in modo approfondito e spiego come si applicano al mondo naturale, nella vita privata e nelle relazioni, nel business e in politica oltre che, naturalmente, in Bridgewater. Parlerò del Processo in cinque passi che ho sviluppato per raggiungere gli obiettivi e compiere scelte efficaci; inoltre condividerò alcune mie scoperte in fatto di psicologia e neuroscienze e spiegherò come le ho applicate nella vita privata e nel business. Questo è il vero cuore del libro, perché mostra come questi principi possano essere applicati praticamente da chiunque e in qualsiasi contesto.

### **Parte terza. Principi di lavoro**

In questa parte vedrete da vicino il modo insolito in cui lavoriamo in Bridgewater. Spiegherò come abbiamo fuso i nostri principi per plasmare una meritocrazia delle idee che si prefigge di conferire significato al lavoro e alle relazioni attraverso la *verità a tutti i costi* e la *trasparenza estrema*. Vi mostrerò dettagliatamente come funziona questo metodo e come può rendere più efficace qualsiasi organizzazione. Come vedrete, siamo semplicemente un gruppo di persone che s'impegnano per eccellere nel lavoro e che

ammettono di non conoscere molte cose che dovrebbero sapere. Siamo convinti che un disaccordo meditato, non emotivo, tra pensatori indipendenti possa dar luogo a processi decisionali ponderati per la validità di opinione che siano più intelligenti ed efficaci della somma delle loro parti. Poiché un gruppo è molto più potente di un individuo, sono convinto che questi principi di lavoro siano ancora più importanti dei principi di vita su cui si basano.

### **Cosa verrà dopo questo libro**

Questa edizione a stampa sarà seguita da un libro interattivo, composto da un'app che offrirà contenuti video e modalità immersive per rendere più esperienziale l'apprendimento. Inoltre l'app imparerà a conoservi attraverso le vostre interazioni e così potrà fornirvi consigli personalizzati.

Questo libro e l'app saranno seguiti da un volume contenente altre due parti, *Principi di economia* e *Principi di investimento*, in cui presenterò i criteri che hanno funzionato per me e che penso possano aiutarvi in questi ambiti.

A quel punto avrò esaurito i consigli da darvi e potrò dire di aver concluso questa fase della mia vita.

## **Pensate con la vostra testa!**

---

**1) Cosa volete?**

**2) Cosa è vero?**

**3) Cosa avete intenzione di fare?**

# **PARTE I**

## **DA DOVE VENGO**

**Il tempo è come un fiume: ci trasporta verso incontri con la realtà che ci chiedono di prendere decisioni. Non possiamo fermarci ed evitare quegli incontri, ma solo affrontarli nel modo migliore.**

uando siamo piccoli, i nostri genitori o altre persone ci aiutano ad affrontare gli incontri con la realtà. Diventando adulti iniziamo a scegliere di testa

nostra. Decidiamo cosa prefiggerci (gli obiettivi) e questa valutazione influenza il cammino che intraprendiamo. Se vogliamo diventare medici ci iscriveremo a Medicina, se vogliamo mettere su famiglia cerchiamo un compagno di vita e così via. Lungo la strada che ci porta a raggiungere questi obiettivi incontriamo problemi, commettiamo errori e ci scontriamo con le nostre debolezze. Impariamo qualcosa su noi stessi e sulla realtà e così facendo prendiamo altre decisioni. Nel corso della vita compiamo milioni e milioni di scelte che sono essenzialmente scommesse, grandi o piccole che siano. Ci conviene riflettere su come le prendiamo, perché in ultima analisi saranno loro a determinare la qualità della vita.

Ciascuno di noi nasce con un certo livello di abilità intellettuali, ma alla nascita non abbiamo capacità decisionali. Le sviluppiamo attraverso gli incontri con la realtà. La strada che ho percorso è diversa da quella di chiunque altro – sono nato da certi genitori, ho intrapreso una certa carriera, ho avuto certi colleghi – ma sono convinto che i principi che ho imparato in questi anni possano funzionare altrettanto bene per la maggior parte delle persone e dei percorsi di vita. Mentre leggete la mia storia, sforzatevi di andare oltre il mio caso personale per individuare le relazioni di causa-effetto, le scelte che ho compiuto e le loro conseguenze, cosa ho imparato e come ho cambiato il modo in cui prendo le decisioni. Chiedetevi cosa volete, cercate esempi di persone che hanno ottenuto quello che volevano e provate a individuare le relazioni di causa-effetto all'origine dei loro successi, per applicarle e raggiungere i vostri obiettivi.

Per aiutarvi a capire cosa intendo, vi presento la verità nuda e cruda sulla mia vita e la mia carriera: con particolare enfasi su miei difetti, sugli errori che ho commesso e sui principi che ne ho tratto.

# CAPITOLO 1

## IL RICHIAMO DELL'AVVENTURA: 1949–1967

Sono nato nel 1949 e sono cresciuto in un quartiere della classe media a Long Island, figlio unico di un musicista jazz e una casalinga. Ero un bambino come tanti in una famiglia come tante ma uno scolaro peggiore della media. Adoravo giocare con gli altri ragazzi: touch football in strada e baseball nel giardino di un vicino e, qualche anno dopo, correre dietro alle ragazze.

Il DNA ci fornisce i nostri punti di forza e le nostre debolezze innate. Il mio difetto più evidente era la pessima memoria. Non riuscivo e non riesco tuttora a ricordare i fatti che non hanno un motivo preciso per essere come sono (per esempio i numeri di telefono) e non mi piace seguire le istruzioni. Allo stesso tempo ero molto curioso e mi piaceva scoprire le cose da solo, benché all'epoca questo aspetto fosse meno evidente.

Non mi piaceva la scuola, non perché richiedesse molta memorizzazione ma perché non ero interessato agli argomenti che gli insegnanti ritenevano importanti. Non capivo cosa ci avrei guadagnato ad andare bene a scuola, a parte l'approvazione di mia madre.

Mia madre mi adorava e si preoccupava per i miei brutti voti. Fino alle medie mi spediva in camera mia a studiare per un paio d'ore prima di lasciarmi uscire a giocare, ma non ci riuscivo. Mi aiutava in ogni cosa. Piegava e legava con l'elastico i giornali che consegnavo, preparava i biscotti da mangiare mentre guardavamo insieme i film dell'orrore il sabato

sera. È morta quando avevo diciannove anni. Non pensavo che sarei mai più riuscito a ridere. Oggi sorrido quando penso a lei.

Mio padre, essendo un musicista, lavorava fino a tardi – fin verso le tre del mattino – quindi nel fine settimana dormiva tutta la mattina. Quand’ero bambino non avevamo una relazione molto stretta, a parte il fatto che mi imponeva sempre di sbrigare faccende che odiavo, come tagliare l’erba e potare le siepi. Era un uomo responsabile che aveva a che fare con un ragazzino irresponsabile. Le nostre interazioni mi sembrano buffe a ricordarle oggi. Per esempio, una volta mi disse di tagliare l’erba e io decisi di fare solo il giardino davanti a casa e di rimandare a dopo quello sul retro, ma poi piovve per un paio di giorni e l’erba del giardino dietro casa crebbe così tanto che dovetti tagliarla con un falcetto. Ci misi così tanto che, quando finii, il giardino davanti aveva già l’erba troppo alta per usare il tosaerba e così via.

Dopo la morte della mamma io e mio padre diventammo molto uniti, ancor più quando mi sposai e misi su famiglia. Lo trovavo simpatico e gli volevo bene. Aveva quell’atteggiamento spensierato e disinvolto che hanno spesso i musicisti, oltre a un’ammirevole forza di carattere, probabilmente forgiata negli anni della Depressione e poi sul fronte nella Seconda guerra mondiale e in Corea. Ricordo che anche dopo i settant’anni non esitava a guidare sotto una tormenta di neve: se restava bloccato scendeva e spalava, senza farsi problemi. Dopo aver suonato nei locali e inciso dischi per tutta la vita, verso i sessantacinque anni ha avviato un’altra carriera come insegnante di musica nei licei e al college, proseguita finché ha avuto un infarto a ottantun anni. Ha vissuto per un altro decennio, con la mente lucida come sempre.

Quando non mi andava di fare qualcosa protestavo, ma quand’ero entusiasta nulla poteva trattenermi. Per esempio: a casa cercavo di sottrarmi alle faccende ma fuori le facevo volentieri, se potevo guadagnarci qualcosa. A partire dagli otto anni distribuivo i giornali, lavavo i piatti in un ristorante e riempivo gli scaffali di un grande magazzino. Non ricordo che i miei genitori mi avessero incoraggiato a fare quei lavori, quindi non so dire come li avessi trovati. Ma so che quegli impieghi, e il fatto di avere qualche soldo da gestire per conto mio quand’ero così giovane, mi hanno impartito molte lezioni preziose che non avrei imparato a scuola o giocando.

Negli anni Sessanta la psicologia in auge negli Stati Uniti puntava a suscitare aspirazioni e a infondere ispirazione: l'obiettivo era invogliare le persone a porsi traguardi audaci e nobili. Non ho più rivisto nulla del genere. Uno dei miei primi ricordi riguarda John F. Kennedy, un uomo intelligente e carismatico, che immaginava un mondo migliore e lo descriveva in modo vivido: l'esplorazione dello spazio, i diritti civili, la lotta alla povertà. Lui e le sue idee hanno influenzato molto il mio modo di pensare.

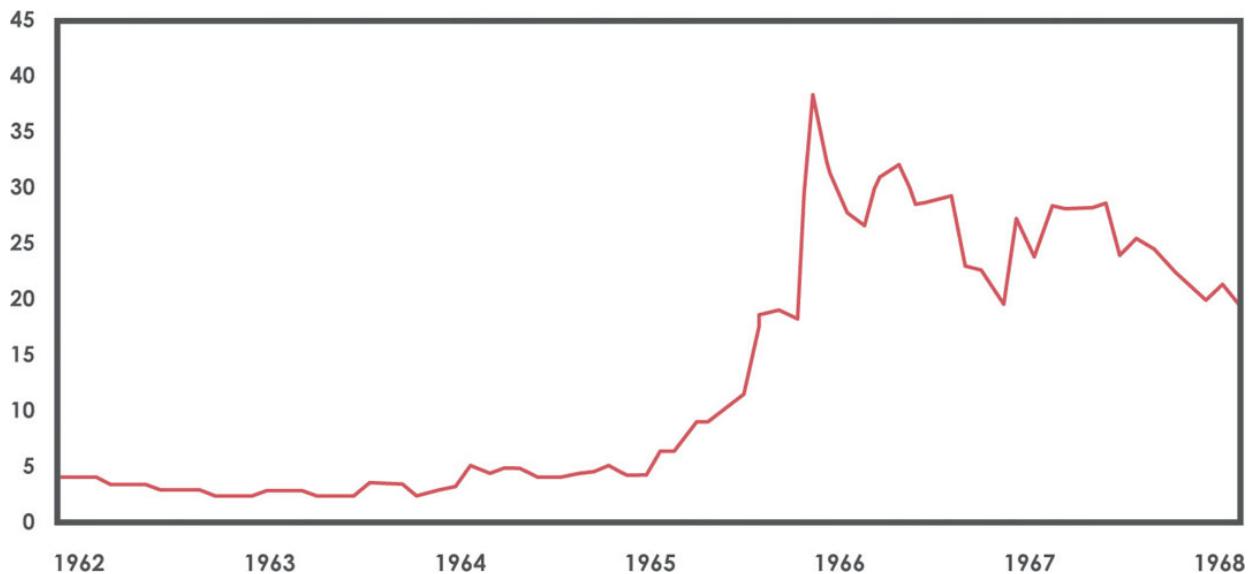
A quei tempi gli Stati Uniti erano nella fase di massima influenza sul resto del mondo: rappresentavano il 40 per cento dell'economia globale, rispetto al 20 per cento di oggi. Il dollaro era la moneta del mondo e gli USA erano la principale potenza militare. Essere «liberal» significava impegnarsi per il progresso e l'uguaglianza, mentre essere «conservatori» voleva dire restare fedeli a vecchie ingiustizie: o almeno così sembrava a me e a quasi tutte le persone che avevo intorno. Ai nostri occhi gli Stati Uniti erano ricchi, progressisti, ben governati e determinati a migliorare rapidamente sotto ogni profilo. Forse ero ingenuo, ma non ero il solo.

In quegli anni tutti parlavano del mercato azionario, perché andava a gonfie vele e consentiva guadagni facili. Era così anche per i clienti di un golf club delle mie parti, il Links, in cui iniziai a lavorare come caddie a dodici anni. Con i miei primi stipendi iniziai a giocare in borsa. Il mio primo investimento fu in azioni di Northeast Airlines. Le comprai perché era l'unica azienda di mia conoscenza che costasse meno di cinque dollari ad azione. Pensai che più azioni compravo e più soldi avrei fatto. Era una strategia sciocca, eppure triplicai l'investimento. In realtà Northeast Airlines stava per fallire ed essere rilevata da un'altra azienda. Mi era andata bene, ma all'epoca non lo sapevo. Pensai invece che fare soldi sui mercati fosse semplice, quindi mi appassionai.

A quei tempi, sulla rivista *Fortune* c'era un coupon da ritagliare e spedire per ricevere gratuitamente i report annuali delle aziende della Fortune 500. Li ordinai tutti. Ricordo ancora il postino che si trascinava dietro tutti quei documenti. Li lessi dal primo all'ultimo: è così che ho iniziato a costruirmi una biblioteca sugli investimenti. Il mercato continuava a crescere, la Seconda guerra mondiale e la Depressione sembravano ricordi lontani. Sembrava che per investire bastasse comprare qualcosa e guardarla crescere. Sarebbe cresciuto di sicuro, dicevano tutti, perché la gestione dell'economia era diventata una scienza. Dopotutto, negli ultimi dieci anni il

valore delle azioni si era quasi quadruplicato e alcuni titoli avevano ottenuto risultati ancora migliori.

## PREZZO DEL TITOLO DI NORTHEAST AIRLINES



Molti adottavano perciò la strategia del «dollar-cost averaging»: la pratica di investire la stessa cifra ogni mese, a prescindere dal numero di azioni che si potevano comprare con quell'ammontare in dollari. Ovviamente, scegliere i titoli migliori era ancora meglio, quindi io e tutti gli altri cercavamo di farlo. Ce n'erano migliaia tra cui scegliere, tutti elencati in bell'ordine sulle ultime pagine del giornale.

Mi piaceva giocare sui mercati, ma mi piaceva anche giocare con gli amici: per le strade del quartiere da bambini, nei bar con documenti falsi quand'eravamo adolescenti e oggi, ai festival musicali e a fare immersioni subacquee. Sono sempre stato uno spirito libero, portato a correre rischi in cerca di ricompense: non solo sui mercati ma in ogni aspetto della vita. Inoltre temevo la noia e la mediocrità molto più di quanto temessi il fallimento. Per me, ottimo è meglio che pessimo e pessimo è meglio che mediocre, perché pessimo, quantomeno, dà un po' di sapore alla vita. La citazione scelta per me dai miei amici sull'annuario scolastico era di Thoreau: «Se un uomo non marcia al passo dei suoi compagni, magari è

perché ode un tamburo diverso; lasciatelo marciare al suono della musica che sente, non importa né quanto lontana essa sia, né quale ne sia la cadenza.»

Nel 1966, il mio ultimo anno di liceo, il mercato azionario era ancora in forte crescita e io guadagnavo e mi divertivo moltissimo, marinando la scuola con il mio migliore amico Phil per andare a fare surf e tutte le altre attività preferite dei teenager. Ovviamente all'epoca non lo sapevo, ma quell'anno il mercato stava toccando l'apice. Da allora in poi, quasi tutto ciò che pensavo di sapere sui mercati si dimostrò sbagliato.

# **CAPITOLO 2**

## **VARCARE LA SOGLIA:**

### **1967-1979**

**E**ntrai in quel periodo con i pregiudizi derivati dalle esperienze passate e dalle persone che avevo intorno. Nel 1966 i prezzi delle azioni riflettevano l'ottimismo degli investitori sul futuro, ma tra il 1967 e il 1979 una serie di brutte sorprese nell'economia provocò decrescite importanti e inaspettate. Non solo l'economia e i mercati ma anche l'umore sociale subì un deterioramento. Quel periodo mi ha insegnato che tutti ci aspettiamo che il futuro sia una versione leggermente modificata del presente, ma di solito le cose vanno in tutt'altro modo. Nel 1967, però, non lo sapevo ancora. Sicuro che prima o poi i titoli sarebbero risaliti, continuavo a comprare anche mentre il mercato crollava e continuai a perdere soldi finché non capii cos'era andato storto e come rimediare. Gradualmente imparai che i prezzi riflettono le aspettative delle persone, quindi salgono quando i risultati reali sono migliori del previsto e scendono quando i risultati sono peggiori del previsto. E la maggior parte delle persone si lascia influenzare dalle esperienze recenti.

Quell'autunno mi iscrissi a un college di quelle parti, il C.W. Post. Entrai con riserva, perché al liceo avevo una media piuttosto bassa. A differenza del liceo, però, il college mi piacque molto, perché lì potevo studiare le materie che mi interessavano e non quelle imposte da altri, quindi prendevo sempre voti alti. Inoltre mi piaceva vivere lontano da casa ed essere indipendente.

Mi fu d'aiuto anche la meditazione. Quando i Beatles andarono in India nel 1968 per studiare meditazione trascendentale nell'ashram del Maharishi Mahesh Yogi, mi incuriosii e decisi di imparare a meditare anch'io. La trovai un'attività molto piacevole. La meditazione mi è tornata utilissima in tutto il corso della vita perché produce uno stato di calma e apertura mentale che mi permette di pensare in modo più chiaro e più creativo.

Al college decisi di laurearmi in finanza, a causa del mio amore per i mercati e perché era un corso di laurea che non prevedeva lingue straniere obbligatorie: quindi mi permetteva di studiare ciò che mi interessava, dentro e fuori dall'aula. Imparai molto a proposito dei future su merci da un compagno di studi molto interessante, un veterano del Vietnam che aveva parecchi anni più di me. Le commodity mi affascinavano perché si potevano scambiare con requisiti di margine molto bassi, quindi potevo sfruttare al meglio i pochi fondi che avevo da investire. Se fossi riuscito a prendere le decisioni giuste, come speravo, avrei potuto prendere in prestito di più per guadagnare di più. All'epoca non esistevano i future su azioni, bond e valute: i *commodity futures* riguardavano vere materie prime come il granturco, la soia, bovini e suini. Dunque fu su quei mercati che iniziai a operare.

Gli anni del college coincisero per me con l'era dell'amore libero, della sperimentazione con le droghe e del rifiuto dell'autorità tradizionale. Quel periodo ha avuto un effetto duraturo su di me e su molti altri membri della mia generazione. Per esempio ha influenzato profondamente Steve Jobs, con cui mi sentivo in sintonia e che ammiravo. Come me, anche lui si era appassionato alla meditazione e non gli interessava sentire lezioni ma preferiva inventare oggetti nuovi e straordinari. L'epoca in cui abbiamo vissuto ci ha insegnato a mettere in questione le tradizioni e le usanze radicate: una mentalità di cui Jobs ha dato prova nelle iconiche campagne pubblicitarie per Apple come «1984» e «Questo film lo dedichiamo ai folli», che mi hanno colpito molto.

Per gli Stati Uniti erano anni difficili. La leva obbligatoria si ampliava e sempre più ragazzi tornavano a casa in una bara: la guerra del Vietnam divideva il Paese. C'era una lotteria basata sulle date di nascita per determinare l'ordine della leva. Ricordo che ascoltavo la lotteria alla radio mentre giocavo a biliardo con gli amici. Si stimava che sarebbero state

arruolate le prime 160 date di nascita chiamate, ma le lessero tutte e 366. Il mio compleanno era al quarantottesimo posto.

Non ero abbastanza intelligente per temere la guerra, perché pensavo ingenuamente che non potesse succedermi nulla di brutto, ma non volevo partire perché mi stavo costruendo una vita e due anni di pausa sembravano un'eternità. Mio padre, però, era profondamente contrario alla guerra e al mio reclutamento, benché avesse creduto nelle due guerre precedenti e vi avesse combattuto. Mi fece visitare da un medico che scoprì che soffrivo di ipoglicemia, quindi fui riformato. A ripensarci oggi mi rendo conto di essermi salvato per un cavillo tecnico, capisco che mio padre mi ha aiutato a sottrarmi alla leva e nutro in proposito sentimenti contrastanti. Mi sento in colpa per non aver fatto la mia parte; sono sollevato perché non ho dovuto patire le conseguenze negative della guerra che sono toccate a tante altre persone; sono grato a mio padre per l'amore che ha ispirato i suoi sforzi per proteggermi. Non so cosa farei se oggi mi trovassi nella stessa situazione.

Al deteriorarsi della situazione politica ed economica dell'America, l'umore nazionale virò alla depressione. L'Offensiva del Têt di gennaio 1968<sup>1</sup> sembrò indicare che gli Stati Uniti stavano perdendo la guerra; nello stesso anno Lyndon Johnson decise di non candidarsi per un secondo mandato e fu eletto Richard Nixon, che diede avvio a un'epoca ancora più difficile. Intanto il presidente francese Charles De Gaulle stava scambiando i dollari del suo Paese con l'oro, perché temeva che gli Stati Uniti stampassero moneta per finanziare la spesa bellica. Osservando che le notizie e il mercato si muovevano all'unisono, iniziai a intuire il quadro completo e a comprendere la relazione causa-effetto tra i due elementi.

Verso il 1970 o il 1971 mi accorsi che l'oro iniziava a crescere sui mercati mondiali. Fino ad allora, come tante altre persone, non avevo prestato molta attenzione ai tassi di cambio perché il sistema valutario era rimasto stabile per tutto il corso della mia vita. Ora però gli eventi legati alle valute apparivano sempre più spesso sui giornali e attrassero la mia attenzione. Imparai che le altre valute erano legate al dollaro, che il dollaro era legato all'oro, che gli americani non potevano possedere oro (ma non capivo bene perché) e che le altre banche centrali potevano convertire i loro dollari di carta in oro, per assicurarsi di non rimetterci se gli Stati Uniti avessero stampato troppi dollari. I funzionari del governo americano

cercavano di smorzare i timori per il dollaro e l'entusiasmo per l'oro, assicurandoci che il dollaro era solido e che l'oro era un metallo superato. L'aumento dei prezzi dell'oro era colpa degli speculatori, dicevano, e gli speculatori sarebbero rimasti scottati quando la situazione si fosse tranquillizzata. All'epoca credevo ancora che i funzionari del governo fossero onesti.

Nella primavera del 1971 mi laureai con una media dei voti quasi perfetta, che mi permise di entrare alla Harvard Business School. L'estate prima di iniziare i corsi alla HBS trovai lavoro come commesso al New York Stock Exchange. A metà dell'estate il problema del dollaro aveva quasi raggiunto il punto di rottura. Girava voce che gli europei non accettassero più dollari dai turisti americani. Il sistema monetario globale stava colllassando, ma io non l'avevo ancora capito.

Poi, domenica 15 agosto 1971, il presidente Nixon andò in televisione ad annunciare che gli Stati Uniti non avrebbero mantenuto la promessa di consentire il cambio dei dollari con l'oro: il valore del dollaro crollò. Dato che il governo aveva promesso di non svalutare il dollaro, ascoltai sbigottito le parole del presidente. Anziché affrontare i problemi di fondo che erano all'origine della pressione sul dollaro, Nixon continuava a incolpare gli speculatori, dando a parole l'impressione di voler sostenere il dollaro mentre le sue azioni facevano l'opposto. «Farlo fluttuare» come stava facendo Nixon, per poi farlo affondare come un sasso, ai miei occhi somigliava molto a una bugia. Nei decenni trascorsi da allora, ho sentito ripetutamente i politici fare simili promesse subito prima di svalutare una moneta, quindi ho imparato a non credere al governo quando ci assicura che non permetterà una svalutazione. Con più convinzione ce l'assicurano, più disperata tende a essere la situazione: quindi è più probabile che ci sarà una svalutazione.

Mentre ascoltavo il discorso di Nixon mi chiesi cosa potessero significare quei nuovi sviluppi. Il denaro come l'avevamo sempre conosciuto – uno scontrino in cambio del quale si poteva pretendere dell'oro – non esisteva più. Non poteva essere una bella notizia. Mi sembrava chiaro che l'era delle promesse, personificata da Kennedy, si andava esaurendo.

Quel lunedì mattina andai al palazzo della Borsa aspettandomi il pandemonio. E lo trovai, ma non nella forma che avevo immaginato: invece

di crollare, il mercato azionario aveva guadagnato ben il quattro per cento.

Per cercare di capire cosa stesse succedendo, passai il resto di quell'estate a studiare le svalutazioni monetarie del passato. Imparai che tutti gli eventi degli ultimi tempi – la rottura della correlazione con l'oro e la svalutazione, la conseguente ascesa del mercato – erano già accaduti in passato e che una serie di logiche relazioni causa-effetto rendeva inevitabile quella catena di eventi. Mi resi conto che non avevo saputo prevederlo perché mi ero lasciato cogliere alla sprovvista da qualcosa che non era mai avvenuto nel corso della mia vita, benché fosse avvenuto ripetutamente in precedenza. Il messaggio che la realtà mi stava trasmettendo era: «Ti conviene studiare cos'è successo ad altre persone in altri periodi e luoghi, perché altrimenti non saprai se queste cose possono succedere anche a te e, se ti succedono, non saprai come affrontarle».

Quell'autunno, quando mi iscrissi alla Harvard Business School, non vedeo l'ora di conoscere i miei compagni di corso, persone di straordinaria intelligenza che venivano da tutto il mondo. Per quanto fossero alte le mie aspettative, la realtà fu ancora meglio. Vivevo con persone di ogni continente e ci divertivamo insieme in un ambiente stimolante ed eclettico. Non c'era un insegnante davanti a una lavagna che ci dicesse cosa ricordare e nessun esame per controllare se lo ricordavamo o no. Al posto di quella roba ci davano veri case study da leggere e analizzare. Poi ci riunivamo in gruppi e ci chiedevamo cosa avremmo fatto se fossimo stati al posto di quelle persone in quelle situazioni. Quella sì che era la scuola giusta per me!

Nel frattempo, grazie al tanto denaro stampato dopo la fine dello standard aureo, l'economia e i mercati erano in forte crescita. Nel 1972 tornarono di moda le azioni, e quelle all'ultimo grido erano i Nifty Fifty: cinquanta titoli con una crescita degli utili rapida e costante e che tutti ritenevano sicuri.

Per quanto fosse entusiasmante il mercato azionario, ero più interessato allo scambio delle merci: quindi, quella primavera, pregai il direttore delle commodity in Merrill Lynch di darmi un lavoro per l'estate. Si stupì, perché era insolito che uno studente della Harvard Business School fosse interessato alle merci, che erano considerate il cugino povero del brokeraggio di Wall Street. Fino ad allora, a quanto mi è dato sapere, nessuno studente della HBS aveva mai lavorato nei future su merci da

nessuna parte. A Wall Street pochissime società avevano una divisione commodity; quella di Merrill Lynch era piccola, relegata in un vicolo e arredata con semplici scrivanie di metallo.

Qualche mese dopo, quando tornai alla HBS per frequentare il secondo anno, iniziò il primo shock petrolifero e i prezzi quadruplicarono in pochi mesi. L'economia americana rallentò, i prezzi delle materie prime schizzarono alle stelle e, nel 1973, il mercato azionario colò a picco. Anche quella volta mi lasciai cogliere di sorpresa: ma col senno di poi era chiaro che le tessere del domino erano cadute in una sequenza logica.

In quel caso, l'eccesso di spesa finanziato dal debito negli anni Sessanta era proseguito nei primi Settanta. La Fed aveva finanziato quella spesa con politiche di credito facile; ma, rimborsando i debiti con moneta svalutata anziché con dollari coperti dalle riserve d'oro, gli Stati Uniti andarono praticamente in default. Com'era naturale, stampando tutti quei soldi il valore del dollaro precipitò. Il che aprì la strada a un credito più facile e quindi a un ulteriore aumento della spesa. L'impennata dell'inflazione che seguì il crollo del sistema valutario fece salire ancor di più i prezzi delle commodity. Come reazione, nel 1973 la Fed inasprì le politiche monetarie, che è quello che fanno le banche centrali quando l'inflazione e la crescita sono eccessive. Questo, a sua volta, generò il calo più drastico dei titoli azionari e il peggior indebolimento dell'economia dai tempi della Depressione. I Nifty Fifty restarono duramente colpiti e si inabissarono.

La lezione da imparare? Quando tutti pensano la stessa cosa – per esempio, che i Nifty Fifty siano una scommessa sicura – quasi certamente la loro idea si riflette sul prezzo e scommettere sul prezzo sarà probabilmente un errore. Avevo imparato anche che per ogni azione (per esempio, soldi facili e credito facile) c'è una conseguenza (in quel caso un aumento dell'inflazione) più o meno proporzionale all'azione, che genera una reazione più o meno uguale e opposta (irrigidimento del credito e diminuzione del denaro disponibile) e un rovesciamento dei mercati.

Iniziavo a vedersi ripresentare certe situazioni, il che mi condusse a capire che quasi ogni evenienza rientra nel novero delle «situazioni abituali»: quasi ogni evento si è già verificato ripetutamente prima d'ora, per motivi legati al rapporto causa-effetto. Certo, restava difficile identificare correttamente *quali* di quelle «situazioni abituali» si stesse effettivamente verificando e comprendere le relazioni di causa-effetto

soggiacenti. Benché, col senso di poi, quasi tutto sembrasse inevitabile e logico, nulla era altrettanto chiaro in tempo reale.

Dato che la gente insegue ciò che è in voga e disprezza il resto, dopo il 1973 gli investimenti azionari passarono di moda e prese piede invece il trading delle commodity. Con i miei trascorsi nel settore e il mio master in gestione d'impresa a Harvard, divenni piuttosto ricercato dalle aziende. Dominick & Dominick, una società di intermediazione di medie dimensioni e con cent'anni di storia alle spalle, mi assunse come direttore della divisione commodity per 25.000 dollari l'anno, una cifra alta rispetto alla media degli stipendi iniziali di quell'anno per i diplomati dell'HBS. Il mio nuovo capo mi affiancò a un collega più anziano e con molta esperienza nel brokeraggio di merci; ci fu assegnato il compito di allestire una divisione commodity. Era un'impresa al di sopra delle mie possibilità, benché fossi troppo arrogante per rendermene conto. Probabilmente avrei imparato molte lezioni dolorose se avessi continuato a fare quel lavoro, ma i guai del mercato azionario fecero fallire Dominick & Dominick prima che riuscissimo a fare progressi.

Mentre l'economia andava in crisi, lo scandalo Watergate dominava i titoli dei giornali: potei vedere di nuovo all'opera l'intreccio di politica ed economia, come al solito con l'economia al comando. Questa spirale discendente spingeva la gente al pessimismo, quindi a vendere le azioni, sicché il mercato continuava a crollare. Non c'era più grande margine di peggioramento, eppure tutti temevano che la situazione sarebbe precipitata ancora. Era l'immagine speculare di ciò che avevo visto nel 1966, quando il mercato aveva toccato l'apice: e proprio come allora, l'opinione diffusa era errata. Quando le persone sono molto pessimiste tendono a vendere, i prezzi si abbassano molto e bisogna correre ai ripari in qualche modo. Infatti la Fed allentò la politica monetaria e nel dicembre 1974 i titoli toccarono il punto più basso.

All'epoca ero single e vivevo a New York; mi divertivo molto alle feste con gli amici della HBS e uscivo con molte ragazze. Il mio coinquilino frequentava una donna cubana e mi aveva organizzato un appuntamento al buio con un'amica di lei, una donna spagnola dall'aria esotica, di nome Barbara, che parlava poco l'inglese. Non fu un problema, perché comunicammo in altri modi. Mi entusiasmò per quasi due anni e poi andammo a vivere insieme, ci sposammo, avemmo quattro figli. Abbiamo

condiviso una vita straordinaria. Mi entusiasma ancora, ma è una persona molto riservata e non posso dire altro sul suo conto.

Mentre lavoravo nel settore del brokeraggio, operavo nel trading anche in proprio. Avevo molte più posizioni vincenti che perdenti, ma oggi ricordo solo quelle perdenti. Ne ricordo una molto grossa, che aveva per oggetto la pancetta di maiale. Per vari giorni il mercato dei *pork belly* rimase sul *limit down*: ovvero il prezzo si era abbassato a tal punto che gli scambi dovettero essere interrotti. In seguito descrissi così l'impatto di quell'esperienza a Jack Schwager, autore di *Hedge Fund Market Wizards*:

*A quei tempi c'erano i grandi tabelloni delle commodity che facevano un clic a ogni variazione dei prezzi. Quindi ogni mattina, all'apertura, vedivo e sentivo il mercato che calava – clic, clic – di 200 punti, il limite giornaliero, per poi restare immutato su quel prezzo: e sapevo di aver perso molto di più, con potenziali perdite ulteriori ancora imprecise. Era un'esperienza molto tattile [...] che mi ha insegnato l'importanza di tenere sotto controllo il rischio: perché non volevo mai più sentire un dolore così forte. Ha fatto crescere in me la paura di sbagliarmi e mi ha spinto ad accertarmi che una singola scommessa, o anche più d'una, non potessero farmi perdere più di una certa cifra che consideravo accettabile. Nel trading bisogna essere difensivi e aggressivi allo stesso tempo. Se non sei aggressivo non guadagni, se non sei difensivo non riesci a tenerti i soldi. Penso che chiunque faccia soldi nel trading debba soffrire orribilmente prima o poi. È come lavorare con l'elettricità: rischi di prendere la scossa. Con la pancetta di maiale e con altri mercati, sentivo la scossa elettrica e la paura che la accompagnava.*

Dopo la chiusura della divisione retail di Dominick & Dominick mi trasferii in una società di mediazione più grande e di maggior successo, che durante la mia breve permanenza rilevò altre società e cambiò nome diverse volte, attestandosi infine su Shearson. Al comando, però, restò sempre Sandy Weill.

Shearson mi mise al comando della sua divisione *futures hedging*, che comprendeva sia i future sulle commodity sia quelli finanziari. Ero la persona che aiutava i clienti a gestire i rischi di prezzo nelle loro aziende

tramite i future. Acquisii una certa esperienza nei mercati dei cereali e del bestiame e iniziai a frequentare il West Texas e le aree agricole della California. I broker di Shearson, gli allevatori di bestiame e i commercianti di cereali con cui avevo a che fare erano persone splendide che mi facevano entrare nel loro mondo, mi portavano a concerti di musica country, al tiro al piccione, ai barbecue. Lavoravamo e ci divertivamo insieme; con loro costruii una seconda vita che andò avanti per vari anni, benché il mio lavoro da Shearson fosse durato solo poco più di un anno.

Per quanto amassi il lavoro e i colleghi, non mi trovavo bene nell'ambiente di Shearson. Ero troppo sfrenato. Per esempio una volta, per fare uno scherzo che a ripensarci oggi era stupido, assoldai una spogliarellista perché si togliesse il mantello mentre io tenevo un intervento alla convention annuale della California Grain & Feed Association. Inoltre tirai un pugno in faccia al mio capo. Come era prevedibile, fui licenziato.

Ma i broker, i loro clienti e anche quelli che mi avevano licenziato mi trovavano simpatico e continuavano a volere i miei consigli. Addirittura erano disposti a pagarmeli: quindi nel 1975 fondai Bridgewater Associates.

## LA FONDAZIONE DI BRIDgewater

Per meglio dire la *ri*-fondai. Poco dopo essere uscito dalla HBS ed essere andato a lavorare alle commodity in Dominick & Dominick, avevo fondato una piccola società con Bob Scott, un amico della HBS. Insieme ad alcuni amici in altri Paesi, avevamo fatto qualche tentativo svogliato di vendere commodity dagli Stati Uniti all'estero. L'avevamo chiamata Bridgewater perché volevamo «gettare un ponte» tra le nazioni e perché ci sembrava che suonasse bene. Nel 1975 non restava molto di quella società ma, dato che sulla carta esisteva già, decisi di usarla.

La gestivo dal mio trilocale. Quando un amico della HBS che era il mio coinquilino si trasferì, trasformai la mia stanza in un ufficio. Lavoravo con un altro amico, con cui giocavo a rugby; assumemmo una giovane donna straordinaria come nostra assistente. Noi tre costituivamo l'intera Bridgewater.

Passavo gran parte del tempo a seguire i mercati e a mettermi nei panni delle aziende miei clienti per spiegare come avrei affrontato i rischi di

mercato se fossi stato in loro. E naturalmente continuavo a investire per conto mio. Impegnarmi con gli amici nella missione di aiutare i clienti a battere i mercati era molto più divertente che avere un lavoro vero. Sapevo che sarei stato felice purché riuscissi a coprire le spese e mantenermi.

Nel 1977 io e Barbara decidemmo di avere un figlio, quindi ci sposammo. Andammo a vivere in affitto in un appartamento a Manhattan, dove trasferii anche l'azienda. In quel periodo i russi compravano molti cereali e volevano consigli da me, quindi portai Barbara in una luna di miele/viaggio di lavoro in Unione Sovietica. Arrivammo a Mosca l'ultimo dell'anno e partimmo in autobus dallo scialbo aeroporto sotto la neve, passammo davanti alla cattedrale di San Basilio e ci ritrovammo in una splendida festa piena di russi molto estroversi e cordiali.

Il lavoro mi ha permesso di visitare località esotiche e conoscere persone interessanti. Se guadagno qualcosa è solo la ciliegina sulla torta.

## LA MODELLAZIONE DEI MERCATI COME MACCHINE

Stavo imparando a conoscere a fondo i mercati del bestiame, della carne, dei cereali e degli oli vegetali. Mi piacevano perché erano concreti e andavano meno soggetti alle percezioni distorte di valore rispetto ai titoli azionari. Mentre i titoli potevano restare troppo alti o troppo bassi perché «gente ancora più stupida» (in base alla teoria del *greater fool*) continuava a comprarli o a venderli, il bestiame invece finiva sul banco della carne, dove veniva prezzato in base a quanto i consumatori erano disposti a pagare. Potevo visualizzare i processi che conducevano a quelle vendite e vedere le relazioni su cui si fondavano. Dato che il bestiame mangia cereali (soprattutto granturco) e soia, e dato che il granturco e la soia competono per gli ettari di terreno coltivabile, quei due mercati sono strettamente collegati. Imparai tutto il possibile sul loro conto: acri coltivati e rendimento tipico in ciascuna delle aree principali; come convertire i livelli di precipitazioni nelle diverse settimane della stagione in stime del raccolto; come prevedere le dimensioni del raccolto, i costi di gestione e l'inventario dei capi di bestiame per fascia di peso, località e tassi di accrescimento; e

come prevedere la resa della carcassa, i margini per il rivenditore, le preferenze dei consumatori riguardo i tagli della carne e le quantità da macellare in ogni stagione.

Non fu uno studio puramente teorico: gli esperti del mestiere mi mostrarono come funzionavano i processi agricoli e io ne trassi dei modelli da usare per mappare le interazioni tra quegli elementi nel corso del tempo.

Per esempio, sapendo quanti capi di bestiame, polli e suini venivano alimentati, quanti cereali mangiavano e a che velocità ingrassavano, potevo prevedere quando e quanta carne sarebbe arrivata sul mercato e quando e quanto granturco e soia sarebbero stati consumati. Analogamente, vedendo quanti acri di granturco e soia venivano seminati in tutte le aree, attraverso regressioni che mostravano l'influenza delle precipitazioni in ciascuna area e applicando previsioni meteo e dati sulle precipitazioni, potevo calcolare le tempistiche e la quantità di granturco e soia prodotti. Mi sembrava una bellissima macchina composta da relazioni logiche di causa ed effetto. Comprendendo queste relazioni potevo ideare regole (o principi) per le decisioni, che poi potevo rappresentare mediante un modello.

Quei primi modelli erano molto diversi da quelli che usiamo oggi: erano schizzi rapidi, analizzati e convertiti in programmi informatici con la tecnologia che potevo permettermi all'epoca. All'inizio facevo le regressioni su una calcolatrice portatile Hewlett-Packard HP-67, tracciavo diagrammi a mano con le matite colorate e prendevo appunti sugli scambi in quaderni da scolaro. Quando arrivò il personal computer, potei inserire i numeri e convertirli in immagini del futuro sui fogli di calcolo. Sapendo come il bestiame, i suini e i polli attraversavano le diverse fasi di produzione, come entravano in competizione per aggiudicarsi i dollari dei consumatori, quanto il consumatore spendeva e perché, come i margini di profitto dei macellatori e dei rivenditori influenzavano il loro comportamento (per esempio quali tagli avrebbero pubblicizzato di più), potevo vedere come la macchina produceva prezzi per ciascuno di quegli animali, prezzi su cui potevo scommettere.

Quei primi modelli erano molto semplici ma mi piaceva costruirli e rifinirli; in ogni caso funzionavano a sufficienza per fruttarmi un guadagno. L'approccio alla determinazione dei prezzi che usavo era diverso da quello che avevo appreso nei corsi di economia, in cui domanda e offerta erano misurate nei termini delle quantità vendute. Trovavo molto più pratico

misurare la domanda come l'ammontare speso (anziché come la quantità acquistata) e scoprire chi erano gli acquirenti e i venditori e perché compravano e vendevano. Illustrerò questo approccio nei Principi economici e di investimento.

Questo approccio diverso è uno dei motivi principali per cui riuscivo a cogliere movimenti dell'economia e dei mercati che agli altri sfuggivano. Da quel punto in poi, ogni volta che osservavo un mercato qualunque – commodity, azioni, bond, valute, qualsiasi cosa – riuscivo a vedere e comprendere squilibri che non apparivano evidenti ad altre persone che definivano domanda e offerta nel modo tradizionale (come unità equivalenti tra loro).

Visualizzare sistemi complessi come macchine, scoprire le relazioni causa-effetto al loro interno, mettere per iscritto i principi per la loro gestione e darli in pasto a un computer che potesse «prendere decisioni» al posto mio divennero pratiche abituali.

Non fraintendetemi: il mio approccio era ben lungi dalla perfezione. Ricordo bene una scommessa «imperdibile» che mi costò circa centomila dollari di tasca mia. Era più del mio intero patrimonio dell'epoca. E quel che è peggio, danneggiò anche i miei clienti. La lezione più dolorosa che mi è stata ripetutamente impartita è che non si può mai essere sicuri di niente: c'è sempre il rischio di farsi molto male, anche nelle scommesse che sembrano più sicure, quindi è sempre meglio dare per scontato di aver trascurato qualcosa di importante. Questa lezione ha cambiato il mio approccio alle decisioni in modi le cui conseguenze saranno visibili in tutto il corso di questo libro e a cui attribuisco gran parte del mio successo. Tuttavia, avrei commesso molti altri errori prima di cambiare davvero il mio comportamento.

## COSTRUIRE L'AZIENDA

Guadagnare era bello, ma compiere un lavoro significativo e instaurare relazioni significative era molto meglio. Per me, un lavoro significativo è quello che mi porta a impegnarmi in una missione che mi coinvolge profondamente; mentre le relazioni significative sono quelle che ho con persone a cui tengo molto e che tengono molto a me.

Pensateci: non ha senso prefiggersi l'obiettivo di guadagnare denaro, perché il denaro non ha alcun valore intrinseco. Il suo valore proviene da ciò che può comprare: e non può comprare tutto. È più saggio iniziare da ciò che volete davvero, dai vostri autentici obiettivi, per poi risalire all'indietro e chiedervi di cosa avete bisogno per raggiungerli. I soldi saranno uno dei requisiti necessari, ma non l'unico e certamente non il più importante dopo aver ottenuto la cifra necessaria per ottenere ciò che volete davvero.

Quando pensate alle cose che volete davvero, vi conviene pensare ai loro valori relativi in modo da soppesarli correttamente. Nel mio caso volevo in egual misura lavoro significativo e relazioni significative, mentre attribuivo meno valore al denaro, purché ne avessi abbastanza per coprire le esigenze fondamentali. Riflettendo sull'importanza relativa delle relazioni appaganti e del denaro, mi fu chiaro che le relazioni erano più importanti, perché non c'è cifra di denaro al mondo che accetterei in cambio di una relazione significativa, dato che non esiste nulla di più prezioso che potrei comprare con quei soldi. Quindi, per me, lavoro significativo e relazioni significative erano e sono ancora gli obiettivi primari: tutto ciò che facevo era per loro. Il denaro guadagnato era una conseguenza accidentale.

Alla fine degli anni Settanta iniziai a inviare ai clienti le mie osservazioni sui mercati via telex. La genesi di queste *Daily Observations* («Cereali e olio di semi», «Bestiame e carni», «Economia e mercati finanziari») fu semplice: il nostro business primario era la gestione dell'esposizione al rischio, ma i nostri clienti chiamavano anche per sentire la mia opinione sui mercati. Rispondere a quelle chiamate era dispendioso in termini di tempo, quindi decisi che sarebbe stato più efficiente mettere ogni giorno per iscritto i miei pensieri affinché le altre persone potessero capire la mia logica e aiutarmi a migliorarla. Era una buona disciplina, perché mi costringeva a fare ricerca e a riflettere ogni giorno. Inoltre diventò un importante canale di comunicazione per la nostra azienda. Oggi, dopo quasi quarant'anni e diecimila pubblicazioni, le nostre *Daily Observations* vengono lette e stimolano la riflessione e il dibattito tra clienti e politici di tutto il mondo. Le scrivo ancora, insieme ad altre persone in Bridgewater, e mi aspetto di continuare a scriverle finché la gente non vorrà più leggerle o finché morirò.

Oltre a fornire ai clienti queste osservazioni e consigli, iniziai a gestire le loro esposizioni, comprando e vendendo per loro conto. A volte venivo retribuito con un fisso mensile e a volte con una percentuale dei profitti. Tra i clienti per cui svolgevo consulenze in quel periodo c'era McDonald's, che comprava grandissime quantità di carne di manzo, e Lane Processing, all'epoca il maggior produttore di pollame in America. Feci guadagnare molti soldi a entrambi: soprattutto a Lane Processing, che ricavò ancora di più con la speculazione sui mercati dei cereali e della soia che non con l'allevamento e la vendita dei polli.

In quel periodo McDonald's aveva ideato un nuovo prodotto, il Chicken McNugget, ma era restia a portarlo sul mercato perché temeva un aumento dei prezzi del pollame che avrebbe eroso i suoi margini di profitto. I produttori di pollame, come Lane, non volevano vendere loro la merce a prezzo fisso perché temevano a loro volta un aumento dei costi e una riduzione dei margini.

Mentre riflettevo sul problema mi venne in mente che, in termini economici, un pollo può essere considerato una macchina semplice composta dall'animale e dal mangime. Il costo più volatile di cui doveva preoccuparsi il produttore era il prezzo del mangime. Mostrai a Lane come usare una miscela di future sul granturco e sulla soia per bloccare i costi e poter offrire un prezzo fisso a McDonald's. Dopo aver ridotto molto il suo rischio di prezzo, nel 1983 McDonalds portò sul mercato il McNugget. Ero felicissimo di aver contribuito a quel successo.

Identificai analoghe relazioni di prezzo nei mercati del bestiame e della carne. Per esempio, mostrai a chi alimentava il bestiame come incrementare i margini di profitto attraverso buone relazioni di prezzo tra le voci di costo (bestiame all'ingrasso, granturco e soia) e quello che avrebbero venduto (bestiame ingrassato) sei mesi dopo. Sviluppai un metodo per vendere diversi tagli di carne fresca per la consegna futura a prezzi fissi molto inferiori a quelli della carne congelata ma che generavano comunque margini elevati. La vasta conoscenza che i miei clienti avevano del funzionamento delle «macchine» nelle loro aziende, unita alla mia conoscenza del funzionamento dei mercati, è andata a vantaggio di entrambi e, nel complesso, ha reso i mercati più efficienti. La mia capacità di visualizzare queste macchine complesse ci ha fornito un vantaggio competitivo contro chi agisce d'impulso o senza riflettere, cambiando in

ultima analisi il modo di operare di quei settori. E, come sempre, è stato divertente lavorare con persone che trovavo simpatiche.

Il 26 marzo 1978 mia moglie diede alla luce il nostro primo figlio, Devon. Avere un bambino è stata la decisione più difficile che abbia mai dovuto prendere, perché non potevo sapere come sarebbe andata ed era una decisione irrevocabile. Si è rivelata la migliore di sempre. Non parlerò molto della mia famiglia in questo libro ma posso dire che mi ci sono dedicato con la stessa intensità con cui mi sono dedicato alla carriera e ho collegato le due cose tra loro. Per darvi un'idea di quanto fossero intrecciate nella mia mente, sappiate che Devon si chiama così in onore di una delle razze di bestiame più antiche conosciute all'uomo, una delle prime a essere importate negli Stati Uniti e rinomata per l'alto tasso di fertilità.

---

<sup>1</sup> Un attacco simultaneo a sorpresa da parte dei nordvietnamiti in più di cento città e cittadine del Vietnam del Sud.

## CAPITOLO 3

### IL MIO ABISSO:

1979-1982

Tra il 1950 e il 1980 il debito, l'inflazione e la crescita aumentarono e diminuirono all'unisono in ondate sempre più ampie, ciascuna più grande della precedente, soprattutto dopo la rottura del legame del dollaro con l'oro nel 1971. Negli anni Settanta si verificarono tre di quelle ondate. La prima fu nel 1971, in seguito alla svalutazione del dollaro. La seconda, tra il 1974 e il 1975, portò l'inflazione al livello più alto dopo la Seconda guerra mondiale. La Fed ridusse la massa monetaria, portando i tassi di interesse a livelli record e provocando così la peggiore crisi dei mercati e dell'economia dopo gli anni Trenta. La terza ondata, la più estesa, avvenne nel 1979-82 e fu uno degli alti e bassi più marcati dell'economia e dei mercati dopo il 1929-32. I tassi d'interesse e l'inflazione schizzarono alle stelle e poi crollarono; azioni, bond, commodity e valute attraversarono uno dei periodi di massima volatilità nella storia; la disoccupazione toccò i massimi dai tempi della Depressione. Fu un periodo di turbolenza estrema per l'economia globale, per i mercati e per me dal punto di vista personale.

Nel 1978-80 (come nel 1970-71 e nel 1974-75) diversi mercati iniziarono a muoversi all'unisono perché erano più influenzati dalle variazioni della crescita monetaria e del credito che non dai cambiamenti dei propri singoli equilibri tra domanda e offerta. Queste spiccate variazioni furono esacerbate dallo shock petrolifero che seguì la caduta dello Scià in Iran. Quella volatilità del mercato petrolifero condusse alla creazione del primo contratto future sul petrolio, che mi presentò nuove opportunità di

trading (all'epoca c'erano già mercati future sui tassi d'interesse e sulle valute e io scommettevo su tutti).

Poiché tutti i mercati erano influenzati da quei fattori, mi immersi nei dati macroeconomici e storici (soprattutto i tassi di interesse e i dati sulle valute) per comprendere meglio il funzionamento della macchina. Quando l'inflazione iniziò a crescere, nel 1978, capii che probabilmente la Fed avrebbe agito per ridurre la massa monetaria. A luglio del 1979 l'inflazione era palesemente fuori controllo e il presidente Jimmy Carter nominò Paul Volcker presidente della Federal Reserve. Qualche mese dopo Volcker annunciò che la Fed avrebbe limitato al 5,5 per cento la crescita della massa monetaria. Secondo i miei calcoli dell'epoca, una crescita monetaria del 5,5 per cento avrebbe spezzato la spirale dell'inflazione, ma avrebbe anche strangolato l'economia e probabilmente avrebbe causato una catastrofica crisi del debito.

## LE MONTAGNE RUSSE D'ARGENTO

Appena prima della festa del Ringraziamento incontrai Bunker Hunt, che all'epoca era l'uomo più ricco del mondo, al Petroleum Club di Dallas. Ci aveva presentati un paio d'anni prima Bud Dillard, un mio amico e cliente texano che operava con successo nei settori del petrolio e del bestiame; parlavamo spesso di economia e mercati e in particolare dell'inflazione. Poche settimane prima del nostro incontro, i militari iraniani avevano invaso l'ambasciata americana a Teheran prendendo cinquantadue ostaggi americani. C'erano lunghe file per fare benzina e un'estrema volatilità dei mercati. Si percepiva un senso di crisi: la nazione era confusa, frustrata, arrabbiata.

Bunker aveva la mia stessa opinione sulla crisi del debito e i rischi connessi all'inflazione. Da anni cercava di spostare il suo patrimonio in direzioni diverse dalla liquidità, quindi comprava commodity, soprattutto argento, che aveva iniziato ad acquistare a circa 1,29 dollari l'oncia, come copertura contro l'inflazione. Continuò a comprare man mano che aumentavano l'inflazione e il prezzo dell'argento, finché si ritrovò sostanzialmente a monopolizzare quel mercato. A quel punto l'argento si scambiava a circa dieci dollari. Gli dissi che forse era un buon momento per

tirarsi fuori, perché la Fed stava diventando così severa da far aumentare i tassi di interesse a breve termine fino a superare quelli a lungo termine (si chiamava «inversione della curva dei rendimenti»). Ogni volta che andava così, crollavano gli asset indicizzati all’inflazione e crollava l’economia. Ma Bunker operava nel settore del petrolio: e i produttori di petrolio del Medioriente con cui parlava erano ancora preoccupati per il deprezzamento del dollaro. Gli avevano detto che avrebbero comprato anche argento, per premunirsi contro l’inflazione, quindi Bunker conservò il suo argento con l’aspettativa che il prezzo continuasse a salire. Io invece mi tirai fuori.

L’8 dicembre 1979 io e Barbara avemmo il secondo figlio, Paul. Tutto cambiava molto in fretta, ma quell’intensità mi piaceva.

All’inizio del 1980 l’argento era arrivato a quasi cinquanta dollari e, ricco com’era, Bunker divenne ancora più ricco. Io avevo guadagnato molto con l’ascesa dell’argento a dieci dollari, ma mi mangiavo le mani per essermi lasciato sfuggire la corsa ai cinquanta. Quantomeno, restandone fuori, non ci avevo rimesso. Nella carriera di ogni investitore ci sono momenti di ansia in cui le aspettative non si allineano con i fatti e non sai se hai davanti grandi opportunità o errori catastrofici. Poiché tendevo spesso ad aver ragione ma ad arrivare in anticipo, pensai che le cose stessero così. Era vero, ma trovavo imperdonabile non aver previsto quell’aumento di 40 dollari.

Quando infine arrivò il tonfo, a marzo del 1980, l’argento crollò fin sotto gli 11 dollari. Hunt finì in rovina e, cadendo, rischiò di trascinarsi dietro l’intera economia americana.<sup>2</sup> La Fed dovette intervenire per controllare gli effetti a cascata. Tutto ciò mi impartì una lezione indelebile: il tempismo è tutto. Ero sollevato perché ero fuori da quel mercato, ma veder finire sul lastrico l’uomo più ricco del mondo – che era anche una persona per la quale provavo empatia – fu sconcertante. Eppure non era nulla rispetto a ciò che doveva ancora succedere.

## IL TEAM SI ALLARGA

Qualche mese dopo entrò in Bridgewater un uomo fantastico di nome Paul Collman. Eravamo diventati buoni amici lavorando nel settore del bestiame e della carne e rispettavo la sua intelligenza e i suoi valori, quindi lo convinsi

a conquistare quel mondo insieme a me. Trasferì la sua splendida moglie e i figli da Guymon, in Oklahoma, e le nostre famiglie divennero inseparabili. Gestivamo l'azienda con grinta e improvvisazione. Poiché la parte adibita a ufficio della palazzina in cui vivevo e lavoravo era sempre in disordine – la mia scrivania era ingombra di ossa di pollo e altri resti della cena della sera prima, consumata lavorando – tenevamo tutte le riunioni con i clienti all'Harvard Club. Paul nascondeva nel caos una camicia azzurra e una cravatta per lasciarmi qualcosa di pulito da indossare. Nel 1981 decidemmo che volevamo far crescere le nostre famiglie in un ambiente più rurale e ci trasferimmo tutti a Wilton, nel Connecticut, per gestire Bridgewater da lì.

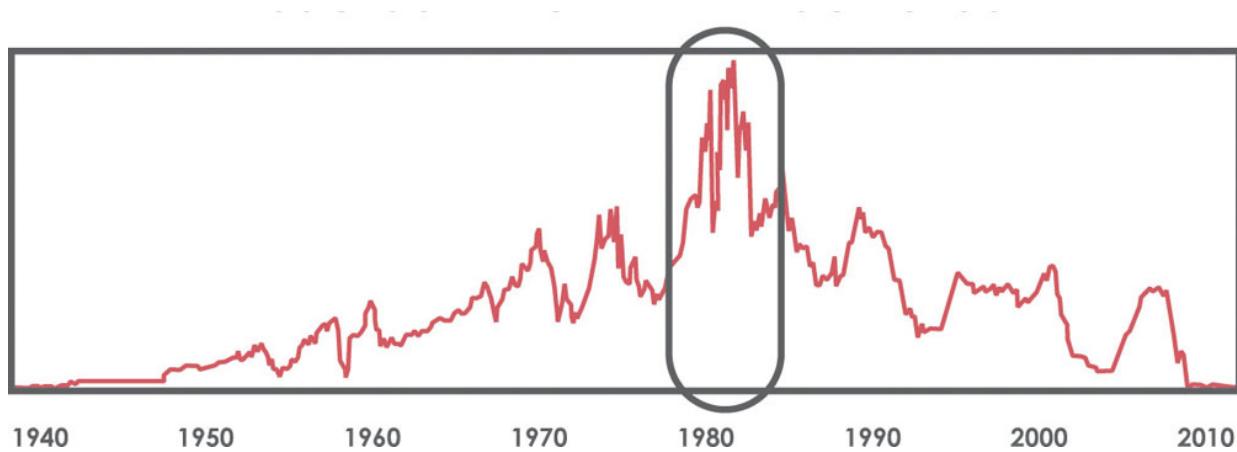
Io e Colman lavoravamo mettendo alla prova le rispettive idee e cercando le risposte migliori; era un dialogo costante che apprezzavamo entrambi, soprattutto in un periodo in cui c'erano tante cose da capire. Dibattevamo fino a tarda notte, parlando dei mercati e delle forze che li muovevano; inserivamo i dati nel computer prima di andare a dormire e al mattino andavamo a vedere cos'aveva sputato fuori.

## **LA MIA SCOMMESSA VINCENTE SULLA DEPRESSIONE**

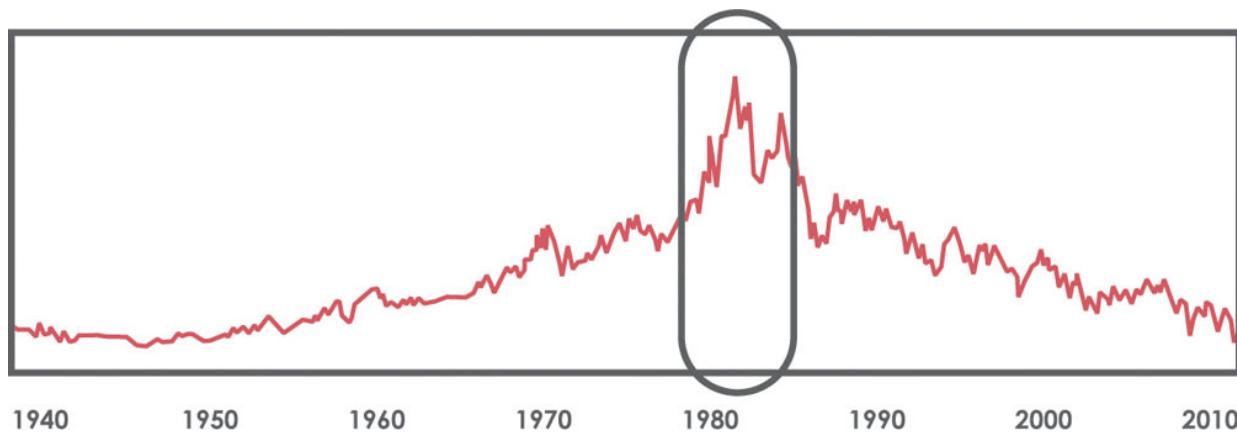
Nel 1979-81 l'economia versava in condizioni ancora peggiori che durante la crisi finanziaria del 2007-08 e i mercati erano più volatili. Anzi, qualcuno direbbe che si trattava del periodo più volatile di sempre. I grafici qui a fronte, che partono dal 1940, mostrano la volatilità dei tassi di interesse e dell'oro.

Come vedete, non c'era stato niente del genere prima del 1979-82. Fu uno dei periodi più cruciali degli ultimi cent'anni. In tutto il mondo il pendolo della politica oscillò verso destra, portando al potere Margaret Thatcher, Ronald Reagan e Helmut Kohl. «Liberal» non significava più progressista ma «uno che paga la gente per non lavorare».

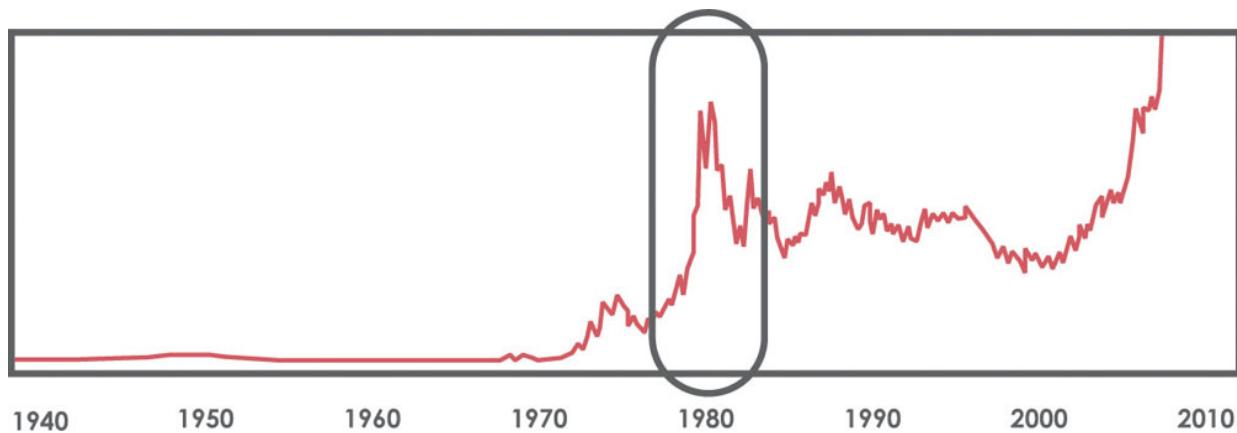
## **TASSO SUI TITOLI DEL TESORO USA**



## RENDIMENTO BOND 10 ANNI



## PREZZO DELL'ORO



Per come la vedeva io, la Fed si trovava tra l'incudine e il martello. Doveva (a) stampare denaro per alleviare i problemi di debito e mandare avanti l'economia (che nel 1981 aveva già spinto l'inflazione al 10 per cento e stava inducendo la gente a scaricare i bond e a comprare asset indicizzati all'inflazione) oppure (b) spezzare la schiena all'inflazione diventando rigorosa fino alla crudeltà (spezzando così la schiena anche ai debitori, perché il debito era ai massimi storici fin dalla Depressione). Il problema andava peggiorando, come appariva chiaro dall'aumento progressivo dell'inflazione e dal peggioramento progressivo dell'attività economica. Entrambi sembravano convergere verso il punto di rottura. I debiti continuavano a crescere molto più in fretta del reddito che serviva ai mutuatari per ripagarli, mentre le banche americane prestavano somme enormi – molto più dei capitali che avevano – ai Paesi emergenti. A marzo del 1981 scrissi una *Daily Observation* intitolata «La prossima depressione in prospettiva» e la conclusi dicendo: «L'enormità del nostro debito implica che la depressione sarà altrettanto grave o peggiore di quella avvenuta negli anni Trenta.»

Questa mia opinione si rivelò estremamente controversa. Per la maggior parte della gente, «depressione» era una parola spaventosa usata da tipi eccentrici e sensazionalisti: nessuna persona ragionevole l'avrebbe presa sul serio. Ma io avevo studiato il debito e le depressioni fin dall'Ottocento, avevo fatto i miei calcoli ed ero convinto che la crisi del debito guidata dai Paesi emergenti stesse arrivando. Sentivo di dover condividere quelle idee con i miei clienti. Poiché le mie opinioni erano così controverse chiesi ad altre persone di seguire il mio ragionamento e di farmi vedere dove sbagliavo. Nessuno riuscì a trovare difetti nella mia logica, benché tutti fossero restii ad appoggiare le mie conclusioni.

Poiché ritenevo che la scelta fosse tra accelerazione dell'inflazione e depressione deflazionaria, detenevo sia oro (che dà buoni risultati quando l'inflazione accelera) sia bond (che danno buoni risultati nelle depressioni deflazionarie). Fino a quel momento oro e bond si erano mossi in direzioni opposte, a seconda che le aspettative sull'inflazione salissero o scendessero. Tenere quelle posizioni sembrava molto meno pericoloso rispetto ad alternative quali i contanti, che avrebbero perso valore in una situazione inflazionistica, o le azioni, che sarebbero crollate in caso di depressione.

All'inizio i mercati mi giocarono contro. Ma la mia esperienza con l'argento e altre merci mi aveva insegnato che avevo un problema cronico con il tempismo, quindi mi convinsi di essere semplicemente in anticipo e che ciò che mi aspettavo sarebbe successo presto. Infatti non ci volle molto tempo. Nell'autunno del 1981 le politiche rigorose della Fed stavano avendo effetti devastanti, le mie scommesse sui bond iniziavano a dare frutti e le mie idee eccentriche iniziavano a sembrare giuste. A febbraio 1982 la Fed aggiunse riserve temporanee per evitare una crisi di liquidità. A giugno, mentre si intensificava la corsa ai contanti, la Fed rispose stampando denaro e portando la liquidità al livello più alto dopo la nomina di Paul Volcker. Ma non bastava ancora.

## L'INCUDINE E IL MARTELLO PIÙ GRANDI DELLA STORIA

Ad agosto del 1982 il Messico annunciò di non poter pagare il suo debito. A quel punto era chiaro a quasi tutti che un certo numero di Paesi stavano per fare la stessa fine. Era un problema enorme, perché le banche americane avevano prestato circa il 250 per cento del loro capitale a Stati esteri che erano a rischio quanto il Messico. I prestiti alle imprese negli Stati Uniti si azzerarono di colpo.

Poiché ero una delle poche persone che avevano visto arrivare quella situazione, mi ritrovai al centro dell'attenzione. Il Congresso tenne audizioni sulla crisi e mi invitò a testimoniare; a novembre fui l'ospite d'onore di *Wall Street Week with Louis Rukeyser*, la trasmissione più vista da chi operava sui mercati, e in entrambe le apparizioni mi dichiarai convinto che stessimo andando verso una depressione e spiegai perché.

Dopo il default del Messico, la Fed rispose al collasso economico e alle insolvenze sul debito rendendo il denaro più disponibile; di conseguenza, il mercato azionario crebbe a dismisura. Questo mi stupì, ma lo interpretai come una reazione istintiva alla decisione della Fed. Dopotutto, nel 1929 una crescita del 15 per cento era stata seguita dal peggiore crac di tutti i tempi. A ottobre misi per iscritto la mia prognosi in un memorandum. Per come la vedeva io, c'era il 75 per cento di probabilità che gli sforzi della Fed si rivelassero insufficienti e l'economia procedesse verso il fallimento; un 20

per cento di probabilità che inizialmente riuscisse a stimolare l'economia ma che poi finisse per fallire; e un 5 per cento di probabilità che fornisse uno stimolo sufficiente per salvare l'economia ma scatenasse un'iperinflazione. Per prevenirmi contro le possibilità più infauste, comprai oro e future sui buoni del Tesoro come differenziale contro l'euro-dollar, che era un modo poco rischioso di scommettere sull'aumento dei problemi di credito.

Mi sbagliavo di grosso. Dopo un certo lasso di tempo, l'economia reagì agli sforzi della Fed, tornando a crescere in modo non inflazionario. In altri termini, l'inflazione calò mentre la crescita accelerava. Il mercato azionario entrò in una fase di rialzo e nei diciotto anni successivi l'economia americana godette del periodo di crescita non inflazionaria più intenso della sua storia.

Com'era possibile? Alla fine lo capii. I soldi che si erano riversati fuori da quei Paesi mutuatari e dentro gli Stati Uniti avevano cambiato tutto. Avevano fatto crescere il dollaro, producendo pressioni deflazionarie negli Stati Uniti, che avevano permesso alla Fed di alleggerire i tassi di interesse senza far crescere l'inflazione. Questa circostanza aveva alimentato un boom. Le banche erano protette sia perché la Federal Reserve prestava loro liquidi sia perché i comitati dei creditori e le organizzazioni internazionali di ristrutturazione finanziaria, come il Fondo monetario internazionale e la Banca dei regolamenti internazionali, sistemarono le cose in modo che le nazioni debitrici potessero pagare il servizio del debito con nuovi prestiti. Così tutti potevano fingere che filasse tutto liscio e cancellare quei prestiti nell'arco di molti anni.

La mia esperienza in quel periodo fu come una serie di colpi in testa con una mazza da baseball. Essermi sbagliato così di grosso – e così in pubblico – fu incredibilmente umiliante e mi costò quasi tutto ciò che avevo costruito in Bridgewater. Capii che ero stato uno sciocco arrogante, che mi ero fidato ciecamente di un'idea sbagliata.

E così, dopo otto anni nel settore, non mi restava in mano niente. Avevo avuto ragione molto più spesso che torto, eppure ero tornato al punto di partenza.

A un certo punto avevo perso così tanti soldi che non potevo permettermi di pagare lo stipendio alle persone che lavoravano con me. Dovetti mandarli via uno dopo l'altro. Restammo con due dipendenti: io e Colman. Poi

dovette andarsene Colman. Con grandi lacrime, la sua famiglia fece i bagagli e tornò in Oklahoma. Bridgewater era rimasta a un solo dipendente: io.

Perdere persone a cui tenevo tanto, oltre a mettere a repentaglio il sogno di lavorare per conto mio, fu devastante. Per arrivare alla fine del mese dovetti persino chiedere in prestito 4000 dollari a mio padre finché non riuscimmo a vendere la seconda auto. Ero arrivato a un bivio: dovevo mettermi una cravatta e trovarmi un impiego a Wall Street? Non era la vita che volevo. D'altro canto, avevo una moglie e due figli piccoli da mantenere. Capii che ero davanti a uno dei grandi punti di svolta della vita e che le mie scelte avrebbero avuto conseguenze pesanti per il mio futuro e per quello della mia famiglia.

## **LA VIA D'USCITA DAL MIO SPINOSO PROBLEMA DI INVESTIMENTO**

Guadagnare sui mercati è difficile. Il brillante trader e investitore Bernard Baruch l'ha detto bene: «Se sei pronto a rinunciare a tutto il resto e a studiare a fondo la storia e i precedenti del mercato e tutte le principali aziende le cui azioni sono in vendita, con la stessa attenzione che uno studente di medicina dedica all'anatomia, se riesci a fare tutto ciò e inoltre hai i nervi d'acciaio di un giocatore d'azzardo, il sesto senso di un chiaroveggente e il coraggio di un leone, forse hai una minima chance.»

Col senno di poi, gli errori che avevano condotto al mio crollo apparivano ovvi in maniera imbarazzante. In primo luogo avevo nutrito troppa fiducia in me stesso e avevo lasciato che le emozioni avessero la meglio su di me. Avevo imparato (di nuovo) che non importava quante cose sapevo e quanto mi impegnavo, non sarei mai stato così sicuro da poter fare proclami come quelli che avevo fatto su *Wall Street Week*: «Non ci sarà un atterraggio morbido. Posso dirlo con certezza assoluta, perché so come funzionano i mercati». Sono ancora scioccato e imbarazzato dall'arroganza che ho dimostrato in quell'occasione.

In secondo luogo, ho avuto conferma di quanto sia importante studiare la storia. Quel che era successo, dopotutto, rientrava in una «situazione abituale». Avrei dovuto rendermi conto che i debiti denominati nella propria valuta possono essere ristrutturati con successo con l'aiuto del governo e

che, quando le banche centrali forniscono simultaneamente stimolo (come fecero a marzo del 1932, nella fase più nera della Depressione, e di nuovo nel 1982), inflazione e deflazione si possono bilanciare a vicenda. Come nel 1971, non avevo saputo trarre una lezione dalla storia. Quando lo capii fui indotto a ricercare una logica nei movimenti di tutte le principali economie e mercati degli ultimi cent'anni per individuare principi decisionali attentamente collaudati che fossero senza tempo e universali.

In terzo luogo, mi ha ricordato quant'è difficile azzeccare le tempistiche sui mercati. Le mie stime a lungo termine dei livelli di equilibrio non erano abbastanza attendibili per scommetterci sopra; potevano succedere troppe cose tra quando piazzavo le scommesse e quando (e se) le mie stime erano raggiunte.

Di fronte a questi insuccessi capii che, se volevo andare avanti senza un'alta probabilità di beccarmi un'altra botta in testa, avrei dovuto esaminare me stesso in modo obiettivo e cambiare: tanto per cominciare dovevo imparare a gestire meglio l'aggressività naturale di cui avevo sempre dato prova nel perseguire gli obiettivi che mi prefiggevo.

Immaginate che per avere una bella vita dobbiate prima attraversare una giungla pericolosa. Potete stare al sicuro dove siete e fare una vita normale, oppure potete arrischiарvi ad attraversare la giungla per avere una vita straordinaria. Come affrontereste questa scelta? Prendetevi un momento per pensarci, perché è il genere di scelta che tutti, prima o poi, in una forma o nell'altra, dobbiamo compiere.

Anche dopo il mio crollo sapevo di dover inseguire la vita meravigliosa con tutti i suoi rischi, perciò la domanda era: come attraversare la giungla pericolosa senza farmi ammazzare. Col senno di poi, quel crollo è stato una delle cose migliori che mi siano mai successe: perché mi ha dato l'umiltà di cui avevo bisogno per bilanciare l'aggressività. Ho imparato ad avere una grande paura di sbagliarmi, che mi ha indotto a cambiare mentalità: se prima mi dicevo: «Ho ragione», ora invece mi chiedevo: «Come faccio a sapere che ho ragione?» E ho visto chiaramente che il modo migliore per rispondere a questa domanda è trovare altre menti libere che sentano di avere la mia stessa missione e che vedano le cose in modo diverso da me. Grazie a un sano disaccordo sarei riuscito a comprendere il loro modo di ragionare e a sottoporre il mio a uno stress test. Così tutti possiamo aumentare le probabilità di avere ragione.

In altri termini, voglio solo avere ragione: non mi importa se la risposta giusta proviene da me. Quindi ho imparato a praticare l'apertura mentale radicale per consentire agli altri di dirmi se mi è sfuggito qualcosa. Ho capito che l'unico modo per avere successo era:

1. Cercare le persone più intelligenti che fossero in disaccordo con me, per cercare di capire il loro modo di ragionare.
2. Sapere quando era meglio non avere un'opinione.
3. Sviluppare, collaudare e sistematizzare principi senza tempo e universali.
4. Bilanciare i rischi in modo da conservare il vantaggio principale riducendo gli svantaggi.

Seguire queste regole mi ha permesso di migliorare molto i rendimenti rispetto ai rischi corsi; gli stessi principi si applicano in altri aspetti della vita. Soprattutto, questa esperienza mi ha condotto a costruire Bridgewater come una meritocrazia delle idee: non un'autocrazia in cui io comando e gli altri mi seguono, né una democrazia in cui il voto di tutti vale lo stesso, ma una meritocrazia che incoraggia il disaccordo ragionato ed esplora e soppesa le opinioni di ciascuno in proporzione ai suoi meriti.

Portare in luce queste opinioni divergenti ed esplorarle mi ha insegnato molto su come ragiona la gente. Ho imparato che le debolezze più grandi delle persone sono il rovescio della medaglia dei loro punti di forza. Per esempio, alcune persone tendono a mettersi troppo in pericolo mentre altre sono troppo avverse al rischio; alcune si concentrano troppo sui dettagli mentre altre guardano troppo al quadro generale. Quasi tutte puntano troppo in una direzione e non abbastanza in un'altra. Tipicamente, se facciamo ciò che ci viene naturale non teniamo conto dei nostri punti deboli, il che ci conduce al crollo. Quel che succede dopo il crollo è la parte più importante. Le persone di successo cambiano in modo da poter continuare a trarre vantaggio dai loro punti di forza compensando al contempo le debolezze; le persone non di successo non lo fanno. Più avanti nel libro descriverò strategie specifiche per il cambiamento, ma la cosa importante da notare è che il cambiamento positivo inizia quando riusciamo a riconoscere e persino ad apprezzare i nostri punti deboli.

Negli anni successivi scoprii che la maggior parte delle persone di grande successo che conoscevo avevano alle spalle fallimenti grossi e dolorosi quanto il mio, da cui avevano appreso le lezioni che alla fine avevano decretato la loro fortuna. Ripensando a quand'era stato estromesso da Apple nel 1985, Steve Jobs diceva: «Era una medicina amarissima, ma temo che il paziente ne avesse bisogno. A volte la vita ti dà una mattonata in testa. Non devi perdere la fiducia. L'unica cosa che mi ha permesso di andare avanti, ne sono convinto, è stato l'amore che provavo per il mio lavoro.»

Scoprii che per ottenere risultati straordinari bisogna mettere alla prova i nostri limiti; e che, mettendo alla prova i nostri limiti, crolleremo e sarà molto doloroso. Penserete di aver fallito: ma non sarà vero, a meno che non vi arrendiate. Che ci crediate o no, il dolore passerà e avrete davanti tante altre occasioni, anche se sul momento forse non le vedrete. La cosa più importante che possiate fare è raccogliere le lezioni impartite da questi insuccessi e accumulare umiltà e radicale apertura mentale per aumentare le probabilità di successo. E insistere ancora.

La mia ultima lezione è stata forse la più importante, perché ho potuto applicarla ripetutamente in tutto il corso della vita. All'inizio mi sembrava di essere posto di fronte a un aut aut: potevo correre grossi rischi in cerca di alti rendimenti (e ogni tanto ritrovarmi sul lastrico) oppure potevo abbassare i rischi e accontentarmi di rendimenti inferiori. Ma avevo bisogno di tenere basso il rischio e alti i rendimenti: impegnandomi per scoprire come fare, ho imparato ad andarci piano di fronte alla scelta tra due alternative apparentemente inconciliabili. Rallentando capirete come ottenere il più possibile di entrambe. Quasi sempre c'è una buona strada che non avete ancora scoperto: quindi cercatela, invece di accontentarvi della scelta che pensate di avere.

È stato difficile, ma alla fine ho trovato un modo per avere la botte piena e la moglie ubriaca. Lo chiamo «Il santo Graal degli investimenti» ed è il segreto del successo di Bridgewater.

---

<sup>2</sup> La sua incapacità di far fronte agli obblighi, in particolare le richieste di margini nelle agenzie di brokeraggio, avrebbe potuto condurre a default a cascata.

# CAPITOLO 4

## LE MIE TRIBOLAZIONI: 1983–1994

**A**ll'indomani del mio crollo ero così spiantato che non potevo permettermi un biglietto aereo per andare a incontrare un potenziale cliente in Texas, benché con la prospettiva di incassare un onorario molto superiore al costo del biglietto; quindi non ci andai. Tuttavia riuscii gradualmente a trovare nuovi clienti, nuove fonti di reddito e nuovi collaboratori. Con l'andar del tempo i periodi di ripresa si fecero più consistenti e le fasi calanti diventarono più tollerabili e istruttive. Non pensavo mai al mio lavoro come alla costruzione (o ricostruzione) di un'azienda; mi stavo solo procurando gli elementi di cui avevo bisogno per giocare al mio gioco.

I computer erano alcuni degli elementi più preziosi, perché mi aiutavano moltissimo a pensare. Senza di loro Bridgewater non avrebbe riscosso tutto questo successo.

I primi microcomputer (che in seguito si sarebbero chiamati personal computer) erano sbarcati sul mercato alla fine degli anni Settanta. Li usavo come li usavano gli econometristi: applicando la statistica e la potenza di calcolo ai dati economici per analizzare il funzionamento della macchina dell'economia. Come scrivevo in un articolo del dicembre 1981, ritenevo (e ritengo ancor oggi) che «in linea teorica [...] se esistesse un computer che fosse capace di contenere tutti i fatti del mondo e che fosse perfettamente programmato per esprimere matematicamente tutte le relazioni tra tutte le parti del mondo, si potrebbe prevedere il futuro senza margine di errore.»

Ma ero molto lontano da quel momento. I miei primi sistemi offrivano informazioni preziose sul momento in cui i prezzi avrebbero infine raggiunto l'equilibrio, ma non mi avevano aiutato a sviluppare strategie di trading efficaci; mostravano solo che una particolare scommessa avrebbe finito per fruttare un guadagno. Per esempio, svolgevo la mia analisi e mi ritrovavo con la conclusione che il prezzo di una certa commodity doveva ammontare, mettiamo, a 75 centesimi o giù di lì. Se in quel momento era venduta a 60 centesimi, sapevo di volerla comprare, ma non sarei riuscito a prevedere che il prezzo sarebbe calato fino a 50 centesimi prima di risalire a 75 e non avrei saputo quando vendere e comprare. Raramente, ma comunque troppo spesso, il sistema si sbagliava di grosso e perdevo molto.

«Chi dà retta alla palla di cristallo si condanna a mangiare vetri rotti» è un proverbio che citavo spesso in quel periodo. Tra il 1979 e il 1982 avevo mangiato cocci a sufficienza per capire che l'importante non era conoscere il futuro, ma saper reagire nel modo giusto alle informazioni disponibili in ogni dato momento. Per riuscirci avrei dovuto poter attingere a una vasta raccolta di dati sull'economia e i mercati: e, guarda caso, ce l'avevo a disposizione.

Fin dall'inizio, ogni volta che svolgevo un'operazione sui mercati mettevo per iscritto i criteri usati per prendere la decisione. Così poi, quando concludevo uno scambio, potevo riflettere sull'efficacia dei criteri. Mi venne in mente che se avessi messo per iscritto quei criteri creando delle formule (che oggi va di moda chiamare algoritmi) e le avessi applicate ai dati storici, avrei potuto scoprire fino a che punto le mie regole avrebbero funzionato in passato. Ecco come applicavo il metodo all'atto pratico: partivo dalle mie intuizioni, come sempre, ma le esprimevo in forma logica, come criteri decisionali, e le enunciavo in modo sistematico, creando una mappa mentale dei comportamenti che avrei assunto in ogni particolare situazione. Poi inserivo i dati storici nei sistemi per vedere che effetti avrebbe avuto la mia decisione in passato e, a seconda dei risultati, modificavo le regole decisionali.

Collaudammo i sistemi tornando indietro il più possibile, solitamente più di un secolo, in tutti i Paesi per i quali avevamo dati a disposizione: in questo modo riuscii a vedere al meglio come funzionava la macchina economica/del mercato nel corso del tempo e come si poteva scommettere su di essa. Questo processo fu molto istruttivo e mi condusse a rifinire i criteri in modo

che fossero universali e senza tempo. Una volta vagliate quelle relazioni potevo inserire i dati nei sistemi man mano che li ottenevamo, in tempo reale, e il computer poteva funzionare esattamente come il mio cervello per elaborare i dati e prendere una decisione.

Il risultato di questo lavoro furono gli originali sistemi di Bridgewater per i tassi di interesse, i titoli azionari, le valute e i metalli preziosi, che poi combinammo in un'unica struttura per gestire il nostro portafoglio di scommesse. Era come un elettrocardiogramma che misurava i segni vitali dell'economia: al mutare delle condizioni, noi operavamo in modo diverso. Però non seguivo ciecamente le raccomandazioni del computer: lo facevo lavorare in parallelo con la mia analisi e poi paragonavo i risultati. Quando la decisione del computer era diversa dalla mia, cercavo di scoprire perché. Quasi sempre era perché mi ero lasciato sfuggire qualcosa. In quei casi il computer mi impartiva un insegnamento. Ma a volte ideavo qualche nuovo criterio che il sistema si era lasciato sfuggire, quindi ero io a insegnare qualcosa al computer. Ci aiutavamo a vicenda. Non ci volle molto prima che il computer, con la sua straordinaria potenza di calcolo, si rivelasse molto più efficiente di me. Era come avere un gran maestro di scacchi che mi aiutava a pianificare le mosse, e che inoltre operava in base a una serie di criteri che capivo e ritenevo logici: quindi non avevo mai motivo per trovarmi in disaccordo con lui.

Il computer era molto più bravo del mio cervello a «pensare» a molte cose contemporaneamente e in modo più preciso, più rapido e meno emotivo. Poiché aveva un'ottima memoria, era più bravo di me ad archiviare le mie conoscenze e quelle delle persone con cui lavoravo man mano che Bridgewater cresceva. Anziché litigare sulle conclusioni, io e i miei soci dibattevamo sui diversi criteri decisionali da impiegare e appianavamo le divergenze sottponendo i criteri a test obiettivi. La rapida espansione della potenza di calcolo dei computer in quel periodo era un dono incessante degli dei. Ricordo quando nella catena di negozi di elettronica RadioShack arrivò in vendita un computer palmare per giocare a scacchi, piuttosto economico; ne inviammo uno a ciascun cliente con il messaggio: «Un approccio sistematico da Bridgewater». Riusciva a battermi già al secondo dei suoi nove livelli. Era divertente farlo scontrare con i miei clienti per mostrare loro quant'era difficile battere i processi decisionali informatici.

Ovviamente avevamo sempre la libertà di ignorare il sistema, ma lo facevamo meno del 2 per cento delle volte: quasi sempre per sottrarre denaro in occasione di eventi straordinari e non programmati, come l'attentato alle Torri Gemelle dell'11 settembre. Benché il computer fosse per molti versi superiore ai nostri cervelli, non aveva però l'immaginazione, l'intuito e la logica. Ecco perché la collaborazione tra i nostri cervelli e il computer era così efficace.

Questi sistemi decisionali erano molto migliori dei metodi di previsione che usavo prima, soprattutto perché incorporavano in tempo reale le nostre reazioni a ogni sviluppo, permettendoci di affrontare una gamma più vasta di possibilità. Potevano anche includere regole relative alle tempistiche. In un articolo del gennaio 1987 intitolato «Fare soldi e fare previsioni» spiegavo che:

*A dire il vero le previsioni non valgono molto: la maggior parte di chi le fa non guadagna sui mercati. [...] Questo perché non c'è niente di certo e, quando si sovrappongono le probabilità di tutti i fattori che influenzano il futuro per fare una previsione, si ottiene una vasta gamma di circostanze con probabilità variabili, non un solo esito altamente probabile. [...] Riteniamo che i movimenti del mercato riflettano i movimenti dell'economia. I movimenti dell'economia si riflettono nelle statistiche economiche. Studiando le relazioni tra statistiche economiche e movimenti del mercato, abbiamo sviluppato regole precise per identificare i cambiamenti significativi nell'ambiente economico/del mercato e di conseguenza nelle nostre posizioni. In altri termini, anziché prevedere cambiamenti nell'ambiente economico e spostare le posizioni di conseguenza, ci accorgiamo di questi cambiamenti man mano che accadono e spostiamo il denaro per restare nei mercati più performanti di quell'ambiente.*

In questi trent'anni di lavoro su questi sistemi abbiamo formulato molti altri tipi di regole che governano ogni aspetto del trading. Oggi, man mano che escono i dati in tempo reale, i nostri computer analizzano le informazioni di oltre 100 milioni di dataset e forniscono istruzioni dettagliate ad altri computer con modalità che hanno senso logico per me. Se non avessi questi sistemi, probabilmente a quest'ora sarei sul lastrico o sarei morto per

lo stress e lo sforzo. Certamente non avremmo ottenuto risultati così positivi sui mercati. Come vedremo più avanti, sto sviluppando sistemi analoghi per aiutare l'azienda a prendere decisioni di management. Penso che una delle cose più utili che si possano fare per migliorare i processi decisionali sia riflettere sui principi che usiamo per prendere le decisioni, scriverli sia a parole sia in algoritmi per il computer, fare test retrospettivi, se possibile, e usarli in tempo reale facendoli correre in parallelo ai processi decisionali del nostro cervello.

Ma sto andando troppo in fretta. Torniamo al 1983.

## LA RESURREZIONE DI BRIDgewater

Alla fine del 1983 Bridgewater aveva sei dipendenti. Fino ad allora non avevo svolto alcuna attività di marketing; i clienti arrivavano con il passaparola e da chi leggeva i miei telex quotidiani e assisteva alle mie apparizioni in pubblico. Poiché tuttavia le nostre ricerche erano sempre più richieste, capii che potevamo venderle per incrementare il reddito proveniente dalle consulenze e dal trading. Quindi assunsi un settimo dipendente, un ex venditore di bibbie porta a porta di nome Rob Fried, e partimmo insieme, portandoci dietro un proiettore e un mucchio di diapositive, per vendere un pacchetto di ricerca da tremila dollari al mese che comprendeva i miei telex quotidiani, teleconferenze settimanali, report quindicinali e trimestrali e riunioni trimestrali. Nell'arco dell'anno successivo Rob portò a bordo un certo numero di istituzioni e gestori di investimenti istituzionali, tra cui General Electric, Keystone Custodian Funds, la Banca mondiale, Brandywine, Loomis Sayles, Provident Capital Management, la Singer Company, Loews Corporation, GTE Corporation e Wellington Management.

A quel punto la nostra attività si articolava in tre aree principali: consulenza a pagamento, gestione del rischio delle aziende in cambio di commissioni di incentivo, vendita dei pacchetti di ricerca. Lavoravamo con ogni genere di istituzioni aziendali, finanziarie e governative che erano esposte sul mercato: banche, aziende internazionali diversificate, produttori di commodity, produttori di alimentari, erogatori di servizi pubblici eccetera. Per esempio, potevamo ideare un piano per aiutare una multinazionale ad

affrontare l'esposizione valutaria dovuta alle attività svolte in diverse nazioni.

Il mio approccio consisteva nell'immergermi in un'azienda fino ad avere l'impressione che le strategie che consigliavo erano quelle che avrei adottato io al loro posto. Suddividevo ogni impresa in varie componenti teoriche e poi elaboravo un piano per la gestione di ogni parte, usando una varietà di strumenti finanziari e in particolare i derivati. Le componenti più importanti da separare erano i profitti che provenivano dal core business e i profitti e le perdite speculativi, provenienti dalle oscillazioni dei prezzi. Lo facevamo per mostrare loro cos'era una posizione «neutra rispetto al rischio», cioè la posizione correttamente prudente da assumere se non si conoscevano bene i mercati. Consigliavo loro di deviare da quella posizione solo quando volevano speculare, attività che andava intrapresa con prudenza e dopo aver riflettuto bene sugli effetti che poteva sortire sul core business. Questo approccio fu illuminante per quasi tutte le aziende con cui lavoravamo: dava chiarezza e lucidità e fruttava risultati migliori. A volte le aziende ci chiedevano di speculare al posto loro in cambio di una percentuale dei profitti.

Questo approccio basato su una posizione di benchmark «neutra rispetto al rischio», da cui deviare con scommesse non troppo azzardate, fu la genesi dello stile di gestione degli investimenti che in seguito avremmo chiamato «alpha overlay» (copertura alfa), che separa le esposizioni passive («beta») da quelle attive («alfa»). Il rendimento di un mercato (per esempio quello azionario) è definito il suo *beta*. L'*alfa* è il rendimento che proviene dalle scommesse contro altri. Per esempio, alcuni superano in prestazioni il mercato azionario, altri ottengono prestazioni inferiori; si dirà che costoro hanno un alfa positivo o negativo. Con l'alpha overlay offrivamo un metodo per rendere le scommesse indipendenti dalla performance sottostante del mercato. Avvicinarmi al mercato in questo modo mi ha insegnato che uno dei segreti per essere un investitore di successo è impegnarsi solo nelle scommesse in cui si nutre molta fiducia e diversificarle bene.

Uno dei nostri clienti a metà degli anni Ottanta era Alan Bond, imprenditore intrepido e una delle persone più ricche d'Australia. Era un self-made man, famoso per essere il primo non americano a vincere la gara di yacht America's Cup negli allora 132 anni della sua storia. Come Bunker Hunt, anche lui alla fine fece la scommessa sbagliata e dovette dichiarare il

fallimento. Svolsi consulenze per il suo team nella fase di ascesa e restai al loro fianco durante la crisi, quindi potei assistere alla tragedia da vicino. Il suo è il classico caso di un investitore che fa confusione tra business e speculazione e corre ai ripari quando è già troppo tardi.

Bond prese in prestito dollari americani per comprare una serie di asset tra cui alcuni birrifici in Australia. Lo fece perché i tassi d'interesse americani erano più bassi di quelli australiani. Non se ne rendeva conto, ma speculava sul fatto che il dollaro americano, la valuta in cui avrebbe dovuto restituire i prestiti, non sarebbe salito. Quando il dollaro americano effettivamente salì rispetto al dollaro australiano, a metà anni Ottanta, e i suoi ricavi in dollari australiani dalla vendita di birra non bastavano a pagare i debiti, il suo team mi chiamò per chiedermi consiglio. Calcolai quale sarebbe stata la posizione della Bond Corp se avessero applicato una copertura sulle valute e vidi che in quel modo l'azienda sarebbe incorsa in perdite rovinose, quindi consigliai di aspettare. Quando il dollaro australiano era in ripresa, consigliai loro di procurarsi le coperture: ma loro non lo fecero, perché pensavano che il problema della valuta fosse rientrato. Ben presto il dollaro australiano toccò nuovi record negativi e loro mi convocarono per una riunione di emergenza. Non c'era molto che potessero fare per evitare gravissime perdite, quindi anche quella volta non fecero niente; ma in quell'occasione il dollaro australiano non si riprese. Vedere uno degli uomini più ricchi e più esperti del mondo che perdeva tutto lasciò su di me un'impressione profonda.

Svolgevamo anche progetti di consulenza una tantum legati ai mercati. Nel 1985 lavorai con Paul Tudor Jones, un buon amico e un ottimo trader, per progettare un contratto future sul dollaro americano (un indice negoziabile che seguiva il prezzo del dollaro americano rispetto a un paniere di valute estere) che si scambiava (e si scambia ancora) sul New York Cotton Exchange. Collaborai anche con il New York Futures Exchange per progettare e immettere in commercio il loro contratto future CRB (un indice negoziabile che traccia il prezzo di un paniere di commodity).

A differenza di molte altre persone che lavorano nei mercati non ho mai desiderato creare prodotti di investimento, soprattutto del tipo convenzionale, solo perché sapevo che li avrei venduti bene. Volevo solo operare sui mercati e costruire relazioni, fare per i nostri clienti esattamente ciò che avrei fatto se fossi stato nei loro panni. Ma amavo anche costruire

cose nuove, soprattutto se grandi e rivoluzionarie. A metà degli anni Ottanta mi erano chiare due cose: la prima era che azzeccavamo le scommesse nei mercati dei tassi di interesse e delle valute, e i gestori istituzionali di investimenti che compravano le nostre ricerche le usavano per guadagnare soldi. La seconda era che gestivamo con successo le esposizioni delle aziende ai tassi d'interesse e alle valute. Poiché in quei due aspetti ce la cavavamo così bene, pensai che anche noi potessimo diventare gestori istituzionali di investimenti di successo. Quindi presentai la proposta ai dirigenti del fondo pensionistico della Banca mondiale, e in particolare a Hilda Ochoa, che all'epoca era la diretrice degli investimenti. Benché non avessimo asset in gestione e nessuna esperienza comprovata, Ochoa ci diede da gestire cinque milioni di dollari in obbligazioni americane.

Fu per noi un grande momento di svolta, perché era l'inizio di Bridgewater per come la conosciamo oggi. La strategia che adottammo per la Banca mondiale alternava la detenzione di liquidità alla detenzione di buoni del tesoro americano ventennali, perché quelle posizioni ci avrebbero permesso di scommettere con capitali di terzi sulla direzione assunta dai tassi d'interesse. Quando i nostri sistemi indicavano che le pressioni sui tassi d'interesse li avrebbero fatti calare, tenevamo i bond del Tesoro ventennali; quando il sistema preannunciava un aumento dei tassi, conservavamo la liquidità. Le cose andavano molto bene, tanto che ben presto altri grandi investitori istituzionali ci affidarono soldi da gestire. Mobil Oil e Singer furono i nostri due clienti successivi e altri ne seguirono in rapida successione. Diventammo i gestori di bond statunitensi più performanti al mondo.

## **AVVENTURARSI OLTRE LA «PORTA CHIUSA» DELLA CINA**

Uno degli aspetti più piacevoli del lavoro di consulenza erano i viaggi. Più un luogo era esotico, più lo trovavo interessante. Quella curiosità mi attirò a Pechino nel 1984. Da ragazzo, le uniche immagini che avessi visto della Cina erano le masse oceaniche che sventolavano il Libretto rosso di Mao, quindi avere un'occasione di varcare quella che per molti versi era ancora una «porta chiusa» mi parve affascinante. Ottenni l'invito perché avevo un

piccolo ufficio a Hong Kong il cui direttore era un consulente della CITIC, la «società finestra» che era l'unica azienda cinese a poter comunicare con il mondo esterno. Pechino era piena di persone straordinarie e incredibilmente ospitali che ci insegnarono l'usanza di tracannare bicchierini di Moutai gridando *Ganbei!* (Salute!). In generale ci divertimmo molto. Quel primo viaggio, che feci con mia moglie e alcune altre persone, dette avvio a una relazione trentennale estremamente appagante che ha avuto un impatto profondo su di me e sulla mia famiglia.

All'epoca in Cina non c'erano mercati finanziari; iniziò a svilupparli un piccolo gruppo messo insieme da nove aziende cinesi (tra cui CITIC), chiamato Consiglio esecutivo per l'educazione agli strumenti finanziari. Cominciarono nel 1989, appena prima degli eventi di piazza Tienanmen, che li frenarono perché lo sviluppo di quei mercati era ancora considerato troppo capitalista. Lavoravano in una piccola camera d'albergo e non avevano fondi. Ricordo ancora il grande bidone dei rifiuti sotto la scala di metallo che portava al loro ufficio. Nutrivo un rispetto profondo per i rischi che quei ragazzi correvarono svolgendo quelle attività in un periodo così difficile, quindi feci una piccola donazione per aiutarli ed ebbi piacere di condividere con loro le mie conoscenze. Dal nulla, quelle persone hanno costruito i mercati cinesi e il ramo del governo che regolamenta gli scambi.

Nel 1994 fondai un'azienda chiamata Bridgewater China Partners. Ero ormai convinto che la Cina fosse destinata a diventare la prima economia del mondo nel ventunesimo secolo, ma quasi nessuno investiva ancora in Cina e c'erano ancora buoni affari da fare. Potevo trovare fondi presentando opportunità ai miei clienti istituzionali e potevo fornire il know-how presentando le aziende cinesi ad aziende americane. In cambio avremmo ricevuto una quota di proprietà di quelle aziende. In pratica stavo allestendo la prima società americana di private equity in Cina.

Lanciai l'impresa portando in Cina un piccolo gruppo di clienti, investitori istituzionali che nell'insieme gestivano asset per 70 miliardi di dollari. Al ritorno decidemmo di proseguire fondando una banca d'affari in partnership a Pechino. Sapevo che per entrare in un territorio in cui pochi avevano ancora messo piede sarebbero serviti molti esperimenti e c'era molto da imparare, ma presto capii di aver gravemente sottovalutato la complessità dell'impresa che ci eravamo prefissi e il tempo che ci sarebbe voluto. Mi trovavo costantemente al telefono alle tre del mattino, a cercare di

fare ordine tra la contabilità traballante e i controlli insufficienti delle aziende che ci interessavano; e quando sorgeva il sole mi aspettavano tutte le responsabilità di Bridgewater.

Dopo un anno di quella vita capii che era impossibile dirigere sia Bridgewater sia Bridgewater China Partners, quindi chiusi l'azienda. Nessuno guadagnò o perse soldi, perché non ero abbastanza soddisfatto di ciò che vedeva per fare investimenti di alcun tipo. Sono certo che, se le avessi dedicato tutto il mio tempo, avremmo avuto grande successo; ma poi Bridgewater non sarebbe diventata quella che è oggi. Pur avendo rinunciato a questa bella opportunità, non mi pento della mia scelta. Ho imparato che se lavori sodo e con creatività puoi avere *quasi* tutto quello che vuoi, ma non tutto. La maturità consiste nella capacità di rifiutare alternative interessanti per persegirne di migliori.

La Cina ha continuato a svolgere un ruolo importante nella mia vita e in quella della mia famiglia. Amiamo quel paese e soprattutto la sua gente. Nel 1995 decisi con mia moglie Barbara che Matt, nostro figlio di undici anni, avrebbe trascorso un anno a Pechino frequentando una scuola cinese e vivendo con la nostra amica Madame Gu, che era stata da noi in America ai tempi di piazza Tienanmen e che Matt era andato a trovare in Cina con noi quando aveva tre anni. Il tenore di vita in Cina era molto diverso da quello a cui Matt era abituato nel Connecticut. Per esempio, l'appartamento in cui abitavano Madame Gu e suo marito aveva l'acqua calda per fare la doccia solo due volte alla settimana; la scuola che Matt frequentava non era riscaldata fino a inverno inoltrato, quindi gli alunni indossavano il cappotto in classe. Matt non parlava il cinese e nessuno dei suoi compagni parlava l'inglese.

Tutto ciò non era solo una straordinaria avventura per Matt; era un evento senza precedenti che richiese un permesso speciale del governo cinese. Ero entusiasta perché sapevo che mio figlio avrebbe visto un mondo diverso e ampliato i suoi orizzonti. Per convincere Barbara ci volle un po' di fatica e un paio di colloqui con uno psicologo infantile, ma anche lei aveva vissuto in vari Paesi stranieri e sapeva quanto le era stato utile, quindi alla fin fine era ricettiva all'idea, pur soffrendo al pensiero di separarsi dal figlio. Il viaggio di Matt, difficile ma trasformativo, ha influenzato profondamente i suoi valori e obiettivi. Si è innamorato della Cina (dice che in quell'anno è diventato mezzo cinese) e ha imparato il valore dell'empatia rispetto al

valore della ricchezza materiale, tanto che a soli sedici anni ha fondato un'organizzazione umanitaria, China Care, per aiutare gli orfani cinesi disabili. L'ha diretta per dodici anni (e se ne occupa ancora, in misura molto minore) per poi dedicarsi a ripensare l'informatica nei Paesi emergenti, una missione che porta avanti attraverso la sua azienda Endless. Anch'io ho imparato molto da Matt, soprattutto sulle gioie della filantropia, ed entrambi abbiamo scoperto il piacere di instaurare relazioni interpersonali appaganti. Nel corso degli anni io e Bridgewater abbiamo forgiato relazioni significative con molte persone straordinarie in Cina e abbiamo aiutato le istituzioni finanziarie cinesi a crescere e a diventare i giganti sofisticati di oggi.

La Cina non è l'unico Paese con cui Bridgewater ha collaborato. Attraverso i loro rappresentanti, sono venuti a bussare alla nostra porta i fondi d'investimento governativi di Singapore, Abu Dhabi e Australia e alcuni legislatori russi ed europei. Le esperienze che ho vissuto, le prospettive che ho acquisito e l'aiuto che ho potuto offrire mi hanno fruttato una serie di ricompense tra le più appaganti della mia carriera.

Ho trovato entusiasmante anche la mia relazione con il popolo e le istituzioni di Singapore. Lee Kuan Yew è il leader che ammiro di più al mondo: ha trasformato Singapore da un Paese arretrato e infestato di zanzare in un'economia modello. Non è un complimento da poco, perché ho conosciuto e ammirato molti leader di tutto il mondo. Una delle emozioni più grandi della mia vita è stata una cena con lui nella mia casa di New York, poco prima della sua morte nel 2015. Lee aveva richiesto quell'incontro per discutere della situazione dell'economia mondiale. Ho invitato l'ex presidente della Fed Paul Volcker (un altro dei miei eroi), l'ex segretario al Tesoro Bob Rubin (la cui vasta esperienza ci ha offerto un punto di vista prezioso) e Charlie Rose (una delle persone più curiose e intelligenti che io conosca). Oltre a rispondere alle sue domande, abbiamo interrogato Lee sulle questioni internazionali e sui leader del mondo. Poiché aveva conosciuto di persona quasi tutti i leader internazionali negli ultimi cinquant'anni, gli abbiamo chiesto quali fossero secondo lui le doti che distinguono i grandi leader da quelli cattivi e cosa pensava delle persone che erano al potere all'epoca. Ha risposto di ritenere Angela Merkel il miglior leader occidentale e Vladimir Putin uno dei migliori al mondo. Ha spiegato che i leader devono essere giudicati nel contesto delle circostanze che

incontrano e che, dal momento che governare la Russia è molto difficile, era convinto che Putin lo stesse facendo bene. Ha riflettuto anche sulla sua relazione speciale con Deng Xiaoping, che considerava il leader migliore in assoluto.

Mi piace conoscere persone stimolanti che provengono da luoghi affascinanti e vedere il mondo con i loro occhi. Non importa che siano ricche o povere. Vedere la vita con gli occhi degli indigeni che ho conosciuto in Papua Nuova Guinea è stato per me altrettanto illuminante che acquisire nuove prospettive dai leader politici ed economici, da imprenditori che hanno cambiato il mondo e da scienziati all'avanguardia, tutte persone con cui ho trascorso del tempo. Non dimenticherò mai il sant'uomo cieco che ho conosciuto in una moschea in Siria, che mi ha spiegato il Corano e il suo legame con Dio. Incontri come questi mi hanno insegnato che la grandezza e l'orrore dell'umanità non sono correlati alla ricchezza o ad altre unità di misura convenzionali del successo. Ho imparato anche che giudicare le persone prima di vedere il mondo coi loro occhi impedisce di capire le circostanze in cui si trovano, e non è una buona idea. Vi consiglio di essere così curiosi da voler capire in che modo le persone che la pensano diversamente da voi siano arrivate a pensarla così. Lo troverete interessante e prezioso: acquisirete un punto di vista più ampio che vi aiuterà a decidere cosa fare.

## **LA MIA FAMIGLIA E LA MIA FAMIGLIA ALLARGATA**

La mia famiglia, la famiglia allargata dei colleghi e il lavoro sono importantissimi per me. Trovare un equilibrio tra lavoro e famiglia è stato difficile per me come per chiunque altro, soprattutto dal momento che volevo il meglio per entrambi, quindi li combinavo ogni volta che potevo. Per esempio mi facevo accompagnare dai figli nei viaggi di lavoro. Quando portavo mio figlio Devon e in seguito Matt alle riunioni in Cina, i nostri ospiti erano sempre molto gentili e offrivano loro latte e biscotti. Ho un bel ricordo di quando i miei clienti/amici di Abu Dhabi portarono me e mio figlio Paul nel deserto a mangiare con le mani una capra appena uccisa e arrostita. Chiesi a Paul, che indossava l'abito tradizionale del luogo, se gli

piacesse, e lui rispose: «Cosa c'è di meglio che sedersi per terra, in pigiama, a mangiare con le mani in compagnia di gente simpatica?» Ridemmo tutti. Un'altra volta il mio primogenito, Devon, che aveva circa dieci anni, riportò dalla Cina dei foulard di seta comprati per un dollaro e li rivendette a venti dollari in un centro commerciale appena prima di Natale: erano le prime avvisaglie del suo acume per gli affari.

A metà degli anni Ottanta Bridgewater contava ormai una decina di dipendenti, quindi presi in affitto un'antica fattoria, di cui l'azienda occupava una parte e la mia famiglia il resto. Era un'atmosfera estremamente informale e familiare: tutti parcheggiavano nel vialetto, ci radunavamo intorno al tavolo della cucina, i miei figli lasciavano la porta aperta quando andavano al bagno. I miei colleghi che passavano lì davanti li salutavano.

Alla fine la fattoria fu messa in vendita, quindi comprai un fienile e lo restaurai. Io, mia moglie e i nostri figli (che alla fine erano quattro) vivevamo in un piccolo appartamento nel fienile; convertii il soppalco in un ufficio installando un impianto di riscaldamento a battiscopa, perché era il più economico. Era uno spazio perfetto per le feste; fuori si poteva giocare a calcio e a pallavolo e fare barbecue. Per il party aziendale natalizio organizzavamo un buffet con la mia famiglia. Dopo qualche bicchiere arrivava Babbo Natale e tutti ci siedevamo sulle sue ginocchia per una foto ricordo e per scoprire se eravamo stati buoni o cattivi. La serata terminava sempre con un ballo. Avevamo indetto anche la «giornata della sciatteria» in cui ci vestivamo tutti in modo trasandato. Insomma, avete capito: Bridgewater era una piccola comunità di amici che lavoravano sodo e si divertivano un mondo.

Bob Prince è entrato in Bridgewater nel 1986, quando non aveva neppure trent'anni, e più di trent'anni dopo siamo ancora soci e condirettori degli investimenti. Fin dall'inizio io e Bob eravamo in perfetta sintonia. Ci piace ancora scambiarci idee e lo faremo finché uno di noi due morirà. È anche un ottimo insegnante, sia per i clienti sia per i colleghi. Con il tempo è diventato un fratello per me, oltre a essere una delle menti più critiche e costruttive di Bridgewater e un pilastro dell'azienda.

Ben presto Bridgewater iniziò a somigliare a una vera azienda. Il fienile ci restò stretto e ci trasferimmo in un piccolo ufficio all'interno di un centro commerciale; alla fine degli anni Ottanta eravamo venti persone. Io però

continuavo a non considerarli dipendenti. Avevo sempre desiderato avere – ed essere circondato da persone che desiderassero avere – una vita piena di lavoro significativo e relazioni significative: e per me una relazione significativa è una relazione schietta e sincera in cui si possa essere onesti l’uno con l’altro. Non ho mai dato molto valore alle relazioni più tradizionali, asettiche, in cui le persone ostentano una cortesia di facciata e non dicono quello che pensano davvero.

Ritengo che tutte le organizzazioni contengano in sostanza due tipologie di persone: quelle che lavorano per portare avanti una missione e quelle che lavorano per ricevere una busta paga. Volevo circondarmi di persone che avessero la mia stessa esigenza di attribuire senso alle cose. Parlavo con franchezza e mi aspettavo lo stesso dalle persone che avevo intorno. Mi aspettavo che lottassero come me per ciò in cui credevano. Quando mi sembrava che una persona avesse fatto una stupidaggine glielo dicevo e, allo stesso modo, mi aspettavo che lei dicesse a me se facevo una stupidaggine. Comportarci così sarebbe andato a vantaggio di tutti. Per me le relazioni forti e produttive erano fatte così. Lavorare in qualsiasi altro modo sarebbe stato improduttivo e immorale.

## **ALTRI COLPI DI SCENA NELL’ECONOMIA E SUI MERCATI**

Il 1987 e il 1988 furono pieni di quei colpi di scena che hanno contribuito a plasmare il mio carattere e il mio approccio alla vita e agli investimenti. Eravamo uno dei pochi gestori ad avere una posizione corta sui titoli prima del «lunedì nero», il 19 ottobre 1987, all’epoca il calo percentuale più ingente della storia in una singola giornata. Ci ritrovammo al centro dell’attenzione perché eravamo cresciuti del 22 per cento mentre quasi tutti gli altri erano scesi di molto. I media ci menzionarono tra «gli eroi di ottobre».

Naturalmente all’inizio del 1988 mi sentivo ottimista. Ero cresciuto in un’epoca di alta volatilità e avevo imparato che il modo migliore per affrontarla era approfittare di un cambiamento repentino. Usavamo i nostri indicatori per prevedere il cambiamento dei fondamentali e i nostri filtri tecnici che seguivano le tendenze per confermare che i movimenti dei prezzi

fossero coerenti con ciò che suggerivano gli indicatori. Quando entrambi puntavano nella stessa direzione, avevamo un segnale forte; quando erano in contrasto, avevamo un segnale debole o assente. Ma nel 1988 non ci fu quasi nessuna volatilità, quindi i nostri filtri tecnici ci presero in contropiede e finimmo per restituire un po' più della metà dei guadagni del 1987. Fu doloroso, ma ci impartì anche alcune lezioni importanti e spinse me e Bob a sostituire il filtro tecnico per seguire le tendenze con misurazioni più attendibili del valore e meccanismi per il controllo del rischio.

Fino ad allora i nostri sistemi erano stati binari: passavamo da una posizione pienamente lunga a una pienamente corta al superamento di una soglia prefissata (così come passavamo dai bond ai contanti per la Banca mondiale). Ma non sempre nutrivamo altrettanta fiducia nelle nostre convinzioni, e inoltre quei salti repentina ci costringevano a pagare salatissimi costi di transazione. Bob lo trovava intollerabile. Ricordo che si metteva a correre intorno all'edificio dei nostri uffici per calmarsi. Perciò, alla fine dell'anno, passammo a un sistema più variabile che ci permetteva di scommettere cifre più alte o più basse a seconda del nostro livello di ottimismo. Questo e altri miglioramenti apportati da Bob ai nostri sistemi hanno dato ottimi frutti.

Non tutti in Bridgewater vedevano la situazione come me e Bob. Alcuni in azienda dubitavano che la sistematizzazione potesse funzionare, soprattutto quando i sistemi sbagliavano: succedeva ogni tanto, come nei normali processi decisionali. Non era facile persuadere alcuni colleghi ad andare avanti. Ma anche se non riuscivo a convincerli, loro non riuscivano a farmi cambiare idea, perché non sapevano mostrarmi come mai il nostro approccio, consistente nello specificare chiaramente la nostra logica, testarla e sistematizzarla, non fosse preferibile rispetto a processi decisionali meno sistematici.

Tutti i grandi investitori e gli approcci migliori attraversano fasi negative; perdere fiducia in loro in quei momenti è un errore frequente quanto lo è innamorarsene troppo quando hanno successo. Molte persone fanno ricorso più alle emozioni che alla logica, quindi tendono a esibire reazioni eccessive di fronte a risultati di breve periodo; si arrendono e vendono basso quando le cose vanno male e comprano troppo alto quando le cose vanno bene. Trovo che lo stesso valga per le relazioni: le persone sagge si attengono a fondamentali solidi nei periodi buoni e in quelli cattivi,

mentre le persone volubili reagiscono emotivamente alle situazioni e si buttano sulle cose che vanno per la maggiore per poi abbandonarle quando la moda passa.

Nonostante le prestazioni relativamente negative dei nostri investimenti, il 1988 fu un'annata grandiosa per Bridgewater: perché, riflettendo sulla nostra performance deludente e traendone insegnamenti, siamo riusciti ad attuare miglioramenti sistematici. Mi sono reso conto che fasi negative, unite a buone riflessioni, generano alcune delle lezioni migliori: non solo sul business ma anche sulle relazioni. Abbiamo molti più amici quando le cose vanno bene, perché la maggior parte delle persone preferisce stare con i vincitori e ignorare i perdenti. I veri amici fanno l'opposto.

Ho tratto molti insegnamenti utili dalle mie fasi negative, non solo perché mi hanno dato errori da cui imparare ma anche perché mi hanno aiutato a scoprire chi erano i miei veri amici: quelli che sarebbero rimasti con me nella buona e nella cattiva sorte.

## **UNA NUOVA OPPORTUNITÀ PER BRIDGEWATER**

Alla fine degli anni Ottanta eravamo ancora un'azienda molto piccola, con appena due dozzine di dipendenti. Nel 1988 Bob mi presentò Giselle Wagner, che per vent'anni sarebbe rimasta mia socia nella parte non d'investimenti dell'azienda. Dan Bernstein e Ross Waller entrarono rispettivamente nel 1988 e nel 1989, entrambi appena laureati al Dartmouth College. A quell'epoca, e per molto tempo ancora, tendevo ad assumere persone appena uscite dall'università, che non avevano molta esperienza ma erano intelligenti, volenterose e determinate a rendere grande l'azienda.

Non attribuivo grande valore all'esperienza rispetto al carattere, alla creatività e al buon senso: suppongo dipendesse dal fatto che io stesso avevo fondato Bridgewater due anni dopo la laurea e dalla mia convinzione che saper capire le cose fosse più importante che avere una preparazione specifica. Mi sembrava che i giovani facessero innovazione in modo ragionato ed entusiasmante. Non mi interessavano le persone più anziane che lavoravano con i vecchi metodi. Devo però aggiungere che assegnare responsabilità a persone inesperte non dà sempre i risultati migliori. Alcune

lezioni dolorose di cui leggerete in seguito mi hanno insegnato che può essere un errore sottovalutare l'esperienza.

Ormai i cinque milioni iniziali della Banca mondiale erano diventati 180 milioni di investimenti che gestivamo per conto di una serie di clienti, ma cercavamo ancora di consolidare la nostra presenza nel settore degli investimenti istituzionali. Quando Rusty Olson, direttore informatico del fondo pensione di Kodak, ci contattò per risolvere un problema di investimenti, ne approfittammo subito. Rusty era un grande innovatore e un uomo di carattere, che lavorava in Kodak dal 1954 e si occupava del fondo previdenziale dal 1972; era rispettato da tutti in quel settore. Da un po' di tempo gli mandavamo le nostre ricerche e, nel 1990, ci scrisse per chiedere la nostra opinione su una faccenda che lo preoccupava molto. Il portafoglio di Kodak investiva pesantemente in titoli: Rusty si domandava cosa potesse succedere se il valore di quegli asset fosse crollato. Stava cercando un modo per tutelarsi contro quel rischio senza ridurre il rendimento atteso.

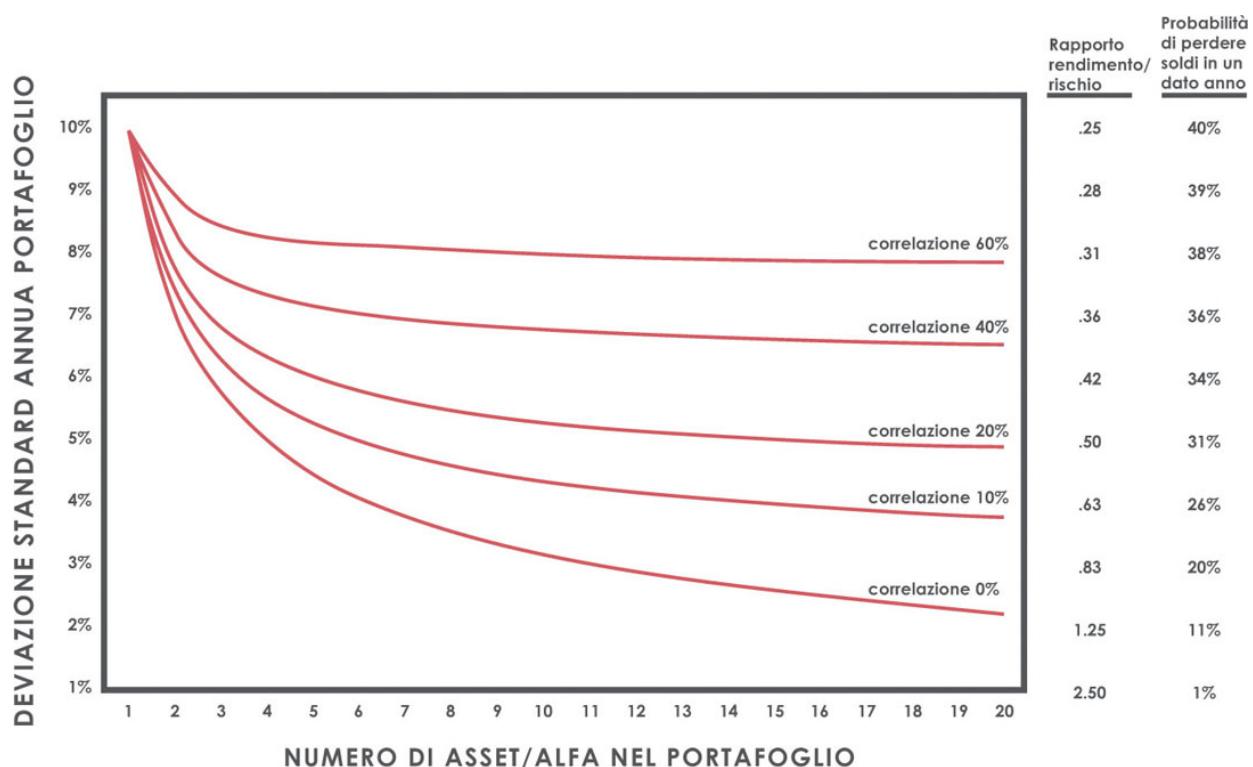
Il fax di Rusty arrivò un venerdì pomeriggio e ci mettemmo subito al lavoro. Conquistare un cliente così prestigioso e innovativo avrebbe fatto la differenza per noi. Sapevamo di poter fare un ottimo lavoro per Kodak, perché ce ne intendevamo di bond e di ingegneria finanziaria e avevamo una prospettiva storica senza eguali nel settore. Io, Bob Prince e Dan Bernstein lavorammo senza sosta per tutto il weekend, analizzando il portafoglio di Kodak e la strategia che Rusty stava valutando. Poi gli scrivemmo un lungo memorandum per dirgli come la pensavamo.

Come avevo decostruito il business di un produttore di pollame negli anni Settanta e avevo fatto lo stesso per molte altre aziende nel frattempo, così ora suddividemmo il fondo pensionistico di Kodak nelle sue parti costitutive per comprendere meglio «la macchina». Le soluzioni da noi proposte si basavano sulle idee di *portfolio engineering* che in seguito avrebbero costituito il nucleo del metodo Bridgewater per la gestione del denaro. Rusty invitò me e Bob a Rochester e tornammo a casa con un cliente da 100 milioni di dollari. Cambiò tutto. Non solo ci fruttò molta credibilità, ma ci fornì una fonte di reddito su cui poter contare in un momento in cui ne avevamo bisogno.

# LA SCOPERTA DEL «SANTO GRAAL DEGLI INVESTIMENTI»

Dai miei primi insuccessi avevo imparato che, per quanta fiducia nutrissi in una certa scommessa, potevo comunque sbagliarmi; e che una corretta diversificazione era il segreto per ridurre i rischi senza compromettere i rendimenti. Se fossi riuscito a costruire un portafoglio pieno di flussi di rendimento<sup>3</sup> di alta qualità e appropriatamente diversificati (che si muovessero a zig zag in modo da bilanciarsi a vicenda), avrei potuto offrire ai clienti un rendimento complessivo del portafoglio molto più uniforme e attendibile di quello che potevano ricevere altrove.

## IL SANTO GRAAL



Decenni prima, l'economista premio Nobel Harry Markowitz aveva inventato un modello molto usato che permetteva di inserire una serie di asset insieme ai rendimenti attesi, ai rischi e alle correlazioni (cioè in che

misura in passato quegli asset hanno avuto rendimenti analoghi) per determinare una «miscela ottimale» degli asset nel portafoglio. Ma il suo modello non diceva nulla sugli effetti incrementali del cambiamento di una di quelle variabili, né su come gestire l'incertezza a proposito di quei presupposti. A quel punto avevo il terrore di cosa poteva succedere se i miei presupposti erano sbagliati, quindi volevo visualizzare la diversificazione in termini molto semplici. Chiesi a Brian Gold, neolaureato in matematica a Dartmouth ed entrato in Bridgewater nel 1990, di realizzare una tabella che mostrasse come la volatilità di un portafoglio sarebbe calata e come la sua qualità (misurata con la proporzione di rendimento in rapporto al rischio) sarebbe migliorata se avessi aggiunto gradualmente investimenti con correlazioni diverse. Spiegherò più nel dettaglio questo metodo nei miei *Principi di economia e investimenti*.

Quella semplice tabella mi colpì con la stessa forza con cui immagino dovette sentirsi colpito Einstein quando scoprì che  $E=mc^2$ : vidi che con quindici o venti fonti di rendimento buone e non correlate potevo ridurre drasticamente i rischi senza ridurre i rendimenti attesi. Era semplicissimo, ma sarebbe stata una rivoluzione se avesse funzionato bene all'atto pratico quanto sulla carta. Lo chiamai «il santo Graal degli investimenti» perché mostrava la strada da imboccare per guadagnare un patrimonio. Fu un altro dei momenti cruciali del nostro percorso di apprendimento.

Il principio che avevamo scoperto si applica altrettanto bene a tutti i metodi per cercare di guadagnare. Sia che possediate un albergo, dirigiate un'azienda di tecnologia o facciate qualsiasi altra cosa, il vostro giro d'affari produce un rendimento. Avere alcuni buoni flussi di rendimento non correlati è meglio che averne solo uno, e sapere come combinare i flussi è ancor più utile che saperne scegliere di buoni (benché naturalmente siano necessarie entrambe le abilità). All'epoca, e ancora oggi, la maggior parte dei gestori non ne approfittava. Amministravano gli investimenti in una singola classe di asset: gli equity manager gestivano l'equity, i bond manager gestivano i bond e così via. I clienti davano loro il denaro aspettandosi di ricevere il rendimento complessivo di quella classe di asset (per esempio l'indice azionario S&P 500) più alcuni rendimenti aggiuntivi dalle scommesse che i manager facevano sopravalutando e sottovalutando certi asset (per esempio comprare più azioni Microsoft di quante fossero nell'indice). Ma i singoli asset all'interno di una classe sono solitamente

correlati tra loro per circa il 60 per cento, il che significa che salgono o scendono insieme più della metà delle volte. Come mostrava la tabella del santo Graal, un gestore di equity poteva inserire in portafoglio mille titoli correlati al 60 per cento e non avrebbe ottenuto molta più diversificazione che se ne avesse scelti solo cinque. Sarebbe stato facile battere quei tizi bilanciando le nostre scommesse nel modo indicato dalla tabella.

Grazie alla mia abitudine di registrare sistematicamente per iscritto i miei principi di investimento e i risultati che ci si possono aspettare da loro, avevo una vasta collezione di flussi di rendimento non correlati: un migliaio circa. Poiché scambiavamo un certo numero di classi di asset diverse, e in ciascuna avevamo programmato e testato molte regole fondamentali di trading, avevamo molte più opzioni valide tra cui scegliere rispetto a un tipico manager che tracciava un numero minore di asset e probabilmente non li scambiava in modo sistematico.

Lavorai con Bob e Dan per estrarre dal mucchio le nostre regole decisionali migliori. Una volta selezionate, le collaudammo a ritroso con un backtesting su archi temporali estesi, usando i nostri sistemi per simulare come le regole avrebbero funzionato insieme in passato.

I risultati ci sorpresero. Sulla carta, quel nuovo approccio migliorava i nostri rendimenti dalle tre alle cinque volte per unità di rischio; inoltre potevamo calibrare la quantità di rendimento che volevamo sulla base della quantità di rischio che potevamo tollerare. In altri termini, potevamo guadagnare molti più soldi degli altri con un minore rischio di essere messi fuori combattimento, come mi era quasi successo in passato. Lo chiamavo il «sistema killer», perché avrebbe prodotto risultati straordinari per noi e i nostri clienti ma poteva anche ucciderci se avessimo trascurato qualcosa di importante.

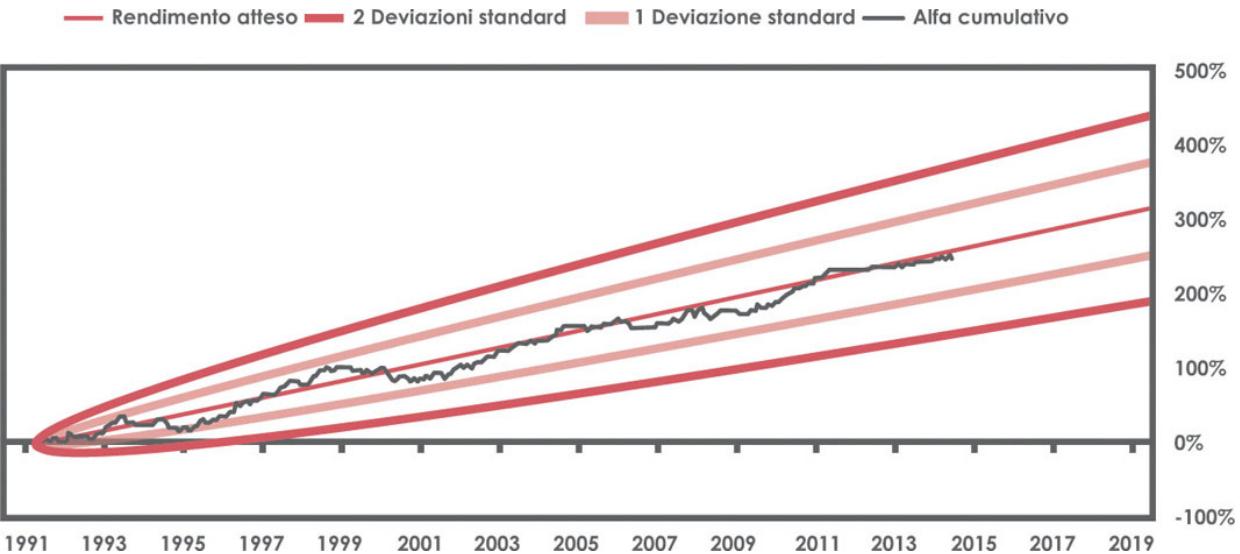
Il successo di quell'approccio mi ha insegnato un principio che applico in tutti gli ambiti della vita: fare una manciata di buone scommesse non correlate, che siano ben bilanciate e con un buon effetto leva, è il modo più sicuro per poter contare su una buona remunerazione senza esporsi a rischi inaccettabili.

Per quanto ci entusiasmasse quel nuovo approccio, procedemmo con cautela. Inizialmente assegnammo al sistema un peso del 10 per cento e il sistema guadagnò in diciannove dei venti mesi del test. Man mano che ci sentivamo più fiduciosi, decisi di contattare un gruppo selezionato di

investitori che conoscevo bene per proporre loro di investire nella strategia con degli account di prova per un milione di dollari. Sapevo che difficilmente quegli investitori istituzionali si sarebbero rifiutati di impegnare somme così relativamente modeste. All'inizio chiamai il nuovo progetto «Top 5%», perché comprendeva il miglior cinque per cento delle nostre regole decisionali; in seguito cambiai il nome in Pure Alpha per sottolineare che era composto solo da alfa. Poiché in Pure Alpha non c'era alcun beta, non aveva alcuna tendenza a salire o scendere insieme a un mercato piuttosto che a un altro. I suoi rendimenti dipendevano solo da quant'eravamo bravi a superare le performance degli altri.

Il nostro innovativo approccio «alpha overlay» permetteva agli investitori di ricevere il rendimento della classe di asset da loro scelta (i titoli azionari della S&P 500, un indice di bond, commodity, qualsiasi cosa) più il rendimento del portafoglio di scommesse che facevamo su tutte le classi di asset. Era un approccio senza precedenti, ma illustrammo con attenzione la nostra logica per mostrare che era in realtà molto meno rischioso degli approcci tradizionali. Dichiarammo anche l'evoluzione che ci attendevamo dalla performance cumulativa e l'intervallo delle prestazioni attese. Per i nostri clienti era un po' come trovarsi di fronte i progetti di un aereo che non aveva mai volato ma che sulla carta appariva radicalmente migliore di ogni altro aereo. Qualcuno avrebbe trovato il coraggio di salire a bordo?

## **ALPHA CUMULATIVO LORDO VS ASPETTATIVE**



Alcuni clienti capivano le idee e non vedevano l'ora di cambiare le regole; altri non capivano oppure lavoravano per organizzazioni che si rifiutavano di provare strategie all'avanguardia. Sinceramente eravamo felicissimi che qualcuno di loro fosse disposto a tentare. Da oltre ventisei anni quel nuovo tipo di aereo vola esattamente come prevedevamo, facendo registrare un guadagno in ventitré di questi anni (e perdite contenute negli altri tre), e ha guadagnato di più per i nostri clienti di ogni altro hedge fund della storia. Se le idee di gestione degli investimenti che sono alla base di Pure Alpha hanno finito per trasformare il nostro settore, il viaggio dall'idea alla realtà ha richiesto molti anni di impegno e duro lavoro da parte di un gruppo di partner dedicati.

## **PORTARE LÀ FUORI NEL MONDO IL NOSTRO SISTEMA KILLER**

Pure Alpha era il modo migliore che conoscevamo per gestire attivamente il denaro, ma sapevamo anche che, se volevamo gestire un ammontare ingente di fondi istituzionali, dovevamo accontentarci di un numero limitato di clienti innovativi. Così, mentre cercavamo di convincere i clienti a adottare il nostro sistema, alla fine degli anni Novanta e nei primi Duemila Pure Alpha rappresentava solo il 10 per cento circa degli asset da noi gestiti.

Benché non potessimo scambiare azioni e commodity nei nostri account di sole obbligazioni, applicammo i principi di strutturazione del portafoglio che avevamo scoperto e usato con Pure Alpha per offrire ai nostri clienti del settore bond rendimenti più alti con meno rischio: per esempio con il trading di bond governativi esteri, il debito dei mercati emergenti, i bond indicizzati all'inflazione, le obbligazioni societarie e le esposizioni valutarie correlate agli investimenti esteri. Nei nostri portafogli di bond più sfrenati facevamo una cinquantina di scommesse diverse, molto più dei gestori tradizionali. In questo modo accumulavamo un netto vantaggio e finivamo in cima a molte tabelle di performance degli investimenti, anno dopo anno.

Il nostro prodotto Pure Alpha fu solo il primo di molti progetti innovativi che presentammo ai clienti. Nel 1991 eravamo diventati i primi gestori di currency overlay per gli investitori istituzionali. All'epoca gli investitori istituzionali allocavano percentuali maggiori dei loro portafogli nei mercati globali dell'equity e dei bond. Se gli investimenti internazionali aggiungevano preziosa diversità, creavano però anche un'esposizione valutaria non regolata. Era un grosso problema, perché le esposizioni valutarie aggiungevano rischio senza aumentare il rendimento atteso. Scambiavamo valute da anni e avevamo maturato esperienza nel portfolio engineering, quindi eravamo nella posizione migliore per risolvere quel problema. Alla fine siamo diventati il gestore di valute attive più grande del mondo.

Ideammo anche vari altri metodi nuovi ed efficaci per gestire il denaro: aerei che volavano esattamente come previsto dal progetto. Per ciascuno enunciavamo chiaramente le aspettative di performance, espresse in un grafico che mostrava una linea di profitto maturato e le variazioni attese intorno alla linea. Potevamo farlo perché la sistematizzazione del processo decisionale ci permetteva di sottoporre a stress test gli effetti delle nostre scelte in una vasta gamma di condizioni.

## **SISTEMATIZZARE LE LEZIONI APPRESE DAGLI ERRORI**

Naturalmente continuammo a fare errori, che però rientravano sempre nell'intervallo atteso. L'aspetto più positivo era che commettevamo la

maggior parte degli errori perché avevamo preso l'abitudine di considerarli opportunità di imparare e migliorarci. Uno dei nostri errori più memorabili si verificò nei primi anni Novanta, quando Ross, che all'epoca era responsabile del trading, dimenticò di compiere un'operazione per conto di un cliente e i soldi rimasero lì fermi in contanti. Quando si scoprì l'errore il danno era già fatto, per varie centinaia di migliaia di dollari.

Fu un errore terribile e costoso, in seguito al quale avrei potuto licenziare Ross per comunicare a tutti che gli sbagli non erano tollerati. Ma poiché gli sbagli avvengono in continuazione, in quel modo non avrei fatto altro che incoraggiare gli altri dipendenti a nascondere i loro, il che avrebbe condotto a errori ancora più gravi e costosi. Ero fermamente convinto che dovessimo portare in superficie problemi e disaccordi per scoprire come migliorare le cose. Quindi io e Ross ci mettemmo al lavoro per costruire un «registro degli errori» nella divisione trading. Da allora in poi, ogni volta che si verificava un risultato negativo (uno scambio non veniva eseguito, sostenevamo costi di transazione molto più alti del previsto e così via) i trader ne prendevano nota ed eseguivamo un follow-up. Seguendo e affrontando quei problemi con regolarità, la nostra macchina per l'esecuzione di scambi migliorava continuamente.

Allestire un processo che faccia emergere i problemi in superficie e permetta di diagnosticarne le cause di fondo assicura il miglioramento costante.

Per questo motivo ho insistito per l'adozione di un registro dei problemi in tutta Bridgewater. La mia regola era semplice: se qualcosa andava storto bisognava inserirlo nel registro, precisarne le gravità e chiarire chi ne era responsabile. Se accadeva un errore e lo si registrava, era tutto a posto. Se non lo registravi eri nei guai fino al collo. In questo modo i manager venivano automaticamente a conoscenza dei problemi anziché doverseli andare a cercare. Il registro degli errori (che oggi chiamiamo registro dei problemi) è stato il nostro primo strumento di management. In seguito ho imparato l'importanza degli strumenti per rinforzare i comportamenti desiderati, quindi ne abbiamo creati altri che descriverò in seguito.

Questa cultura aziendale che richiedeva di portare in superficie i problemi e i disaccordi generò molto disagio e conflitto, soprattutto quando si trattava di esaminare i punti deboli delle persone. Ben presto la situazione precipitò.

# IL MIO «INCURABILE» PROBLEMA CON LE PERSONE

Un giorno d'inverno del 1993, Bob, Giselle e Dan mi invitarono a cena con l'obiettivo esplicito di «dare a Ray un feedback su come influenza il morale delle persone e dell'azienda.» Prima mi inviarono un memorandum, che in sostanza diceva che il mio modo di lavorare aveva un effetto negativo su tutti. Ecco come si espressero:

## ***Cosa sa fare bene Ray?***

*È molto intelligente e innovativo. Comprende i mercati e la gestione dei patrimoni. È intenso e pieno di energia. Si prefigge traguardi elevati e li trasmette alle persone che ha intorno. Ha buone intenzioni sul lavoro di squadra, sulla responsabilizzazione dei gruppi, sulla concessione di flessibilità ai dipendenti e sull'opportunità di compensarli bene.*

## ***Cosa non gli riesce altrettanto bene:***

*A volte Ray si esprime o si comporta in modi che inducono i dipendenti a sentirsi incompetenti, inutili, umiliati, sopraffatti, sminuiti, oppressi o a provare altre emozioni negative. Le probabilità che ciò accada aumentano quando Ray è sotto stress. In quei momenti le sue parole e azioni verso gli altri creano animosità nei suoi confronti e lasciano un'impressione durevole. Di conseguenza le persone sono demotivate anziché motivate. Questo riduce la produttività e la qualità dell'ambiente. L'effetto va molto al di là del singolo dipendente. Le piccole dimensioni dell'azienda e l'apertura delle comunicazioni fanno sì che tutti ne risentano quando una persona è demotivata, maltrattata, non rispettata. Il successo futuro dell'azienda dipende in larga parte dalla capacità di Ray di gestire le persone oltre che il denaro. Se non gestirà bene le persone, la crescita si fermerà e la pagheremo tutti.*

Oh, accidenti! Rimasi ferito e sorpreso. Non avrei mai immaginato di sortire un effetto simile. Quelle persone erano la mia famiglia allargata. Non volevo che si sentissero «*incompetenti, inutili, umiliati, sopraffatti, sminuiti, oppressi*» o che provassero «*altre emozioni negative*». Perché non venivano a dirmelo in faccia? Dove sbagliavo? Pretendeva troppo? Affinché

Bridgewater restasse un'azienda su diecimila dovevamo assumere persone eccezionali e pretendere moltissimo da loro. Ma forse esageravo?

Mi sembrava un altro di quei bivi di fronte a cui dovevo scegliere tra due opzioni apparentemente essenziali ma che si escludevano a vicenda: 1) dire sempre la verità a tutti i costi, intervenendo per portare alla luce i problemi e i punti deboli in modo da poterli affrontare subito, e 2) avere dipendenti felici e soddisfatti. E mi ricordò che, di fronte alla scelta tra due cose necessarie e apparentemente in conflitto, bisogna andarci piano per scoprire come ottenere il più possibile di entrambe. Quasi sempre c'è una buona strada che non avete ancora scoperto, quindi cercatela invece di accontentarvi della scelta che pensate di avere.

Il mio primo passo fu assicurarmi di sapere esattamente quali erano i problemi e come gestirli. Quindi chiesi a Bob, Giselle e Dan cosa pensavano che stesse succedendo. Appresi che loro tre e molte altre persone che mi conoscevano bene non erano demoralizzati da me quanto gli altri, perché sapevano che le mie intenzioni erano buone. Se non l'avessero saputo se ne sarebbero andati, perché, come dicevano, «non li pagavo abbastanza per sopportare le mie sciocchezze.»

Sapevano che volevo il meglio per loro e per Bridgewater, e che per ottenerlo dovevamo sempre dirci l'un l'altro la verità, a tutti i costi. Non solo perché così si producevano risultati migliori, ma anche perché la sincerità reciproca era un elemento fondamentale dell'atteggiamento che pensavo dovessimo avere gli uni con gli altri. Eravamo d'accordo sull'importanza di quel fattore ma, poiché faceva soffrire alcune persone, qualcosa doveva cambiare.

Quelle persone con cui ero in contatto mi capivano, mi trovavano gradevole e in certi casi mi volevano persino bene; quelli che invece avevano meno contatti con me erano offesi dalla mia schiettezza. Era chiaro che dovevo imparare a comunicare meglio. Fu allora che capii quant'è importante in una relazione esprimere con assoluta chiarezza i principi in base a cui si interagisce.

Così è iniziato il nostro impegno pluridecennale per mettere nero su bianco i nostri principi, che si è evoluto nei *Principi di lavoro*. Erano al contempo accordi su come comportarci gli uni con gli altri e riflessioni da parte mia su come gestire ogni situazione che si presentava. Dato che la maggior parte delle situazioni si presentava ripetutamente con piccole

varianti, i principi venivano continuamente rifiniti. Quanto agli accordi tra di noi, il più importante riguardava la necessità di fare tre cose:

1. Mettere sul tavolo i nostri pensieri con sincerità.
2. Promuovere un disaccordo costruttivo, in cui le persone siano disposte a cambiare opinione man mano che imparano.
3. Trovare un accordo su metodi per decidere (per esempio votazioni, autorità chiare) se i disaccordi permangono, in modo da poterli superare senza risentimenti.

Ritengo che per far prosperare qualsiasi organizzazione e qualsiasi relazione siano necessari questi fattori. Penso inoltre che, affinché un sistema decisionale di gruppo sia efficace, le persone che lo usano debbano considerarlo equo.

Mettere per iscritto i nostri principi di lavoro e trovarci in sintonia su di essi come avevamo fatto per i principi di investimento è stato essenziale per comprenderci a vicenda, soprattutto dal momento che il nostro particolare modo di lavorare, questa verità a tutti i costi e trasparenza estrema che ha condotto ai nostri risultati straordinari, è controintuitiva ed emotivamente difficile per alcuni.

Per cercare di capire come ottenere lavoro significativo e relazioni significative attraverso la schiettezza, nei decenni successivi ho parlato con neuroscienziati, psicologi e educatori. Ho imparato molte cose, che posso riassumere come segue. Nel cervello di ogni persona ci sono due parti: quella logica, di livello superiore, e quella emotiva, di livello inferiore. Li chiamo «i due tu». Si contendono il controllo di ogni persona. Il modo in cui viene gestito quel conflitto è il motore principale del nostro comportamento. Quella lotta era il motivo principale dei problemi sollevati da Bob, Giselle e Dan. Mentre la parte logica del cervello delle persone riusciva facilmente a capire che conoscere i propri punti deboli è un bene (perché è il primo passo per aggirarli), la parte emotiva tende a trovarlo odioso.

---

<sup>3</sup> Per «flussi di rendimento» intendo i rendimenti che derivano dall'esecuzione di una certa regola decisionale: pensateli come linee in un grafico che tracciano il valore di un investimento nel corso del tempo e la decisione di lasciarlo crescere di valore oppure di venderlo.

# CAPITOLO 5

## LA GRANDE BENEDIZIONE:

### 1995–2010

Nel 1995 Bridgewater contava ormai quarantadue dipendenti e gestiva 4,1 miliardi di dollari: era più di quanto avessi mai sperato, soprattutto dal momento che una dozzina di anni prima l'azienda era composta soltanto da me. La situazione era molto migliorata ed era più stabile, ma in pratica facevamo ancora le cose come all'inizio: lottavamo contro i mercati, pensavamo in autonomia e con creatività a come piazzare le nostre scommesse, commettevamo errori, li portavamo in superficie, li diagnosticavamo per comprenderne le cause di fondo, progettavamo modi nuovi e migliori di fare le cose, implementavamo sistematicamente i cambiamenti, facevamo altri errori e così via.<sup>4</sup> Questo approccio graduale ed evolutivo ci ha permesso di rifinire in continuazione i sistemi di investimento che avevo iniziato a creare nel 1982. All'epoca avevamo dimostrato che alcuni tizi svegli con un computer potevano battere i grandi nomi dell'establishment: ora stavamo diventando a nostra volta un grande nome dell'establishment.

Al crescere del numero di regole decisionali e dell'ammontare dei dati raccolti nei nostri sistemi, assoldammo giovani programmatore che erano più bravi di noi a convertire le nostre istruzioni in codice e neolaureati promettenti da impiegare nella ricerca sugli investimenti. Uno di questi ragazzi prodigo, Greg Jensen, entrò in Bridgewater come stagista mentre studiava al college, nel 1996. Quando mi accorsi dei suoi talenti lo requisii come mio assistente di ricerca. Nei decenni successivi ha contribuito molto,

è diventato condirettore degli investimenti con me e Bob Prince e co-amministratore delegato. E per me è diventato come un figlioccio.

Investimmo anche in computer sempre più potenti.<sup>5</sup> L'uso di quelle macchine ci dava la libertà di ignorare i movimenti quotidiani dei mercati e di considerare le cose da una prospettiva più alta, dove potevamo instaurare connessioni nuove e creative e produrre innovazione per i clienti.

## **LA SCOPERTA DEI BOND INDICIZZATI ALL'INFLAZIONE**

In quel periodo andai a cena con David White, l'uomo che gestiva i soldi della Rockefeller Foundation. Mi chiese come avrei organizzato il portafoglio della fondazione per produrre un rendimento superiore del 5 per cento al tasso di inflazione americano. Risposi che un portafoglio di bond esteri a leva indicizzati all'inflazione, con la valuta coperta dal dollaro americano, avrebbe dato proprio quei risultati. (Le obbligazioni dovevano essere estere, perché all'epoca non c'erano bond americani indicizzati all'inflazione, e andavano coperte dal dollaro per scongiurare il rischio valutario.)

Ripensandoci in seguito capii che potevamo creare una classe di strumenti totalmente nuova e radicale, quindi io e Dan Bernstein ci mettemmo a studiare la questione. In base alla nostra analisi, quella nuova classe di asset avrebbe fatto registrare prestazioni ancora migliori di quanto pensassimo. Anzi, sarebbe stata particolarmente efficace perché potevamo progettarla in modo da avere lo stesso rendimento atteso dei titoli azionari ma con meno rischi e con una correlazione negativa a obbligazioni e azioni nel lungo periodo. Mostrammo queste ricerche ai nostri clienti, che le apprezzarono molto, e ben presto diventammo il primo gestore al mondo di bond indicizzati all'inflazione. Nel 1996 il vicesegretario del Tesoro americano Larry Summers iniziò a chiedersi se gli Stati Uniti dovessero emettere bond indicizzati all'inflazione e, poiché noi eravamo gli unici gestori con un portafoglio di quelle obbligazioni, ci consultò in qualità di esperti.

Io e Dan andammo a Washington per incontrare Summers, i suoi colleghi del Tesoro e alcuni rappresentanti di note società di Wall Street. Eravamo in ritardo (la puntualità non è uno dei miei punti di forza) e le porte della grande sala riunioni al Tesoro erano chiuse. Non intendeva lasciarmi fermare da un ostacolo del genere, quindi bussai finché qualcuno mi aprì. Era una grande sala con un tavolo al centro e una tribuna per i giornalisti in un lato. C'era un solo posto libero al tavolo e c'era una targhetta con il nome di Dan: eravamo d'accordo che fosse lui il nostro rappresentante, perché aveva svolto gran parte del lavoro preparatorio. Me n'ero dimenticato, quindi raggiunsi la tribuna stampa, presi una sedia e la portai accanto a quella di Dan per avere anch'io un posto a tavola. Dan ricorda quella riunione come un simbolo di ciò che furono per noi gli anni Novanta in generale: dovevamo farci largo a forza in ogni situazione. Larry Summers ha dichiarato in seguito che i consigli ricevuti da noi sono stati i più importanti per plasmare questo mercato. Quando il Tesoro ha emesso quei bond, ha seguito la struttura raccomandata da noi.

## **LA SCOPERTA DELLA PARITÀ DI RISCHIO**

A metà degli anni Novanta avevo soldi a sufficienza per creare un trust per la mia famiglia, quindi iniziai a chiedermi quale fosse la miscela perfetta di allocazione degli asset per preservare il patrimonio di generazione in generazione. Nei miei anni da investitore avevo visto una grande varietà di ambienti economici e di mercato e molti modi per creare e distruggere la ricchezza. Sapevo cosa stimolava i rendimenti ma sapevo anche che, qualsiasi categoria di asset si scegliesse, arrivava il momento in cui essa perdeva gran parte del suo valore. Questo valeva anche per la liquidità, che è l'investimento peggiore nel tempo perché perde valore al netto dell'inflazione e delle tasse. Sapevo anche quant'era difficile prevedere le oscillazioni che provocano quelle perdite. Ho dedicato la vita a queste cose e ho preso qualche decisione sbagliata; non pensavo che altri in mia assenza avrebbero saputo prevedere quelle oscillazioni. Trovare investitori che se la siano cavata bene in tutti gli ambienti economici – quando l'inflazione sale e quando scende, in tempo di boom e di crac – è come trovare aghi in un pagliaio, e i bravi investitori non vivono in eterno, quindi non è una strada

sostenibile. Non volevo che la ricchezza che avevo creato per proteggere la mia famiglia venisse spazzata via dopo la mia morte. Quindi dovevo creare una miscela di asset che potesse funzionare in tutti i panorami economici.

Sapevo quali spostamenti nell'ambiente economico causavano spostamenti nelle classi di asset; sapevo inoltre che quelle relazioni erano rimaste essenzialmente immutate per secoli. C'erano solo due grandi forze di cui preoccuparsi: crescita e inflazione. Ciascuna delle due poteva salire o scendere, quindi capii che trovando quattro diverse strategie di investimento – ciascuna delle quali fruttasse in un certo ambiente (crescita in aumento e inflazione in aumento, crescita in aumento e inflazione in calo eccetera) – potevo costruire un mix di allocazione degli asset che fosse bilanciato per rendere bene nel tempo ma anche tutelato contro perdite eccessive. Poiché quella strategia non sarebbe mai cambiata, praticamente chiunque poteva implementarla. E così, con l'aiuto di Bob e Dan, creai un mix di portafoglio in cui investire serenamente i soldi del mio trust per i successivi cent'anni o più. Lo chiamai All Weather Portfolio, «un portafoglio per tutte le stagioni», perché se la cavava bene in qualsiasi ambiente.

Tra il 1996 e il 2003 ero l'unico «cliente» perché non lo vendevamo come un prodotto. Ma nel 2003 il direttore del fondo pensionistico di Verizon, nostro cliente di vecchia data, ci disse che cercava un approccio all'investimento che funzionasse bene in tutte le condizioni. Altre aziende seguirono l'esempio di Verizon: una dozzina di anni dopo gestivamo quasi 80 miliardi di dollari. Era un'altra idea capace di modificare il settore. Vedendo il suo successo, altri gestori di investimenti idearono le loro versioni. Oggi è chiamato genericamente «investimento a parità di rischio».

## **RESTARE UN'AZIENDA PICCOLA E BELLA O DIVENTARE UNA GRANDE ISTITUZIONE?**

Grazie alle persone e alla cultura aziendale che le permettevano di creare prodotti di investimento in grado di trasformare il settore, Bridgewater decollò davvero. Nel 2000 gestivamo più di 32 miliardi di dollari, quasi otto volte la cifra di cinque anni prima. Il personale era raddoppiato, quindi ci trasferimmo dall'ufficio nel centro commerciale in uno spazio più ampio

situato in una riserva naturale sulle sponde del fiume Saugatuck. Continuavamo a crescere, ma le acque erano sempre agitate. Per costruire l'azienda e gestire gli investimenti dovevo fare due lavori difficili simultaneamente e sviluppare due serie distinte di competenze, oltre a essere un buon padre, marito e amico. Le esigenze connesse a quei ruoli, e quindi le abilità richieste a me, variavano nel corso del tempo.

Molti pensano che le difficoltà legate alla crescita di una grande azienda siano superiori a quelle di un'azienda più piccola. Non è così. Passare da un'organizzazione di cinque persone a una di sessanta è stato altrettanto difficile che passare da sessanta a settecento, o da settecento a millecinquecento. Col senno di poi non posso dire che le difficoltà siano state maggiori o minori in una o nell'altra delle fasi che abbiamo attraversato. Erano semplicemente diverse. Per esempio, quando non avevo dipendenti avevo il problema di dover fare quasi tutto da solo. Quando ho imparato e guadagnato a sufficienza da stipendiare altre persone, ho avuto il problema di doverle gestire. Anche i problemi legati alle oscillazioni del mercato e dell'economia erano in costante evoluzione. All'epoca non ci pensavo, ma ora mi sembra evidente: con l'andar del tempo si diventa più bravi, ma il lavoro non diventa più facile se al contempo si sale anche di livello; l'atleta olimpico trova difficile il suo sport tanto quanto il principiante.

Ben presto ci trovammo davanti un'altra scelta cruciale: che genere di azienda volevamo? Dovevamo continuare a crescere o restare delle stesse dimensioni?

Nel 2003 mi ero ormai convinto che dovessimo far crescere Bridgewater fino a farla diventare una vera istituzione e non un tipico gestore di investimenti medio-piccolo. In questo modo ci saremmo evoluti sotto molti profili: tecnologia migliore, controlli di sicurezza più efficaci, un pool di talenti più vasto. Tutto ciò ci avrebbe resi più stabili e permanenti. A tal fine dovevamo assumere altre persone nelle aree tecnologiche, nelle infrastrutture e altrove, oltre ad altri dipendenti nelle risorse umane e nel settore IT per addestrarle e sostenerle.

Giselle era convintissima che non dovessimo crescere. Pensava che l'arrivo di molte nuove persone avrebbe minacciato la nostra cultura e che il tempo e l'attenzione richiesti per la selezione del nuovo personale e la sua formazione potessero diluire la nostra focalizzazione. Ero d'accordo con lei,

ma non mi piaceva l’alternativa: precluderci la possibilità di diventare tutto ciò che potevamo essere. Affrontai quel bivio come li affrontavo tutti: pensando che il fatto di dover rinunciare a qualcosa potesse dipendere solo da una carenza di creatività e carattere. Per esempio riuscivo a immaginare modi in cui la tecnologia ci avrebbe aiutati a ottenere il massimo dalle persone. Dopo aver riflettuto a lungo su quelle domande, decidemmo di procedere.

## L’ELABORAZIONE DEI PRINCIPI

Da quando Bob, Giselle e Dan mi avevano presentato il «Memorandum di feedback per Ray» negli anni Novanta ero diventato molto più esplicito nel mettere per iscritto e condividere i miei principi di lavoro come avevo fatto con i principi di investimento. All’inizio questo lavoro assunse la forma di asserzioni filosofiche condivise e messaggi email inviati a tutta l’azienda. Poi, ogni volta che si presentava una situazione che mi obbligava a prendere una decisione, riflettevo sui criteri con cui prendevo la decisione e li mettevo per iscritto enunciando un principio, in modo che altre persone potessero instaurare connessioni tra la situazione, il principio in base a cui la gestivo e le mie azioni. Sempre di più vedevamo ogni cosa come una «situazione abituale»: un’altra istanza di un certo tipo di evenienza – per esempio assumere, licenziare, determinare il compenso, reagire alla disonestà – per affrontare la quale esistevano dei principi. Esplicitandoli per iscritto, potevo stimolare la meritocrazia delle idee inducendo tutti noi a riflettere insieme su quei principi, affinandoli e seguendoli.

I principi erano pochi, all’inizio, e sono aumentati col tempo. A metà degli anni Duemila Bridgewater iniziava a crescere rapidamente e avevamo un certo numero di nuovi dirigenti che cercavano di imparare e adattarsi alla nostra peculiare cultura, e che sempre più spesso venivano da me a chiedere aiuto. Inoltre iniziavo a sentirmi chiedere consiglio da persone al di fuori di Bridgewater che volevano creare a loro volta una meritocrazia delle idee. Così, nel 2006 stilai un abbozzo di lista con una sessantina di *Principi di lavoro* e la distribuii ai dirigenti di Bridgewater perché iniziassero a valutarli, ne discutessero e ci riflettessero per conto proprio.

«È solo una bozza» scrivevo nella presentazione, «ma viene fatta circolare con la richiesta di commenti.»

Così ebbe inizio il processo evolutivo che va avanti ancora oggi: incontrare una pluralità di situazioni, elaborare principi su come affrontarle, trovare sintonia con gli altri leader e manager di Bridgewater. Con il tempo mi sono trovato in quasi ogni situazione che possa verificarsi nella direzione di un'azienda, quindi ho accumulato alcune centinaia di principi che coprivano quasi tutte le casistiche. Quella raccolta di principi, come i principi sugli investimenti, è diventata una sorta di biblioteca dei processi decisionali. È alla base di ciò che troverete nei *Principi di lavoro*.

Ma non era sufficiente codificare e insegnare la nostra filosofia: dovevamo viverla. Al crescere dell'azienda, il modo in cui la vivevamo si è evoluto. Nel primo periodo di vita di Bridgewater tutti ci conoscevamo tra di noi, quindi era facile praticare una trasparenza estrema: le persone potevano partecipare alle riunioni quando volevano e comunicare tra loro in modo informale. In un'azienda più grande diventava logisticamente impossibile, ed era un problema serio. Come potevano quelle persone interagire produttivamente con la meritocrazia delle idee se non erano al corrente di tutto ciò che succedeva? Se non c'era trasparenza avrebbero potuto distorcere i fatti per piegarli ai propri interessi, magari dietro porte chiuse. I problemi venivano nascosti anziché portati in superficie per essere risolti. Perché ci sia una vera meritocrazia delle idee dev'esserci trasparenza, in modo che le persone possano vedere la situazione con i loro occhi.

Per assicurarmi che fosse così, pretesi che quasi tutte le riunioni fossero registrate e rese disponibili a tutti, con rarissime eccezioni, come quando discutevamo questioni molto private come la salute di una persona o informazioni proprietarie su un'operazione finanziaria o una regola decisionale. All'inizio inviavo i nastri delle riunioni della dirigenza, senza tagli, all'intera azienda; ma ascoltarli richiedeva moltissimo tempo. Quindi misi insieme un piccolo team che selezionava i momenti più importanti delle registrazioni; in seguito aggiungemmo domande per creare case study in «realtà virtuale» da usare per la formazione del personale.<sup>6</sup> Con il tempo questi nastri entrarono a far parte di un «addestramento» per i nuovi assunti:

aprivano uno squarcio su una serie di situazioni collegate ai principi, permettendo di gestirli.

Tutta questa apertura condusse ad alcune discussioni molto franche su chi faceva cosa e perché, che ci permisero di comprendere meglio le nostre diverse modalità di pensiero. Fu illuminante per tutti noi, perché ci mostrò i modi diversi in cui può funzionare il cervello delle persone. Se non altro mi permise di apprezzare meglio persone che prima avrei voluto strangolare! Inoltre riconobbi che i manager che non comprendono i diversi stili di pensiero delle persone non possono capire in che modo i loro dipendenti gestiranno le diverse situazioni: l'equivalente di un caporeparto che non sa come si comporteranno i macchinari. Questa intuizione ci condusse a esplorare i test psicometrici come metodo per studiare le differenze nel modo di pensare tra una persona e l'altra.

## LA SCOPERTA DEI TEST PSICOMETRICI

Quando i miei figli erano piccoli li ho fatti sottoporre a un test da una brillante psicologa di nome Sue Quinlan. Le sue valutazioni si sono dimostrate corrispondenti al vero e hanno fornito un'eccellente road map per il loro sviluppo negli anni successivi. Visto il successo di quei primi tentativi, ho collaborato con lei e con altri psicologi per identificare i test più adatti alla valutazione delle persone con cui lavoravo. Nel 2006 mi sono sottoposto per la prima volta al Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) e ho trovato molto accurata la sua descrizione delle mie preferenze.

Molte delle differenze che descriveva, come quelle tra «persone intuitive» che tendono a focalizzarsi su concetti generali e «persone sensibili» che prestano più attenzione a fatti e dettagli specifici, erano molto rilevanti per i conflitti e i disaccordi che vivevamo in Bridgewater. Iniziai a cercare altri test che potessero aiutarci a conoscerci meglio a vicenda. All'inizio il lavoro procedeva lentamente, soprattutto perché molti degli psicologi che incontravo erano sorprendentemente restii a esplorare le differenze. Ma alla fine trovai alcune ottime persone, in particolare uno psicologo di nome Bob Richinger, che mi indicarono vari altri test utili.

All'inizio del 2008 sottoposi al Myers-Briggs quasi tutti i manager di Bridgewater. I risultati mi lasciarono di stucco. Non riuscivo a credere che

alcuni di loro ragionassero davvero con le modalità descritte nel test: eppure, quando ho chiesto loro di valutare l'accuratezza della descrizione su una scala da uno a cinque, più dell'80 per cento di loro ha dato un punteggio di quattro o cinque.

## **LA CREAZIONE DELLE FIGURINE DI BASEBALL**

Anche con i dati raccolti attraverso il Myers-Briggs e altri test, faticavamo ancora a comprendere i legami tra i risultati che vedevamo e ciò che sapevamo sul conto delle persone che li producevano. Giorno dopo giorno le stesse persone andavano alle stesse riunioni, facevano le cose allo stesso modo e ottenevano gli stessi risultati senza sforzarsi di capire perché. (Di recente mi sono imbattuto in uno studio che ha rivelato un bias cognitivo per cui tendiamo a trascurare le prove del fatto che una persona sia più brava di un'altra in qualcosa e diamo per scontato che siano di pari abilità. Era esattamente la situazione che avevamo davanti.) Per esempio, a persone note per non essere creative venivano assegnate mansioni che richiedevano creatività; a persone che non prestavano attenzione ai dettagli venivano assegnati incarichi di precisione e così via. Avevamo bisogno di un modo per rendere ancora più chiari e più esplicativi i dati che descrivevano la natura delle persone, quindi iniziai a realizzare «figurine di baseball» per ogni dipendente, su cui erano elencate le «statistiche». L'idea era che le figurine potessero circolare in azienda e fungere da riferimento per l'assegnazione delle responsabilità. In una partita di baseball non mettereste come terzo battitore un ottimo esterno con una media battuta di .160; allo stesso modo non assegnereste un compito che richiede attenzione al dettaglio a una persona che si trova più a suo agio con il quadro d'insieme.

All'inizio questa idea incontrò molta resistenza. Qualcuno temeva che le figurine non fossero accurate, che produrle fosse una perdita di tempo e che servissero solo a etichettare ingiustamente le persone. Ma con il tempo l'atteggiamento è cambiato. In molti hanno capito che rendere disponibili quelle informazioni a tutta l'azienda era più liberatorio che vincolante: perché, quando diventò la norma, tutti iniziarono a provare quella serenità

che deriva dal poter essere se stessi anche al lavoro, come quando siamo a casa con la famiglia.

Trattandosi di una modalità operativa così insolita, diversi psicologi comportamentali vennero in Bridgewater per esaminarla. Vi invito a leggere le loro valutazioni, in larghissima maggioranza favorevoli.<sup>7</sup> Lo psicologo di Harvard Bob Kegan definì Bridgewater «una riprova del fatto che la ricerca dell'eccellenza nel business e la ricerca della realizzazione personale non devono per forza escludersi a vicenda, ma anzi possono essere indispensabili l'una per l'altra.»

Devo precisare che anche le mie circostanze personali all'epoca contribuirono ad avvicinarmi alla psicologia e alla neurologia. Intendo tenere la mia famiglia il più possibile fuori da questo libro, per proteggere la loro privacy, ma vi racconterò questo aneddoto su mio figlio Paul, perché è rilevante e lui stesso non ne fa mistero.

Dopo la laurea in cinema alla NYU Tisch, Paul andò a Los Angeles dove gli era stato offerto un posto di lavoro. Un giorno andò alla reception dell'albergo in cui risiedeva mentre cercava un appartamento e fece a pezzi il computer che era sul bancone. Fu arrestato e portato in carcere, dove fu picchiato dai secondini. Alla fine gli fu diagnosticato il disturbo bipolare, fu rilasciato sotto la mia custodia e ricoverato nel reparto di psichiatria di un ospedale.

Fu l'inizio di un'odissea durata tre anni, che trascinò me, Paul e Barbara sulla vetta delle sue manie e nel baratro delle sue depressioni, attraverso le peripezie del sistema sanitario e l'incontro con alcuni dei più brillanti e premurosi psicologi, psichiatri e neuroscienziati al mondo. Nulla motiva all'apprendimento come il dolore e la necessità, e quella situazione me li forniva entrambi in abbondanza. A volte mi sembrava di tenere per mano Paul mentre penzolava da un precipizio: da un giorno all'altro non sapevo mai se sarei riuscito a reggerlo o se mi sarebbe sfuggito di mano. Lavorai con i medici per capire cosa succedeva e cosa fare. Grazie all'aiuto ricevuto e al suo splendido carattere, Paul si è tirato fuori da quella situazione e oggi sta meglio di come starebbe se non fosse precipitato in quell'abisso, perché ha sviluppato punti di forza di cui aveva bisogno. In passato conduceva un'esistenza sfrenata – restava fuori tutta la notte, era disorganizzato, fumava marijuana e beveva – ma oggi prende ogni giorno le medicine,

medita, va a letto presto ed evita droghe e alcol. È una persona molto creativa ma gli mancava la disciplina; oggi ha entrambe quelle doti. Quindi è più creativo di prima ed è felicemente sposato, padre di due figli, un bravo regista e un paladino che lotta per chi soffre del disturbo bipolare.

La sua trasparenza estrema sul disturbo bipolare e il suo impegno per aiutare gli altri sono fonte di ispirazione per me. Il suo primo e acclamato film, *Touched with Fire*, ha dato una speranza e ha mostrato la strada a molte persone che altrimenti avrebbero rischiato la vita. Ricordo di averlo visto girare una scena basata su una vera conversazione tra noi, in cui lui era in fase maniacale e io cercavo di farlo ragionare. Ho potuto vedere simultaneamente l'attore che interpretava Paul nel suo momento peggiore e il vero Paul nel suo momento migliore, che dirigeva la scena. In quell'istante ho ricordato tutto il suo viaggio: dalle profondità dell'abisso, attraverso la sua metamorfosi, fino all'eroe che avevo davanti, desideroso di aiutare gli altri a superare l'ostacolo che lui stesso aveva affrontato.

Quel viaggio all'inferno mi ha permesso di capire molto meglio perché vediamo il mondo in modi diversi. Ho scoperto che il nostro modo di pensare dipende in larga parte dalla fisiologia e si può modificare. Per esempio, i violenti sbalzi d'umore di Paul erano dovuti alle secrezioni irregolari di dopamina e altre sostanze chimiche nel cervello, quindi poteva cambiare controllando quelle sostanze chimiche e le attività e gli stimoli che le influenzavano. Ho imparato che il genio creativo e la pazzia possono essere molto vicini tra loro, che le stesse reazioni chimiche che creano le idee possono causare distorsioni e che ritrovarsi prigionieri della propria testa è pericolosissimo. Quando era «pazzo» Paul credeva sempre alle sue argomentazioni illogiche, per quanto strane suonassero agli altri. Benché più estremo nel caso di una persona che soffre di disturbo bipolare, è un comportamento che ho visto assumere a chiunque. Ho imparato anche che possiamo controllare il funzionamento del cervello per produrre effetti nettamente migliori. Queste scoperte mi hanno aiutato a interagire con gli altri in modo più efficace, come spiegherò nel dettaglio nel [capitolo 4](#), «Comprendete che la mente delle persone è cablata in modo molto diverso.»

# **RENDERE BRIDgewater ALL'AVANGUARDIA E SOLIDA COME UNA ROCCIA**

Alla nostra assemblea annuale nel giugno 2008 ho affermato che ai miei occhi Bridgewater era, ed era sempre stata, «terribile e bellissima allo stesso tempo». Dopo circa cinque anni di crescita rapida, tesa a fare di Bridgewater un'istituzione, avevamo incontrato una nuova serie di problemi. Non era una novità. Fin dalla fondazione dell'azienda avevamo sempre avuto qualche problema perché ci imbarcavamo sempre in imprese nuove e audaci, commettevamo errori e ci evolvevamo rapidamente. Per esempio, negli anni in cui avevamo costruito l'azienda la tecnologia era cambiata tanto in fretta che eravamo letteralmente passati dal regolo calcolatore al software per fogli di calcolo e poi all'intelligenza artificiale. Con un'evoluzione così rapida, ci era sembrato inutile sforzarci di fare ogni cosa «nel modo più giusto» quando di sicuro sarebbe arrivato qualcosa di più nuovo e migliore. Quindi costruimmo la nostra tecnologia in modo leggero e flessibile, che all'epoca ci sembrava sensato ma provocò anche una serie di matasse da sbrogliare. Lo stesso approccio improntato alla rapidità e alla flessibilità era stato adottato in tutta l'azienda, tanto che, al crescere dell'impresa, vari reparti erano rimasti troppo piccoli. Era sempre stato divertente essere all'avanguardia, ma ci mancava la solidità, soprattutto sul versante dell'azienda non legato agli investimenti. L'organizzazione andava rinnovata in molti modi, ma non sarebbe stato facile.

Nel 2008 lavoravo circa ottanta ore alla settimana con due impieghi a tempo pieno (la supervisione degli investimenti e la direzione dell'azienda) e secondo me non facevo bene nessuno dei due. La mia impressione era che io stesso, e l'azienda nel suo insieme, stessimo perdendo colpi rispetto all'«eccellenza diffusa» che ci prefiggevamo. Fin dall'inizio mi ero diviso in modo accettabile tra la gestione degli investimenti e il business management. Ma ora che eravamo un'azienda più grande, il lato del business management richiedeva molto più tempo di quanto avessi da dedicargliene. Condussi un'analisi tempi e metodi di tutte le mie mansioni negli investimenti e nel management: risultò che avrei impiegato circa 165

ore alla settimana per raggiungere un livello di eccellenza che avrei giudicato soddisfacente in entrambi gli ambiti. Era palesemente impossibile. Dato che volevo delegare il più possibile, mi domandai se le cose che facevo potessero essere eseguite in modo eccellente da altre persone e, se sì, chi potessero essere quelle persone. Tutti si dissero d'accordo che la maggior parte di quelle attività non potevano essere delegate adeguatamente. Era chiaro che non avevo trovato e formato le persone giuste a cui delegare le mia responsabilità.

A mio giudizio, il successo più grande che si possa ottenere quando si è al comando è riuscire a organizzare il lavoro degli altri in modo che possano fare a meno di noi. Un'alternativa meno attraente è fare bene le cose da solo, la peggiore è farle da solo e farle male. Mentre riflettevo sulla mia posizione, capii che, nonostante tutti gli straordinari risultati ottenuti da me e da Bridgewater, non avevo raggiunto quel livello più elevato. Anzi, faticavo ancora a raggiungere il secondo livello più alto (fare le cose bene da solo), benché Bridgewater riscutesse grande successo.

All'epoca avevamo 738 dipendenti e quattordici direttori di reparto. Supervisionavo il lavoro dei direttori insieme a un Comitato direttivo che avevo creato perché sapevo che non sarei riuscito a decidere cos'era meglio se non avessi avuto altre persone intorno a pungolarmi. Avevo strutturato le linee gerarchiche in modo tale da dover riferire a mia volta al Comitato ma anche assicurarmi che i suoi membri supervisionassero bene l'azienda. Volevo inoltre che si assumessero la responsabilità di produrre «eccellenza diffusa» e volevo fornire ai loro servizio per aiutarli a ottenerla.

A maggio del 2008 scrissi un'email ai cinque membri del Comitato direttivo, mettendo in copia tutta l'azienda, per comunicare che avevo «raggiunto i miei limiti e che la qualità del mio lavoro, e dell'equilibrio tra vita e lavoro, ne soffrono in modo inaccettabile.»

## **LA CRISI ECONOMICA E FINANZIARIA DEL 2008**

Riconoscere che avevo esaurito le energie non sarebbe bastato per rallentare il flusso degli impegni, soprattutto nell'area degli investimenti in un periodo

di turbolenza di portata storica.

Poiché troppo spesso mi ero lasciato dolorosamente sorprendere da eventi di vario tipo che non mi erano successi in precedenza ma erano avvenuti in altri luoghi e in altri periodi – come la svalutazione valutaria del 1971 o la crisi del debito nei primi anni Ottanta – avevo sviluppato i nostri principi relativi all'economia e al mercato affinché fossero senza tempo e universali. In altri termini, sapevo che dovevamo capire tutti i movimenti importanti dell'economia e dei mercati, non solo quelli che interessavano me, e assicurarci che i principi che usavamo per posizionarci avrebbero funzionato in tutti i tempi e i luoghi diversi nel passato.

Di conseguenza, nei primi anni Duemila avevamo incluso nei nostri sistemi un «indicatore di depressione» che specificava le azioni da intraprendere se si fosse presentata una certa configurazione di eventi che indicava un aumento del rischio di una crisi del debito e di una depressione. Nel 2007 quell'indicatore mostrava che una bolla del debito si avvicinava al punto di rottura, perché i costi del servizio del debito crescevano a un ritmo più sostenuto rispetto ai flussi finanziari previsti. Poiché i tassi d'interesse erano così vicini allo zero, sapevo che le banche centrali non potevano allentare la politica monetaria a sufficienza per invertire la crisi, come era accaduto nelle recessioni precedenti. Era precisamente la configurazione che in passato aveva condotto a depressioni.

La mia mente e la mia pancia ricordarono l'esperienza del 1979-82. Nel frattempo avevo accumulato trent'anni di esperienza in più e avevo perso molta fiducia in me stesso. Le dinamiche dell'economia mi sembravano chiare, ma ero molto meno sicuro di avere ragione. Ricordavo quanto mi era apparso chiaro che la crisi del debito che mi ero aspettato nel 1982 avrebbe fatto affondare l'economia; e ricordavo quanto mi ero sbagliato e quant'erano state dolorose le conseguenze del mio errore.

Quell'esperienza mi spinse anche a studiare più a fondo le crisi del debito e i loro effetti sui mercati, quindi compii ricerche e operai nell'arco di varie crisi di quel tipo, compresa la crisi del debito latinoamericano negli anni Ottanta, quella giapponese dei Novanta, l'implosione di Long-Term Capital Management nel 1998, lo scoppio della bolla delle dot-com nel 2000 e le ripercussioni degli attacchi al World Trade Center e al Pentagono nel 2001. Con l'aiuto dei miei colleghi in Bridgewater, andai a consultare libri di storia e vecchi giornali dei tempi della Depressione e della

Repubblica di Weimar, confrontando gli eventi di allora con quelli del presente. Quell'esercizio non fece che confermare le mie peggiori paure: mi sembrava inevitabile che un gran numero di individui, aziende e banche stessero per avere gravi problemi di debito e che la Federal Reserve non potesse abbassare i tassi d'interesse per attutire il colpo, com'era accaduto nel 1930-32.

La paura di sbagliare mi spinse a cercare altre persone intelligenti con cui confrontarmi. Volevo anche spiegare come la pensavo ad alcuni legislatori influenti, sia per sottoporre le mie idee a uno stress test sia per renderli consapevoli della situazione per come appariva ai miei occhi: quindi andai a Washington a parlare con alcune persone al Tesoro e alla Casa Bianca. Furono cortesi ma trovarono eccessive le mie proposte, soprattutto dal momento che l'economia sembrava in una fase di boom. La maggior parte di loro non studiò in maniera approfondita le nostre argomentazioni e i nostri calcoli prima di liquidarli, con una sola eccezione: Ramsen Betfarhad, assistente per la politica interna del vicepresidente Dick Cheney, che esaminò le cifre da noi presentate e si disse preoccupato.

Poiché tutti i dati in nostro possesso collimavano tra loro, e poiché non trovavamo nessuno che riuscisse a smentire le nostre conclusioni, adeguammo i portafogli dei nostri clienti equilibrando le nostre posizioni in modo da predisporre grossi vantaggi e rischi limitati qualora avessimo ragione noi e preparando un piano di riserva nel caso ci sbagliassimo. Pensavamo di essere ben preparati ma, oltre a temere di avere torto, temevamo anche di avere ragione. La prospettiva che l'economia mondiale si gettasse giù da un precipizio era spaventosa per tutti noi, per via di ciò che poteva significare per chi non era protetto.

Come nel 1982, quando le condizioni si erano deteriorate e le circostanze si erano rivelate progressivamente identiche alle nostre previsioni, i politici iniziarono a prestarci più attenzione. Betfarhad mi aveva invitato alla Casa Bianca per un incontro. Chiese di vedermi anche Tim Geithner, presidente della New York Fed. Portai Bob, Greg e un giovane analista di nome Bob Elliot a pranzo con Geithner. Gli mostrammo i numeri e lo vedemmo letteralmente sbiancare. Quando mi chiese da dove venissero quelle cifre gli dissi che erano di dominio pubblico. Le avevamo solo messe insieme e interpretate in modo diverso.

Due giorni dopo il nostro incontro con Geithner, Bear Stearns crollò. La maggior parte delle persone e i mercati non si preoccuparono molto, benché si trattasse di un segnale di ciò che stava per succedere. Solo sei mesi dopo, a settembre, con il collasso di Lehman Brothers, tutti gli altri unirono i puntini. A quel punto le tessere del domino iniziarono a cadere in fretta, e i politici, e soprattutto il presidente della Fed Ben Bernanke, benché non potessero contenere tutti i danni, reagirono comunque nel modo giusto creando «uno splendido deleveraging» (cioè un modo per abbassare i carichi di debito mantenendo di segno positivo la crescita economica e tenendo bassa l'inflazione).<sup>8</sup>

Per farla breve: siamo usciti bene da quel periodo agendo nell'interesse dei nostri clienti, anticipando i movimenti del mercato e scongiurando le perdite. Il nostro fondo principale guadagnò oltre il 14 per cento nel 2008, un anno in cui molti altri investitori fecero registrare perdite superiori al 30 per cento. Sarebbe andata ancora meglio se non avessimo temuto di sbagliarci, una paura che ci condusse a premunirci contro il rischio invece di gettare altre fiches sul tavolo con arroganza. Ma non avevo rimpianti, perché avevo imparato che non era intelligente scommettere in quel modo. Se è vero che in quel caso avremmo guadagnato di più con scommesse più squilibrate, è vero anche che non saremmo sopravvissuti abbastanza a lungo da trovarci in quella posizione se quello fosse stato il nostro approccio agli investimenti.

La crisi del debito del 2008 fu una «situazione abituale» come la crisi del 1982, che a sua volta fu come molte altre del passato e sarà come molte altre del futuro. Ho trovato utile riflettere sui miei errori più dolorosi e sul valore dei principi che mi hanno insegnato. Quando arriverà la prossima grande crisi, tra venticinque anni o giù di lì, o chissà quando, probabilmente non verrà prevista e provocherà gravi danni, se quei principi non saranno stati codificati in algoritmi e inseriti nei nostri computer.

## AIUTARE I POLITICI

I nostri principi sull'economia e i mercati erano molto diversi dalla maggior parte degli altri, quindi davano risultati diversi. Spiegherò queste differenze

nei *Principi di economia e investimento* e non me ne occuperò ora.

Come sosteneva l'ex presidente della Fed Alan Greenspan: «I modelli hanno fallito quando avevamo più bisogno di loro [...] JP Morgan affermava che l'economia americana era in accelerazione tre giorni prima [del collasso di Lehman Brothers]: il loro modello ha fallito. Il modello della Fed ha fallito. Il modello del Fondo monetario internazionale ha fallito [...] Quindi mi sono chiesto: cos'è successo?» Bill Dudley, presidente della New York Fed, ha centrato il punto quando ha dichiarato: «Penso che ci sia un problema di fondo nei termini in cui i macroeconomisti vedono le prospettive dell'economia, la crescita e l'inflazione [...] Se osserviamo i grandi macro-modelli, solitamente non contengono un settore finanziario. Non ammettono la possibilità che il settore finanziario possa crollare, e quindi che l'impulso della politica monetaria possa venire compromesso. Penso dunque che la lezione impartita dalla crisi sia che c'è ancora molto da fare per assicurarci che quelli della finanza parlino con quelli della macroeconomia e costruiscano modelli più efficaci.» Aveva ragione. Noi «gente della finanza» vediamo il mondo in modo molto diverso dagli economisti. Grazie al nostro successo i politici iniziarono a contattarci più spesso e mi ritrovai a comunicare con molti decisori in campo economico negli Stati Uniti e nel resto del mondo. Per rispettare la riservatezza delle nostre conversazioni non dirò molto in proposito, se non per osservare che divennero molto più aperti ai nostri modi non tradizionali di guardare alle economie e ai mercati e più scettici nei confronti del pensiero economico tradizionale, che non era riuscito ad anticipare né a scongiurare la crisi.

Gran parte dei nostri scambi era squilibrata; di solito rispondevo alle loro domande e non ne facevo di mie, per non metterli nella spiacevole posizione di non poter rispondere per paura di rivelare informazioni riservate. Incontravo quei leader senza esprimere giudizi e senza badare alle loro posizioni ideologiche. Li trattavo come un medico tratta i suoi pazienti, cercando solo di fare del bene.

Volevano il mio aiuto perché la mia prospettiva macroeconomica globale come investitore era molto diversa dalla loro in quanto politici. Ciascuno di noi era un prodotto del suo ambiente. Gli investitori pensano in maniera indipendente, prevedono eventi non ancora accaduti e scommettono soldi veri. I decisori politici provengono da ambienti che ricercano il consenso e non il dissenso, che li addestrano a reagire a eventi

già accaduti e li preparano a condurre negoziati, non a piazzare scommesse. Poiché non traggono beneficio dal feedback costante sulla qualità delle loro decisioni che ricevono gli investitori, non è chiaro chi tra loro sia bravo a prendere decisioni e chi no. Inoltre devono fare politica: anche i più lucidi e capaci devono continuamente distrarsi dai problemi immediati che hanno di fronte per rispondere alle obiezioni di altri politici, e i sistemi politici in cui devono operare sono spesso disfunzionali.

Se è vero che nel lungo periodo la macchina economica è più potente di qualsiasi sistema politico (i politici inefficaci vengono rimpiazzati e i sistemi politici inefficienti cambiano), l'interazione fra i due è il motore dei cicli economici nel presente, e spesso non è piacevole da guardare.

## OTTENERE RENDIMENTI ALTI

I nostri rendimenti del 2010 sono stati i migliori di sempre – quasi il 45 e il 28 per cento nei nostri due fondi Pure Alpha e quasi il 18 per cento nel fondo All Weather – quasi esclusivamente perché i sistemi che avevamo programmato per assorbire ed elaborare le informazioni lo stavano facendo in modo eccellente. Quei sistemi funzionavano molto meglio dei nostri cervelli. Senza di loro avremmo dovuto gestire i soldi alla vecchia, dolorosa maniera: cercando di soppesare mentalmente tutti i mercati e tutte le influenze su di essi e di trarne un portafoglio di scommesse. Avremmo dovuto assoldare e supervisionare un mucchio di gestori di investimenti, e poiché non avremmo potuto nutrire una fiducia cieca in loro, avremmo dovuto capire come ciascuno di loro prendeva le decisioni, e a tal fine avremmo dovuto osservare cosa facevano e perché, per sapere cosa aspettarci da loro, e intanto interagire con le loro diverse personalità. Perché avrei voluto fare una cosa del genere? Mi sembrava che quel modo di investire o gestire un'organizzazione fosse obsoleto: come leggere una mappa invece di seguire un GPS. Ovviamente, costruire il nostro sistema era faticoso: ci avevamo messo più di trent'anni per edificarlo.

Avere troppi soldi da gestire può danneggiare le prestazioni, dato che il costo di entrata e uscita dalle posizioni può essere alto perché dimensioni eccessive possono influenzare i mercati. Un guadagno di oltre il 40 per cento nel 2010 ci aveva messi nella posizione di dover restituire molti soldi

ai clienti che invece avrebbero voluto darne altri a noi perché li gestissimo. Stavamo sempre attenti a non diventare troppo grandi per non uccidere la gallina dalle uova d'oro.

I nostri clienti non rivolevano indietro i soldi: volevano che li facessimo aumentare. Quindi avevamo il problema di come massimizzare la capacità senza danneggiare le prestazioni. Non ci eravamo mai posti il problema perché non avevamo mai avuto così tanti soldi. Abbiamo scoperto presto che se avessimo apportato qualche piccola modifica, creando un nuovo fondo per gestire il denaro allo stesso modo del Pure Alpha ma investendolo soltanto sui mercati più liquidi, i nostri rendimenti attesi sarebbero stati gli stessi e il rischio atteso (cioè la volatilità) solo leggermente più alto.

Abbiamo programmato quel nuovo approccio nei computer, l'abbiamo sottoposto a backtesting per vedere come funzionava in tutti i Paesi e gli archi temporali e l'abbiamo illustrato dettagliatamente ai nostri clienti perché capissero la logica sottostante. Per quanto io ami e abbia tratto beneficio dall'intelligenza artificiale, penso che solo gli esseri umani possano ideare queste strategie e programmare i computer perché le applichino. Ecco perché sono convinto che le persone giuste, lavorando insieme e con i computer, siano il segreto del successo.

Verso la fine dell'anno abbiamo aperto «Pure Alpha Major Markets» e i clienti vi hanno investito 15 miliardi di dollari. Da allora i rendimenti sono stati quelli attesi, cioè circa gli stessi di Pure Alpha (in realtà migliori, ma solo di poco). I nostri clienti erano felicissimi. La nuova opzione era così popolare che nel 2011 abbiamo dovuto chiuderla ai nuovi investimenti.

## **DAL PASSARE INOSERVATI AL FARSI NOTARE**

Il successo è un'arma a doppio taglio, come ho imparato quando abbiamo previsto la crisi finanziaria e Bridgewater e io abbiammo iniziato a ricevere attenzioni sgradite. Le nostre prestazioni eccezionali, il nostro modo insolito di considerare l'economia e i mercati e la nostra peculiare cultura ci hanno resi interessanti agli occhi di molti. Volevo restare dietro le quinte,

quindi evitavo di interagire con la stampa. Ma i giornalisti hanno continuato a scrivere di me e di Bridgewater, solitamente in toni sensazionalistici: dipingendomi come investitore-supereroe che camminava sulle acque o come leader di una setta, a volte entrambe le cose.

Essere al centro dell'attenzione perché si è avuto successo è una brutta posizione in cui trovarsi. Gli australiani la chiamano «sindrome del papavero alto», perché i papaveri più alti in un campo sono quelli che hanno più probabilità di essere decapitati. Non mi piacevano tutte quelle attenzioni e soprattutto non mi piaceva che si definisse Bridgewater una setta, perché temevo ci ostacolasse nella selezione dei dipendenti migliori. Allo stesso tempo capivo che, poiché non lasciavamo vedere ai media come lavoravamo davvero in azienda, quei ritratti sensazionalistici erano inevitabili.

Così, alla fine del 2010 ho deciso di rendere pubblici i miei *Principi*, che spiegavano esattamente cosa facevamo e perché. Li ho messi sul nostro sito perché potesse leggerli chiunque anche fuori dall'azienda.

È stata una decisione difficile, ma si è rivelata un'ottima idea. La maggior parte dei lettori li ha capiti e molte persone fuori da Bridgewater ne hanno tratto beneficio. Più di tre milioni di persone hanno scaricato i *Principi*: alcuni li hanno persino tradotti nella propria lingua a proprie spese. Ho ricevuto molti ringraziamenti da persone che mi dicevano che la lettura dei *Principi* aveva cambiato loro la vita.

## **PREPARARE BRIDGEWATER AD AVERE SUCCESSO SENZA DI ME**

Fin da bambino ho sempre imparato facendo. Mi gettavo nelle cose che mi piacevano e cercavo di sopravvivere abbastanza a lungo per imparare dai miei errori e migliorarmi. Se cambiavo abbastanza in fretta perché la mia attività – qualunque fosse – diventasse sostenibile, poi partivo da lì per prosperare. Ho sempre avuto grande fiducia nella mia capacità di capire le cose e, con il tempo, la necessità di comprendere mi ha reso più bravo. Di conseguenza tendevo ad assumere persone che erano simili a me: che si tuffavano a capofitto nelle sfide, scoprivano cosa c'era da fare e lo

facevano. Immaginavo che se quelle persone avevano grande forza di carattere, buonsenso e creatività, ed erano spinte a realizzare la nostra missione condivisa, avrebbero saputo cosa fare se avessi concesso loro la libertà di scoprire come prendere le decisioni giuste. Sapevo che la mania del controllo e una supervisione troppo stretta non avrebbero funzionato, perché non sarebbero piaciute né a me né a loro. Se avessi detto loro cosa fare, non avrei ottenuto da loro nulla di originale. Inoltre non volevo lavorare con persone che avessero bisogno di prendere ordini.

A partire dagli anni Novanta, tuttavia, ho iniziato a riconoscere le barriere emotive che impedivano alla maggior parte delle persone di esaminare i loro problemi e riconoscere i loro punti deboli. Anziché accettare le situazioni ambigue e le sfide difficili, tendevano a sentirsi a disagio di fronte a esse. Sono rare le persone che hanno la giusta miscela di buonsenso, creatività e forza di carattere per plasmare il cambiamento. Quasi tutti hanno bisogno di aiuto per arrivare. Quindi ho messo per iscritto i miei principi e la logica che li aveva ispirati e li ho condivisi, sperando che potessero tornare utili a chi li apprezzava e potessero essere dibattuti apertamente da chi li criticava. Pensavo che con il tempo avremmo trovato un accordo su come gestire determinate situazioni.

Tutti o quasi ci siamo accordati rapidamente sui principi dal punto di vista intellettuale, ma molti faticavano ancora a convertire le idee in azioni efficaci. Questo accadeva perché le loro abitudini e le barriere emotive restavano più forti della loro capacità di ragionare. La formazione e i case study in realtà virtuale erano di grande aiuto, ma non erano ancora abbastanza.

Per quanto impegno profondissimo nello screening dei nuovi assunti e nella formazione per educarli alla nostra meritocrazia delle idee, era inevitabile che molti di loro non fossero all'altezza. Il mio approccio consisteva nell'assumere, addestrare, sottoporre a test e poi licenziare o promuovere rapidamente, per identificare il prima possibile le persone giuste e sbarazzarci di quelle mediocri, ripetendo il processo a oltranza finché la percentuale delle persone eccellenti era abbastanza elevata per rispondere alle nostre esigenze.

Ma perché funzionasse avevamo bisogno di persone dagli standard elevati che non avrebbero esitato a eliminare le persone sbagliate. Molti neoassunti (e alcuni dipendenti di vecchia data) erano ancora restii a

sondare a fondo la natura delle persone, il che peggiorava la situazione. È difficile essere duri con le persone.

Ovviamente, la maggior parte dei candidati che arrivano in Bridgewater sono tipi avventurosi: sanno in cosa si vanno a cacciare. Capiscono che le possibilità di non farcela sono più alte del normale, ma affrontano il rischio perché il premio per chi vince è enorme. Nella peggiore delle ipotesi imparano molto su se stessi, fanno un'esperienza interessante e se ne vanno per fare altri lavori; nel caso migliore entrano a far parte di un team eccezionale che ottiene risultati eccezionali.

I nuovi assunti affrontano di solito un periodo di acclimatazione che va dai diciotto ai ventiquattro mesi prima di sentirsi a proprio agio con la sincerità e la trasparenza che sono parte essenziale della cultura di Bridgewater: soprattutto la necessità di ammettere i propri errori e capire come affrontarli. Ma alcune persone non si adattano mai. Mi è stato detto che entrare in Bridgewater è un po' come arruolarsi nella versione intellettuale dei Navy SEAL; altri la definiscono una scuola di autocoscienza diretta da una specie di Dalai Lama. Le persone che si trovano bene dicono che il periodo iniziale è difficile ma è anche fonte di gioia, per l'eccellenza che si raggiunge e le relazioni straordinarie che si forgiano. Chi non riesce o non vuole adattarsi dev'essere allontanato; è essenziale per mantenere l'eccellenza in Bridgewater.

Per molto tempo ero stato il responsabile della cultura aziendale e del rispetto di questi standard elevati. Ma nel 2010 avevo sessant'anni e dirigivo Bridgewater da trentacinque. Mi aspettavo di poter andare avanti per un'altra decina d'anni, ma ero pronto a riversare la mia energia in altre direzioni. Avevo sempre voluto tuffarmi a capofitto nei mercati, ma volevo passare più tempo con la famiglia e gli amici, aiutare i politici e dedicarmi ad alcune passioni che stavo sviluppando (come l'esplorazione oceanica e la filantropia) oltre ai miei altri interessi. Il mio piano era di dimettermi dalla carica di amministratore delegato e continuare ad aiutare i miei successori facendo loro da mentore, restare nel mio ruolo di investitore e sfruttare il tempo che avrei guadagnato per spremere il meglio dalla vita finché ancora ne avevo la possibilità.

Come con tutte le organizzazioni, il successo di Bridgewater sarebbe dipeso dalle persone e dalla cultura. I dirigenti delle aziende devono compiere scelte importanti ogni giorno. Il modo in cui le compiono

determina il carattere dell’azienda, la qualità delle sue relazioni e i risultati che produce. Quando occupavo il gradino più alto ero responsabile delle decisioni più importanti. Ora quelle decisioni sarebbero spettate ad altri. Quelle persone avrebbero potuto contare su una cultura aziendale ben radicata e su principi che mostravano di funzionare da decenni. Ma dovevano essere i fatti a parlare.

---

<sup>4</sup> Questo approccio è ciò che chiamo «il processo in cinque passi». Ne parlerò meglio più avanti.

<sup>5</sup> Parlerò meglio del lavoro con i sistemi decisionali informatici nel [Capitolo 5](#): dei *Principi di vita*, «Imparate a prendere decisioni con efficienza.»

<sup>6</sup> Con i progressi della tecnologia digitale continuiamo a innovare i nostri metodi di registrazione e distribuzione dei contenuti.

<sup>7</sup> Nella bibliografia potete trovare i libri di Robert Kegan, Edward Hess e Adam Grant.

<sup>8</sup> Furono cruciali anche le decisioni del segretario del Tesoro Hank Paulson, in particolare la scelta di riversare i fondi del governo in banche di importanza sistemica.

# CAPITOLO 6

## RESTITUIRE IL DONO:

### 2011–2015

**P**enso che l'esistenza si articoli in tre fasi. Nella prima impariamo e siamo dipendenti dagli altri. Nella seconda lavoriamo e gli altri dipendono da noi. E nella terza e ultima, quando gli altri non fanno più affidamento su di noi e non dobbiamo più lavorare, siamo liberi di goderci la vita.

Stavo iniziando la transizione dalla seconda alla terza fase. Dal punto di vista intellettuale ed emotivo non mi interessava più avere successo, quanto piuttosto che le persone a me care potessero avere successo anche senza di me.

In Bridgewater avevo due impieghi da cui andare in pensione: supervisionare la dirigenza dell'azienda come amministratore delegato e supervisionare la gestione degli investimenti come direttore finanziario. Non intendeva smettere di giocare sui mercati, perché è un'attività che amo da quando avevo dodici anni e che continuerò a fare finché avrò vita. Ma non volevo che *ci fosse bisogno di me* in quei due ruoli, a causa del *key-man risk*, il rischio che si sarebbe creato per l'azienda con la perdita di un componente essenziale del team.

Io e i miei soci comprendevamo la difficoltà del passaggio di consegne dalla prima alla seconda generazione in un'azienda diretta dal fondatore e con una cultura peculiare, soprattutto se il leader è al suo posto da molto tempo. L'uscita di Bill Gates dal ruolo di Ad in Microsoft nel 2008 è l'esempio più recente, ma ce ne sono stati molti altri.

Il mio dubbio più grande era se uscire completamente dal management o restare come mentore. Da un lato mi piaceva l'idea di andarmene, perché avrei permesso alla nuova leadership di trovare la sua strada per il successo senza sentire il mio fiato sul collo. Gli amici mi consigliavano di fare proprio così: di «dichiarare vittoria», raccogliere le mie fiches e alzarmi dal tavolo. Ma non ero sicuro che la transizione potesse filare liscia, perché non avevo mai fatto una cosa del genere. Di solito procedo per tentativi – commetto errori, scopro dove ho sbagliato, invento nuovi principi e finalmente riesco – e non capivo perché quella transizione dovesse essere diversa. Inoltre non mi sembrava giusto scaricare tutto il lavoro sulle spalle delle persone a cui avrei delegato le responsabilità di Ad. Sapevo che Lee Kuan Yew, il saggio fondatore che aveva guidato Singapore per quarantun anni, aveva rinunciato alle sue responsabilità di leadership per diventare mentore, e avevo constatato che era stata un'ottima decisione. Per tutti quei motivi ho deciso di restare come mentore. Non avrei parlato affatto o avrei parlato per ultimo, ma sarei sempre rimasto a disposizione per elargire consigli. Ai miei soci l'idea è piaciuta.

Ci siamo accordati per iniziare prima possibile, in modo che le persone che dovevano sostituirmi potessero accumulare esperienza e tutti potessimo apportare gli aggiustamenti necessari. Eravamo consapevoli della nostra ignoranza e sapevamo di dover fare molta attenzione; ci aspettavamo che una transizione efficace sarebbe durata anni, forse due o tre, forse anche dieci. Dato che lavoravamo insieme da molto tempo, eravamo ottimisti sulle possibilità di limitare quel numero di anni.

Il primo gennaio del 2011 ho annunciato all'azienda che mi sarei dimesso da Ad e che mi avrebbero sostituito Greg Jensen e David McCormick. Il primo luglio ho delegato le responsabilità dirigenziali a Greg, David e agli altri membri del Comitato direttivo. Simultaneamente abbiamo illustrato ai clienti il «piano di transizione fino-a-un-massimo-di-dieci-anni».

## CHI SONO GLI INNOVATORI

Naturalmente il nuovo team ha faticato molto per i successivi diciotto mesi circa. Abbiamo diagnosticato le cause del problema nello stesso modo in cui un meccanico esamina gli ingranaggi rotti di una macchina per poterla

riparare. Poiché persone diverse producono risultati diversi, per via delle loro differenze caratteriali, ogni volta che formiamo un team cerchiamo di azzeccare la giusta miscela di tratti di personalità che permetta di raggiungere gli obiettivi. Quindi abbiamo esaminato le mie caratteristiche nei rapporti interpersonali per scoprire cosa sarebbe venuto a mancare: l'abbiamo chiamato «il gap di Ray». Per essere chiari, cercavamo «il gap di Ray» perché ero io quello che se ne andava; se a dimettersi fosse stato Bob, David o Greg avremmo studiato il vuoto lasciato da loro.

Greg e David hanno stilato un registro delle mie varie responsabilità e delle differenze tra i nostri modi di affrontarle. Tutti si sono detti d'accordo che il divario risiedeva in quelli che chiamavamo gli «innovatori».

Per capire cosa intendo con «innovatori», pensate a Steve Jobs, forse l'innovatore più celebre e iconico della nostra epoca per l'influenza e il successo del suo operato. Un innovatore è una persona capace di formulare una visione originale e preziosa e di trasformarla in una splendida realtà, solitamente facendo i conti con le critiche e la sfiducia altrui. Jobs ha costruito l'azienda più grande e di maggior successo del mondo rivoluzionando l'informatica, la musica, le comunicazioni, l'animazione e la fotografia con prodotti dal design straordinario. Elon Musk (di Tesla, SpaceX e SolarCity), Jeff Bezos (di Amazon) e Reed Hastings (di Netflix) sono altri grandi innovatori nel mondo del business. Nella filantropia possiamo citare Muhammad Yunus (di Grameen), Geoffrey Canada (di Harlem Children's Zone) e Wendy Kopp (di Teach for America); in politica Winston Churchill, Martin Luther King, Lee Kuan Yew e Deng Xiaoping. Bill Gates è stato un innovatore nel business e nella filantropia, come Andrew Carnegie. Mike Bloomberg lo è stato nel business, nella filantropia e in politica. Einstein, Freud, Darwin e Newton sono stati grandi innovatori nel campo delle scienze. Gesù, Maometto e Buddha lo erano nella religione. Tutti costoro avevano una visione originale e l'hanno tradotta in realtà con successo.

Questi sono i grandi innovatori, ma mi sono reso conto che ne possono esistere di vari livelli. Probabilmente ne conoscerete alcuni di persona. Possono essere i leader di aziende, nonprofit o comunità vicine a voi: le persone che guidano il cambiamento e costruiscono organizzazioni durature. Il mio obiettivo era identificare i futuri innovatori di Bridgewater, aiutando

le persone che mi avrebbero sostituito come Ad a diventare innovatori oppure trovandone qualcuno al di fuori e portandolo in azienda.

Il 5 ottobre 2011, quando riflettevo ormai da mesi su quali fossero le caratteristiche peculiari di un innovatore, ho appreso la notizia della morte di Steve Jobs. Ho scritto di lui nelle nostre *Daily Observations* ed è stata una delle pochissime occasioni in cui ho usato quello spazio per parlare di temi non legati agli investimenti, perché lo ammiravo per il modo in cui sapeva visualizzare le idee e tradurle in realtà. Poco tempo dopo Walter Isaacson ha pubblicato la sua biografia di Jobs. Ho notato di avere un certo numero di punti in comune con lui, soprattutto quando il libro citava direttamente le sue parole. Di lì a poco è uscito un articolo intitolato «Ray Dalio è lo Steve Jobs degli investimenti?» su *aiCIO*, una nota pubblicazione del settore. Anche lì si elencavano una serie di affinità tra noi: anch'io, come Jobs, avevo fondato l'azienda da zero (lui in un garage, io nella seconda camera da letto del mio appartamento), entrambi avevamo ideato prodotti innovativi che avevano trasformato il settore, entrambi avevamo uno stile di management molto particolare. Bridgewater è stata spesso definita la Apple degli investimenti: ma devo precisare che non mi sento affatto all'altezza di Apple e di Jobs.

Il libro di Isaacson e l'articolo indicavano altri punti in comune nelle nostre origini, negli obiettivi e negli approcci all'innovazione: per esempio, eravamo entrambi ribelli e indipendenti, lavoravamo senza sosta per l'innovazione e l'eccellenza; entrambi praticavamo la meditazione e volevamo «lasciare la nostra impronta sull'universo» ed eravamo famigerati per la severità con cui trattavamo i dipendenti. Naturalmente c'erano anche grandi differenze. Mi rammaricavo che Jobs non avesse esplicitato i principi che aveva seguito per raggiungere i suoi obiettivi.

Non ero interessato solo a Jobs e ai suoi principi; volevo imparare qualcosa su tutti gli innovatori e sul loro modo di lavorare, per capire meglio le affinità e le differenze tra di loro e tracciare un archetipo dell'innovatore ideale. Avevo adottato quell'approccio per esaminare qualsiasi cosa: per esempio, avevo studiato a fondo le recessioni per farmi un'idea generale della recessione archetipica e capire le differenze tra una e l'altra. Avevo fatto così per tutti i movimenti economici e dei mercati, e tendo a adottare lo stesso metodo in ogni campo perché mi aiuta a capire come funzionano le cose. Quindi mi sembrava logico usarlo anche per studiare gli innovatori.

Ho iniziato esaminando le qualità di Jobs e altri innovatori con Isaacson, prima in una conversazione privata nel suo ufficio e in seguito durante un incontro pubblico in Bridgewater. Dato che Isaacson aveva scritto anche biografie di Albert Einstein e Benjamin Franklin, altri due grandi innovatori, l'ho interrogato anche su quelle per scoprire quali caratteristiche avessero in comune.

Poi ho parlato con gli innovatori che conoscevo: Bill Gates, Elon Musk, Reed Hastings, Muhammad Yunus, Geoffrey Canada, Jack Dorsey (di Twitter), David Kelley (di IDEO) e altri. Tutti avevano avuto idee visionarie e avevano costruito organizzazioni per realizzarle, e l'avevano fatto ripetutamente e nell'arco di lunghi periodi di tempo. Ho chiesto loro di dedicare un'ora a compilare una valutazione della personalità per scoprire quali fossero i loro valori, abilità e approcci. Benché non perfette, queste valutazioni sono state preziosissime (tanto che le ho adattate e rifinite per usarle nella selezione del personale e nel management). Le risposte di questi innovatori alle domande standardizzate mi hanno fornito dati obiettivi e statisticamente misurabili circa le affinità e divergenze fra loro.

Ho scoperto che hanno molte cose in comune. Sono tutte persone indipendenti, che non permettono a niente e a nessuno di interporsi tra loro e i loro obiettivi ambiziosi. Fanno riferimento a mappe mentali molto chiare che illustrano il modo giusto di fare le cose ma, allo stesso tempo, sono disposti a sottoporre quelle mappe alla prova dei fatti e a comportarsi diversamente per farle funzionare meglio. Sono dotati di grande resilienza, perché il bisogno che sentono di realizzare le loro idee è più forte della fatica che fanno per realizzarle. Forse l'aspetto più interessante è che hanno una visuale più ampia delle altre persone: o perché la visione proviene da loro oppure perché sanno suscitarla in altri che vedono più lontano di loro. Sono in grado di vedere sia il quadro generale sia i dettagli più minimi (e i livelli intermedi) e di sintetizzare le prospettive ricavate sui diversi piani, mentre la maggior parte delle persone vede solo l'una o l'altra. Sono al contempo creativi, sistematici e pragmatici. Sono assertivi ma hanno la mente aperta. Soprattutto, sono appassionati del loro lavoro e vogliono cambiare il mondo.

Prendiamo Elon Musk, per esempio. Quando ha iniziato a produrre le Tesla e mi ha mostrato la sua auto per la prima volta, mi ha parlato altrettanto a lungo del telecomando per aprire le portiere che della sua visione complessiva per il ruolo di Tesla nel futuro dei trasporti e la sua

importanza per il pianeta. In seguito, quando gli ho chiesto come fosse giunto a fondare SpaceX, l'audacia della sua risposta mi ha sorpreso.

«Da tempo sono convinto che al nostro pianeta succederà qualcosa di brutto – un'epidemia, un meteorite – e l'umanità dovrà ricominciare da capo altrove, per esempio su Marte. Un giorno sono andato sul sito della NASA per vedere quali progressi stessero facendo sul programma per l'esplorazione di Marte e ho visto che non avevano affatto in programma di andarci.

«Avevo incassato 180 milioni di dollari quando io e i miei soci avevamo venduto PayPal», continua, «e ho pensato che, se ne avessi spesi 90 per comprare alcuni missili balistici intercontinentali dall'ex Unione Sovietica e ne avessi spedito uno su Marte, avrei potuto ispirare l'esplorazione di quel pianeta.»

Quando gli ho chiesto che esperienza avesse con i razzi, mi ha risposto: nessuna. «Ho semplicemente iniziato a leggere libri», mi ha detto. Ecco come pensano e agiscono gli innovatori.

A volte la loro determinazione estrema a raggiungere gli obiettivi può farli apparire ruvidi o scortesi, cosa che si rifletteva anche nei risultati dei loro test. Non si accontentano mai; percepiscono lo scarto tra la realtà e il possibile sia come una tragedia sia come una fonte inesauribile di motivazione. Niente e nessuno può impedire loro di raggiungere il traguardo. In una delle valutazioni di personalità c'è una categoria in cui hanno ottenuto tutti un punteggio basso, chiamata «premura per gli altri». Ma non significa quello che può sembrare.

Pensiamo per esempio a Muhammad Yunus, un grande filantropo che ha dedicato la vita ad aiutare gli altri. Ha vinto il premio Nobel per la pace per aver diffuso le idee di microcredito e microfinanza e ha vinto la Congressional Gold Medal, la Presidential Medal of Freedom, il Premio Gandhi per la pace e altri riconoscimenti. Eppure ha ottenuto un punteggio basso alla voce «Premura per gli altri». Geoffrey Canada, che ha dedicato gran parte della vita adulta alla cura dei bambini svantaggiati in un'area di cento isolati quadrati a Harlem, ha ottenuto un punteggio altrettanto basso. E così Bill Gates, che investe il suo patrimonio e le sue energie per salvare vite umane. Ovviamente Yunus, Canada e Gates hanno a cuore il prossimo, ma i test di personalità a cui si sono sottoposti hanno assegnato loro un punteggio limitato. Perché? Parlando con loro e riesaminando le domande che hanno condotto a quei punteggi, mi è apparso chiaro: di fronte a una scelta tra

raggiungere gli obiettivi e compiacere (o non deludere) gli altri, sceglieranno sempre gli obiettivi.

Da questa indagine ho imparato che esistono diversi tipi di innovatori. La differenza più importante è se il loro lavoro assume la forma dell'invenzione, della gestione o di entrambe le cose. Per esempio, Einstein ha innovato attraverso l'invenzione, ma non doveva dirigere il lavoro di altre persone, mentre Jack Welch (che dirigeva General Electric) e Lou Gerstner (che dirigeva IBM) erano grandi manager e leader ma non necessariamente erano dotati di altrettanta inventiva. I casi più rari erano quelli di persone come Jobs, Musk, Gates e Bezos, inventori visionari che gestivano anche grandi organizzazioni per tradurre in realtà quelle visioni.

Ci sono molte persone che sembrano innovatori, nel senso che si fanno venire una grande idea e la realizzano fino a venderla per un mucchio di soldi, ma senza plasmarla in maniera coerente. Nella Silicon Valley ci sono molti tipi così, che forse dovremmo chiamare piuttosto «inventori». Ho visto anche leader eccellenti che non erano innovatori di stampo classico, nel senso che non erano responsabili della visione originaria ma erano entrati in aziende già esistenti e le avevano dirette bene. Solo i veri innovatori passano da un successo all'altro e restano in vetta per anni, e sono quelle le persone che voglio in Bridgewater.

Il mio esame degli innovatori e la riflessione sulle mie qualità mi hanno fatto capire che nessuno, per conto proprio, riesce a vedere tutto l'orizzonte necessario per ottenere un successo eccezionale, benché alcuni abbiano una visuale più larga di altri. I più bravi sono quelli che vedono lontano ma sanno anche interagire bene con altre persone brillanti che sanno guardare la realtà in modi diversi e complementari.

Questa intuizione è stata importante per orientare la mia uscita dalla dirigenza dell'azienda. In passato, quando incontravo problemi, ne individuavo le cause e ideavo metodi per aggirarli; oggi altre persone che ragionano in modo diverso da me fanno diagnosi e progetti diversi. Il mio compito come mentore era aiutarli ad avere successo.

Quell'esercizio mi ha rammentato che al mondo c'è un numero limitato di tipologie di persone e situazioni: quindi è importantissimo associare il tipo di persona giusto a ogni tipo di situazione.

Poiché Gates e Jobs avevano lasciato di recente Microsoft e Apple, ho esaminato da vicino le due aziende per capire meglio come preparare

Bridgewater a prosperare senza di me. Senza dubbio la differenza più vistosa tra loro e Bridgewater risiedeva nella cultura aziendale: noi usiamo la meritocrazia delle idee, la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema per portare in superficie problemi e debolezze e affrontarli di petto.

## SISTEMATIZZARE LA MERITOCRAZIA DELLE IDEE

Nel corso delle mie ricerche mi è apparso sempre più chiaro che esistono diversi tipi di persone e che, per la maggior parte, lo stesso tipo di persone nello stesso tipo di circostanze produrrà lo stesso tipo di risultati. Per dirla in un altro modo: sapendo com'è fatta una persona, possiamo farci un'idea abbastanza chiara di cosa aspettarci da lei. Quindi ero più motivato che mai a raccogliere molti dati sulla natura delle persone per assemblare un mosaico che ci aiutasse ad assegnare il lavoro giusto alle persone giuste. Compire quell'assegnazione sulla base di dati oggettivi avrebbe stimolato il processo meritocratico delle idee, permettendo di allineare le responsabilità ai meriti di ciascuno.

Tutto ciò mi appariva chiarissimo e quasi banale, ma tradurlo in pratica si è rivelato molto più difficile. Dopo circa un anno dall'inizio del processo di transizione, ho visto che molti nuovi manager (e alcuni di quelli vecchi) non riuscivano ancora a comprendere i tratti ricorrenti nel comportamento delle persone nel corso del tempo (in altri termini, non riuscivano a unire i puntini tra come sono fatte le persone e i risultati che producono). La loro riluttanza a sforzarsi di capire come sono fatte le persone rendeva tutto più difficile.

Ma poi c'è stata una svolta, nata dall'osservazione che i problemi che incontravamo con le decisioni di management non sussistevano per le decisioni di investimento. Mi sono reso conto che, usando l'analisi dei *big data* e altri algoritmi, i nostri computer potevano collegare i dati in modo più efficiente di quanto potesse fare ciascuno di noi, proprio come ci avevano aiutato a stabilire connessioni nei mercati. Questi sistemi, inoltre, non avevano pregiudizi personali e barriere emotive da superare, quindi le persone oggetto dell'analisi non potevano offendersi per le conclusioni che i computer traevano sul loro conto. Anzi, potevano esaminare i dati e gli

algoritmi, valutarli personalmente e suggerire modifiche. Eravamo come scienziati che cercavano di sviluppare test e algoritmi per analizzare noi stessi in modo obiettivo.

Il 10 novembre 2012 ho condiviso le mie riflessioni in un'email al Comitato direttivo. Il titolo del messaggio era: «La strada che porta fuori: sistematizzare il management efficace.»

*Ora mi è chiaro che la differenza principale in base a cui la parte di Bridgewater che gestisce gli investimenti continuerà probabilmente a lavorare bene, mentre le altre parti dell'azienda non se la caveranno altrettanto bene (se non cambiamo il nostro metodo di lavoro) è che i processi decisionali per la gestione degli investimenti sono ormai talmente sistematizzati che è difficile che qualcuno riesca a crearvi disordine (perché ci si limita perlopiù a seguire le istruzioni del sistema), mentre le altre aree di Bridgewater dipendono molto più dalla qualità delle persone e delle loro decisioni.*

*Pensateci. Immaginate come funzionerebbero i processi decisionali sugli investimenti se operassero allo stesso modo dei processi decisionali del management (cioè se dipendessero dalle persone che assumiamo e dal modo in cui prendono decisioni autonome). Sarebbe il caos.*

*Il processo decisionale per gli investimenti funziona così: un gruppo ristretto di manager, i creatori dei sistemi, osserva le conclusioni a cui giungono i sistemi e il ragionamento seguito dai sistemi, e intanto arriva alle proprie conclusioni ed esamina il ragionamento per conto proprio [...] La macchina fa la maggior parte del lavoro e noi interagiamo con essa in modo qualitativo [...] e non siamo alla mercé degli esseri umani con tutti i loro difetti.*

*Pensate a quant'è diverso il lato del management. Abbiamo dei principi, ma non usiamo sistemi decisionali.*

*In altri termini, penso che il processo decisionale per gli investimenti sia efficace perché i principi di investimento sono stati tradotti in regole con cui prendere decisioni a cui le persone si atterrano, mentre il processo decisionale del management è meno efficace perché i principi non sono stati trasformati in regole che i dipendenti possano seguire per prendere le decisioni.*

*Non dev'essere per forza così. Poiché ho costruito i sistemi di investimento (con l'aiuto di altre persone) e poiché mi intendo sia di decisioni sugli investimenti sia di decisioni sul management, sono certo che possano funzionare allo stesso modo. Gli unici dubbi derivano dall'urgenza e dall'incertezza su cosa accadrà nel frattempo.*

*Sto lavorando con Greg (e altri) per sviluppare questi sistemi di management allo stesso modo in cui ho lavorato con Greg e altri (Bob eccetera) ai sistemi di investimento. Ne è una testimonianza lo sviluppo delle Figurine di Baseball, il Dot Collector, il Pain Button, i test, l'esplicitazione delle competenze necessarie per il ruolo eccetera. Poiché ho a disposizione un tempo limitato, dobbiamo agire in fretta. Intanto dovremo combattere una guerra di trincea per sbarazzarci degli incapaci e assumere o promuovere le persone eccellenti.*

Uno degli aspetti più interessanti degli algoritmi decisionali è che obbligano a concentrarsi sulle relazioni di causa-effetto e così contribuiscono a promuovere una vera meritocrazia delle idee. Quando tutti possono vedere i criteri usati dagli algoritmi e contribuire a svilupparli, tutti possono trovarsi d'accordo sull'equità del sistema e confidare che il computer consulti i dati, faccia le giuste valutazioni sulle persone e assegni loro le autorità corrette. Gli algoritmi sono essenzialmente principi in azione su base continuativa.

Il nostro sistema di management ha ancora molta strada da fare per diventare ben automatizzato come il sistema degli investimenti, ma gli strumenti che ha reso possibile, in particolare il «Dot Collector» (una app che raccoglie informazioni sulle persone in tempo reale, descritta nel dettaglio nei *Principi di lavoro*), hanno già fatto la differenza nel nostro modo di lavorare.

Tutti questi strumenti rinforzano le buone abitudini e il pensiero efficace. Le buone abitudini si formano imparando a pensare in relazione ai principi: è come imparare a parlare una lingua. Il pensiero efficace deriva dall'esplorazione del ragionamento che sta dietro ai principi.

L'obiettivo ultimo di tutto ciò era aiutare le persone a cui tenevo ad avere successo senza di me, un'esigenza sempre più pressante man mano che la vita continuava a ricordarmi a quale fase era arrivata la mia esistenza. Per esempio il 31 maggio 2013 sono diventato nonno, con la nascita di

Christopher Dario. E nell'estate del 2013 ho avuto un grave problema di salute, che si è risolto completamente ma mi ha rammentato la mia mortalità. Adoro ancora giocare sui mercati e prevedo di farlo finché avrò vita, e questo mi rende ancora più impaziente di completare la transizione dalla seconda alla terza fase della vita.

## **COME ABBIAMO PREVISTO LA CRISI DEL DEBITO EUROPEO**

A partire dal 2010 io e i miei colleghi di Bridgewater abbiamo iniziato a vedere le prime avvisaglie di una crisi del debito in Europa. Avevamo esaminato quanto debito doveva essere venduto e quanto poteva essere comprato per un certo numero di Paesi e avevamo determinato che molte nazioni dell'Europa meridionale rischiavano di non farcela. La crisi risultante poteva rivelarsi altrettanto grave o peggiore di quella del 2008-2009.

Come nel 1980 e nel 2008, benché i nostri calcoli indicassero chiaramente una crisi del debito nel prossimo futuro, sapevo che potevo sbagliarmi. Dal momento che, se avevo ragione, sarebbe stata una crisi molto grave, volevo parlare di ciò che stavo vedendo con i policy maker più influenti, per metterli in allerta e affinché mi correggessero se vedevano le cose in modo diverso. Ho incontrato la stessa resistenza con cui mi ero scontrato a Washington nel 2008, ma stavolta in Europa. In quel periodo la situazione era stabile, ma sapevo che non c'era ragione di credere che restasse tale; molte persone con cui ho parlato, tuttavia, non erano pronte ad ascoltare il mio punto di vista. Ricordo un incontro con il direttore del Fondo Monetario Internazionale, durante la calma prima della tempesta: dubitava del mio pessimismo apparentemente ingiustificato e non ha voluto esaminare i numeri.

Come i policy maker americani prima del 2008, anche gli europei non sapevano di dover temere una situazione che non avevano mai vissuto prima. Poiché in quel momento le cose andavano bene, e il quadro che stavo dipingendo era più fosco di qualunque cosa avessero visto in vita loro, lo trovavano implausibile. Inoltre non sapevano bene chi fossero i prestatori e i mutuatari, e come la loro capacità di prestare e prendere in prestito sarebbe

cambiata al mutare delle condizioni del mercato. Le loro idee sul funzionamento dei mercati e delle economie erano semplicistiche, come quelle degli accademici. Per esempio, consideravano gli investitori un'entità unica che chiamavano «il mercato», anziché vederli come un amalgama di soggetti diversi che compravano e vendevano per motivi vari. Quando i mercati si comportavano male, volevano adottare comportamenti che aumentassero la fiducia, perché pensavano che costruendo fiducia sarebbero arrivati i soldi e i problemi sarebbero scomparsi. Non capivano che, per quanto fossero fiduciosi, certi acquirenti specifici non avevano denaro e credito a sufficienza per comprare tutto il debito che andava venduto.

Come tutti i corpi umani funzionano essenzialmente allo stesso modo, così anche le macchine economiche nei diversi Paesi. E come le malattie del corpo infettano le persone senza badare alla nazionalità, così accade per le malattie economiche. Dunque, se all'inizio i policy maker erano scettici, affrontavo le conversazioni con loro osservando la fisiologia del caso in esame. Diagnosticavo il malanno economico di cui soffrivano e mostravo loro come i suoi sintomi progredivano facendo riferimento a casi analoghi precedenti. Poi illustravo le best practice per la cura di quella malattia nelle sue varie fasi. Instauravamo un dialogo proficuo sui collegamenti e sui fatti.

Eppure, anche quando riuscivo ad aiutarli a vedere i nessi, i sistemi decisionali politici a cui dovevano attenersi erano disfunzionali. Non solo le singole nazioni dovevano decidere cosa fare, ma i diciannove Stati membri dell'Unione Europea dovevano mettersi d'accordo tra loro prima di poter agire: in molti casi all'unanimità. Spesso non c'era un metodo univoco per appianare le divergenze, ed era un problema grave perché la misura a cui occorreva ricorrere (stampare denaro) non era gradita ai conservatori economici tedeschi. Di conseguenza le crisi si intensificavano fino al punto di rottura mentre i leader europei discutevano in lunghe riunioni a porte chiuse. Quelle lotte di potere mettevano a dura prova i nervi di tutti. Quei politici dovevano sopportare vessazioni di ogni tipo per il bene dei popoli che rappresentavano.

Per esempio, a gennaio 2012, qualche settimana dopo la sua nomina a ministro dell'economia e della concorrenza da parte del nuovo presidente della Spagna, conobbi Luis de Guindos, un uomo che avrei imparato ad ammirare per la sua schiettezza, intelligenza ed eroica volontà di sacrificarsi per il bene del suo Paese. Il vecchio governo spagnolo era stato rovesciato e

il nuovo era salito al potere mentre le banche spagnole stavano per collassare. I nuovi politici spagnoli furono immediatamente costretti a contrattare con i rappresentanti del Fondo Monetario Internazionale, la Commissione Europea e la Banca Centrale Europea (la «Troika», com'era chiamata). Tutto ciò fino a tarda notte, e al termine dovettero firmare un accordo di prestito che in pratica cedeva alla Troika il controllo del loro sistema bancario in cambio del sostegno finanziario di cui avevano disperato bisogno.

Il mio incontro con il ministro de Guindos si svolse la mattina dopo il primo e più difficile di quei negoziati. Con gli occhi rossi ma la mente lucidissima, rispose con pazienza e sincerità a tutte le mie domande difficili e mi spiegò quali riforme la Spagna doveva implementare a suo avviso. Nei due anni successivi, nonostante un'opposizione agguerrita, lui e il suo governo sono poi riusciti a realizzare quelle riforme controverse. Non ha mai ricevuto le lodi che meritava, ma non gli importava, perché la soddisfazione gli derivava dai risultati prodotti. Per me è la definizione di un eroe.

Col passare del tempo le nazioni europee debitrici piombarono in depressioni più gravi. Nel settembre 2012 Mario Draghi, presidente della Banca Centrale Europea, fu indotto a prendere l'audace decisione di comprare bond. Questa mossa scongiurò l'imminente crisi del debito, salvò l'euro e, come poi si scoprì, fece guadagnare un mucchio di soldi alla BCE. Ma non riuscì nell'immediato a stimolare il credito e la crescita economica nelle nazioni che erano in depressione. L'inflazione, che la BCE era tenuta a far arrivare intorno al 2 per cento, era al di sotto di quel target e ulteriormente in calo. La BCE aveva offerto prestiti alle banche a condizioni interessanti per tentare di risolvere il problema, ma le banche non ne contraevano abbastanza per fare la differenza. Pensavo che la situazione avrebbe continuato a peggiorare se la BCE non avesse «stampato denaro» e non l'avesse spinto nel sistema comprando più obbligazioni. Lo spostamento verso il quantitative easing mi sembrava ovvio e necessario, quindi andai a parlare con Draghi e con il comitato direttivo della BCE per condividere le mie preoccupazioni.

All'incontro dissi loro perché quell'approccio non sarebbe stato inflazionario (perché è il livello della spesa, ovvero denaro più credito, e non solo la quantità di denaro, a promuovere la spesa e l'inflazione). Mi concentrai sul funzionamento della macchina economica perché mi

sembrava che se avessimo raggiunto un accordo su quel punto – soprattutto su come l’acquisto di obbligazioni fa spostare il denaro all’interno del sistema – avremmo potuto trovarci in sintonia sulle sue conseguenze per l’inflazione e la crescita economica. In quella riunione, e in tutte le riunioni di quel tipo, riferivo i nostri calcoli oltre alle importanti relazioni di causa-effetto, per come le vedeva, in modo da poter stabilire insieme se le conclusioni avessero senso.

Un grave impedimento a quella azione era il fatto che non esista un mercato unico dei bond per l’intera Eurozona; e che la BCE, come la maggior parte delle banche centrali, non dovrebbe favorire un’area o una nazione rispetto alle altre. Stanti quelle condizioni, esposi la mia teoria su come la BCE poteva applicare il quantitative easing senza violare le sue regole, comprando bond in proporzione per ciascuno Stato membro, anche se la Germania non voleva o non aveva bisogno dell’easing che quegli acquisti le avrebbero portato. (L’economia tedesca andava relativamente bene e iniziavano a emergere timori sull’inflazione.)

Nel corso di quei diciotto mesi incontrai diversi grandi nomi dell’economia europea, forse il più importante dei quali era il ministro delle finanze tedesco Wolfgang Schäuble, che giudicavo un uomo estremamente riflessivo e altruista. Vidi anche come funzionava la politica in Germania e in Europa.<sup>9</sup> In ultima analisi la BCE avrebbe dovuto fare ciò che era meglio per l’Europa, cioè stampare i soldi e comprare i bond come suggerivo io. Era una scelta coerente con il mandato della BCE, e i Paesi debitori dell’Europa meridionale avevano i voti necessari per permetterglielo, quindi immaginavo che sarebbero stati i tedeschi a trovarsi in minoranza e a dover decidere se lasciare l’Eurozona, cosa che alla fine non avrebbero fatto perché i loro leader avevano un impegno forte per l’Eurozona, di cui la Germania faceva parte.

A gennaio 2015 Draghi ha varato la manovra, che si è rivelata efficace creando un precedente che avrebbe permesso altro quantitative easing in futuro, se necessario. La reazione del mercato è stata molto positiva. Il giorno dell’annuncio di Draghi i titoli europei hanno guadagnato un punto percentuale e mezzo, i rendimenti dei bond governativi sono calati in tutte le principali economie europee e l’euro ha perso il 2 per cento contro il dollaro (il che ha contribuito a stimolare l’economia). Questi movimenti sono

proseguiti nei mesi successivi, stimolando le economie europee, sostenendo una ripresa della crescita e rovesciando il calo dell'inflazione.

La decisione della BCE era chiaramente corretta, per motivi relativamente semplici. Ma vedendo quant'era controversa, mi è venuto in mente che il mondo aveva bisogno di una spiegazione semplice del funzionamento della macchina economica: perché, se tutti avessero compreso le basi, in futuro i politici avrebbero potuto fare la cosa giusta molto più velocemente e incontrando meno opposizione. Così ho deciso di realizzare un video di trenta minuti, *Come funziona la macchina dell'economia*, che ho pubblicato nel 2013. Oltre a illustrare i meccanismi economici offre un modello per valutare lo stato di un'economia e spiega cosa fare e cosa aspettarsi durante una crisi. Il filmato ha riscosso più successo di quanto mi aspettassi: è stato visto da più di cinque milioni di persone in otto lingue. Diversi policy maker mi hanno detto in privato di averlo trovato istruttivo e utile per interagire con gli elettori e per trovare la strada migliore da imboccare. È stata per me una grande soddisfazione.

Dai miei contatti con i politici di vari Paesi ho imparato molto sul vero funzionamento delle relazioni internazionali. È molto diverso da quanto immagina la maggioranza delle persone. Le nazioni si comportano in modo più egoistico e meno altruista di quanto considereremmo appropriato per gli individui. Quando negoziano l'una con l'altra, solitamente agiscono come avversari in una partita a scacchi o come mercanti al bazar: l'unico obiettivo è massimizzare i propri benefici. I leader intelligenti conoscono le vulnerabilità del loro Paese, approfittano di quelle altrui e si aspettano che i leader delle altre nazioni facciano lo stesso.

La maggior parte delle persone che non ha avuto contatti diretti con la leadership del proprio Paese e di altri si forma un'opinione sulla base di ciò che sente dai media, quindi si forma opinioni ingenue e sbagliate. Questo perché gli articoli scandalistici e i pettegolezzi attirano più lettori e telespettatori rispetto a quelli clinici e obiettivi. Inoltre, in alcuni casi i «giornalisti» hanno pregiudizi ideologici che cercano di imporre. Di conseguenza, chi vede il mondo attraverso la lente dei media tende a cercare chi è il buono e chi il cattivo, invece di capire dove stanno gli interessi e i poteri relativi e come vengono esercitati. Per esempio i cittadini tendono ad apprezzare le notizie che pongono l'accento sulla moralità del loro Paese e l'immoralità degli altri, quando nella maggior parte dei casi i due Paesi

hanno interessi diversi che cercano di massimizzare. I comportamenti migliori che si possa sperare di vedere provengono dai leader che sanno sopesare i benefici della cooperazione e che ragionano su tempi abbastanza lunghi per capire come i doni elargiti quest'anno possano portare vantaggi in futuro.

Questi conflitti tra interessi non si creano solo sul piano internazionale: possono degenerare anche all'interno di un Paese. Nonostante le loro promesse, è raro che i politici vogliano scoprire dove sta la verità e cerchino di fare i migliori interessi di tutti. Più spesso agiscono in sostegno agli interessi dei loro elettori. Per esempio, i rappresentanti delle fasce più ricche diranno che le tasse più alte soffocano la crescita, mentre chi parla a nome dei più poveri dirà l'opposto. È difficile convincere tutti a guardare obiettivamente il quadro completo, e tanto più a operare nell'interesse di tutti.

Tuttavia ho iniziato a rispettare la maggior parte dei policy maker con cui lavoravo e a dispiacermi per loro, per le posizioni orribili in cui si trovavano. Quasi tutti sono persone di elevati principi costrette a operare con gente senza scrupoli. Il compito di un policy maker è difficile già nelle migliori circostanze e diventa quasi impossibile durante una crisi. La politica è un lavoro ingrato, anche a causa delle distorsioni e della disinformazione operata dai media. Alcuni policy maker che ho conosciuto – tra cui Draghi, de Guindos, Schäuble, Bernanke, Geithner, Summers e molti altri – erano veri eroi, perché davano la priorità agli altri e alla propria missione anziché a se stessi. Purtroppo la maggior parte dei policy maker inizia la carriera da idealista e ne esce disilluso.

Uno di questi eroi, da cui ho avuto la fortuna di imparare qualcosa e che spero di aver aiutato, è il cinese Wang Qishan, che da decenni rappresenta una grande forza per il bene. Per spiegare chi è e il viaggio che l'ha portato in vetta alla leadership cinese ci vorrebbero troppe pagine di questo libro. In breve: Wang è uno storico, un intellettuale di alto livello e un uomo molto pragmatico. Raramente ho conosciuto persone che fossero al contempo estremamente sagge ed estremamente pragmatiche. Da decenni influenza l'economia cinese e lotta contro la corruzione; è noto per essere un uomo determinato e affidabile.

Ogni volta che vado in Cina ci incontriamo per un'ora o un'ora e mezzo. Parliamo di cosa succede nel mondo e di come gli eventi di oggi si correlano

ai millenni di storia passata e alla natura immutabile degli esseri umani. Parliamo anche di molti altri argomenti, dalla fisica all'intelligenza artificiale. Entrambi troviamo molto interessante il fatto che quasi ogni evento si ripeta, le forze che orientano quella ripetizione e i principi che funzionano e non funzionano contro quelle forze.

Ho regalato a Wang una copia del celebre studio di Joseph Campbell *L'eroe dai mille volti*, perché è un eroe classico e pensavo che potesse aiutarlo. Gli ho dato anche *Le lezioni della storia*, un distillato in 104 pagine delle forze principali che agiscono nella storia, di Will e Ariel Durant, e *Il fiume della vita* del perspicace Richard Dawkins, che spiega il funzionamento dell'evoluzione. Lui mi ha regalato il classico di Georgi Plekhanov *Sulla questione del ruolo dell'individuo nella storia*. Tutti questi libri mostrano come le stesse cose siano accadute ripetutamente in tutto il corso della storia.

Gran parte delle mie conversazioni con Wang verte sui principi: lui individua i ricorsi storici e legge in quella chiave gli eventi particolari di cui parliamo. «Gli obiettivi irraggiungibili attirano gli eroi», mi ha detto una volta. «Le persone capaci sono quelle che si preoccupano per il futuro. Gli sciocchi non si preoccupano di nulla. Se i conflitti venissero risolti prima di diventare acuti, non esisterebbero eroi.» I suoi consigli mi hanno aiutato a pianificare il futuro di Bridgewater. Per esempio, quando gli ho chiesto del sistema di equilibri e contrappesi del potere mi ha ricordato che Giulio Cesare aveva rovesciato il Senato e la repubblica romana, per farmi capire quant'è importante assicurarsi che non ci sia un singolo individuo più potente del sistema. Ho tenuto conto dei suoi consigli quando mi sono impegnato per migliorare il modello di governance di Bridgewater.

Ogni volta che parlo con Wang mi sembra di avvicinarmi a decifrare il codice segreto che rivela le leggi dell'universo. Wang osserva il mondo dalla sua prospettiva sovratemporale per vedere più chiaramente il presente e il probabile futuro.

Mi entusiasma poter comunicare con persone come lui, soprattutto se posso anche aiutarle.

## RESTITUIRE IL DONO

*L'eroe dai mille volti* di Joseph Campbell, uno dei libri che ho regalato a Wang e a vari altri eroi che conosco, mi è stato fatto conoscere da mio figlio Paul nel 2014. Avevo visto Campbell in televisione quasi trent'anni prima e ricordavo che mi aveva fatto un'ottima impressione, ma non avevo letto il suo libro. Campbell esamina un gran numero di «eroi» provenienti da culture diverse – alcuni realmente esistiti, altri mitologici – e racconta il loro percorso di vita archetipico. La sua descrizione di come gli eroi diventano eroi è in linea con le mie idee sugli innovatori e mi ha aiutato a riflettere sugli eroi che conosco e sul mio percorso di vita.

Per Campbell, un «eroe» non è una persona perfetta, che fa sempre tutto nel modo giusto. Niente affatto. Un eroe è una persona che «ha scoperto, ha ottenuto o [ha fatto] qualcosa che va al di là della normale gamma di risultati» e che ha «dedicato la sua vita a qualcosa di più grande di sé o diverso da sé». In vita mia avevo conosciuto varie persone così. L'aspetto più interessante del lavoro di Campbell era la descrizione di come gli eroi diventano eroi. Non lo sono da sempre: lo diventano perché una cosa tira l'altra. Il diagramma alla prossima pagina illustra l'archetipo del viaggio dell'eroe.

Solitamente l'eroe conduce una vita ordinaria in un mondo ordinario ed è attratto dal «richiamo dell'avventura» che gli presenta una serie di prove da superare: battaglie, tentazioni, successi e fallimenti. Lungo la strada è aiutato da altri, spesso da persone che si trovano in una tappa successiva del viaggio e fungono da mentori, ma anche chi è più indietro può rendersi utile in vari modi. L'eroe trova alleati e nemici e impara a combattere, spesso contro le convenzioni. Incontra tentazioni, ha scontri e riconciliazioni con padri e figli. Supera la paura di combattere grazie alla grande determinazione con cui insegue l'obiettivo e ottiene i «poteri speciali» (cioè le capacità) con le «battaglie» che lo mettono alla prova e gli impartiscono insegnamenti e grazie ai doni (come i consigli) che riceve dagli altri. Con il tempo accumula successi e insuccessi, ma i successi sono sempre più numerosi man mano che l'eroe diventa più forte e continua a lottare, impegnandosi in battaglie sempre più difficili.



Joseph Campbell, schema del viaggio dell'eroe da *L'eroe dai mille volti* (Lindau, Torino 2016),  
copyright © 2008 Joseph Campbell Foundation ([jcf.org](http://jcf.org)), riprodotto su concessione.

Inevitabilmente gli eroi vivono almeno un grande fallimento (che Campbell chiama un «abisso» o l'esperienza del «ventre della balena») in cui viene messa alla prova la resilienza con cui possono rialzarsi e lottare con rinnovata determinazione. Se ci riescono, vivono un cambiamento (subiscono una «metamorfosi») in cui sperimentano la paura che li protegge, senza perdere l'aggressività che li spinge in avanti. Con i trionfi arrivano le ricompense. L'eroe non se ne accorge mentre combatte le sue battaglie, ma il suo premio più grande è quello che Campbell chiama il «dono»: le preziose

informazioni su come avere successo che l'eroe ha accumulato nel corso del suo viaggio.

Negli anni della maturità, vincere nuove battaglie e ricevere nuove ricompense tende a diventare meno emozionante per l'eroe, che invece desidera trasmettere quella conoscenza ad altri, «restituire il dono» come lo chiamava Campbell. Dopo aver restituito il dono, l'eroe è libero di vivere e poi libero di morire, ovvero, per come la vedo io, di compiere la transizione dalla seconda alla terza fase della vita (in cui una persona è libera di godersi la vita fino alla morte).

Leggendo Campbell ho scoperto che gli eroi, come gli innovatori, possono assumere fattezze diverse – ce ne sono di grandi e di piccoli – e che sono persone reali e tutti ne conosciamo qualcuno. Ho capito anche che quella dell'eroe non è una posizione invidiabile: subiscono molte angherie e spesso vengono aggrediti, umiliati o uccisi anche dopo aver trionfato. In effetti è difficile capire cosa li spinga a scegliere il ruolo di eroi, se una scelta del genere è possibile. Ma capivo come un certo tipo di persona potesse incamminarsi e voler restare su quella strada.

La descrizione di Campbell del viaggio dell'eroe riflette l'essenza del mio viaggio nella vita e dei viaggi di molte delle persone che chiamo «innovatori», ma la parola «eroe» non è quella che userei per descrivere me stesso e certamente non porrei i miei risultati sullo stesso livello degli eroi di cui scriveva Campbell.<sup>10</sup> Lo studio del viaggio dell'eroe mi ha aiutato però a capire meglio in che fase del mio viaggio mi trovavo e cosa fare in seguito. La parte sulla restituzione del dono sembrava scritta apposta per me, come se Campbell sapesse esattamente quali erano i miei problemi. Con le riflessioni che ha stimolato ho compreso che la mia vita sarebbe terminata in un tempo relativamente breve e che quello che mi sarei lasciato indietro poteva essere più importante, durare più a lungo e influenzare molte più persone che i dipendenti di Bridgewater e la mia famiglia. Questo mi ha aiutato a capire che dovevo trasmettere le risorse che avevo e che potevano aiutare gli altri, in particolare i principi contenuti in questo libro ma anche i miei soldi.

Come si suol dire, «non puoi portarteli nella tomba.» Ho sentito la necessità di iniziare a stabilire a chi avrei lasciato cosa, non solo per via della mia età e del tempo che sarebbe servito per svolgere bene questa operazione; è stata anche una questione istintiva. Con il tempo, la cerchia di

persone e cose alle quali tengo si è allargata: solo me stesso da giovane, la mia famiglia quand’ero diventato padre, la mia comunità in una fase più matura, il mondo intero oggi.

## LE DIFFICOLTÀ DELLA FILANTROPIA

Il mio primo contatto con la «filantropia»<sup>11</sup> è avvenuto nei tardi anni Novanta, quando mi avvicinavo ai cinquant’anni. All’epoca Matt aveva sedici anni, parlava il cinese e aveva visitato un orfanotrofio in Cina, scoprendo che un’operazione chirurgica da 500 dollari poteva salvare una vita o migliorarla molto. Noi e i nostri amici gli abbiamo dato dei soldi. Poi il mio amico Paul Tudor Jones ha insegnato a Matt a creare una fondazione 501(c)(3) e nel 2000 Matt, che era appena al terzo anno delle scuole superiori, ha istituito la China Care Foundation. Ha portato tutta la famiglia a visitare gli orfanotrofi, dove abbiamo interagito con i bambini disabili e ci siamo innamorati di loro. Era costretto a decidere quali bambini lasciar morire perché non c’erano abbastanza soldi per salvare tutti. Immaginate di avere davanti la scelta tra una bella uscita serale e la vita di un bambino da salvare. Era la scelta che dovevamo affrontare in continuazione. Questa esperienza ci ha avvicinati alla filantropia, quindi nel 2003 abbiamo creato una nostra fondazione per offrire assistenza in modi più organizzati. Volevamo praticare la filantropia insieme, come un’attività di famiglia, e si è rivelato favoloso.

Scoprire qual è il modo migliore per donare i propri soldi è altrettanto complesso che guadagnarli. Oggi ne sappiamo molto di più rispetto a quando abbiamo iniziato, ma non sempre ci sentiamo in grado di prendere le decisioni migliori possibili, quindi procediamo ancora per tentativi. Vi farò qualche esempio delle domande che ci siamo posti e di come si è evoluta la nostra mentalità, a iniziare dal dilemma su quanti soldi risparmiare per la mia famiglia e quanti invece donare a persone e cause più distanti ma molto più bisognose.

Molto prima di diventare ricco avevo deciso che i miei figli dovevano avere solo quanto bastava per potersi permettere l’assistenza sanitaria migliore, un’ottima istruzione e una spinta iniziale per mettere in moto la carriera. La mia prospettiva era influenzata dal mio percorso di vita, in cui

ero passato dal non avere niente all'avere molto. Avevo imparato a lottare ed ero diventato forte. Volevo lo stesso per le persone che amavo. Così, dopo aver guadagnato molti soldi, mi sembrava di avere molto da donare agli altri.

Con il tempo, man mano che acquistavamo esperienza e cercavamo di aiutare il prossimo in un certo numero di contesti, ho imparato quanto spariscono in fretta i soldi e ho scoperto che non avevamo abbastanza per occuparci di tutto ciò che ci premeva. Inoltre, quand'è nato il mio primo nipotino ho iniziato a domandarmi quante generazioni avrei dovuto mirare a proteggere. Parlando con altre persone in situazioni simili alla mia, ho scoperto che anche i più ricchi non pensano di avere tutti i soldi necessari per fare le cose che vogliono fare. Quindi ho studiato gli approcci delle altre famiglie alla questione di quanto mettere da parte per i discendenti e quanto invece donare e a quale ritmo. La nostra famiglia non ha ancora trovato una risposta definitiva a questa domanda ma, personalmente, so che lascerò più di metà dei miei averi a persone con cui non sono imparentato.

Un'altra domanda importante era: a quali cause donare? La grande passione di Barbara è aiutare gli scolari nei distretti più difficili del Connecticut, soprattutto quelli che sono definiti «distaccati e disconnessi.»<sup>12</sup> Uno studio da lei finanziato ha mostrato che il 22 per cento degli studenti delle superiori rientra in una di queste due categorie, ed è sconcertante perché probabilmente diventeranno adulti infelici e saranno un peso per la società, anziché contribuire al benessere di tutti. Mia moglie è in stretto contatto con quei ragazzi e con i loro insegnanti e quindi comprende le loro esigenze. Quando ha saputo che diecimila scolari non avevano un cappotto per l'inverno, si è sentita in dovere di procurarglieli. Mi ha aperto gli occhi. Come può esserci una simile scarsità di vestiti e cibo in questa «terra delle opportunità»? Tutti nella nostra famiglia credono che le pari opportunità, uno dei diritti umani fondamentali, comprendano il diritto all'istruzione, e che le opportunità di istruzione siano terribilmente sbilanciate. I costi economici – sotto forma di crimine e carcerazione – oltre ai costi sociali del non investire per migliorare queste condizioni sono immensi. Ci siamo sentiti in dovere di dare una mano, ma abbiamo scoperto che è molto difficile avere un impatto significativo rispetto alle dimensioni del problema.

Mi sento profondamente connesso alla natura, in particolare agli oceani. Sono la risorsa più grande del pianeta: coprono il 72 per cento della loro superficie e ne rappresentano il 99 per cento dello spazio vivibile. Sono

felice di sostenere gli scienziati che esplorano gli oceani e i media che li seguono nei paesaggi straordinari che visitano. Mi sono dato la missione di far sapere a tutti che l'esplorazione degli oceani è ancora più importante ed emozionante di quella dello spazio, affinché i nostri oceani ricevano più sostegno e siano gestiti in modo più saggio. Mio figlio Mark è un documentarista che condivide la mia passione, quindi possiamo persegui la insieme.

La passione di Matt è portare computer economici ed efficienti nei Paesi in via di sviluppo, per diffondere l'istruzione e la sanità. La passione di Paul è la salute mentale e quella di sua moglie è la lotta al cambiamento climatico. Devon è più concentrato sulla carriera che sulla filantropia in questo momento, ma sua moglie ha molto a cuore gli animali. La nostra famiglia continua a sostenere i bambini disabili in Cina e un istituto che insegna le migliori pratiche ai filantropi cinesi. Sosteniamo anche l'insegnamento della meditazione ai bambini in ambienti stressanti e ai veterani di guerra che soffrono di disturbo da stress post-traumatico, le ricerche più all'avanguardia in cardiologia, la microfinanza e altre imprese sociali, oltre a molto altro.

Vediamo le nostre donazioni come investimenti e vogliamo assicurarci di avere un elevato rendimento filantropico. Quindi un'altra domanda importante che ci facciamo è come misurare il rendimento. È molto più facile valutare l'efficienza in un'azienda vedendo di quanto il fatturato supera i costi. Quindi abbiamo sviluppato un'attrazione per le imprese sociali sostenibili. Eppure ho visto che molti investimenti filantropici potevano premiare dal punto di vista economico oltre che sociale e mi tormentava pensare che la nostra società li ignorasse.

Ci siamo chiesti anche quanto dovesse essere grande la nostra organizzazione e quali istituzioni di governance instaurare per assicurare la qualità delle decisioni filantropiche. Ho affrontato questi problemi come spiego nei *Principi di lavoro*: enunciando principi e creando politiche formalizzate per prendere le decisioni. Per esempio, poiché siamo bombardati da più richieste di finanziamenti di quante possiamo anche solo esaminarne, ho stabilito una regola che proibisce l'esame di domande non richieste in modo che il nostro staff abbia il tempo di esaminare le aree su cui vogliamo focalizzarci. Perfezioniamo senza sosta tutti i nostri principi e

le nostre politiche; sogno di costruire algoritmi decisionali per il nostro lavoro filantropico, ma al momento è impraticabile.

Come avrete indovinato, chiediamo anche consiglio alle persone più esperte e stimate che riusciamo a trovare. Bill Gates e le persone che abbiamo conosciuto partecipando alla Giving Pledge da lui fondata con Melinda Gates e Warren Buffett sono stati illuminanti. Altri, come Muhammad Yunus, Paul Jones, Jeff Skoll, gli Omidyar e le persone di TED ci hanno aiutati molto. La cosa più importante che abbiamo imparato è che non c'è un solo modo giusto di fare filantropia, ma ci sono molti modi sbagliati.

Dare via i soldi che ho guadagnato nel corso della vita – e farlo bene – è stata una gioia, una sfida e la cosa giusta da fare in questa fase della mia esistenza.

A giugno 2015 Bridgewater ha festeggiato il quarantesimo anniversario, un risultato straordinario che abbiamo celebrato con una grande festa. Avevamo molto da festeggiare, dato che in base alla maggior parte delle unità di misura nessun'altra azienda del nostro settore ha avuto altrettanto successo.<sup>13</sup> Sono intervenute sul palco le persone che hanno contribuito di più al nostro viaggio, fin dall'inizio e in questi quarant'anni. Ciascuno di loro ha descritto l'evoluzione dell'azienda dal suo punto di vista: come alcune cose sono cambiate negli anni e altre sono rimaste le stesse, in particolare la cultura basata sulla ricerca dell'eccellenza nel lavoro e nelle relazioni attraverso la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema. Hanno illustrato la nostra abitudine di sperimentare cose nuove, fallire, imparare dagli insuccessi, migliorare e riprovare, e ripetere questo processo in una spirale che procede verso l'alto. Quando è stato il mio turno di parlare, ho tentato di spiegare cosa ho sempre cercato di dare alle persone che lavorano in Bridgewater e ciò che volevo avessero in futuro senza di me:

*Una comunità in cui abbiamo sempre il diritto e il dovere di dare senso alle cose e un processo per appianare le divergenze: ovvero una vera e funzionante meritocrazia delle idee. Voglio che pensiate, non che vi accodiate – riconoscendo al contempo che potete sbagliarvi e che avete punti deboli – e voglio aiutarvi a ottenere le risposte più probabilmente migliori, anche se personalmente non le ritenete le migliori. Voglio darvi un'apertura mentale radicale e una meritocrazia delle idee che possa*

*liberarvi dalla trappola che vi tiene chiusi nelle vostre teste e darvi accesso alle menti migliori del mondo, che vi aiuteranno a prendere le decisioni migliori per voi e per la nostra comunità. Voglio aiutare tutti voi a lottare bene e a evolvervi per trarre il meglio dalla vita.*

C'erano ancora cose importanti da fare, ma all'epoca mi sembrava che la mia transizione si stesse concludendo bene. Non avevo idea di quanto sarebbe stato difficile l'anno successivo.

---

<sup>9</sup> In Germania la politica funziona come nel resto del mondo: ci sono forze in opposizione e le decisioni vengono prese con una miscela di potere e negoziati. È quindi desiderabile sapere chi detiene quale potere e chi è disposto a negoziare cosa. A differenziare la Germania è l'attenzione che presta ai tecnicismi giuridici.

<sup>10</sup> Voglio sia chiaro che non penso che gli «eroi» o gli «innovatori» siano persone migliori o si trovino su una strada migliore. È perfettamente ragionevole non nutrire alcun desiderio di iniziare un simile viaggio. Penso che la cosa più importante sia conoscere la propria natura e agire in modo coerente con essa.

<sup>11</sup> La parola «filantropia» non mi sembra adatta a descrivere ciò che facciamo. Ciò che facciamo è renderci utili nelle situazioni che ci stanno a cuore a causa della gioia che ci dà: è come la gioia che si prova aiutando un amico. Alle mie orecchie, «filantropia» ha acquisito un significato che suona più ufficiale. Per esempio, alcune persone hanno iniziato a giudicare se qualcosa è filantropico in base alla sua coerenza con ciò che la normativa fiscale definisce filantropico. Nel nostro approccio, vediamo solo persone e cose che siamo felici di aiutare.

<sup>12</sup> Uno scolario distaccato è un ragazzo che frequenta la scuola ma non si impegna nello studio. Uno scolario disconnesso è un ragazzo che non frequenta la scuola e di cui il sistema ha perso le tracce.

<sup>13</sup> Nel gennaio di quell'anno avevamo lanciato il nostro primo nuovo prodotto da oltre dieci anni, un fondo che abbiamo chiamato «Optimal Portfolio», che combinava alfa e beta nel modo più efficace per un macroambiente globale in cui i tassi di interesse erano prossimi allo zero. Il lancio è stato un grande successo, il più grande nella storia del settore degli hedge fund.

## CAPITOLO 7

# L'ULTIMO ANNO E LA MIA SFIDA PIÙ GRANDE:

2016-2017

**A**nche prima di quel quarantesimo anniversario sapevamo già che la transizione non stava filando liscia come avevamo sperato; ma nei mesi successivi la situazione è precipitata cogliendoci alla sprovvista. Se la parte di Bridgewater che si occupava degli investimenti andava meglio che mai, altre sezioni dell'azienda, come la tecnologia e la selezione del personale, perdevano colpi.

Non ero più Ad, quindi non spettava a me dirigere l'azienda. Come presidente, il mio compito era supervisionare gli Ad e assicurarmi che la dirigessero bene. Greg Jensen ed Eileen Murray, all'epoca gli Ad, erano palesemente sovraccarichi. Eravamo tutti d'accordo che l'azienda non veniva diretta in modo adeguato, ma le nostre opinioni divergevano sul da farsi. Disaccordi del genere erano prevedibili, perché vogliamo sempre che ciascuno pensi con la sua testa e difenda l'idea che ritiene migliore. Ecco perché abbiamo principi e processi per risolverli.

Così, nell'arco di varie settimane, ci siamo scambiati le rispettive opinioni. Poi i soggetti chiave hanno presentato i loro punti di vista e le loro raccomandazioni ai membri del nostro Comitato direttivo e del Comitato degli stakeholder (che è in pratica il Cda di Bridgewater), che ha considerato le alternative e si è espresso con una votazione. La decisione più importante emersa dal processo è stata annunciata a marzo 2016: Greg

avrebbe rinunciato al ruolo di co-Ad per concentrarsi interamente sul ruolo di condirettore degli investimenti (che ricopriva con me e Bob Prince), mentre io avrei temporaneamente affiancato Eileen come co-Ad mentre implementavamo i cambiamenti strutturali necessari perché Bridgewater potesse funzionare bene senza di me.

Non era il risultato in cui avevamo sperato quando avevo ceduto ad altri il ruolo di Ad, ma non era del tutto inaspettato. Le nostre difficoltà erano evidenti da tempo e avevamo fatto vari tentativi. Sapevamo che le transizioni di leadership non sono mai facili e il nostro modus operandi era sempre stato quello di provare, fallire, ri-diagnosticare, riprogettare e riprovare. Era quello che stavamo facendo. Era giunto il momento di un cambio di leadership.

Eppure, quel particolare insuccesso è stato doloroso, soprattutto per me e Greg. Ho capito che avevo scaricato su Greg un peso troppo grande aspettandomi che svolgesse i ruoli di co-amministratore e condirettore degli investimenti. Mi rammarico di quell'errore più di ogni altro che ho commesso nella gestione di Bridgewater, perché ha danneggiato sia noi sia l'azienda. Non solo avevo fatto da mentore a Greg, ma da quasi vent'anni era come un figlio per me. Volevamo e ci aspettavamo entrambi che fosse lui a dirigere l'azienda. Il dolore del suo fallimento era incrementato, soprattutto per lui, dai resoconti sensazionalistici e scorretti che sono apparsi sui media. Un articolo dopo l'altro lo dipingeva come uno scontro all'ultimo sangue tra due titani, anziché due persone che amavano Bridgewater e che affrontavano il disaccordo alla luce di una meritocrazia delle idee. È stata l'esperienza dell'«abisso» nel «viaggio dell'eroe» di Greg – e lo è stata anche per me, e per vari altri leader dell'azienda – e non solo perché è stata così dolorosa, ma perché ci ha condotti a una metamorfosi che ci ha fatti migliorare molto.

Greg ha venticinque anni meno di me. Penso spesso a dove mi trovavo alla sua età e a quanto ho imparato nel frattempo. So che Greg avrà un successo straordinario in futuro. Mi ha fatto piacere che entrambi siamo usciti più forti da questa storia, e soprattutto che i nostri sistemi per identificare e risolvere i problemi abbiano funzionato così bene. Tutti avevamo prospettive diverse, ma questo episodio ci ha confermato che il nostro processo decisionale collettivo, ispirato alla meritocrazia delle idee, avrebbe prodotto risultati migliori di quanto ciascuno di noi sarebbe riuscito

a fare da solo. È stato questo processo, oltre alle relazioni profonde tra noi, a tenerci uniti.

Mi sono ricordato che le cose che non sapevo erano molte di più di quelle che sapevo: in questo caso, non sapevo come affrontare la transizione in uscita dal ruolo di fondatore-leader. Quindi ho chiesto consiglio agli esperti più autorevoli che ho trovato. Forse il consiglio migliore che abbiamo ricevuto è provenuto dall'esperto di management Jim Collins, che ci ha detto: «Per compiere bene una transizione dovete fare soltanto due cose: trovare Ad capaci e un sistema di governance efficace che li sostituisca se non sono capaci.» Era ciò che non ero riuscito a fare, ma ora avevo una seconda possibilità. Quindi ho iniziato a pensare alla governance in modo diverso da prima.

In termini semplici, la governance è il sistema di controlli ed equilibri che assicura che un'organizzazione sia sempre più forte degli individui che la dirigono in un certo momento. Essendo un fondatore-imprenditore, da trentacinque anni gestivo Bridgewater senza regole formali per controllare ed equilibrare me (benché avessi creato un sistema di governance informale in cui dovevo rispondere al Comitato direttivo che controllava le mie decisioni).

Quel metodo informale aveva funzionato per me, ma non poteva funzionare bene senza di me. Era chiaro che dovevamo costruire un nuovo sistema di governance che permettesse a Bridgewater di mantenere il suo peculiare modo di essere e i suoi standard senza compromessi, chiunque ci fosse al comando: e costruirla in modo che fosse abbastanza resiliente per cambiare la dirigenza se necessario. Ho operato e opero tuttora in tal senso con l'aiuto di altri.

Avevo imparato che è sbagliato pensare che una persona brava in un ruolo avrà lo stesso successo in un altro, o che le modalità con cui lavora una persona possano funzionare bene per un'altra. Questo anno difficile mi ha insegnato molto anche sulle persone che ho intorno, soprattutto David McCormick ed Eileen Murray, che hanno dato prova del loro impegno per la nostra missione condivisa, e con loro molte altre persone. Ci sono stati alcuni insuccessi che avremmo preferito evitare, ma c'era da aspettarselo nella nostra peculiare cultura basata sui tentativi e gli errori e sulla necessità di imparare dai nostri sbagli. Grazie ai cambiamenti che abbiamo messo in

atto, sono riuscito a concludere il mio mandato temporaneo da Ad dopo un solo anno, ad aprile del 2017.

Mentre scrivo queste parole, nel 2017, considero questo anno come l'ultimo della transizione dalla seconda alla terza fase della mia vita, quando avrò terminato di trasferire la conoscenza che ho raccolto lungo la strada e, come scriveva Joseph Campbell, sarò libero di vivere e libero di morire. Ma ora non sto pensando alla morte; sto pensando a come vivere libero ed è un'idea che mi entusiasma.

## CAPITOLO 8

# GUARDARSI INDIETRO DA UN LIVELLO PIÙ ALTO

**G**uardando indietro alle mie esperienze, è interessante riflettere su com'è cambiata la mia prospettiva.

Nei primi tempi ogni nuova peripezia che affrontavo, sui mercati o nella vita in generale, appariva molto grande e drammatica vista da vicino, come se fossero esperienze irripetibili e questioni di vita o di morte che mi si avventavano addosso.

Con il tempo e l'esperienza ho imparato a vedere ciascun incontro come una «situazione abituale», che potevo affrontare con più calma e in modo analitico, come un biologo che trova un animale minaccioso nella giungla: prima identificandone la specie e poi, basandosi sulla conoscenza pregressa dei suoi comportamenti, reagendo nel modo più appropriato. Di fronte a situazioni già incontrate in precedenza, mi basavo sui principi che avevo imparato per affrontarle. Ma quando mi imbattevo in una situazione per la prima volta restavo dolorosamente sorpreso. Studiando tutti quegli spiacevoli primi incontri ho imparato che, se anche non erano successi prima a me, quasi tutti erano successi ad altre persone in altri luoghi e momenti: così ho maturato un sano rispetto per la storia, il desiderio di comprendere in termini universali come funziona la realtà e il desiderio di costruire principi senza tempo e universali per affrontarla.

Vedendo succedere ripetutamente le stesse cose, ho iniziato a interpretare la realtà come una splendida macchina del moto perpetuo, in cui le cause diventano effetti che diventano cause di nuovi effetti e così via.

Ho capito che la realtà era, se non perfetta, quantomeno ciò che ci tocca in sorte, quindi ogni mio problema o frustrazione andava risolto produttivamente, agendo anziché lamentandomi. Ho capito che gli incontri servivano a mettere alla prova il mio carattere e la mia creatività. Con il tempo ho imparato a vedermi come un elemento minuscolo ed effimero di quel sistema straordinario, e che un'interazione sana fa bene a me e al sistema.

Acquisendo questa prospettiva ho iniziato a vivere i momenti dolorosi in modo radicalmente diverso. Anziché sentirmi frustrato o sopraffatto vedeva il dolore come un messaggio della natura, che mi ricordava che avevo qualcosa di importante da imparare. Incontrare la sofferenza e trarne lezioni è diventato una specie di gioco per me. Più ci giocavo e più diventavo bravo, e meno dolorose diventavano quelle situazioni, e più appagante il processo di riflettere, sviluppare principi e ricevere ricompense per averli applicati. Ho imparato ad amare le difficoltà: mi sembra una prospettiva sana da avere, come imparare ad amare la ginnastica (non ci sono ancora riuscito).

Nei primi tempi ammiravo le persone di grande successo, pensando che dovessero essere straordinarie. Dopo averle conosciute ho capito che anche loro, come me e come tutti, commettono errori, lottano contro i loro punti deboli e non si sentono speciali o diverse dagli altri. Non sono più felici di noi e faticano anche più della media. Anche dopo aver sorpassato i loro sogni più sfrenati, vivono ancora più dolori che gloria. Certamente questo è vero per me. Ho realizzato da decenni i miei sogni più sfrenati, eppure fatico ancora. Con il tempo ho capito che la soddisfazione del successo non deriva dal raggiungimento degli obiettivi ma dall'aver lottato bene. Per capire cosa intendo, immaginate il vostro traguardo più alto, qualsiasi esso sia: guadagnare un mucchio di soldi, vincere un premio Oscar, dirigere una grande azienda, diventare un campione sportivo. Ora immaginate di ottenerlo all'istante. Sulle prime sareste felici, ma non per molto. Presto vi trovereste ad aver bisogno di qualcos'altro per cui lottare. Basta guardare le persone che realizzano presto i loro sogni: le star bambine, i vincitori della lotteria, gli atleti professionisti che raggiungono la vetta in giovane età. Solitamente non restano felici, se non riescono a entusiasmarsi per qualcos'altro di più grande per cui lottare. La vita ci porta alti e bassi: lottare bene non migliora solo gli alti, ma rende i bassi più sopportabili. Sto

ancora lottando e lotterò finché avrò vita, perché anche se provo a evitare le lotte sono loro a trovare me.

Grazie a tutta questa fatica e questo apprendimento, ho fatto tutto ciò che volevo fare, sono andato in tutti i luoghi che volevo visitare, ho conosciuto chi volevo conoscere, ho ottenuto tutte le cose che volevo possedere, ho avuto una carriera appassionante e, soprattutto, tante splendide relazioni. Ho sperimentato l'intera gamma dell'esistenza, dal non avere nulla all'avere moltissimo, dal non essere nessuno all'essere qualcuno: quindi conosco le differenze. Le ho sperimentate procedendo dal basso in alto anziché il contrario (l'opzione preferibile, che probabilmente ha influenzato la mia prospettiva), ma la mia valutazione è che i benefici incrementali di avere molto e di essere in vetta non sono grandi come pensa la gente. L'importante è avere le basi – un buon letto in cui dormire, buone relazioni, buon cibo e buon sesso – e queste cose non migliorano molto se avete molti soldi e non peggiorano molto se ne avete di meno. Inoltre le persone che si incontrano in vetta non sono necessariamente più speciali di quelle che si incontrano in basso o al centro.

I benefici marginali della ricchezza si esauriscono abbastanza presto. Anzi, avere molto di più è peggio che avere un po' di più, perché si accompagna a oneri gravosi. Se siete in vetta avete più opzioni tra cui scegliere, ma vi viene anche richiesto di più. Essere ben conosciuti è probabilmente peggio che essere anonimi, tutto considerato. E se l'impatto positivo che si può avere sugli altri è grande, mettendolo in prospettiva è comunque infinitesimale. Per tutti questi motivi, non posso dire che avere una vita ricca di successi sia meglio che avere una vita rilassata e apprezzarla a fondo, ma posso dire che essere forti è meglio che essere deboli e che lottare conferisce forza. La mia natura è quella che è, quindi non avrei cambiato la mia vita, ma non posso dirvi cos'è meglio per voi. Spetta a voi scegliere. Quel che ho constatato è che le persone più felici sono quelle che scoprono la loro natura e adattano a essa la loro vita.

Ora che il mio desiderio di avere successo ha lasciato il posto al desiderio di aiutare gli altri ad averne, è questa la lotta che conduco. Mi è diventato chiaro che il mio obiettivo, il vostro obiettivo e l'obiettivo di tutto e tutti è evolversi e contribuire all'evoluzione per quanto in piccolo. All'inizio non ci pensavo, inseguivo solo le cose che volevo. Ma lungo la strada mi sono evoluto e ora condivido con voi questi principi per aiutare

anche voi a evolvervi. Ho capito che trasmettere la conoscenza è come trasmettere il Dna: è più importante dell'individuo, perché vive molto più a lungo. Questo è il mio tentativo di aiutarvi ad avere successo trasmettendovi ciò che ho imparato su come lottare bene: o, quantomeno, aiutarvi a trarre il massimo da ogni unità di sforzo.

## I PRINCIPI

**I buoni principi sono metodi efficaci per affrontare la realtà. Per imparare i miei dedico molto tempo alla riflessione. Perciò, anziché comunicarvi semplicemente i miei principi, condividerò le riflessioni che li hanno ispirati.**

**R**itengo che tutto ciò che succede accada a causa di relazioni di causa-effetto che si ripetono e si evolvono nel corso del tempo. Nel momento del Big Bang tutte le leggi e le forze dell'universo sono

nate e si sono proiettate in avanti, interagendo l'una con l'altra nel corso del tempo come una serie complessa di macchinari che lavorano insieme; la struttura delle galassie, la conformazione della geografia terrestre e gli ecosistemi, le nostre economie e mercati e ciascuno di noi. Presi individualmente, siamo macchine composte da altre macchine – il sistema circolatorio, il sistema nervoso eccetera – che producono i pensieri, i sogni, le emozioni e ogni altro aspetto delle nostre personalità distinte. Tutte queste macchine si evolvono insieme per produrre la realtà che incontriamo ogni giorno.

● **Osservate le ricorrenze in queste realtà che vi influenzano, al fine di comprendere le relazioni di causa-effetto che le orientano e di imparare i principi per affrontarle nel modo giusto.**

Così facendo inizierete a capire come funziona il macchinario alla base di ogni «situazione abituale» e svilupperete una mappa mentale per affrontarlo. Man mano che capite meglio quelle relazioni, gli elementi essenziali si staglieranno nella bufera che vi viene incontro; noterete quale «situazione abituale» avete di fronte e istintivamente applicherete i principi più adatti per superarla. La realtà, a sua volta, vi invierà un feedback chiaro sui vostri principi, premiandovi o punendovi, sicché imparerete ad affinarli di conseguenza.

Avere principi efficaci per gestire le realtà che incontriamo è il fattore più importante della nostra capacità di affrontarle. Non sto dicendo che tutte le persone facciano gli stessi incontri. È certamente vero che persone diverse in diverse parti del mondo affrontano difficoltà diverse. Tuttavia, la maggior parte dei nostri incontri con la realtà rientra in una categoria o in un'altra e il numero delle categorie non è enorme. Se doveste mettere per iscritto il tipo di incontro che avete ogni volta (per esempio: la nascita di un figlio, la perdita di un lavoro, un diverbio personale) e stilare una lista, probabilmente totalizzereste solo alcune centinaia di voci e solo alcune di esse sarebbero uniche per voi. Forse vorrete provarci. Non solo vedrete con i vostri occhi se quel che dico è vero, ma inizierete anche a costruire una

lista delle cose a cui dovete pensare e per le quali dovete formulare dei principi.

Se ho avuto successo è stato grazie ai principi che ho seguito e non perché io abbia qualità particolari, quindi chiunque si attenga a questi principi può aspettarsi di ottenere risultati grossomodo simili. Tuttavia non voglio che seguiate ciecamente i miei principi (o quelli di chiunque altro). Vi consiglio di riflettere su tutti i principi disponibili da fonti diverse e di crearvi una collezione su misura per voi a cui fare riferimento ogni volta che la realtà vi mette davanti una «situazione abituale».

I *Principi di vita* e i *Principi di lavoro* si articolano su tre livelli, quindi potete fermarvi alla superficie o tuffarvi in profondità a seconda del tempo a disposizione e dell'interesse che nutrite.

## **1 I principi di livello più alto, che sono anche titoli di capitolo, sono preceduti da numeri singoli.**

**1.1 I principi di livello intermedio sono contenuti in ciascun capitolo e sono designati da due numeri: uno indica il principio di livello superiore sotto cui si colloca, l'altro denota l'ordine in cui appare nel capitolo.**

**a. I sotto-principi ricadono sotto i principi di livello intermedio e sono contrassegnati da lettere.**

Tutti e tre i livelli dei principi sono seguiti da spiegazioni. Per darvi un rapido prospetto generale ho incluso un sommario dei principi al termine della sezione *Principi di vita* e all'inizio della parte sui *Principi di lavoro*. Vi suggerisco di iniziare dai principi di livello più alto e dal testo che li spiega, con in più i titoli dei principi e sotto-principi. La sezione *Principi di*

*vita* è pensata per essere letta integralmente, mentre i *Principi di lavoro* sono intesi più come un testo di consultazione.

## **PARTE II**

### **PRINCIPI DI VITA**

# 1 Fate i conti con la realtà e accettatela

Nulla è più importante che capire come funziona la realtà e come va affrontata. Lo stato mentale con cui vi avvicinate a questo processo fa tutta la differenza. Ho trovato utile pensare alla mia vita come se fosse un gioco in cui ogni problema che affronto è un enigma da risolvere. Risolvendo l'enigma vinco una gemma, ovvero un principio che mi aiuta a evitare lo stesso tipo di problema in futuro. Collezionando queste gemme posso migliorare continuamente i miei processi decisionali, e così posso accedere a livelli di gioco sempre più alti, ovvero sempre più difficili e con una posta in gioco più alta.

Durante il gioco mi assalgono emozioni di ogni sorta, che possono aiutarmi o danneggiarmi. Se riesco a riconciliare le emozioni con la logica e ad agire solo quando sono allineate, prendo decisioni migliori.

Imparare come funziona la realtà, visualizzare le cose che voglio creare e poi costruirle è un'attività che trovo entusiasmante. Prefiggermi obiettivi ambiziosi mi mette nella posizione di fallire e di dover imparare e inventare qualcosa di nuovo per andare avanti. Trovo inebriente lasciarmi avvolgere dal circolo di feedback dell'apprendimento rapido: come un surfista che ama cavalcare le onde, anche se a volte cade. Non fraintendetemi: ho ancora paura di cadere e quando cado mi faccio ancora male. Ma metto in prospettiva quel dolore, sapendo che supererò quelle battute d'arresto e che imparerò moltissimo riflettendo su di esse.<sup>14</sup> Come i maratoneti sopportano il dolore per trarre piacere dalla «droga della velocità», così anch'io ho quasi superato il dolore degli errori commessi e apprezzo il piacere di apprendere.

Penso che con la pratica sia possibile cambiare le proprie abitudini e sperimentare la «droga dell'errore da principiante».

## 1.1 Siate iperrealisti.

Comprendere, accettare e lavorare con la realtà è al contempo un'attività pratica ed entusiasmante. Sono diventato così iperrealista da imparare ad apprezzare la bellezza di tutte le realtà, anche quelle sgradevoli, e ho maturato un certo disprezzo per l'idealismo utopistico.

Certo, credo che i sogni si possano realizzare: realizzarli è la cosa più bella che si possa fare nella vita. Inseguire i propri sogni dà sapore alla vita. Quello che voglio dire è che le persone che creano grandi cose non sono sognatori pigri: hanno i piedi totalmente per terra. Essere iperrealisti vi aiuterà a scegliere saggiamente i sogni da realizzare. Ho scoperto che la seguente equazione è quasi sempre vera:

**a. Sogni + Realtà + Determinazione = Una vita di successi.** Le persone che raggiungono il successo e alimentano il progresso comprendono a fondo le relazioni di causa-effetto che governano la realtà e applicano principi per usarle in modo da ottenere ciò che vogliono. È vero anche l'inverso: gli idealisti che non hanno i piedi ben piantati a terra creano problemi, non progresso.

Che aspetto ha una vita di successo? Ciascuno di noi ha esigenze da soddisfare, quindi ciascuno deve darsi una definizione personalizzata del successo. Non mi importa se volete diventare padroni dell'universo, vegetare sul divano o chissà che altro: non è quello che voglio io. Alcune persone vogliono cambiare il mondo e altre vogliono solo trovarsi in armonia con il mondo e godersi la vita. Nessuno dei due è migliore dell'altro. Ciascuno di noi deve decidere a quale traguardo attribuire più valore e scegliere la strada per raggiungerlo.

Prendetevi un momento per riflettere su dove vi trovate sulla seguente scala, che illustra una scelta ipersemplificata su cui fareste bene a ragionare. Dove vi collochereste?



**GODERSI  
LA VITA**

**LASCIARE  
IL SEGNO**

La domanda non è quanto di ciascuna opzione prefiggersi, ma quanto impegnarsi per ottenere il più possibile. Io volevo moltissimo entrambe le cose, ero felice di lavorare sodo per ottenerle e ho scoperto che potevano coesistere e rafforzarsi a vicenda. Con il tempo ho imparato che trarre di più dalla vita non era solo questione di lavorare più sodo, quanto di lavorare con più efficienza: perché lavorare con efficienza poteva moltiplicare esponenzialmente la produttività. Non mi importa cosa vogliate o quanto siate disposti a faticare per ottenerlo. Spetta a voi deciderlo. Voglio solo farvi sapere cosa mi ha aiutato a ottenere il massimo da ogni unità di tempo e di sforzo.

Soprattutto, ho imparato che non si sfugge a questo fatto:

## **1.2 La verità – o, più precisamente, una comprensione accurata della realtà – è il fondamento essenziale di ogni risultato positivo.**

La maggior parte delle persone si rifiuta di guardare in faccia la realtà quando non coincide con i suoi desideri. È un male, perché è più importante capire e affrontare le cose brutte, dal momento che quelle belle se la cavano benissimo da sole.

Siete d'accordo? Se no, è improbabile che traiate beneficio da quello che sto per scrivere. Se sì, proseguiamo.

## **1.3 Praticate l'apertura mentale radicale e la trasparenza estrema.**

Nessuno di noi possiede la verità dalla nascita; dobbiamo scoprirla per conto nostro oppure credere e seguire altri. Il segreto è sapere quale strada darà i risultati migliori.<sup>15</sup> Ne sono convinto:

**a. L'apertura mentale radicale e la trasparenza estrema sono inestimabili per l'apprendimento rapido e il cambiamento efficace.**

L'apprendimento è il prodotto di un circolo di feedback incessante e in tempo reale in cui prendiamo decisioni, ne vediamo i risultati e di conseguenza comprendiamo meglio la realtà. L'apertura mentale radicale aumenta l'efficienza di quei circoli di feedback, perché chiarisce a tal punto a voi e gli altri ciò che fate, e perché lo fate, da rendere impossibile qualsiasi fraintendimento. Più avete la mente aperta, meno è probabile che inganniate voi stessi e più diventa probabile che gli altri vi forniscano un feedback sincero. Se sono persone la cui opinione ha valore (ed è molto importante sapere chi è «autorevole»<sup>16</sup>), imparerete molto da loro.

La trasparenza estrema e l'apertura mentale radicale accelerano questo processo di apprendimento. Può essere difficile, perché la trasparenza estrema espone alle critiche. È naturale averne paura. Ma se non praticate la trasparenza estrema non imparerete.

**b. Non dovete lasciarvi intralciare dalla paura delle opinioni altrui.**

Dovete essere disposti a fare le cose come credete sia meglio, ma anche a riflettere con la mente aperta sul feedback che inevitabilmente riceverete.

Imparare la trasparenza estrema è come imparare a parlare in pubblico: all'inizio è imbarazzante ma più lo fate e più diventa facile. È andata così per me. Per esempio, trovo ancora istintivamente imbarazzante la trasparenza estrema di cui do prova in questo libro, perché sto esponendo questioni personali che attrarranno attenzione e critiche. Ma lo faccio perché ho imparato che è meglio farlo e non mi sentirei a posto con me stesso se mi lasciassi frenare dalla paura. Insomma, ho sperimentato così a lungo gli effetti positivi della trasparenza estrema che ormai mi sento a disagio se non la pratico.

Oltre a darmi la libertà di essere me stesso, mi ha permesso di capire gli altri e ha permesso agli altri di capire me: capirsi è molto più efficiente e piacevole che non capirsi. Immaginate quante incomprensioni in meno ci

sarebbero e quanto più efficiente sarebbe il mondo – e quanto più vicini saremmo tutti a sapere dove sta la verità – se le persone dicessero apertamente ciò che pensano. Non sto parlando dei nostri segreti più reconditi, ma delle opinioni che abbiamo l’uno dell’altro e su come funziona il mondo. Come vedrete, ho imparato sulla mia pelle quant’è potente questa sincerità e questa trasparenza estrema, come migliora i miei processi decisionali e le mie relazioni. Quindi, ogni volta che ho di fronte una scelta, il mio istinto è di essere trasparente. La pratico come una disciplina e vi raccomando di fare lo stesso.

**c. Accettare la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema consentirà di attribuire più significato al lavoro e alle relazioni.** La mia esperienza, basata sull’osservazione di migliaia di persone che hanno sperimentato questo approccio, è che, con la pratica, la grande maggioranza lo trova così appagante e piacevole da non riuscire più a lavorare in nessun altro modo.

Ci vuole esercizio e occorre cambiare le proprie abitudini. Ho scoperto che di solito ci vuole circa un anno e mezzo, il tempo necessario per modificare la maggior parte delle abitudini.

## **1.4 Osservate la natura per scoprire come funziona la realtà.**

Tutte le leggi che governano la realtà ci sono state date dalla natura. Non è stato l'uomo a formulare queste leggi, ma possiamo usarle per stimolare la nostra evoluzione e raggiungere i nostri obiettivi. Per esempio, la nostra capacità di volare o di inviare segnali telefonici in tutto il mondo è nata dalla comprensione e dall'applicazione delle regole esistenti della realtà: le leggi fisiche che governano il mondo naturale.

Dedico gran parte del mio tempo allo studio delle realtà che mi influenzano in modo più diretto: quelle che muovono le economie, i mercati e le persone con cui ho a che fare. Ma trascorro anche del tempo nella natura e rifletto sul suo funzionamento osservando, leggendo e parlando con specialisti dell'argomento. Trovo interessante e prezioso scoprire quali leggi noi umani abbiamo in comune con il resto della natura e quali invece ci

differenziano. È una riflessione che ha influenzato molto il mio approccio alla vita.

Anzitutto vedo quant'è straordinario che l'evoluzione del cervello ci abbia resi capaci di riflettere sul funzionamento della realtà. La qualità più distintiva dell'essere umano è la nostra particolare capacità di osservare la realtà da una prospettiva più alta e sintetizzarla per comprenderla. Mentre le altre specie seguono l'istinto, soltanto l'uomo può ergersi al di sopra di se stesso e osservarsi nella sua condizione e nel tempo (compreso quello prima e dopo la sua esistenza). Per esempio, possiamo riflettere sui modi in cui le macchine volanti della natura, le macchine natanti e miliardi di altri apparecchi, dal microscopico al cosmico, interagiscono tra loro per creare un intero funzionante che si evolve nel tempo. Questo perché l'evoluzione del cervello ha dato all'uomo una neocorteccia molto più sviluppata, che ci permette di pensare in modo astratto e logico.

Se l'intelligenza superiore ci rende unici tra le specie, può anche renderci più confusi. Le altre specie conducono vite più semplici, senza dilemmi morali. A differenza degli animali, le persone faticano a conciliare emozioni e istinti (che provengono dalla parte animale del cervello) con la ragione (che viene da parti del cervello più sviluppate negli umani). Questa lotta spinge a fare confusione tra ciò che vogliamo sia vero e ciò che lo è. Osserviamo questo dilemma per cercare di capire come funziona la realtà.

Quando cerchiamo di comprendere qualcosa – le economie, i mercati, il meteo, qualsiasi cosa – possiamo affrontare l'argomento da due punti di vista:

- 1. Dall'alto in basso:** cercando l'unico codice o legge che li governa tutti. Per esempio, nel caso dei mercati, si potrebbero studiare le leggi universali della domanda e dell'offerta che influenzano tutte le economie. Nel caso delle specie animali, ci si può concentrare sul funzionamento del DNA.
- 2. Dal basso in alto:** studiando ciascun caso specifico e i codici/leggi che valgono in quel caso, per esempio, i codici o le leggi tipiche del mercato del grano o le sequenze di DNA che differenziano le anatre dalle altre specie.

Vedere il mondo dall'alto verso il basso è il modo migliore per capire noi stessi e le leggi della realtà nel contesto di leggi universali. Non vuol dire che non valga la pena di osservare le cose dal basso in alto. Anzi, per capire davvero il mondo, servono entrambe le prospettive. Adottando una prospettiva *bottom-up*, che analizza individualmente ogni caso, possiamo vedere come si allinea alle nostre teorie sulle leggi che ci aspettiamo lo governino. Se si allineano, siamo a posto.

Osservando la natura in senso *top-down*, invece, vediamo che gran parte di ciò che chiamiamo natura umana è in realtà natura animale. Questo perché il cervello umano è programmato con milioni di anni di apprendimento genetico che abbiamo in comune con le altre specie. Poiché condividiamo radici e leggi, noi e gli altri animali abbiamo attributi e vincoli analoghi. Per esempio, il processo riproduttivo che coinvolge maschio e femmina, l'uso di due occhi per dare profondità alla vista e molti altri sistemi. Analogamente, il nostro cervello ha alcune parti «animali» che sono molto più antiche dell'umanità in termini evoluzionistici. Queste leggi che abbiamo in comune sono quelle più generali. Non le noteremmo se guardassimo solo noi stessi.

Se osservaste una sola specie – le anatre, per esempio – per cercare di capire le leggi universali, non ci riuscireste. Lo stesso accadrebbe se osservaste l'umanità per cercare di capire le leggi universali. L'uomo è solo una specie su dieci milioni e una sola dei miliardi di manifestazioni delle forze che uniscono e dividono gli atomi nel corso del tempo. Eppure la maggior parte delle persone si comporta come formiche concentrate solo su se stesse e sul loro formicaio: pensano che l'universo giri intorno agli esseri umani e non prestano attenzione alle leggi universali che valgono per tutte le specie.

Per cercare di capire le leggi universali della realtà e i principi per affrontarla, ho trovato utile sforzarmi di guardare le cose dal punto di vista della natura. L'umanità è molto intelligente rispetto alle altre specie, ma non lo è affatto rispetto alla natura nel suo insieme. Siamo incapaci di progettare e costruire una zanzara, e tantomeno tutte le specie e il resto dell'universo. Quindi parto dalla premessa che la natura sia più intelligente di me e cerco di lasciarmi insegnare da lei come funziona la realtà.

**a. Non restate ancorati alle vostre idee su come «dovrebbero» essere le cose, perché altrimenti non scoprirete come sono davvero.** È importante

non permettere ai nostri pregiudizi di offuscare la nostra obiettività. Per ottenere buoni risultati, dobbiamo essere analitici e non emotivi.

Ogni volta che osservo qualcosa in natura che io o l'umanità troviamo sbagliato, do per scontato di essere io quello che si sbaglia e cerco di capire perché il comportamento della natura è sensato. Questo procedimento mi ha insegnato molto. Ha cambiato il mio modo di pensare a (1) cos'è giusto e cos'è sbagliato, (2) qual è il mio obiettivo nella vita, (3) cosa devo fare quando mi trovo di fronte alle scelte più importanti. Per capire meglio perché, vi farò un semplice esempio.

In Africa, anni fa, ho visto un branco di iene abbattere una giovane antilope. Ho avuto una reazione viscerale. Ho provato empatia per la vittima e ho trovato orribile il suo destino. Ma era orribile davvero, oppure nutro un pregiudizio che mi spinge a trovarlo orribile quando in realtà è meraviglioso? Mi sono messo a riflettere. Il mondo sarebbe un posto migliore o peggiore se quella scena non fosse accaduta? Questa prospettiva mi ha spinto a considerare le conseguenze di secondo e terzo ordine e ho potuto capire che il mondo sarebbe stato peggiore. Ora mi rendo conto che la natura ottimizza per l'insieme, non per l'individuo, ma molte persone giudicano il bene e il male solo sulla base di come influenzano loro. Ciò che avevo visto all'opera era il processo della natura, che è molto più efficace di ogni processo mai inventato dall'uomo per stimolare il miglioramento dell'insieme.

Molte persone considerano negativa una cosa se è negativa per loro, o per le persone con cui empatizzano, senza considerare il bene comune. Questa tendenza si estende anche ai gruppi: una religione considera buoni i valori in cui crede e cattivi quelli di un'altra religione, fino al punto da uccidersi a vicenda nella reciproca convinzione di fare la cosa giusta. Tipicamente, le convinzioni o gli interessi in conflitto impediscono di vedere le cose dal punto di vista altrui. Non è un bene e non ha alcun senso. Capisco che ci piacciono le cose che ci aiutano e che non ci piacciono le cose che ci danneggiano; ma non ha senso definire una cosa buona o cattiva in senso assoluto solo sulla base di come influenza gli individui. Equivarrebbe a presumere che i desideri dell'individuo siano più importanti del bene comune. A me sembra che la natura definisca il bene come ciò che è positivo per la totalità e ottimizza per essa, che è una definizione preferibile. Quindi sono giunto a ritenere che, in linea generale:

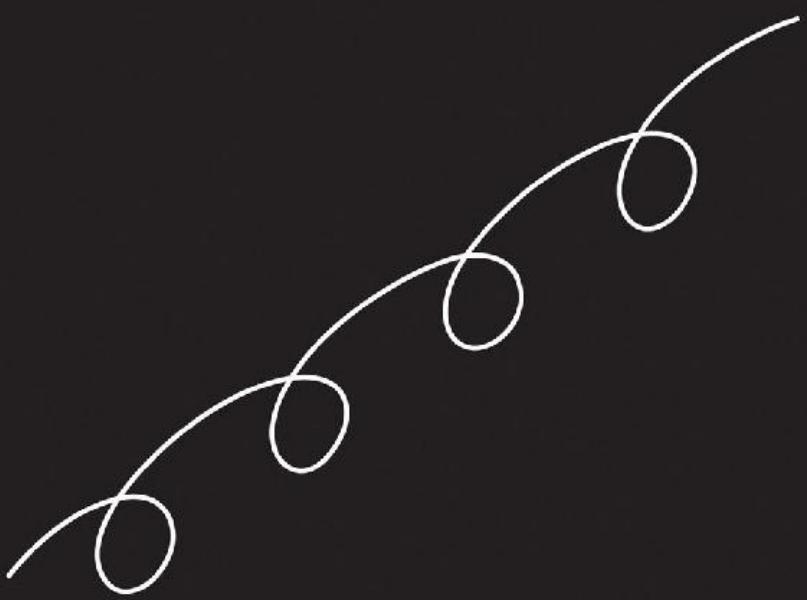
**b. Per essere «buona» una cosa deve funzionare in modo coerente con le leggi della realtà e contribuire all’evoluzione dell’intero; è la situazione meglio ricompensata.** Per esempio, se proponete qualcosa a cui il mondo attribuisce valore, è quasi impossibile che non veniate ricompensati. All’inverse, la realtà tende a penalizzare le persone, le specie e le cose che non funzionano bene e che minano l’evoluzione.<sup>17</sup>

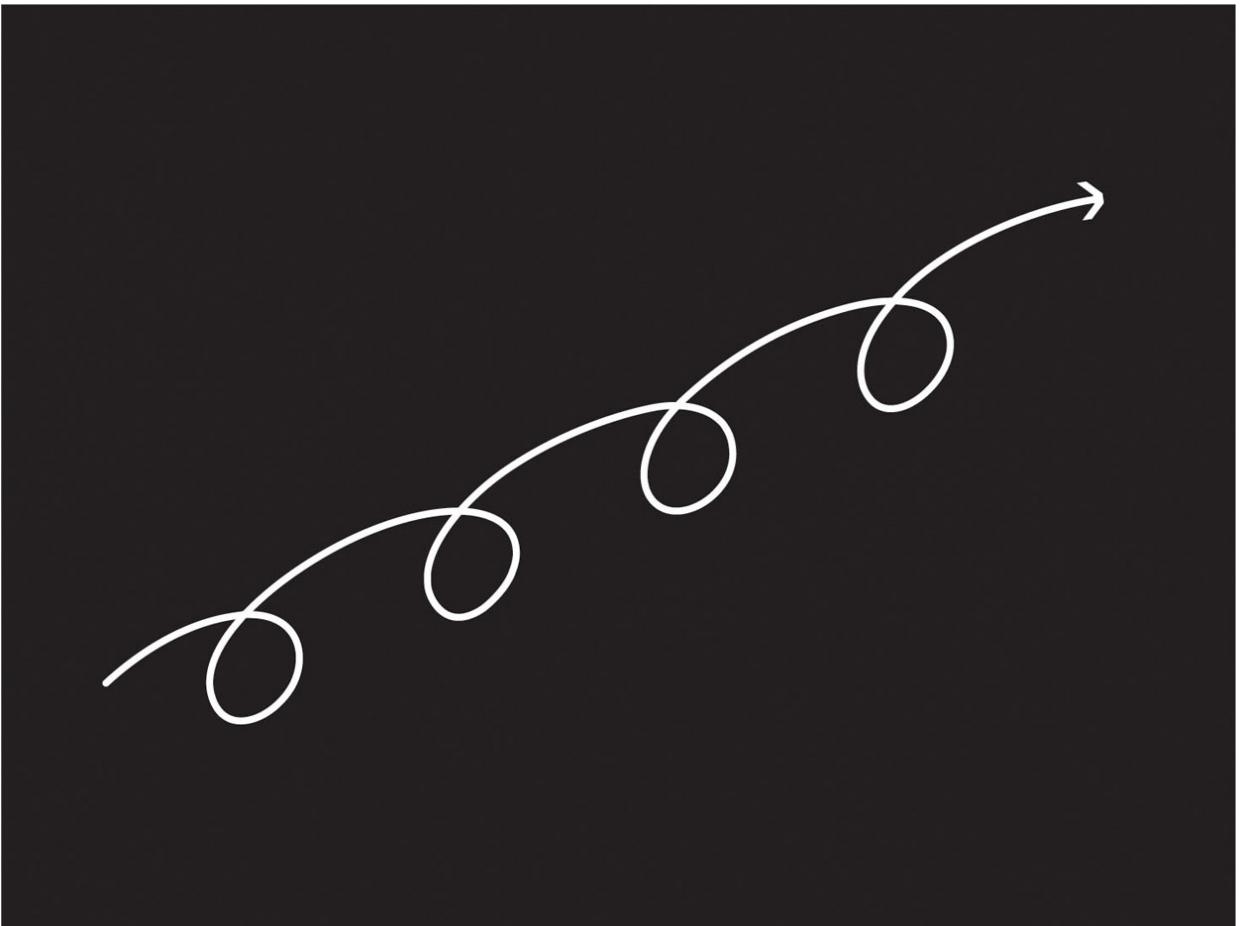
Cercando di capire cosa è vero per ogni cosa, sono giunto alla conclusione che:

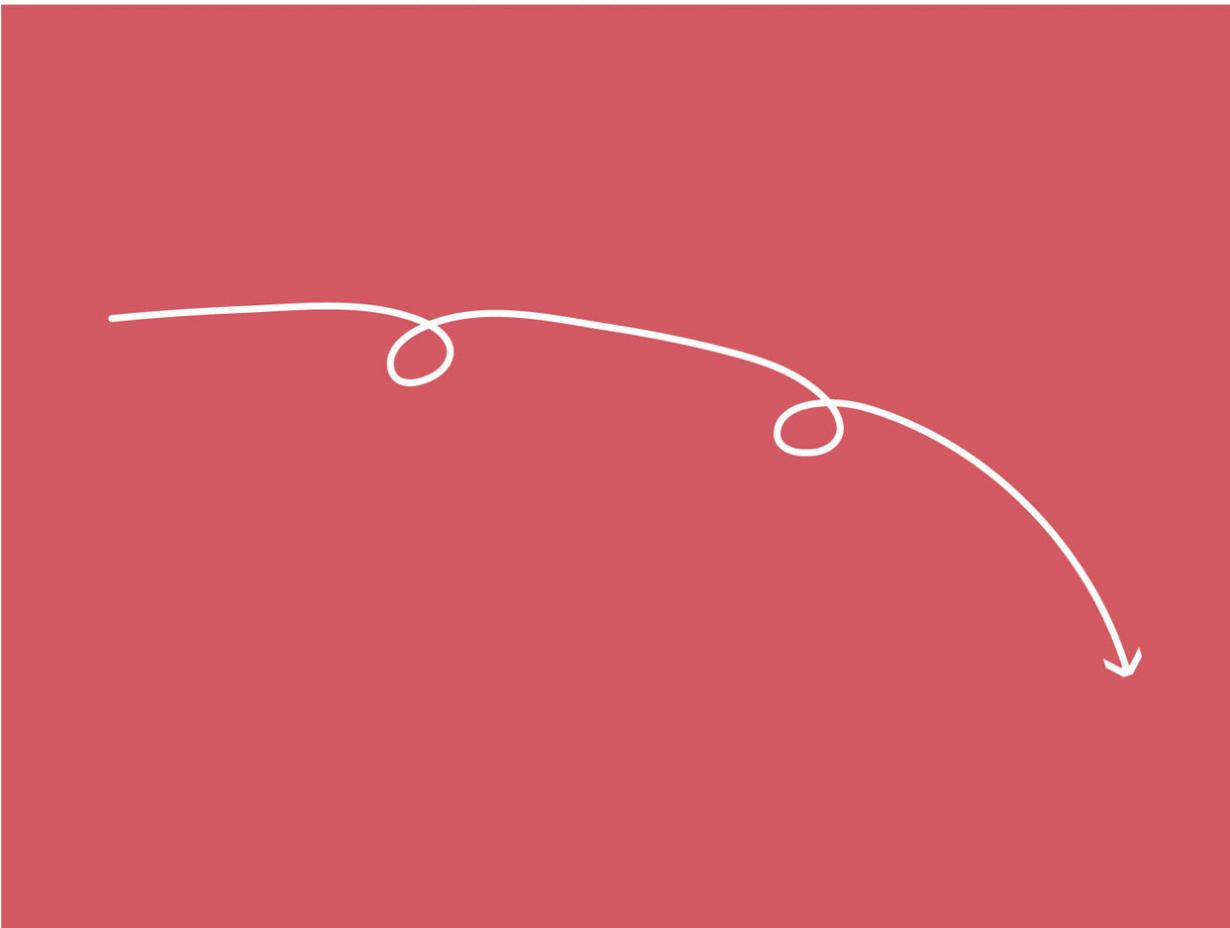
**c. L’evoluzione è la forza più potente dell’universo; è l’unica realtà permanente ed è il motore di tutte le cose.**<sup>18</sup> Ogni cosa, dalla più piccola particella subatomica all’intera galassia, è in evoluzione. Ogni cosa sembra morire o svanire con il tempo, ma la verità è che tutto viene semplicemente riconfigurato in forme diverse. Ricordate che l’energia non può essere distrutta, ma solo riconfigurata. Quindi gli stessi materiali continuano a smembrarsi e riassociarsi in forme diverse. La forza che presiede a tutto ciò è l’evoluzione. Per esempio, l’obiettivo primario di ogni cosa vivente è fare da veicolo per il DNA che fa evolvere la vita nell’arco del tempo. Il DNA che esiste dentro ciascun individuo proviene da un’eternità fa e continuerà a vivere molto dopo la morte degli individui che lo trasportano, in forme sempre più evolute.<sup>19</sup>

Riflettendo sull’evoluzione mi sono accorto che esiste in altre forme oltre che nella vita e si svolge attraverso altri meccanismi di trasmissione oltre al DNA. Tecnologie, lingue: ogni cosa si evolve. La conoscenza, per esempio, è come il DNA nel senso che viene trasmessa di generazione in generazione e si evolve; il suo impatto sulle persone nell’arco di molte generazioni può essere anche superiore a quello del codice genetico.

L’evoluzione è positiva perché è il processo di adattamento che fa migliorare tutte le cose. Ogni prodotto, organizzazione o capacità umana si modifica nel tempo in modo analogo. È semplicemente il processo per cui le cose si adattano e migliorano oppure muoiono. Ai miei occhi questo processo evolutivo somiglia all’immagine che vedete qui a fianco:







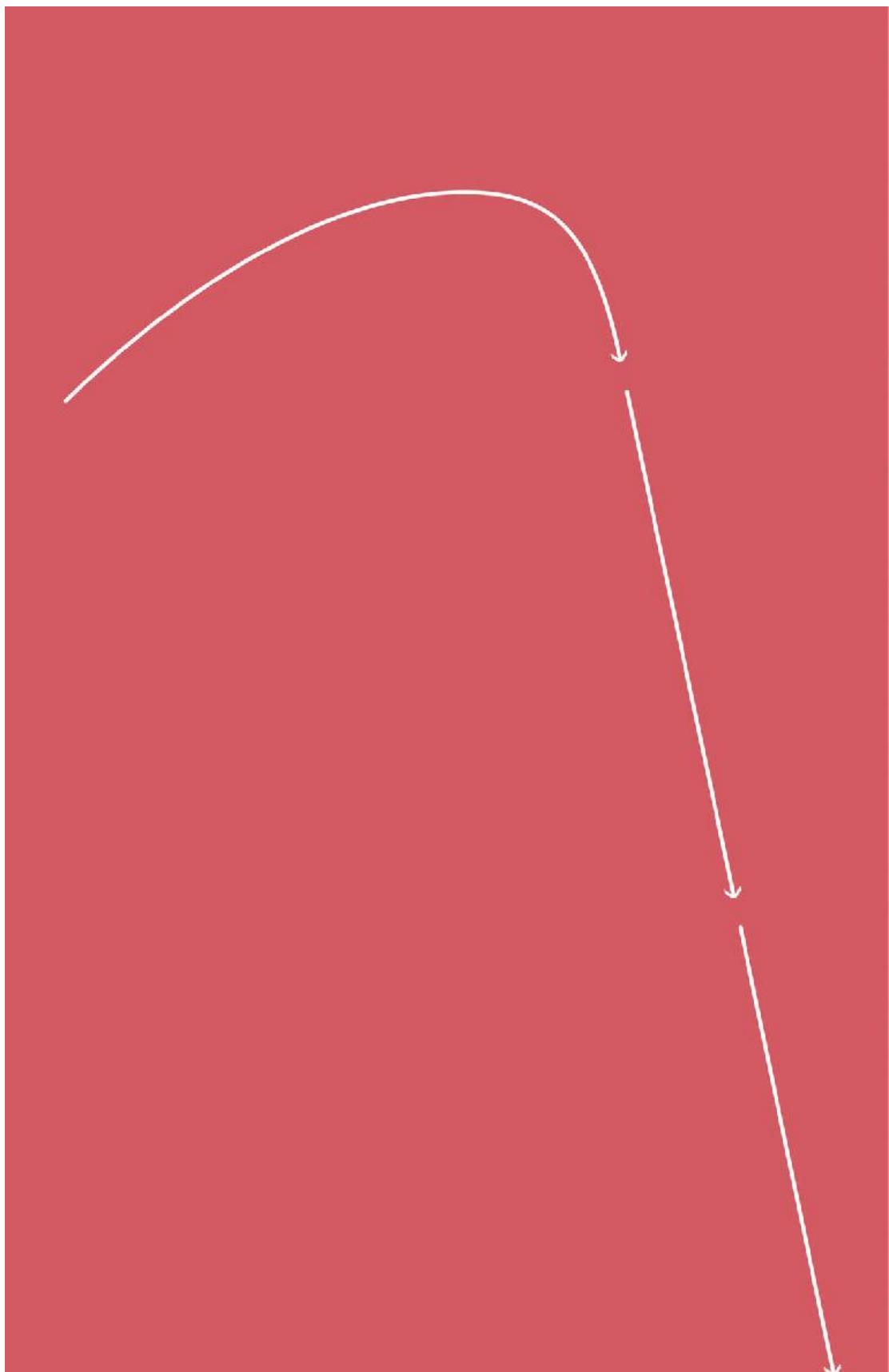
L'evoluzione è composta da adattamenti/invenzioni che forniscono insiemi di benefici di valore decrescente. Questo doloroso declino può condurre a nuovi adattamenti e nuove invenzioni che portano nuovi prodotti, organizzazioni e capacità umane a nuovi e più alti livelli di sviluppo (come mostra il disegno in alto nella pagina accanto); oppure al declino e alla morte, come illustra il diagramma in basso.

Pensate a qualsiasi prodotto, organizzazione o persona che conoscete e vi accorgerete che è così. Il mondo è lastricato di cose un tempo bellissime che si sono deteriorate e hanno fallito; sono poche quelle che continuano a reinventarsi per toccare nuove vette di grandezza. Tutte le macchine prima o poi si rompono, si decompongono e i loro pezzi vengono riciclati per creare nuove macchine. Compresi noi. A volte questo ci rattrista perché ci siamo affezionati alle nostre macchine, ma se guardiamo la situazione da una prospettiva più elevata è davvero bello osservare il funzionamento dell'evoluzione.

Da quel punto di vista possiamo vedere che la perfezione non esiste; è un obiettivo che alimenta un processo incessante di adattamento. Se la natura, o qualsiasi altra cosa, fosse perfetta non si evolverebbe. Organismi, organizzazioni e individui sono sempre profondamente imperfetti ma capaci di migliorare. Così, anziché intestarci a nascondere i nostri errori e a fingerci perfetti, è preferibile individuare le nostre imperfezioni e affrontarle. Imparerete lezioni importanti dai vostri errori e andrete avanti, meglio attrezzati per il successo; oppure non le imparerete e fallirete.

Come si suol dire:

**d. Evoluzione o morte.** Il ciclo dell'evoluzione non riguarda solo le persone ma i Paesi, le aziende, le economie: ogni cosa. E tende naturalmente ad autocorreggersi nell'insieme, benché non necessariamente nelle parti. Per esempio, se in un mercato c'è troppa offerta e c'è spreco, i prezzi caleranno, le aziende falliranno e la capacità verrà ridotta finché l'offerta non si allinea alla domanda, dopodiché il ciclo inizierà a muoversi nella direzione opposta. Analogamente, se un'economia peggiora a sufficienza, i responsabili della sua gestione apporteranno i cambiamenti politici e programmatici che sono necessari: altrimenti non sopravvivranno, lasciando spazio ai loro sostituti. Questi cicli sono continui, si manifestano in modi logici e tendono ad autorinforzarsi.



Il segreto è fallire, imparare e migliorare in fretta. Se non smettete mai di imparare e migliorarvi, il vostro processo evolutivo somiglierà a quello in ascesa. Se lo fate male somiglierete a ciò che accade nell’altro disegno, o peggio.

Ne sono convinto.

## 1.5 L’evoluzione è il più grande successo della vita e la più grande delle ricompense.

È istintivamente così, ed è per questo che quasi tutti ce ne sentiamo attratti: vogliamo istintivamente diventare più bravi a fare una serie di cose e abbiamo inventato le tecnologie affinché ci aiutassero a farle meglio. La storia ci mostra che tutte le specie si estinguono o si evolvono in altre specie, benché sia difficile vederlo dalla nostra ottica temporale limitata. Ma sappiamo che ciò che chiamiamo umanità è semplicemente il risultato dell’evoluzione del DNA in una nuova forma, circa duecentomila anni fa: e sappiamo che l’umanità si estinguerà certamente o si evolverà attingendo uno stato più elevato. Personalmente ritengo vi siano buone probabilità che l’uomo inizi a evolversi a un ritmo accelerato con l’aiuto di tecnologie capaci di analizzare grandi quantità di dati e di «pensare» più velocemente e meglio di noi. Mi domando quanti secoli ci metteremo a evolverci in una specie di livello più elevato, che sarà molto più vicina all’onniscienza di quanto lo siamo oggi; sempre che riusciamo a non autodistruggerci prima.

Una delle grandi meraviglie della natura è il modo in cui l’intero sistema, una serie di organismi individuali che agiscono nel proprio interesse personale e senza comprendere o guidare ciò che succede, possa creare un intero splendidamente funzionante e in evoluzione. Non sono un esperto, ma mi sembra che sia perché l’evoluzione ha prodotto a) incentivi e interazioni che hanno spinto gli individui a perseguire i propri interessi lavorando al contempo per far progredire l’insieme, b) il processo di selezione naturale e c) la rapida sperimentazione e l’adattamento.

**a. Gli incentivi per l’individuo devono allinearsi agli obiettivi del gruppo.** Per un rapido esempio di come la natura crea incentivi che inducono gli individui a perseguire i propri interessi determinando

l'avanzamento dell'intero, basta osservare il sesso e la selezione naturale. La natura ci ha dato un fortissimo incentivo a praticare il sesso attraverso il grande piacere che dà, anche se il vero obiettivo del sesso è contribuire all'avanzamento del DNA. In questo modo noi individui otteniamo ciò che vogliamo e al contempo contribuiamo all'evoluzione del tutto.

**b. La realtà ottimizza per l'intero, non per voi.** Contribuite all'intero e probabilmente verrete ricompensati. La selezione naturale conduce alla conservazione di qualità migliori che vengono trasmesse (per esempio geni migliori, maggiore capacità di prendersi cura degli altri, prodotti più efficienti eccetera). Il risultato è un ciclo continuo di miglioramento per l'insieme.

**c. L'adattamento, condotto attraverso una rapida sequenza di tentativi ed errori, è inestimabile.** Il processo di tentativi ed errori della selezione naturale permette il miglioramento senza che nessuno lo comprenda o lo guidi. Lo stesso può valere per il modo in cui apprendiamo. Ci sono almeno tre tipi di apprendimento che stimolano l'evoluzione: l'apprendimento basato sulla memoria (immagazzinare le informazioni che entrano dalla mente cosciente in modo da poterle ricordare in seguito); l'apprendimento subconscio (la conoscenza che traiamo dalle esperienze ma che non accede mai alla nostra coscienza, benché influenzi i nostri processi decisionali); e l'«apprendimento» che avviene senza alcuna forma di pensiero, come i cambiamenti del DNA che codificano gli adattamenti di una specie. Un tempo pensavo che l'apprendimento cosciente e basato sulla memoria fosse il più potente, ma poi ho capito che produce progressi meno rapidi rispetto alla sperimentazione e all'adattamento. Per farvi un esempio di come la natura migliora senza pensare: ricordiamo la fatica che l'umanità (a forza di pensare) ha fatto per cercare di battere in astuzia i virus (che non hanno neppure un cervello). I virus sono come brillanti avversari a scacchi. Evolvendosi in fretta (combinando materiale genetico diverso in diverse forme), tengono sulle spine le menti più acute della comunità scientifica costringendole a ideare contromosse per tenerli a bada. Comprendere questo punto è particolarmente utile in un'epoca in cui i computer possono gestire

molte simulazioni per replicare il processo evolutivo e aiutarci a capire cosa funziona e cosa no.

Nel prossimo capitolo descriverò un processo che mi ha aiutato, e penso possa aiutare voi, a evolvervi rapidamente. Ma prima voglio sottolineare quant'è importante il vostro punto di vista per decidere cosa conta davvero per voi e cosa è giusto inseguire.

**d. Rendetevi conto che siete simultaneamente tutto e niente: decidete cosa volete essere.** È un grande paradosso: presi uno per uno, siamo simultaneamente tutto e niente. Ai nostri occhi siamo tutto: quando moriamo, tutto il mondo scompare. Così per la maggior parte delle persone (e per le altre specie) morire è la cosa peggiore possibile, ed è di assoluta importanza assicurarci di avere la vita migliore possibile. Tuttavia, quando ci guardiamo con gli occhi della natura capiamo di non contare assolutamente nulla. La realtà è che ciascuno di noi è solo uno dei sette miliardi di esseri umani al mondo e che la nostra specie è solo una dei dieci milioni di specie che vivono sul pianeta. La Terra è solo uno dei cento miliardi di pianeti della nostra galassia, che è solo una dei circa duemila miliardi di galassie che compongono l'universo. E la nostra vita copre solo un tremillesimo circa dell'esistenza dell'umanità, che a sua volta è un ventimillesimo dell'età della Terra. In altri termini, siamo incredibilmente minuscoli e transitori e, per quanto grandi siano i nostri successi, il nostro impatto sarà insignificante. Allo stesso tempo, vogliamo istintivamente contare qualcosa ed evolverci, e *possiamo* contare qualcosa, per quanto poco: e sono tutti questi «qualcosa» a sommarsi per determinare l'evoluzione dell'universo.

La domanda è *come* contiamo e ci evolviamo. Siamo importanti per gli altri (che a loro volta non contano nulla nel grande schema delle cose) o in un senso più grande che non raggiungeremo mai davvero? Oppure non importa se contiamo, quindi dovremmo smettere di chiedercelo e goderci la vita finché dura?

**e. Ciò che sarete dipende dalla prospettiva che avete.** Dove arriverete nella vita dipenderà da come vedete il mondo e a chi vi sentite connessi (la famiglia, la comunità, la nazione, l'umanità, l'ecosistema, tutto quanto). Dovrete decidere fino a che punto anteporre gli interessi altrui ai vostri e per

quali persone scegliere di farlo. Vi troverete regolarmente in situazioni che vi costringeranno a fare questo tipo di scelte.

Quelle decisioni potranno sembrarvi troppo erudite per i vostri gusti, ma le affronterete in maniera cosciente o inconscia e saranno molto importanti.

Personalmente trovo entusiasmante accettare la realtà, guardare me stesso con gli occhi della natura ed essere una parte infinitesima del tutto. Il mio traguardo istintivo e intellettuale è semplicemente quello di evolvermi e contribuire all'evoluzione, per quanto in piccolo, finché sarò a questo mondo. Allo stesso tempo, le cose che amo di più – il mio lavoro e le mie relazioni – sono quelle che mi motivano. Quindi trovo bello il funzionamento della realtà e della natura, compreso il fatto che io e tutto il resto ci decomporremo e ci ricomporremo; anche se, dal punto di vista emotivo, trovo difficile apprezzare l'idea di dovermi separare dalle persone a cui voglio bene.

## 1.6 Comprendete le lezioni pratiche offerte dalla natura.

Ho trovato molto utile lo studio della natura e dell'evoluzione. In particolare mi ha aiutato a gestire più efficacemente le mie realtà e a compiere scelte difficili. Quando ho iniziato a osservare la realtà e a tentare di capire come funziona davvero, anziché pensare che le cose dovessero andare diversamente, ho capito che se all'inizio certe realtà mi sembravano «cattive» – le giornate di pioggia, le debolezze, persino la morte – era perché nutrivo idee preconcette su cosa volevo per me stesso. Con il tempo ho imparato che la mia reazione iniziale era dovuta alla mancata contestualizzazione di ciò a cui reagivo nel fatto che la realtà è costruita in modo da ottimizzare per l'intero e non per me.

**a. Massimizzate la vostra evoluzione.** Poco fa ho detto che le particolari capacità del pensiero logico, astratto e superiore sono delegate a strutture che si trovano nella neocorteccia. Queste parti del cervello sono più sviluppate negli umani e ci permettono di riflettere su noi stessi e dirigere la nostra evoluzione. Poiché siamo capaci di apprendimento cosciente basato sulla

memoria, possiamo evolverci di più e più in fretta di ogni altra specie, trasformandoci non solo di generazione in generazione ma anche nel corso della nostra vita.

Questa spinta costante all'apprendimento e al miglioramento rende intrinsecamente piacevole l'attività di migliorarsi, e tanto più entusiasmante quanto più in fretta miglioriamo. Molte persone pensano di sforzarsi per ottenere le cose (giocattoli, case più grandi, denaro, status) che le renderanno felici, ma per la maggior parte di noi quelle cose non forniscono affatto la soddisfazione a lungo termine che dà la consapevolezza di essere diventati più bravi a fare qualcosa.<sup>20</sup> Quando otteniamo ciò per cui abbiamo lottato, raramente restiamo soddisfatti a lungo. Le cose sono solo l'esca. Inseguirle ci costringe a evolverci, ed è l'evoluzione e non le ricompense stesse a contare per noi e per le persone che abbiamo accanto. Ciò significa che, per molte persone, il successo consiste nel lottare e nell'evolversi con la massima efficacia possibile, cioè imparando rapidamente informazioni su noi stessi e sul nostro ambiente e poi cambiando per migliorarci.

È naturale che sia così, a causa della legge dei rendimenti decrescenti.<sup>21</sup> Pensate a cosa significa guadagnare soldi. Le persone che guadagnano così tanto da derivarne poco o nessun ricavo marginale vivranno conseguenze negative, come con ogni altra forma di eccesso, per esempio l'ingordigia. Se sono intellettualmente sane, inizieranno a cercare qualcosa di nuovo o a cercare nuove profondità in qualcosa di vecchio: e così facendo diventeranno più forti. Come diceva Freud: «Amore e lavoro sono le pietre angolari della nostra umanità.»

Il lavoro non dev'essere necessariamente un impiego retribuito, ma penso sia meglio se lo è. Può essere qualsiasi sfida a lungo termine che conduca al miglioramento personale. Come avrete forse indovinato, penso che la necessità di svolgere un lavoro significativo sia connessa al desiderio innato che l'uomo ha di migliorarsi. E le relazioni sono i legami naturali che ci rendono rilevanti gli uni per gli altri e per la società nel suo complesso.

**b. Ricordate: senza fatica non si ottiene nulla.** Capire che vogliamo istintivamente evolverci – e che le altre cose che inseguiamo, benché piacevoli, non possono darci una felicità duratura – mi ha aiutato a focalizzarmi sui miei obiettivi, per evolvermi e dare il mio piccolo contributo all'evoluzione. Non ci piace faticare, ma ogni cosa che la natura

crea ha uno scopo, quindi la natura ci ha dato la sofferenza per un motivo. A cosa serve? A tenerci all'erta e a mostrarcia la strada.

**c. È una legge fondamentale della natura: per diventare più forti bisogna sondare i propri limiti, il che è doloroso.** Come diceva Carl Jung: «L'uomo ha bisogno di difficoltà. Sono necessarie per la salute.» Eppure la maggior parte di noi rifugge istintivamente il dolore. È così quando si tratta di costruire il corpo (per esempio nel sollevamento pesi) o la mente (la frustrazione, l'affaticamento mentale, l'imbarazzo, la vergogna), ed è particolarmente vero quando le persone si trovano ad affrontare la dura realtà delle loro imperfezioni.

## 1.7 Dolore + riflessione = progresso.

Non c'è modo di evitare il dolore, soprattutto se vi prefiggete obiettivi ambiziosi. Che ci crediate o no, siete fortunati a provare quel tipo di dolore se lo affrontate nel modo corretto, perché vi segnala che dovete trovare soluzioni per poter progredire. Se riuscite a sviluppare una reazione riflessiva al dolore psichico che vi spinga a meditare su di esso anziché a evitarlo, potrete imparare ed evolvervi rapidamente.<sup>22</sup> Dopo aver visto quanto è più efficace affrontare le realtà dolorose che sono causate dai nostri problemi, errori e debolezze, penso che non vorrete comportarvi in nessun altro modo. Si tratta solo di farci l'abitudine.

Molte persone trovano difficile riflettere nei momenti di sofferenza e prestano attenzione ad altre cose quando il dolore passa, quindi non trovano mai il tempo da dedicare alla riflessione istruttiva. Se riuscite a riflettere bene mentre soffrite (e forse è troppo da chiedere), ottimo. Ma se riuscite a rifletterci dopo che la sofferenza è passata, è comunque un bene. (Ho creato un'app di nome «Pain Button», il «pulsante del dolore», che funge da ausilio in questa operazione; la descrivo nell'appendice.)

Le sfide che affronterete vi metteranno alla prova e vi rafforzeranno. Se non fallite vuol dire che non vi siete spinti al limite, e se non vi spingete al limite vuol dire che non state massimizzando il vostro potenziale. Questo processo – sondare i limiti, a volte riuscire e a volte no, trarre vantaggio dai successi e dagli insuccessi – non è per tutti, ma se è adatto a voi può essere

così entusiasmante da farvi sviluppare una dipendenza. Inevitabilmente la vita vi metterà davanti momenti di questo genere e starà a voi decidere se volete viverne altri.

Se scegliete di affrontare questo processo sovente doloroso di evoluzione personale, «ascenderete» naturalmente a livelli sempre più alti. Ergendovi al di sopra della bufera che vi circonda, capirete che visti da vicino i problemi sembrano più grandi di come sono; che la maggior parte degli eventi che ci accadono nella vita rientra nel novero delle «situazioni abituali». Più in alto salite, più bravi diventerete a lavorare con la realtà per plasmare i risultati in direzione dei vostri obiettivi. Quello che un tempo sembrava impossibile diventa facile.

**a. Andate verso il dolore anziché evitarlo.** Se restate severi con voi stessi e vi abituate a operare sempre con una certa dose di dolore, vi evolverete a un ritmo più elevato. È così che vanno le cose.

Ogni volta che affrontate una situazione dolorosa, vi trovate in un frangente potenzialmente importante della vostra vita: avete un'occasione di scegliere una verità sana e dolorosa o un'illusione insana ma confortevole. Il paradosso è che, se scegliete l'opzione più sana, il dolore si trasformerà presto in piacere. Il dolore è il segnale! Come quando si inizia a fare esercizio fisico, prendere l'abitudine di accettare il dolore e trarne insegnamenti vi «porterà dall'altra parte». Con ciò intendo dire che prenderete l'abitudine di:

- Identificare, accettare e affrontare le vostre debolezze.
- Preferire che le persone siano sincere con voi anziché tenere per sé i pensieri negativi su di voi.
- Essere voi stessi anziché dover fingere di essere forti quando siete deboli.

**b. Accettate la fermezza a fin di bene.** Nella mia vita, ciò che voglio dare alle persone, e soprattutto alle persone che amo, è il potere di affrontare la realtà per ottenere ciò che vogliono. Nel perseguire il mio obiettivo di conferire loro forza, spesso nego loro ciò che «vogliono» perché in questo modo do loro un'occasione di lottare e di sviluppare la forza per ottenere da soli ciò che desiderano. Può essere difficile sul piano emotivo, anche se

intellettualmente capiscono che scontrarsi con le difficoltà è l'esercizio di cui hanno bisogno per diventare forti, mentre ricevere subito ciò che vogliono le indebolirebbe e le renderebbe più bisognose d'aiuto.<sup>23</sup>

Naturalmente la gente preferirebbe non avere punti deboli. L'educazione che riceviamo e le esperienze che facciamo nel mondo ci hanno condizionati a provare imbarazzo per le nostre debolezze e a nasconderle, ma le persone sono più felici quando possono essere se stesse. Se riuscite a essere sinceri sulle vostre debolezze vi sentirete più liberi e le affronterete meglio. Vi consiglio di non provare mai imbarazzo per i vostri problemi, perché tutti ne abbiamo. Portarli in superficie vi aiuterà a spezzare le cattive abitudini e a svilupparne di buone, e acquisirete veri punti di forza e un ottimismo fondato sulla realtà.

Questo processo evolutivo di adattamento produttivo e ascesa – il percorso che consiste nel cercare, centrare e perseguire obiettivi sempre più ambiziosi – non riguarda solo il progresso degli individui e della società. È altrettanto rilevante quando si tratta di affrontare le battute d'arresto, che sono inevitabili. A un certo punto della vita avrete un tracollo. Un insuccesso lavorativo o familiare, la perdita di una persona cara, un grave incidente o una malattia, oppure potreste scoprire che la vita che immaginavate resterà per sempre irraggiungibile. C'è tutta una serie di modi in cui qualcosa può andare storto. In quei momenti soffrirete e forse vi sembrerà di non avere la forza per andare avanti. Quasi sempre, però, ci si riesce: per avere successo dovete rendervi conto che è così, anche se al momento non vi sembra.

Ecco perché molte persone che hanno vissuto situazioni difficili, che sul momento apparivano devastanti, hanno finito per tornare felici quanto prima, o per diventare ancora più felici, dopo essersi adattate con successo alle nuove circostanze. La qualità della vostra vita dipenderà dalle scelte che farete in quei momenti dolorosi. Più in fretta si riesce a adattarsi e meglio è.<sup>24</sup> Non importa cosa volete dalla vita, la vostra capacità di adattarvi e di compiere con rapidità ed efficienza il processo dell'evoluzione personale determinerà il vostro successo e la vostra felicità. Se lo fate bene, potete cambiare la vostra reazione psicologica in modo che un evento doloroso possa trasformarsi in un evento desiderabile.

## **1.8 Soppetate le conseguenze di secondo e terzo ordine.**

Riconoscendo le conseguenze di livello più alto per le quali la natura ottimizza, ho imparato che le persone che sopravvalutano le conseguenze di primo ordine delle loro decisioni, sottovalutando gli effetti delle conseguenze di secondo e terzo ordine, raramente raggiungono i loro obiettivi. Questo accade perché le conseguenze di primo ordine hanno spesso una desiderabilità di senso opposto rispetto alle conseguenze di secondo ordine, il che conduce a gravi errori decisionali. Per esempio, le conseguenze di primo ordine dell'esercizio fisico (dolore e investimento di tempo) sono considerate indesiderabili, mentre le conseguenze di secondo ordine (vantaggi per la salute e un aspetto fisico più attraente) sono desiderabili. Analogamente, un alimento dal buon sapore tenderà a fare male alla salute e viceversa.

Spesso, le conseguenze di primo ordine sono le tentazioni che ci costano ciò che vogliamo davvero, e a volte sono le barriere che ci sbarrano il passo. Sembra quasi che la natura voglia metterci alla prova, proponendoci scelte-trabocchetto che hanno entrambi i tipi di conseguenze e penalizzando chi prende le decisioni sulla base delle sole conseguenze di primo ordine.

Al contrario, le persone che scelgono ciò che vogliono davvero ed evitano le tentazioni, superando il dolore che le allontana dal loro vero obiettivo, hanno più probabilità di riscuotere successo nella vita.

## **1.9 Prendetevi la responsabilità dei risultati.**

Nella maggior parte dei casi, la vita ci dà tante decisioni da prendere e tante opportunità di rimediare agli errori che, se ben gestite, possono permetterci di vivere una vita splendida. Naturalmente a volte ci sono fattori importanti che influenzano la qualità della vita e sono al di fuori del nostro controllo – le circostanze della nostra nascita, incidenti e malattie eccetera – ma in genere anche le circostanze peggiori si possono migliorare con l'approccio giusto. Per esempio, un mio amico si è tuffato in una piscina, ha battuto la testa ed è diventato tetraplegico. Ma ha affrontato bene la sua

situazione ed è diventato felice come chiunque altro, perché ci sono molte strade che conducono alla felicità.

Quello che voglio dire è semplicemente questo: qualsiasi siano le circostanze che la vita vi offre, avrete più probabilità di riscuotere successo e trovare la felicità se vi assumete la responsabilità di prendere le decisioni giuste anziché lamentarvi per le cose che non potete controllare. Gli psicologi parlano di *internal locus of control*, luogo di controllo interno: gli studi dimostrano che le persone che lo possiedono ottengono risultati migliori delle altre.

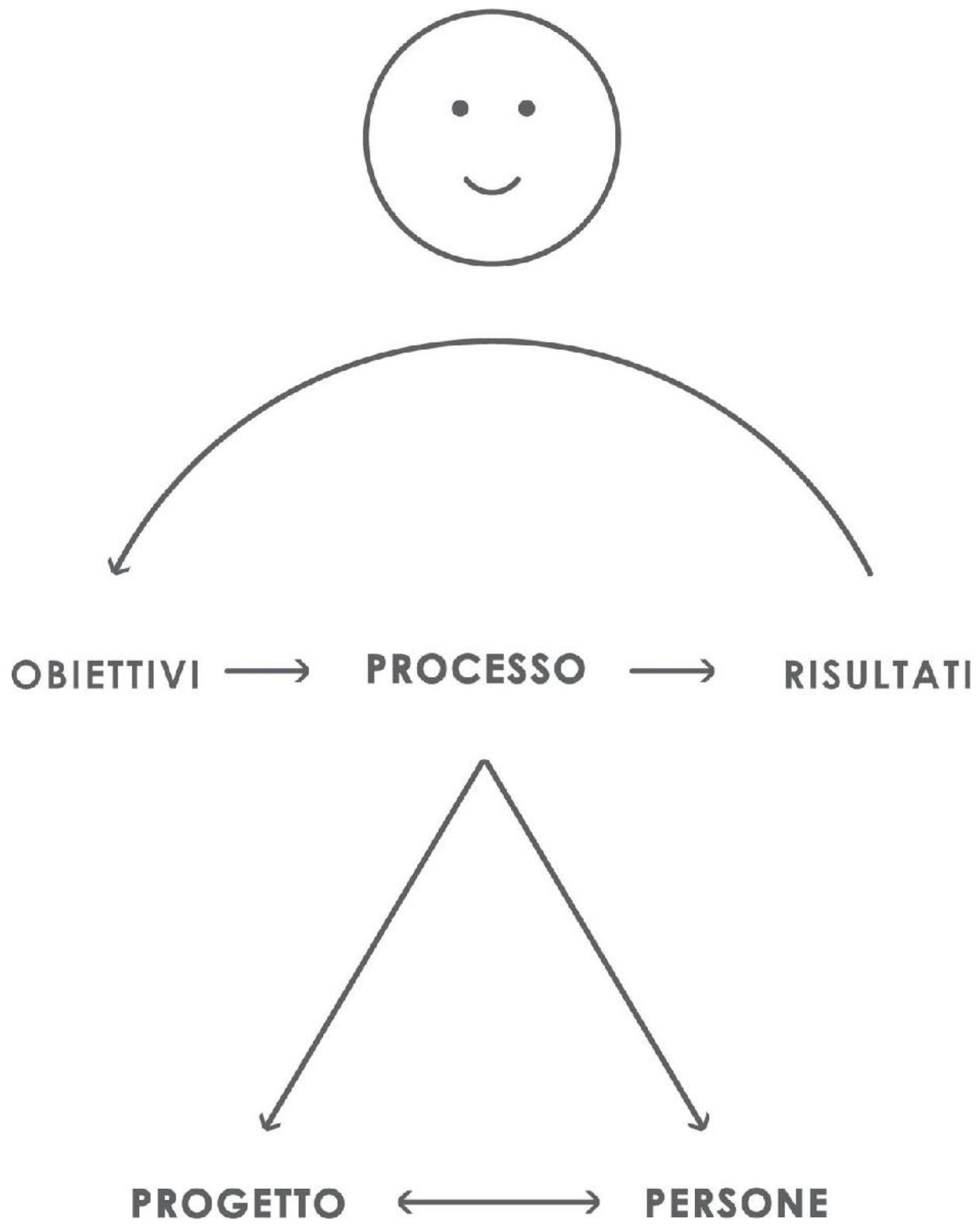
Quindi non preoccupatevi, che vi piaccia o no la situazione in cui vi trovate. Alla vita non importa un fico secco di cosa vi piace. Sta a voi connettere ciò che volete con ciò che dovete fare per ottenerlo e poi trovare il coraggio di farlo. Nel prossimo capitolo vi illustrerò il Processo in 5 passi che mi ha aiutato a imparare come funziona la realtà e come posso evolvermi.

## **1.10 Osservate il processo dall'alto.**

La nostra abilità tipicamente umana di guardare le cose dall'alto in basso non si applica solo alla comprensione della realtà e alle relazioni di causa-effetto a essa sottese; si applica anche all'osservazione di noi stessi e delle persone che abbiamo intorno. Chiamo questa abilità di ergersi al di sopra delle circostanze proprie e altrui, e di osservarle con obiettività, «pensiero di livello superiore». Vi permette di studiare e influenzare le relazioni causa-effetto che caratterizzano la vostra vita e di usarle per ottenere i risultati che desiderate.

**a. Pensate a voi stessi come a una macchina che opera all'interno di un'altra macchina e sappiate che avete la capacità di alterare le vostre macchine per produrre risultati migliori.** Avete degli obiettivi. Definisco «il vostro processo» il modo in cui agirete per raggiungere gli obiettivi. Il processo è composto da un progetto (le cose che devono essere fatte) e da persone (che faranno le cose). Tra le persone ci siete voi e coloro che vi aiutano. Per esempio, immaginate che il vostro obiettivo sia di tipo militare: strappare un colle al nemico. Il progetto del vostro «processo» può

comprendere due ricognitori, due cecchini, quattro soldati di fanteria eccetera. Il progetto giusto è essenziale, ma è solo metà della battaglia. È altrettanto importante mettere le persone giuste in ciascuna di quelle posizioni. Per fare bene il loro lavoro hanno bisogno di qualità diverse – i ricognitori devono essere corridori veloci, i cecchini devono avere buona mira – affinché il sistema nel suo insieme produca i risultati voluti.



**b. Paragonando i vostri risultati con gli obiettivi che vi eravate prefissi, potete scoprire come modificare il sistema.** Questo percorso di valutazione

e miglioramento rispecchia esattamente il processo evolutivo che ho descritto in precedenza. Significa scoprire come migliorare o cambiare il progetto o le persone per raggiungere i vostri obiettivi. Schematicamente, il processo è un circolo di feedback, come mostra il disegno nella pagina accanto.

**c. Distinguete tra voi come progettista del processo e voi come operatore nel processo.** Una delle cose più difficili che una persona possa fare è guardarsi obiettivamente dall'alto entro il suo contesto, cioè il suo processo, per poterla progettare e gestire. La maggior parte delle persone resta ancorata al ruolo di operatore dentro il processo. Se riuscite a riconoscere le differenze tra questi ruoli e capite che è molto più importante essere un buon progettista/manager della vostra vita che non un buon lavoratore in essa, sarete sulla strada giusta. Per avere successo, il «voi progettista/manager» deve giudicare obiettivamente la natura del «voi operatore», non credere in lui più di quanto meriti, non assegnargli le mansioni sbagliate. Anziché adottare questa prospettiva strategica, molte persone si lasciano trasportare dalle emozioni e restano immerse nel momento: le loro vite sono una serie di esperienze emotive disordinate, un moto incessante da una cosa all'altra. Se volete guardare indietro alla vostra vita e poter dire di aver ottenuto ciò che volevate, non potete comportarvi in questo modo.

**d. L'errore più grave che tante persone commettono è non vedere se stessi e gli altri in maniera obiettiva, finendo per scontrarsi ripetutamente con i propri punti deboli e con quelli degli altri.** Le persone a cui succede sono quelle che restano ostinatamente chiuse nella propria testa. Se solo riuscissero a uscirne potrebbero realizzare tutto il loro potenziale.

Ecco perché il pensiero di livello superiore è essenziale per il successo.

**e. Le persone di successo sono quelle che riescono a ergersi al di sopra di sé per vedere le cose con obiettività e gestirle in modo da plasmare il cambiamento.** Sanno accogliere i punti di vista degli altri anziché restare intrappolati nella loro testa con i loro pregiudizi. Sanno guardare obiettivamente la propria natura – punti di forza e difetti – e quella altrui per

mettere le persone giuste nei ruoli giusti e raggiungere gli obiettivi. Quando imparerete a farlo, vedrete che non c'è praticamente nulla che non possiate ottenere. Dovrete soltanto imparare ad affrontare le vostre realtà e a usare tutta la gamma delle risorse a vostra disposizione. Per esempio, se voi in quanto progettista/manager scoprirete che voi in quanto lavoratore non siete in grado di fare bene qualcosa, dovete licenziarvi come lavoratore e trovare un sostituto valido, restando nel ruolo di progettista/manager della vostra vita. Non dovete prendervela se scoprirete di non essere bravi in qualcosa: siate contenti di averlo scoperto, perché saperlo e affrontarlo migliorerà le vostre possibilità di ottenere ciò che volete.

Se siete delusi perché non potete fare tutto da soli, siete terribilmente ingenui. Nessuno può fare bene ogni cosa. Vorreste avere Einstein nella vostra squadra di calcio? Quando scoprirete che non sa dribblare, pensereste male di lui? Dovrebbe sentirsi umiliato? Immaginate tutte le aree in cui Einstein era incompetente, e pensate a quanto faticava a eccellere anche nelle aree in cui era il migliore al mondo.

Guardare le persone che faticano ed essere visti faticare dagli altri può suscitare ogni genere di emozioni correlate all'ego, come la compassione, la pietà, l'imbarazzo, la rabbia o gli atteggiamenti difensivi. Dovete superare tutto ciò e smettere di vedere la fatica come qualcosa di negativo. Le opportunità migliori nella vita sorgono dai momenti di difficoltà; sta a voi trarre il massimo da queste prove di creatività e di carattere.

Quando vi scontrate con i vostri punti deboli avete quattro possibilità:

1. Potete negarli (come fa la maggior parte delle persone).
2. Potete accettarli e cercare di trasformarli in punti di forza (può funzionare o no, a seconda della vostra capacità di cambiare).
3. Potete accettare i punti deboli e trovare modi per aggirarli.
4. Oppure potete cambiare gli obiettivi che vi prefiggete.

La soluzione che sceglierete sarà importantissima per la direzione che darete alla vostra vita. La strada peggiore che possiate imboccare è la prima. La negazione può servire solo a farvi sbattere continuamente la testa sui vostri difetti: soffrirete e non andrete da nessuna parte. La seconda – accettare le debolezze e cercare di trasformarle in punti di forza – è forse la strada migliore, se funziona. Ma ci sono cose in cui non diventerete mai

bravi e per cambiare serve tempo e impegno. Il miglior indizio per capire se è il caso di scegliere questa strada è sapere se la cosa che cercate di fare è coerente con la vostra natura (cioè le vostre abilità naturali). Il terzo percorso – accettare i vostri difetti e cercare di aggirarli – è il più facile e solitamente il più accessibile, ma è quello seguito da meno persone. La quarta opzione, cambiare obiettivi, è un'altra scelta eccellente, ma richiede flessibilità da parte vostra per superare i preconcetti e apprezzare la soluzione giusta quando la troverete.

**f. Chiedere aiuto ad altre persone, che siano forti nelle aree in cui voi siete deboli, è una competenza utilissima da sviluppare in ogni caso, perché vi aiuterà ad alzare barriere per impedirvi di fare quello che non è bene che facciate.** Tutte le persone di successo sono brave in questo.

**g. Poiché è difficile osservare se stessi in modo obiettivo, dovete fidarvi dell'opinione degli altri e dell'insieme delle prove raccolte.** So che la mia vita è stata piena di errori e di ottimo feedback. Solo osservando l'insieme di questi dati da un livello più alto sono riuscito ad aggirare i miei errori e inseguire i miei traguardi. Da tempo metto in pratica questo principio, ma so che non riesco ancora a vedere me stesso in modo obiettivo, ed è per questo che continuo a fare grande affidamento sull'input altrui.

**h. Se avete la mente aperta e siete abbastanza determinati, potete ottenere praticamente qualsiasi cosa.** Quindi non voglio certo dissuadervi dal perseguire gli obiettivi che vi prefoggete. Tuttavia vi raccomando di riflettere sulla coerenza tra quegli obiettivi e la vostra natura. Qualsiasi sia la vostra natura, ci sono molte strade che possono rivelarsi adatte a voi: quindi non fissatevi su una soltanto. Se una certa strada dovesse chiudersi, vi basterà trovarne un'altra coerente con la vostra natura. (Imparerete molto su come determinare la vostra natura più avanti, nella sezione «Comprendete che la mente delle persone è cablata in modo molto diverso».)

A tante persone, però, manca il coraggio di affrontare le loro debolezze e di compiere le scelte difficili che questo processo richiede. In ultima analisi tutto si riduce a queste cinque decisioni:

1. Non fate confusione tra ciò che vorreste fosse vero e ciò che lo è.
2. Non preoccupatevi di suscitare una buona impressione: preoccupatevi piuttosto di raggiungere gli obiettivi.
3. Non date troppo peso alle conseguenze di primo ordine rispetto a quelle di secondo e terzo ordine.
4. Non lasciate che il dolore ostacoli il progresso.
5. Non incolpate nessun altro che voi stessi per i risultati negativi.

**MALE**

**Evitare di affrontare «la cruda realtà».**

---

**BENE**

**Affrontare «la cruda realtà».**

**MALE**

**Preoccuparsi di fare buona  
impressione.**

---

**BENE**

**Preoccuparsi di raggiungere  
l'obiettivo.**

**MALE**

**Prendere le decisioni sulla base delle  
conseguenze di primo ordine.**

---

**BENE**

**Prendere le decisioni sulla base delle  
conseguenze di primo, secondo e terzo**

**ordine.**

**MALE**

**Permettere al dolore di ostacolare il  
progresso.**

---

**BENE**

**Imparare a gestire il dolore per  
produrre il progresso.**

**MALE**

**Non essere responsabili del proprio  
operato e non chiamare gli altri a  
rendere conto del proprio.**

---

# BENE

## Essere responsabili del proprio operato e chiamare gli altri a rendere conto del proprio.

<sup>14</sup> Sono certo che la meditazione trascendentale, che pratico regolarmente da quasi mezzo secolo, mi abbia aiutato a maturare la serenità d'animo necessaria ad affrontare le sfide in questo modo.

<sup>15</sup> Non dovreste pensare di essere sempre la persona più titolata a prendere decisioni che vi riguardano, perché spesso non lo siete. Dipende da noi sapere cosa vogliamo, ma altri possono sapere meglio di noi come ottenerlo, perché hanno punti di forza dove noi abbiamo punti deboli, oppure hanno più esperienza o sono più informati sull'argomento. Per esempio, se avete una malattia probabilmente è meglio che seguiate i consigli del medico piuttosto che fare di testa vostra. Più avanti in questo libro vedremo alcuni dei modi diversi in cui è cablato il cervello delle persone e come la comprensione del nostro cablaggio dovrebbe aiutarci a stabilire quali scelte compiere autonomamente e quali delegare ad altri. Sapere quando non decidere da soli è una delle competenze più importanti che possiate acquisire.

<sup>16</sup> Spiegherò meglio il concetto di validità di opinione nei capitoli successivi, ma in breve: i soggetti la cui opinione vale di più sono quelli che hanno ripetutamente riscosso successo in un'attività e sanno spiegare benissimo come ci sono riusciti.

<sup>17</sup> Ci sono molte cose che le persone considerano «buone» nel senso che sono gentili o premurose ma non forniscono il risultato desiderato (come il principio comunista «da ciascuno secondo le sue capacità, a ciascuno secondo i suoi bisogni»). La natura sembrerebbe considerarle «cattive», e io sarei d'accordo con la natura.

<sup>18</sup> Tutto ciò che non è l'evoluzione finisce per disintegrarsi; tutti siamo, e tutto il resto è, veicolo per l'evoluzione. Per esempio, benché ci consideriamo individui, siamo essenzialmente veicoli per i nostri geni, che vivono da milioni di anni utilizzando e disfandosi in continuazione di corpi come i nostri.

<sup>19</sup> Consiglio i libri sull'evoluzione di Richard Dawkins e E.O. Wilson. Se dovessi sceglierne solo uno, sarebbe *Il fiume della vita* di Dawkins.

<sup>20</sup> Ovviamente, spesso troviamo soddisfazione nelle stesse cose – relazioni, carriera eccetera – ma in quel caso solitamente è perché traiamo nuova gioia dalle mutate dimensioni di quelle cose.

<sup>21</sup> I benefici marginali del passaggio da una carenza a un'abbondanza di qualsiasi cosa tendono a calare.

<sup>22</sup> Il vostro inimitabile potere di riflessione – la vostra abilità di guardare voi stessi, il mondo intorno a voi, la relazione tra voi e il mondo – vi permette di pensare in modo approfondito e di sopesare ogni dettaglio per accumulare conoscenza e scegliere con saggezza. Di solito è molto utile anche chiedere ad altre persone autorevoli di aiutarvi a capire le cause di fondo del vostro dolore in modo da

poter affinare la riflessione: soprattutto persone che hanno idee opposte ma sono interessate quanto voi a scoprire la verità piuttosto che a dimostrare di avere ragione. Se riuscite a riflettere profondamente sui vostri problemi, quasi sempre li vedrete rimpicciolirsi o sparire, perché quasi sempre troverete un modo migliore per affrontarli senza rifuggirli.

**23** Per essere chiari: non sto dicendo che non è giusto aiutare le persone. Penso che le persone vadano aiutate dando loro opportunità e la formazione necessaria affinché diventino abbastanza forti da poter cogliere le opportunità. Come dice il proverbio, chi si aiuta il ciel l'aiuta. Ma non è facile, soprattutto con le persone che amiamo. Per aiutare efficacemente gli altri a imparare dalle esperienze dolorose, dovete illustrare la logica e l'affetto che sono alla base delle vostre azioni, in modo chiaro e ripetutamente. Come avete letto nella sezione «Da dove vengo», è stato uno dei motivi principali che mi ha spinto a spiegare i miei principi.

**24** La vostra capacità di vedere il panorama che cambia e di sapervi adattare dipende più dalla vostra percezione e abilità di ragionamento che non dalla capacità di imparare ed elaborare rapidamente le informazioni.

## **2 Usate il Processo in 5 passi per ottenere ciò che volete dalla vita**

**M**i sembra che il processo di evoluzione personale – il circolo che ho descritto nel capitolo precedente – si articoli in cinque passi distinti. Se riuscite a fare bene queste cinque cose, quasi certamente avrete successo. Eccole, in breve:

- 1. Prefiggetevi obiettivi chiari.**
- 2. Identificate e non tollerate i problemi che vi impediscono di raggiungere gli obiettivi.**
- 3. Diagnosticate correttamente i problemi per individuarne le cause di fondo.**
- 4. Elaborate un piano per aggirare i problemi.**
- 5. Fate il necessario per implementare il piano in modo da ottenere risultati.**

Nel loro insieme, questi cinque passi compongono un circolo come quello nella pagina a fronte. Osserviamo più da vicino questo processo.

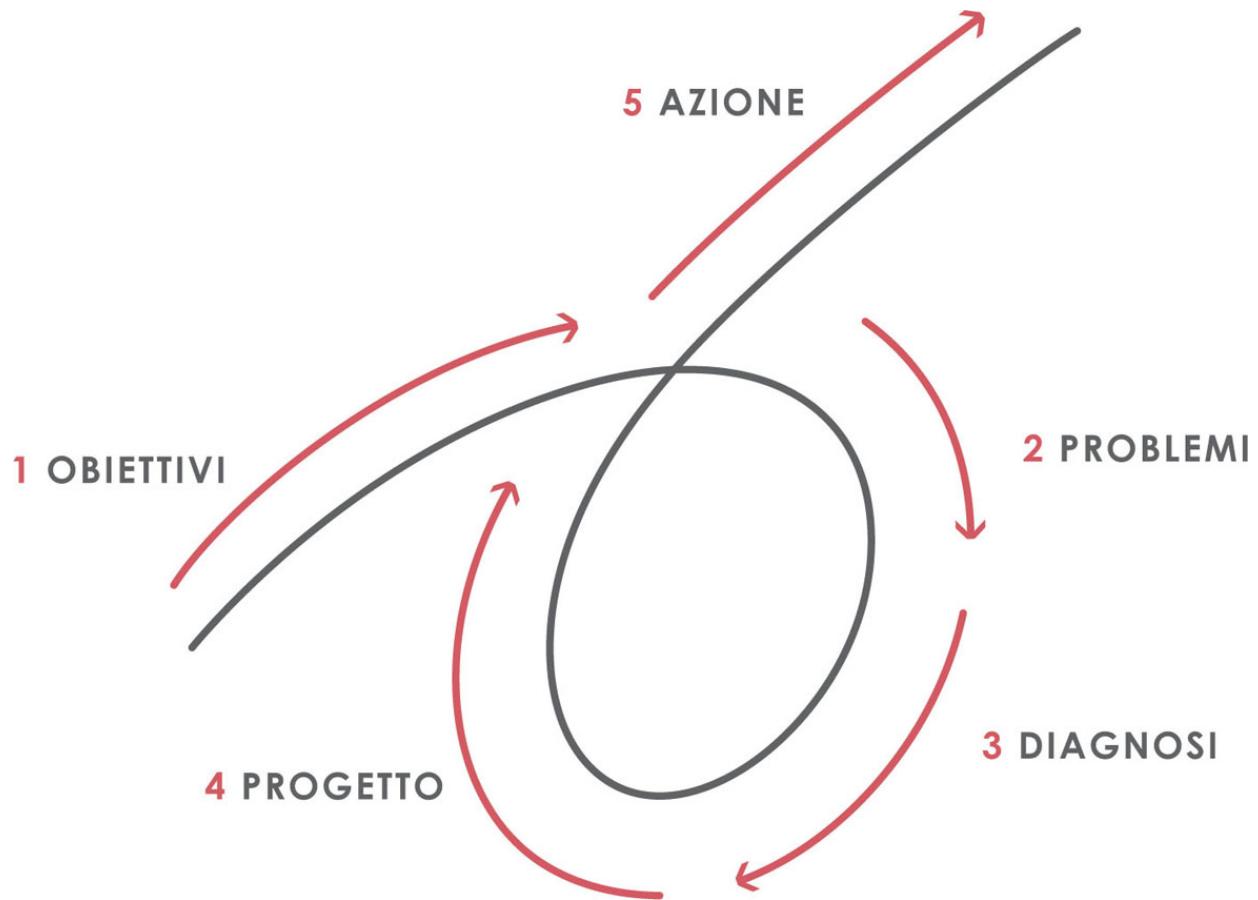
Anzitutto dovete scegliere i traguardi da raggiungere: gli **obiettivi**. La scelta degli obiettivi determinerà la direzione da prendere. Procedendo verso gli obiettivi incontrerete **problemi**. Alcuni di questi problemi vi metteranno di fronte ai vostri punti deboli. Il modo in cui reagirete a quella dolorosa esperienza dipende da voi. Se volete raggiungere gli obiettivi dovete essere calmi e analitici per riuscire a **diagnosticare** correttamente il problema,

elaborare un **progetto** per aggirarlo e **agire** secondo necessità per ottenere i risultati. Poi osserverete i nuovi risultati raggiunti e ricomincerete il processo da capo. Per evolvervi rapidamente dovrete fare tutto ciò in fretta e senza sosta, prefissandovi obiettivi progressivamente più elevati.

Se volete avere successo dovrete riuscire bene in tutti e cinque i passi; dovete applicarli uno alla volta e nel giusto ordine. Per esempio, quando fissate gli obiettivi, limitatevi a fissare gli obiettivi: non pensate a come li raggiungerete o a cosa farete se qualcosa va storto. Quando diagnosticate i problemi, non pensate a come risolverli; diagnosticateli e basta. Fare confusione tra i passi conduce a risultati subottimali perché interferisce con la scoperta dei veri problemi. Il processo è iterativo: ciascun passo fornisce le informazioni necessarie per il successivo.

È essenziale che affrontiate questo processo con lucidità e razionalità, osservandovi dall'alto e con spietata sincerità. Se le emozioni minacciano di sopraffarvi, fate un passo indietro e aspettate finché non riuscirete di nuovo a riflettere chiaramente. Se necessario, chiedete aiuto a persone calme e riflessive.

Per stimolare la concentrazione, immaginate che la vostra vita sia un'arte marziale o un gioco il cui obiettivo è aggirare una sfida e raggiungere un obiettivo. Accettando le sue regole vi abituerete al disagio che deriva dalla frustrazione ripetuta. Non riuscirete mai a fare tutto alla perfezione: nella vita gli errori sono inevitabili ed è importante riconoscere e accettare questa realtà. Il risvolto positivo è che ogni errore ha qualcosa da insegnarci, quindi non si finisce mai di imparare. Presto capirete che scuse come «Non è facile», «È un'ingiustizia» o anche «Non posso farcela» non valgono niente: vale la pena di insistere e sforzarsi.



Dunque, che succede se non avete tutte le capacità necessarie per riuscire? Non vi preoccupate, è così per tutti. Dovete solo sapere quando vi serviranno e dove andare a procurarvele. Con la pratica imparerete a giocare a questo gioco mantenendo una calma incrollabile di fronte alle avversità. Vi meraviglierete della facilità con cui riuscirete a realizzare i vostri desideri.

Ora vediamo come affrontare ciascuno dei cinque passi.

## 2.1 Prefiggetevi obiettivi chiari.

**a. Stabilite delle priorità: potete avere quasi ogni cosa che volete, ma non potete avere tutto ciò che volete.** La vita è come un gigantesco buffet pieno di deliziose alternative. Spesso, scegliere un obiettivo significa rinunciare ad alcune cose che volete per ottenerne altre che volete ancora di più o di cui avete bisogno. Alcune persone falliscono in questa fase, cioè prima ancora di iniziare. Temendo di rigettare un'alternativa valida in favore

di una migliore, cercano di perseguire troppi obiettivi insieme e non ne raggiungono nessuno. Non lasciatevi scoraggiare e paralizzare dall'imbarazzo della scelta. Potete avere molto più dello stretto necessario per essere felici. Fate la vostra scelta e andate avanti.

**b. Non confondate obiettivi e desideri.** Un buon obiettivo è una cosa di cui avete bisogno. I desideri sono le cose che volete e che possono impedirvi di raggiungere gli obiettivi. Tipicamente i desideri sono conseguenze di primo ordine. Per esempio, il vostro obiettivo può essere la forma fisica, mentre il vostro desiderio è mangiare alimenti che hanno un buon sapore ma fanno male alla salute. Non fraintendetemi: se volete essere grassi e sedentari a me sta benissimo. Potete prefiggervi gli obiettivi che volete. Ma se non volete essere grassi, sarà meglio che non apriate quel sacchetto di patatine.

**c. Decidete cosa volete davvero dalla vita conciliando obiettivi e desideri.** Prendiamo la passione, per esempio. Senza passione la vita sarebbe noiosa; non vorreste vivere senza. Ma l'importante è come la usate. Lasciate che vi consumi e vi conduca ad atti irrazionali, oppure la imbrigliate perché vi motivi e vi guidi verso i veri obiettivi? In ultima analisi, a farvi sentire appagati saranno le realtà che vi appaiono giuste su entrambi i livelli, come desideri e come obiettivi.

**d. Non scambiate gli aspetti esteriori del successo per il successo in sé.** Essere orientati ai risultati è importante, ma le persone che si ossessionano per un paio di scarpe da 1200 dollari o per un'auto di lusso sono raramente felici, perché non sanno cosa vogliono davvero e quindi cosa può farle sentire soddisfatte.

**e. Non scartate mai un obiettivo perché vi sembra irraggiungibile.** Siate audaci. C'è sempre un percorso migliore: il vostro compito è trovarlo e avere il coraggio di imboccarlo. Quello che pensate sia raggiungibile dipende soltanto da ciò che sapete al momento. Quando iniziate la ricerca imparerete molto, soprattutto se vi triangolate con gli altri; emergeranno percorsi di cui ignoravate l'esistenza. Ovviamente alcuni traguardi sono inatteggiabili o

quasi, per esempio diventare giocatori professionisti di basket se siete bassi o correre un miglio in meno di quattro minuti a settant'anni.

**f. Ricordate che grandi aspettative generano grandi capacità.** Se limitate gli obiettivi a quello che *sapete* di poter fare, vuol dire che state fissando l'asticella troppo in basso.

**g. Quasi nulla può impedirvi di avere successo se siete a) flessibili e b) responsabili.** La flessibilità vi permette di accettare ciò che la realtà – o persone informate – vi insegnano; la responsabilità è essenziale, perché se credete davvero che il mancato raggiungimento di un obiettivo sia un vostro fallimento personale, penserete di non essere stati creativi, flessibili o determinati a sufficienza per fare quello che andava fatto. E sarete molto più motivati a trovare la strada.

**h. Saper affrontare bene le battute d'arresto è altrettanto importante che saper andare avanti.** A volte sapete che state per precipitare dalle cascate e non c'è modo di evitarlo. La vita vi presenterà di queste sfide e alcune di esse vi sembreranno devastanti. Nei periodi brutti potete puntare a conservare ciò che avete, a limitare i danni o semplicemente a fare i conti con una perdita irrevocabile. La vostra missione è fare sempre le scelte migliori possibili, sapendo che se le fate verrete ricompensati.

## **2.2 Identificate e non tollerate i problemi.**

**a. Vedete i problemi dolorosi come occasioni di miglioramento che vi chiedono a gran voce di essere implementate.** All'inizio non vi sembrerà che sia così; ma ogni problema che incontrate è un'opportunità, quindi è essenziale portarli in superficie. A molte persone non piace farlo, soprattutto se mette in mostra i loro punti deboli o quelli di una persona cara, ma le persone di successo sanno di doverlo fare.

**b. Non sottraetevi al confronto con i problemi, perché sono radicati nella cruda realtà, che è spiacevole da guardare in faccia.** Pensare ai problemi

difficili da risolvere può rendervi ansiosi, ma *non* pensarci (e quindi non affrontarli) dovrebbe farvi stare ancora peggio. Quando un problema deriva dalla mancanza di talento o di abilità, la maggior parte delle persone si vergogna. Dovete superare la vergogna. Non lo ripeterò mai abbastanza: ammettere le vostre debolezze non equivale ad arrendersi, anzi è il primo passo per superarle. Le sofferenze che provate ora sono «dolori della crescita» che metteranno alla prova il vostro carattere e vi ricompenseranno se riuscirete ad andare avanti.

**c. Identificate con esattezza i problemi.** Dovete essere precisi, perché problemi diversi hanno soluzioni diverse. Se un problema è dovuto a una carenza di competenze, può rendersi necessario un intervento formativo; se sorge da una debolezza intrinseca, forse dovete chiedere aiuto a qualcun altro o cambiare il ruolo che svolgete. Ovvero: se non siete portati per la contabilità dovete assumere un contabile. Se un problema deriva dai punti deboli di un'altra persona, sostituitela con qualcuno che se la cavi meglio in quelle aree. È così che va il mondo.

**d. Non scambiate una causa del problema per il vero problema.** «Non riesco a dormire abbastanza» non è un problema: è una causa potenziale (o forse il risultato) di un problema. Per chiarire i pensieri, provate a identificare per primo il risultato negativo, per esempio: «Non riesco a lavorare bene». La causa di questo problema può essere la carenza di sonno, oppure può essere un'altra; ma per scoprirla dovete prima sapere esattamente qual è il problema.

**e. Distinguete i problemi grandi da quelli piccoli.** Avete una quantità finita di tempo ed energia; assicuratevi di investirli per analizzare i problemi la cui risoluzione vi frutterà i rendimenti maggiori. Assicuratevi però anche di dedicare abbastanza tempo ai problemi più piccoli, per accertarvi che non siano sintomi di problemi più grandi.

**f. Una volta identificato un problema, non tolleratelo.** Tollerare un problema ha le stesse conseguenze che non identificarlo. Sia che lo tolleriate perché pensate che non sia risolvibile, o perché non vi importa abbastanza

per risolverlo, o perché non trovate le risorse sufficienti per risolverlo, se non avete davvero la volontà di riuscire vi troverete in una situazione disperata. Dovete sviluppare una profonda intolleranza per la negatività di qualsiasi tipo, a prescindere dal grado di gravità.

## 2.3 Diagnosticate i problemi per individuarne le cause di fondo.

**a. Concentratevi sul «cos'è» prima di decidere «cosa fare».** È un errore frequente: passare in un nanosecondo dall'identificazione di un problema spinoso alla proposta di una soluzione. Il pensiero strategico richiede sia la diagnosi sia la progettualità. Un buon esame diagnostico richiede solitamente tra i quindici minuti e un'ora, a seconda di quant'è svolto bene e di quanto è complesso il problema. Richiede di parlare con le persone coinvolte e di esaminare insieme i dati a disposizione per determinare le cause di fondo. Come i principi, così anche le cause di fondo si manifestano ripetutamente in situazioni apparentemente diverse. Trovarle e affrontarle può fruttare dividendi periodici.

**b. Distinguete le cause immediate dalle cause di fondo.** Le cause immediate sono solitamente le azioni (o mancate azioni) che conducono ai problemi, quindi sono descritte da verbi (*Ho perso il treno perché non ho controllato l'orario*). Le cause di fondo corrono molto più in profondità e sono spesso descritte da aggettivi (*Non ho controllato l'orario perché sono smemorato*). Per risolvere davvero i problemi dovete rimuovere le cause di fondo e per farlo dovete distinguere i sintomi dalla malattia.

**c. Riconoscete che sapere com'è fatta una persona (voi compresi) vi dirà cosa potete aspettarvi da lei.** Dovrete superare la riluttanza a valutare la natura delle persone se volete circondarvi di individui che possiedano le qualità di cui avete bisogno. Questo vale anche per voi stessi. Quasi tutti trovano difficile identificare e accettare i loro errori e debolezze. A volte è perché non li vedono, ma più spesso è perché il loro ego è d'intralcio. Probabilmente i vostri colleghi sono altrettanto restii a puntare il dito sui

vostri errori, perché non vogliono danneggiarvi. Dovete superare tutti questo blocco. Più di ogni altra cosa, ciò che differenzia le persone che realizzano il loro potenziale è la volontà di guardare se stesse e gli altri in modo spassionato e comprendere le cause di fondo che intralciano il loro cammino.

## 2.4 Elaborate un piano.

- a. Tornate indietro prima di andare avanti.** Ripercorrete la storia degli eventi e delle azioni passate che vi hanno condotto dove siete ora e poi visualizzate cosa voi e gli altri dovete fare in futuro per raggiungere gli obiettivi.
- b. Pensate al vostro problema come a una serie di risultati prodotti da un processo.** Praticate il pensiero di livello superiore guardando il vostro processo dall'alto e pensando a come si potrebbe modificare per produrre risultati migliori.
- c. Ricordate che solitamente ci sono molte strade per raggiungere i vostri obiettivi.** Dovete solo trovarne una che funzioni.
- d. Pensate al vostro piano come alla sceneggiatura di un film: visualizzate chi farà cosa nel corso del tempo.** Iniziate con un sommario generale (per esempio «assumere ottimi dipendenti») e poi rifinitelo. Potete discendere dal quadro complessivo ai dettagli concreti delle mansioni e delle tempistiche stimate (per esempio: «Nelle prossime due settimane, scegliere i selezionatori che troveranno quegli ottimi dipendenti»). I problemi del mondo reale legati a costi, tempo e personale si presenteranno inevitabilmente durante questa operazione, inducendovi ad affinare ulteriormente il progetto finché tutti gli ingranaggi della macchina non girano alla perfezione.
- e. Mettete per iscritto il vostro piano, affinché tutti possano vederlo e misurare i progressi fatti.** Inserite tutti i dettagli su chi deve fare cosa e quando. Le mansioni, la narrazione e gli obiettivi sono aspetti diversi, quindi

non confondeteli. Ricordate, le mansioni sono ciò che collega la narrazione ai vostri obiettivi.

**f. Riconoscete che non ci vuole molto tempo per elaborare un buon piano.** Un piano può essere abbozzato e affinato in poche ore oppure gli si possono dedicare giorni o settimane. Ma è essenziale, perché determina cosa dovrete fare per essere efficaci. Troppe persone commettono l'errore di dedicare poco tempo alla progettazione perché si concentrano sull'esecuzione. Ricordate: prima progettare, poi fare!

## 2.5 Continuate a impegnarvi fino al traguardo.

**a. I grandi pianificatori che non mettono in pratica i loro progetti non vanno da nessuna parte.** Dovete andare avanti, essere disciplinati e attenervi alla sceneggiatura. È importante ricordare le connessioni tra le mansioni da svolgere e gli obiettivi a cui tendono. Quando vi sembra di averle perse di vista, fermatevi e chiedetevi: «Perché?» Se perdete di vista il perché, perderete di vista anche gli obiettivi.

**b. Le buone abitudini lavorative sono molto sottovalutate.** Le persone che raggiungono i loro traguardi hanno liste delle cose da fare organizzate secondo priorità ragionevoli e si assicurano di depennare una voce dopo l'altra.

**c. Stabilite unità di misura chiare per essere certi di attenervi al piano.** Idealmente dovrebbe essere qualcun altro a misurare obiettivamente e riferire sui vostri progressi. Se non centrate gli obiettivi è un altro problema da diagnosticare e risolvere. Ci sono molte persone creative di successo che non sono brave nell'esecuzione ma sopperiscono al problema forgiando relazioni simbiotiche con persone affidabili e orientate all'azione.

Ecco qui, non serve nient'altro!

Ricordate che tutti i 5 Passi partono dai vostri valori. Sono i vostri valori a determinare ciò che volete, ovvero i vostri obiettivi. Tenete anche a mente

che i 5 Passi sono iterativi: quando ne completate uno, avrete acquisito informazioni che con tutta probabilità vi condurranno a modificare gli altri. Quando li avrete completati tutti e cinque ricomincerete da un nuovo obiettivo. Se il processo funziona, i vostri obiettivi cambieranno più lentamente dei vostri progetti, che cambieranno più lentamente delle vostre mansioni.

Un ultimo punto importante: dovete imparare a *sintetizzare* e *plasmare*. I primi tre passi – fissare gli obiettivi, identificare i problemi e diagnosticarli – consistono nel *sintetizzare* (cioè sapere dove volete andare e cosa sta succedendo). Progettare soluzioni e assicurarsi che vengano implementate sono azioni che conducono a *plasmare*.

## 2.6 Ricordate che i punti deboli non contano se trovate soluzioni.

Quasi sicuramente non riuscirete a implementare bene tutti i cinque passi, perché ciascuno di essi richiede diverse modalità di pensiero e quasi nessuno è capace di pensare bene in tutti questi modi. La fissazione degli obiettivi (per esempio determinare cosa volete dalla vita) richiede buone capacità nelle modalità superiori di pensiero, come la visualizzazione e la fissazione delle priorità. Per identificare i problemi e non tollerarli dovete essere perspicaci e bravi a sintetizzare e a mantenere standard elevati; l'esame diagnostico richiede di possedere buone capacità logiche, saper vedere possibilità molteplici, essere disposti a fare conversazioni difficili; la progettazione richiede capacità di visualizzazione e buon senso pratico; per portare a termine ciò che ci si prefigge serve autodisciplina, buone abitudini lavorative e un orientamento ai risultati. Conoscete qualcuno che possieda tutte queste qualità? Probabilmente no. Eppure per avere davvero successo è necessario svolgere bene tutti i 5 Passi. Cosa fare, allora? Anzitutto *siate umili, per ottenere dagli altri ciò che vi serve!*

**a. Osservate le ricorrenze nei vostri errori e identificate in quale dei 5 Passi tendete a sbagliare.** Chiedete un parere anche ad altri, perché nessuno sa essere pienamente obiettivo sul proprio conto.

**b. Ciascuno di noi incontra almeno un grosso ostacolo che gli impedisce di raggiungere il successo; trovate il vostro e affrontatelo.** Scrivete qual è il vostro grande ostacolo (per esempio: identificare i problemi, progettare soluzioni, ottenere risultati) e perché esiste (le emozioni vi tradiscono, non riuscite a visualizzare possibilità adeguate). Voi e molte altre persone potreste avere più di un ostacolo principale, ma se riuscite a rimuovere o aggirare il più grande migliorerete moltissimo la vostra vita. Se ci lavorate, quasi certamente potrete risolvere quel problema più grande degli altri.

Potete risolverlo o potete chiedere aiuto ad altre persone per affrontarlo bene. Ci sono due strade per il successo: 1) possedere ciò che vi serve o 2) ottenerlo dagli altri. Il secondo percorso vi richiede di essere umili. L'umiltà è altrettanto importante, forse più importante, che possedere personalmente le doti necessarie. Avere entrambe le qualità è meglio ancora. Nelle prossime pagine trovate uno schema che alcune persone ritengono utile.

## **2.7 Comprendete le mappe mentali vostre e altrui e imparate l'umiltà.**

Certe persone sono brave a capire da sole cosa è meglio fare; possiedono buone mappe mentali. Magari le hanno apprese da qualcuno, o forse hanno la fortuna di possedere un buonsenso fuori dal comune. In ogni caso, queste persone hanno più risposte degli altri. Analogamente, alcune persone sono più umili di altre e hanno la mente più aperta. L'umiltà può essere ancora più preziosa delle buone mappe mentali, se vi conduce a cercare risposte migliori di quelle che trovereste da soli. La mente aperta e buone mappe mentali sono la combinazione più potente in assoluto.

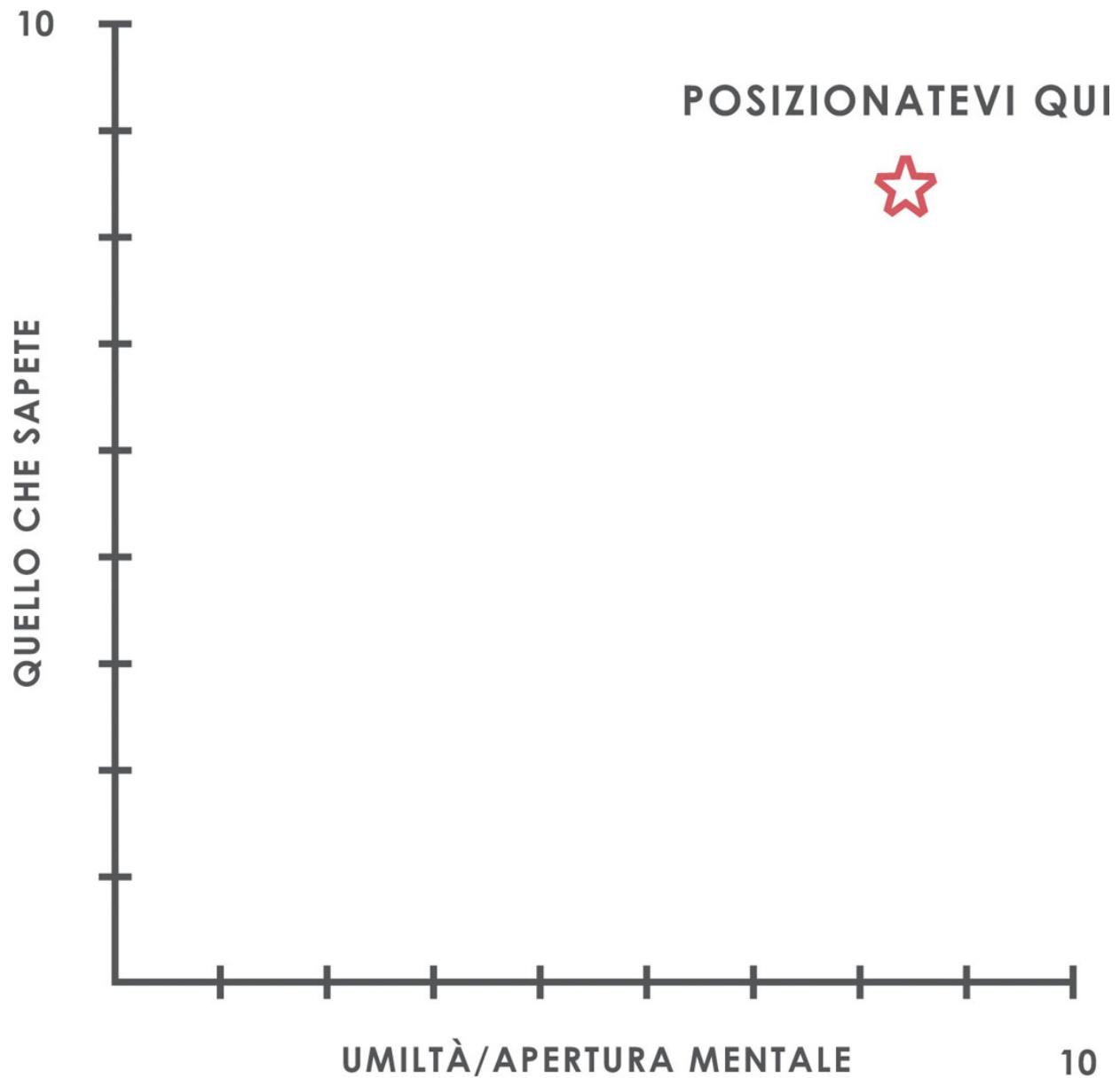
Per illustrare questo semplice concetto, immaginate di dare un voto da uno a dieci alla mappa mentale di qualcuno (in altri termini, a ciò che quel qualcuno sa) sull'asse delle Y e alla sua umiltà/apertura mentale sull'asse delle X, come nel disegno della pagina accanto.

Tutti partiamo dall'area in basso a sinistra, con mappe mentali insufficienti e scarsa apertura, e molti rimangono (con arroganza, purtroppo) arroccati su quella posizione. Potete migliorare salendo sull'asse delle mappe mentali (imparando a fare meglio le cose) o procedendo verso l'esterno sull'asse dell'apertura mentale. Ciascuna delle due opzioni vi

fornirà informazioni più utili su come comportarvi. Se avete buone mappe mentali e scarsa apertura mentale, vi troverete in una situazione buona ma non ottima. Vi mancheranno ancora molte cose preziose. Se invece possedete un'elevata apertura mentale ma cattive mappe mentali, probabilmente vi sarà difficile scegliere le persone e i punti di vista giusti da seguire. La persona che ha buone mappe mentali e molta apertura mentale batterà sempre la persona che non le ha entrambe.

Ora prendetevi un minuto per riflettere sul percorso che vi conduce a una maggior efficacia. Dove vi posizionereste su questo grafico? Chiedete ad altre persone dove vi collocherebbero.

Una volta compreso cosa vi manca e acquistata l'apertura mentale che vi permette di chiedere aiuto ad altre persone, vedrete che non c'è praticamente nulla che non possiate ottenere.



La maggior parte delle persone non ci riesce quasi mai. Nei prossimi capitoli spiegherò perché e mostrerò come porvi rimedio.

### **3 Praticate l'apertura mentale radicale**

**Q**uesto è forse il capitolo più importante, perché spiega come aggirare i due ostacoli che impediscono alla maggior parte delle persone di ottenere ciò che vogliono nella vita. Queste barriere sono causate dal modo in cui funziona il nostro cervello, perciò le incontrano quasi tutti.

#### **3.1 Riconoscete le due barriere.**

Le due barriere principali alla buona riuscita dei processi decisionali sono il vostro ego e i vostri punti ciechi. Agendo insieme, vi impediscono di vedere la verità sul vostro conto e sulle circostanze in cui vi trovate e di prendere le decisioni migliori possibili traendo il massimo dalle altre persone. Se riuscite a capire come funziona la macchina che è il cervello umano, potrete capire perché queste barriere esistono e come modificare il vostro comportamento per diventare più felici, più efficaci e più bravi a interagire con gli altri.

**a. Comprendete la barriera dell'ego.** Quando parlo di «barriera dell'ego» mi riferisco ai meccanismi subliminali di difesa che vi impediscono di accettare i vostri errori e punti deboli. Le nostre esigenze e paure più profonde – come il bisogno d'affetto o la paura di perdere l'amore, la necessità di sopravvivere e la paura di non sopravvivere, il bisogno di

sentirsi importanti e il timore di non esserlo – risiedono in parti primitive del cervello, come l'amigdala, una struttura del lobo temporale che elabora le emozioni. Poiché queste aree del cervello non sono accessibili al pensiero cosciente, è praticamente impossibile capire cosa vogliono e come ci controllano. Sono portate a semplificazioni eccessive e a reazioni istintive. Ricercano gli elogi e reagiscono alle critiche come a un attacco, anche quando le parti superiori del cervello capiscono che le critiche costruttive fanno bene. Ci spingono a metterci sulla difensiva, soprattutto quando si parla di valutare le nostre capacità.

La coscienza di livello superiore risiede invece nella neocorteccia, più precisamente nella parte chiamata corteccia prefrontale. È la parte più specificamente umana del cervello: rispetto al resto dell'encefalo è più grande negli umani che nelle altre specie. È qui che viviamo la consapevolezza dei processi decisionali (la cosiddetta «funzione esecutiva») oltre all'applicazione della logica e del ragionamento.

**b. I vostri due «io» lottano per controllarvi.** È come il dottor Jekyll e Mr. Hyde, tranne per il fatto che il vostro io di livello superiore ignora l'esistenza dell'io di livello inferiore. Questo conflitto è universale; se prestate sufficiente attenzione, riuscirete a vedere dove le varie parti del cervello di una persona litigano tra loro. Per esempio, quando qualcuno «si arrabbia con se stesso», la sua corteccia prefrontale lotta con l'amigdala (o altre parti inferiori del cervello.<sup>25</sup>) Quando qualcuno chiede: «Perché mi sono concesso di mangiare tutta la torta?» la risposta è: «Perché il tuo io di livello inferiore ha avuto la meglio su quello riflessivo di livello superiore.»

Una volta compreso come il vostro io logico/cosciente e quello emotivo/subconscio lottano tra loro, potete immaginare cosa succede quando i due io interagiscono con un'altra persona e i suoi due io. È il caos. Questi sé di livello inferiore sono come cani da combattimento: vogliono attaccare briga anche se il livello superiore vorrebbe ragionare e chiarirsi. Si crea grande confusione, perché voi e gli altri non sapete neppure dell'esistenza di quelle creature di livello inferiore, e tantomeno sospettate che influenzino il comportamento di tutti.

Vediamo cosa tende a succedere quando qualcuno è in disaccordo con voi e vi chiede di spiegare la vostra opinione. Poiché siete programmati per

considerare queste sfide come attacchi, vi arrabbiate, anche se sarebbe molto più ragionevole che foste interessati al punto di vista dell'altra persona, soprattutto se è intelligente. Quando cercate di spiegare il vostro comportamento, le vostre spiegazioni non hanno alcun senso: questo perché il vostro io di livello inferiore cerca di parlare attraverso il vostro io di livello superiore. Le vostre motivazioni profonde e nascoste hanno preso il controllo, quindi non riuscite a spiegare logicamente cosa «voi» state facendo.

Anche le persone più intelligenti si comportano così, ed è una tragedia. Per risultare efficaci non dovete permettere che il bisogno di avere ragione sia più importante del bisogno di arrivare alla verità. Se siete troppo orgogliosi di ciò che sapete, o di quanto siete bravi a fare qualcosa, imparerete di meno, prenderete decisioni di qualità inferiore e non realizzerete il vostro potenziale.

**c. Comprendete la barriera del punto cieco.** Oltre alla barriera dell'ego, voi e chiunque altro avete anche dei punti ciechi: aree in cui il vostro modo di pensare vi impedisce di vedere le cose in maniera obiettiva. Ciascuno di noi sente i suoni e vede i colori solo entro una certa gamma, e così ognuno vede e comprende le cose a modo suo. Per esempio, alcune persone sono più portate a guardare il quadro generale e si lasciano sfuggire i particolari, mentre altre vedono solo i dettagli; alcune persone pensano in modo lineare e altre in modo laterale e così via.

Naturalmente non possiamo prendere in considerazione gli elementi che non vediamo. Una persona che non sa identificare le ricorrenze e sintetizzare i dati non sa cosa *significhi* identificare ricorrenze e saper sintetizzare dati, proprio come una persona daltonica ignora cosa voglia dire vedere i colori. Queste differenze nel funzionamento del nostro cervello sono molto meno vistose rispetto alle differenze del corpo. Le persone daltoniche finiscono per scoprire di esserlo, ma molte persone non comprendono mai che il loro modo di ragionare le rende cieche. Quel che è peggio, non ci piace pensare di avere punti ciechi, benché tutti ne abbiamo. Rimarcare un punto debole psicologico in un'altra persona è sgradito tanto quanto far presente una menomazione fisica.

Così, probabilmente anche voi non avete idea di come gli altri vedano il mondo e non siete bravi a sforzarvi di capire cosa pensano, perché siete troppo impegnati a dire loro come stanno le cose secondo voi. In altri termini, avete la mente chiusa; presumete troppo. Questa chiusura mentale è terribilmente costosa; vi preclude possibilità straordinarie e l'aiuto di persone che potrebbero mettervi in guardia sui pericoli, oltre a bloccare critiche costruttive o addirittura informazioni che potrebbero salvarvi la vita.

Il risultato ultimo di queste due barriere è che le parti in disaccordo tendono a restare convinte di aver ragione... e spesso si arrabbiano una con l'altra. È irragionevole e conduce a processi decisionali subottimali. Dopotutto, se due persone raggiungono conclusioni opposte, qualcuno deve pur sbagliarsi. Non vi conviene assicurarvi che quel qualcuno non state voi?

Questa incapacità di trarre beneficio dal pensiero altrui non si verifica solo in caso di disaccordo; si manifesta quando le persone incontrano problemi che cercano di risolvere. Quando tentano di capire qualcosa, molte persone si arrovellano tra sé invece di approfittare dell'eccellenza della mente altrui. Continuano a correre verso ciò che vedono e quindi continuano a schiantarsi contro i punti ciechi, finché sono costrette a adattarsi. Chi si adatta lo fa a) insegnando al suo cervello a lavorare in un modo che non gli viene naturale (per esempio la persona creativa impara a diventare organizzata attraverso la disciplina e la pratica), b) usando meccanismi di compensazione (come notifiche programmate) e/o c) affidandosi all'aiuto di altri che sono forti dove lei è debole.

Le differenze di pensiero possono essere simbiotiche e complementari anziché dannose. Per esempio, l'approccio laterale al pensiero che è diffuso tra le persone creative può renderle inaffidabili, mentre i pensatori più lineari sono spesso più affidabili; alcune persone sono più emotive mentre altre sono più logiche e così via. Nessuno di questi individui riuscirebbe ad avere successo in un progetto complesso senza l'aiuto di altre persone con punti di forza complementari.

Aristotele definiva la tragedia come un risultato terribile che sorge da un difetto fatale in una persona: un difetto che, se fosse stato risolto, avrebbe condotto invece a un risultato eccellente. A mio avviso queste due barriere – ego e punti ciechi – sono i difetti fatali che impediscono a persone intelligenti e volenterose di esprimere tutto il loro potenziale.

Vi piacerebbe imparare a superarli? Potete farcela: può farcela chiunque. Ecco come.

## **3.2 Praticate l'apertura mentale radicale.**

Se sapete di essere ciechi potete trovare un modo per vedere, mentre se non sapete di esserlo continuerete a sbattere contro i problemi. In altri termini, se riconoscete di avere punti ciechi e, con la mente aperta, valutate la possibilità che altri possano vedere una certa cosa meglio di voi – e che i rischi e le opportunità su cui vi mettono in guardia esistono davvero – avrete più probabilità di prendere decisioni sagge.

L'apertura mentale radicale è motivata dalla sincera preoccupazione di non riuscire a vedere nel modo ottimale le proprie scelte. È la capacità di analizzare diversi punti di vista e diverse possibilità senza lasciarsi intralciare dall'ego o dai punti ciechi. Richiede di sostituire la pretesa di avere sempre ragione con la gioia di scoprire cos'è vero. Permette di sfuggire al controllo dell'io di livello inferiore e assicura che l'io di livello superiore veda e consideri tutte le scelte valide e prenda le decisioni migliori possibili. Se riuscite ad acquisire questa abilità, e con la pratica potete acquisirla, potrete affrontare le vostre realtà in modo molto più efficace e migliorerete radicalmente la vostra vita.

Molte persone non capiscono cosa significhi praticare l'apertura mentale radicale. Descrivono l'apertura mentale come «essere disposti a sbagliarsi», ma si aggrappano testardamente a qualsiasi opinione abbiano in testa e non cercano di capire come ragiona chi la pensa diversamente da loro. Per praticare l'apertura mentale radicale dovete:

**a. Credere sinceramente nella possibilità che non conosciate la strada migliore e capire che la vostra abilità di affrontare l'ignoranza è più importante di qualsiasi cosa possiate sapere.** Molte persone prendono decisioni errate perché sono così sicure di avere ragione che non si consentono di vedere le alternative migliori. Le persone che praticano l'apertura mentale radicale sanno che fare le domande giuste e chiedere l'opinione di altre persone intelligenti è altrettanto importante che possedere tutte le risposte. Capiscono che non si può prendere un'ottima decisione

senza nuotare per un po' nell'«ignoranza», perché l'insieme delle cose che non sappiamo è molto più grande ed entusiasmante di quello che ciascuno di noi può apprendere.

**b. Ammettere che il processo decisionale si articola in due fasi: prima raccogliere tutte le informazioni rilevanti, poi decidere.** Spesso le persone sono restie ad accogliere informazioni che sono in conflitto con le conclusioni a cui sono già arrivate. Quando chiedo perché, spesso mi sento rispondere: «Voglio decidere con la mia testa.» Queste persone sembrano pensare che considerare opinioni diverse dalle proprie possa in qualche modo minare la loro capacità di decidere cosa vogliono fare. Nulla potrebbe essere più lontano dalla verità. Esaminare le prospettive altrui non riduce minimamente la vostra libertà di pensare in modo indipendente e di prendere in autonomia le decisioni. Potrà solo ampliare i vostri orizzonti.

**c. Non preoccuparsi di fare buona impressione, ma di raggiungere gli obiettivi.** Le persone cercano di dimostrare che hanno la risposta anche quando non ce l'hanno. Perché si comportano in modo così improduttivo? Di solito è perché credono all'opinione sciocca ma diffusa secondo cui le persone migliori hanno tutte le risposte e non hanno punti deboli. Non solo questa idea non corrisponde alla realtà, ma intralcia i loro progressi. Le persone interessate a prendere le decisioni migliori possibili sono raramente convinte di possedere le risposte migliori. Riconoscono di avere difetti e punti ciechi e si sforzano di imparare di più per poterli aggirare.

**d. Capire che non si può esprimere senza prima assorbire.** Molte persone sembrano più impazienti di esprimere (dire come la pensano ed essere produttive) che non di assorbire (imparare). È un errore anche se il proprio obiettivo primario è esprimere, perché ciò che esprimiamo non sarà di buona qualità se non abbiamo anche assorbito.

**e. Riconoscere che, per maturare la prospettiva che deriva dal vedere le cose con gli occhi di un altro, occorre sospendere il giudizio per un periodo di tempo: solo con l'empatia possiamo valutare correttamente il punto di vista altrui.** L'apertura mentale non significa accettare ciò in

cui non crediamo; significa considerare le ragioni degli altri anziché aggrapparsi testardamente e illogicamente alle nostre. Per praticare l'apertura mentale radicale dovete essere così disposti a sbagliarvi da incoraggiare gli altri a dirvi che vi sbagliate.

**f. Ricordare che cercate la risposta migliore in assoluto, non semplicemente la migliore che riuscite a darvi da soli.** La risposta non dev'essere per forza nella vostra testa; potete cercarla fuori di voi. Se davvero guardate le cose con obiettività, dovete riconoscere che le probabilità che abbiate sempre ragione voi sono scarse; e che, se anche avete ragione, non potete saperlo con certezza prima che gli altri vi abbiano messo alla prova. Quindi è importantissimo sapere cosa non sapete. Chiedetevi: sto vedendo questa situazione soltanto con i miei occhi? Se la risposta è sì, allora saprete di avere un grande handicap.

**g. Stabilire se discutere o se sforzarvi di capire, sulla base della validità di opinione vostra e altrui.** Se le due parti sono pari grado, è appropriato discutere. Ma se una persona è chiaramente più informata dell'altra, è preferibile che la persona meno informata si accosti all'altra con l'atteggiamento del discepolo e che la persona più informata agisca da insegnante. Per comprendere questo punto dovete capire il concetto di **validità di opinione**. Definisco valida l'opinione delle persone che hanno ottenuto ripetutamente e con successo il risultato in questione – che hanno almeno tre successi alle spalle – e che sanno spiegare benissimo il metodo che hanno seguito per ottenerlo.

Se avete un'opinione diversa da quella di qualcuno che è autorevole sull'argomento in questione – o almeno la cui opinione vale più della vostra (se, per esempio, discutete della vostra salute con il vostro medico) – dovreste chiarire che fate domande perché volete capire il suo punto di vista. Al contrario, se è evidente che siete voi la persona più attendibile, potete educatamente ricordarlo all'altro e suggerirgli di farvi delle domande.

Tutte queste strategie si riuniscono in due pratiche che dovete padroneggiare se volete praticare l'apertura mentale radicale.

### **3.3 Apprezzate l'arte del disaccordo ragionato.**

Quando due persone hanno opinioni opposte, è probabile che una delle due si sbagli. Vale la pena di scoprire se siete voi. Ecco perché ritengo che dobbiate apprezzare e sviluppare l'arte del disaccordo ragionato. Il vostro obiettivo non è convincere la controparte che avete ragione voi, ma scoprire quale delle due posizioni è vera e decidere cosa fare. Nel disaccordo ragionato entrambe le parti sono motivate dalla sincera paura di perdere una prospettiva importante. Gli scambi in cui si riesce a vedere davvero ciò che vede l'altra persona e l'altra persona vede ciò che vedete voi – in cui entrambi gli «io» di livello elevato cercano di arrivare alla verità – sono utilissimi e sono un'ottima fonte di potenziale da sfruttare.

Perché il metodo funzioni a dovere, affrontate la conversazione cercando di comunicare all'interlocutore che desiderate soltanto capire.<sup>26</sup> Fate domande anziché affermazioni. Conducete il dialogo in modo calmo e spassionato e incoraggiate l'altra persona a fare altrettanto. Ricordate, non state litigando: siete alla ricerca della verità. Siate ragionevoli e aspettatevi ragionevolezza. Se sarete calmi, collaborativi e rispettosi, otterrete molti più risultati. Migliorerete con la pratica.

Trovo inutile arrabbiarsi con l'altra persona quando si è in disaccordo, perché la maggior parte dei disaccordi non sono minacce ma opportunità di apprendimento. Le persone che cambiano idea perché hanno imparato qualcosa di nuovo sono le vincitrici, mentre quelle che si rifiutano ostinatamente di imparare sono le perdenti. Non significa che dobbiate accettare ciecamente le conclusioni degli altri. Dovete avere la mente aperta ed essere assertivi allo stesso tempo: far convivere nella mente le possibilità in conflitto spostandovi in modo fluido verso ciò che ha più probabilità di essere vero sulla base di ciò che imparate. Alcune persone ci riescono facilmente, altre no. Un buon esercizio consiste nel descrivere alla persona con cui siete in disaccordo la sua opinione. Se pensa che l'abbiate descritta fedelmente, allora siete già a buon punto. Consiglio anche a entrambe le parti di osservare la «regola dei due minuti», in cui nessuno dei due interrompe l'altro in modo che entrambi abbiano tempo di esprimere fino in fondo le loro idee.

Alcune persone temono che questo metodo rappresenti un dispendio di tempo. È vero che ci vuole pazienza per appianare le divergenze, ma è il modo migliore per impiegare il proprio tempo. L'importante è dare le giuste priorità alle persone con cui lo si trascorre. Molte persone possono trovarsi in disaccordo con voi e sarebbe improduttivo considerare le opinioni di tutti. Non vale la pena di avere la mente aperta con tutti. Dedicate piuttosto del tempo a scambiarvi idee con le persone più autorevoli a cui abbiate accesso.

Se vi trovate in un'impasse, rivolgetevi a una persona che rispettate entrambi e chiedetele di moderare la discussione. Quello che è davvero controproducente è rimuginare tra sé su ciò che sta accadendo, come tende a fare la maggioranza delle persone, o sprecare tempo facendo proseguire il disaccordo al di là del punto dei rendimenti decrescenti. A quel punto è meglio trovare un compromesso più produttivo, che non necessariamente equivale a un accordo. Per esempio, potreste «concordare di non concordare.»

Perché è così raro che il disaccordo ragionato funzioni così? Perché la maggior parte delle persone è istintivamente restia a trovarsi in disaccordo con gli altri. Per esempio, se due persone vanno al ristorante e una dice che le piace la cena, l'altra ha più probabilità di dire «piace anche a me» o di non dire nulla, anche se non è vero. La riluttanza a entrare in disaccordo deriva dall'errata interpretazione del disaccordo come conflitto da parte degli «io di livello inferiore». Ecco perché l'apertura mentale radicale non è facile: dovete imparare l'arte di discutere in modo da non suscitare reazioni in voi stessi o negli altri. È ciò che ho dovuto apprendere quando Bob, Giselle e Dan mi hanno detto che facevo sentire sminuite le altre persone.

L'abitudine di avere in testa opinioni errate e prendere decisioni sbagliate sulla base di quelle opinioni, anziché portare avanti un disaccordo ragionato, è una delle grandi tragedie dell'umanità. Il dissenso ragionato condurrebbe facilmente a processi decisionali molto migliori in tutti i contesti: politica, giurisprudenza, medicina, scienza, filantropia, relazioni personali eccetera.

### **3.4 Triangolate la vostra opinione con quella di persone la cui opinione ha valore e che siano disposte a dissentire.**

Interrogando gli esperti individualmente e incoraggiandoli a dissentire tra loro in modo ragionato, e potendo ascoltarli e far loro domande, al contempo aumento le mia probabilità di avere ragione e imparo molte cose nuove. Questo è vero soprattutto quando gli esperti sono in disaccordo con me o tra di loro. Le persone intelligenti e capaci di dissentire criticamente sono i migliori insegnanti, molto più bravi di un professore che tiene una lezione da dietro una cattedra. La conoscenza che acquisisco mi conduce di solito a formulare principi che riutilizzerò per casi simili che si presenteranno in futuro.

In alcune circostanze, quando gli argomenti sono troppo complessi perché io possa sviscerarli nel tempo che ho a disposizione, delego il processo decisionale a persone informate e più autorevoli di me, ma voglio comunque ascoltarle dibattere. Ho notato che molte persone non lo fanno: preferiscono decidere da sole anche quando non sono qualificate per farlo. In questo modo si arrendono al loro io di livello inferiore.

Fare ricorso all'opinione di persone autorevoli può avere un effetto importante sulla vostra vita. Per me ha fatto la differenza tra la vita e la morte. A giugno del 2013 sono andato al Johns Hopkins per un check up annuale e mi è stato detto che avevo una lesione precancerosa detta esofago di Barrett con displasia di alto grado. La displasia è uno stadio precoce dello sviluppo del cancro e la probabilità che si trasformi in un tumore all'esofago è relativamente alta: circa il 15 per cento di casi all'anno. Il cancro all'esofago è letale: se non mi fossi sottoposto a cure era probabile che nel giro di tre o cinque anni mi sarebbe venuto un tumore e sarei morto. Il protocollo standard per i casi come il mio è la rimozione dell'esofago, ma io non potevo sottopormi a quella procedura per via di alcune caratteristiche specifiche del mio caso. Il medico mi ha consigliato di aspettare e stare a vedere come progrediva la malattia.

Nelle settimane successive ho iniziato a fare i conti con la morte, mentre lottavo per vivere.

Mi piace:

**a. Pianificare per lo scenario peggiore possibile per renderlo più positivo possibile.** Mi sono sentito fortunato perché quella prognosi mi dava il tempo di assicurarmi che le persone a cui tenevo di più potessero cavarsela anche senza di me e di apprezzare la vita con loro negli anni che mi restavano. Avrei avuto il tempo di conoscere il mio primo nipotino, che era appena nato, ma non così tanto tempo da poterlo dare per scontato.

Come ormai sapete, invece di seguire i consigli degli esperti preferisco triangolare le opinioni con persone la cui opinione è attendibile. Quindi ho chiesto al mio medico personale, il dottor Glazer, di fissare appuntamenti con altri quattro specialisti di questa malattia.

La prima telefonata è stata alla direttrice del reparto di chirurgia toracica di un importante ospedale oncologico: mi ha spiegato che la mia condizione era peggiorata rapidamente e che, al contrario di quanto aveva detto il primo medico, c'era un intervento chirurgico che poteva curarmi. Si trattava di rimuovere l'esofago e lo stomaco e di collegare l'intestino al frammento di esofago rimasto. La dottoressa stimava che avessi il dieci per cento di probabilità di morire sul tavolo operatorio e il settanta per cento di restare gravemente menomato. Ma le probabilità erano in favore della mia sopravvivenza, quindi era chiaro che valeva la pena di prendere sul serio i suoi consigli. Naturalmente volevo che parlasse con il medico del Johns Hopkins che mi aveva diagnosticato il problema e aveva raccomandato di aspettare, quindi l'ho chiamato subito per sentire cosa pensassero delle rispettive opinioni. È stato illuminante. I due medici mi avevano detto cose completamente diverse quando li avevo incontrati di persona, ma quando si sono parlati al telefono hanno cercato di minimizzare il disaccordo e di mettersi in buona luce a vicenda, dando la priorità alla cortesia professionale per cercare di arrivare alla risposta migliore. Tuttavia le differenze di opinione tra loro erano evidenti e ascoltarle mi ha permesso di capire meglio.

L'indomani ho incontrato un terzo medico, uno specialista di fama mondiale e ricercatore in un altro prestigioso ospedale. Mi ha detto che la mia condizione non mi avrebbe dato problemi a patto di sottopormi a un esame endoscopico ogni tre mesi. Mi ha spiegato che era come un tumore della pelle, ma dentro il corpo: se veniva monitorato e ogni nuova crescita veniva tagliata via prima che producesse metastasi nella circolazione sanguigna, sarebbe andato tutto bene. Secondo lui i risultati per i pazienti

seguiti in quel modo non erano diversi da quelli dei pazienti a cui era stato rimosso l'esofago. In parole povere: non erano morti di cancro. La loro vita era proseguita normalmente, a parte quelle occasionali procedure ed esami.

Ricapitolando: nell'arco di quarantott'ore ero passato da una probabile condanna a morte a una probabile cura che in pratica richiedeva di sventrarmi e poi, finalmente, a un modo semplice e appena un po' scomodo per monitorare le evoluzioni negative e rimuoverle prima che mi facessero del male. Quel medico si sbagliava?

Io e il dottor Glazer siamo andati a parlare con altri due specialisti di fama mondiale ed entrambi hanno detto che sottopormi a un esame medico non poteva farmi male, quindi ho deciso di farlo. Durante la procedura hanno estratto un campione di tessuto dal mio esofago e l'hanno mandato in laboratorio per esaminarlo. Qualche giorno dopo, esattamente una settimana prima del mio sessantaquattresimo compleanno, ho ricevuto i risultati. Erano a dir poco scioccanti. Dall'analisi dei tessuti è emerso che non c'era affatto la displasia di alto grado!

Anche gli esperti possono sbagliarsi; voglio dire semplicemente che vale la pena di praticare l'apertura mentale radicale e di triangolarsi con persone intelligenti. Se non avessi preteso altre opinioni la mia vita avrebbe preso una piega molto diversa. Sto dicendo che potete aumentare notevolmente le probabilità di prendere la decisione giusta se vi triangolate con persone autorevoli tenendo la mente aperta.

### **3.5 Riconoscete i segni della chiusura e dell'apertura mentale a cui prestare attenzione.**

È facile distinguere una persona con la mente chiusa da una con la mente aperta, perché si comportano in modo molto diverso. Ecco alcuni indizi che possono dirvi se voi o gli altri avete la mente chiusa:

- 1. Le persone con la mente chiusa** non vogliono che le loro idee siano messe in dubbio. Solitamente si sentono frustrati se l'altra persona non è d'accordo, anziché essere curiosi di sapere perché. Si

rammaricano se sbagliano qualcosa e sono più interessati a dimostrare di avere ragione che a fare domande e a scoprire il punto di vista altrui.

**Le persone con la mente aperta** sono più curiose sui motivi del disaccordo. Non si arrabbiano quando qualcuno dà loro torto. Capiscono che c'è sempre la possibilità di sbagliarsi e che vale la pena di dedicare un po' di tempo a considerare le opinioni dell'altro per assicurarsi di non sbagliare.

**2. Le persone con la mente chiusa** hanno più probabilità di fare affermazioni che domande. La validità di opinione vi dà il diritto di fare affermazioni in certe circostanze, ma le persone dalla mente davvero aperta, anche le più affidabili che conosco, fanno sempre molte domande. Le persone non attendibili mi dicono spesso che le loro affermazioni sono in realtà domande implicite, anche se formulate come affermazioni a basso livello di fiducia. A volte è così, ma nella mia esperienza accade di rado. **Le persone con la mente aperta** pensano davvero che potrebbero sbagliarsi: le domande che fanno sono sincere. Inoltre valutano la loro validità di opinione relativa per scoprire se il loro ruolo primario dev'essere quello di discepolo, insegnante o pari grado.

**3. Le persone con la mente chiusa** puntano molto di più a farsi capire che a capire gli altri. Quando c'è disaccordo tendono a convincersi di essere incompresi anziché valutare la possibilità che siano loro a non capire la prospettiva dell'altro.

**Le persone con la mente aperta** si sentono sempre in dovere di vedere le cose con gli occhi dell'altro.

**4. Le persone con la mente chiusa** dicono cose del tipo: «Potrei sbagliarmi... ma ecco la mia opinione.» È un indizio classico, che sento in continuazione. Spesso sono parole di circostanza che permettono alle persone di conservare le loro opinioni convincendosi al contempo di avere la mente aperta. Se la vostra affermazione inizia con «Potrei sbagliarmi» o «La mia opinione non è attendibile»,

probabilmente dovreste proseguire con una domanda e non un'asserzione.

**Le persone con la mente aperta** sanno quando fare affermazioni e quando fare domande.

**5. Le persone con la mente chiusa** impediscono agli altri di parlare. Se vi sembra che una persona non stia lasciando spazio all'altra in una conversazione, è possibile che stia operando un blocco. Per aggirare un blocco applicate la «regola dei due minuti» di cui parlavo.

**Le persone con la mente aperta** sono sempre più interessate ad ascoltare che a parlare; incoraggiano gli altri a esprimere la loro opinione.

**6. Le persone con la mente chiusa** faticano a tenere a mente due pensieri in simultanea. Permettono alla loro opinione di sovrastare quella dell'altro.

**Le persone con la mente aperta** possono assorbire i pensieri degli altri senza perdere la capacità di pensare bene: possono tenere a mente due o più concetti in conflitto e alternarli per valutarne i rispettivi meriti.

**7. Le persone con la mente chiusa** non sono umili. L'umiltà deriva dall'esperienza di un crollo, che conduce a una focalizzazione illuminata sull'apprendimento di ciò che si ignora.

**Le persone con la mente aperta** affrontano ogni situazione con la paura profonda di sbagliarsi.

Una volta che avrete imparato a distinguere le persone con la mente aperta da quelle con la mente chiusa, scoprirete di volervi circondare di menti aperte. In questo modo non solo i vostri processi decisionali diventeranno più efficaci, ma imparerete moltissimo. Alcuni bravi decisori che lavorano bene insieme possono ottenere risultati di gran lunga migliori rispetto a un bravo decisore che lavora da solo; e anche il miglior decisore può migliorare molto le sue capacità con l'aiuto di altri decisori eccellenti.

### **3.6 Imparate ad aprire la mente in modo radicale.**

Non importa quanto sia già aperta la vostra mente: c'è sempre qualcosa da imparare. Per esercitarvi nell'apertura mentale:

**a. Usate regolarmente il dolore come guida per la riflessione di qualità.**

Il dolore mentale deriva spesso da un attaccamento eccessivo a un'idea, quando una persona o un evento interviene per metterla in dubbio. È particolarmente vero quando ciò che vi viene fatto notare riguarda un vostro punto debole. Questo tipo di dolore mentale è un indizio del fatto che potreste sbagliarvi e che dovete riflettere bene sulla domanda. Per riuscirci, dovete anzitutto calmarvi. Può essere difficile: probabilmente sentirete scattare l'amigdala tramite un senso di oppressione alla testa, una tensione nel corpo o l'emergere di una sensazione di irritazione, sdegno o stizza. Esaminate queste emozioni quando sorgono in voi. Se acquisite consapevolezza di questi segnali di chiusura mentale, potrete usarli per tenere a freno i comportamenti sbagliati e promuovere l'apertura mentale. Facendolo con regolarità rafforzerete la vostra capacità di controllo sul vostro «io di livello superiore». Più lo fate, più forti diventerete.

**b. Prendete l'abitudine di tenere la mente aperta.** La vita che vivrete è semplicemente il risultato delle abitudini che prendete. Se usate costantemente le emozioni di rabbia o frustrazione come indicatori del fatto che dovete calmarvi, rallentare e avvicinarvi in modo riflessivo all'argomento, con il tempo proverete molto meno spesso quelle emozioni negative e passerete direttamente alle pratiche di apertura mentale che ho appena descritto.

Ovviamente può essere molto difficile da fare sul momento, perché le emozioni dell'«io di livello inferiore» sono molto potenti. La bella notizia è che questi «dirottamenti dell'amigdala»<sup>27</sup> non durano a lungo, quindi, anche se sul momento faticate a controllarvi, potete lasciar passare un po' di tempo per consentire al vostro io superiore di riflettere nel modo corretto. Fatevi aiutare anche da altre persone che rispettate.

**c. Scoprite quali sono i vostri punti ciechi.** Quando avete la mente chiusa e vi formate un'opinione in un'area in cui avete un punto cieco, rischiate grosso: quindi trovate il tempo di prendere nota delle circostanze in cui vi sbagliate regolarmente perché non vedete ciò che vedono gli altri. Chiedete agli altri – soprattutto a chi ha visto ciò che a voi è sfuggito – di aiutarvi in questo. Scrivete una lista, attaccatela al muro e guardatela bene. Se mai vi trovate in procinto di prendere una decisione (soprattutto una importante) in una di quelle aree senza aver consultato altre persone, sappiate che correte un grande rischio e che è illogico aspettarsi i risultati che pensate di ottenere.

**d. Se un certo numero di persone la cui opinione ha valore vi dicono che sbagliate e solo voi non la vedete così, date per scontato di avere un pregiudizio.** Siate obiettivi! È possibile che abbiate ragione voi, ma dovreste passare da un atteggiamento combattivo a uno curioso, paragonare la vostra e la loro validità di opinione e, se necessario, accettare di coinvolgere un soggetto neutrale e rispettato da tutti per spezzare l'impasse.

**e. Meditate.** Pratico la meditazione trascendentale e sono convinto che mi abbia dato una maggiore apertura mentale, una prospettiva più ampia, più serenità e creatività. Mi aiuta a rallentare per mantenere la calma anche di fronte al caos, come un ninja in un combattimento di strada. Non sto dicendo che anche voi dovreste meditare per sviluppare questa prospettiva; voglio solo testimoniare che ha aiutato me e molte altre persone e vi raccomando di valutarla seriamente.

**f. Basatevi sulle evidenze e incoraggiate gli altri a farlo.** La maggior parte delle persone non esamina obiettivamente tutti i fatti prima di trarre le conclusioni ma decide sulla base dei desideri profondi della mente subconscia e poi filtra le prove disponibili in modo da armonizzarle con quei desideri. È possibile acquisire coscienza di questo processo inconscio e fermarsi in tempo, o permettere ad altri di fermarvi in tempo. Quando dovete prendere una decisione, chiedetevi: sapete indicare fatti chiari (cioè fatti che persone autorevoli non contesterebbero) a sostegno della vostra opinione? Se no, è probabile che non vi basiate sulle evidenze.

**g. Fate tutto il possibile per aiutare anche gli altri a tenere la mente aperta.** Essere calmi e ragionevoli nel modo di presentare le vostre opinioni vi aiuterà a prevenire negli altri la reazione animale di «lotta o fuga» dell’amigdala. Siate ragionevoli e aspettatevi che lo siano gli altri. Chiedete loro di indicarvi le prove a sostegno del loro punto di vista. Ricordate, non è una lite: è un esame aperto della verità. Dimostrare che ascoltate le ragioni dell’altro può essere utile.

**h. Usate gli strumenti decisionali basati sulle evidenze.** Questi principi sono stati progettati per aiutarvi a tenere a freno l’io di livello inferiore (animale) e per incaricare delle decisioni la parte più elevata ed evoluta del vostro cervello.

Cosa succederebbe se potessimo disattivare completamente quella parte inferiore del cervello e connetterci invece a un computer decisore che ci desse istruzioni improntate alla logica, come facciamo con i nostri sistemi per gli investimenti? Immaginiamo che questa macchina decisionale abbia accumulato molte più decisioni corrette di voi, perché è in grado di usare meglio la logica, di elaborare più informazioni più in fretta e di non lasciarsi dirottare dalle emozioni. La usereste? Per affrontare le sfide che ho incontrato nel corso della carriera ho sviluppato strumenti di questo tipo e sono convinto che senza di loro non avrei avuto il successo che ho avuto. Non dubito che nei prossimi anni questi strumenti di «pensiero meccanico» continueranno a svilupparsi e che i decisori più intelligenti impareranno a integrarli nel loro modo di pensare. Vi incoraggio a studiarli e a usarli.

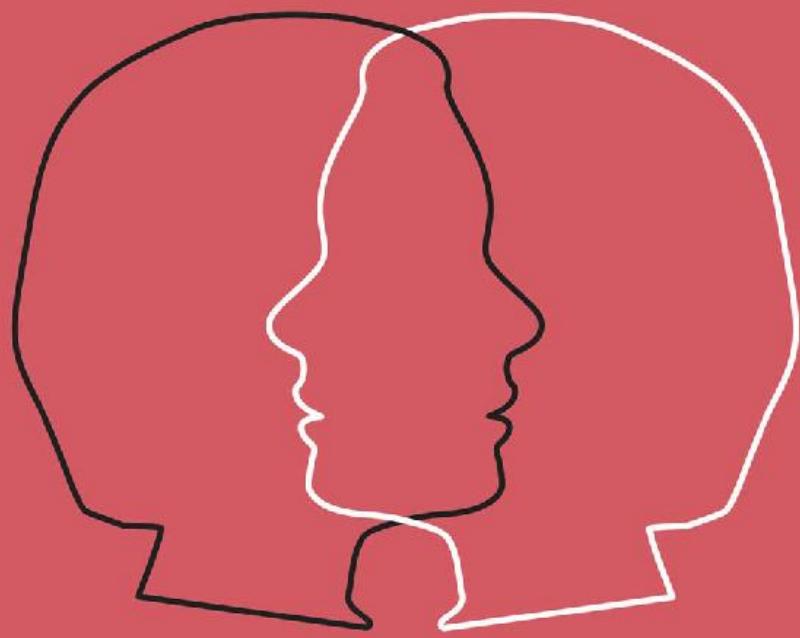
**i. Imparate a riconoscere il momento giusto per smettere di lottare e abbiate fiducia nel processo decisionale.** È importante che pensiate in modo indipendente e che lottiate per ciò in cui credete, ma arriva il momento in cui è più saggio smettere di combattere per la vostra opinione e passare ad accettare quella delle persone autorevoli. Può essere difficilissimo, ma nel lungo periodo è più intelligente e salutare avere la mente aperta e fidarsi che il consenso delle persone autorevoli sia migliore della vostra opinione. Se non riuscite a capire la loro posizione, probabilmente siete ciechi al loro modo di pensare. Se continuate a fare ciò che credete meglio, anche quando tutte le evidenze e le persone autorevoli

sono contro di voi, siete pericolosamente arroganti. La verità è che la maggior parte delle persone può praticare l'apertura mentale radicale, ma alcune no, neanche dopo molte scommesse sbagliate e molta sofferenza.<sup>28</sup> Le persone che non imparano a esercitare l'apertura mentale radicale non sperimentano la metamorfosi che permette loro di migliorare. Io stesso ho dovuto imparare a mie spese questa umiltà attraverso i miei crolli, soprattutto quello più grave avvenuto nel 1982. Guadagnare in apertura mentale non vuol dire perdere assertività. Anzi, poiché fa aumentare le probabilità di avere ragione, dovrebbe far crescere la fiducia in se stessi. È stato così per me fin dal mio grande crollo, ed ecco perché sono riuscito ad avere più successo con meno rischi.

Ci vuole tempo per aprire davvero la mente. Come ogni vero apprendimento, è perlomeno una questione di abitudine; dopo averlo fatto molte volte diventa quasi istintivo, tanto che troverete intollerabile qualsiasi alternativa. Come dicevo, di solito ci vogliono circa diciotto mesi, che nell'arco di una vita intera non sono niente.

## **SIETE PRONTI ALLA SFIDA?**

Per me c'è una sola grande scelta da compiere nella vita: siete disposti a lottare per scoprire dov'è la verità? Pensate davvero che scoprire la verità sia essenziale per il vostro benessere? Sentite un'esigenza profonda di scoprire se voi o altri commettete qualche sbaglio che vi impedisce di realizzare appieno i vostri obiettivi? Se la risposta è no, accettate l'idea che non realizzerete mai il vostro potenziale. Se invece siete pronti alla sfida di praticare l'apertura mentale radicale, il primo passo è guardare voi stessi in modo obiettivo. Nel prossimo capitolo ne avrete la possibilità.



---

<sup>25</sup> Il cervello è un organo altamente interconnesso con molte strutture diverse che producono pensieri, emozioni e azioni. Ho adottato alcune convenzioni per spiegare queste cose, per esempio descrivendo l'amigdala come l'unica causa delle reazioni emotive di «lotta o fuga», anche se in realtà la precisa neuroanatomia è più complessa. Ne parlerò meglio nel prossimo capitolo.

<sup>26</sup> Un metodo possibile consiste nel fare domande come: «Preferiresti che io fossi sincero con i miei pensieri e domande o che li tenessi per me?»; «Vogliamo provare a convincerci l'un l'altro che abbiamo ragione o vogliamo ascoltarci l'un l'altro con la mente aperta per capire dove sta la verità e cosa fare?»; oppure: «Vuoi litigare con me o cerchi di capire il mio punto di vista?»

<sup>27</sup> Il termine è stato coniato dallo psicologo e giornalista scientifico Daniel Goleman in *Intelligenza emotiva*.

<sup>28</sup> In parte può essere il risultato del cosiddetto Effetto Dunning-Kruger, un bias cognitivo per cui gli individui di scarsa abilità si credono superiori.

## **4 Comprendete che la mente delle persone è cablata in modo molto diverso**

**A** causa dei modi diversi in cui sono strutturati i rispettivi cervelli, ciascuno di noi sperimenta la realtà in modo differente e ogni percezione è essenzialmente distorta. È un dato di fatto con cui dobbiamo fare i conti. Perciò, se volete sapere cosa è vero e cosa potete farci, dovete prima capire come funziona il vostro cervello.

Questa intuizione mi ha condotto a leggere molti libri e a parlare con molti psicologi, psichiatri, neuroscienziati, somministratori di test di personalità e altre persone autorevoli del settore. Ho scoperto che, benché sia evidente che nasciamo con diversi punti di forza e punti deboli in aree come il senso comune, la creatività, la memoria, la sintesi, l'attenzione al dettaglio eccetera, l'idea di esaminare oggettivamente queste differenze mette a disagio anche molti scienziati. Non per questo, tuttavia, è meno necessario: quindi ho proseguito i miei studi per diversi decenni.

In questo modo ho imparato molte cose che penso possano tornare utili anche a voi. Attribuisco il mio successo a ciò che ho imparato a proposito del cervello tanto quanto ai miei studi sull'economia e gli investimenti. In questo capitolo condividerò alcune delle informazioni che ho scoperto.

**PERCHÉ MI SONO RIVOLTO ALLE NEUROSCIENZE**

Quando ho fondato Bridgewater, dopo due anni dal diploma alla business school, per la prima volta ho dovuto dirigere il lavoro di altre persone. All'inizio pensavo che selezionare persone intelligenti – per esempio gli studenti migliori usciti dalle facoltà migliori – mi avrebbe fruttato dipendenti capaci; invece spesso quelle persone si rivelavano inadatte. L'intelligenza del «primo della classe» non era il tipo di intelligenza che serviva a me.

Volevo lavorare con persone indipendenti, creative, fantasiose e piene di buonsenso: ma faticavo a trovarle e, anche quando le trovavo, mi meravigliavo di quanto il loro cervello funzionasse in modo diverso dal mio. Sembrava che parlassimo lingue diverse: per esempio le persone «teoriche» e approssimative parlavano una lingua, quelle «letterali» e precise ne parlavano un'altra. All'epoca attribuivamo queste differenze a «problemi di comunicazione», ma erano molto più profonde di così; ed erano dolorose per tutti noi, soprattutto quando cercavamo di ottenere grandi risultati insieme.

Ricordo un progetto di ricerca che si è svolto anni fa, un ambizioso tentativo di sistematizzare tutto ciò che sapevamo sui mercati globali dei bond. Lo dirigeva Bob Prince; benché fossimo teoricamente d'accordo sugli obiettivi, il progetto non stava dando risultati. Incontravo Bob e il suo team per fissare un traguardo e stabilire come raggiungerlo, ma quando si mettevano al lavoro non facevano progressi. Il problema era che le persone «teoriche», che visualizzavano in termini vaghi cosa andava fatto, si aspettavano poi che persone più «letterali» capissero da sole come farlo. Le persone più letterali non lo capivano; perciò le persone più teoriche pensavano che le persone più letterali fossero prive di immaginazione, mentre le persone più letterali pensavano che le persone più teoriche avessero la testa tra le nuvole. Peggio ancora, nessuno di loro sapeva chi fosse chi: le persone più letterali pensavano di essere altrettanto teoriche delle persone teoriche e viceversa. Insomma, eravamo in un'impasse e ciascuno dava la colpa a qualcun altro: tutti pensavano che gli altri fossero ciechi, testardi o semplicemente stupidi.

Quelle riunioni erano dolorose per tutti. Poiché nessuno sapeva in cosa fosse bravo e in cosa no, tutti esprimevano opinioni su qualsiasi argomento e non c'era un modo ragionevole di filtrarle. Abbiamo discusso del perché il gruppo non riuscisse a lavorare bene e siamo giunti a capire che gli individui che Bob aveva scelto per il suo team riflettevano i suoi punti di forza e i suoi punti deboli nei rispettivi ruoli. Era un grande passo avanti che richiedeva

franchezza e apertura mentale, ma non aveva dato origine ai cambiamenti necessari, quindi le stesse persone continuavano a commettere lo stesso tipo di errori, a ripetizione.

Non era evidente che i nostri diversi modi di pensare, le nostre reazioni emotive e il fatto di non saperle gestire ci stavano paralizzando? Cosa avremmo dovuto fare: ignorarli?

Sarà capitato anche a voi di trovarvi in polemica con qualcuno: punti di vista diversi tra cui non si riesce a trovare un accordo. Brave persone animate dalle migliori intenzioni si arrabbiano e si abbandonano alle emozioni; è una situazione frustrante che spesso degenera sul piano personale. Molte aziende reagiscono sopprimendo il dibattito aperto e delegando le decisioni alle persone con più autorità. Non volevo un'azienda del genere. Sapevo che dovevamo scavare più a fondo per scoprire cosa ci impediva di collaborare con efficacia, portare i problemi in superficie ed esaminarli.

I circa 1500 dipendenti di Bridgewater fanno molte cose diverse: alcuni studiano i mercati globali, altri sviluppano tecnologie, altri ancora sono al servizio dei clienti, gestiscono l'assicurazione sanitaria e altri benefit per i dipendenti, offrono consulenza legale, gestiscono i sistemi informatici o gli impianti e così via. Tutte queste attività richiedono che persone di tipo diverso collaborino in modo da promuovere le idee migliori e scartare le peggiori. Organizzare le persone per ottimizzare i loro punti di forza e compensare le debolezze è come dirigere un'orchestra: può essere magnifico se fatto bene, orribile se fatto male.

«Conosci te stesso» e «Sii te stesso» sono i principi fondamentali che avevo sentito enunciare molto prima di iniziare a studiare il cervello, ma non sapevo come accumulare quella conoscenza né come usarla finché non abbiamo fatto queste scoperte sui modi diversi in cui le persone pensano. Meglio conosciamo noi stessi, meglio riusciamo a individuare che cosa può essere cambiato e come cambiarlo e che cosa *non* può essere cambiato e perché. Quindi, qualsiasi cosa abbiate deciso di fare – per conto vostro, come membri di un'organizzazione o come dirigenti – dovete capire come funziona il vostro cervello e quello delle altre persone.

## **4.1 Capite quant'è importante sapere come siete cablati voi e come lo sono gli altri.**

Come ho raccontato nella prima parte di questo libro, ho iniziato a capire che le persone ragionano in modo diverso quand'ero diventato padre da poco e ho sottoposto i miei figli ai test della dottoressa Sue Quinlan. Ho trovato interessanti i risultati, perché non solo confermavano le mie osservazioni sul funzionamento della loro mente in quel momento, ma prevedevano anche come si sarebbero sviluppati in futuro. Per esempio, uno dei miei figli aveva problemi con l'aritmetica. Poiché otteneva buoni risultati nei test sul ragionamento matematico, la dottoressa gli ha detto giustamente che, se avesse sopportato la noia della memorizzazione richiesta nella scuola elementare, avrebbe apprezzato molto i concetti di livello superiore che avrebbe incontrato negli anni successivi. Queste idee mi hanno aperto gli occhi a nuove possibilità. Mi sono rivolto a lei e ad altri studiosi anni dopo, nel tentativo di comprendere i diversi stili di pensiero dei miei dipendenti e colleghi.

All'inizio gli esperti mi hanno dato consigli buoni e cattivi. Molti di loro sembravano più interessati a compiacere le persone (o a non farle soffrire) che non ad arrivare alla verità. Ho trovato ancora più sorprendente il fatto che molti psicologi non si intendessero di neuroscienze e molti neuroscienziati non sapessero nulla di psicologia; ed entrambe le categorie erano restie a collegare le differenze fisiologiche nel cervello delle persone alle differenze di attitudini e comportamenti. Ma alla fine ho trovato il dottor Bob Eichinger, che mi ha fatto conoscere il mondo dei test psicometrici. Usando il Myers-Briggs e altre metodologie abbiamo sviluppato un sistema molto più chiaro e più oggettivo per capire le nostre diverse modalità di pensiero.

Le differenze tra noi non erano il prodotto di una scarsità di dialogo, anzi era vero il contrario. Erano i nostri diversi modi di pensare a produrre i problemi di comunicazione.

Dalle conversazioni avute con esperti e dalle mie osservazioni ho dedotto che molte delle nostre differenze mentali sono di origine fisiologica. Come i nostri attributi fisici fissano i limiti di ciò che siamo in grado di fare fisicamente – alcune persone sono più alte, altre sono basse, alcuni sono

muscolosi, altri sono deboli – così i nostri cervelli sono strutturalmente diversi tra loro e stabiliscono ciò che siamo capaci di fare mentalmente. Come per il corpo, alcune parti del cervello non possono essere materialmente influenzate dall’esperienza esterna (come lo scheletro non si modifica molto con l’esercizio fisico), mentre altre parti si possono rafforzare con la ginnastica (parlerò meglio più avanti della plasticità del cervello).

Queste verità mi sono state chiarite dalla battaglia combattuta per tre anni da mio figlio Paul contro il disturbo bipolare. Per quanto spaventoso e frustrante potesse apparire il suo comportamento, ho capito che era dovuto alle reazioni chimiche che avvenivano nel suo cervello (nello specifico, la secrezione irregolare di serotonina e dopamina). Accompagnandolo in quel terribile viaggio, ho sperimentato la frustrazione e la rabbia di chi tenta di ragionare con una persona che non pensa nel modo giusto. Dovevo rammentarmi in continuazione che la mia rabbia era immotivata perché la sua logica distorta era un prodotto della sua fisiologia, e ho visto coi miei occhi come i medici che affrontavano il problema in quei termini riuscivano a portarlo in uno stato di lucidità completa. Quell’esperienza non solo mi ha insegnato molto sul funzionamento del cervello, ma mi ha permesso di capire perché il genio creativo cammina spesso sul crinale della follia. Molte persone altamente produttive e creative hanno sofferto del disturbo bipolare, come Ernest Hemingway, Beethoven, Čajkovskij, Van Gogh, Jackson Pollock, Virginia Woolf, Winston Churchill e la psicologa Kay Redfield Jamison (che ha condiviso le sue esperienze nel libro *Una mente inquieta*). Ho imparato che siamo tutti diversi, a causa dei modi diversi in cui funziona la macchina che è il nostro cervello; e che quasi un americano su cinque è clinicamente malato di mente, in un modo o nell’altro.

Una volta compreso che è tutta una questione di fisiologia, molte cose mi sono diventate più chiare. Prima mi arrabbiavo con le persone a causa delle loro scelte, ma ora capivo che non si comportavano intenzionalmente in modo controproducente; reagivano alle cose per come le vedevano, sulla base del funzionamento del cervello. Ho capito anche che, per quanto il loro comportamento potesse sembrarmi strano, loro pensavano lo stesso di me. L’unico modo ragionevole di comportarci gli uni con gli altri era praticare la comprensione reciproca e osservarci a vicenda in maniera obiettiva. Non

solo i nostri disaccordi diventavano meno frustranti, ma riuscivamo anche a massimizzare la nostra efficacia.

Ciascuno di noi è composto da una serie di attributi, come una scatola di Lego in cui ogni pezzo riflette il funzionamento di una parte diversa del cervello. Tutti questi pezzi si uniscono per determinare il carattere di ogni persona, e se conoscete il carattere di una persona avrete una buona idea di cosa aspettarvi da lei.

**a. Nasciamo con una serie di attributi che possono aiutarci o danneggiarci, a seconda di come vengono applicati.** La maggior parte degli attributi sono una lama a doppio taglio che può esserci utile o danneggiarci. Più è estremo l'attributo, più sono estremi i risultati buoni o cattivi che può produrre. Per esempio, una persona molto creativa e determinata, brava a farsi venire nuove idee, può sottovalutare le minuzie della vita quotidiana, che sono altrettanto importanti; può essere così motivata a perseguire i suoi obiettivi a lungo termine da provare disprezzo per le persone che si concentrano sui dettagli. Allo stesso modo, una persona molto precisa e brava con i dettagli può sottovalutare la creatività o, quel che è peggio, può reprimerla in favore dell'efficienza. Queste due persone possono comporre un ottimo team, ma è probabile che avranno problemi a trarre vantaggio dalla loro complementarietà, perché il modo in cui funzionano le loro menti impedirebbe a ciascuno dei due di riconoscere il valore del modo di pensare dell'altro.

Nutrire aspettative nei confronti delle persone (compresi noi stessi) senza sapere come sono fatte è una ricetta infallibile per cacciarsi nei guai. L'ho imparato a mie spese, in anni passati a sostenere conversazioni frustranti e ad aspettarmi cose da persone che erano costituzionalmente incapaci di darle. Sono sicuro di aver causato anch'io molti problemi a loro. Con il tempo ho capito che avevo bisogno di un approccio sistematico per individuare e catalogare le differenze tra noi in modo da poterle prendere attivamente in considerazione al momento di selezionare le persone giuste per i diversi ruoli in Bridgewater.

Questa riflessione ha condotto a uno dei miei strumenti di management più preziosi: le Figurine di Baseball, di cui ho parlato nella prima parte di questo libro. Come una figurina raccoglie i dati rilevanti su un giocatore, aiutando i tifosi a sapere in cosa quel giocatore è bravo e in cosa no, ho

pensato che sarebbe stato altrettanto utile predisporre schede tecniche di questo tipo per tutti i nostri «giocatori» in Bridgewater.

Per le nostre figurine ho usato una serie di aggettivi che impiegavamo già per descrivere le persone, come «teorico» «affidabile», «creativo» e «determinato»; le azioni che le persone compivano o non compivano, come «accertare le responsabilità» e «avanzare verso i risultati»; e termini tratti dai test di personalità come «estroverso» o «giudicante». Una volta completate le figurine, ho allestito un processo in cui le persone si valutano a vicenda e quelle che ottengono il punteggio più alto in ogni dimensione (per esempio «il più creativo») esercitano più autorità nella classificazione delle altre persone in quella dimensione. Le persone che danno prova di abilità in una certa area ottengono più validità di opinione, o peso decisionale, in quell'area. Poiché queste qualità sono riportate sulle Figurine di Baseball, altre persone che non hanno mai lavorato con loro possono sapere cosa aspettarsi. Quando le persone cambiano, cambia il loro punteggio. E quando non cambiano, siamo ancora più sicuri di cosa possiamo aspettarci da loro.

Naturalmente, quando ho introdotto questo strumento, ho incontrato scetticismo e paure di vario tipo. Alcuni temevano che le figurine non descrivessero correttamente la realtà; altri pensavano che sarebbe stato sgradevole vedere i propri punti deboli spaiettellati in quel modo, o che potesse indurre gli altri a incasellarli, impedendo loro di crescere; altri ancora pensavano che fosse un sistema troppo complesso per risultare utile. Immaginate come vi sentireste se foste obbligati a classificare tutti i vostri colleghi sul piano della creatività, della determinazione o dell'affidabilità. All'inizio la maggior parte delle persone trova spaventosa l'idea.

Tuttavia sapevo che dovevamo praticare l'apertura mentale radicale nel catalogare i tratti psicologici delle persone e che, prima o poi, se avessimo affrontato il processo in modo ragionevole, la situazione si sarebbe evoluta per rispondere ai timori delle persone. Oggi quasi tutti in Bridgewater trovano essenziali le Figurine di Baseball; abbiamo sviluppato anche altri strumenti, che descriverò nei *Principi di lavoro*, per aiutarci a capire meglio come sono fatte le persone e chi è autorevole in cosa.

Ho già accennato che il nostro metodo di lavoro e l'ampia messe di dati che abbiamo accumulato ci hanno fruttato l'attenzione di alcuni psicologi delle organizzazioni e ricercatori di fama mondiale. Bob Kegan dell'università di Harvard, Adam Grant della Wharton School e Ed Hess

della University of Virginia hanno scritto ripetutamente di noi e a mia volta ho imparato molto da loro. Non avrei mai pensato che il nostro processo di scoperta per tentativi ed errori potesse posizionarci all'avanguardia del pensiero accademico sullo sviluppo personale nelle organizzazioni. Come scrive Kegan nel suo libro *An Everyone Culture*: «Dall'esperienza individuale della discussione faccia a faccia, ai processi integrati con la tecnologia per affrontare [...] i problemi e fino alle figurine da baseball, nelle prassi adottate in tutta l'azienda come gli aggiornamenti quotidiani e i casi, Bridgewater ha costruito un ecosistema che sostiene lo sviluppo personale, aiutando ciascuno a guardare in faccia la verità a proposito della natura di ogni altra persona in azienda.»

Il nostro percorso di scoperta è coinciso con un'epoca incredibilmente fertile nelle neuroscienze, in cui, grazie ai rapidi progressi del neuroimaging e alla capacità di raccogliere ed elaborare i *big data*, ne sappiamo molto più di prima. Come in tutte le scienze che sono prossime a una svolta, sono certo che molto di ciò che è ritenuto vero oggi verrà presto migliorato radicalmente. Ma quello che so è quant'è bello e utile capire come funziona la macchina pensante che abbiamo tra le orecchie.

Ecco alcune delle cose che ho imparato.

**Il cervello è ancora più complesso di quanto possiamo immaginare.** Contiene circa ottantanove miliardi di piccoli computer (chiamati neuroni) che sono connessi uno all'altro attraverso molti triliardi di «cavi» chiamati assoni e sinapsi chimiche. Come spiega David Eagleman nel suo splendido libro *In incognito*:

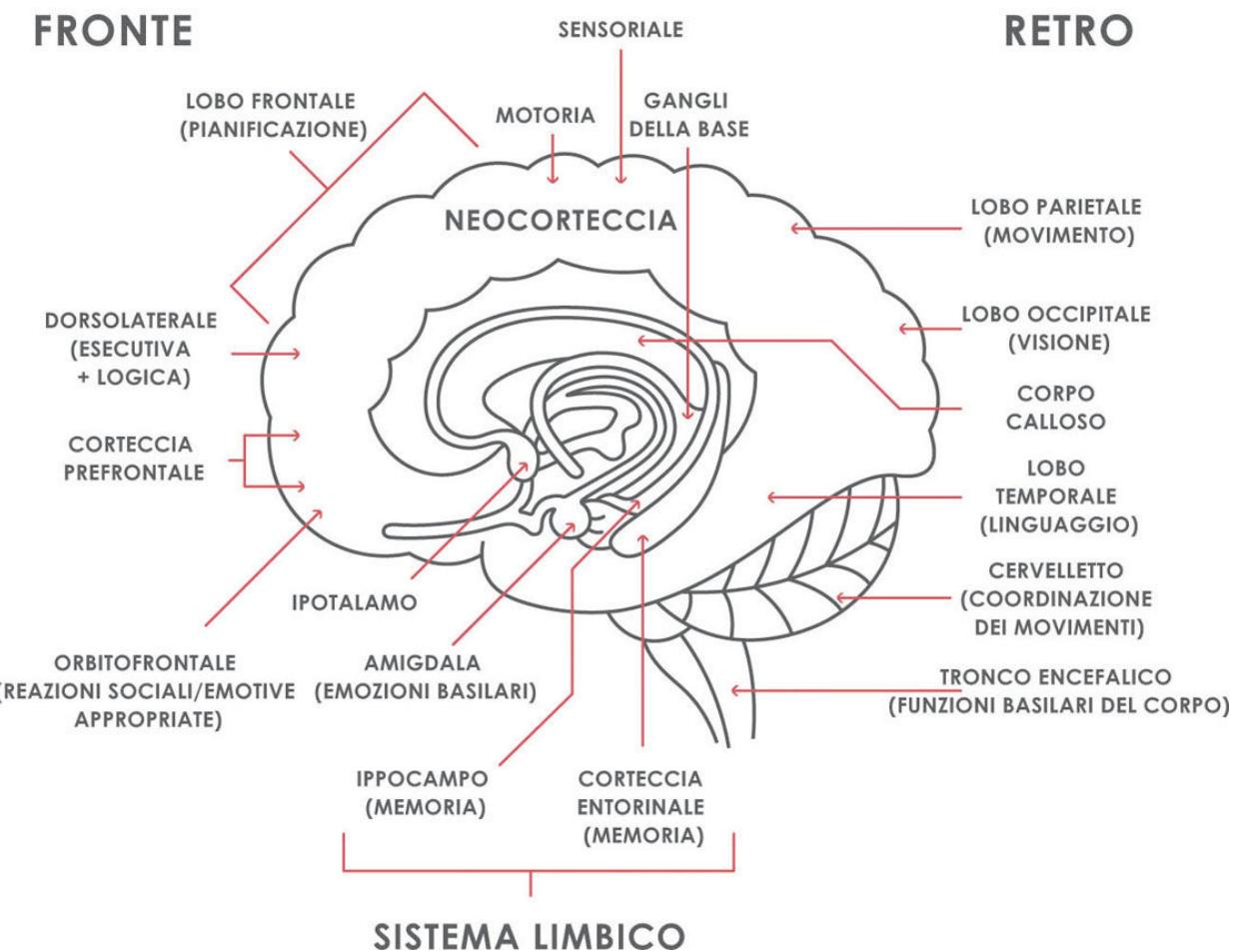
*Il vostro cervello è composto da centinaia di miliardi cellule chiamate neuroni e neuroglia. Ciascuna di esse è complessa quanto una città. [...] Le cellule [i neuroni] sono collegate in una rete di tale complessità che non può essere descritta con il linguaggio umano e richiede nuove branche della matematica.*

*Un neurone instaura circa diecimila connessioni con i neuroni vicini. Poiché i neuroni sono miliardi, significa che vi sono altrettante connessioni in un singolo centimetro cubo di tessuto cerebrale di quante sono le stelle nella Via Lattea.*

**Alla nascita, il nostro cervello è pre-programmato con nozioni apprese nell'arco di centinaia di milioni di anni.** Per esempio, i ricercatori della University of Virginia hanno mostrato che, mentre molte persone hanno una paura istintiva dei serpenti, nessuno ha una paura istintiva dei fiori. Il cervello con cui siamo nati ha imparato che i serpenti sono pericolosi e i fiori no. C'è un perché.

**C'è un unico grande progetto che soggiace ai cervelli di tutti i mammiferi, i pesci, gli uccelli, gli anfibi e i rettili,** che è stato approntato quasi trecento milioni di anni fa e da allora continua a evolversi. Come le auto vengono prodotte in diverse versioni – berline, SUV, sportive – che utilizzano molte delle stesse parti sottostanti, così tutti i cervelli dei vertebrati hanno parti simili che fanno cose simili ma sono ben adattate alle esigenze delle loro particolari specie. Per esempio, gli uccelli hanno un lobo occipitale più sviluppato perché devono poter vedere le prede (e i predatori) da grandi altezze. Noi umani ci riteniamo complessivamente superiori, perché sopravvalutiamo l'importanza dei nostri vantaggi, ma altre specie potrebbero giustificatamente ritenersi superiori in qualche campo: gli uccelli per il volo, la vista e la navigazione magnetica istintiva; quasi tutti gli animali per l'olfatto e parecchi di loro per il sesso, che sembra essere un'attività particolarmente piacevole.

**Questo «cervello universale» si è evoluto dal basso verso l'alto, cioè le sue parti inferiori sono le più antiche dal punto di vista evolutivo mentre le parti superiori sono le più recenti.** Il tronco encefalico controlla i processi subconsci che mantengono in vita noi e le altre specie: il battito del cuore, la respirazione, il sistema nervoso e lo stato di coscienza e lucidità. Lo strato successivo procedendo verso l'alto, il cervelletto, ci consente di controllare il movimento degli arti coordinando gli input sensoriali con i muscoli. Poi c'è il telencefalo, che comprende i gangli della base (che controllano le abitudini) e altre parti del sistema limbico (che controllano le reazioni emotive e alcuni movimenti) e la corteccia cerebrale (dove risiedono i ricordi, i pensieri e la coscienza). La parte più recente e più avanzata della corteccia, la massa rugosa di materia grigia che sembra fatta di budella, è chiamata neocorteccia, ed è qui che si svolgono l'apprendimento, la pianificazione, l'immaginazione e le altre funzioni di livello superiore. Rappresenta una percentuale molto più alta della materia grigia rispetto ai cervelli delle altre specie.



## 4.2 Il lavoro significativo e le relazioni significative non sono solo belle cose che scegliamo per noi stessi: sono geneticamente programmate in noi.

Neuroscienziati, psicologi ed evoluzionisti concordano sul fatto che il cervello umano sia pre-programmato per avere bisogno della cooperazione sociale e per apprezzarla. Il nostro cervello la desidera e si sviluppa meglio se la ha. Le relazioni significative che traiamo dalla cooperazione sociale ci rendono più felici, più sani e più produttivi; la cooperazione sociale è inoltre essenziale per lavorare con efficacia. È una delle caratteristiche distintive della specie umana. <sup>29</sup>

Leonard Mlodinow, nel suo eccellente libro *Subliminal*, scrive: «Solitamente diamo per scontato che ciò che ci distingue [dalle altre specie] sia il quoziente intellettuale, mentre dovrebbe essere il nostro QI sociale a rappresentare la differenza principale.» Mlodinow osserva che gli umani hanno una capacità particolare di capire come sono fatte le altre persone e come è probabile che si comportino. Il cervello è programmato per sviluppare questa capacità; a quattro anni quasi tutti i bambini sono in grado di interpretare lo stato mentale delle altre persone. Questo tipo di comprensione e cooperazione è ciò che ci rende una specie così esperta. Come spiega Mlodinow: «Costruire un'automobile, per esempio, richiede la partecipazione di migliaia di persone che svolgono attività diverse, con diverse competenze, in luoghi diversi. Metalli come il ferro devono essere estratti dalla terra e lavorati: vetro, gomma e plastica devono essere plasmati a partire da numerosi precursori chimici; vanno prodotte batterie, radiatori e un'infinità di altre componenti; vanno progettati sistemi elettronici e meccanici; e il tutto deve riunirsi, coordinato a partire da quei luoghi diversi, per arrivare in un unico stabilimento dove verrà assemblata la macchina. Oggi anche il caffè e la brioche con cui fate colazione al mattino sono il risultato del lavoro di tante persone in tutto il mondo.»

Nel suo libro *Il significato dell'esistenza umana*, il premio Pulitzer Edward O. Wilson suppone che tra uno e due milioni di anni fa, quando i nostri antenati erano a metà strada tra gli scimpanzé e il moderno *Homo sapiens*, il cervello si sia evoluto in modo tale da sostenere la cooperazione tra individui per la caccia e altre attività. Di conseguenza i centri della memoria e del ragionamento nella nostra corteccia prefrontale si sono sviluppati più di quelli dei primati. Man mano che i gruppi diventavano più potenti degli individui e il nostro cervello si evolveva in modo da rendere gestibili gruppi più numerosi, la competizione tra gruppi è diventata più importante della competizione tra individui e i gruppi con individui più cooperativi se la cavavano meglio degli altri. Questa evoluzione ha condotto allo sviluppo dell'altruismo, della moralità, della coscienza e del senso dell'onore. Wilson spiega che l'uomo è perennemente sospeso tra le due forze estreme che l'hanno creato: «La selezione individuale [che] spingeva al peccato e la selezione di gruppo [che] promuoveva la virtù.»

Quale di queste forze (interesse personale o interesse collettivo) finisce per vincere in un'organizzazione dipende dalla sua cultura interna, che a sua

volta dipende dalle persone che la creano. Ma è chiaro che l'interesse collettivo è preferibile, non solo per l'organizzazione ma per gli individui che la compongono. Come spiegherò nei *Principi di lavoro*, i vantaggi della collaborazione che rende più grande la torta per tutti sono superiori ai vantaggi dell'interesse personale, non solo in termini di quante fette di torta si ricevono ma anche in relazione alla struttura del nostro cervello, che può renderci più felici e più sani.

Sapendo come il cervello si è evoluto finora, possiamo immaginare dove andrà in futuro. È chiaro che l'evoluzione l'ha portato da una focalizzazione irriflessiva su se stesso a una più astratta focalizzazione sull'universo. Per esempio, il processo evolutivo che ho descritto ha dato al nostro cervello (ad alcune persone più che ad altre) la capacità di vedere noi stessi e le nostre circostanze da un livello più alto, olistico, e in certi casi di vedere il tutto di cui siamo parte come ancora più prezioso di noi stessi.

Qualche anno fa ho avuto una conversazione con il Dalai Lama in cui gli ho spiegato che secondo le neuroscienze contemporanee tutti i nostri pensieri ed emozioni sono dovuti alla fisiologia (ovvero: le sostanze chimiche, le reazioni elettriche e la conformazione biologica del nostro cervello). Ciò implicava che anche la spiritualità fosse controllata da questi meccanismi fisiologici, anziché da una forza superiore: gli ho chiesto cosa ne pensasse. Senza esitare ha risposto: «Certo che è così!», mi ha detto che l'indomani avrebbe incontrato il docente di neuroscienze dell'Università del Wisconsin che l'aveva aiutato a studiare la questione e mi ha invitato a unirmi a loro. Purtroppo non potevo, ma gli ho consigliato un libro che avevo letto sul tema, intitolato *The Spiritual Brain* (lo raccomando anche a voi). Abbiamo proseguito la conversazione discutendo delle affinità e divergenze tra spiritualità e religione. Mi ha detto che la preghiera e la meditazione gli sembravano avere effetti simili sul cervello nel suscitare emozioni legate alla spiritualità (la capacità di ergersi al di sopra di se stessi e di provare un legame più stretto con il tutto) ma che ogni religione sovrappone le sue peculiari superstizioni a quell'emozione comune. Anziché cercare di riassumere qui il suo pensiero, mi limito a consigliarvi il libro del Dalai Lama *La felicità al di là della religione*, se vi interessa approfondire il tema.

Quando proviamo a immaginare il futuro del nostro pensiero, è interessante anche considerare in che modo noi stessi potremmo cambiare il funzionamento del nostro cervello. Lo stiamo certamente facendo con i

farmaci e con la tecnologia. Alla luce dei progressi dell'ingegneria genetica, è ragionevole aspettarci che un giorno sarà possibile mescolare le caratteristiche del cervello di diverse specie per diversi fini: se volete una vista più acuta, per esempio, l'ingegneria genetica potrebbe riuscire a manipolare il cervello umano in modo da far crescere di più i lobi ottici, come avviene negli uccelli. Ma poiché queste cose non accadranno nel prossimo futuro, torniamo alla questione pratica di come tutto ciò può aiutarci a interagire meglio con noi stessi e con il prossimo.

### **4.3 Comprendete le grandi battaglie del cervello e come governarle per ottenere ciò che volete «voi».**

Le prossime sezioni illustrano i diversi modi in cui il vostro cervello lotta per esercitare il controllo su di «voi». Illustrerò le specifiche parti del cervello che secondo i neurofisiologi sono responsabili di particolari modalità di pensiero ed emozioni, ma la vera fisiologia è molto più complessa di così e gli scienziati iniziano solo ora a capirla.

**a. Rendetevi conto che la coscienza è in guerra con l'inconscio.** In precedenza ho introdotto il concetto dei «due io» e ho spiegato che l'io di livello superiore può guardare dall'alto l'io di livello inferiore per assicurarsi che non stia sabotando i suoi progetti. Ho visto spesso in azione queste due istanze in conflitto, in me e negli altri, ma solo quando ho scoperto perché esistono ho iniziato a capirle davvero.

Come negli animali, molte motivazioni dei nostri comportamenti si nascondono sotto la superficie. Un animale non «decide» di volare, o di cacciare o dormire o combattere, allo stesso modo in cui noi possiamo compiere scelte su cosa fare: si limita a seguire le istruzioni provenienti dalla parte subconscia del suo cervello. Lo stesso genere di istruzioni arriva a noi dalla stessa area del nostro cervello, a volte per validi motivi evoluzionistici e a volte in modo dannoso per noi. Le nostre paure e desideri inconsci orientano il nostro comportamento attraverso emozioni come l'amore, il

timore, l’ispirazione. È fisiologico. L’amore, per esempio, è un cocktail di sostanze chimiche (come l’ossitocina) secrete dall’ipofisi.

Avevo sempre pensato che la conversazione razionale fosse il modo migliore per arrivare alla verità, ma grazie a queste nuove informazioni ho compreso che una parte non indifferente del nostro cervello non si comporta in modo razionale. Per esempio ho imparato che quando le persone parlano delle loro «emozioni» – per esempio dicendo: «Mi sembra che tu sia stato ingiusto con me» – solitamente si riferiscono a messaggi che si originano nella parte emotiva, inconscia del cervello. Ho capito inoltre che, benché alcune parti inconsce del cervello siano pericolosamente bestiali, altre sono più intelligenti e acute della parte cosciente. I nostri migliori momenti di ispirazione «spuntano» spesso dal subconscio. Sperimentiamo queste epifanie creative quando siamo rilassati e non cerchiamo di accedere alla parte del cervello in cui risiedono, che è generalmente la neocorteccia. Quando dite: «Mi è appena venuta in mente una cosa», avete notato che il subconscio sta dicendo qualcosa alla coscienza. Con il giusto allenamento è possibile aprire questo flusso di comunicazione.

Molte persone vedono solo la mente cosciente e non sono consapevoli dei vantaggi del suo collegamento al subconscio. Pensano che per ottenere di più occorra inserire più informazioni nella coscienza e farla lavorare più sodo, ma questo metodo è spesso controproducente. Può sembrare illogico, ma svuotare la testa può essere il modo migliore per fare progressi.

Ora che lo so, capisco perché mi sento più creativo quando sono rilassato (per esempio sotto la doccia) e come la meditazione aiuti a instaurare questa connessione. Poiché è un processo fisiologico, riesco a percepire i pensieri creativi che vengono da un’altra parte ed entrano nella mia mente. È divertente scoprire come funziona.

Tuttavia, un invito alla cautela: quando pensieri e istruzioni mi arrivano dal subconscio, anziché tradurli immediatamente in azione ho preso l’abitudine di esaminarli con la mente e la coscienza. Ho scoperto che, oltre ad aiutarmi a capire quali pensieri sono validi e perché reagisco a essi in un certo modo, questo sistema apre un canale di comunicazione più ampio tra la mia coscienza e il mio inconscio. È utile mettere per iscritto i risultati di questo processo. Infatti è così che sono nati i miei Principi.

Se non ottenete alcun altro insegnamento da questo capitolo, trae tene questo: fate attenzione al subconscio, perché può danneggiarvi e può

aiutarvi. Riflettendo lucidamente su ciò che vi comunica, magari con l'aiuto di altre persone, potete diventare più felici e più efficienti.

**b. Sappiate che la lotta più incessante è quella tra emozioni e pensieri.**

Non c'è battaglia più grande di quella tra le nostre emozioni (controllate soprattutto dall'amigdala, che opera a livello subconscio) e i nostri pensieri razionali (controllati soprattutto dalla corteccia prefrontale, che opera a livello cosciente). Se capite come si svolgono queste battaglie capirete perché è così importante conciliare ciò che vi arriva dal subconscio con ciò che arriva dalla coscienza.

Quella maledetta amigdala, una piccola struttura a forma di mandorla che si trova incastonata nelle profondità del telencefalo, è una delle parti più potenti del cervello. Controlla il comportamento, anche se a nostra insaputa. Come funziona? Quando qualcosa ci turba – e quel qualcosa può essere un suono, un'immagine o solo una sensazione istintiva – l'amigdala dice al nostro corpo di prepararsi a fuggire o a combattere; la frequenza cardiaca accelera, la pressione aumenta e il respiro si fa concitato. Durante un litigio notiamo spesso una reazione fisica simile alla paura (per esempio l'accelerazione del battito cardiaco e la tensione muscolare). Riconoscendo questi fenomeni, la coscienza (che risiede nella corteccia prefrontale) può rifiutarsi di obbedire alle istruzioni. Tipicamente questi dirottamenti dell'amigdala insorgono in modo improvviso e si dissipano in fretta, tranne in rari casi, come quando una persona sviluppa un disturbo da stress post-traumatico in seguito a un evento o una serie di eventi orribili. Sapendo come funzionano questi dirottamenti potete prevedere che, se vi consentite di reagire in modo spontaneo, sarete portati a reazioni eccessive. Inoltre potete confortarvi sapendo che qualsiasi dolore psicologico sarà di breve durata.

**c. Conciliate emozioni e pensieri.** Per la maggior parte delle persone la vita è una battaglia incessante tra queste due parti del cervello. Le reazioni dell'amigdala sono improvvise e durano poco, mentre le reazioni della corteccia prefrontale sono più graduali e costanti. Le persone che guidano la propria evoluzione e raggiungono i loro obiettivi sono quelle che riflettono sulle cause dei dirottamenti della loro amigdala.

**d. Scegliete bene le abitudini.** L'abitudine è probabilmente lo strumento più efficace nella cassetta degli attrezzi del vostro cervello. È stimolata da un grumo di tessuti grande come una pallina da golf, i gangli della base, che si trovano nella parte inferiore del telencefalo. È una struttura così profonda e istintiva che non ne siamo coscienti, benché controlli le nostre azioni.

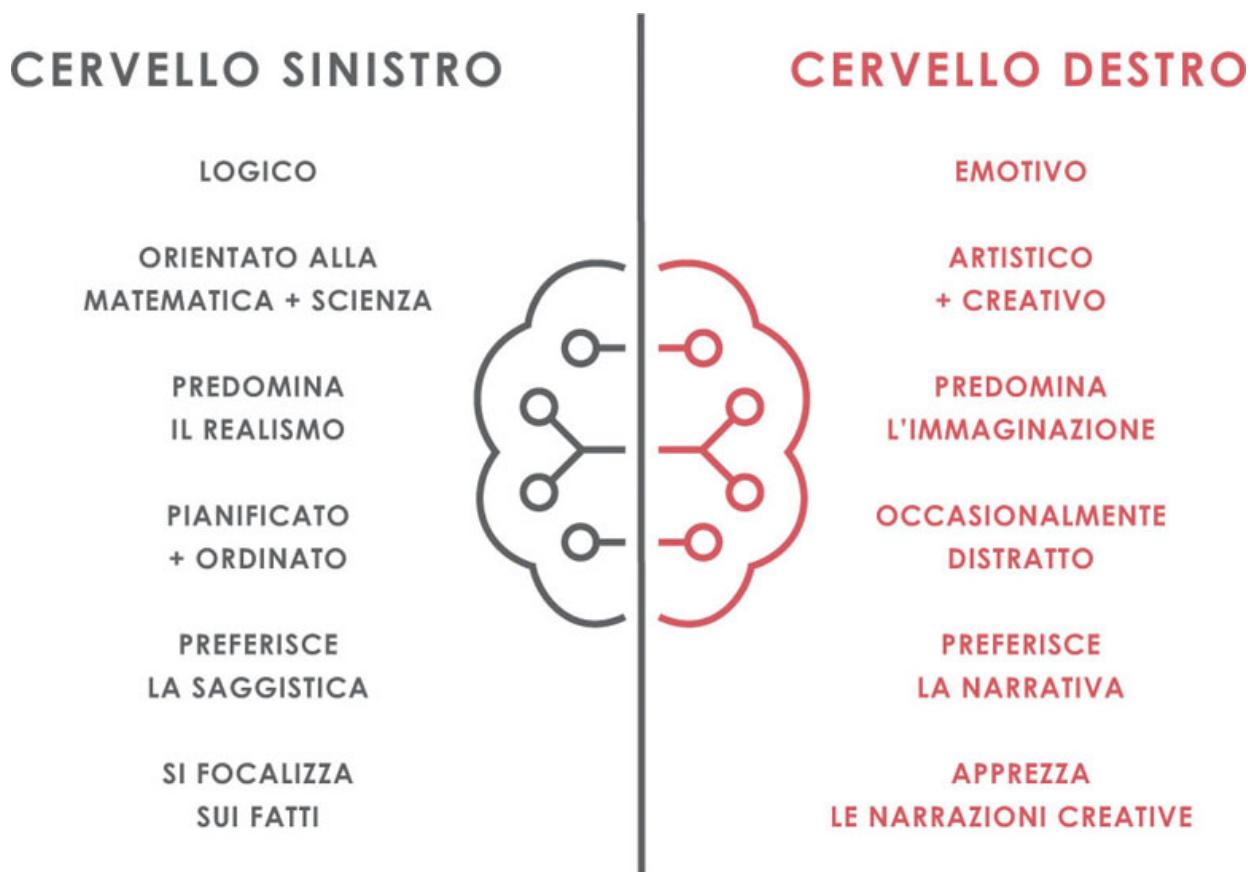
Se svolgete un'attività con la giusta frequenza nel corso del tempo, acquisterete un'abitudine che eserciterà il controllo su di voi. Le buone abitudini sono quelle che vi spingono a fare ciò che vuole il vostro «io» di livello superiore, mentre le cattive abitudini sono quelle governate dall'«io» di livello inferiore che vi impediscono di realizzare i desideri del livello superiore. Potete creare una serie di abitudini più utili se capite come funziona questa parte del cervello. Per esempio potete sviluppare un'abitudine che vi farà sentire il «bisogno» di allenarvi in palestra.

Per sviluppare questa abilità dovete fare un po' di fatica. Il primo passo è capire come si sviluppano le abitudini. Un'abitudine è essenzialmente inerzia, la spiccata tendenza a continuare a fare quello che avete fatto finora (o a non fare quello che non avete fatto). Le ricerche suggeriscono che se adottate un comportamento per circa diciotto mesi costruirete una marcata tendenza a mantenerlo praticamente per sempre.

Per molto tempo non ho compreso fino a che punto le abitudini controllano il comportamento delle persone. L'ho sperimentato in Bridgewater con le persone che in astratto si dicevano d'accordo con i nostri principi di lavoro ma che faticavano a metterli in pratica; l'ho osservato anche con amici e parenti che volevano ottenere qualcosa ma si trovavano continuamente ad andare contro i loro migliori interessi.

Poi ho letto il bestseller di Charles Duhigg *Il potere delle abitudini*, che mi ha aperto gli occhi. Vi consiglio di leggerlo se il vostro interesse per questo argomento è più profondo di quanto mi sia possibile trattarlo qui. L'idea centrale di Duhigg è il ruolo del «circolo dell'abitudine» in tre fasi. La prima fase è uno stimolo, «qualcosa che dice al cervello di attivare il pilota automatico e quale abitudine usare.» La seconda fase è la routine, «che può essere fisica, mentale o emotiva.» Infine c'è una ricompensa, che aiuta il cervello a capire se quel particolare circolo «vale la pena di essere ricordato per il futuro.» La ripetizione rinforza questo circolo finché, con il tempo, diventa automatico. Questa anticipazione e desiderio è il segreto di quello che gli addestratori di animali chiamano condizionamento operante,

un metodo di addestramento che usa il rinforzo positivo. Per esempio, gli addestratori di cani usano un suono (solitamente un clicker) per rinforzare il comportamento affiancando quel suono a una gratificazione più desiderabile (solitamente cibo), finché il cane inizia a adottare il comportamento desiderato ogni volta che ode il suono. Negli umani, spiega Duhigg, le ricompense possono essere qualsiasi cosa, «dal cibo o dalle droghe che causano sensazioni fisiche, fino ai vantaggi emotivi, come l'orgoglio alimentato dagli elogi altrui o dall'autostima.»



Le abitudini attivano il «pilota automatico» del cervello. In termini neuroscientifici, i gangli della base prendono il sopravvento sulla corteccia, permettendo di svolgere attività sovrappensiero.

Il libro di Duhigg mi ha insegnato che, se davvero si vuole cambiare, la cosa migliore è scegliere quali abitudini acquisire e di quali sbarazzarsi e poi farlo davvero. Per aiutarvi vi consiglio di mettere per iscritto le vostre tre abitudini più dannose. Fatelo subito. Ora sceglietene una e impegnatevi per togliervela. Pensate di riuscirci? Avrebbe un effetto straordinario. Se riuscite

a togliervele tutte e tre migliorerete radicalmente la traiettoria della vostra vita. Oppure potete scegliere tre abitudini che volete acquisire.

L'abitudine più preziosa che ho acquisito è l'uso del dolore per stimolare riflessioni di qualità. Se riuscite ad acquisirla imparerete cosa vi provoca sofferenza e come potete reagire: è un'abitudine che avrà un impatto enorme sulla vostra efficacia.

**e. Addestrate il vostro «io di livello inferiore», con gentilezza e persistenza, a costruire le abitudini giuste.** Un tempo pensavo che l'io di livello superiore dovesse lottare contro l'altro per il predominio, ma con il tempo ho imparato che è più efficace allenare quell'io subconscio ed emotivo allo stesso modo in cui si insegnerebbe a un bambino a comportarsi come vogliamo: con tenerezza e pazienza, per fargli acquisire le abitudini giuste.

**f. Comprendete le differenze tra cervello sinistro e cervello destro.** Come il cervello ha una parte superiore cosciente e una inferiore inconscia, così ha due metà chiamate emisferi.<sup>30</sup> Avrete forse sentito dire che alcune persone usano più la parte sinistra del cervello e altre la destra. Non è solo un modo di dire: il professor Roger Sperry della Caltech ha vinto il Nobel per la medicina con questa scoperta. In breve:

1. L'emisfero sinistro ragiona in modo sequenziale, analizza i dettagli ed eccelle nelle analisi lineari. I pensatori lineari, che favoriscono il «cervello sinistro» e sono portati per il pensiero analitico, sono spesso definiti bright (un'intelligenza «luminosa»).
2. L'emisfero destro pensa per categorie, riconosce temi e sintetizza il quadro generale. I pensatori laterali, che favoriscono il cervello destro e sono più pragmatici, sono detti smart (un'intelligenza «pratica»).

L'illustrazione alla pagina precedente riassume le qualità del pensiero «sinistro» e «destro».

Molte persone tendono a ricevere più istruzioni da un lato che dall'altro e faticano a capirsi con chi le riceve dal lato opposto. La nostra esperienza è che le persone che usano più il cervello sinistro tendono a vedere le altre come «svampite» o «astratte», mentre chi favorisce il cervello destro tende a

trovare gli altri «letterali» o «ristretti». Ho visto prodursi ottimi risultati quando le persone sanno dove risiedono le proprie inclinazioni e quelle degli altri, capiscono che entrambi i modi di pensare sono inestimabili e assegnano le responsabilità di conseguenza.

### **g. Comprendete fino a che punto il cervello è in grado di cambiare.**

Arriviamo così a una domanda importante: possiamo cambiare? <sup>31</sup> Tutti possiamo imparare nuovi fatti e abilità, ma possiamo imparare anche a modificare il modo in cui siamo portati a pensare? La risposta è sì, fino a un certo punto.

La plasticità è ciò che permette al cervello di cambiare le caratteristiche «apprese». Per molto tempo gli scienziati hanno creduto che dopo un certo periodo critico dell'infanzia le connessioni neurologiche del nostro cervello fossero in gran parte fisse e quasi immutabili. Ma le ricerche più recenti suggeriscono che un'ampia varietà di pratiche – dall'esercizio fisico allo studio, alla meditazione – possano indurre modifiche fisiche e fisiologiche nel cervello tali da influenzare la capacità di pensare e di formare ricordi. In uno studio condotto su monaci buddisti che avevano praticato la meditazione per più di diecimila ore, i ricercatori della University of Wisconsin hanno misurato nel loro cervello livelli nettamente più alti di onde gamma, associate alla percezione e alla risoluzione dei problemi.<sup>32</sup>

Non significa che il cervello sia infinitamente flessibile. Se avete una preferenza per una certa modalità di pensiero, forse riuscirete ad allenarvi a operare in un altro modo e lo troverete più semplice con il tempo, ma è molto improbabile che riusciate a cambiare la preferenza di fondo. Allo stesso modo, potreste riuscire ad allenarvi a essere più creativi, ma se non lo siete per natura è probabile che ci sia un limite a ciò che potete fare. È semplicemente la realtà, quindi ci conviene accettarla e imparare ad affrontarla. Esistono tecniche di difesa che possiamo usare: per esempio, la persona creativa e disorganizzata che rischia di perdere la cognizione del tempo può prendere l'abitudine di puntare la sveglia; la persona che non è brava a ragionare in un certo modo può allenarsi a fare affidamento sul pensiero di altre persone più brave di lei. Il modo migliore per cambiare è praticare esercizi mentali. Come l'esercizio fisico, anche quello mentale può essere doloroso se non si ricorre al circolo delle abitudini descritto poco fa

per connettere le ricompense alle azioni, «ricablando» il cervello affinché desideri apprendere e cambiare in meglio.

Ricordate che accettare i vostri punti deboli è contrario agli istinti di quelle parti del cervello che vogliono aggrapparsi all'illusione che siate perfetti. Ci vuole pratica per ridurre le difese istintive: per riuscirci occorre muoversi in un ambiente che rinforzi l'apertura mentale.

Come vedrete nella sezione *Principi di lavoro*, ho sviluppato alcuni strumenti e tecniche utili per superare quella resistenza, a livello individuale e nelle organizzazioni. Invece di aspettarmi che voi o gli altri possiate cambiare, ho scoperto che spesso è più efficace riconoscere le proprie debolezze e creare salvaguardie specifiche contro di loro. Solitamente è una strada più rapida e con maggiori probabilità di successo.

## 4.4 Scoprite come siete fatti e come sono fatti gli altri.

A causa dei bias cognitivi che portiamo inscritti nel cervello, la nostra valutazione di noi stessi (e degli altri) tende a essere poco fedele al vero. Le valutazioni psicométriche sono molto più attendibili. Sono importanti per scoprire come ragionano le persone durante il processo di selezione del personale e nel corso del lavoro. Benché non possano prendere il posto del dialogo con le persone e dello studio dei loro trascorsi e curriculum, le valutazioni psicométriche sono però molto più potenti dei colloqui e dei metodi di screening tradizionali. Se dovessi scegliere tra le sole valutazioni e i soli colloqui di lavoro tradizionali per capire come sono fatte le persone, sceglierai le valutazioni. Per fortuna non siamo tenuti a scegliere.

Le quattro metodologie principali che usiamo sono il Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), il Workplace Personality Inventory, il Team Dimensions Profile e la Stratified Systems Theory.<sup>33</sup> Ma sperimentiamo continuamente (per esempio il metodo Big Five): quindi i sistemi che usiamo cambieranno di certo. Tutti questi test registrano le preferenze delle persone in fatto di pensiero e azione e ci forniscono nuovi attributi e terminologie che chiarificano e amplificano quelli che avevamo identificato per conto nostro. Ne descrivo alcuni qui di seguito. Queste descrizioni si basano sulle mie

esperienze e su ciò che ho imparato, che per molti versi è diverso dalle descrizioni ufficiali impiegate dalle società di valutazione.<sup>34</sup>

**a. Introversione ed estroversione.** Gli introversi si focalizzano sul mondo interiore e traggono energia da idee, ricordi ed esperienze, mentre gli estroversi si focalizzano sull'esterno e traggono l'energia dalla vicinanza alle altre persone. Introversione ed estroversione sono legate anche a differenze negli stili comunicativi. Se avete un amico che ama discutere delle sue idee (e addirittura fatica a pensare se non ha accanto qualcuno con cui confrontarsi), è probabile che sia una persona estroversa. Gli introversi trovano fastidiose queste conversazioni; preferiscono pensare tra sé e condividere i risultati solo alla fine. Ho scoperto che è importante aiutare ciascuno a comunicare nel modo che lo fa sentire più a suo agio. Gli introversi preferiscono spesso comunicare per iscritto (per esempio via email) anziché discutere in gruppo e tendono a essere meno diretti nelle critiche.

**b. Intuizione e sensibilità.** Alcune persone vedono il quadro generale, altre i dettagli. Nella metodologia Myers-Briggs, questi modi di vedere sono rappresentati al meglio dal continuum che va dall'intuizione alla sensibilità. Potete farvi un'idea delle preferenze di una persona osservando su cosa si focalizza. Per esempio, quando legge, una persona sensibile e concentrata sui dettagli può lasciarsi distrarre da refusi ed errori di ortografia, mentre un pensatore intuitivo non si accorgerà neppure degli sbagli. Questo accade perché l'attenzione del pensatore intuitivo è focalizzata anzitutto sul contesto e solo poi sui dettagli. Naturalmente preferireste incaricare una persona sensibile che non una intuitiva di redigere i vostri documenti legali, nei quali ogni dettaglio dev'essere perfetto.

**c. Ragione e sentimento.** Alcune persone prendono le decisioni basandosi sull'analisi logica di fatti obiettivi, considerando tutti i fattori noti e dimostrabili che sono rilevanti per una data situazione e usando la logica per determinare il da farsi. Questo approccio indica una preferenza per la ragione ed è il modo in cui speriamo ragioni il nostro medico quando fa una diagnosi. Altri – che preferiscono il lato emotivo – si concentrano

sull’armonia tra le persone. Sono più adatti a ruoli che richiedono molta empatia, contatto interpersonale e la costruzione di relazioni, per esempio le risorse umane e il customer service. Prima che iniziassimo a usare i sistemi di valutazione, le conversazioni tra le personalità «T» e «F» erano molto frustranti. Ora ridiamo delle differenze tra noi, perché sappiamo riconoscerle e le vediamo esprimersi in modi classici.

**d. Pianificare e percepire.** Alcune persone preferiscono pianificare tutto e vivere nell’ordine, altre gradiscono la flessibilità e la spontaneità.<sup>35</sup> I pianificatori (o «giudicanti» nei termini del Myers-Briggs) preferiscono attenersi a un piano, mentre i percettivi tendono a focalizzarsi su cosa succede intorno a loro e si adattano alla situazione. I percettivi lavorano dal fuori in dentro; vedono accadere le cose e procedono a ritroso per capire le cause e decidere come reagire; inoltre vedono molte possibilità tra cui scegliere, spesso così tante da lasciarli confusi. Invece i pianificatori lavorano dall’interno verso l’esterno: prima capiscono cosa vogliono ottenere e poi stabiliscono come comportarsi. I percettivi vedono spesso cose nuove e cambiano spesso direzione. Questo mette a disagio i pianificatori, che danno molto più peso ai precedenti nei loro processi decisionali e danno per scontato che se le cose si facevano in un certo modo in passato andrebbero fatte allo stesso modo anche adesso. Dal canto loro, i pianificatori possono mettere a disagio i percettivi con la loro apparente rigidità e lentezza a adattarsi.

**e. Creatori, raffinatori, avanzatori, esecutori, flessori.** Identificando i talenti e le preferenze che inducono le persone a sentirsi in un certo modo, potete assegnare loro le mansioni in cui hanno più probabilità di eccellere. In Bridgewater usiamo un test chiamato «Team Dimensions Profile» (TDP) per collegare le persone al loro ruolo preferito. I cinque tipi identificati dal TDP sono Creatori, Raffinatori, Avanzatori, Esecutori e Flessori.

- I **Creatori** generano nuove idee e concetti originali. Preferiscono attività non strutturate e astratte e apprezzano l’innovazione e le pratiche non convenzionali.
- Gli **Avanzatori** comunicano queste nuove idee e le portano avanti. Apprezzano emozioni e relazioni e gestiscono bene le variabili umane.

Sono bravissimi a generare entusiasmo per il lavoro.

- I **Raffinatori** mettono alla prova le idee. Analizzano i progetti in cerca di problemi e poi li affinano concentrandosi sull'obiettività e l'analisi. Amano fatti e teorie e adottano un approccio sistematico.
- Gli **Esecutori** possono essere definiti anche **Implementatori**. Si assicurano che vengano svolte attività importanti e che vengano raggiunti gli obiettivi; si focalizzano sui dettagli e sul risultato finale.
- I **Flessori** sono una combinazione dei quattro tipi. Sanno adattare il proprio stile per rispondere a certe esigenze e sono in grado di osservare un problema da una varietà di punti di vista.

Triangolando i risultati dei vari test, rinforzo o metto in questione l'immagine di una persona che mi sto formando nella testa. Per esempio, quando una persona ottiene risultati all'MBTI che suggeriscono una preferenza per «S» (focalizzazione sui dettagli) e per «J» (pianificazione), ed emerge come esecutore nella valutazione Team Dimension, ci sono ottime probabilità che sia più orientata ai dettagli piuttosto che dotata di immaginazione e orientata al cervello destro, quindi è possibile che si trovi meglio in mansioni con meno ambiguità, più struttura e chiarezza.

**f. Focalizzarsi sui compiti o sugli obiettivi.** Alcune persone si concentrano sulle mansioni da svolgere ogni giorno, mentre altre si concentrano sugli obiettivi e su come raggiungerli. Ho scoperto che queste differenze sono analoghe a quelle tra le persone intuitive e le persone sensibili. Chi tende a concentrarsi sugli obiettivi e sa «visualizzare» meglio riesce a vedere il quadro generale nel corso del tempo e ha anche più probabilità di apportare cambiamenti significativi e anticipare eventi futuri. Queste persone orientate agli obiettivi sanno fare un passo indietro dal quotidiano e riflettere su cosa fanno e come. Sono le più portate alla creazione di cose nuove (organizzazioni, progetti ecc.) e alla gestione di organizzazioni in cui c'è molto cambiamento. Tipicamente sono i leader più visionari, grazie alla capacità di allargare lo sguardo e vedere il quadro complessivo.

Al contrario, le persone che tendono a concentrarsi sulle attività quotidiane sono più brave a gestire situazioni che non cambiano molto o che richiedono affidabilità nel completamento dei processi. Tendono ad apportare cambiamenti incrementali facendo riferimento alla realtà già

esistente. Sono più lenti ad allontanarsi dallo status quo e hanno più probabilità di lasciarsi cogliere alla sprovvista dagli eventi. D'altro canto tendono a essere più affidabili. Può sembrare che la loro focalizzazione sia più ristretta rispetto ai pensatori di livello più alto, ma i ruoli che svolgono non sono meno cruciali. Non avrei mai pubblicato questo libro e non avrei combinato praticamente nulla di buono se non lavorassi con persone bravissime a occuparsi dei dettagli.

**g. Il Workplace Personality Inventory.** Un'altra valutazione che impieghiamo è il Workplace Personality Inventory, un test basato su dati del Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti. Permette di prevedere il comportamento, l'adeguatezza alle mansioni e la soddisfazione, isolando certe caratteristiche/qualità, come la persistenza, l'indipendenza, la tolleranza allo stress e il pensiero analitico. Questo test ci aiuta a capire a cosa le persone attribuiscono valore e in che modo scendono a compromessi con i loro valori. Per esempio, una persona con un basso *Orientamento ai risultati* e un'elevata *Premura per gli altri* può non voler pestare i piedi a nessuno per raggiungere i suoi obiettivi. Allo stesso modo, una persona che non è brava a *Seguire le regole* avrà più probabilità di pensare in modo indipendente.

Abbiamo scoperto che con venticinque-cinquanta attributi si può descrivere grossomodo com'è fatta una persona. Ciascun attributo può assumere diverse gradazioni di intensità (come le tonalità di colore). Se sapete quali sono e le abbinate nel modo corretto, dipingeranno un ritratto abbastanza fedele di una persona. Il nostro obiettivo è usare i risultati dei test e altre informazioni per fare esattamente questo. Preferiamo farlo in collaborazione con la persona che è oggetto dei test, perché ci aiuta a essere più precisi e allo stesso tempo è molto utile per quella persona potersi osservare in maniera obiettiva.

Certi attributi si uniscono spesso a produrre archetipi riconoscibili. Se ci pensate, probabilmente vi verranno in mente alcune persone archetipiche che incontrate in continuazione nella vita: l'Artista con la testa tra le nuvole; il Perfezionista ordinato; il Demolitore che butta giù i muri per ottenere risultati; il Visionario che tira fuori dal nulla idee straordinarie. Con il tempo ne ho stilato un elenco: l'Innovatore, il Cinguettatore, il Pizzicatore e

l’Allievo dalla Mente Aperta, ma anche l’Avanzatore, il Creatore, il Pastore di Gatti, il Pettegolo, il Pragmatico Leale, il Giudice Saggio e così via.

Per essere chiari, gli archetipi sono meno utili delle immagini più articolate che emergono dalle valutazioni. Non sono precisi, sono poco più che semplici caricature, ma possono tornare utili al momento di assemblare un team. Le singole persone saranno sempre più complesse degli archetipi che le descrivono e possono identificarsi in più di un archetipo. Per esempio, l’Artista svampito potrebbe essere anche un Perfezionista o magari un Demolitore. Non intendo esaminarli tutti, ma descriverò un po’ meglio gli Innovatori, la categoria che mi rappresenta meglio.

**h. Gli Innovatori sono le persone che sanno passare dalla visualizzazione all’attuazione.** Ho scritto molto delle persone che chiamo «innovatori» nella prima parte di questo libro. Uso questa parola per indicare una persona capace di ideare visioni preziose e originali e di tradurle in realtà nonostante i dubbi e l’opposizione degli altri. Gli innovatori azzeccano sia il quadro generale sia i dettagli. Mi sembra che Innovatore = Visionario + Pensatore Pragmatico + Determinato.

Ho notato che gli innovatori tendono a presentare certe qualità, come un’intensa curiosità e un bisogno compulsivo di dare senso alle cose, un pensiero indipendente fin quasi alla ribellione, l’esigenza di sognare in grande e in modo non convenzionale, il senso pratico e la determinazione per superare tutti gli ostacoli e raggiungere gli obiettivi, la conoscenza dei punti di forza e dei punti deboli propri e altrui in modo da poter orchestrare il lavoro dei team e raggiungere gli obiettivi. Forse ancora più importante è la loro capacità di tenere a mente pensieri in conflitto tra loro e di osservarli da angolazioni diverse. Amano discutere delle loro idee con altre persone molto intelligenti e sanno passare senza attriti dal quadro generale ai dettagli più minuti, che considerano altrettanto importanti.

Sono molto rare le persone che possiedono tutti questi attributi e che sono in grado di operare nel mondo come innovatori. Ma non ci riuscirebbero mai se non lavorassero con altre persone con diverse inclinazioni e portate per altre attività, altrettanto essenziali.

Conoscere i propri tratti caratteriali è il necessario primo passo per affrontare l’esistenza. Non importa cosa facciate della vostra vita, purché siate coerenti

con la vostra natura e le vostre aspirazioni. Avendo passato del tempo con alcune delle persone più ricche, più potenti, più ammirate al mondo, e con alcune delle più povere e svantaggiate negli angoli più lontani del globo, vi posso assicurare che, al di sopra di un livello basilare, non c'è correlazione tra i livelli di felicità e i marcatori convenzionali del successo. Un carpentiere che trae la soddisfazione più profonda lavorando il legno può avere una vita altrettanto appagante, o più appagante, di quella del presidente degli Stati Uniti. Se avete imparato qualcosa da questo libro, spero sia l'idea che ogni persona ha punti di forza e punti deboli e che ciascuno ha un ruolo importante da svolgere nella vita. La natura ha creato tutto e tutti per un motivo. Il coraggio più necessario non è quello che spinge a prevalere sugli altri, ma quello che ci permette di essere fedeli alla nostra identità più vera, a prescindere da ciò che le altre persone vogliono da noi.

#### **4.5 Mettere le persone giuste nei ruoli giusti in sostegno dei vostri obiettivi è il segreto del successo, qualsiasi sia il traguardo che vi prefiggete.**

Nella vita privata come sul lavoro, è meglio che ogni persona sia affiancata a persone a lei complementari per creare la miscela di attributi più efficace per i compiti da svolgere.

**a. Gestite voi stessi e orchestrate gli altri per ottenere ciò che volete.** La sfida più grande sarà far sì che il vostro io di livello elevato, quello razionale, domini su quello emotivo, l'io di livello inferiore. Il modo migliore per riuscirci è sviluppare consapevolmente abitudini in modo da fare spontaneamente le cose che vi fanno bene. Nella gestione del lavoro altrui, l'analogia che viene in mente è quella del direttore d'orchestra. La persona al comando è l'innovatore-direttore che non «fa» (per esempio non suona uno strumento, pur sapendone molto sugli strumenti) ma visualizza il risultato e si assicura che ogni membro dell'orchestra contribuisca a raggiungerlo. Il direttore si accerta che ogni componente dell'orchestra sappia in cosa è bravo e in cosa no, e quali sono le sue responsabilità.

Ciascuno di loro deve non solo fare del suo meglio, ma collaborare con gli altri in modo che l'orchestra diventi più della somma delle sue parti. Uno dei compiti più ardui del direttore è sbarazzarsi delle persone che non suonano bene per conto proprio o con gli altri. Soprattutto, il direttore si assicura che lo spartito venga eseguito esattamente come lo sente suonare in testa. «La musica deve suonare così», dice, e poi si assicura che accada. «Contrabbassisti, tirate fuori la struttura. Ecco le connessioni, ecco lo spirito.» Ogni sezione dell'orchestra ha i suoi leader, come il primo violino, che aiutano il direttore a tirar fuori la sua visione e quella del compositore.

Avvicinarmi in questo modo al problema mi ha aiutato molto. Per esempio nel progetto di sistematizzazione dei bond, a cui ho accennato, questa nuova prospettiva ci ha permesso di vedere meglio il divario tra ciò che avevamo e ciò di cui sentivamo il bisogno. Bob è stato un eccellente partner intellettuale che mi ha aiutato a capire i termini generali del problema che volevamo risolvere, ma era molto più debole nella visualizzazione del processo necessario per portarci alla soluzione. Inoltre non si circondava delle persone giuste. Preferiva lavorare con persone simili a lui, quindi il suo principale collaboratore in un progetto era un'ottima controparte per tracciare le grandi idee sulla lavagna ma un pessimo aiutante per stabilire i dettagli – chi, cosa e quando – necessari per portare in vita quelle idee. Quel collaboratore è emerso dai test come un «Flessore», cioè era bravissimo ad andare in qualunque direzione Bob volesse ma gli mancava l'ottica chiara e indipendente che serviva per tenere Bob sulla strada giusta.

Vedendo che non facevamo progressi, abbiamo usato i nostri nuovi strumenti per capire le persone e abbiamo spinto Bob a trovare un nuovo vice, una persona particolarmente brava a orientarsi nei livelli intermedi tra il quadro generale e i piccoli progetti necessari per realizzarlo. Confrontando la Figurina di Baseball della nuova collaboratrice con quella del suo predecessore, abbiamo constatato che eccelleva nel pensiero indipendente e sistematico, tratti essenziali per capire cosa farsene delle grandi idee di Bob. La nuova vice ha portato con sé altri strati di sostegno, tra cui un project manager meno coinvolto nelle idee generali e molto più focalizzato sui dettagli e sulle scadenze. Quando abbiamo esaminato le Figurine dei nuovi membri del team le abbiamo subito viste accendersi in alcune aree legate alla pianificazione, alla concretezza e all'istanza di portare le attività a

compimento, che per Bob sono aree più deboli. Con questo nuovo team la situazione ha iniziato davvero a sbloccarsi. Solo osservando attentamente tutti i «pezzi di Lego» necessari per raggiungere l’obiettivo – e poi andando a cercare i pezzi mancanti – siamo riusciti nell’intento.

La sistematizzazione dei bond è solo uno dei numerosissimi progetti che hanno tratto vantaggio dal nostro approccio schietto e aperto allo studio del carattere delle persone. E devo precisare che ho a malapena scalfito la superficie di quello che c’è da sapere sui tipi di personalità.

Nel prossimo capitolo riassumerò tutto ciò che avete letto finora ed enuncerò le leggi fondamentali dei processi decisionali. Alcune decisioni vanno prese in prima persona, altre vanno delegate a persone più autorevoli. Usare la conoscenza di sé per distinguere le due categorie è il segreto del successo, qualunque sia il traguardo che vi prefiggete.

---

<sup>29</sup> Le ricerche mostrano che le relazioni sono la ricompensa più grande: sono più importanti di ogni altro fattore per la salute e la felicità. Per esempio, come spiega Robert Waldinger, direttore dello studio Grant and Glueck condotto a Harvard per settantacinque anni su un gruppo di maschi adulti provenienti da una vasta gamma di situazioni socioeconomiche: «Puoi avere tutti i soldi che potessi desiderare, fare carriera ed essere in buona salute fisica, ma senza relazioni appaganti non sarai felice [...] Una bella vita è fatta di buone relazioni.»

<sup>30</sup> Un buon libro sul tema è *A Whole New Mind* di Daniel H. Pink, e un valido articolo sugli aspetti scientifici della questione è «A Wandering Mind Heads Straight Toward Insight» di Robert Lee Hotz per il *Wall Street Journal*. Molte parti del cervello sono composte da due metà, ma solo la corteccia di sviluppo più recente, che rappresenta tre quarti del cervello, ha mostrato differenze funzionali tra il lato destro e il sinistro.

<sup>31</sup> È una gran bella domanda. Intere specialità sono dedicate a questa sola domanda e non esiste una risposta autorevole, certamente non la mia. Tuttavia, dato che sapere cosa può cambiare è importante per le persone che cercano di gestire se stesse e gli altri, ho approfondito parecchio la questione della plasticità cerebrale. Ciò che ho appreso coincide con le mie esperienze e ve lo riferirò.

<sup>32</sup> Uno studio di neuroimaging condotto da ricercatori affiliati a Harvard presso il Massachusetts General Hospital ha riscontrato modificazioni fisiche nel cervello dopo un corso di meditazione di otto settimane. I ricercatori hanno identificato una maggiore attività in alcune parti del cervello associate all’apprendimento, alla memoria, all’autocoscienza, alla compassione e all’introspezione, oltre a un calo dell’attività dell’amigdala.

<sup>33</sup> Questo test è utile per vedere come le persone si orientano tra i livelli e da quali livelli sono naturalmente attratte.

<sup>34</sup> Se volete sperimentare personalmente alcune di queste valutazioni e vedere che risultati ottenete, visitate [assessments.principles.com](http://assessments.principles.com).

<sup>35</sup> Sulla scala MBTI, questo continuum è definito Giudizio/Percezione, ma preferisco usare il termine «Pianificazione» perché «Giudizio» ha altre connotazioni. Nel linguaggio MBTI «giudizio» non è usato nel senso di «giudicare gli altri» e «percezione» non significa perspicacia.

## **5 Imparate a prendere le decisioni con efficienza**

**C**ome decisore professionale, ho dedicato la vita a studiare i metodi più efficaci per prendere decisioni e ho sempre cercato regole e sistemi in grado di aumentare le mie possibilità di avere ragione e di ottenere di più.

Una delle cose più importanti che ho imparato è che la maggior parte dei processi che sottostanno alle decisioni quotidiane avviene nel subconscio ed è più complesso di quanto si pensi. Per esempio, pensate a come stabilite e mantenete la distanza di sicurezza dal veicolo davanti a voi mentre guidate. Ora descrivete il processo con un livello di dettaglio sufficiente affinché una persona che non ha mai guidato un'auto possa riuscirci bene quanto voi, o in modo tale che possa essere programmato nel computer che controlla un veicolo a guida autonoma. Scommetto che non ci riuscirete.

Ora pensate alla difficoltà di prendere bene tutte le decisioni, in modo sistematico e ripetibile, e poi di riuscire a descrivere i processi in modo così chiaro e preciso che chiunque altro possa prendere le stesse buone decisioni a parità di circostanze. È quello che aspiro a fare e la considero una risorsa preziosissima, anche quando si rivela profondamente imperfetta.

Non c'è un modo migliore in assoluto per prendere le decisioni, ma esistono alcune regole universali. Iniziano da:

### **5.1 Riconoscete che 1) la minaccia più grande per i processi decisionali sono le emozioni dannose;**

## **2) prendere una decisione è un processo in due fasi (prima imparare e poi decidere).**

**Imparare** è necessario prima di decidere. Come ho spiegato nel [Capitolo 1](#), il cervello immagazzina diverse modalità di apprendimento nel subconscio, la memoria meccanica e le abitudini. Non importa come acquisite le conoscenze o dove le immagazzinate: l'importante è che ciò che sapete dipinga un'immagine fedele e ricca delle realtà che influenzano la vostra decisione. Ecco perché vale sempre la pena di praticare l'apertura mentale radicale e di cercare persone autorevoli durante l'apprendimento. Molte persone lo trovano emotivamente difficile e si precludono l'apprendimento che potrebbe aiutarli a prendere decisioni migliori. Rammentate a voi stessi che non fa mai male ascoltare il punto di vista opposto al vostro.

**Decidere** è il processo di selezione delle informazioni su cui basarsi – sia i fatti specifici della situazione, il «che cos'è», sia un discorso più ampio sugli ingranaggi di causa-effetto sottostanti – per poi sopesarle per stabilire un corso d'azione, il «cosa possiamo farci». A tal fine è necessario sperimentare diversi scenari nel corso del tempo, per visualizzare come ottenere un risultato coerente con i vostri desideri. Per riuscirci bene dovete prima valutare le conseguenze di primo ordine rispetto a quelle di secondo e terzo ordine e basare le decisioni non solo sui risultati a breve termine ma sui risultati nel corso del tempo.

Non considerare le conseguenze di secondo e terzo ordine è causa di molte cattive decisioni, ed è particolarmente letale quando la prima opzione inferiore conferma i vostri pregiudizi. Non tuffatevi mai sulla prima opzione disponibile, per quanto buona vi possa sembrare, prima di aver fatto domande e indagato più a fondo. Per impedirmi di cadere in questa trappola mi facevo letteralmente delle domande: sto imparando? Ho già imparato abbastanza da poter decidere? Dopo un po' riuscirete a raccogliere tutte le informazioni rilevanti in modo naturale e con la mente aperta, ma così facendo avrete evitato il primo rischio dei cattivi processi decisionali, che consiste nel decidere inconsciamente fin dall'inizio e poi selezionare solo i dati a favore della decisione già presa.

Ma come si fa a imparare bene?

**IMPARARE BENE**

Per me, dipingere un ritratto fedele della realtà vuol dire in ultima analisi due cose: saper sintetizzare bene e sapere come orientarsi tra i livelli.

La sintesi è il processo che consiste nel convertire molti dati in un'immagine fedele. La qualità della sintesi determinerà la qualità delle decisioni. Ecco perché vale sempre la pena di confrontare le nostre opinioni con quelle di persone che sappiamo essere brave a sintetizzare. In questo modo aumentiamo le nostre possibilità di una buona sintesi, anche se ci sembra di averlo già fatto per conto nostro. Nessuna persona ragionevole dovrebbe rigettare le opinioni di una persona autorevole senza nutrire un fortissimo timore di sbagliarsi.

Per sintetizzare bene dovete 1) sintetizzare la situazione presente, 2) sintetizzare la situazione nel corso del tempo, 3) orientarvi correttamente tra i livelli.

## 5.2 Sintetizzare la situazione presente.

Ogni giorno avete di fronte un numero infinito di cose. Chiamiamole «puntini». Per essere efficaci dovete saper capire quali punti sono importanti e quali no. Alcune persone vivono raccogliendo osservazioni e opinioni di ogni genere come lanugine in tasca, invece di conservare solo il necessario. Hanno «l'ansia dei dettagli», si preoccupano di cose poco importanti.

A volte le piccole cose possono essere importanti: per esempio, quel ronzio nel motore della vostra macchina potrebbe essere un pezzo di plastica che si sta staccando oppure può voler dire che la cinghia di distribuzione sta per saltare. Il segreto è avere la prospettiva di livello alto che consente di dare giudizi rapidi e accurati per valutare l'entità del rischio concreto senza restare impantanati nei dettagli.

Ricordate:

**a. Una delle decisioni più importanti che possiate prendere è: a chi fare le domande.** Assicuratevi che sia una persona pienamente informata e attendibile. Scoprite chi è responsabile di ciò che volete capire e chiedete a lui o lei. Ascoltare persone non informate è peggio che non avere alcuna risposta.

**b. Non credete a tutto quello che sentite.** Chiunque può avere un'opinione e quasi chiunque ci terrà a farvi sapere la sua. Molti la esprimeranno come se

fosse un fatto. Non fate confusione tra le opinioni e i fatti.

**c. Ogni cosa sembra più grande se la guardate da vicino.** In tutti gli aspetti della vita, ciò che accade oggi sembra molto più importante di come apparirà col senso di poi. Ecco perché è utile fare un passo indietro per cambiare prospettiva e a volte rimandare la decisione e lasciar passare un po' di tempo.

**d. Il nuovo è sopravvalutato rispetto all'ottimo.** Per esempio, al momento di scegliere un film da vedere o un libro da leggere, vi sentite attratti dai classici più celebri o dai nuovi successi? Secondo me è meglio scegliere l'ottimo anziché il nuovo.

**e. Non date troppo peso ai punti.** Un punto è solo un dato riferito a un istante di tempo; tenetelo in prospettiva mentre sintetizzate. Come dovete distinguere il grande dal piccolo, e ciò che accade nel momento dal quadro complessivo, così dovete sapere quanto potete imparare da un singolo punto senza sopravvalutarlo.

### 5.3 Sintetizzare la situazione nel corso del tempo.

Per vedere come i punti si connettono attraverso il tempo dovete raccogliere, analizzare e classificare informazioni di tipo diverso: non è un'operazione facile. Per esempio, immaginiamo che nel corso di una giornata emergano otto risultati. Alcuni sono buoni, altri sono cattivi. Illustriamo questa giornata come nell'immagine qui accanto, in cui ogni tipo di evento è rappresentato da una lettera e la qualità del risultato è rappresentata dalla collocazione in altezza.

Per vedere la giornata in questo modo dovete categorizzare i risultati per tipologia (rappresentati da lettere) e per qualità (più in alto nel grafico e meglio è), e questo vi richiederà di sintetizzare una valutazione generale di ciascuno. (Per rendere l'esempio più concreto, immaginate di dirigere una gelateria e che le W rappresentino le vendite, le X siano le votazioni dei clienti sulla customer experience, le Y siano le recensioni e la stampa, le Z siano lo staff engagement eccetera.) Tenete a mente che si tratta di un esempio relativamente semplice: solo otto occorrenze in un giorno.

Dalla tabella qui a destra potete dedurre che è stata una splendida giornata per le vendite (perché le W sono in cima) e una brutta giornata per la customer

experience (le X). Potete fare congettura sul perché: forse ci sono stati molti clienti, quindi un incasso elevato ma anche lunghe code.

**BUONO**

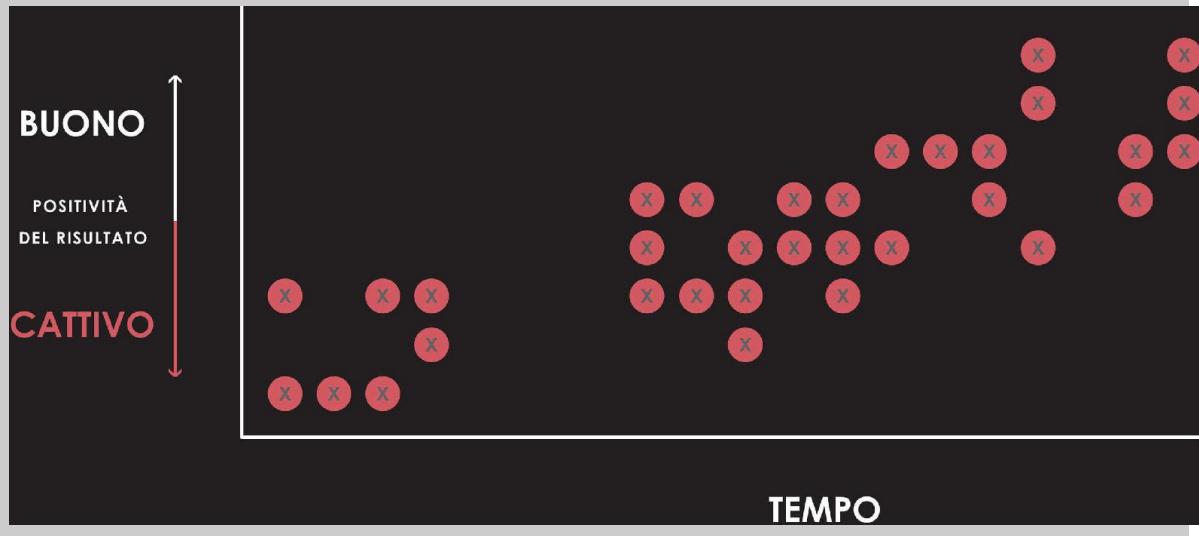


**CATTIVO**

**Ora osserviamo che aspetto ha un mese di giornate lavorative.  
Riuscite a capirci qualcosa?**



**La tabella qui sotto riporta solo i punti di tipo X, che come vedete stanno migliorando.**



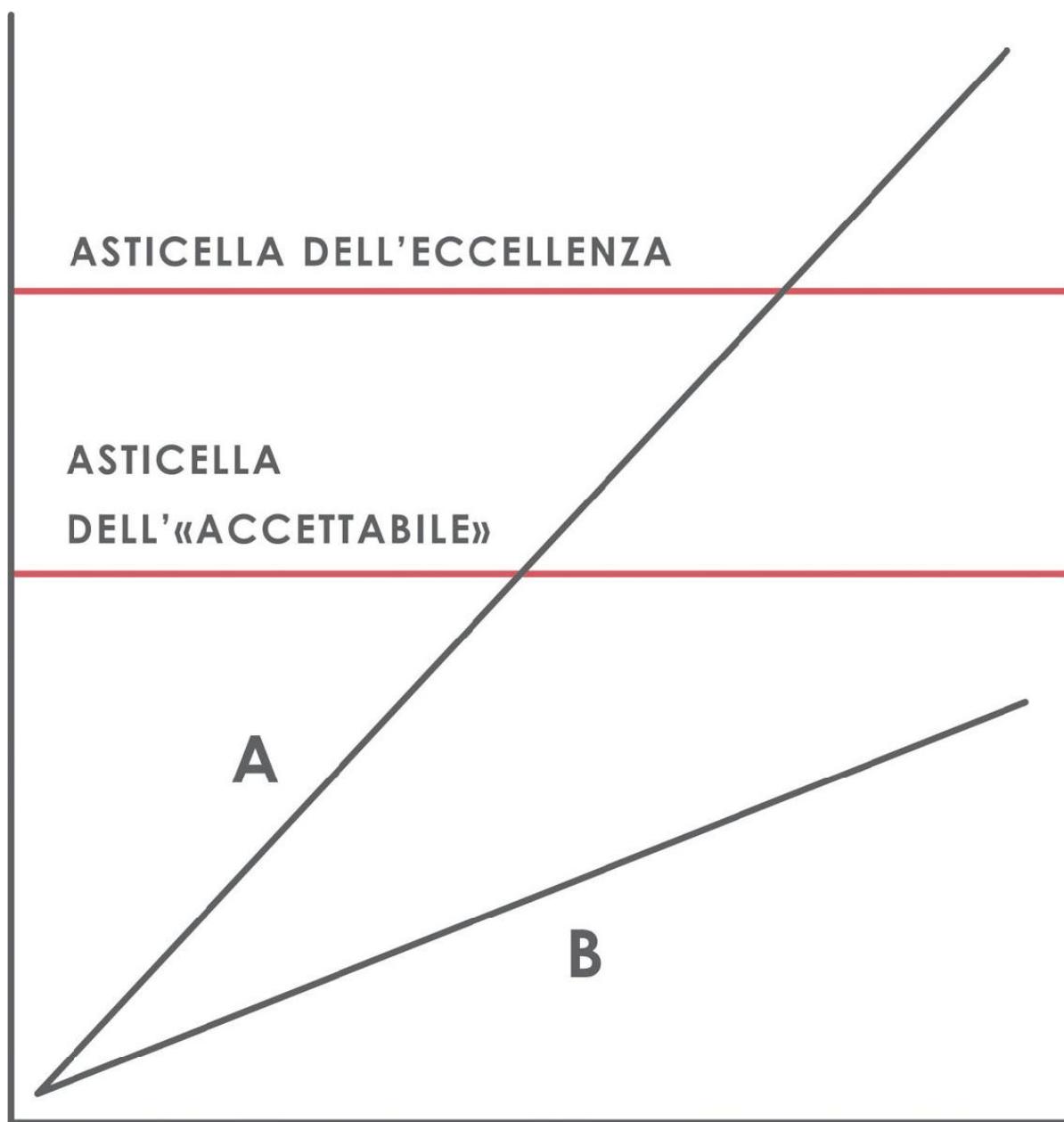
**BUONO** positività del risultato **CATTIVO**

Le persone che sono brave a estrarre queste ricorrenze dagli eventi sono rare ed essenziali ma, come per la maggior parte delle abilità, la capacità di sintetizzare attraverso il tempo è solo parzialmente innata; anche se non siete bravi potete migliorare con la pratica. Aumenterete le vostre probabilità di successo se vi atterrete al prossimo principio.

**a. Tenete a mente sia i tassi di cambiamento sia i livelli delle realtà e le relazioni tra loro.** Per determinare un tasso accettabile di miglioramento per una certa realtà, il dato importante da considerare è il suo livello in relazione al tasso di cambiamento. Spesso vedo le persone perdere di vista questo aspetto. Dicono «sta andando meglio» senza capire quanto al di sotto dell'asticella si trovano e senza sapere se il tasso di cambiamento salirà fin sopra l'asticella in un tempo accettabile. Se qualcuno che ottiene punteggi di trenta o quaranta nei test li vedesse crescere fino a cinquanta nell'arco di qualche mese, sarebbe corretto dire che sta migliorando, ma il risultato resterebbe comunque gravemente inadeguato. Ogni aspetto importante nella vostra vita deve posizionarsi sulla traiettoria giusta per superare l'asticella e procedere verso l'eccellenza a un ritmo appropriato. Le linee del grafico qui accanto mostrano come i punti si collegano attraverso il tempo. La traiettoria di A vi porta sopra l'asticella in un tempo appropriato, quella di B no. Per prendere buone decisioni dovete comprendere quale dei due casi si sta verificando.

**b. Siate imprecisi.** Capite il concetto di «pressappoco» e usate le approssimazioni. Poiché il nostro sistema educativo tiene fin troppo alla precisione, l'arte di essere bravi ad approssimare è sottovalutata. Questo ostacola il pensiero concettuale. Per esempio, quando si chiede loro di moltiplicare 38 per 12, molte persone lo fanno nel modo più lento e difficile anziché semplicemente arrotondare 38 a 40, arrotondare 12 a 10 e scoprire rapidamente che la risposta è «circa 400». Pensate all'esempio della gelateria e immaginate quanto sarebbe utile poter individuare rapidamente le relazioni approssimative tra i punti anziché prendersi il tempo di osservare con attenzione tutti i dettagli. Sarebbe sciocco sprecare del tempo in questo modo, eppure è esattamente ciò che fa la maggior parte delle persone. «Pressappoco» è il livello a cui dovete comprendere la maggior parte delle cose per poter prendere decisioni efficaci. Ogni volta che viene fatta un'affermazione di carattere generale e «pressappochista», e qualcuno risponde: «Non sempre è così», la mia reazione istintiva è pensare che probabilmente stiamo per tuffarci

tra le erbacce, cioè in una discussione che verterà sulle eccezioni anziché sulla regola, e perderemo di vista la regola. Per aiutare le persone di Bridgewater a evitare questo spreco di tempo, uno dei nostri colleghi neolaureati ha coniato un proverbio che ripeto spesso: «Quando chiedi a qualcuno se qualcosa è vero, e lui risponde che non è completamente vero, è probabile che sia pressappoco vero.»



c. Ricordate la Regola dell'80/20 e sappiate cos'è quel cruciale 20 per cento. La Regola dell'80/20 afferma che si ricava l'80 per cento del valore di

qualcosa dal 20 per cento delle informazioni o dello sforzo. (È anche vero che è probabile esercitare l'80 per cento dello sforzo per ottenere l'ultimo 20 per cento del valore.) Comprendere questa regola vi impedirà di impantanarvi in dettagli inutili dopo aver accumulato gran parte delle informazioni necessarie per prendere una buona decisione.

**d. Siate imperfezionisti.** I perfezionisti dedicano troppo tempo alle piccole differenze ai margini, a scapito delle cose importanti. Solitamente ci sono solo cinque-dieci fattori importanti da considerare al momento di prendere una decisione. È importante capirli molto bene, benché al di là di un certo limite i ricavi marginali dello studio, anche delle cose importanti, sono limitati.

## 5.4 Orientarsi correttamente tra i livelli.

La realtà esiste a livelli diversi e ciascuno di essi può darvi prospettive diverse ma preziose. Per sintetizzare e prendere decisioni è importante tenerle a mente tutte e sapere come orientarsi fra di loro.

Mettiamo che stiate osservando la vostra città su Google Maps. Fate zoom in avanti per distinguere i palazzi e non riuscirete più a vedere la regione intorno alla città, che potrebbe darvi informazioni importanti. Forse la vostra città si trova accanto a una massa d'acqua, ma se zoomate troppo non riuscirete a vedere se si tratta di un fiume, un lago o un oceano. Dovete sapere qual è il livello appropriato per la decisione da prendere.

Senza rendercene conto, vediamo costantemente le cose a livelli diversi e ci orientiamo tra di esse, che si tratti di cose fisiche, idee oppure obiettivi. Per esempio, potete orientarvi tra i livelli per discendere dai valori alle attività quotidiane. Ecco una possibile schematizzazione:

**1 Il quadro generale di livello superiore:** Voglio un lavoro che abbia significato e che mi insegni molte cose.

**1.1 Concetto subordinato:** Voglio fare il medico.

- **Sotto-punto:** Devo iscrivermi alla Facoltà di Medicina.
- **Sotto-sotto-punto:** Devo prendere buoni voti nelle materie scientifiche.
- **Sotto-sotto-sotto-punto:** Stasera devo stare a casa a studiare.

Per scoprire quanto vi riesce bene questa operazione, prestate attenzione alle vostre conversazioni. Quando parliamo tendiamo a spostarci tra i livelli.

**a. Usate le locuzioni «sopra il limite» e «sotto il limite» per stabilire su che livello si muove una conversazione.** Una conversazione «sopra il limite» affronta i punti principali e una conversazione «sotto il limite» si concentra sui sotto-punti. Quando un ragionamento è contorto e crea confusione, spesso è perché il parlante è rimasto impantanato nei dettagli sotto il limite senza riconnetterli ai punti principali. Una conversazione sopra il limite dovrebbe progredire in modo accurato e ordinato fino alla sua conclusione, andando sotto il limite solo quando è necessario per illustrare meglio uno dei punti principali.

**b. Ricordate che le decisioni vanno prese al livello appropriato, ma dovrebbero anche essere coerenti tra i diversi livelli.** Per esempio, se volette vivere sani non dovreste mangiare dodici salsicce e bere una birra ogni mattina a colazione. In altri termini, dovete connettere e conciliare in continuazione i dati che raccogliete su livelli diversi, al fine di tracciare un quadro completo di ciò che succede. Come l'attività di sintesi in generale, alcune persone sono naturalmente più portate di altre per questo lavoro, ma chiunque può imparare a svolgerlo. Per farlo bene, è necessario:

# BUONO

**A → B → C → D → E → F → G → SINTESI**

1    1    1    1    1    1    1

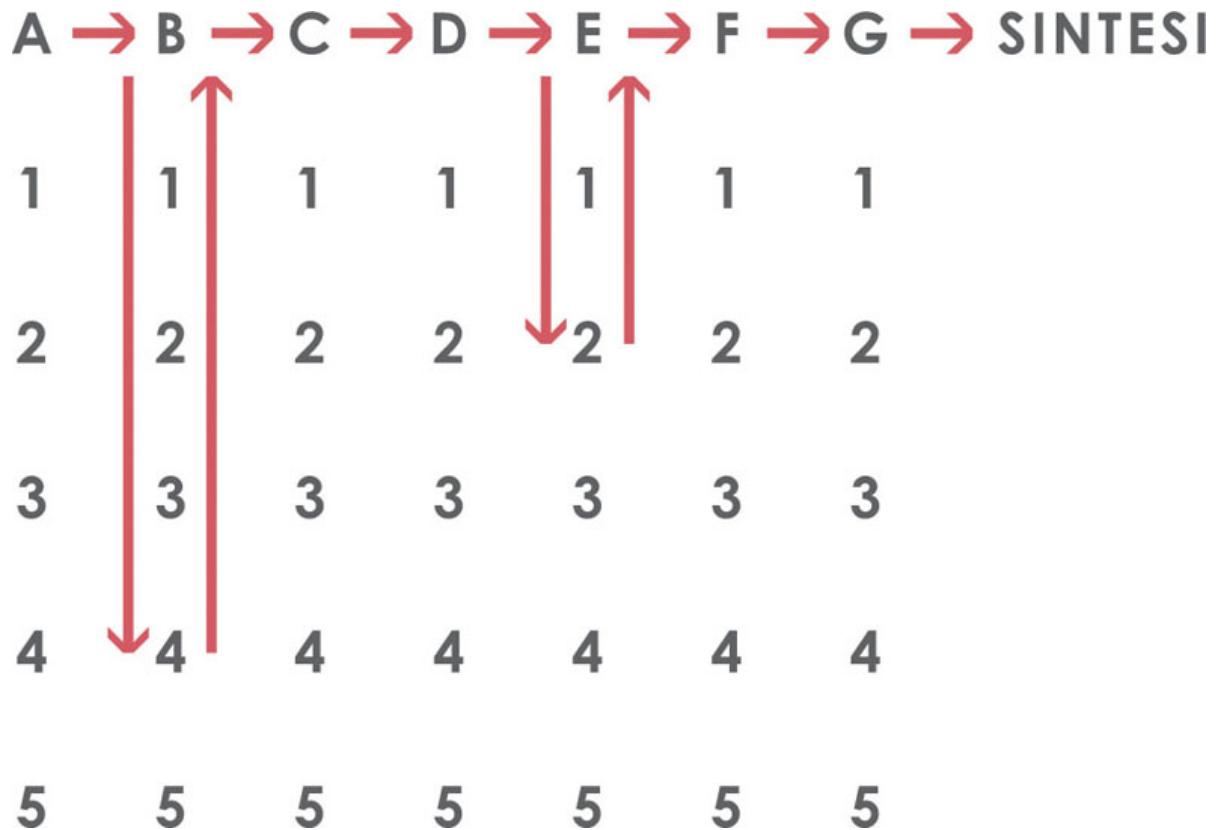
2    2    2    2    2    2    2

3    3    3    3    3    3    3

4    4    4    4    4    4    4

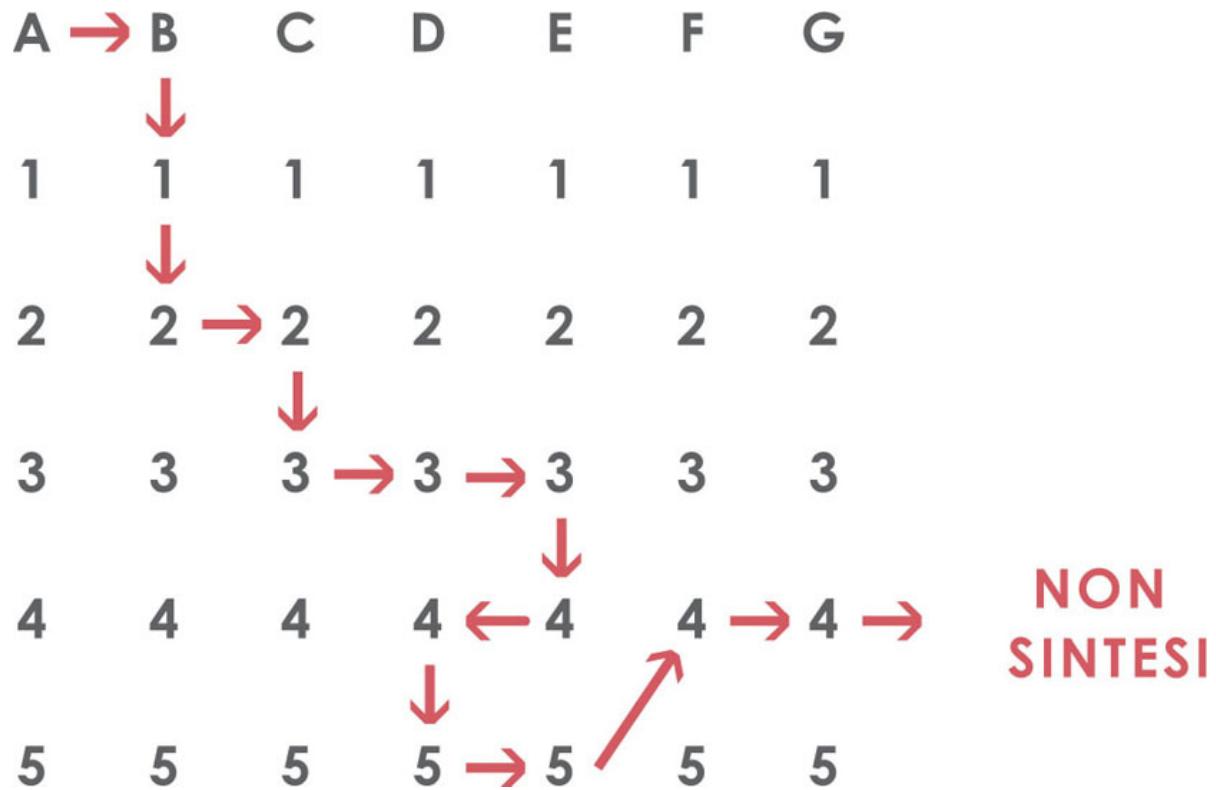
5    5    5    5    5    5    5

**UNA SEQUENZA PIÙ GRANDE CHE FUNZIONA**

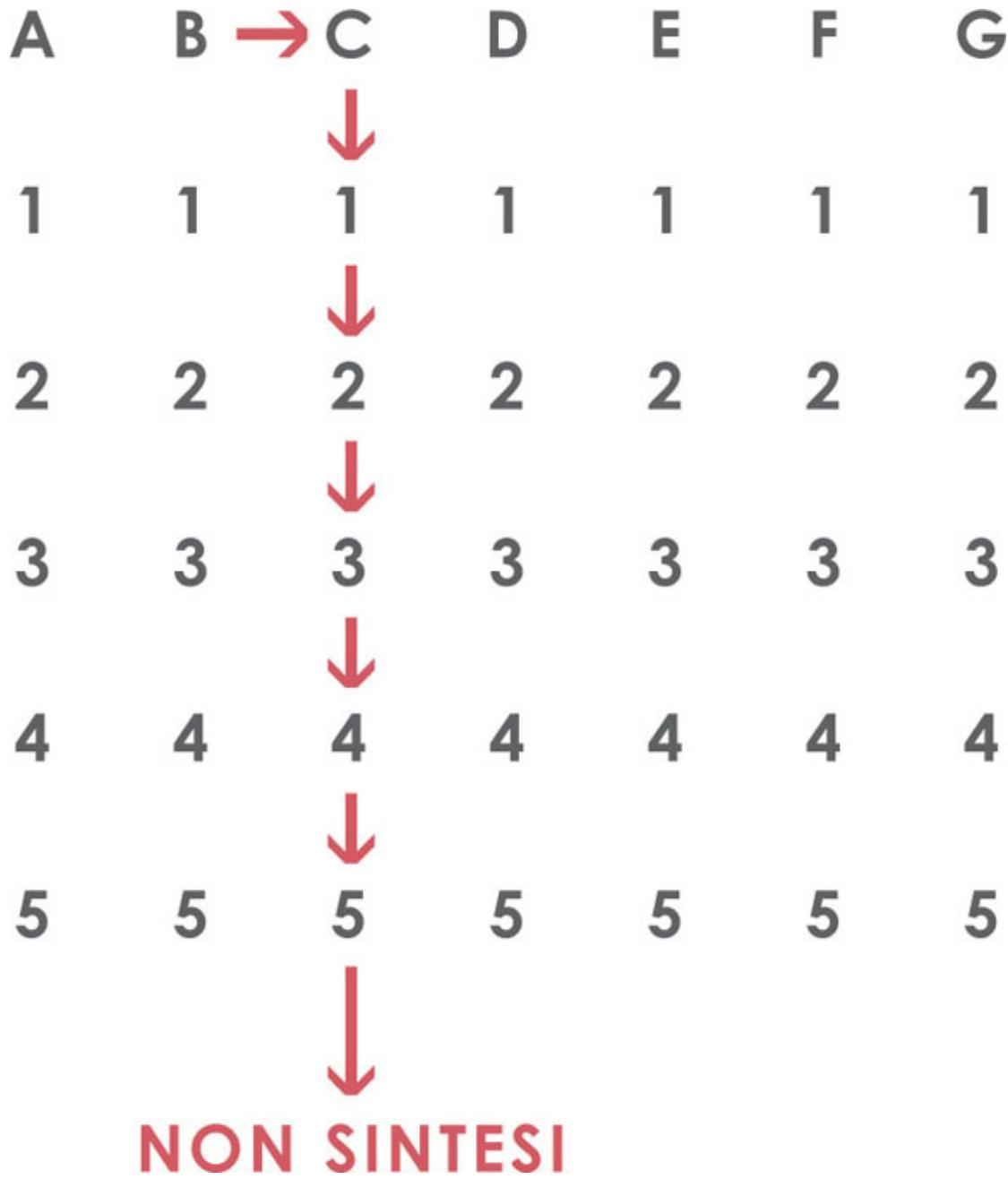


**UNA SEQUENZA LOGICA CHE ESAMINA  
DETTAGLI SPECIFICI E FUNZIONA**

**CATTIVO**



**UNA STORIA A CASO CHE VIENE  
DERAGLIATA**



## UNA STORIA CHE SPROFONDA TRA LE ERBACCE

1. Ricordare che ogni argomento si articola su una molteplicità di livelli.
2. Sappiate a quale livello state esaminando un certo argomento.
3. Orientatevi in modo cosciente tra i livelli anziché vedere gli argomenti come mucchi indifferenziati di fatti che si possono esaminare in ordine

casuale.

4. Create un diagramma di flusso dei vostri processi mentali usando lo schema generale che trovate alle pagine precedenti.

Facendo tutto ciò all'insegna di un'apertura mentale radicale, diventerete più consapevoli non solo di ciò che vedete ma di ciò che non vedete, e forse anche di ciò che vedono gli altri. È un po' come quando i musicisti jazz danno avvio a una jam session: sapere a che livello vi trovate permette a tutti di suonare nella stessa tonalità. Se conoscete il vostro modo di vedere e siete aperti a quelli degli altri, potete creare insieme un buon jazz concettuale anziché produrre una cacofonia. Ora saliamo di un livello ed esaminiamo la decisione.

## **DECIDERE BENE**

Usare la logica decisionale per produrre i risultati migliori a lungo termine è diventata una scienza a se stante: una scienza che sfrutta le probabilità e la statistica, la teoria dei giochi e altri strumenti. Molti di questi strumenti sono utili, ma gli aspetti fondamentali di un processo decisionale efficace sono relativamente semplici e senza tempo: anzi, sono geneticamente inscritti nel nostro cervello in grado variabile. Osservate gli animali nel loro ambiente naturale e vedrete che istintivamente compiono calcoli sul valore atteso per ottimizzare l'energia che impiegano per procurarsi il cibo. Quelli che ci riescono bene prosperano e trasmettono i loro geni nel processo della selezione naturale, quelli che non ci riescono si estinguono. Gli umani che non prendono le decisioni giuste non necessariamente moriranno, ma di certo saranno penalizzati dal processo della selezione economica.

Come ho già spiegato, ci sono due approcci principali ai processi decisionali: quello basato sull'evidenza e la logica (che deriva dal cervello di livello superiore) e quello basato sul subconscio e le emozioni (che proviene dal cervello animale di livello inferiore).

### **5.5 Logica, ragione e senso comune sono gli strumenti migliori per sintetizzare la realtà e capire come agire su di essa.**

È meglio non affidarsi ad altri strumenti. Purtroppo, numerosi test psicologici mostrano che la maggioranza delle persone segue quasi sempre la strada di livello più basso, che conduce a decisioni inferiori, senza rendersene conto. Come diceva Carl Jung: «Rendi cosciente l'inconscio, altrimenti sarà l'inconscio a guidare la tua vita e tu lo chiamerai destino.» È ancora più importante che i processi decisionali siano basati sull'evidenza e la logica quando si lavora in gruppo. Altrimenti il processo sarà inevitabilmente dominato dai partecipanti più potenti anziché dai più intelligenti, una situazione non solo ingiusta ma meno efficace. Le organizzazioni di successo hanno culture in cui le decisioni basate sull'evidenza sono la norma e non l'eccezione.

## **5.6 Prendete le decisioni come calcoli del valore atteso.**

Pensate a ogni decisione come a una scommessa, con una probabilità e una ricompensa per aver avuto ragione, una probabilità e una ricompensa per aver avuto torto. Normalmente una decisione vincente è quella che ha un valore atteso positivo, cioè quella in cui il ricavo moltiplicato per la sua probabilità di verificarsi è maggiore della perdita moltiplicata per la sua probabilità di verificarsi, e la decisione migliore è quella con il valore atteso più alto.

Mettiamo che il ricavo per chi ha ragione sia pari a 100 dollari, la probabilità sia del 60 per cento e la perdita in caso di errore sia sempre di 100 dollari. Moltiplicando il ricavo per la probabilità di avere ragione, otteniamo 60 dollari; moltiplicando la perdita per la probabilità di sbagliarsi (40 per cento), otteniamo 40 dollari. Sottraendo la perdita al ricavo, la differenza è il valore atteso che, in questo caso, è positivo (+20 dollari). Una volta compreso il valore atteso, capirete anche che non sempre è meglio scommettere sul risultato più probabile. Per esempio, supponiamo che un evento che ha una possibilità su cinque di verificarsi (il 20 per cento) possa fruttare un ricavo di dieci volte (es. 1000 dollari) la cifra che vi costerà in caso di insuccesso (100 dollari). Il valore atteso è positivo (120 dollari), quindi probabilmente è una decisione saggia, anche se le probabilità giocano in vostro sfavore, purché siate anche in grado di coprire le perdite. Giocate ripetutamente queste probabilità e sicuramente con il tempo otterrete una vittoria.

Di solito non svolgiamo esplicitamente questi calcoli, ma li facciamo costantemente in modo intuitivo. Per esempio, se decidiamo di uscire con

l'ombrellino benché vi sia solo il 40 per cento di probabilità di pioggia, o se controlliamo sul telefono le indicazioni stradali pur essendo quasi sicuri di sapere la strada, facciamo calcoli sul valore atteso.

A volte è saggio correre un rischio anche quando le probabilità di riuscita sono scarsissime, se il costo di sbagliarsi è trascurabile rispetto al ricavo nella remota eventualità di avere ragione. Come si suol dire: «Chiedere non fa mai male.»

Questo principio ha fatto la differenza nella mia vita. Anni fa, quando ho iniziato a metter su famiglia, ho visto una casa che era perfetta per noi. Ma non era sul mercato, e tutte le persone a cui ho chiesto informazioni mi hanno detto che il proprietario non era interessato a vendere. Peggio ancora, ero sicuro che non mi sarebbe stato concesso un mutuo. Ma ho pensato che non mi sarebbe costato niente chiamare il proprietario per vedere se potevamo metterci d'accordo. Ho scoperto che non solo era disposto a vendere, ma anche a concedermi un prestito!

Lo stesso principio si applica quando la posta in gioco è enorme. Per esempio, anche se la probabilità di ammalarsi di cancro è bassa, può valere la pena di farsi visitare quando accusiamo un sintomo, tanto per sicurezza.

Per calcolare bene il valore atteso, ricordate che:

**a. Aumentare la probabilità di aver ragione è utile qualsiasi sia quella probabilità al momento.** Spesso osservo le persone che prendono decisioni se hanno più del 50 per cento di probabilità di avere ragione. Quello che non capiscono è quanto converrebbe alzare ancora di più le probabilità (si può quasi sempre migliorare le proprie chance di avere ragione facendo cose che ci forniranno più informazioni). L'aumento di valore atteso derivante dall'aumento di probabilità di avere ragione, dal 51 all'85 per cento (cioè un aumento di 34 punti percentuali) è superiore di diciassette volte all'aumento delle probabilità di avere ragione dal 49 per cento (cioè probabilmente sbagliarsi) al 51 per cento (cioè avere lievemente più probabilità di avere ragione). Pensate alla probabilità come alla misura di quanto spesso è prevedibile che vi sbagliate. Far aumentare la probabilità di avere ragione di 34 punti percentuali significa che un terzo delle vostre scommesse passerà dalla perdita alla vincita. Ecco perché conviene sottoporre i nostri pensieri a uno stress test, anche quando siamo sicuri di avere ragione.

**b. Sapere quando non scommettere è altrettanto importante che sapere quali scommesse vale probabilmente la pena di fare.** Potete aumentare significativamente la percentuale di scommesse vinte se accettate solo le scommesse su cui siete più fiduciosi.

**c. Le scelte migliori sono quelle che hanno più pro che contro, non quelle che non hanno alcun contro.** Fate attenzione alle persone che sconsigliano qualcosa al minimo lato negativo che trovano, senza soppesare adeguatamente tutti gli argomenti a favore e contro. Queste persone tendono a essere cattivi decisori.

## **5.7 Stabilite le priorità soppesando il valore delle informazioni aggiuntive rispetto al costo di non decidere.**

Per prendere alcune decisioni è meglio acquisire prima altre informazioni; altre decisioni vanno prese immediatamente. Così come dovete costantemente distinguere il grande dal piccolo per sintetizzare ciò che succede, allo stesso modo dovete valutare continuamente i ricavi marginali della raccolta di maggiori informazioni rispetto ai costi marginali dell'attesa. Le persone che sono brave a stabilire priorità capiscono quanto segue:

**a. Tutti i vostri «devo» devono essere sopra il limite prima di iniziare con i «vorrei».** Separate i «devo fare» dai «vorrei fare» e non lasciate che un «vorrei» si intrufoli nella prima lista.

**b. È probabile che non abbiate tempo di occuparvi delle cose non importanti, che è preferibile al non avere tempo di occuparsi delle cose importanti.** Spesso sento dire: «Non sarebbe bene fare questo o quello?» È probabile che quella persona si lasci distrarre e non faccia cose molto più importanti che devono essere fatte bene.

**c. Non scambiate le possibilità per probabilità.** Tutto è possibile; quello che conta sono le probabilità. Ogni cosa dev'essere soppesata nei termini delle sue probabilità di avverarsi e vanno stabilite le priorità corrette. Le persone capaci

di separare accuratamente le probabilità dalle possibilità sono generalmente abili nel «pensiero pratico»: sono l'opposto del «filosofo» che tende a smarrirsi nella nube delle possibilità.

## **SCORCIATOIE PER DIVENTARE OTTIMI DECISORI**

I bravi decisori non ricordano a memoria tutte queste regole per poi applicarle meccanicamente, tuttavia vi si attengono. Questo perché con il tempo e l'esperienza hanno imparato a farlo in modo istintivo, come un giocatore di baseball che prende una pallina al volo senza fermarsi a pensare a come farlo. Se dovessero richiamare alla mente ciascuno dei principi e passarli lentamente in rassegna, non riuscirebbero a gestire bene tutti i fattori che devono tenere in considerazione. Ma ecco un paio di cose che fanno coscientemente e che dovreste fare anche voi.

### **5.8 Semplificate!**

Sbarazzatevi dei dettagli irrilevanti in modo da far emergere gli aspetti essenziali e le relazioni tra loro. Come si suol dire: «Qualunque stupido può complicare le cose. Serve un genio per semplificarle.» Pensiamo a Picasso: sapeva dipingere splendidi quadri figurativi fin da giovane, ma ha continuato a sfoltire e semplificare con l'avanzare della carriera. Non tutti hanno una mente che funziona così, ma solo perché una cosa non vi viene naturale non vuol dire che non possiate farla: vi servono solo creatività e determinazione. Se necessario potete chiedere aiuto ad altri.

### **5.9 Usate i principi.**

Applicare i principi è un modo per semplificare e migliorare i processi decisionali. Ormai potrà sembrarvi ovvio, ma vale la pena di ripeterlo: capire che quasi tutti i «casi in esame» sono solo «situazioni abituali», identificare di «quale situazione» si tratta e poi applicare principi ben formulati per affrontarla vi permetterà di ridurre drasticamente il numero di decisioni che dovete

prendere (secondo le mie stime, le ridurrete di un fattore prossimo ai 100.000) e vi condurrà a prenderne di molto migliori. Il segreto per farlo bene è:

1. Rallentate i pensieri per poter prendere nota dei criteri che state usando per prendere la decisione.
2. Mettete per iscritto i criteri enunciando un principio.
3. Pensate a quei criteri quando avete un risultato da valutare e rifiniteli prima di incontrare il prossimo «uno di quelli».

Individuare quale «uno di quelli» rappresenti ciascuna situazione è come identificare la specie a cui appartiene un animale. Farlo per ogni cosa e poi associarla ai principi più appropriati diventerà come un gioco, quindi sarà divertente oltre che utile. Ovviamente può essere anche difficile. Molti «casi in esame», come li chiamo, sono ibridi. Quando un caso in esame contiene alcuni «altri di quelli», occorre sopesare diversi principi l'uno contro l'altro, usando mappe mentali che spieghino come gestire i diversi tipi di cose che incontro. Per aiutare gli altri a farlo ho creato uno strumento che chiamo Coach, che illustro nell'appendice.

Potete usare i vostri principi o quelli degli altri; vi conviene semplicemente usare bene i migliori. Se pensate costantemente in questo modo, riuscirete a sfruttare al meglio i principi.

## 5.10 Ponderate per la validità di opinione le vostre decisioni.

Ho scoperto che triangolarmi con persone la cui opinione ha un valore elevato e che sono disposte a disaccordi ragionati non manca mai di insegnarmi qualcosa e di incrementare la qualità delle mie decisioni. Solitamente mi conduce a prendere decisioni migliori di quante ne avrei prese altrimenti e mi fornisce informazioni utilissime. Ve lo consiglio caldamente.

Per farlo bene, assicuratevi di evitare i classici rischi: 1) sopravvalutare la vostra validità di opinione e 2) non distinguere tra chi è più e meno autorevole.

Nel caso di un disaccordo con gli altri, iniziate scoprendo se potete trovare un accordo sui principi da usare per prendere la decisione. Questa discussione dovrebbe comprendere un esame dei meriti relativi dei diversi principi. Se siete d'accordo su quelli, applicateli al caso in esame e arriverete a una conclusione

su cui sono tutti d'accordo. Se non siete d'accordo sui principi, cercate di appianare il dissenso sulla base delle vostre rispettive validità di opinione. Spiegherò meglio come lo facciamo nella sezione sui *Principi di lavoro*.

Questo tipo di processo decisionale basato sui principi e ponderato per la validità di opinione è affascinante e conduce a decisioni molto diverse e molto migliori della media. Per esempio, immaginate cosa accadrebbe se usassimo questo approccio per scegliere il presidente. Sarebbe affascinante scoprire quali principi ideeremmo per determinare cosa caratterizza un buon presidente e per decidere chi ha la giusta validità di opinione per determinarlo. Ci ritroveremmo con qualcosa del tipo «un voto a testa» o un criterio diverso? E diverso in che senso? Certamente porterebbe a risultati molto diversi. Durante la prossima tornata presidenziale potremmo usare questo metodo in parallelo al normale processo elettorale, per vedere la differenza.

Il processo decisionale ponderato per la validità di opinione può sembrare complicato, ma è probabile che lo usiate continuamente: in pratica ogni volta che vi chiedete: «A chi devo dare retta?» Ma è quasi certamente vero che lo usereste molto meglio se ci riflettete di più.

## 5.11 Convertite i vostri principi in algoritmi e lasciate che il computer prenda le decisioni accanto a voi.

Se riuscite a farlo, la vostra capacità decisionale spiccherà un salto di qualità. In molti casi potrete scoprire come quel principio avrebbe funzionato in passato o in varie situazioni, il che vi aiuterà a rifinirlo, e in ogni caso vi permetterà di incrementare la vostra comprensione fino a un livello altrimenti impossibile. Inoltre eliminate le emozioni dal processo. Gli algoritmi funzionano come descrizioni verbali di ciò che volete che succeda, ma sono scritti in un linguaggio comprensibile al computer. Se non sapete parlare questa lingua dovreste impararla o avere qualcuno accanto che ve la traduca. I vostri figli e i loro coetanei devono imparare a parlare questa lingua, perché ben presto sarà una delle più importanti al mondo.

Se entrate in una partnership con il vostro alter ego informatico, in cui imparate l'uno dall'altro e ciascuno fa ciò che gli riesce meglio, sarete molto più potenti che se prendeste le decisioni da soli. Il computer sarà anche il vostro legame con i grandi processi decisionali collettivi, che sono molto più potenti

di quelli individuali, e quasi certamente contribuirà all’evoluzione della nostra specie.

## I PROCESSI DECISIONALI SISTEMATIZZATI E INFORMATIZZATI

In futuro l’intelligenza artificiale avrà un impatto profondo sul modo in cui prendiamo le decisioni in ogni aspetto della vita, soprattutto ora che stiamo per entrare in una nuova era della trasparenza estrema sulle persone. Già ora, che vi piaccia o no, chiunque può accedere facilmente ai vostri dati digitali e scoprire moltissime informazioni sul vostro conto, per poi inserirle in un computer che potrà predire cosa è probabile che compriate e indovinare a cosa attribuite valore nella vita. A molte persone sembra spaventoso, ma in Bridgewater da più di trent’anni combiniamo la trasparenza estrema con i processi decisionali algoritmici e abbiamo scoperto che produce ottimi risultati. Anzi, penso che non ci vorrà molto prima che questo tipo di processo decisionale informatizzato inizi a orientare le nostre azioni tanto quanto fa oggi il nostro cervello.

Il concetto di intelligenza artificiale non è nuovo. Già negli anni Settanta, quando ho iniziato a sperimentare la decisione al computer, esisteva da vent’anni (il termine «intelligenza artificiale» è stato coniato nel 1956 a un congresso al Dartmouth College). Molto è cambiato da allora, ma le idee di fondo rimangono le stesse.

Per farvi un solo esempio semplicissimo di come funzionano i processi decisionali informatizzati, immaginate di avere due principi per riscaldare la vostra casa: volete accendere il riscaldamento quando la temperatura scende sotto i 20 gradi e volete spegnerlo tra mezzanotte e le cinque. Potete esprimere la relazione tra questi criteri con una semplice formula decisionale: *Se* la temperatura è inferiore ai 20 gradi *e* l’ora non è compresa tra le 5 e mezzanotte, *allora* accendi il riscaldamento. Raccogliendo molte formule di questo tipo è possibile creare un sistema decisionale che incamera i dati, applica e sospesa i criteri rilevanti e raccomanda una decisione.

**PENSIERI**



**PRINCIPI**



**ALGORITMI**



**OTTIME DECISIONI**

Specificare i nostri criteri decisionali per gli investimenti in forma di algoritmi e confrontarli con i dati storici, o esprimere i nostri principi di lavoro in forma di algoritmi e usarli per contribuire alle decisioni di management, sono solo versioni più grandi e complicate del funzionamento di quel termostato intelligente. Ci permettono di prendere decisioni più informate e meno emotive, molto più velocemente di come potremmo fare per conto nostro.

Credo che questi sistemi si diffonderanno sempre più e che la capacità di comporre codice informatico diventerà essenziale come la scrittura. Con il tempo ci faremo assistere dalle macchine per le decisioni tanto quanto facciamo oggi per la raccolta delle informazioni. Aiutandoci, queste macchine impareranno a conoscerci – a cosa diamo valore, quali sono i nostri punti di forza e le nostre debolezze – e riusciranno a personalizzare i consigli che ci

elargiscono ricercando automaticamente l'aiuto di altre persone che sono forti dove noi siamo deboli. Ben presto i nostri assistenti-macchine parleranno con altri assistenti-macchine e collaboreranno in questo modo. Anzi, sta già iniziando a succedere.

Immaginate un mondo in cui potete connettervi a un sistema tecnologico per esporgli il problema che avete e poi confrontarvi sul da farsi con le menti più acute del mondo. Ben presto sarà possibile. Per qualsiasi problema potremo consultare gli esperti più quotati e farci guidare da un sistema informatico che soppesa i diversi punti di vista. Per esempio, potrete chiedere quale carriera o stile di vita scegliere alla luce della vostra personalità, o come interagire al meglio con certe persone sulla base del loro carattere. Queste innovazioni aiuteranno le persone a uscire dalla loro testa e a sfruttare una forma potentissima di intelligenza collettiva. Lo stiamo già facendo e l'abbiamo trovato molto più utile del pensiero tradizionale.

Questo genere di discorsi conduce spesso a parlare di una competizione tra intelligenza artificiale e intelligenza umana, ma a mio giudizio le due intelligenze hanno molte più probabilità di collaborare, perché così produrranno i risultati migliori. Ci vorranno decenni – o forse non accadrà mai – prima che il computer sia in grado di replicare molte abilità del cervello in termini di immaginazione, sintesi e creatività. È perché il cervello è geneticamente programmato con milioni di anni di abilità affinate nel corso dell'evoluzione. La «scienza» dei processi decisionali, che è alla base di molti sistemi informatici, rimane molto meno preziosa dell'«arte». Le persone sono ancora più brave dei computer a prendere le decisioni più importanti. Per sincerarsene basta guardare quali sono i tipi di persone che hanno più successo; non gli sviluppatori di software, i matematici e chi si occupa di modellazione nella teoria dei giochi, ma le persone dotate di più buonsenso, immaginazione e determinazione.

Solo l'intelligenza umana è capace delle interpretazioni necessarie per fornire l'input appropriato ai modelli informatici. Per esempio, un computer non può dirvi quanto valore ha il tempo che passate con le persone care rispetto al tempo che passate al lavoro, o la miscela ottimale di ore che vi fornirà la massima utilità marginale per ciascuna attività. Solo voi sapete cosa ha più valore per voi, con chi volete trascorrere la vita, in che genere di ambiente volete vivere e come fare le scelte migliori per raggiungere quegli obiettivi. Non solo, ma gran parte dei nostri pensieri proviene dal subconscio con

modalità che non capiamo: credere di poterli configurare appieno è illusorio come un animale che tentasse di definire e replicare il pensiero astratto.

Eppure, per molti versi, il cervello non può competere con il computer. I computer sono molto più «determinati» di qualsiasi persona: sono disposti a lavorare per voi ventiquattr'ore al giorno e sette giorni su sette. Possono elaborare molte più informazioni e molto più rapidamente, in modo più affidabile e più obiettivo di quanto possiate mai sperare di fare voi. Possono portare alla vostra attenzione milioni di possibilità che non vi sarebbero mai venute in mente. E forse la cosa più importante è che sono immuni ai pregiudizi e alle distorsioni del pensiero collettivo; non gli importa se ciò che vedono è impopolare e non si lasciano mai prendere dal panico. In quei giorni terribili dopo l'11 settembre, quando tutta l'America era in preda alle emozioni, o nelle settimane tra il 19 settembre e il 10 ottobre 2008, quando il Dow Jones è crollato di 3600 punti, a volte mi veniva voglia di abbracciare i nostri computer. Sapevano mantenere il sangue freddo nonostante tutto.

Questa combinazione di uomo e macchina è straordinaria. Il processo per cui la mente dell'uomo collabora con la tecnologia è ciò che ci eleva: è ciò che ci ha portati da un'economia basata sulla terra da zappare all'Era dell'Informazione in cui viviamo oggi. È per questo motivo che le persone dotate di buonsenso, immaginazione e determinazione, che sanno a cosa attribuiscono valore e cosa vogliono, e che usano *anche* i computer, la matematica e la teoria dei giochi, sono i decisori più bravi al mondo. In Bridgewater usiamo i nostri sistemi come un automobilista usa il GPS: non per sostituire le nostre capacità di orientamento ma per arricchirle.

## **5.12 Non fidatevi troppo dell'intelligenza artificiale se non l'avete compresa a fondo.**

Mi preoccupo dei pericoli dell'intelligenza artificiale nei casi in cui gli utenti accettino le – o, peggio ancora, agiscano in base alle – relazioni causa-effetto ipotizzate dagli algoritmi prodotti dall'apprendimento automatico senza averle comprese a fondo.

Prima di spiegare perché, voglio chiarire i termini che impiego. «Intelligenza artificiale» e «apprendimento automatico» sono parole che vengono usate in senso generico e spesso come sinonimi, benché siano molto diverse. Classifico ciò che sta succedendo nel settore dei processi decisionali

informatizzati in tre ampie categorie: sistemi esperti, imitazione e data mining (queste categorie sono di mia ideazione e non sono quelle più comunemente usate nel mondo della tecnologia).

I sistemi esperti sono quelli che usiamo in Bridgewater, in cui i progettisti specificano criteri sulla base di un esame logico di una serie di relazioni di causa-effetto e poi osservano in che modo emergerebbero diversi scenari in diverse circostanze.

Ma i computer possono anche individuare le regolarità e applicarle nei loro processi decisionali senza comprendere la logica che è alla loro base. Chiamo «imitazione» questo processo. Può essere efficace quando le stesse cose accadono in modo ripetuto e prevedibile e non vanno soggette al cambiamento, come nel caso di un gioco governato da regole precise. Ma nel mondo reale le cose cambiano, quindi un sistema può facilmente perdere la sincronia con la realtà.

Il lavoro sull'apprendimento automatico negli ultimi anni è proceduto soprattutto nella direzione del data mining, in cui computer potenti ingeriscono enormi quantità di dati e cercano regolarità. È un approccio popolare, ma è rischioso nei casi in cui il futuro può essere diverso dal passato. I sistemi di investimento costruiti sull'apprendimento automatico che non sono accompagnati da una comprensione profonda sono pericolosi perché, quando una regola decisionale è ritenuta vera da tutti, viene applicata in modo esteso e questo influenza il prezzo. In altri termini, il valore di un'informazione nota a tutti si azzera nel tempo. Senza una comprensione profonda non potrete sapere se ciò che è accaduto in passato abbia un valore reale e, anche se lo avesse, non potrete sapere se quel valore è scomparso... o peggio. Capita di frequente che alcune regole decisionali diventino così popolari da spingere il prezzo abbastanza in alto da rendere preferibile l'operazione opposta.

Ricordate che i computer sono sprovvisti di buonsenso. Per esempio, un computer potrebbe facilmente fraintendere il fatto che la gente si sveglia la mattina e fa colazione, pensando che svegliarsi faccia venire appetito. Preferirei avere meno scommesse (idealmente non correlate) in cui nutro grande fiducia piuttosto che più scommesse in cui nutro meno fiducia, e considererei intollerabile non poter enunciare la logica che è alla base di una mia decisione. Molte persone ripongono una fiducia cieca nell'apprendimento automatico perché lo trovano molto più facile che maturare una comprensione profonda. Per me quella comprensione profonda è essenziale, soprattutto per il mio lavoro.

Non intendo insinuare che questi sistemi d'imitazione o data mining, come li chiamo io, siano inutili. Anzi, penso che possano essere utilissimi per prendere decisioni in cui la gamma e la configurazione degli eventi futuri sono uguali a quelle del passato. Con sufficiente potenza di calcolo, può essere presa in considerazione ogni variabile. Per esempio, analizzando i dati sulle mosse effettuate dai grandi scacchisti in certe circostanze, o sulle procedure usate dai grandi chirurghi in certi tipi di interventi, si possono creare programmi utili per giocare a scacchi o per praticare la chirurgia. Nel 1997 il software Deep Blue ha battuto Garry Kasparov, il campione del mondo di scacchi, usando proprio questo approccio. Ma questo approccio fallisce nei casi in cui il futuro è diverso dal passato e non conosciamo le relazioni causa-effetto abbastanza bene per riconoscerli tutti. Comprendere queste relazioni mi ha salvato dagli errori che altri hanno commesso, in particolare nella crisi finanziaria del 2008. Quasi tutti gli altri davano per scontato che il futuro avrebbe somigliato al passato. Concentrandoci strettamente sulle relazioni logiche di causa-effetto abbiamo potuto capire cosa stava succedendo davvero.

I nostri cervelli, in fin dei conti, non sono che computer programmati in un certo modo, che importano dati e tirano fuori istruzioni. Possiamo programmare la logica sia nel computer che è la nostra mente sia nel computer che è il nostro strumento, in modo che possano collaborare e anche controllarsi a vicenda. È splendido poterlo fare.

Per esempio, supponiamo che cercassimo di dedurre le leggi universali che spiegano il cambiamento delle specie nel corso del tempo. Teoricamente, con un tempo sufficiente e una potenza di calcolo sufficiente, dovrebbe essere possibile. Dovremmo dare senso alle formule prodotte dal computer, naturalmente, per assicurarci che non siano sciocchezze prodotte dal data mining, cioè basate su correlazioni non di causa-effetto. Lo faremmo semplificando costantemente le regole finché la loro eleganza non fosse inconfondibile.

Naturalmente, data la capacità limitata e la scarsa velocità di elaborazione del nostro cervello, potremmo impiegare un'eternità per comprendere appieno tutte le variabili che concorrono all'evoluzione. Tutta la semplificazione e la comprensione che impieghiamo nei nostri sistemi esperti sono davvero necessarie? Forse no. C'è sicuramente il rischio che si verifichino cambiamenti al di fuori dei dati oggetto del test. Ma si può affermare che, se le nostre formule basate sul data mining *sembrano* in grado di spiegare l'evoluzione di tutte le specie in tutti i tempi, allora il rischio dell'affidarci a esse solo per i

prossimi dieci, venti o cinquant'anni è relativamente basso rispetto ai vantaggi di una formula che sembra funzionare ma non è pienamente comprensibile (e che, come minimo, potrebbe dimostrarsi utile per gli scienziati che cercano una cura per le malattie genetiche).

In effetti è possibile che siamo troppo ossessionati dall'idea della comprensione; il pensiero cosciente è solo una parte della comprensione. Forse è sufficiente derivare una formula per il cambiamento e usarla per prevedere ciò che deve ancora succedere. Personalmente trovo molto più affascinante ed entusiasmante il rischio più basso e il valore educativo di una comprensione profonda delle relazioni causa-effetto rispetto all'affidamento ad algoritmi che non capisco, quindi mi sento attratto da quel percorso. Ma sono le mie preferenze e abitudini di livello inferiore a spingermi in questa direzione, oppure la mia razionalità e la logica? Non lo so con certezza. Mi riprometto di chiedere l'opinione delle menti migliori nel campo dell'intelligenza artificiale (e di rispondere alle loro domande).

Molto probabilmente la nostra natura competitiva ci spingerà a piazzare scommesse sempre più alte sulle relazioni individuate dai computer e che vanno al di là della nostra comprensione. Alcune di quelle scommesse risulteranno vincenti, altre ci si ritorceranno contro. Sospetto che l'intelligenza artificiale condurrà a progressi incredibili e velocissimi, ma temo anche che possa condurre alla nostra distruzione.

Siamo diretti verso un mondo nuovo, entusiasmante e pericoloso. È la nostra realtà. E come sempre, penso che ci convenga molto di più prepararci ad affrontarlo piuttosto che illuderci che non sia vero.

## **Per vivere al meglio, dovete:**

- 1) sapere quali sono le decisioni migliori**
- 2) avere il coraggio di prenderle.**

## I PRINCIPI DI VITA: RIEPILOGO

**N**ei *Principi di vita* ho illustrato alcune regole che mi hanno aiutato a fare entrambe queste cose. Penso che, poiché lo stesso genere di cose accade in continuazione, una serie relativamente ristretta di principi ben formulati vi permetterà di gestire praticamente ogni situazione. Non importa da dove siano tratti questi principi: l'importante è averli, usarli con coerenza e non smettere mai di rifinirli e migliorarli.

Per acquisire principi che funzionano è essenziale che **accettiate la realtà e la affrontiate nel modo giusto**. Non cadete nella trappola frequente di desiderare che la realtà funzioni diversamente o che le vostre realtà siano diverse. Accettate invece le vostre realtà e affrontatele efficacemente. Dopotutto, trarre il massimo dalla situazione in cui ci si trova è il senso stesso della vita. Richiede di essere trasparenti nei pensieri e di accettare con la mente aperta il feedback altrui. In questo modo imparerete molto di più.

Durante il viaggio vivrete inevitabilmente alcuni insuccessi dolorosi. È importante capire che possono essere l'impeto che alimenta la vostra evoluzione personale oppure possono rovinarvi, a seconda di come reagite. Penso che l'evoluzione sia la forza più grande dell'universo e che tutti ci evolviamo sostanzialmente allo stesso modo. Possiamo visualizzarla come una linea che descrive una serie di anelli, che possono condurci verso l'alto e verso un miglioramento costante oppure restare orizzontali o addirittura puntare verso il basso e verso la rovina. Sarete voi a scegliere che aspetto avranno i vostri anelli.

Il vostro processo evolutivo può essere descritto come un **Processo in 5 passi per ottenere ciò che volete**. Consiste nel fissare gli obiettivi, identificare e non tollerare i problemi, diagnosticare i problemi, ideare

progetti per aggirarli e poi compiere le azioni richieste. La cosa importante da ricordare è che nessuno può svolgere bene tutti i passi, ma che è possibile chiedere aiuto ad altre persone. Persone diverse con abilità diverse che collaborano proficuamente sono le macchine più potenti per la produzione di risultati.

Se siete disposti ad affrontare la realtà, ad accettare il dolore che ne consegue e a seguire il Processo in 5 passi per spingervi in avanti verso gli obiettivi, siete sulla strada per il successo. Ma la maggior parte delle persone non ci riesce perché si aggrappa a cattive opinioni che si potrebbero facilmente rettificare guardando obiettivamente dall'alto la propria situazione e soppesando le proprie e altrui opinioni in proposito. È per questo motivo che penso si debba **praticare l'apertura mentale radicale**.

Le barriere principali che ci impediscono di farlo bene sono la barriera dell'ego e la barriera del punto cieco. La barriera dell'ego è il nostro desiderio innato di essere capaci e di essere riconosciuti come tali dagli altri. La barriera del punto cieco è conseguenza del fatto che vediamo le cose attraverso la nostra lente soggettiva: queste due barriere possono impedirci di vedere come stanno davvero le cose. L'antidoto più importante a queste barriere è l'apertura mentale radicale, che è motivata dalla sincera paura di non vedere in modo ottimale le proprie scelte. È la capacità di esplorare con efficacia punti di vista diversi e diverse possibilità senza lasciarsi intralciare dall'ego o dai punti ciechi.

Per riuscirci bene occorre praticare il dissenso ragionato, cioè ricercare persone brillanti che non sono d'accordo con noi per vedere le cose con i loro occhi e comprenderle meglio. In questo modo aumenterete le probabilità di prendere buone decisioni e apprenderete moltissimo. Se riuscite a praticare l'apertura mentale radicale e il dissenso ragionato imparerete molto di più.

Infine, per praticare l'apertura mentale radicale occorre una valutazione accurata dei vostri punti forti e deboli e di quelli delle altre persone. È qui che torna utile la comprensione del funzionamento del cervello e le diverse valutazioni psicométriche che possono aiutarvi a scoprire come siete fatti. Per ottenere i risultati migliori da voi stessi e dagli altri dovete **capire che le persone sono cablate in modo molto diverso**.

In poche parole, imparare a prendere decisioni nel modo migliore possibile e trovare il coraggio di prenderle è conseguenza della scelta di a)

inseguire i nostri traguardi, b) fallire e riflettere bene attraverso l’apertura mentale radicale, c) cambiare/evolversi per diventare sempre più capaci e meno timorosi. Nell’ultimo capitolo di questa sezione, «Imparate a prendere decisioni con efficienza», ho condiviso alcuni principi più dettagliati per ottenere tutti i risultati elencati qui sopra e per valutare la strada migliore da seguire in situazioni specifiche.

Naturalmente potete fare tutte queste cose da soli, ma se avete compreso qualcosa sul concetto di apertura mentale radicale dovrebbe esservi ormai chiaro che da soli arriverete solo fino a un certo punto. Tutti abbiamo bisogno degli altri per triangolare e prendere le decisioni migliori possibili; gli altri ci aiutano a vedere oggettivamente le nostre debolezze e a correggerle. Più di ogni altro fattore, la vostra vita è influenzata dalle persone che avete intorno e da come interagite tra voi.

La vostra capacità di ottenere ciò che volete quando lavorate con altre persone che vogliono le stesse cose è molto superiore alla vostra capacità di ottenere queste cose da soli. Ma non abbiamo parlato di come i gruppi possono raggiungere la massima efficacia. È di questo che parleremo nei *Principi di lavoro*.

La sezione *Principi di lavoro* parla delle persone che lavorano insieme. Poiché il potere di un gruppo è molto superiore al potere di un individuo, i principi a cui si attiene il gruppo sono probabilmente ancora più importanti di quelli che abbiamo esaminato finora. In effetti li ho scritti per primi, prima dei *Principi di vita*, per aiutare altre persone a dare senso all’approccio che applicavo implicitamente nella gestione di Bridgewater. I miei *Principi di lavoro* sono in pratica i *Principi di vita* che avete appena letto, applicati ai gruppi. Vi mostrerò, principio dopo principio, come un sistema decisionale reale, pratico, ponderato per la validità di opinione converte il pensiero indipendente in decisioni di gruppo efficaci. Ritengo che un sistema di questo tipo possa rendere più efficiente ogni organizzazione – azienda, governo, associazione filantropica – e possa rendere più piacevole appartenervi.

**Spero che questi principi possano  
aiutarvi a lottare bene e a trarre tutta  
la gioia possibile dalla vita.**

# **RIASSUNTO E TABELLA DEI PRINCIPI DI VITA**

- Pensate con la vostra testa per decidere 1) cosa volete, 2) cosa è vero e 3) che cosa dovete fare per ottenere il #1 sulla base del #2; e fatelo con umiltà e tenendo la mente aperta, in modo da poter selezionare le idee migliori tra quelle disponibili.

## **Introduzione ai Principi di vita**

- Osservate le ricorrenze in queste realtà che vi influenzano, al fine di comprendere le relazioni di causa-effetto che le orientano e di imparare i principi per affrontarle nel modo giusto.

## **PARTE II: PRINCIPI DI VITA**

### **1 Fate i conti con la realtà e accettatela**

- 1.1 Siate iperrealisti.
  - a. Sogni + Realtà + Determinazione = Una vita di successi.
- 1.2 La verità – o, più precisamente, una comprensione accurata della realtà – è il fondamento essenziale di ogni risultato positivo.
- 1.3 Praticate l'apertura mentale radicale e la trasparenza estrema.
  - a. L'apertura mentale e la trasparenza estrema sono inestimabili per l'apprendimento rapido e il cambiamento efficace.

- b.** Non dovete lasciarvi intralciare dalla paura delle opinioni altrui.
- c.** Accettare la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema consentirà di attribuire più significato al lavoro e alle relazioni.

**1.4 Osservate la natura per scoprire come funziona la realtà.**

- a.** Non restate ancorati alle vostre idee su come «dovrebbero» essere le cose, perché altrimenti non scoprirete come sono davvero.
- b.** Per essere «buona» una cosa deve funzionare in modo coerente con le leggi della realtà e contribuire all’evoluzione dell’intero; è la situazione meglio ricompensata.
- c.** L’evoluzione è la forza più potente dell’universo; è l’unica realtà permanente ed è il motore di tutte le cose.
- d.** Evoluzione o morte.

**1.5 L’evoluzione è il più grande successo della vita e la più grande delle ricompense.**

- a.** Gli incentivi per l’individuo devono allinearsi agli obiettivi del gruppo.
- b.** La realtà ottimizza per l’intero, non per voi.
- c.** L’adattamento, condotto attraverso una rapida sequenza di tentativi ed errori, è inestimabile.
- d.** Rendetevi conto che siete simultaneamente tutto e niente: decidete cosa volete essere.
- e.** Ciò che sarete dipende dalla prospettiva che avete.

**1.6 Comprendete le lezioni pratiche offerte dalla natura.**

- a.** Massimizzate la vostra evoluzione.
- b.** Ricordate: senza fatica non si ottiene nulla.
- c.** È una legge fondamentale della natura: per diventare più forti bisogna sondare i propri limiti, il che è doloroso.

**1.7 Dolore + riflessione = progresso.**

- a.** Andate verso il dolore anziché evitarlo.
- b.** Accettate la fermezza a fin di bene.

**1.8 Soppesate le conseguenze di secondo e terzo ordine.**

**1.9 Prendetevi la responsabilità dei risultati.**

**1.10 Osservate il processo dall’alto.**

- a.** Pensate a voi stessi come a una macchina che opera all’interno di un’altra macchina e sappiate che avete la capacità di alterare le vostre macchine per produrre risultati migliori.
- b.** Paragonando i vostri risultati con gli obiettivi che vi eravate prefissi, potete scoprire come modificare il sistema.
- c.** Distingue tra voi come progettista del processo e voi come operatore nel processo.
- d.** L’errore più grave che tante persone commettono è non vedere se stessi e gli altri in maniera obiettiva, finendo per scontrarsi ripetutamente con i propri punti deboli e con quelli degli altri.
- e.** Le persone di successo sono quelle che riescono a ergersi al di sopra di sé per vedere le cose con obiettività e gestirle in modo da plasmare il cambiamento.
- f.** Chiedere aiuto ad altre persone, che siano forti nelle aree in cui voi siete deboli, è una competenza utilissima da sviluppare in ogni caso, perché vi aiuterà ad alzare barriere per impedirvi di fare quello che non è bene che facciate.

- g. Poiché è difficile osservare se stessi in modo obiettivo, dovete fidarvi dell'opinione degli altri e dell'insieme delle prove raccolte.
    - h. Se avete la mente aperta e siete abbastanza determinati, potete ottenere praticamente qualsiasi cosa.

## **2 Usate il Processo in 5 passi per ottenere ciò che volete dalla vita**

### **2.1 Prefiggetevi obiettivi chiari.**

- a. Stabilite delle priorità: potete avere quasi ogni cosa che volete, ma non potete avere tutto ciò che volete.
- b. Non confondete obiettivi e desideri.
- c. Decidete cosa volete davvero dalla vita conciliando obiettivi e desideri.
- d. Non scambiate gli aspetti esteriori del successo per il successo in sé.
- e. Non scartate mai un obiettivo perché vi sembra irraggiungibile.
- f. Ricordate che grandi aspettative generano grandi capacità.
- g. Quasi nulla può impedirvi di avere successo se siete a) flessibili e b) responsabili.
- h. Saper affrontare bene le battute d'arresto è altrettanto importante che saper andare avanti.

### **2.2 Identificate e non tollerate i problemi.**

- a. Vedete i problemi dolorosi come occasioni di miglioramento che vi chiedono a gran voce di essere implementate.
- b. Non sottraetevi al confronto con i problemi, perché sono radicati nella cruda realtà, che è spiacevole da guardare in faccia.
- c. Identificate con esattezza i problemi.
- d. Non scambiate una causa del problema per il vero problema.
- e. Distinguete i problemi grandi da quelli piccoli.
- f. Una volta identificato un problema, non tolleratelo.

### **2.3 Diagnosticate i problemi per individuarne le cause di fondo.**

- a. Concentratevi sul «cos'è» prima di decidere «cosa fare».
- b. Distinguete le cause immediate dalle cause di fondo.
- c. Riconoscete che sapere com'è fatta una persona (voi compresi) vi dirà cosa potete aspettarvi da lei.

### **2.4 Elaborate un piano.**

- a. Tornate indietro prima di andare avanti.
- b. Pensate al vostro problema come a una serie di risultati prodotti da un processo.
- c. Ricordate che solitamente ci sono molte strade per raggiungere i vostri obiettivi.
- d. Pensate al vostro piano come alla sceneggiatura di un film: visualizzate chi farà cosa nel corso del tempo.
- e. Mettete per iscritto il vostro piano, affinché tutti possano vederlo e misurare i progressi fatti.
- f. Riconoscete che non ci vuole molto tempo per elaborare un buon piano.

### **2.5 Continuate a impegnarvi fino al traguardo.**

- a. I grandi pianificatori che non mettono in pratica i loro progetti non vanno da nessuna parte.
  - b. Le buone abitudini lavorative sono molto sottovalutate.
  - c. Stabilite unità di misura chiare per essere certi di attenervi al piano.
- 2.6 **Ricordate che i punti deboli non contano se trovate soluzioni.**
- a. Osservate le ricorrenze nei vostri errori e identificate in quale 5 Passi tendete a sbagliare.
  - b. Ciascuno di noi ha almeno un grosso ostacolo che gli impedisce di raggiungere il successo; trovate il vostro e affrontatelo.
- 2.7 **Comprendete le mappe mentali vostre e altrui e imparate l'umiltà.**

### 3 Praticate l'apertura mentale radicale

- 3.1 **Riconoscete le due barriere.**
- a. Comprendete la barriera dell'ego.
  - b. I vostri due «io» lottano per controllarvi.
  - c. Comprendete la barriera del punto cieco.
- 3.2 **Praticate l'apertura mentale radicale.**
- a. Credere sinceramente nella possibilità che non conosciate la strada migliore e capire che la vostra abilità di affrontare l'ignoranza è più importante di qualsiasi cosa possiate sapere.
  - b. Ammettere che il processo decisionale si articola in due fasi: prima raccogliere tutte le informazioni rilevanti, poi decidere.
  - c. Non preoccuparsi di fare buona impressione, ma di raggiungere gli obiettivi.
  - d. Capire che non si può esprimere senza prima assorbire.
  - e. Riconoscere che, per maturare la prospettiva che deriva dal vedere le cose con gli occhi di un altro, occorre sospendere il giudizio per un periodo di tempo: solo con l'empatia possiamo valutare correttamente il punto di vista altrui.
  - f. Ricordare che cercate la risposta migliore in assoluto, non semplicemente la migliore che riuscite a darvi da soli.
  - g. Stabilire se discutere o se sforzarvi di capire, sulla base della validità di opinione vostra e altrui.
- 3.3 **Apprezzate l'arte del disaccordo ragionato.**
- 3.4 **Triangolate la vostra opinione con quella di persone la cui opinione ha valore e che siano disposte a dissentire.**
- a. Pianificare per lo scenario peggiore possibile per renderlo più positivo possibile.
- 3.5 **Riconoscete i segni della chiusura e dell'apertura mentale a cui prestare attenzione.**
- 3.6 **Imparate ad aprire la mente in modo radicale.**
- a. Usate regolarmente il dolore come guida per la riflessione di qualità.
  - b. Prendete l'abitudine di tenere la mente aperta.
  - c. Scoprite quali sono i vostri punti ciechi.
  - d. Se un certo numero di persone autorevoli vi dicono che sbagliate e solo voi non la vedete così, date per scontato di avere un pregiudizio.

- e. Meditate.
- f. Basatevi sulle evidenze e incoraggiate gli altri a farlo.
- g. Fate tutto il possibile per aiutare anche gli altri a tenere la mente aperta.
- h. Usate gli strumenti decisionali basati sulle evidenze.
- i. Imparate a riconoscere il momento giusto per smettere di lottare e abbiate fiducia nel processo decisionale.

## 4 Comprendete che la mente delle persone è cablata in modo molto diverso

- 4.1 Capite quant'è importante sapere come siete cablati voi e come lo sono gli altri.
  - a. Nasciamo con una serie di attributi che possono aiutarci o danneggiarci, a seconda di come vengono applicati.
- 4.2 Il lavoro significativo e le relazioni significative non sono solo belle cose che scegliamo per noi stessi: sono geneticamente programmate in noi.
- 4.3 Comprendete le grandi battaglie del cervello e come governarle per ottenere ciò che volete «voi».
  - a. Rendetevi conto che la coscienza è in guerra con l'inconscio.
  - b. Sappiate che la lotta più incessante è quella tra emozioni e pensieri.
  - c. Conciliate emozioni e pensieri.
  - d. Scegliete bene le abitudini
  - e. Addestrate il vostro «io di livello inferiore», con gentilezza e persistenza, a costruire le abitudini giuste.
  - f. Comprendete le differenze tra cervello sinistro e cervello destro.
  - g. Comprendete fino a che punto il cervello è in grado di cambiare.
- 4.4 Scoprite come siete fatti e come sono fatti gli altri.
  - a. Introversione ed estroversione.
  - b. Intuizione e sensibilità.
  - c. Ragione e sentimento.
  - d. Pianificare e percepire.
  - e. Creatori, raffinatori, avanzatori, esecutori, flessori.
  - f. Focalizzarsi sui compiti o sugli obiettivi.
  - g. Il Workplace Personality Inventory.
  - h. Gli Innovatori sono le persone che sanno passare dalla visualizzazione all'attuazione.
- 4.5 Mettere le persone giuste nei ruoli giusti in sostegno dei vostri obiettivi è il segreto del successo, qualsiasi sia il traguardo che vi prefiggete.
  - a. Gestite voi stessi e orchestrate gli altri per ottenere ciò che volete.

## 5 Imparate a prendere le decisioni con efficienza

- 5.1 Riconoscete che 1) la minaccia più grande ai processi decisionali sono le emozioni dannose; 2) prendere una decisione è un processo in due fasi (prima imparare e poi decidere).

- 5.2 Sintetizzare la situazione presente.**
- a. Una delle decisioni più importanti che possiate prendere è: a chi fare domande.
  - b. Non credete a tutto quello che sentite.
  - c. Ogni cosa sembra più grande se la guardate da vicino.
  - d. Il nuovo è sopravvalutato rispetto all'ottimo.
  - e. Non date troppo peso ai punti.
- 5.3 Sintetizzare la situazione nel corso del tempo.**
- a. Tenete a mente sia i tassi di cambiamento sia i livelli delle realtà e le relazioni tra loro.
  - b. State imprecisi.
  - c. Ricordate la Regola dell'80/20 e sappiate cos'è quel cruciale 20 per cento.
  - d. State imperfezionisti.
- 5.4 Orientarsi correttamente tra i livelli.**
- a. Usate le locuzioni «sopra il limite» e «sotto il limite» per stabilire su che livello si muove una conversazione.
  - b. Ricordate che le decisioni vanno prese al livello appropriato, ma dovrebbero anche essere coerenti tra i diversi livelli..
- 5.5 Logica, ragione e senso comune sono gli strumenti migliori per sintetizzare la realtà e capire come agire su di essa.**
- 5.6 Prendete le decisioni come calcoli del valore atteso.**
- a. Aumentare la probabilità di aver ragione è utile qualsiasi sia quella probabilità al momento.
  - b. Sapere quando non scommettere è altrettanto importante che sapere quali scommesse vale probabilmente la pena di fare.
  - c. Le scelte migliori sono quelle che hanno più pro che contro, non quelle che non hanno alcun contro.
- 5.7 Stabilite le priorità soppesando il valore delle informazioni aggiuntive rispetto al costo di non decidere.**
- a. Tutti i vostri «devo» devono essere sopra il limite prima di iniziare con i «vorrei».
  - b. È probabile che non abbiate tempo di occuparvi delle cose non importanti, che è preferibile al non avere tempo di occuparsi delle cose importanti.
  - c. Non scambiate le possibilità per probabilità.
- 5.8 Semplificate!**
- 5.9 Usate i principi.**
- 5.10 Ponderate per la validità di opinione le vostre decisioni.**
- 5.11 Convertite i vostri principi in algoritmi e lasciate che il computer prenda le decisioni accanto a voi.**
- 5.12 Non fidatevi troppo dell'intelligenza artificiale se non l'avete compresa a fondo.**

# **PARTE III**

# **PRINCIPI DI LAVORO**

## **RIASSUNTO E TABELLA DEI PRINCIPI DI LAVORO**

*Includo questo riassunto e questa tabella dei Principi di lavoro in modo che possiate scegliere di sfogliarli tutti, trovare quelli che vi interessano di più o saltare questa sezione e riprendere la lettura da p. 296.*

### **PARTE TERZA. PRINCIPI DI LAVORO**

- **Un'organizzazione è un sistema composto da due elementi principali: cultura e persone.**
  - a. Un'ottima organizzazione ha ottime persone e un'ottima cultura.
  - b. Le persone eccellenti hanno un ottimo carattere e grandi capacità.
  - c. Le culture eccellenti portano in superficie problemi e dissensi e li appianano; amano immaginare e costruire grandi cose che non erano mai state costruite prima.
- **La fermezza a fin di bene permette di ottenere l'eccellenza nel lavoro e nelle relazioni.**
  - a. Per raggiungere l'eccellenza, su certe cose non si può scendere a compromessi.
- **Una meritocrazia delle idee ponderata per la validità di opinione è il sistema migliore per prendere decisioni efficaci.**
- **Unite la passione al lavoro e lavorate con persone con cui siete felici di passare del tempo.**

**PER FAVORIRE UNA CULTURA AZIENDALE ADEGUATA...**

# **1 Confidate nella verità a tutti i costi e nella trasparenza estrema**

- 1.1 Capite che non avete nulla da temere dalla verità.**
- 1.2 Abbiate integrità e pretendetela dagli altri.**
  - a. Non dite mai nulla a proposito di una persona che non le direste in faccia e non mettete sotto processo una persona senza accusarla apertamente.
  - b. Non lasciate che la lealtà per le persone intralci il cammino della verità e il benessere dell'organizzazione.
- 1.3 Create un ambiente in cui chiunque abbia il diritto di capire cosa è sensato e in cui nessuno abbia il diritto di avere un'opinione negativa senza esprimerla a voce alta.**
  - a. Alzate la voce, assumetevi la responsabilità, oppure andatevene.
  - b. Siate estremamente aperti.
  - c. Non siate ingenui sulla disonestà.
- 1.4 Praticate la trasparenza estrema.**
  - a. Usate la trasparenza per contribuire a far rispettare la giustizia.
  - b. Condividete le cose più difficili da condividere.
  - c. Mantenete molto rare le eccezioni alla trasparenza estrema.
  - d. Assicuratevi che chi riceve la trasparenza estrema sappia che deve gestirla bene e valutare con intelligenza.
  - e. Offrite trasparenza alle persone che sanno gestirla e negatela alle persone che non la gestiscono bene oppure rimuovete quelle persone dall'organizzazione.
  - f. Non condividete informazioni sensibili con i nemici dell'organizzazione.
- 1.5 Le relazioni significative e il lavoro significativo si rafforzano a vicenda, soprattutto quando sono sostenuti dalla verità a tutti i costi e dalla trasparenza estrema.**

# **2 Conferite significato al lavoro e alle relazioni**

- 2.1 Siate leali alla missione comune e non a chi non la rispetta.**
- 2.2 Siate cristallini sui termini dell'accordo.**
  - a. Assicuratevi che le persone diano più considerazione agli altri di quanta ne pretendono per sé.
  - b. Assicuratevi che le persone capiscano la differenza tra equità e generosità.
  - c. Sappiate dove si trova il confine e collocatevi oltre la soglia dell'equità.
  - d. Retribuite il lavoro svolto.
- 2.3 Riconoscete che le dimensioni dell'organizzazione possono costituire una minaccia per le relazioni significative.**
- 2.4 Ricordate che la maggior parte delle persone finge di agire nel vostro interesse ma agisce nel proprio.**
- 2.5 Fate tesoro delle persone oneste e capaci che vi tratteranno bene anche quando guardate dall'altra parte.**

### **3 Instaurate una cultura in cui sia lecito sbagliare e sia inaccettabile non imparare dagli errori**

- 3.1 Riconoscete che gli errori sono una parte naturale del processo evolutivo.**
  - a. Fallite bene.
  - b. Non sentitevi in colpa per i vostri errori e per quelli degli altri. Amateli!
- 3.2 Non preoccupatevi di fare bella figura, preoccupatevi di raggiungere gli obiettivi.**
  - a. Superate l'idea di «colpa» e «merito» e passate a «corretto» e «scorretto».
- 3.3 Osservate le regolarità degli errori per vedere se sono il risultato di debolezze.**
- 3.4 Ricordate di riflettere quando provate dolore.**
  - a. Riflettete su voi stessi e assicuratevi che i vostri collaboratori riflettano su di sé.
  - b. Sappiate che nessuno riesce a vedersi in modo obiettivo.
  - c. Insegnate e rinforzate i meriti dell'apprendimento basato sugli errori.
- 3.5 Sappiate quali tipi di errori sono accettabili e quali no; non permettete alle persone che lavorano per voi di commettere quelli inaccettabili.**

### **4 Intendetevi bene e rimanete continuamente sulla stessa lunghezza d'onda**

- 4.1 Riconoscete che i conflitti sono essenziali per promuovere ottime relazioni perché sono il modo in cui le persone determinano se i loro principi sono allineati e appianano le divergenze.**
  - a. Dedicate moltissimo tempo ed energia a comprendervi l'un l'altro, perché è l'investimento migliore che possiate fare.
- 4.2 Imparate a intendervi e a discutere bene.**
  - a. Portate in superficie le aree di possibile disaccordo.
  - b. Distinguete tra lamentele fini a se stesse e lamentele che puntano al miglioramento.
  - c. Ricordate che per ogni storia c'è anche un'altra versione dei fatti.
- 4.3 Tenete la mente aperta e state assertivi allo stesso tempo.**
  - a. Distinguete le persone con la mente aperta da quelle con la mente chiusa.
  - b. Non abbiate nulla a che fare con le persone che hanno la mente chiusa.
  - c. Fate attenzione alle persone che trovano imbarazzante non sapere.
  - d. Assicuratevi che le persone che ricoprono ruoli di responsabilità abbiano la mente aperta riguardo le domande e i commenti degli altri.
  - e. Riconoscete che intendersi è responsabilità di entrambe le parti.
  - f. Preoccupatevi più della sostanza che dello stile.
  - g. State ragionevoli e aspettatevi che lo siano gli altri.
  - h. Dare suggerimenti e fare domande non equivale a criticare, quindi non reagite come se fosse così.
- 4.4 Se siete voi a moderare la riunione, dirigete la conversazione.**
  - a. Chiarite chi è a moderare la riunione e a chi deve servire.
  - b. State precisi per evitare ogni confusione.

- c. Esplicitate quale tipo di comunicazione intendete avere alla luce degli obiettivi e delle priorità.
  - d. Guidate la discussione comportandovi in modo assertivo e mantenendo la mente aperta.
  - e. Orientatevi tra i diversi livelli della conversazione.
  - g. Imponete la logica alla conversazione.
  - h. Fate attenzione a non perdere responsabilità personale nei processi decisionali di gruppo.
  - i. Utilizzate la «regola dei due minuti» per evitare le interruzioni continue.
  - j. Fate attenzione alle persone assertive che parlano troppo in fretta.
  - k. Completate le conversazioni.
  - l. Usate la comunicazione in vostro favore.
- 4.5 **La collaborazione efficace è come il jazz.**
- a. 1+1=3.
  - b. da 3 a 5 fa più di 20.
- 4.6 **Quando avete l'allineamento, tenetevolo stretto.**
- 4.7 **Se scoprite di non riuscire a riconciliare divergenze drastiche – soprattutto in fatto di valori – decidete se vale la pena di preservare la relazione.**

## 5 Prendete decisioni ponderate per la validità di opinione

- 5.1 **Riconoscete che, per una meritocrazia delle idee efficace, dovete comprendere i meriti delle idee di ciascuno.**
- a. Se non riuscite a fare bene una cosa, non pensate di poter dire agli altri come va fatta.
  - b. Ricordate che tutti hanno opinioni e spesso sono sbagliate.
- 5.2 **Trovate le persone più autorevoli possibile che siano in disaccordo con voi e cercate di comprendere il loro punto di vista.**
- a. Fate riferimento alla validità di opinione delle persone per valutare la probabilità che le loro opinioni siano giuste.
  - b. Ricordate che le opinioni autorevoli hanno più probabilità da persone che 1) hanno ottenuto con successo il risultato in questione di provenire almeno tre volte e 2) sono in grado di spiegare bene le relazioni causa-effetto che li hanno condotti alle loro conclusioni.
  - c. Se qualcuno non ha mai fatto una certa cosa, ma ha una teoria che sembra logica e può essere sottoposta a uno stress test, allora conviene certamente collaudarla.
  - d. Non prestate troppa attenzione alle conclusioni a cui le persone arrivano, quanto piuttosto al ragionamento che le ha condotte alle conclusioni.
  - e. Anche le persone inesperte possono avere grandi idee, a volte molto migliori delle persone più esperte.
  - f. Tutti dovrebbero esprimere sinceramente la fiducia che ripongono nei loro pensieri.
- 5.3 **Chiedetevi se state svolgendo il ruolo di un insegnante, un allievo o un pari grado, e se è bene che insegniate, che facciate domande o che conduciate un dibattito.**
- a. È più importante che lo studente capisca l'insegnante che non il contrario, benché siano entrambe cose importanti.

- b. Riconoscete che, benché tutti abbiano il diritto e la responsabilità di provare a capire le cose importanti, devono farlo con umiltà e con un'apertura mentale radicale.
- 5.4 Capite in che modo gli altri sono arrivati a maturare la loro opinione.**
  - a. Se fate una domanda a qualcuno, probabilmente vi darà una risposta: quindi pensate bene a chi rivolgere le domande.
  - b. Il fatto che ciascuno interroghi a caso tutti gli altri è un'improduttiva perdita di tempo.
  - c. Attenzione alle affermazioni che iniziano con «Penso che...»
  - d. Valutate la validità di opinione tenendo traccia sistematicamente dei risultati ottenuti da ciascuno nel corso del tempo.
- 5.5 Il disaccordo va portato avanti con efficienza.**
  - a. Sappiate quand'è il momento di smettere di dibattere e iniziare a mettersi d'accordo sul da farsi.
  - b. Usate la ponderazione per la validità di opinione come uno strumento e non come un surrogato del processo decisionale per le Persone Responsabili.
  - c. Dato che non avrete tempo di esaminare approfonditamente di persona i ragionamenti di tutti, scegliete saggiamente le persone attendibili.
  - d. Quando siete responsabili di una decisione, paragonate la vostra opinione al processo decisionale collettivo ponderato per la validità di opinione.
- 5.6 Riconoscete che tutti hanno il diritto e la responsabilità di provare a capire le cose importanti.**
  - a. La comunicazione che mira a ottenere la risposta migliore deve coinvolgere le persone più rilevanti.
  - b. La comunicazione che mira a istruire o a promuovere la coesione deve coinvolgere una gamma più vasta di persone di quante ne servirebbero se l'obiettivo fosse solo ottenere la risposta migliore.
  - c. Riconoscete che non avete bisogno di giudicare tutto.
- 5.7 Prestate più attenzione all'equità del sistema decisionale rispetto al fatto di poter fare le cose a modo vostro.**

## 6 Scoprite come appianare le divergenze

- 6.1 Ricordate: i Principi non possono essere ignorati di comune accordo.**
  - a. Le stesse regole di comportamento si applicano a tutti.
- 6.2 Assicuratevi che la gente non scambi il diritto di lamentarsi, consigliare e dibattere apertamente per il diritto di prendere decisioni.**
  - a. Quando vi opponete a una decisione e/o a un decisore, inquadrate la nel suo contesto.
- 6.3 Non lasciate irrisolti i conflitti importanti.**
  - a. Non lasciate che le piccole cose vi dividano quando l'accordo sulle grandi cose dovrebbe unirvi.
  - b. Non restate bloccati nel disaccordo: delegate verso l'alto o votate!
- 6.4 Una volta presa una decisione, tutti dovrebbero appoggiarla anche se i singoli possono trovarsi ancora in disaccordo.**
  - a. Osservate le cose dall'alto.

- b. Non permettete mai alla meritocrazia delle idee di degenerare in anarchia.
  - c. Non permettete i linciaggi e le violenze di massa.
- 6.5 **Ricordate che, se la meritocrazia delle idee entra in conflitto con il benessere dell'organizzazione, inevitabilmente ne soffrirà.**
  - a. Dichiaretate la «legge marziale» solo in circostanze rare o estreme, quando i principi vanno sospesi.
  - b. Diffidate di chi chiede la sospensione della meritocrazia delle idee «per il bene dell'organizzazione.»
- 6.6 **Riconoscete che, se le persone che esercitano il potere non vogliono operare in base ai principi, la metodologia operativa basata sui principi smetterà di funzionare.**

## PER TROVARE LE PERSONE GIUSTE...

### 7 Ricordate che il CHI è più importante del COSA

- 7.1 **Ricordate che la decisione più importante che dobbiate prendere è la selezione delle Persone Responsabili.**
  - a. Capite che le PR più importanti sono quelle responsabili degli obiettivi, dei risultati e dei processi ai livelli più alti.
- 7.2 **Sappiate che la Persona Responsabile ultima sarà quella che subirà le conseguenze di ciò che viene fatto.**
  - a. Assicuratevi che tutti abbiano qualcuno a cui rendere conto.
- 7.3 **Ricordate la forza che sta dietro alla cosa.**

### 8 Assumete le persone giuste, perché assumere quelle sbagliate costa carissimo

- 8.1 **Associate la persona al progetto**
  - a. Pensate a quali valori, abilità e competenze cercate (in questo ordine).
  - b. Rendete sistematica e scientifica la ricerca delle persone giuste.
  - c. Sentite il clic: trovate l'abbinamento giusto tra ruolo e persona.
  - d. Cercate persone brillanti, non solo «uno qualsiasi di quelli».
  - e. Non usate la vostra autorità per trovare lavoro a qualcuno.
- 8.2 **Ricordate che le persone sono fatte in modo molto diverso tra loro e che modi diversi di vedere e pensare le rendono adatte a lavori diversi.**
  - a. Capite come usare e interpretare le valutazioni di personalità.
  - b. Ricordate che le persone tendono a selezionare altre persone simili a loro, quindi scegliete selezionatori capaci di identificare ciò che cercate.
  - c. Cercate persone che siano disposte a osservarsi con obiettività.
  - d. Ricordate che di solito le persone non cambiano molto.

- 8.3 Pensate ai vostri team come foste allenatori: una sola persona non può possedere tutte le qualità necessarie a produrre il successo, eppure tutti devono eccellere.**
- 8.4 Prestate attenzione ai trascorsi delle persone.**
- a. Leggete le referenze.
  - b. Ricordate che i risultati scolastici non vi garantiscono che una persona possieda i valori e le capacità che cercate.
  - c. È meglio avere grandi menti teoriche, ma sappiate che contano molto anche l'esperienza e un buon curriculum.
  - d. Fate attenzione all'idealista privo di senso pratico.
  - e. Non date per scontato che una persona che ha avuto successo altrove ne avrà anche nel lavoro che le assegnate.
  - f. Assicuratevi che le persone che lavorano per voi abbiano carattere e siano capaci.
- 8.5 Non assumete solo le persone adatte al primo lavoro che faranno; assumete le persone con cui volete trascorrere la vita.**
- a. Cercate persone che facciano molte buone domande.
  - b. Mostrate ai candidati i vostri difetti.
  - c. Suonate il jazz con persone con cui siete compatibili, ma che possano anche mettervi alla prova.
- 8.6 Al momento di decidere la retribuzione, offrite sia stabilità sia opportunità.**
- a. Pagate la persona, non il lavoro.
  - b. Legate almeno in parte le metriche sulle prestazioni alla retribuzione.
  - c. Pagate più di quanto sia equo.
  - d. Puntate a ingrandire la torta per tutti, più che a riservare la fetta più larga a voi o a qualcun altro.
- 8.7 Ricordate che nelle grandi partnership la considerazione e la generosità sono più importanti dei soldi.**
- a. Siate generosi e aspettatevi generosità dagli altri.
- 8.8 Gli ottimi dipendenti sono difficili da trovare, quindi assicuratevi di sapere come tenerveli stretti.**

## **9 Non smettete mai di formare, mettere alla prova, valutare e classificare le persone**

- 9.1 Capite che voi e le persone che lavorano per voi affronterete un percorso di evoluzione personale.**
- a. Riconoscete che l'evoluzione personale dovrebbe essere relativamente rapida e una conseguenza naturale della scoperta dei propri punti di forza e punti deboli; quindi i percorsi di carriera non sono pianificati fin dall'inizio.
  - b. Capite che la formazione guida il processo di evoluzione personale.
  - c. Insegnate a pescare alle persone che lavorano per voi anziché dare loro del pesce, anche a costo di lasciare che commettano alcuni errori.
  - d. Riconoscete che l'esperienza crea un apprendimento interiorizzato che lo studio dei libri non può sostituire.

- 9.2 Offrite un feedback costante.**
- 9.3 Valutate con precisione, non con gentilezza.**
- a. Alla fine, precisione e gentilezza sono la stessa cosa.
  - b. Mettete in prospettiva complimenti e critiche.
  - c. Pensate alla precisione, non alle conseguenze.
  - d. Date valutazioni corrette.
  - e. Imparate dai successi oltre che dai fallimenti.
  - f. Sappiate che quasi tutti pensano che ciò che hanno fatto, e ciò che stanno facendo, sia molto più importante di quanto non sia in realtà.
- 9.4 Riconoscete che la fermezza a fin di bene è la forma più alta e più difficile di amore (raramente è accolta di buon grado).**
- a. Riconoscete che la maggior parte delle persone preferisce i complimenti, ma le critiche mirate sono più utili.
- 9.5 Non nascondete le vostre osservazioni sulle persone.**
- a. Sintetizzate a posteriori partendo dai fatti specifici.
  - b. Sfruttate i punti.
  - c. Non sopravvalutate i punti.
  - d. Usate strumenti di valutazione, come indicatori di efficienza, metriche e revisioni formali, per documentare tutti gli aspetti del rendimento di una persona.
- 9.6 Il processo di scoperta delle caratteristiche di ogni persona dev'essere aperto, evolutivo e iterativo.**
- a. Usate metriche chiare e imparziali.
  - b. Incoraggiate tutti a riflettere obiettivamente sulle proprie prestazioni.
  - c. Esamine il quadro completo.
  - d. Per la valutazione delle prestazioni, iniziate da casi specifici, cercate ricorrenze e intendetevi con la persona che viene valutata esaminando insieme i dati.
  - e. Ricordate che, nel valutare le persone, i due errori più gravi che possiate fare sono: nutrire troppa fiducia nella vostra valutazione e non intendervi su di essa.
  - f. Intendetevi sulle valutazioni in maniera non gerarchica.
  - g. Imparate qualcosa sul conto delle persone che lavorano per voi e fate in modo che loro imparino qualcosa su di voi, attraverso la conversazione aperta sugli errori e sulle loro cause di fondo.
  - h. Capite che, per assicurarsi che le persone lavorino bene, non è necessario controllare in ogni istante ciò che ciascuno sta facendo.
  - i. Rendetevi conto che cambiare è difficile.
  - j. Aiutate le persone a superare il dolore che deriva dall'esplorazione delle loro debolezze.
- 9.7 Sapere come funzionano le persone, e poter giudicare se quel modo di operare darà buoni risultati, è più importante che sapere cos'hanno fatto.**
- a. Se qualcuno fa male il suo lavoro, valutate se sia dovuto a formazione insufficiente o ad abilità insufficienti.
  - b. Formare e mettere alla prova una persona che rende poco, per scoprire se può acquisire le competenze necessarie, senza simultaneamente sforzarsi di valutare le sue capacità, è un errore frequente.

- 9.8 Riconoscete che, quando siete sulla stessa lunghezza d'onda con qualcuno sui suoi punti deboli, quei punti deboli sono probabilmente veri.**
- Quando giudicate le persone, ricordate che non dovete arrivare al «senz'ombra di dubbio».
  - Dovrebbe bastarvi meno di un anno per capire com'è fatta una persona e se è adatta al lavoro che fa.
  - Continuate a valutare le persone per tutto il corso del loro impiego.
  - Valutate i dipendenti con lo stesso rigore con cui valutate i candidati all'assunzione.
- 9.9 Formate le persone, circondatele di guardrail o rimuovetele; non riabilitatele.**
- Non collezionate persone.
  - Siate disposti a «uccidere le persone che amate».
  - Quando qualcuno è «senza scatola», valutate se c'è una scatola aperta in cui si troverebbe meglio o se avete bisogno che esca dall'azienda.
  - Fate attenzione se permettete a una persona di assumere un altro ruolo dopo un insuccesso.
- 9.10 Ricordate che l'obiettivo di un trasferimento è fare l'uso migliore e più elevato di una persona in un modo che avvantaggi la comunità nel suo insieme.**
- Permettete alle persone di completare il lavoro prima di spostarle altrove.
- 9.11 Non abbassate l'asticella.**

## **PER COSTRUIRE E FAR EVOLVERE IL PROCESSO...**

### **10 Gestite l'impresa come se manovraste un macchinario per raggiungere un obiettivo**

- 10.1 Guardate dall'alto il vostro processo e voi stessi al suo interno.**
- Paragonate costantemente i risultati agli obiettivi.
  - Capite che un ottimo manager è essenzialmente un ingegnere gestionale.
  - Sviluppate ottime metriche.
  - Non prestate troppa attenzione a ciò che vi succede e troppo poca attenzione al vostro processo.
  - Non lasciatevi distrarre dalle cose che luccicano.
- 10.2 Ricordate che, per ogni caso che affrontate, il vostro approccio dovrebbe avere due finalità: 1) avvicinarvi all'obiettivo e 2) allenare e collaudare il processo (cioè le persone e il progetto).**
- Ogni cosa è un case study.
  - Quando si verifica un problema, conducete la discussione su due livelli: 1) Il livello-processo (perché si è prodotto quel risultato) e 2) il livello caso-in-esame (cosa possiamo farci).
  - Quando enunciate regole, spiegate i principi alla loro base.

- d.** Le vostre politiche devono essere estensioni naturali dei vostri principi.
- e.** Se è vero che quasi sempre buoni principi e buone direttive offrono una buona guida, ricordate però che ogni regola ha le sue eccezioni.

**10.3 Capite le differenze tra managing, micromanaging e assenza di managing.**

- a.** I manager devono assicurarsi che ciò di cui sono responsabili funzioni bene.
- b.** Dirigere il lavoro delle persone che riferiscono a voi dovrebbe dare la stessa sensazione che sciare insieme.
- c.** Uno sciatore eccellente sarà probabilmente un miglior allenatore di sci rispetto a uno sciatore principiante.
- d.** Dovreste poter delegare i dettagli.

**10.4 Sappiate come sono fatte e come funzionano le persone che lavorano per voi, perché sono la vostra risorsa più importante.**

- a.** Misurate regolarmente la temperatura a ogni persona importante per voi e per l'organizzazione.
- b.** Scoprite quanto potete fidarvi delle vostre persone; non datelo per scontato.
- c.** Variate il vostro coinvolgimento a seconda della vostra fiducia.

**10.5 Assegnate chiaramente le responsabilità.**

- a.** Ricordate chi ha quali responsabilità.
- b.** Attenzione allo «slittamento del lavoro».

**10.6 Scavate a fondo per scoprire cosa potete aspettarvi dal vostro processo.**

- a.** Raggiungete un livello soglia di comprensione.
- b.** Evitate di restare troppo distanti.
- c.** Usate gli aggiornamenti quotidiani come uno strumento per restare aggiornati su cosa fanno e cosa pensano le persone che lavorano per voi.
- d.** Indagate per scoprire se è probabile che sorgano problemi prima che sorgano davvero.
- e.** Spingetevi a indagare fino al livello inferiore a quello delle persone che riferiscono a voi.
- f.** Fate in modo che le persone che riferiscono alle persone che riferiscono a voi si sentano libere di risalire fino a voi per esporre i problemi.
- g.** Non date per scontato che le risposte date dalle persone siano corrette.
- h.** Allenate l'orecchio.
- i.** Rendete le vostre indagini trasparenti, non private.
- j.** Accettate di buon grado le indagini.
- k.** Ricordate che le persone che vedono le cose e pensano in un certo modo hanno spesso difficoltà a comunicare e a confrontarsi con le persone che vedono le cose e pensano in un altro modo.
- l.** Levate tutti i fili sospetti.
- m.** Ricordate che ci sono molti modi per arrivare allo stesso risultato.

**10.7 Pensate come un imprenditore e aspettatevi lo stesso dalle persone con cui lavorate.**

- a.** Andare in vacanza non significa poter trascurare le proprie responsabilità.
- b.** Costringete voi stessi e le persone che lavorano per voi a fare cose difficili.

**10.8 Riconoscete e affrontate il «key-man risk».**

**10.9 Non trattate tutti allo stesso modo: trattate tutti nel modo appropriato.**

- a. Non cedete alle minacce.
- b. Abbiate cura delle persone che lavorano per voi.

**10.10 Sappiate che solitamente la grande leadership non è come la si dipinge.**

- a. Siate forti e deboli allo stesso tempo.
- b. Non preoccupatevi di piacere alle persone che lavorano per voi e non fatevi dire da loro cosa dovete fare.
- c. Non date ordini aspettandovi di essere seguiti; cercate di farvi capire e di capire gli altri ricercando l'accordo.

**10.11 Assumetevi le vostre responsabilità, fate assumere le proprie responsabilità alle persone che lavorano con voi, apprezzate il fatto che vi mettano di fronte alle vostre responsabilità.**

- a. Se convenite con qualcuno che una certa cosa debba procedere in un certo modo, assicuratevi che proceda in quel modo, a meno che non vi accordiate per farla procedere diversamente.
- b. Distinguete tra un fallimento in cui qualcuno ha violato il «contratto» e un fallimento in cui non c'era alcun contratto fin dall'inizio.
- c. Evitate di farvi risucchiare verso il basso.
- d. Fate attenzione alle persone che confondono obiettivi e mansioni, perché se non sanno fare quella distinzione non potete affidare loro alcuna responsabilità.
- e. Attenzione al vago e improduttivo «dovrebbe teorico».

**10.12 Comunicate chiaramente il piano e predisponete metriche chiare che mostrino se state progredendo in base al piano.**

- a. Mettete le cose in prospettiva tornando indietro prima di andare avanti.

**10.13 Se non riuscite a far fronte alle vostre responsabilità, chiedete aiuto a chi è più in alto di voi; e assicuratevi che chi lavora per voi sia proattivo e faccia la stessa cosa.**

## **11 Individuate i problemi e non tollerateli**

**11.1 Se non siete preoccupati, dovete preoccuparvi; se siete preoccupati, non dovete preoccuparvi.**

**11.2 Progettate e supervisionate un processo in grado di riconoscere se le cose vanno bene o no, oppure fatelo da soli.**

- a. Assegnate alle persone il compito di percepire i problemi, date loro il tempo per indagare e assicuratevi che abbiano linee di responsabilità indipendenti affinché possano comunicare i problemi senza timore di recriminazioni.
- b. Attenzione alla «Sindrome del rosso nell'acqua bollente».
- c. Attenzione al «pensiero di gruppo»: il fatto che nessuno sembra preoccupato non significa che nulla vada storto.
- d. Per percepire i problemi, confrontate i risultati con gli obiettivi.
- e. «Assaggiate la minestra.»
- f. Incaricate quanti più occhi possibile di cercare problemi.
- g. «Stappate la bottiglia.»
- h. Capite che le persone più vicine a certe mansioni probabilmente le conoscono meglio.

**11.3 Siate molto specifici sui problemi; non partite da generalizzazioni.**

- a. Evitate i «noi» e «voi» anonimi, perché mascherano la responsabilità personale.

**11.4 Non abbiate paura di rimediare alle cose difficili.**

- a. Comprendete che i problemi con buone soluzioni pianificate sono completamente diversi dai problemi senza quelle soluzioni.
- b. Pensate in modo meccanicistico ai problemi che percepite.

## 12 Diagnosticate i problemi per trovarne le cause di fondo

**12.1 Per diagnosticare bene, fate le seguenti domande: 1. Il risultato è buono o cattivo? 2. Chi è responsabile del risultato? 3. Se il risultato è negativo, la Persona Responsabile è incapace e/o il progetto è fatto male?**

- a. Chiedetevi: «Chi dovrebbe fare cosa diversamente?»
- b. Identificate in quale passo del Processo in 5 passi si è verificato l'errore.
- c. Identificate i principi che sono stati violati.
- d. Evitate il «Processo del lunedì».
- e. Non fate confusione tra la qualità delle circostanze di qualcuno e la qualità del loro approccio alla gestione delle circostanze.
- f. Il fatto che abbiate scoperto che qualcun altro non sa cosa fare non significa che lo sappiate voi.
- g. Ricordate che una causa di fondo non è un'azione ma una ragione.
- h. Per distinguere tra un problema di risorse e uno di capacità, immaginate come la persona renderebbe in quella particolare mansione se disponesse di tutte le risorse necessarie.
- i. Tenete a mente che di solito i manager falliscono o non raggiungono gli obiettivi per una (o più) di cinque possibili ragioni.

**12.2 Mantenete una sintesi emergente diagnosticando in continuazione.**

**12.3 Tenete a mente che gli esami diagnostici devono produrre risultati.**

- a. Ricordate che se le stesse persone fanno le stesse cose dovete aspettarvi gli stessi risultati.

**12.4 Usate la seguente tecnica di «trivellazione» per analizzare a livello 80/20 un reparto o sotto-reparto che ha problemi.**

**12.5 Capite che la diagnosi è il fondamento del progresso e delle relazioni di qualità.**

## 13 Modificate il processo per aggirare i problemi

**13.1 Costruite il vostro processo.**

**13.2 Sistematizzate i vostri principi e il modo in cui verranno implementati.**

- a. Create ottimi processi per prendere decisioni riflettendo sui criteri che usate mentre prendete le decisioni.

**13.3 Ricordate che un buon piano dovrebbe somigliare alla sceneggiatura di un film.**

- a. Mettetevi nella posizione del dolore per un po' di tempo, per capire meglio per cosa progettate.
- b. Visualizzate processi alternativi e i loro risultati e poi scegliete.

- c. Considerate le conseguenze di secondo e terzo ordine, non solo quelle di primo ordine.
- d. Usate le riunioni in piedi per aiutare la vostra organizzazione a funzionare come un orologio svizzero.
- e. Ricordate che un processo efficace tiene conto dell'imperfezione delle persone.

**13.4 Riconoscete che la progettazione è un processo iterativo. Tra un cattivo «ora» e un buon «dopo» c’è di mezzo un periodo di «ci stiamo lavorando».**

- a. Comprendete il potere della «tempesta rigenerante».

**13.5 Costruite l’organizzazione intorno agli obiettivi anziché alle attività.**

- a. Costruite l’organizzazione dall’alto verso il basso.
- b. Ricordate che tutti devono essere supervisionati da una persona con opinioni valide e standard elevati.
- c. Assicuratevi che le persone in cima a ciascuna piramide abbiano le capacità e la focalizzazione per dirigere i loro riporti diretti e comprendano a fondo il loro lavoro.
- d. Nel progettare la vostra organizzazione, ricordate che il Processo in 5 passi è la strada che porta al successo e che persone diverse sono brave nei diversi passi.
- e. Non costruite l’organizzazione perché si adatti alle persone.
- f. Tenete a mente la scalabilità.
- g. Organizzate i reparti e i sotto-reparti secondo i raggruppamenti più logici sulla base dell’«attrazione gravitazionale».
- h. Rendete i reparti più autosufficienti possibile in modo che possano gestire le risorse di cui hanno bisogno per raggiungere i loro obiettivi.
- i. Assicuratevi che il rapporto numerico tra senior manager e junior manager, e tra i junior manager e i loro diretti dipendenti sia limitato, per tutelare la qualità delle comunicazioni e la comprensione reciproca.
- j. Tenete conto della successione e della formazione nel vostro progetto.
- k. Non limitatevi a prestare attenzione al vostro lavoro; prestate attenzione a come verrà svolto il vostro lavoro se non ci sarete più.
- l. Usate la «doppia azione» al posto del «doppio controllo» per accertarvi che le operazioni più importanti siano svolte correttamente.
- m. Usate i consulenti con saggezza e fate attenzione a non sviluppare una dipendenza da loro.

**13.6 Create un organigramma a forma di piramide, con linee rette che puntino verso il basso e non si incrocino.**

- a. Coinvolgete la persona che è in cima alla piramide quando incontrate problemi che coinvolgono diversi reparti o sotto-reparti.
- b. Non lavorate per persone di un altro reparto e non sottraete persone a un altro reparto per farle lavorare per voi, a meno che non abbiate prima consultato la persona responsabile dell’altro reparto.
- c. Attenzione allo «slittamento di reparto».

**13.7 Create guardrail dove ce n’è bisogno... e ricordate che è meglio non averne affatto.**

- a. Non aspettatevi che le persone riconoscano e compensino da sole i loro punti ciechi.
- b. Considerate il progetto a quadrifoglio.

**13.8 Mantenete costante la vostra visione strategica mentre apportate i cambiamenti strategici dettati dalle circostanze.**

- a. Non date la priorità alla comodità rispetto alla strategia.

**b.** Pensate sia al quadro generale sia ai minimi dettagli e comprendete i rapporti tra loro.

**13.9 Adottate sistemi di controllo efficaci per non essere vulnerabili alla disonestà altrui.**

- a.** Indagate e fate sapere a tutti che indagherete.
- b.** Ricordate che non serve a nulla avere delle leggi se non ci sono poliziotti (revisori).
- c.** Attenzione alle ratifiche meccaniche.
- d.** Riconoscete che le persone che fanno acquisti per conto vostro probabilmente non spenderanno saggiamente i vostri soldi.
- e.** Usate le «impiccioni pubbliche» come deterrente per i comportamenti sbagliati.

**13.10 Stabilite le linee gerarchiche e le ripartizioni di responsabilità più chiare possibili.**

- a.** Assegnate le responsabilità sulla base del progetto dei flussi di lavoro e delle abilità di ciascuno, non dei titoli professionali.
- b.** Pensate costantemente a come generare un effetto moltiplicatore.
- c.** Riconoscete che è molto meglio trovare alcune persone intelligenti e dare loro la tecnologia migliore piuttosto che avere un numero superiore di persone ordinarie e dotate di minori capacità.
- d.** Usate i moltiplicatori.

**13.11 Ricordate che quasi ogni cosa richiederà più tempo e costerà più soldi di quanto prevedete.**

## 14 Fate ciò che vi siete ripromessi di fare

**14.1 Lavorate in vista di obiettivi che entusiasmino voi e la vostra organizzazione e pensate a come le vostre attività si correlano a quegli obiettivi.**

- a.** Siate coordinati e coerenti nel motivare gli altri.
- b.** Non agite prima di pensare. Prendetevi il tempo di elaborare un piano.
- c.** Cercate soluzioni creative e scorciatoie.

**14.2 Riconoscete che tutti hanno troppo da fare.**

- a.** Non sentitevi frustrati.

**14.3 Usate le checklist.**

- a.** Non confondete le checklist con la responsabilità personale.

**14.4 Prevedete del tempo libero per il riposo e il ristoro.**

**14.5 Fate suonare le campane a festa.**

## 15 Usate strumenti e protocolli per organizzare il lavoro

**15.1 Avere principi sistematizzati e incorporati negli strumenti è particolarmente utile per una meritocrazia delle idee.**

- a.** Per produrre un vero cambiamento comportamentale dev'esserci apprendimento interiorizzato o trasformato in abitudini.
- b.** Usate gli strumenti per raccogliere i dati ed elaborarli per trarne conclusioni e azioni.
- c.** Stimolate un ambiente improntato alla fiducia e all'equità con principi chiaramente enunciati che siano implementati tramite strumenti e protocolli in modo che le

conclusioni raggiunte possano essere valutate ripercorrendo la logica e i dati che le hanno prodotte.

## 16 E per amor del cielo, non dimenticatevi della governance!

### 16.1 Per avere successo, tutte le organizzazioni devono avere pesi e contrappesi.

- a. Anche in una meritocrazia delle idee, il merito non può essere l'unico fattore determinante nell'assegnazione delle responsabilità e dell'autorità.
- b. Assicuratevi che nessuno sia più potente del sistema o così importante da essere insostituibile.
- c. Attenzione ai feudi.
- d. Chiarite che la struttura e le regole dell'organizzazione sono progettate per assicurare che il sistema di pesi e contrappesi funzioni bene.
- e. Assicuratevi che i rapporti gerarchici siano chiari.
- f. Assicuratevi che i diritti di decisione siano chiari.
- g. Assicuratevi che le persone che compiono le valutazioni 1) abbiano il tempo di informarsi appieno su cosa fa la persona che stanno valutando, 2) siano in grado di compiere la valutazione, e 3) non abbiano conflitti di interessi che impediscono loro di supervisionare efficacemente il lavoro altrui.
- h. Riconoscete che i decisori devono avere accesso alle informazioni necessarie per prendere decisioni e devono essere abbastanza affidabili per gestire quelle informazioni in modo sicuro.

### 16.2 Ricordate che in una meritocrazia delle idee un singolo amministratore delegato non vale quanto un ottimo gruppo di leader.

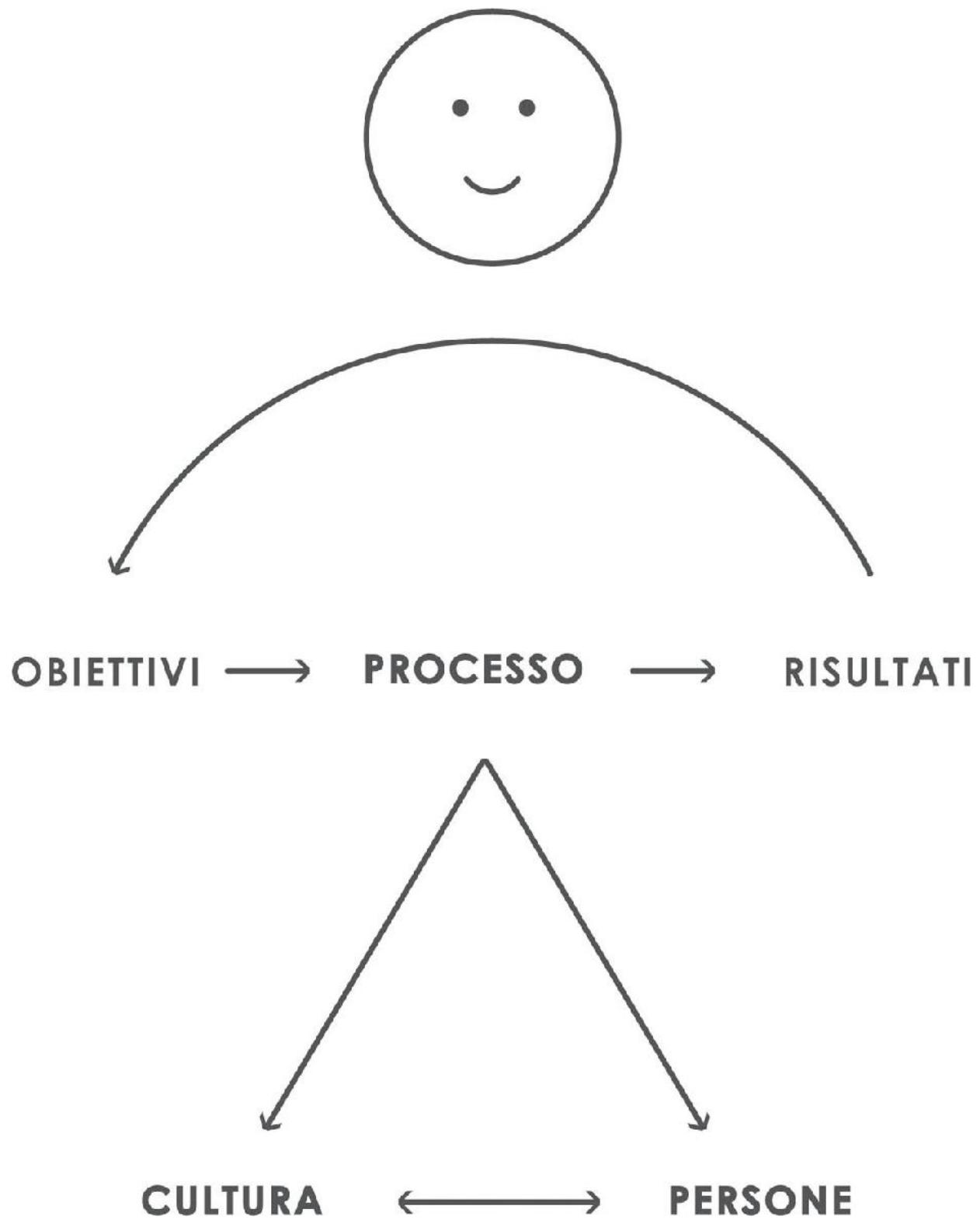
### 16.3 Nessun sistema di governance fatto di principi, regole, pesi e contrappesi può sostituire una partnership eccellente.

## **Perché un gruppo o un'organizzazione possa funzionare bene, i suoi principi di lavoro devono essere in sintonia con i principi di vita dei suoi membri.**

**N**on intendo dire che debba esserci sintonia su tutto, ma dev'esserci sulle cose più importanti, come la missione che si prefiggono e il modo in cui intendono comportarsi gli uni con gli altri.

Se le persone che fanno parte di un'organizzazione percepiscono quella sintonia, avranno cura delle loro relazioni e collaboreranno in modo armonico; la cultura aziendale permeerà ogni loro azione. Se invece non la percepiscono, lavoreranno in vista di obiettivi diversi, spesso in conflitto tra loro, e non sapranno come comportarsi gli uni con gli altri. Per questo motivo vale la pena che ogni organizzazione – aziende, governi, fondazioni, scuole, ospedali eccetera – espliciti chiaramente i principi e i valori che la animano e vi si attenga con coerenza.

Quei principi e valori non sono slogan generici, come «Il cliente ha sempre ragione» o «Dobbiamo puntare a diventare leader del settore», ma una serie di direttive concrete che chiunque può capire, condividere e realizzare. Passando ora dai *Principi di vita* ai *Principi di lavoro* spiegherò come siamo riusciti a ottenere questa sintonia in Bridgewater e come ha influenzato i nostri risultati. Ma prima voglio illustrare il mio pensiero sulle organizzazioni.



## ● **Un'organizzazione è un sistema composto da due elementi principali: cultura e persone.**

Si influenzano a vicenda: le persone che compongono un'organizzazione determinano il tipo di cultura che avrà; la cultura dell'organizzazione determina il tipo di persone che vi si troveranno bene.

**a. Un'ottima organizzazione ha ottime persone e un'ottima cultura.** Le aziende che migliorano col tempo hanno entrambe. Nulla è più importante o più difficile che azzeccare la cultura e le persone.

**b. Le persone eccellenti hanno un ottimo carattere e grandi capacità.** Con «ottimo carattere», intendo dire che sono rigorosamente sincere, estremamente trasparenti e profondamente impegnate per la mission dell'organizzazione. Con «grandi capacità» intendo dire che possiedono le competenze e le abilità necessarie per svolgere il loro lavoro in maniera eccellente. Le persone che hanno una sola di queste doti sono pericolose e andrebbero rimosse dall'organizzazione. Le persone che le hanno entrambe sono rare ed è bene tenersele strette.

**c. Le culture eccellenti portano in superficie problemi e dissensi e li appianano; amano immaginare e costruire grandi cose che non erano mai state costruite prima.** Così facendo sostengono la propria evoluzione. Nel nostro caso ci riusciamo grazie a una meritocrazia delle idee che punta a conferire significato al lavoro e alle relazioni attraverso la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema. Un «lavoro significativo» è un lavoro a cui la gente è entusiasta di dedicarsi, le «relazioni significative» sono quelle in cui si ha premura sincera l'uno per l'altro (come in una famiglia allargata). Trovo che questi fattori si rinforzino a vicenda e che la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema facciano funzionare meglio sia il lavoro sia le relazioni.

Osservando costantemente il processo dall'alto, i suoi conduttori possono confrontare obiettivamente i risultati che produce con gli obiettivi da raggiungere. Se i risultati sono coerenti con gli obiettivi, vuol dire che la macchina lavora in modo efficiente; se i risultati non sono coerenti con gli

obiettivi, vuol dire che qualcosa va storto, o nel progetto della macchina o nelle persone che ne fanno parte; il problema va quindi diagnosticato affinché la macchina possa essere riparata. Come abbiamo visto nel [Capitolo 2](#) dei *Principi di vita*, ciò avviene idealmente con un Processo in 5 passi: 1) prefiggersi obiettivi chiari, 2) identificare i problemi che impediscono di raggiungere gli obiettivi, 3) diagnosticare quali parti del processo (cioè quali persone o quali elementi del progetto) non funzionano bene, 4) progettare cambiamenti e 5) fare il necessario. Questo è il modo più rapido e più efficiente per far migliorare un'organizzazione.

Chiamo questo processo di conversione dei problemi in progressi *looping*, cioè «progressione per serie di circoli»: il modo in cui si dipana nel tempo è visualizzato nelle illustrazioni qui a fianco. Nella prima si verifica un problema che distoglie dagli obiettivi e peggiora la situazione rispetto al previsto.

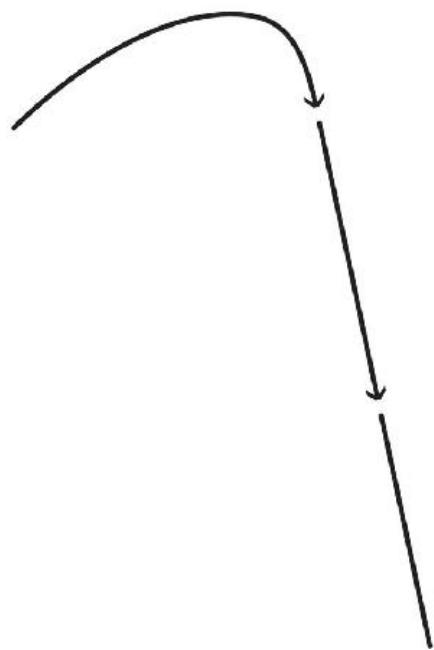
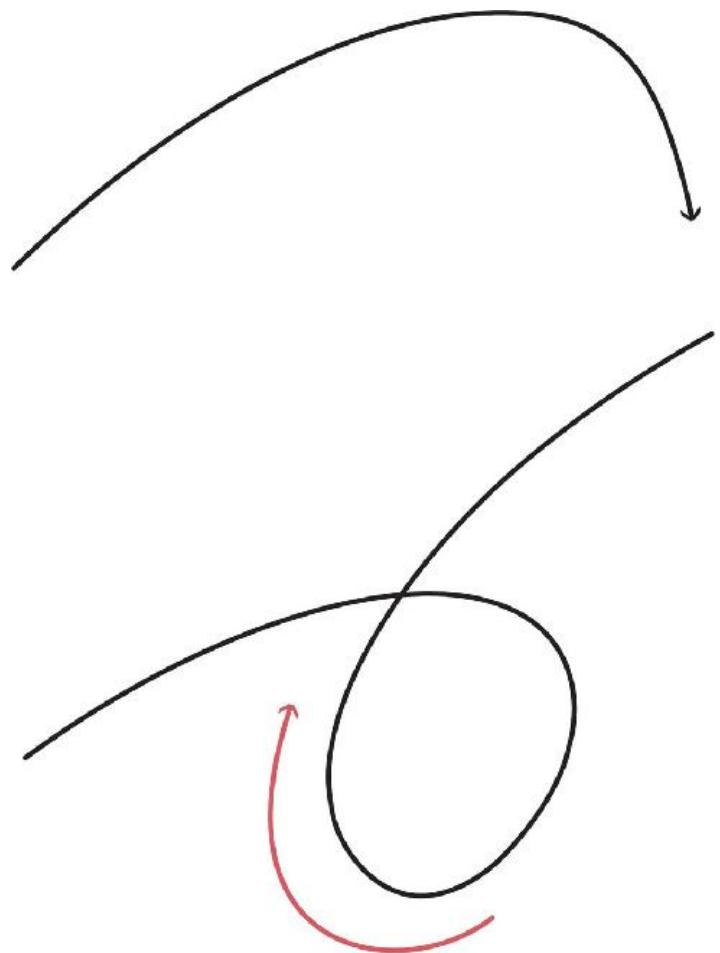
Se identificate il peggioramento, diagnosticate i problemi che l'hanno provocato arrivando alle cause di fondo, ideate nuovi progetti e li realizzate, la traiettoria traccerà un circolo ripiegandosi su se stessa e riprenderà l'ascesa, come nel secondo disegno.

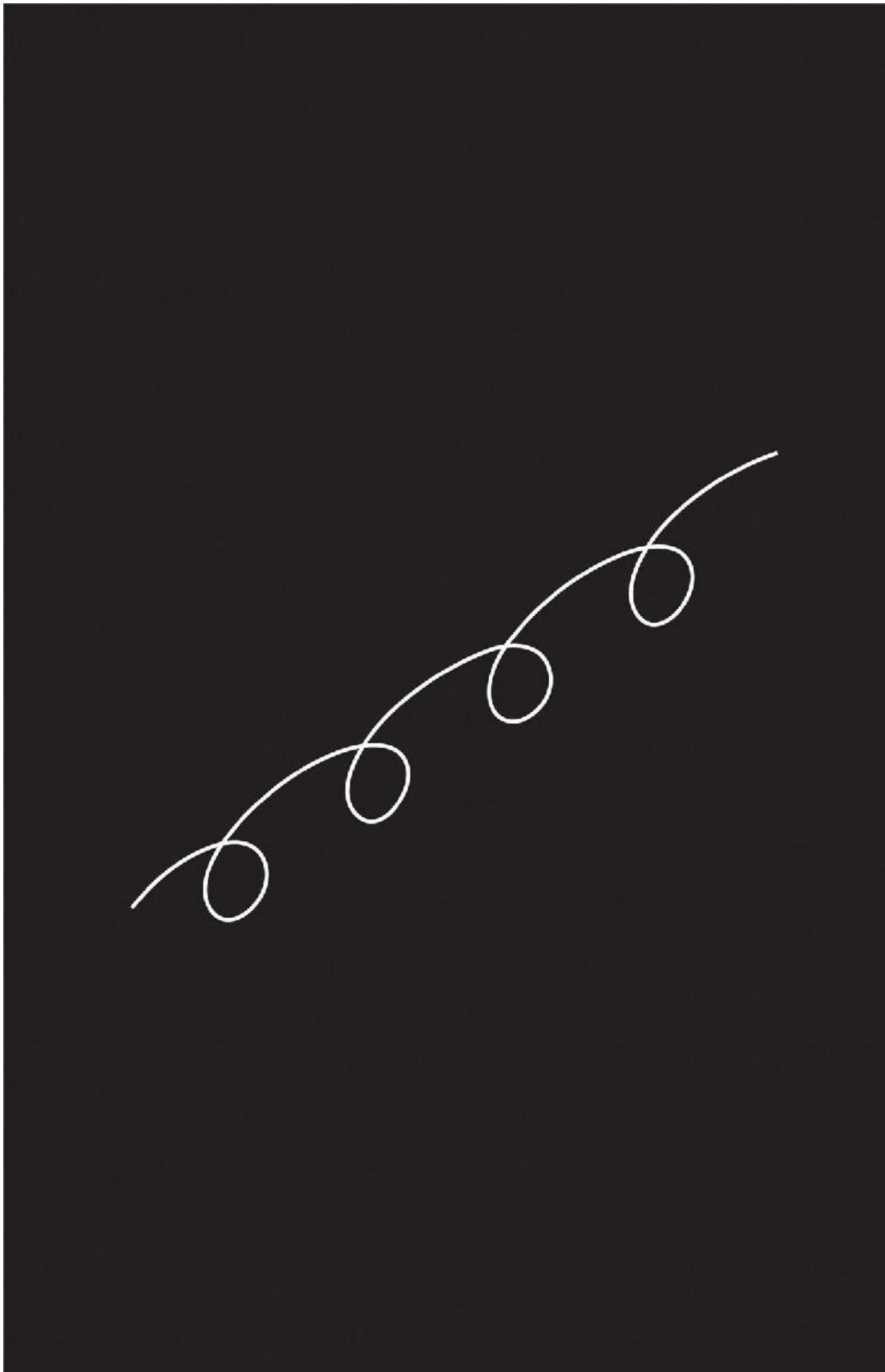
Se non identificate il problema, se ideate una soluzione non ottimale o se non riuscite ad applicarla efficacemente, il declino continuerà, come mostra il disegno in basso.

La capacità di un manager di riconoscere quando i risultati sono incoerenti con gli obiettivi, di modificare i progetti e riunire team di persone capaci di risolverli fa davvero la differenza. Più spesso e più efficacemente un manager riesce a compiere questi interventi, più decisa sarà la traiettoria verso l'alto.

Come ho spiegato nei *Principi di vita*, questo è il modo in cui credo funzioni l'evoluzione per tutti gli organismi e le organizzazioni. È cruciale avere una cultura e delle persone in grado di evolversi, perché il mondo cambia rapidamente e in modi imprevedibili. Sono certo che vi verrà in mente un certo numero di aziende che non sono riuscite a identificare e risolvere i loro problemi in tempo e non si sono più riprese (per esempio: BlackBerry e Palm) e pochissime che sono uscite bene dalla serie di circoli descritti dalla loro traiettoria. Alla maggior parte delle aziende non succede. Per esempio, solo sei delle imprese che componevano le Dow Jones 30 quarant'anni fa, cioè più o meno all'epoca della fondazione di Bridgewater,

ne fanno ancora parte. Molte di esse – American Can, American Tobacco, Bethlehem Steel, General Foods, Inc, F.W. Woolworth – non esistono neanche più; altre (Sears Roebuck, Johns-Manville, Eastman Kodak) sono così cambiate da essere quasi irriconoscibili. E molte di quelle che spiccano sulla lista di oggi – Apple, Cisco – non esistevano ancora.





Le poche aziende che si sono evolute bene nei decenni sono riuscite in quel processo di evoluzione a circoli successivi, lo stesso andamento che ha reso Bridgewater sempre più forte in questi quarant'anni. Ora voglio trasmetterlo a voi.

Come ho già detto, non c'è nulla di più importante e più difficile che azzeccare la cultura e le persone. Qualsiasi successo abbiamo avuto in Bridgewater è dipeso dal centrare questi obiettivi; ogni insuccesso è dovuto al mancato raggiungimento di essi. Potrà sembrare strano perché è logico pensare che io, in quanto investitore macroeconomico globale, dovessi anzitutto indovinare il lato economico e gli investimenti: ed è vero. Ma per riuscirci dovevo prima azzeccare le persone e la cultura. E per trovare l'ispirazione per fare ciò che ho fatto, dovevo poter attribuire significato al lavoro e alle relazioni.

Come imprenditore e fondatore di Bridgewater, naturalmente ho plasmato l'azienda in affinità con i miei valori e principi. Ho perseguito i miei obiettivi nel modo che mi sembrava più naturale, con le persone con cui avevo scelto di dividere la vita; noi e Bridgewater ci siamo evoluti insieme.

Se mi aveste chiesto all'inizio quale fosse il mio traguardo, vi avrei risposto: divertirmi lavorando con persone simpatiche. Il lavoro era un gioco che mi appassionava e volevo praticarlo con persone che apprezzavo e rispettavo. Ho fondato Bridgewater dal mio appartamento insieme a un amico con cui giocavo a rugby, che non aveva alcuna esperienza sui mercati, e a un'amica che avevamo assunto come assistente. In quel periodo non pensavo certo al management. Il management era roba per gente in completo grigio che faceva presentazioni in PowerPoint. Non pensavo di dovermene occupare e tantomeno di dover enunciare principi in proposito.

Se avete letto i Principi di vita, sapete che mi piaceva immaginare cose mai immaginate prima ma che fossero anche realizzabili. Mi piaceva fare tutto ciò con persone che condividevano la mia missione. Mi piaceva fare i conti con loro il dissenso ragionato, perché era istruttivo e aumentava le nostre probabilità di prendere le decisioni giuste; volevo che *tutte* le persone con cui lavoravo fossero miei «soci» e non «dipendenti». Insomma, cercavo di fare un lavoro significativo e di stringere relazioni significative. Ho scoperto ben presto che il modo migliore per ottenerli era entrare in partnership con persone straordinarie.

Per me, le buone partnership derivano dall'avere valori e interessi comuni, approcci simili per perseguiorli, ragionevolezza e rispetto reciproco. Allo stesso tempo, i partner devono essere disposti a pretendere molto l'uno dall'altro e ad appianare i disaccordi. Il banco di prova principale di un'ottima partnership non è il fatto che i partner siano sempre d'accordo – non succede neanche nelle relazioni più sane – ma che possano portare il disaccordo in superficie e superarlo bene. Avere processi chiari ed efficienti per risolvere le dispute è essenziale nei rapporti d'affari, così come in un matrimonio e in ogni altra forma di partnership.

Poiché volevo quelle cose, ho attratto altre persone che le volevano; insieme abbiamo plasmato Bridgewater.<sup>36</sup> Quando eravamo in cinque, era una situazione totalmente diversa da quando ci siamo ritrovati in cinquanta e poi in cinquecento, mille e così via. Al crescere dell'azienda quasi ogni aspetto è cambiato fino a diventare irriconoscibile, tranne i nostri valori e principi centrali.

Quando Bridgewater era ancora una piccola azienda, i principi in base a cui lavoravamo erano più impliciti che esplicati. Ma al crescere dell'organico non potevo più dare per scontato che tutti li capissero e li preservassero. Ho compreso che dovevo esplicitare i nostri principi e la logica che li aveva ispirati. Ricordo il momento esatto in cui è avvenuto questo cambiamento: quando il numero dei dipendenti ha superato le sessantasette persone. Fino ad allora avevo scelto personalmente il regalo di Natale di ogni dipendente e avevo scritto a ciascuno un lungo biglietto personalizzato, ma quell'anno ci ho provato e mi sono spezzato la schiena. Da quel momento in poi sono arrivate sempre più persone che non lavoravano a stretto contatto con me, quindi non potevo dare per scontato che capissero il mio modo di vedere o ciò che mi sforzavo di creare, ovvero una meritocrazia delle idee basata sulla fermezza a fin di bene.

## ● **La fermezza a fin di bene permette di ottenere l'eccellenza nel lavoro e nelle relazioni.**

Per farvi un'idea di cosa intendo pensate a Vince Lombardi, che per me incarna questa dote alla perfezione. Da quando avevo dieci anni fin quando ne ho avuti diciotto, Lombardi è rimasto head coach dei Green Bay Packers.

Con risorse limitate ha condotto la squadra a vincere cinque campionati NFL. È stato eletto due volte Coach NFL dell'Anno e molti lo considerano tuttora il miglior allenatore di football di tutti i tempi. Lombardi voleva bene ai suoi giocatori e li spingeva a dare il massimo. Ammiravo e ammiro ancora il suo rifiuto di ogni compromesso. I suoi giocatori, i tifosi e lui stesso hanno tratto beneficio dal suo approccio. Mi sarebbe piaciuto che Lombardi avesse messo per iscritto i suoi principi, così avrei potuto leggerli.

**a. Per raggiungere l'eccellenza, su certe cose non si può scendere a compromessi.** Eppure lo vedo succedere in continuazione: solitamente lo si fa per non mettere a disagio se stessi o gli altri, il che non è soltanto ingenuo ma controproducente. Anteporre la comodità al successo produce risultati peggiori per tutti. Volevo bene alle persone con cui lavoravo e le spronavo a fare del loro meglio, quindi mi aspettavo che facessero lo stesso per me.

Fin dall'inizio le persone con cui lavoravo in Bridgewater sono state per me una famiglia allargata. Quando loro o i loro parenti si ammalavano, li mettevo in contatto con il mio medico personale per assicurarmi che ricevessero le cure migliori. Li invitavo tutti a passare il weekend nella mia casa in Vermont ed ero felice quando accettavano. Festeggiavo con loro quando si sposavano e quando nascevano i loro figli, piangevo la perdita dei loro cari. Ma diciamo le cose come stanno: non era tutto rose e fiori. Eravamo anche severi l'uno con l'altro, per spingerci a dare il meglio. Ho scoperto che più premurosi eravamo l'uno con l'altro e più severi potevamo essere; e più eravamo severi e migliori erano i risultati che producevamo e le ricompense che potevamo spartirci. Era un circolo virtuoso. Ho scoperto che lavorare così rendeva meno difficili i momenti brutti e rendeva splendidi quelli belli. Anzi, per certi versi rendeva i momenti brutti migliori di quelli belli.

Pensate alle esperienze più difficili della vostra vita. Scommetto che anche per voi, come per me, è stato molto confortante poter avere accanto in quei momenti persone che tenevano a voi, a cui volevate bene e che si impegnavano quanto voi per la stessa missione. Per quanto duri siano stati quei momenti, li ricordiamo anche come le vette più alte che abbiamo raggiunto. Per molti di noi, far parte di una comunità coesa con una missione comune è ancora più gratificante del denaro. Numerosi studi hanno mostrato che c'è una scarsissima correlazione tra il livello di felicità e i soldi

accumulati, mentre c'è una forte correlazione tra la felicità e la qualità delle relazioni personali.

L'ho scritto in un memorandum per Bridgewater nel 1996:

*Bridgewater non intende cavarsela a un livello dignitoso, bensì si prefigge di impegnarsi a fondo per raggiungere vette elevatissime e trarre la soddisfazione che quei risultati straordinari possono dare.*

*Il nostro obiettivo primario è l'eccellenza, o per meglio dire il miglioramento costante: un'azienda che sia eccezionale e che lo diventi sempre di più sotto tutti i profili.*

*Il conflitto nella ricerca dell'eccellenza è una splendida cosa. Non devono esserci gerarchie basate sull'età o l'anzianità di servizio. Il potere deve risiedere nella razionalità dell'individuo, non nella sua posizione. Le idee migliori vincono, da chiunque provengano.*

*La critica (da parte di noi stessi e degli altri) è un ingrediente essenziale nel processo di miglioramento, ma se gestita male può essere distruttiva. Va affrontata in modo obiettivo. Non dev'esserci gerarchia nel dare e ricevere critiche.*

*Il lavoro di squadra e lo spirito di squadra sono essenziali, compresa l'intolleranza delle prestazioni scadenti. Mi riferisco a 1) il riconoscimento delle proprie responsabilità nell'aiutare il team a raggiungere gli obiettivi comuni e 2) la disponibilità ad aiutare gli altri (lavorando in gruppo) in vista di quegli obiettivi comuni. I nostri destini sono intrecciati. Ciascuno deve sapere che può fare affidamento sugli altri. Come corollario, le prestazioni scadenti non possono essere tollerate in nessuna area perché danneggerebbero tutti.*

*Le relazioni a lungo termine sono a) intrinsecamente gratificanti e b) efficienti, quindi devono essere forgiate intenzionalmente.*

*L'avvicendamento del personale obbliga a formare nuovi dipendenti e quindi rallenta il lavoro.*

*Il denaro è un effetto collaterale dell'eccellenza, non un obiettivo. Il nostro obiettivo ultimo è l'eccellenza e il miglioramento costante di Bridgewater. Sia chiaro: l'obiettivo non è guadagnare molti soldi. L'estensione naturale di ciò non è che dobbiate essere felici con pochi soldi. Al contrario: dovete aspettarvi di guadagnarne molti. Se operiamo in modo coerente con questa filosofia saremo produttivi e l'azienda avrà*

*successo dal punto di vista economico. C'è relativamente poca gerarchia basata sull'età e l'anzianità di servizio.*

*Ogni persona in Bridgewater deve comportarsi come un proprietario, assumersi la responsabilità di agire in questo modo e di assicurarsi che lo facciano gli altri.*

- **Una meritocrazia delle idee ponderata per la validità di opinione è il sistema migliore per prendere decisioni efficaci.**

A differenza di Lombardi, il cui successo dipendeva dal fatto che i giocatori seguissero le sue istruzioni, io avevo bisogno che i miei giocatori ragionassero con la loro testa, potessero scambiarsi i rispettivi punti di vista e raggiungere conclusioni migliori di quelle che ciascuno di noi avrebbe raggiunto per conto proprio. Dovevo creare un ambiente in cui tutti avessero il diritto e la responsabilità di attribuire senso alla realtà per conto proprio e di combattere apertamente per ciò che credevano giusto; e in cui potesse vincere il pensiero migliore. Avevo bisogno di una vera meritocrazia delle idee, non di una versione teorica: perché una meritocrazia delle idee – cioè un sistema che mette insieme pensatori indipendenti e intelligenti e li spinge a un disaccordo produttivo per arrivare al pensiero collettivo migliore possibile e per risolvere le dispute in modo ponderato per la validità di opinione – è più efficace di ogni altro sistema decisionale.

Il nostro sistema di meritocrazia delle idee si è evoluto nell'arco dei decenni. All'inizio litigavamo moltissimo sulla strada migliore da imboccare e così, tramite quelle aspre discussioni, abbiamo individuato strade migliori che se avessimo preso le decisioni individualmente. Ma man mano che Bridgewater cresceva, con l'evolversi dell'argomento dei dissidi e la necessità di risolverli, siamo diventati più esplicativi sul possibile funzionamento di questa meritocrazia delle idee. Avevamo bisogno di un sistema che potesse valutare efficacemente la validità di opinione di diverse persone e le probabilità che prendessero le decisioni migliori, in modo così paleamente equo che tutti lo riconoscessero come tale. Sapevo che senza un sistema del genere avremmo perso le idee migliori e le persone più

intelligenti: mi sarebbero rimasti solo i leccapièdi o i sovversivi che tenevano per sé i loro risentimenti.

Perché tutto ciò potesse funzionare, ero convinto – e lo sono ancora – che dovessimo mirare alla trasparenza estrema e alla verità a tutti i costi.

## LA VERITÀ A TUTTI I COSTI E LA TRASPARENZA ESTREMA

Con *verità a tutti i costi* intendo: non filtrare i propri pensieri e domande, soprattutto quelli critici. Se non parliamo apertamente dei nostri problemi e non prevediamo percorsi per risolverli, non avremo partner che si assumono collettivamente la responsabilità dei nostri risultati.

Con *trasparenza estrema* intendo: permettere a quasi tutti di vedere quasi tutto. Una trasparenza non totale renderebbe le persone vulnerabili alle interpretazioni altrui e impedirebbe loro di raggiungere le proprie conclusioni. La trasparenza estrema riduce i dannosi giochi di potere in ufficio e il rischio di cattivi comportamenti, perché i cattivi comportamenti sono più probabili dietro porte chiuse che non in piena luce.

Alcune persone hanno definito questo atteggiamento *onestà radicale*.

Sapevo che, se la verità e la trasparenza estrema non fossero state applicate in tutta l'azienda, ci saremmo ritrovati con due tipologie di persone, quelle che avevano il potere e le informazioni e quelle che non avevano nessuna delle due cose; perciò ho spinto entrambe fino al limite. Per me, **Meritocrazia delle idee = Verità a tutti i costi + Trasparenza estrema + Processi decisionali ponderati per la validità di opinione.**

A partire da un piccolo gruppo di persone che discuteva in modo informale su cosa era vero e cosa potevamo farci, abbiamo sviluppato approcci, tecnologie e strumenti che in questi quarant'anni ci hanno portati a un livello completamente nuovo, che ci ha aperto gli occhi ed è stato inestimabile, come potrete leggere nel capitolo sugli strumenti alla fine di questo libro. Siamo sempre stati inflessibili nella creazione di questo ambiente; lasciamo che le persone a cui non piace si auto-estromettano dall'azienda.

Grazie alla verità e alla trasparenza estrema, abbiamo capito che ciascuno di noi ha una prospettiva terribilmente incompleta e/o distorta. Non

succede soltanto in Bridgewater: riconoscereste lo stesso fenomeno se potete guardare nella testa delle persone che avete intorno. Come ho spiegato nel capitolo «Comprendete che la mente delle persone è cablata in modo molto diverso», le persone tendono a vedere le stesse situazioni in modi profondamente diversi a seconda di come sono strutturati i collegamenti nel loro cervello.

Vedere tutto ciò vi aiuterà a evolvervi. All'inizio molte persone restano bloccate nella loro testa, si aggrappano testardamente all'idea che le loro opinioni siano migliori e che ci sia qualcosa di sbagliato nelle altre persone che non vedono le cose allo stesso modo. Ma quando devono affrontare ripetutamente le domande «Come fai a sapere di non essere tu quello che si sbaglia?» e «Quale processo useresti per sfruttare queste prospettive diverse in modo da prendere le decisioni migliori?» sono costrette a fare i conti con la propria credibilità e a vedere le cose con gli occhi degli altri oltre che con i propri. Questo slittamento di prospettiva produce ottime decisioni collettive. Idealmente ciò avviene in modalità «open source», in cui le idee migliori scorrono libere, vivono, muoiono e si evolvono rapidamente sulla base dei loro meriti.

**MERITOCRAZIA DELLE IDEE**

=

**VERITÀ A TUTTI I COSTI**

+

**TRASPARENZA ESTREMA**

+

# PROCESSI DECISIONALI PONDERATI PER LA VALIDITÀ DI OPINIONE

Molte persone all'inizio trovano questo processo molto fastidioso. Lo apprezzano in teoria, ma solitamente li mette a disagio sul piano emotivo perché richiede loro di emanciparsi dall'attaccamento dell'ego all'idea di avere ragione e provare a vedere ciò che per loro è difficile vedere. Una ristretta minoranza di persone lo comprende e lo gradisce fin dall'inizio; una minoranza leggermente più numerosa non lo sopporta e lascia l'azienda; la maggioranza resiste, migliora con il tempo e alla fine non vorrebbe lavorare in nessun altro modo.

Può sembrare un metodo difficile e improduttivo, ma in realtà è estremamente efficiente. Anzi, è molto più difficile e molto meno produttivo lavorare in un'organizzazione in cui la maggior parte delle persone non sa cosa pensino davvero i colleghi. Inoltre se le persone non riescono ad aprirsi completamente non possono essere se stesse. Come dice Bob Kegan, psicologo comportamentale di Harvard che ha studiato Bridgewater, nella maggior parte delle aziende una persona fa due lavori: quello per cui viene pagata e quello che consiste nel gestire le impressioni altrui su come lavora. A noi sembra una situazione terribile. Abbiamo scoperto che portare tutto in superficie 1) rimuove la necessità di sforzarsi per fare buona impressione e 2) elimina il tempo necessario per indovinare cosa pensa la gente. In questo modo il nostro metodo attribuisce più significato al lavoro e alle relazioni.

Ecco le forze che sono alla base della spirale evolutiva auto-rinforzante di Bridgewater:

1. Siamo passati da un solo pensatore indipendente che voleva raggiungere obiettivi audaci a un gruppo di pensatori indipendenti che volevano raggiungere obiettivi audaci.

2. Per consentire loro di condurre processi decisionali collettivi che fossero efficaci, abbiamo creato una meritocrazia delle idee basata su principi che ci avrebbero obbligati a essere completamente sinceri e trasparenti gli uni con gli altri, a praticare il dissenso ragionato, a ideare metodi meritocratici per superare le divergenze e prendere le decisioni.
3. Abbiamo tenuto traccia di questi principi decisionali, per iscritto su carta e in seguito tramite il computer, e ci siamo basati su di essi per prendere le decisioni.
4. Questo procedimento ha generato i nostri successi e insuccessi, che ci hanno insegnato altre cose, poi racchiuse in nuovi principi che abbiamo sistematizzato e sulla cui base abbiamo agito.
5. Questo processo ha prodotto l'eccellenza nel lavoro e nelle relazioni, che ci ha fruttato dipendenti e clienti soddisfatti.
6. Così abbiamo potuto assumere altri pensatori indipendenti con obiettivi più audaci, che hanno rafforzato questo circolo virtuoso.

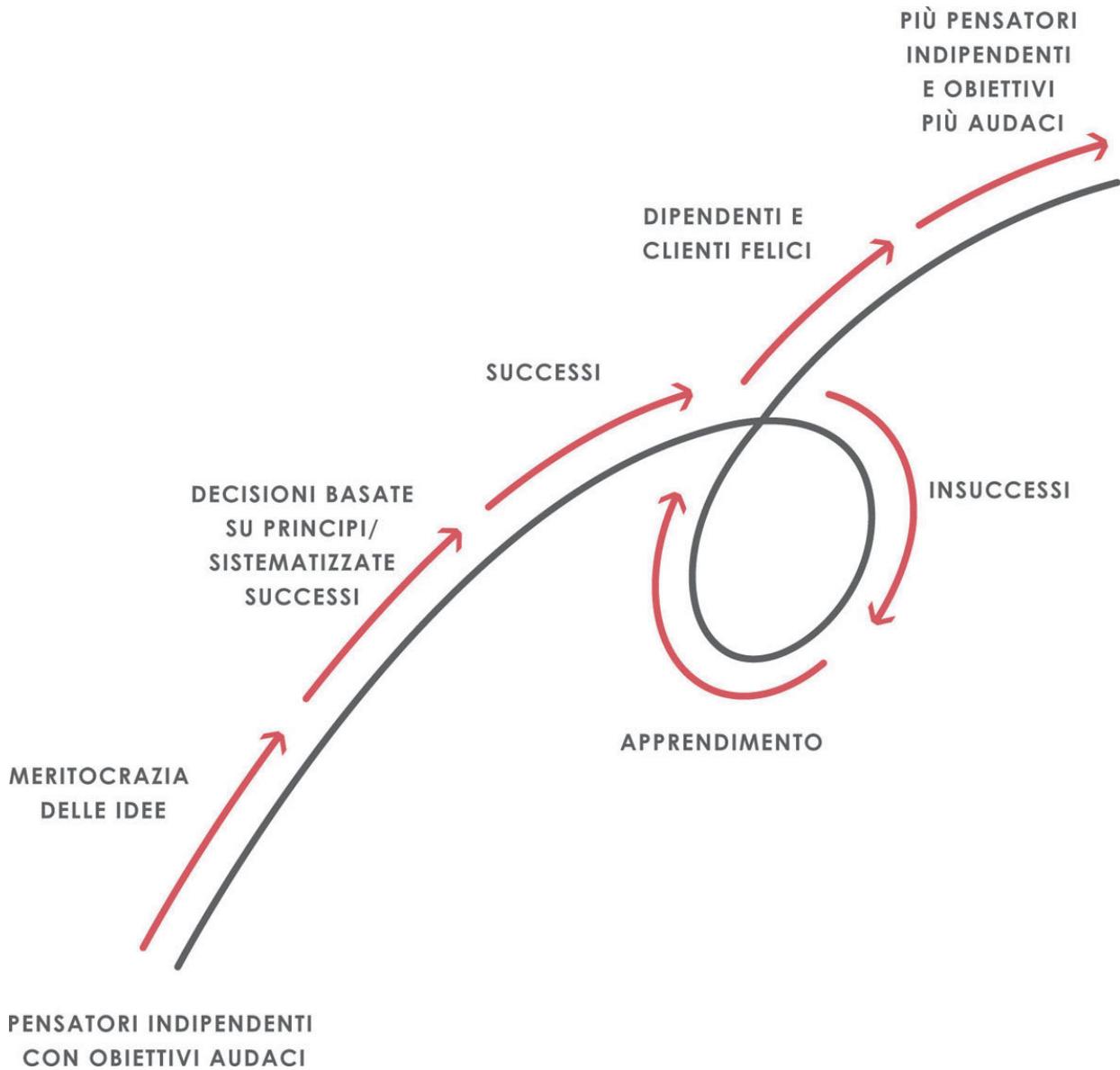
Abbiamo proceduto ripetutamente in questo modo, producendo gli anelli evolutivi che sono alla base dei quaranta e passa anni di successi di Bridgewater. Lo vedete nel disegno sulla pagina a fronte.

Funziona davvero! Non dovete fidarvi della mia parola. Ci sono due modi per valutare la probabilità che questo approccio e i principi che ne conseguono siano potenti come penso che siano. Potete 1) osservare i risultati che producono e 2) esaminare la logica alla loro base.

Quanto ai risultati: come quelli di Lombardi e dei Packers, anche i nostri numeri parlano da soli. Nell'arco di quarant'anni siamo costantemente migliorati: dal mio trilocale siamo arrivati a essere la quinta azienda privata più importante degli Stati Uniti secondo *Fortune* e l'hedge fund più grande del mondo, con cui abbiamo guadagnato più denaro per i nostri clienti di ogni altro hedge fund della storia. Abbiamo ricevuto più di cento premi di settore e personalmente ho vinto tre riconoscimenti per la carriera; per non parlare delle straordinarie ricompense economiche e psicologiche e, soprattutto, le relazioni appaganti.

Ma ancora più importante di questi risultati è la logica di causa-effetto che soggiace a questi principi e che è venuta prima dei risultati. Oltre quarant'anni fa, questo modo di comportarsi era una teoria controversa e non

collaudata che tuttavia mi sembrava dotata di logica. Vi illustrerò questa logica nelle prossime pagine. Così potrete valutarla per conto vostro.



Non c'è dubbio che il nostro approccio sia molto diverso. Alcune persone hanno persino definito Bridgewater una setta, ma la verità è che Bridgewater ha successo perché è proprio l'opposto di una setta. La differenza di fondo tra una cultura fatta di persone che hanno valori condivisi (che è un'ottima cosa) e una setta (che è una cosa orribile) è la misura in cui viene promosso il pensiero indipendente. Le sette pretendono obbedienza cieca. Pensare con la propria testa e sfidare gli uni le idee degli

altri è un atteggiamento opposto a ciò che accade in una setta ed è l'essenza di ciò che facciamo in Bridgewater.

## CHI È IL PAZZO?

Alcuni sostengono che il nostro approccio sia una pazzia, ma pensateci: quale vi sembra l'approccio da pazzi e quale quello ragionevole?

- Uno in cui le persone sono sincere e trasparenti, oppure uno in cui la maggior parte delle persone tiene nascosti i suoi veri pensieri?
- Uno in cui i problemi, gli errori, le debolezze e i dissensi sono portati in superficie e discussi in modo approfondito, oppure uno in cui non vengono portati in superficie e dibattuti apertamente?
- Uno in cui il diritto di criticare è paritario oppure uno in cui è gerarchico e proviene principalmente dall'alto?
- Uno in cui ritratti oggettivi delle caratteristiche di ogni persona sono costruiti a partire da molti dati e da un'ampia triangolazione di persone, oppure uno in cui le valutazioni delle persone sono più arbitrarie?
- Uno in cui l'organizzazione si prefigge standard molto elevati per consentire lavoro significativo e relazioni significative, oppure uno in cui la qualità del lavoro e la qualità delle relazioni non hanno lo stesso valore e/o gli standard non sono altrettanto elevati?

Quale tipo di organizzazione pensate che promuoverà uno sviluppo più armonico per le persone che ci lavorano, favorirà relazioni più profonde tra di loro e produrrà risultati migliori? Quale approccio preferireste che seguissero i leader e le organizzazioni con cui interagite? E le persone che compongono il nostro governo?

Scommetto che, dopo aver letto questo libro, sarete d'accordo con me sul fatto che il nostro modo di lavorare è molto più ragionevole di quelli convenzionali. Ma ricordate che il mio principio fondamentale è che dovete pensare con la vostra testa.

# **PERCHÉ HO SCRITTO QUESTO LIBRO E COME POTETE TRARNE IL MASSIMO**

Se siete in Bridgewater, vi trasmetto questi principi con parole mie per farvi vedere con i miei occhi il sogno e l'approccio. Bridgewater continuerà a evolversi in base a ciò che voi e altri vorrete nella prossima generazione di leadership e di come lo otterrete. Questo libro vuole aiutarvi. Spetta a voi decidere come usarlo. Se questa cultura proseguirà o no dipenderà da voi e da chi mi succederà nella leadership. È una mia responsabilità non sentirmi vincolato al fatto che Bridgewater sia come la vorrei io. L'importante è che voi e gli altri che verranno dopo di me facciate le vostre scelte in maniera indipendente. Come un genitore con figli adulti, voglio che pensiate con la vostra testa e ve la caviate bene anche senza di me. Ho fatto del mio meglio per portarvi fin qui; è ora che voi vi facciate avanti e io mi faccia da parte.

Se siete fuori da Bridgewater e pensate a come questi principi si possono applicare alla vostra organizzazione, questo libro si prefigge di spronarvi a riflettere, non di darvi una formula precisa da applicare. Non siete tenuti a adottare tutti i principi, ma vi raccomando di prenderli in considerazione tutti. Molte persone che sono a capo di altre organizzazioni hanno adottato alcuni di questi principi, ne hanno modificati altri e ne hanno rifiutati molti. Qualsiasi cosa vogliate farvene, a me sta bene. Questi principi costituiscono un quadro teorico che potete modificare a seconda delle vostre esigenze. Forse vi prefiggerete lo stesso obiettivo o forse no; in ogni caso è probabile che otteniate qualcosa di prezioso. Se condividete il mio obiettivo di fare della vostra organizzazione una vera meritocrazia delle idee, allora penso che questo libro sarà preziosissimo per voi, perché mi è stato detto che nessuna organizzazione ha riflettuto quanto Bridgewater su questo tema. Se è un obiettivo importante per voi e lo perseguitate con determinazione incrollabile, allora incontrerete le vostre barriere, troverete il modo di aggirarle e raggiungerete il traguardo, per quanto in modo imperfetto.

Questi principi sono validi come regole generali, ma è importante ricordare che ogni regola ha le sue eccezioni e che nessuna regola potrà mai sostituire il buonsenso. Pensate a questi principi come a un GPS: sono uno strumento che vi aiuta ad arrivare a destinazione, ma se lo seguiste ciecamente buttandovi da un ponte, be'... sarebbe colpa vostra, non del

GPS. E come un GPS che dà indicazioni sbagliate si può riparare aggiornando il software, così è importante riconoscere ed esaminare le eccezioni ai principi quando si manifestano, affinché i principi possano evolversi e migliorare con il tempo.

Non importa quale strada scegliete di seguire, la vostra organizzazione è un sistema composto da cultura e persone che interagiranno per produrre risultati; quei risultati forniranno un feedback sul buon funzionamento dell'organizzazione. Traendo insegnamenti da questo feedback dovreste poter modificare la cultura e le persone per migliorare il funzionamento dell'intero sistema.

Questa dinamica è così importante che ho basato su di essa i *Principi di lavoro*, articolandoli in tre sezioni: «Per favorire una cultura aziendale adeguata», «Per trovare le persone giuste» e «Per costruire e far evolvere il vostro processo». Ciascun capitolo di queste sezioni inizia con un principio di livello superiore. La lettura di queste parti vi spiegherà per sommi capi i concetti principali presentati in ciascun capitolo.

Al di sotto di questi principi di livello superiore ci sono alcuni principi di sostegno, basati sulle molte tipologie diverse di decisioni che vanno prese. Servono per consultazione: forse vorrete scorrerli rapidamente, ma vi consiglio di usarli come si usa un'encyclopedia o un motore di ricerca, ovvero per rispondere a una domanda specifica. Per esempio, se dovete licenziare (o trasferire) qualcuno, dovete usare la Tavola dei Principi e andare alla sezione dei principi su questo tema. Per semplificarvi il lavoro, in Bridgewater abbiamo creato uno strumento chiamato il «Coach», che permette di digitare il problema e trovare i principi giusti per risolverlo.<sup>37</sup> Presto lo renderò disponibile al pubblico insieme a molti degli altri strumenti di management di cui leggerete nell'ultima parte del libro.

Il mio obiettivo principale non è vendervi questi principi, ma condividere le lezioni più preziose che ho imparato in più di quarant'anni. Mi prefiggo di spingervi a riflettere sui difficili compromessi che dovrete fare in molte situazioni. Riflettendo sui compromessi che stanno dietro i principi, potrete decidere per conto vostro quali principi sono i migliori per voi.

Il che mi conduce al mio principio di lavoro fondamentale:

## ● **Unite la passione al lavoro e lavorate con persone con cui siete felici di passare del tempo.**

Il lavoro può essere 1) un impiego che svolgete per guadagnare i soldi necessari per mantenervi nella vita che volete, o 2) ciò che fate per realizzare la vostra missione; oppure una miscela delle due cose. Vi consiglio di avvicinarvi il più possibile al punto 2), riconoscendo però il valore del punto 1). Se lo farete, quasi ogni cosa andrà meglio che se non l'aveste fatto.

I *Principi di lavoro* sono pensati per le persone per cui il lavoro è anzitutto il gioco che si fa per seguire la propria passione e realizzare la propria missione.

---

<sup>36</sup> Abbiamo applicato queste modalità operative al business degli investimenti e del management. Per gli investimenti ho accumulato una serie di conoscenze pratiche su cosa decreta il successo delle imprese e delle economie, mentre per gestire la mia azienda ho dovuto maturare una serie di conoscenze pratiche sul management. Mi piaceva il fatto che la mia competenza su questi argomenti potesse essere misurata oggettivamente tramite le prestazioni dei nostri investimenti oltre alle prestazioni dell'azienda.

<sup>37</sup> Poiché questo libro rappresenta un documento in evoluzione, a cui vengono continuamente aggiunti nuovi principi e i vecchi vengono alterati, il testo subirà delle modifiche. Potrete trovarle nella mia app *Principles*, di prossima uscita, presentata su [www.principles.com](http://www.principles.com).

# **PER FAVORIRE UNA CULTURA AZIENDALE ADEGUATA ...**

**D**ovete lavorare in una cultura che sia adatta a voi. È fondamentale per la vostra felicità e la vostra efficacia. Inoltre dovete lavorare in una cultura che riesca a produrre risultati eccellenti perché, in caso contrario, non otterrete le ricompense psicologiche e materiali che alimentano la motivazione. In questa sezione sulla cultura condividerò i miei pensieri su come associare la cultura alle vostre esigenze e illustrerò il tipo di cultura che volevo costruire e che ha funzionato così bene per me: la meritocrazia delle idee.

Nel [Capitolo 1](#) spiego com'è fatta una meritocrazia delle idee e perché la sincerità e la trasparenza sono essenziali per il suo funzionamento. La verità a tutti i costi e la trasparenza estrema sono probabilmente i principi più difficili da interiorizzare, perché sono molto diversi da ciò a cui la maggior parte di noi è abituata. Poiché questo modo di essere viene spesso frainteso, mi sono sforzato di spiegare chiaramente perché lavoriamo in questo modo e come funziona all'atto pratico.

Nel [Capitolo 2](#) vedremo come e perché costruire una cultura che promuova le relazioni significative. Oltre a essere appaganti per conto proprio, le relazioni significative permettono la sincerità e la trasparenza che ci spingono a responsabilizzarci a vicenda per mirare all'eccellenza nel lavoro.

Sono convinto che le culture migliori, come le persone migliori, riconoscano che commettere errori fa parte del processo di apprendimento; l'apprendimento continuo è ciò che permette a un'organizzazione di evolversi con successo nel corso del tempo. Nel [Capitolo 3](#) vedremo i principi da applicare a questo scopo.

Naturalmente, una meritocrazia delle idee si basa sulla convinzione che confrontare le opinioni e sottoporle a uno stress test produce risultati migliori rispetto a quando ognuno si tiene in testa le sue idee. Il [Capitolo 4](#) contiene principi per «intendersi» bene. È cruciale saper gestire i disaccordi in modo ragionato.

Le meritocrazie delle idee soppesano attentamente i meriti delle opinioni dei loro membri. Poiché molte opinioni sono sbagliate e praticamente chiunque è convinto che le sue siano giuste, è importante capire come vagliarle bene. Il [Capitolo 5](#) enuncia il nostro sistema per prendere decisioni ponderate per la validità di opinione.

Dato che a volte i disaccordi permangono anche dopo aver preso le decisioni, c'è bisogno anche di principi per risolverli, che siano comunicati chiaramente, adottati con coerenza e universalmente riconosciuti come equi. Li esamino al [Capitolo 6](#).

## **FATE FUNZIONARE LA VOSTRA MERITOCRAZIA DELLE IDEE IN UN MODO ADATTO A VOI**

Tutto ciò che leggete in queste pagine potrà sembrarvi complesso e difficile all'atto pratico, ma se siete convinti come me che non ci sia modo migliore di prendere decisioni che incaricare persone autorevoli di portare in superficie, esplorare e risolvere le loro differenze con la mente aperta e con assertività, allora imparerete a lavorare così. Se una meritocrazia delle idee non funziona bene, la colpa non è del sistema ma delle persone che non gli attribuiscono un valore sufficiente per assicurarsi che funzioni.

Se non traete nessun altro insegnamento da questo libro, scoprite almeno cosa significa lavorare in una meritocrazia delle idee: lo dovete a voi stessi. Se vi parrà sensato, spero che vi tufferete in quest'esperienza.

Non ci metterete molto a capire che può fare davvero la differenza nel vostro lavoro e nelle vostre relazioni.

## **Per instaurare una meritocrazia delle idee:**

- 1) Esprimete i vostri pensieri con sincerità**
- 2) Praticate il disaccordo ragionato**
- 3) Attenetevi a modalità concordate per appianare le divergenze**

# 1 Confidate nella verità a tutti i costi e nella trasparenza estrema

Capire dov'è la verità è essenziale per avere successo. Praticare la trasparenza estrema in ogni aspetto, compresi gli errori e le debolezze, aiuta a instaurare la comprensione reciproca che conduce al miglioramento. Non è soltanto una teoria; in Bridgewater lo mettiamo in pratica da quarant'anni, quindi sappiamo come funziona. Ma come quasi ogni cosa nella vita, anche questa presenta dei pro e dei contro, che descriverò più precisamente in questo capitolo.

Essere completamente sinceri e trasparenti con i colleghi e aspettarsi che loro facciano lo stesso assicura che le questioni importanti emergano anziché restare nascoste. Inoltre impone di comportarsi bene e di pensare bene: perché quando siamo costretti a spiegarci, chiunque può valutare apertamente i meriti della nostra logica. Se gestite bene le cose, la trasparenza estrema lo metterà in luce; se le gestite male, la trasparenza estrema non mancherà di palesarlo. Quindi la trasparenza aiuta a mantenere elevati gli standard.

La verità a tutti i costi e la trasparenza estrema sono fondamentali per un'autentica meritocrazia delle idee. Più le persone riescono a vedere cosa succede – i lati belli e quelli brutti – più brave saranno a decidere il modo migliore di affrontare i problemi. Questo approccio è molto prezioso anche per la formazione: l'apprendimento accelera se ciascuno ha modo di sapere cosa pensano tutti gli altri. In quanto leader, riceverete il feedback

essenziale per apprendere a vostra volta e per il miglioramento incessante delle regole decisionali in vigore nell’organizzazione. Inoltre, vedendo di prima mano che cosa succede e perché, si costruisce fiducia e si permette alle persone di compiere le valutazioni indipendenti delle prove disponibili che sono necessarie per una meritocrazia delle idee ben funzionante.

## **ADATTARSI ALLA VERITÀ A TUTTI I COSTI E ALLA TRASPARENZA ESTREMA**

Ci vuole un po’ per farci l’abitudine. Praticamente chiunque entri in Bridgewater ritiene in linea teorica che la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema siano ciò che vuole, perché, dopo attenta riflessione, è ciò per cui ha firmato il contratto. Eppure la maggior parte di loro fatica ad ambientarsi, perché incontra difficoltà con i «due io» di cui ho parlato nel capitolo «Comprendete che la mente delle persone è cablata in modo molto diverso». Mentre il loro «io di livello superiore» capisce i vantaggi di questo approccio, il loro «io di livello inferiore» tende a rispondere con una reazione di lotta-o-fuga. Solitamente ci vogliono circa diciotto mesi per adeguarsi, benché questo lasso di tempo possa variare da persona a persona; c’è anche chi non ci riesce mai.

Alcune persone mi dicono che operare in questo modo è contrario alla natura umana – che le persone devono essere protette dalle verità difficili e che un sistema di questo tipo non potrebbe mai funzionare nella pratica. La nostra esperienza e il nostro successo hanno dimostrato che costoro si sbagliano. È vero che il nostro modo di essere è diverso da ciò a cui la maggior parte delle persone è abituata, ma non per questo è innaturale: non più di quanto lo sia l’esercizio fisico estremo che praticano gli atleti e i soldati. È una legge fondamentale della natura che si diventa forti solo facendo cose difficili. Benché la nostra meritocrazia delle idee non sia adatta a tutti, per coloro che riescono ad abituarcisi – cioè circa due terzi delle persone che ci provano – è così liberatoria ed efficace che non riescono più a immaginare di comportarsi diversamente. L’aspetto che piace di più a molte persone è l’assenza di manipolazione.

## **LA VERITÀ A TUTTI I COSTI E LA TRASPARENZA ESTREMA: IN CONCRETO**

Per darvi un'idea di che aspetto abbiano la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema, condividerò con voi una situazione difficile che abbiamo affrontato alcuni anni fa, quando il nostro Comitato direttivo ha iniziato a pensare a come riorganizzare il nostro back office. Questo reparto dell'azienda fornisce i servizi necessari per sostenere l'attività di trading sui mercati: conferme dei versamenti, transazioni, tenuta dei registri e contabilità. Avevamo costruito quel team nell'arco di molti anni ed era pieno di dipendenti motivati e diligenti che facevano parte della nostra famiglia allargata. Ma in quel periodo sentivamo il bisogno di nuove competenze che ci permettessero di ampliare le nostre attività al di fuori di ciò che riuscivamo a fare internamente. Così la nostra direttrice operativa, Eileen Murray, ha ideato una strategia innovativa per distaccare quel gruppo dall'azienda e fonderlo con un nuovo gruppo appositamente costituito in Bank of New York/Mellon. All'inizio era solo una conversazione esplorativa; non avevamo deciso se farlo davvero, come farlo e cosa avrebbe significato per i membri del nostro back office.

Mettetevi nei panni del Comitato. Quando avreste detto al team di back office che pensavate di spostarlo in un'altra azienda? Avreste aspettato che il quadro fosse chiaro? Nella maggior parte delle organizzazioni questo genere di decisione strategica verrebbe tenuta nascosta finché non se ne avesse la certezza, perché di solito i dirigenti pensano che non sia bene generare incertezza tra i dipendenti. Noi crediamo l'opposto: che l'unico modo responsabile di operare sia all'insegna della verità e della trasparenza, in modo che le persone sappiano cosa succede e possano aiutarci a risolvere eventuali problemi. In questo caso, Eileen ha indetto subito una riunione generale con tutto il team del back office. Come fanno sempre i leader di Bridgewater, ha spiegato di ignorare molte cose e che non sarebbe riuscita a rispondere a tutte le domande. Era la difficile realtà di quel momento e creava incertezza, ma se Eileen avesse adottato l'approccio più tradizionale e fosse stata meno aperta, gli inevitabili pettigolezzi e speculazioni avrebbero peggiorato molto le cose.

Alla fine il gruppo è stato trasferito, ma continuiamo ad avere eccellenti relazioni con le persone che ne fanno parte. Non solo hanno cooperato pienamente durante la transizione, ma vengono ancora alle nostre feste di Natale e del Quattro luglio e restano parte della nostra famiglia allargata. Oggi abbiamo un back office pluripremiato grazie alle iniziative che quel cambiamento ci ha permesso di avviare. E soprattutto, dal momento che abbiamo proceduto alla luce del sole anche prima di decidere cosa fare, il team del back office ha avuto conferma che la sua fiducia nella nostra sincerità era ben riposta.

Per me, non dire alle persone cosa succede davvero per proteggerle dai problemi della vita è come lasciare che i nostri figli diventino adulti continuando a credere a Babbo Natale. Nascondere la verità può rendere le persone più felici nel breve termine, ma non le renderà più intelligenti o fiduciose nel lungo periodo. È una risorsa preziosa sapere che le persone possono fidarsi di ciò che diciamo. Per questo motivo penso che sia quasi sempre meglio dire le cose come stanno, anche quando non si possiedono tutte le risposte o quando ci sono brutte notizie da dare. Come diceva Winston Churchill: «Non c'è peggior errore per un leader dell'offrire false speranze che saranno presto spazzate via.» Le persone devono guardare in faccia le realtà difficili e l'incertezza se vogliono imparare ad affrontarle; al contempo, voi imparerete molto sulle persone che avete intorno vedendo come se la cavano.

## **1.1 Capite che non avete nulla da temere dalla verità.**

Se siete come la maggior parte delle persone, l'idea di affrontare la verità nuda e cruda vi rende ansiosi. Per superare il problema, dovete comprendere intellettualmente perché le falsità sono più spaventose delle verità e poi, con la pratica, abituarvi a conviverci.

Se siete malati, è naturale temere la diagnosi del medico: e se è cancro o qualche altra malattia mortale? Per quanto possa rivelarsi spaventosa la verità, nel lungo periodo vi converrà saperla, perché così potrete cercare le cure più appropriate. Lo stesso vale per le verità dolorose sui vostri punti

deboli. Conoscere la verità e agire di conseguenza è quello che in Bridgewater chiamiamo *the big deal*, la cosa davvero importante. Non dobbiamo lasciarci frenare dalle emozioni e dall'ego dei «*little deals*» che possono distrarci dal traguardo principale.

## 1.2 Abbiate integrità e pretendetela dagli altri.

La parola latina *integritas* rimanda all'«interezza» e alla completezza. Le persone che sono fatte in un certo modo dentro e in un altro fuori – cioè non sono «interi» – mancano di integrità; hanno invece una «dualità». Esprimere un'opinione diversa da quella che avete davvero può essere più facile sul momento (perché permette di evitare conflitti o imbarazzi, o di ottenere qualche altro obiettivo a breve termine), ma le conseguenze di secondo e terzo ordine dell'integrità e della mancata dualità sono immense. Le persone che sono fatte in un modo dentro e in un altro fuori si trovano in conflitto e spesso perdono contatto con i propri valori. È difficile per loro essere felici e quasi impossibile dare il meglio di sé.

Allineare ciò che dite con ciò che pensate e ciò che pensate con ciò che provate vi renderà molto più felici e vi garantirà il successo. Pensare solo alla realtà e non a come è percepita vi spinge a focalizzarvi sulle cose più importanti. Aiuta a vagliare le persone e i luoghi, perché vi sentirete attratti da persone e luoghi che sono aperti e sinceri. Ed è più equo nei confronti degli altri: è immorale e controproducente giudicare le persone e condannarle mentalmente senza aver sentito il loro punto di vista. Non avere nulla da nascondere allevia lo stress e costruisce fiducia.

**a. Non dite mai nulla a proposito di una persona che non le direste in faccia e non mettete sotto processo una persona senza accusarla apertamente.** In Bridgewater le critiche sono ben accette e anzi incoraggiate, ma non c'è mai un buon motivo per parlare male di qualcuno alle sue spalle. È controproducente e dimostra una profonda mancanza di integrità, non produce alcun cambiamento positivo e sovrverte sia la persona criticata sia l'ambiente nel suo complesso. Dopo la disonestà, è la seconda colpa peggiore di cui possiate macchiarvi nella nostra comunità.

I dirigenti non devono parlare delle persone che lavorano per loro se quelle persone non si trovano nella stanza. Se qualcuno non è presente a una riunione in cui si parla di lui, ci assicuriamo sempre di inviargli una registrazione dell'incontro e altre informazioni rilevanti.

**b. Non lasciate che la lealtà per le persone intralci il cammino della verità e il benessere dell'organizzazione.** In alcune aziende, i dipendenti nascondono gli errori dei datori di lavoro e costoro fanno lo stesso in cambio. Questa pratica non è sana e ostacola il miglioramento, perché impedisce di portare in superficie gli errori e i punti deboli, incoraggia l'inganno ed elimina il diritto all'appello dei dipendenti.

Lo stesso principio si applica all'idea della lealtà personale. Vedo spesso persone che restano in impieghi che non meritano a causa dei loro rapporti personali con il capo: il risultato sono manager poco scrupolosi che approfittano delle lealtà personali per costruirsi un feudo da dominare. Giudicare una persona in base a regole diverse da quelle che valgono per gli altri è una forma insidiosa di corruzione che mina la meritocrazia.

Credo in una forma più sana di lealtà, fondata sull'apertura e sulla ricerca della verità. La trasparenza estrema e una modalità di pensiero esplicita e basata su principi sono i migliori antidoti all'interesse personale. Quando tutti devono attenersi alle stesse regole e le decisioni vengono prese pubblicamente, è difficile perseguire i propri interessi a spese di quelli dell'organizzazione. In un ambiente come questo, chi affronta le sue difficoltà ha il carattere più ammirabile; quando errori e debolezze restano nascosti, invece, viene premiato il carattere malsano.

### **1.3 Create un ambiente in cui chiunque abbia il diritto di capire che cosa è sensato e in cui nessuno abbia il diritto di avere un'opinione negativa senza esprimerla a voce alta.**

Che le persone abbiano o no l'indipendenza e il carattere necessari per pretendere le risposte migliori dipenderà dalla loro natura, ma potete

incoraggiarle creando un'atmosfera in cui il primo istinto di ciascuno sia di chiedere: «È vero?»

**a. Alzate la voce, assumetevi la responsabilità, oppure andatevene.** In una meritocrazia delle idee, la franchezza è una responsabilità; non solo avete il privilegio di alzare la voce e «lottare per la giustizia» ma siete obbligati a farlo. La regola si estende in modo particolare ai principi. Come ogni altra cosa, i principi devono essere messi in questione e dibattuti. Quello che non vi è permesso fare è lamentarvi e criticare in privato: né con altri né nella vostra testa. Se non riuscite ad attenervi a questo obbligo, dovete andarvene.

Naturalmente, cercare la verità con la mente aperta e insieme gli altri non equivale a ostinarvi a pensare che abbiate ragione voi anche dopo che il processo decisionale ha risolto un problema ed è passato oltre. Inevitabilmente ci saranno casi in cui dovrete attenervi a qualche politica o decisione con cui non siete d'accordo.

**b. Siate estremamente aperti.** Discutete dei vostri problemi fino a intendervi con gli altri o finché non comprendete la posizione altrui e non riuscite a stabilire cosa va fatto. Come mi ha spiegato una persona con cui lavoravo: «È semplice: basta non filtrare.»

**c. Non siate ingenui sulla disonestà.** Le persone mentono più di quanto si immagini. L'ho imparato trovandomi nella posizione di essere responsabile per tutta l'azienda. Abbiamo un gruppo di persone di eccezionale levatura etica, ma in ogni organizzazione ci sono persone disoneste che vanno gestite in maniera pragmatica. Per esempio, non credete mai alle persone che, sorprese a essere disoneste, giurano di aver visto la luce e che non lo faranno più, perché è probabile che lo rifacciano. Le persone disoneste sono pericolose, quindi tenersele vicino non è intelligente.

Allo stesso tempo, siamo realisti: se cercassi di avere a che fare solo con persone che non mentono mai, non avrei nessuno con cui lavorare. Ho standard elevatissimi per l'integrità, ma non la vedo come una questione in bianco e nero, *al-primo-errore-sei-fuori*. Esaprovo la gravità, le circostanze e le ricorrenze per cercare di capire se ho a che fare con un bugiardo

abituale che mi mentirà ancora o con una persona fondamentalmente sincera ma imperfetta. Valuto il significato della disonestà in sé (quella persona stava rubando una fetta di torta o ha commesso un reato?) oltre alla natura della relazione tra noi (è mia moglie a dire la bugia, un conoscente o un dipendente?). Trattare diversamente questi casi è appropriato, perché una legge fondamentale della giustizia afferma che la punizione deve corrispondere al crimine.

## **1.4 Praticate la trasparenza estrema.**

Se anche voi pensate che una vera meritocrazia delle idee sia estremamente potente, non dovrebbe essere un grande salto logico pensare che permettere alle persone di vedere le cose coi loro occhi sia meglio che costringerle a basarsi su informazioni elaborate per loro da altri. La trasparenza estrema costringe i problemi ad affiorare in superficie – in particolare (e con maggiore disagio) i problemi che le persone affrontano e il modo in cui li affrontano – e permette all'organizzazione di sfruttare i talenti e le idee di tutti i suoi membri per risolverli. Alla fine, per le persone che ci si abituano, vivere in una cultura di trasparenza estrema è più comodo che vivere nella nebbia senza sapere cosa succede e cosa pensano davvero le persone. Ed è incredibilmente efficace. Come ogni altra cosa, tuttavia, ha anche dei lati negativi. Il principale è che inizialmente è difficilissimo per molte persone affrontare le realtà sgradevoli. Se non è ben gestito, questo sistema può indurre le persone a occuparsi di più cose del dovuto e può indurre persone che non sono riuscite a vagliare tutte le informazioni a trarre le conclusioni sbagliate.

Per esempio, portare in superficie tutti i problemi di un'organizzazione e considerarli tutti intollerabili può spingere alcune persone a concludere erroneamente che la loro organizzazione abbia più problemi intollerabili di altre, che magari tengono nascosti i problemi. Tuttavia, quale delle due organizzazioni ha più probabilità di raggiungere l'eccellenza? Quella che mette in luce i problemi e li considera intollerabili o l'altra?

Non frantendetemi: la trasparenza estrema non è trasparenza totale. Significa solo più trasparenza del normale. Manteniamo riservate alcune informazioni, come le questioni di salute o i problemi strettamente

personali, i dettagli sensibili sulla proprietà intellettuale o le questioni di sicurezza, le tempistiche di una transazione importante e, almeno nel breve termine, questioni che se finissero in pasto ai giornali verrebbero distorte, trattate con sensazionalismo, pericolosamente fraintese. Nei seguenti principi troverete una buona spiegazione di quando e perché abbiamo trovato utile essere trasparenti e quando e perché l'abbiamo trovato inappropriato.

Francamente, quando ho iniziato a praticare la trasparenza estrema, non sapevo come sarebbe andata a finire; sapevo solo che era estremamente importante e che dovevo lottare e ingegnarmi per farlo succedere. Mi sono spinto oltre i limiti e mi sono stupito di quanto abbia funzionato bene. Per esempio, quando ho iniziato a videoregistrare tutte le nostre riunioni i nostri avvocati ci hanno detto che eravamo pazzi, perché stavamo creando prove che potevano essere usate contro di noi in tribunale o da parte di agenzie di regolamentazione come la SEC. In risposta ho teorizzato che la trasparenza estrema avrebbe ridotto il rischio che facessimo qualcosa di sbagliato – e che non risolvessimo nel modo appropriato i nostri errori – e che le registrazioni ci avrebbero protetti. Se avessimo gestito bene le cose, la nostra trasparenza l'avrebbe dimostrato (purché ovviamente tutti i soggetti coinvolti fossero ragionevoli, il che non si può sempre dare per scontato); se le avessimo gestite male, la trasparenza ci avrebbe assicurato di ottenere ciò che meritavamo, un'eventualità che nel lungo periodo ci avrebbe fatto bene.

All'epoca non lo sapevo per certo, ma la nostra esperienza ha dimostrato ripetutamente che la mia teoria era corretta. Bridgewater ha avuto pochissimi problemi con la legge e le agenzie di regolamentazione, soprattutto grazie alla nostra trasparenza estrema. Questo è perché è più difficile comportarsi male e più facile scoprire la verità e risolvere le dispute attraverso la trasparenza estrema. Negli ultimi decenni non abbiamo perso una sola causa legale e non abbiamo ricevuto sanzioni.

Naturalmente, crescendo e riscuotendo successo ci si attira l'attenzione dei media: e i giornalisti sanno che gli articoli scandalistici attirano più lettori di quelli equilibrati. Bridgewater è particolarmente vulnerabile a questo genere di articoli perché, con la nostra cultura che impone di portare i problemi in superficie e condividerli con trasparenza, ci lasciamo esposti alle fughe di notizie. Non sarebbe meglio non essere trasparenti ed evitare questi problemi?

Ho imparato che le persone le cui opinioni sono più importanti sono quelle che ci conoscono meglio – i nostri clienti e i dipendenti – e che la nostra trasparenza estrema ci è utile nei rapporti con loro. Non solo ci conduce a produrre risultati migliori, ma costruisce fiducia con i dipendenti e i clienti, che non si curano delle falsità che la stampa propaga sul nostro conto. Quando discutiamo con loro di queste situazioni, dicono che si spaventerebbero molto di più se non operassimo in modo trasparente.

È stato essenziale per noi poter contare su questa comprensione e sostegno per fare le scelte giuste. Ma non avremmo saputo che era possibile se non avessimo insistito con tanta forza sulla verità e la trasparenza.

**a. Usate la trasparenza per contribuire a far rispettare la giustizia.** Quando tutti possono seguire la discussione che conduce a prendere una decisione – in tempo reale e di persona o tramite registrazioni e serie di email – è più probabile che prevalga la giustizia. Tutti sono responsabili di ciò che pensano e chiunque può dire la sua su chi dovrebbe fare cosa in base ai principi condivisi. Senza un processo trasparente come questo, le decisioni verrebbero prese dietro porte chiuse da chi ha il potere di fare ciò che vuole. Con la trasparenza, tutti sono tenuti a rispettare gli stessi standard elevati.

**b. Condividete le cose più difficili da condividere.** Si può essere tentati di limitare la trasparenza a ciò che non può farci del male, ma è importantissimo condividere le questioni più difficili, perché se non le condividete perderete la fiducia e la collaborazione delle persone rimaste all'oscuro. Quindi, al momento di decidere se condividere le informazioni più delicate, la domanda non dev'essere *se* ma *come*. I seguenti principi vi aiuteranno a farlo bene.

**c. Mantenete molto rare le eccezioni alla trasparenza estrema.** Preferirei una trasparenza praticamente totale e vorrei che tutti gestissero responsabilmente le informazioni a cui hanno accesso per capire cosa è vero e cosa ci si può fare; ma capisco che è un ideale a cui ci si può avvicinare ma che resta irraggiungibile. Ogni regola ha le sue eccezioni e, in casi molto rari, dovrete trovare il modo di preservare la cultura della trasparenza

estrema senza esporre a rischi eccessivi voi stessi e le persone a cui volete bene.

Al momento di valutare un'eccezione, affrontatela come un calcolo del valore atteso, prendendo in considerazione le conseguenze di secondo e terzo ordine. Chiedetevi se i costi della trasparenza, e della gestione dei rischi connessi alla trasparenza, sono superiori ai benefici. Nella grande maggioranza dei casi non lo sono. Ho scoperto che i motivi più comuni per limitare la trasparenza sono:

1. Quando le informazioni sono di natura privata, personale o confidenziale e non hanno un impatto significativo sulla comunità nel suo insieme.
2. Quando la condivisione e la gestione di queste informazioni mettono a rischio gli interessi a lungo termine della comunità di Bridgewater, i suoi clienti e la nostra capacità di applicare i principi (per esempio, la nostra logica di investimento proprietaria o una disputa legale).
3. Quando il valore della condivisione ampia delle informazioni nella comunità è molto basso e la distrazione che provocherebbe è significativa (la retribuzione, per esempio).

Quello che intendo dire è che ritengo giusto forzare i limiti della trasparenza restando però prudenti. Poiché videoregistriamo praticamente tutto – compresi i nostri errori e debolezze – e lo facciamo vedere a tutti, siamo un bersaglio facile per i media che diffondono pettegolezzi o critiche sensazionalistiche e trovano sempre il modo di procurarsi le informazioni. In un'occasione, quando la stampa è venuta in possesso di informazioni sul nostro conto che erano state intenzionalmente distorte e danneggiavano il nostro lavoro di selezione del personale, siamo stati costretti a implementare alcuni controlli sulle informazioni più sensibili, in modo che solo un ristretto numero di persone fidatissime le ricevesse in tempo reale e gli altri venissero a saperle dopo un certo lasso di tempo. Le informazioni erano del tipo che, in un'azienda tipica, pochissime persone avrebbero conosciuto, ma in Bridgewater ne erano a conoscenza quasi cento persone fidate. In altri termini, in quel caso la nostra trasparenza estrema non è stata totale ma ho forzato i suoi limiti in modo pratico. Ci è stato utile, perché le persone che avevano più bisogno di trasparenza l'hanno avuta subito e

quasi tutti hanno capito che l'impegno per la trasparenza restava intatto, anche in circostanze difficili. Le persone sanno che il mio intento è sempre quello di puntare alla massima trasparenza possibile e che l'unica cosa che può impedirmelo sono gli interessi dell'azienda; sanno che dirò loro quando non posso essere trasparente e perché. Fa parte della nostra cultura e stimola la fiducia, anche quando la trasparenza è inferiore a quanto vorremmo.

**d. Assicuratevi che chi riceve la trasparenza estrema sappia che deve gestirla bene e valutare con intelligenza.** Le persone non possono avere il privilegio di ricevere informazioni e poi usarle per danneggiare l'azienda, quindi devono esserci regole e procedure per evitare che succeda. Per esempio, in Bridgewater offriamo grande trasparenza a condizione che i cittadini di Bridgewater non lascino filtrare informazioni all'esterno; se lo fanno, verranno licenziati per giusta causa (condotta contraria all'etica). Inoltre vanno preservate le regole su come esaminare i problemi e prendere le decisioni e, poiché persone diverse hanno punti di vista diversi, è importante che vengano seguiti i percorsi di risoluzione. Per esempio alcune persone sono portate a ingigantire i problemi, inventano teorie sbagliate o non riescono a vedere l'evoluzione delle cose. Ricordate loro i rischi che l'azienda corre per offrire loro quella trasparenza e la responsabilità che hanno di gestire responsabilmente le informazioni che ricevono. Ho scoperto che le persone che apprezzano questa trasparenza e sanno che la perderanno se non è ben gestita tendono a rinforzarsi a vicenda in questi comportamenti positivi.

**e. Offrite trasparenza alle persone che sanno gestirla e negatela alle persone che non la gestiscono bene, oppure rimuovete quelle persone dall'organizzazione.** È diritto e responsabilità del management, e non è diritto dei singoli dipendenti, stabilire quando vadano fatte eccezioni alla trasparenza estrema. La dirigenza dovrebbe ricorrere di rado a questa misura, perché ogni volta che lo fa indebolisce la meritocrazia delle idee e mina la fiducia delle persone.

**f. Non condividete informazioni sensibili con i nemici dell'organizzazione.** Dentro e fuori da qualsiasi organizzazione ci sono

alcune persone che la danneggiano in modo intenzionale. Se questi nemici si trovano all'interno, dovrete smascherarli per risolvere il conflitto attraverso il sistema interno dell'organizzazione per pervenire a queste risoluzioni, perché lavorare con dei nemici nella vostra «famiglia allargata» danneggerà voi e la «famiglia». Se i nemici sono fuori dall'organizzazione e intendono usare le informazioni per danneggiarvi, ovviamente non condividerete.

## **1.5 Le relazioni significative e il lavoro significativo si rafforzano a vicenda, soprattutto quando sono sostenuti dalla verità a tutti i costi e dalla trasparenza estrema.**

Le relazioni più significative si forgiano quando voi e gli altri potete parlarvi apertamente di ogni cosa importante, imparare insieme e comprendere l'esigenza di responsabilizzarsi a vicenda in vista dell'eccellenza. Stringendo relazioni di questo tipo, tra colleghi ci si aiuta a superare i momenti difficili; allo stesso tempo, condividere un lavoro difficile avvicina le persone tra loro e rafforza le relazioni. Questo circolo virtuoso crea il successo che permette di perseguire traguardi sempre più ambiziosi.



## **2 Conferite significato al lavoro e alle relazioni**

**L**e relazioni significative sono inestimabili per costruire e sostenere una cultura dell'eccellenza, perché creano la fiducia e il sostegno di cui le persone hanno bisogno per spingersi a vicenda a fare grandi cose. Se la stragrande maggioranza delle persone desidera vivere in una comunità eccellente, se ne prenderà cura e così facendo produrrà lavoro migliore e relazioni migliori. Le relazioni devono essere sincere, non forzate; d'altronde la cultura della comunità influenza profondamente il valore che le persone attribuiscono alle relazioni e il modo in cui si comportano le une con le altre. Per me, una relazione significativa è una relazione in cui le persone tengono a sufficienza l'una all'altra per offrire sostegno a chi ne ha bisogno e apprezzano a sufficienza la compagnia reciproca per potersi divertire insieme dentro e fuori dall'ufficio. Voglio bene a molti miei colleghi e li rispetto profondamente.

Mi capita spesso di sentirmi chiedere se le relazioni in Bridgewater siano più simili a quelle di una famiglia o a quelle di una squadra: sottintendendo che in una famiglia vige l'amore incondizionato e i legami sono permanenti, mentre in un team l'attaccamento dura solo finché dura il contributo offerto dal singolo. Prima di rispondere a questa domanda voglio sottolineare che trovo positive entrambe le cose, perché famiglie e team offrono relazioni significative e nessuna delle due somiglia a un tipico impiego in una tipica azienda, in cui le relazioni sono principalmente di natura utilitaristica. Ma, per rispondere direttamente alla domanda, volevo che Bridgewater fosse un'azienda familiare in cui i membri della famiglia

dovessero avere un rendimento eccellente per non essere cacciati. Se avessi un’azienda a conduzione familiare e un mio parente non rendesse bene sul lavoro, preferirei estrometterlo, perché penso che restare non farebbe bene né a lui (perché fare un lavoro che non gli si addice ostacolerebbe la sua evoluzione personale) né all’azienda (perché rallenterebbe il lavoro di tutta la comunità). È quello che intendo con «fermezza a fin di bene».

Per darvi un’idea di come si è sviluppata la cultura di Bridgewater e di come si distingue da quella di tante altre aziende, vi parlerò di come gestivamo i benefit nei primi tempi. Quando l’azienda era composta solo da me e da un piccolo gruppo di persone, non offrivo ai dipendenti un’assicurazione sanitaria; davo per scontato che se la pagassero da soli. Ma volevo aiutare le persone con cui dividevo la vita nel momento del bisogno. Se una persona che lavorava con me si ammalava gravemente e non poteva permettersi le cure mediche, cosa potevo fare? Dovevo stare a guardare senza intervenire? Naturalmente offrivo un aiuto economico, nella misura in cui mi era possibile. Così, quando ho iniziato a offrire l’assicurazione sanitaria ai dipendenti, ho avuto l’impressione di assicurare al contempo anche me stesso, sul denaro che sapevo avrei dato loro se si fossero infortunati o ammalati.

Poiché volevo essere certo che ricevessero le cure migliori possibili, ho fatto sì che potessero andare da un medico di loro scelta e spendere tutto il necessario. D’altro canto non li proteggevo per le piccole cose. Per esempio non offrivo le cure dentali, così come non offrivo l’assicurazione per l’auto: perché ritenevo che fosse una loro responsabilità prendersi cura dei denti tanto quanto della macchina. Se avevano bisogno di un’assicurazione dentistica potevano pagarsela di tasca propria. Quel che voglio dire è che non pensavo ai benefit nel modo impersonale, commerciale, in cui li intende la maggioranza delle aziende, ma più come qualcosa che offrivo alla mia famiglia. Ero più che generoso in alcune cose e mi aspettavo che le persone si assumessero la responsabilità di altre.

Trattando i miei dipendenti come una famiglia allargata ho scoperto che solitamente si comportavano allo stesso modo gli uni con gli altri e con la nostra comunità nel suo complesso, una situazione di gran lunga preferibile a un semplice *do ut des*. Non so dirvi quante persone avrebbero fatto di tutto per aiutare la nostra comunità/azienda e non avrebbero mai voluto lavorare per nessun altro. È una risorsa inestimabile.

Al crescere di Bridgewater non sono più riuscito ad avere un rapporto personale con tutti i dipendenti, ma non era un problema perché la comunità intera ha iniziato a comportarsi come me. Non è successo da un giorno all’altro: ci siamo impegnati molto affinché succedesse. Per esempio, abbiamo varato la politica di finanziare metà di quasi ogni attività che le persone volessero praticare insieme, fino a un tetto massimo di spesa (oggi sosteniamo più di cento club e gruppi sportivi e di interessi); abbiamo pagato cibo e bevande a chi organizzava una di quelle cene in cui ognuno porta qualcosa; e abbiamo comprato una casa che i dipendenti possono usare per eventi e feste. Organizziamo party per Natale, Halloween, il Quattro luglio e altre ricorrenze, spesso invitando anche le famiglie dei dipendenti. Alla fine, altre persone che davano valore a questo genere di relazioni si sono prese la responsabilità di occuparsene e ne hanno fatto una norma culturale, quindi non ho più dovuto alzare un dito e ho potuto ammirare la bellezza che prendeva forma intorno a me.

Che ne è della persona a cui non importa nulla di tutte queste relazioni significative, ma che vuole solo andare al lavoro, fare il suo dovere e ricevere un compenso equo? Va bene anche così? Certamente, ed è così per una percentuale significativa di dipendenti. Non tutti la pensano allo stesso modo – né ci si aspetta che la pensino allo stesso modo – sulla comunità. È perfettamente accettabile dissociarsi. Abbiamo con noi persone di tutti i tipi e ci sta bene tutto ciò che desiderano fare nel tempo libero, purché rispettino la legge e il prossimo. Ma non sono queste le persone destinate a dare alla comunità il vigore fondativo dell’impegno che le permetterà di eccellere ancora a lungo.

Per quanto si provi a creare una cultura di relazioni significative, l’organizzazione avrà necessariamente al suo interno alcune persone cattive (nel senso di intenzionalmente dannose). Trovarsi lì non fa bene né a loro né all’azienda, quindi è meglio appurare chi sono e rimuoverle. Abbiamo scoperto che più è alta la percentuale di persone che tengono davvero all’organizzazione, minore è il numero di persone cattive: perché le persone che hanno a cuore la comunità la proteggono contro le altre. Abbiamo inoltre scoperto che la nostra trasparenza estrema aiuta a distinguere tra queste categorie di persone.

## **2.1 Siate leali alla missione comune e non a chi non la rispetta.**

La lealtà a persone specifiche che non sono in stretta sincronia con la missione e il modo di ottenerla creerà divisioni settarie e minerà il benessere della comunità. Le lealtà personali esistono e sono una splendida cosa. Ma accade anche, ed è una cosa orribile, che le lealtà personali entrino in conflitto con gli interessi dell'organizzazione.

## **2.2 Siate cristallini sui termini dell'accordo.**

Per avere una buona relazione dovete essere chiari con gli altri su qual è il *do ut des* – cosa è generoso, cosa è equo e cosa equivale semplicemente ad approfittarsi – e come vi comporterete gli uni con gli altri.

Un aspetto importante che spesso crea divisioni è il modo in cui le persone affrontano il lavoro. Lavorano solo per incassare lo stipendio o cercano qualcosa di più? Ciascuno di noi ha le sue opinioni su cosa è più importante. Ho guadagnato molti soldi con il mio lavoro, ma lo considero ben più di un modo per guadagnare soldi: è il modo in cui scelgo di tradurre nella realtà i miei valori sull'eccellenza, il lavoro significativo e le relazioni significative. Se le persone con cui lavoro fossero interessate soprattutto ai soldi, entreremmo in conflitto ogni volta che c'è da scegliere tra la difesa dei nostri valori e un guadagno facile. Certo, so che le persone non lavorano solo per la soddisfazione personale e che un impiego deve servire a mantenersi. Ma tutti abbiamo le idee chiare su cosa riteniamo prezioso e su che tipo di relazioni vogliamo; dipendenti e datori di lavoro devono mettersi d'accordo su questi temi.

Naturalmente ci saranno disaccordi e si dovrà contrattare, ma ci sono cose su cui non si può scendere a compromessi e voi e i vostri dipendenti dovete sapere quali sono. Questo è particolarmente vero se volete creare un ambiente con valori condivisi, un impegno profondo per la missione e standard di comportamento elevati.

Prendiamo per esempio il caso di un dipendente a un cui familiare venga diagnosticata una malattia grave, oppure pensiamo a un dipendente

che muore in circostanze tragiche lasciando la sua famiglia in una situazione precaria. Queste cose succedono molto più spesso di quanto vorremmo e, naturalmente, ci sono leggi e consuetudini che determinano i servizi e i benefit obbligatori (giorni di ferie, assicurazione sulla disabilità temporanea e permanente, assicurazione sulla vita). Ma come si fa a determinare quali altre modalità di assistenza vadano fornite? Quali sono i principi da applicare per decidere come gestire equamente ogni situazione, che non sempre vuol dire fare la stessa cosa in ogni caso?

Nessuna di queste domande ha una risposta semplice, ma i seguenti principi aiutano a orientarsi.

**a. Assicuratevi che le persone diano più considerazione agli altri di quanta ne pretendono per sé.** Questo è obbligatorio.

Essere rispettosi significa permettere alle altre persone di fare più o meno quello che vogliono purché sia coerente con i nostri principi, le nostre politiche e la legge. Significa anche essere disposti a dare la priorità agli altri rispetto ai nostri desideri. Se i contendenti in una disputa affrontano così il disaccordo, avremo molti meno litigi su chi ha offeso chi.

Tuttavia dovranno essere emessi dei giudizi, si dovranno tirare linee di demarcazione ed enunciare regolamenti.

Ecco la linea guida principale: è più irrispettoso impedire alle persone di esercitare i loro diritti perché vi sentite offesi da loro, di quanto lo sia per loro fare la cosa che vi offende. Detto ciò, è irrispettoso non valutare l'impatto delle proprie azioni sugli altri, quindi ci aspettiamo che le persone giudichino con il buon senso e non facciano nulla di apertamente offensivo. Alcuni comportamenti sono chiaramente offensivi per molte persone, ed è appropriato proibirli esplicitamente nei regolamenti. La lista dei comportamenti specifici e delle relative norme di comportamento deriva dai singoli casi. La sua applicazione funziona come i precedenti legali in giurisprudenza.

**b. Assicuratevi che le persone capiscano la differenza tra equità e generosità.** A volte si scambia la generosità per ingiustizia. Per esempio, quando Bridgewater ha organizzato un autobus per trasportare i dipendenti che abitavano a New York nel nostro ufficio del Connecticut, un dipendente

ha osservato: «Penso che sarebbe giusto compensare anche chi tra noi spende centinaia di dollari di benzina al mese, soprattutto alla luce dell'autobus da New York.» Questa linea di pensiero scambia un atto di generosità rivolto ad alcuni per un diritto spettante a tutti.

Equità e generosità sono due cose diverse. Se compraste due regali di compleanno per due dei vostri amici più cari e uno costasse più dell'altro, cosa direste se l'amico che ha ricevuto il regalo più economico vi accusasse di essere ingiusti? Probabilmente direste qualcosa del genere: «Non ero tenuto a farti nessun regalo, quindi smettila di lamentarti.» In Bridgewater siamo generosi con le persone (e io sono personalmente generoso) ma non ci sentiamo obbligati a essere misurati ed equi nella nostra generosità.

La generosità è un bene, pretendere privilegi è un male, ed è facile confondere le due cose, quindi chiarite bene la differenza. Le decisioni dovrebbero basarsi su cosa ritenete giustificato in una particolare circostanza e su cosa pensate che verrà più apprezzato. Se volete una comunità di persone che abbiano relazioni durature e di qualità e che nutrano un forte senso di responsabilità personale, non potete permettere che si faccia strada la pretesa di privilegi.

**c. Sappiate dove si trova il confine e collocatevi oltre la soglia dell'equità.** Il confine delimita ciò che è equo, appropriato o necessario, rispetto a ciò che è generoso, alla luce della relazione di *do ut des* definita tra le parti. Come ho già detto, dovreste aspettarvi che le persone si comportino in maniera coerente con il comportamento delle persone che hanno relazioni durature e di alta qualità: cioè con un elevato livello di rispetto per i reciproci interessi e un'idea chiara delle responsabilità di ciascuno. Ognuno dovrebbe collocarsi oltre la soglia dell'equità, ovvero nutrire più premura per gli altri di quanta ne pretenda per se stesso. È diverso dal modo in cui si comporta la maggior parte delle persone nelle relazioni commerciali, che tendono a focalizzarsi più sui propri interessi che su quelli degli altri o della comunità nel suo insieme. Se ciascuna delle parti dice: «Tu meriti di più», «No, sei tu a meritare di più», anziché «Io merito di più», è più probabile che si creino relazioni improntate alla generosità.

**d. Retribuite il lavoro svolto.** Non si riduce tutto al *do ut des* tra l’azienda e il dipendente, ma questo equilibrio dev’essere economicamente conveniente perché la relazione sia sostenibile. Fissate regole che definiscano questo *do ut des* e state misurati ma non eccessivamente precisi nel modificarle. In generale dovreste attenervi agli accordi, ma dovete anche riconoscere che ci sono momenti rari e speciali in cui i dipendenti avranno bisogno di un po’ di tempo libero e ci sono momenti in cui l’azienda richiederà ai dipendenti qualche ora di lavoro in più. L’azienda deve retribuire il lavoro più intenso del normale, in un modo o nell’altro, e i dipendenti devono vedere decurtato il compenso per il lavoro meno intenso del normale. Questo scambio dovrebbe puntare a riequilibrarsi nel corso del tempo. Entro limiti ragionevoli, nessuno deve preoccuparsi delle oscillazioni temporanee. Ma se le esigenze di una delle parti cambiano per un periodo prolungato, gli accordi economici andranno rivisti per stabilire una nuova relazione più appropriata.

## **2.3 Riconoscete che le dimensioni dell’organizzazione possono costituire una minaccia per le relazioni significative.**

Quando eravamo in pochi avevamo relazioni significative perché ci conoscevamo e ci stavamo simpatici. Quando eravamo tra le cinquanta e le cento persone, avevamo una comunità; quando ci siamo ingranditi ancora, il senso di comunità ha iniziato a scemare perché non ci conoscevamo tutti allo stesso modo. È stato allora che ho capito che avere gruppi (reparti) di circa cento persone (con una tolleranza di una cinquantina in più o in meno) che siano legate le une alle altre dalla nostra missione comune è il modo migliore per garantire la scalabilità della relazione significativa. Aziende più grandi tendono a essere più impersonali, ma è solo un’altra sfida da risolvere.

## **2.4 Ricordate che la maggior parte delle persone finge di agire nel vostro interesse ma agisce**

## **nel proprio.**

Per esempio, la maggior parte delle persone agisce in modo da massimizzare il denaro che guadagnerà e minimizzare il lavoro da fare per ottenerlo.

Per scoprirlo, vi basterà lasciare una persona senza supervisione e permetterle di fatturarvi il lavoro svolto. Prestate particolare attenzione a questo conflitto di interessi quando le persone vi danno consigli su questioni che influenzeranno l'ammontare del loro guadagno: per esempio l'avvocato che passa molte ore fatturabili a darvi suggerimenti, o il venditore che vi consiglia sugli acquisti e riceve una commissione sull'ammontare che spendete. Non potete immaginare quante persone incontro che sono impazienti di «aiutarmi».

Non siate ingenui. Puntate a dare lavoro e relazioni significative alla percentuale più alta possibile della vostra forza lavoro, pur sapendo che ci sarà sempre un certo numero di dipendenti a cui non importerà nulla della comunità e/o che la danneggeranno.

## **2.5 Fate tesoro delle persone oneste e capaci che vi tratteranno bene anche quando guardate dall'altra parte.**

Sono rare. Relazioni come queste richiedono tempo e si possono costruire solo se trattate bene quelle persone.

### **3 Instaurate una cultura in cui sia lecito sbagliare e sia inaccettabile non imparare dagli errori**

**T**utti commettiamo errori. La differenza è che le persone di successo imparano dai loro sbagli e le altre no. Creando un ambiente in cui si possa sbagliare in sicurezza e imparare dai propri errori vedrete progressi rapidi e commetterete meno errori gravi. Questo è particolarmente vero nelle organizzazioni in cui sono importanti la creatività e il pensiero indipendente, perché il successo richiede inevitabilmente di accettare il fallimento come parte integrante del percorso. Come disse una volta Thomas Edison: «Non ho fallito; ho solo trovato diecimila metodi che non funzionavano.»

Gli errori vi faranno soffrire, ma non dovete tentare di proteggere voi stessi e gli altri. Il dolore è un messaggio che ci dice che qualcosa non funziona e ci insegna a non ripetere più l'azione sbagliata. Per gestire le proprie e altrui debolezze bisogna riconoscerle con franchezza e impegnarsi per evitare che ci danneggino in futuro. È a questo punto che molte persone dicono: «No, grazie, non fa per me: preferirei non avere a che fare con queste cose.» Ma così andreste contro ai vostri migliori interessi e a quelli dell'organizzazione e non potreste raggiungere i vostri obiettivi. Se ripensate a com'eravate un anno fa e non restate sconcertati da quant'eravate stupidi, secondo me vuol dire che non siete migliorati

abbastanza. Sono in pochi a sforzarsi di accettare i propri errori, ma non dev'essere per forza così.

Ricordate la storia che ho raccontato nei *Principi di vita*, di quella volta che Ross, all'epoca il nostro direttore degli investimenti, si era dimenticato di eseguire una transazione per un cliente? I soldi sono rimasti lì in liquidità e quando l'errore è stato scoperto era già costato al cliente (che in realtà era Bridgewater, perché dovevamo tenere fede all'impegno preso) *molti* soldi. È stato terribile: avrei tranquillamente potuto licenziare Ross per far capire a tutti che esigo la perfezione. Ma sarebbe stato controproducente. Avrei perso un buon dipendente e avrei solo incoraggiato gli altri a nascondere i loro errori, creando una cultura non solo disonesta ma incapace di apprendere e crescere. Se Ross non avesse vissuto e superato quel dolore, lui e Bridgewater ci avrebbero rimesso.

Il messaggio che ho trasmesso non licenziando Ross è stato molto più potente di quello che avrei trasmesso licenziandolo: stavo dimostrando a lui e agli altri che è lecito commettere errori ma è proibito non imparare da essi. Quando la situazione si è tranquillizzata, io e Ross abbiamo collaborato alla creazione di un registro degli errori (oggi lo chiamiamo «Registro dei problemi») in cui i trader prendevano nota di tutti i loro sbagli e dei risultati negativi in modo che potessimo tenerne traccia e affrontarli in modo sistematico. È diventato uno degli strumenti più potenti che abbiamo in Bridgewater. Nel nostro ambiente le persone capiscono che frasi come «Hai gestito male questa situazione» sono dette per aiutare e non per punire.

Naturalmente, per chi dirige il lavoro di altre persone che commettono errori, è importante conoscere la differenza tra 1) persone capaci che hanno commesso errori ma sanno riflettere su se stesse e imparare da essi e 2) persone incapaci, o persone capaci che non sono in grado di accettare i loro errori e imparare da essi. Con il tempo ho scoperto che assumere persone in grado di riflettere su se stesse, come Ross, è una delle cose più importanti che io possa fare.

Non è facile trovare persone così. Spesso ho pensato che genitori e scuole sopravvalutino l'importanza di avere sempre la risposta giusta. Mi sembra che gli studenti peggiori siano quelli meno bravi a imparare dai loro errori, perché sono stati condizionati ad associare gli errori al fallimento anziché alle opportunità e questo frena i loro progressi. Le persone intelligenti che accettano gli errori e i punti deboli ottengono risultati

nettamente migliori dei coetanei che hanno le stesse abilità ma il cui ego oppone una barriera più alta.

### **3.1 Riconoscete che gli errori sono una parte naturale del processo evolutivo.**

Se non vi dispiace sbagliarvi lungo la strada che vi porta ad avere ragione, imparerete molto e diventerete più efficaci. Ma se non tollerate l'idea di sbagliarvi non crescerete, soffrirete e farete soffrire tutti intorno a voi e il vostro ambiente di lavoro sarà tormentato da meschinità e maldicenze anziché da una sana e sincera ricerca della verità.

Non dovete permettere che il vostro bisogno di avere ragione prenda il sopravvento sul bisogno di conoscere la verità. Jeff Bezos l'ha spiegato bene: «Dovete essere disposti a fallire ripetutamente. Se non siete disposti a fallire, dovete stare molto attenti a non inventare nulla.»

**a. Fallite bene.** Tutti dobbiamo affrontare qualche insuccesso. Chiunque vediate riscuotere successo lo riscuote solo nelle aree a cui state prestando attenzione: vi assicuro che sta anche fallendo in molte altre questioni. Le persone che rispetto di più sono quelle che sanno fallire bene. Le rispetto ancora di più di quelle che hanno successo, perché fallire è un'esperienza dolorosa mentre avere successo è un'esperienza positiva: serve molto più carattere per fallire, trasformarsi e raggiungere il successo. Se una persona ha successo e basta, forse vuol dire che non si è spinta al limite. Ovviamente i peggiori sono quelli che falliscono, non se ne accorgono e non cambiano.

**b. Non sentitevi in colpa per i vostri errori e per quelli degli altri. Amateli!** Solitamente le persone si colpevolizzano per i loro errori perché, in modo poco lungimirante, pensano al risultato negativo e non al processo di evoluzione di cui gli errori sono parte integrante. Una volta ho avuto un istruttore di sci che aveva dato lezioni anche a Michael Jordan, il più grande campione della storia del basket. Mi ha detto che Jordan amava i suoi errori, perché li vedeva come opportunità di migliorarsi. Capiva che gli errori sono

come quei piccoli enigmi che fruttano una gemma a chi li risolve. Ogni errore che fate e che vi insegna qualcosa vi salverà da migliaia di errori simili in futuro.

### **3.2 Non preoccupatevi di fare bella figura, preoccupatevi di raggiungere gli obiettivi.**

Mettete da parte le insicurezze e puntate a raggiungere gli obiettivi. Riflettete e ricordate a voi stessi che una critica mirata è il miglior feedback che possiate ricevere. Immaginate quanto sarebbe sciocco e improduttivo reagire al vostro istruttore di sci come se vi stesse incolpando quando vi dice che se siete caduti è perché non avete spostato correttamente il peso del corpo. Lo stesso accade quando un supervisore vi fa notare un'imperfezione del vostro lavoro. Risolvete il problema e passate oltre.

**a. Superate l'idea di «colpa» e «merito» e passate a «corretto» e «scorretto».** Preoccuparsi di «colpa» e «merito», feedback «positivo» e «negativo», ostacola il processo iterativo che è essenziale per l'apprendimento. Ricordate che ciò che è già successo è ormai relegato nel passato e non importa più se non perché offre una lezione per il futuro. Occorre disimparare il bisogno di falsi elogi.

### **3.3 Osservate le regolarità degli errori per vedere se sono il risultato di debolezze.**

Tutti abbiamo punti deboli, che generalmente si rivelano nelle modalità con cui commettiamo gli errori. La strada più rapida per il successo inizia sapendo quali sono i nostri punti deboli e guardandoli bene in faccia. Per cominciare, elencate per iscritto i vostri errori e cercate punti in comune tra loro. Poi scrivete la vostra «difficoltà più grande», la debolezza che ostacola di più il raggiungimento dei vostri obiettivi. Tutti hanno almeno una grande difficoltà. Anzi, è possibile che ne abbiate molte, ma non andate oltre le «tre

grandi». Il primo passo per superare questi impedimenti è farli uscire allo scoperto.

### **3.4 Ricordate di riflettere quando provate dolore.**

Ricordate questo: *Il dolore è tutto nella vostra testa*. Se volete evolvervi dovete andare dove sono i problemi e il dolore. Confrontandovi con il dolore vedrete più chiaramente i paradossi e i problemi che avete davanti. Riflettendo su di essi e risolvendoli, maturerete saggezza. Più è intenso il dolore ed elevata la difficoltà, meglio è.

Poiché questi momenti di dolore sono così importanti, non dovete affrontarli di fretta. Restateci dentro ed esplorateli per gettare le fondamenta del miglioramento. Accogliere con gioia i fallimenti, fare i conti con il dolore che provocano a voi e agli altri, è il primo passo per migliorare; è per questo che in molte società la confessione precede il perdono. Gli psicologi lo chiamano «toccare il fondo». Se continuate a farlo trasformerete il dolore di affrontare gli errori in un piacere e «riemergerete dalla parte opposta», come ho spiegato in «Fate i conti con la realtà e accettatela.»

**a. Riflettete su voi stessi e assicuratevi che i vostri collaboratori riflettano su di sé.** Quando c'è sofferenza, l'istinto animale ci dice: lotta-ofuga. Calmatevi e riflettete, piuttosto. Il dolore che provate è dovuto a un conflitto: magari avete di fronte una realtà terribile, come la morte di un amico, che non riuscite ad accettare; magari siete stati costretti a riconoscere una debolezza in contrasto con l'idea che avevate di voi stessi. Se riuscite a pensare chiaramente a cosa c'è dietro, imparerete di più su com'è fatta la realtà e su come affrontarla. La capacità di riflettere su se stessi è il tratto caratteristico delle persone che si evolvono rapidamente. Ricordate: **Dolore + riflessione = Progresso.**

**b. Sappiate che nessuno riesce a vedersi in modo obiettivo.** Tutti dovremmo sforzarci di vedere noi stessi in modo obiettivo, ma non dobbiamo aspettarci che tutti riescano a farlo bene. Ciascuno di noi ha dei

punti ciechi; le persone sono soggettive per definizione. Per questo motivo è responsabilità di ciascuno aiutare gli altri a scoprire la verità su di sé dando loro un feedback sincero, richiamandoli alle loro responsabilità e appianando le divergenze con la mente aperta.

**c. Insegnate e rinforzate i meriti dell'apprendimento basato sugli errori.** Per incoraggiare le persone a portare in luce i loro errori e analizzarli in modo obiettivo, i manager devono promuovere una cultura che normalizzi questo comportamento e penalizzi la soppressione o l'insabbiamento degli errori. Noi ci riusciamo chiarendo che uno degli errori peggiori che si possano commettere è non ammettere i propri errori. Ecco perché l'uso del Registro degli errori è obbligatorio in Bridgewater.

### **3.5 Sappiate quali tipi di errori sono accettabili e quali no; non permettete alle persone che lavorano per voi di commettere quelli inaccettabili.**

Quando pensate alle tipologie di sbagli che siete disposti a consentire per promuovere l'apprendimento attraverso tentativi ed errori, soppesate i potenziali danni di un errore a fronte del vantaggio rappresentato dalle lezioni che impartisce. Per illustrare l'ampiezza del margine che intendo lasciare alle persone, dico: «Sono disposto a lasciarti rigare o ammaccare la macchina, ma non ti metterò nella posizione di correre il serio rischio di sfasciarla.»

**DOLORE**

+

**RIFLESSIONE**

=

**PROGRESSO**

## **4 Intendetevi bene e rimanete continuamente sulla stessa lunghezza d'onda**

**A**ffinché un'organizzazione sia efficace e raggiunga gli obiettivi, le persone che la compongono devono essere allineate tra loro su molti livelli: dalla missione condivisa al modo di trattarsi l'un l'altra, fino alla necessità di avere le idee chiare su chi deve fare cosa e quando. Ma l'allineamento non si può mai dare per scontato perché le persone sono cablate in modo diverso. Ciascuno di noi vede se stesso e il mondo in un modo tutto suo, quindi serve un impegno costante per stabilire cosa è vero e cosa è meglio fare.

L'allineamento è particolarmente importante in una meritocrazia delle idee, quindi in Bridgewater ci sforziamo di ottenerlo in modo cosciente, continuo e sistematico. Chiamiamo «intendersi» questo processo di ricerca dell'allineamento e ci sono due modi principali in cui può andare storto: i casi che derivano da semplici fraintendimenti e quelli che conseguono da divergenze di fondo. Intendersi significa porre rimedio a entrambe le situazioni, con assertività e apertura mentale.

Molte persone ritengono erroneamente che nascondere le differenze sia il modo più facile per mantenere la pace. È un grave errore. Se si rifuggono i conflitti, non si possono appianare le divergenze. Le persone che sopprimono i piccoli conflitti tendono in seguito ad averne di molto più grandi, che possono portare a una separazione, mentre le persone che affrontano di petto i mini-conflitti tendono ad avere le relazioni migliori e

più durature. Il disaccordo ragionato – il processo che consiste in un dialogo di qualità, caratterizzato da assertività e apertura mentale, che permette di vedere le cose dal punto di vista dell’altro – è efficace perché aiuta entrambe le parti a vedere aspetti che prima passavano inosservati. Ma non è facile. La meritocrazia è semplice da istituire nelle attività in cui c’è chiarezza sulle abilità relative (perché i risultati parlano da soli: come nello sport, dove chi corre più forte vince la gara), è molto più difficile in un ambiente creativo (dove vanno risolte le divergenze di opinione su cosa è meglio fare). In tal caso, il processo di appianamento delle divergenze diventa subito caotico e nessuno sa più chi abbia l’autorità per prendere le decisioni. A volte ci si arrabbia o si resta bloccati; una conversazione può degenerare facilmente, con una o più persone che girano intorno alla questione in maniera improduttiva e non riescono a trovare un accordo.

Per questi motivi vanno adottati processi e procedure specifiche. Ogni parte in causa nella discussione deve capire chi detiene quali diritti e quali norme vanno seguite per procedere verso una risoluzione. (Abbiamo anche sviluppato strumenti a tal fine, di cui potete leggere alla fine del libro.) E tutti devono comprendere il requisito fondamentale per riuscire a intendersi, ovvero essere assertivi e al contempo tenere la mente aperta. Il disaccordo ragionato non è una battaglia; il suo obiettivo non è convincere la controparte che si sbaglia e che avete ragione voi, ma scoprire dov’è la verità e cosa possiamo farci. Inoltre dev’essere antigerarchico, perché in una meritocrazia delle idee la comunicazione non scorre indisturbata dall’alto verso il basso. Le critiche devono provenire anche dal basso.

Per esempio, questa email mi è stata inviata da una persona che lavorava per me dopo un incontro con dei clienti. Tutti gli alti dirigenti di Bridgewater, me compreso, vengono regolarmente criticiati e giudicati dai sottoposti.

*Da: Jim H.*

*A: Ray; Lionel K.; Greg J.; Randal S.; David A.*

*Oggetto: Feedback sulla riunione con ABC...*

*Ray: meriti un «D–» per le tue prestazioni di oggi alla riunione con ABC e tutte le persone che erano lì e ti hanno visto sono d'accordo su questo voto molto basso (con una tolleranza di mezzo voto in più o in meno). È stato particolarmente deludente per due motivi: 1) ti eri*

*comportato benissimo nelle riunioni precedenti sullo stesso argomento e 2) ieri avevamo indetto un incontro di pianificazione specifica in cui ti avevamo chiesto di focalizzarti sulla cultura e sulla struttura del portafoglio, perché avevamo solo due ore in cui tu dovevi trattare quei due argomenti, io dovevo occuparmi del processo di investimento, Greg dell'osservatorio e Randal dell'implementazione. Invece hai impiegato un totale di 62 minuti (ho cronometrato) e quel che è peggio hai farneticato per 50 minuti su argomenti legati, mi pare, alla strutturazione del portafoglio e solo poi hai parlato della cultura per dodici minuti. È apparso chiaro a tutti noi che non ti eri preparato affatto, perché se ti fossi preparato non saresti apparso così disorganizzato fin dall'inizio.*

Vorrei condividere con voi un altro caso in cui una nostra alta dirigente ha assistito a una conversazione tra Greg Jensen, all'epoca l'amministratore delegato, e una dipendente di livello inferiore, e le è sembrato che Greg si rivolgesse a quella persona in un modo che scoraggiava il dissenso e il pensiero indipendente. La dirigente ha sollevato la questione in un feedback dato a Greg. Greg ha detto di non essere d'accordo, affermando che aveva solo ricordato alla dipendente i principi rilevanti e le sue responsabilità di aderire a essi o di metterli apertamente in questione. I due hanno cercato di mettersi d'accordo in una serie di email e, vedendo che non ci riuscivano, hanno presentato il problema al Comitato direttivo. Un riassunto della questione è stato inviato all'intera azienda in modo che tutti potessero giudicare personalmente chi aveva ragione e chi torto. È stato un esercizio istruttivo, che Greg e l'alta dirigente hanno apprezzato. Ci è servito per riflettere sui principi scritti che usiamo per la gestione di situazioni di questo tipo; entrambi hanno ricevuto molto feedback utile. Se non avessimo esplicitato i nostri principi e non li usassimo in casi come questo, le persone che detengono il potere prenderebbero decisioni a loro piacimento anziché con metodologie concordate.

I principi che seguono spiegano come lo facciamo. Se li seguite, potrete allinearvi correttamente ai colleghi e la vostra meritocrazia delle idee sarà più produttiva. Se non li seguite, la meritocrazia si incepperà e si fermerà.

## **4.1 Riconoscete che i conflitti sono essenziali per promuovere ottime relazioni...**

**... perché sono il modo in cui le persone determinano se i loro principi sono allineati e appianano le divergenze.** Ciascuno ha i suoi principi e valori, quindi tutte le relazioni richiedono trattative o dibattiti su come comportarsi gli uni con gli altri. Ciò che imparate sul conto dell'altro può unirvi o dividervi. Se i vostri principi sono allineati e riuscite ad appianare le divergenze con una serie di compromessi, vi avvicinerete l'uno all'altro. In caso contrario, vi allontanerete. Un esame chiaro delle differenze assicura che non ci siano fraintendimenti. Altrimenti le differenze di prospettiva si allargheranno fino a portare allo scontro aperto.

**a. Dedicate moltissimo tempo ed energia a comprendervi l'un l'altro, perché è l'investimento migliore che possiate fare.** Nel lungo periodo si risparmia tempo aumentando l'efficienza, ma è importante che lo facciate bene. Dovrete dare la priorità ai temi su cui va trovato l'accordo e alle persone che devono trovarlo, a causa di vincoli temporali. La vostra priorità principale devono essere i problemi più importanti con i soggetti più attendibili e rilevanti.

## **4.2 Imparate a intendervi e a discutere bene.**

È più difficile gestire una meritocrazia delle idee che incoraggia il disaccordo rispetto a un'autocrazia verticistica in cui il dissenso è soppresso. Ma quando i soggetti autorevoli che sono in disaccordo sono disposti a imparare l'uno dall'altro, la loro evoluzione è più rapida e i loro processi decisionali sono più efficaci.

Il segreto è sapere come passare dal disaccordo alla decisione. È importante che i percorsi siano chiari e si sappia chi è responsabile di cosa (è il motivo per cui ho creato uno strumento chiamato «Dispute Resolver», il «risolutore di dispute», che presenta i percorsi possibili e mette in guardia chi si arrocca sulle proprie posizioni anziché puntare a una risoluzione. Potete scoprirlne di più nell'appendice sugli strumenti).

È essenziale sapere dove risiede l'autorità decisionale ultima, cioè fin dove si farà valere il potere dell'argomentazione razionale rispetto al potere dell'autorità costituita. Durante la discussione e soprattutto una volta presa la decisione, tutti i partecipanti alla meritocrazia delle idee devono restare calmi e mostrarsi rispettosi nei riguardi del processo. Non è mai lecito arrabbiarsi se la meritocrazia delle idee non produce la decisione che volevate.

**a. Portate in superficie le aree di possibile disaccordo.** Se voi e altri non alzate lo sguardo è impossibile che risolviate le dispute. Potete far affiorare i disaccordi in maniera informale o inserirli in una lista da esaminare punto per punto. Personalmente mi piace fare entrambe le cose, ma incoraggio le persone a elencare i disaccordi in ordine di priorità, in modo da poterli dirigere più facilmente verso la persona giusta al momento giusto.

Le domande più spinose (quelle su cui c'è più discordia) sono quelle su cui è più importante confrontarsi, perché spesso riguardano differenze nei valori delle persone o nei loro approcci a decisioni importanti. È cruciale che questi problemi emergano in superficie e che le loro premesse siano esaminate approfonditamente e senza troppa emotività. Altrimenti si infettano e marciscono.

**b. Distinguete tra lamentele fini a se stesse e lamentele che puntano al miglioramento.** Molte rimostranze non tengono conto del quadro completo o riflettono una chiusura mentale. Sono quelli che chiamo «pigolii» e di solito è meglio ignorarli. Ma le proteste costruttive possono condurre a scoperte importanti.

**c. Ricordate che per ogni storia c'è anche un'altra versione dei fatti.** La saggezza sta nel saper vedere entrambi i lati e vagliarli nel modo appropriato.

#### **4.3 Tenete la mente aperta e siate assertivi allo stesso tempo.**

Per praticare efficacemente il disaccordo ragionato, occorre tenere la mente aperta (vedere le cose con gli occhi dell’altro), essere assertivi (comunicare chiaramente come le vedete voi) ed elaborare queste informazioni in modo flessibile per promuovere l’apprendimento e l’adattamento.

Ho scoperto che molte persone faticano a essere assertive e a tenere la mente aperta allo stesso tempo. Tipicamente sono più inclini a essere assertive che non ad avere la mente aperta (perché è più facile descrivere il modo in cui vedono le cose che non capire come le vedono gli altri, ma anche perché l’ego tiene ad avere ragione) benché alcune persone siano fin troppo disposte ad accettare le opinioni altrui a spese della propria. È importante ricordare a tutti che sono necessarie entrambe le cose; e che il processo decisionale è composto da due fasi e consiste nell’incamerare informazioni oltre che nel decidere. È utile anche rammentare a tutti che chi cambia idea emerge vincitore, perché vuol dire che ha imparato qualcosa, mentre quelli che si rifiutano ostinatamente di vedere la verità sono i perdenti. Con la pratica, l’allenamento e il rinforzo costante, chiunque può diventare bravo in questo processo.

**a. Distinguete le persone con la mente aperta da quelle con la mente chiusa.** Le persone dalla mente aperta cercano di imparare facendo domande; si rendono conto di sapere molto poco di ciò che c’è da sapere e riconoscono che è possibile che si sbagliano; sono felici di circondarsi di persone che ne sanno più di loro perché è un’occasione di imparare qualcosa. Le persone dalla mente chiusa vi dicono sempre quello che sanno, anche se non sanno quasi niente. Solitamente sono a disagio in compagnia di chi ne sa molto più di loro.

**b. Non abbiate nulla a che fare con le persone che hanno la mente chiusa.** Avere la mente aperta è molto più importante che essere intelligenti o perspicaci. Per quante cose possano sapere, le persone con la mente chiusa vi faranno sprecare tempo. Se proprio dovete avere a che fare con loro, riconoscete che non è possibile aiutarle finché non aprono la mente.

**c. Fate attenzione alle persone che trovano imbarazzante non sapere.** È probabile che tengano più alle apparenze che al raggiungimento

dell'obiettivo; con il tempo questo atteggiamento può condurre alla rovina.

**d. Assicuratevi che le persone che ricoprono ruoli di responsabilità abbiano la mente aperta riguardo le domande e i commenti degli altri.**

La persona responsabile di una decisione deve saper spiegare con trasparenza il ragionamento che c'è dietro, in modo che tutti possano capirlo e valutarlo. Nell'eventualità di un disaccordo, occorre appellarsi o al superiore del decisore o a un gruppo concordato di altre persone esperte della materia, generalmente più preparate e con più anzianità rispetto al decisore.

**e. Riconoscete che intendersi è responsabilità di entrambe le parti.** In ogni conversazione c'è una responsabilità di esprimersi bene e una responsabilità di ascoltare. Equivoci e malintesi sono inevitabili. Spesso le difficoltà comunicative sono dovute al fatto che le persone ragionano in modo diverso (per esempio quando chi ragiona con il cervello sinistro discute con chi predilige l'emisfero destro). Le parti coinvolte devono sempre considerare la possibilità che uno o entrambi abbiano frainteso e instaurare un dialogo per trovare un terreno comune. Trucchi molto semplici – come ripetere ciò che sentite dire a qualcuno per assicurarvi di averlo capito davvero – possono essere preziosissimi. Iniziate dando per scontato che non comunicate o non ascoltate bene, anziché dare la colpa alla controparte. Imparate dai vostri errori di comunicazione per non ripeterli.

**f. Preoccupatevi più della sostanza che dello stile.** Non vuol dire che alcuni stili non siano più efficaci di altri con persone diverse e in circostanze diverse, ma spesso sento qualcuno lamentarsi dello stile o del tono di una critica per sviare l'attenzione dalla sua sostanza. Se pensate che lo stile di qualcuno sia problematico, classificatela come una questione separata su cui cercare un accordo.

**g. Siate ragionevoli e aspettatevi che lo siano gli altri.** Avete la responsabilità di essere ragionevoli e rispettosì quando esponete il vostro punto di vista, senza mai lasciare briglia sciolta al vostro «io di livello

inferiore», anche se l'altra persona perde la pazienza. Il suo cattivo comportamento non giustifica il vostro. Se una delle parti in conflitto è troppo emotiva per usare la logica, la conversazione va rimandata. Qualche ora di pausa, o anche qualche giorno nei casi in cui la decisione non va presa all'istante: a volte è l'approccio migliore.

**h. Dare suggerimenti e fare domande non equivale a criticare, quindi non reagite come se fosse così.** Una persona che dà suggerimenti non pensa necessariamente che verrà commesso un errore: è possibile che voglia solo assicurarsi che l'interlocutore abbia preso in considerazione tutti i rischi. Fare domande per assicurarsi che qualcuno non abbia trascurato qualcosa non equivale a dire che quel qualcuno l'abbia sicuramente trascurata («Attento al ghiaccio» non vuol dire «Guidi in modo pericoloso e non stai attento al ghiaccio»). Eppure vedo spesso persone che reagiscono a domande costruttive come se fossero accuse. Questo è un errore.

#### **4.4 Se siete voi a moderare la riunione, dirigete la conversazione.**

Ci sono molti motivi per cui le riunioni vanno male, ma spesso è colpa di una scarsa chiarezza sull'argomento o sul livello a cui i temi vengono discussi (per esempio il livello dei principi/del processo, il livello del caso-in-esame o il livello del fatto-specifico).

**a. Chiarite chi è a moderare la riunione e a chi deve servire.** Ogni riunione dovrebbe mirare a centrare gli obiettivi di qualcuno; quella persona è l'unica responsabile della riunione e decide cosa vuole trarne e come lo trarrà. Le riunioni senza una persona chiaramente responsabile rischiano di essere dispersive e improduttive.

**b. Siate precisi per evitare ogni confusione.** Spesso è meglio ripetere una domanda specifica per assicurarsi che chi la fa e chi risponde abbiano capito perfettamente i termini della questione. In un'email, spesso si tratta semplicemente di fare copia-incolla per le domande nel corpo del testo.

**c. Esplicitate quale tipo di comunicazione intendete avere alla luce degli obiettivi e delle priorità.** Se il vostro obiettivo è permettere a persone con opinioni diverse di appianare le divergenze per cercare di avvicinarsi alla verità e capire cosa farci (dibattito a mente aperta), gestirete la riunione diversamente che se l'obiettivo fosse didattico. Il dibattito richiede tempo e il tempo aumenta esponenzialmente al crescere del numero di persone che partecipano alla discussione, quindi dovete scegliere attentamente le persone giuste nel numero adeguato alla decisione da prendere. In ogni discussione cercate di limitare la partecipazione a coloro cui attribuite più valore alla luce dei vostri obiettivi. Il criterio peggiore per scegliere le persone è il fatto che le loro conclusioni siano o meno allineate alle vostre. Il pensiero di gruppo (in cui le persone non enunciano opinioni contrarie) e il pensiero singolo (in cui le persone non sono ricettive ai pensieri altrui) sono altrettanto pericolosi.

**d. Guidate la discussione comportandovi in modo assertivo e mantenendo la mente aperta.** Riconciliare punti di vista diversi può essere un grande dispendio di tempo e di energie. Sta al moderatore della riunione trovare un equilibrio tra le prospettive in conflitto, uscire dalle impasse e decidere come usare il tempo nel modo migliore.

Una domanda che mi sento fare spesso: cosa succede quando una persona inesperta esprime un'opinione? Se gestite voi la conversazione, dovete vagliare il costo potenziale, nei termini del tempo necessario per esaminare l'opinione, rispetto al potenziale guadagno, cioè poter valutare il modo di pensare di quella persona e capire meglio com'è fatta. Studiare le opinioni di persone che si stanno ancora costruendo dei precedenti può insegnarvi molto sul modo in cui affronterebbero varie responsabilità. Tempo permettendo, dovreste esaminare con loro il modo in cui ragionano affinché possano capire dove si sbagliano. Siete inoltre tenuti a valutare a mente aperta se non abbiano ragione loro.

**e. Orientatevi tra i diversi livelli della conversazione.** Quando considerate un problema o una situazione, dovete muovervi tra due livelli di discussione: il caso in esame e i principi rilevanti che vi aiutano a decidere come deve funzionare il processo. Dovete orientarvi bene tra questi livelli

per gestire bene la situazione, mettere alla prova l'efficacia dei vostri principi e migliorare il funzionamento del sistema, in modo che casi analoghi possano essere gestiti meglio in futuro.

**f. Attenzione al «salto di palo in frasca».** Avviene quando si passa da un argomento all'altro in ordine casuale e senza concludere l'esame di nessuno di essi. Un modo per evitarlo è tenere traccia della conversazione su una lavagna in modo che tutti possano vedere a che punto siete.

**g. Imponete la logica alla conversazione.** Quando c'è disaccordo, gli animi tendono a scaldarsi. Restate sempre calmi e analitici: è più difficile smorzare un dibattito logico che uno emotivo. Ricordate anche che le emozioni possono alterare la percezione della realtà. Per esempio, a volte qualcuno dice: «Sento che (una certa cosa è vera)» e procede come se fosse un fatto compiuto, benché altre persone possano vedere diversamente la stessa situazione. Chiedetegli: «È vero?» per ancorare la conversazione nella realtà.

**h. Fate attenzione a non smarrire la responsabilità personale nei processi decisionali di gruppo.** Troppo spesso i gruppi decidono di varare un'iniziativa senza assegnare le responsabilità personali, quindi non è chiaro chi deve fare cosa. Siate esplicativi nell'assegnazione degli incarichi.

**i. Utilizzate la «regola dei due minuti» per evitare le interruzioni continue.** La regola dei due minuti specifica che dovete dare a qualcuno due minuti ininterrotti per spiegare il suo punto di vista prima di intervenire con il vostro. Così vi assicurate che tutti abbiano il tempo di cristallizzare appieno e comunicare i loro pensieri senza temere di essere fraintesi o sovrastati da una voce più alta.

**j. Fate attenzione alle persone assertive che parlano troppo in fretta.** Ci sono persone che, in maniera eloquente e assertiva, avanzano argomentazioni molto velocemente senza lasciare agli ascoltatori il tempo di valutarle, al fine di portare avanti i propri piani senza che altri possano

esaminarli o obiettare. Parlare in fretta è particolarmente efficace quando è usato contro le persone che hanno paura di apparire stupide. Non siate una di quelle persone. Riconoscete che avete la responsabilità di dare senso alle cose e non passate oltre finché non l'avrete fatto. Se vi sentite sotto pressione dite qualcosa del tipo: «Scusa per la mia stupidità, ma ho bisogno che tu rallenti per capire cosa stai dicendo.» Poi fate le vostre domande. Fatele tutte.

**k. Completate le conversazioni.** L'obiettivo principale della discussione è raggiungere la conclusione e trovare un accordo per prendere decisioni e/o agire. Le conversazioni che non raggiungono il compimento sono uno spreco di tempo. È importante portare lo scambio di idee alla sua conclusione. Se c'è accordo, ditelo; se no, ditelo. Se sono state decise azioni da intraprendere, inseritele nella lista delle cose da fare, assegnatele alle persone giuste e specificate le scadenze. Scrivete le vostre conclusioni, le teorie provvisorie e le cose da fare in luoghi dove verranno usate come fondamenta per ulteriori progressi. Per assicurarvi che vada così, incaricate qualcuno di assicurarsi che si prendano appunti e si intraprendano le azioni necessarie.

Non c'è motivo di arrabbiarsi se siete ancora in disaccordo. Si può portare avanti una relazione eccellente pur restando in disaccordo su alcune cose; non c'è bisogno di concordare su tutto.

**l. Usate la comunicazione in vostro favore.** La comunicazione aperta è molto importante, ma la difficoltà è affiancarla all'efficienza: non potete instaurare un dialogo personale con tutti. È utile trovare modi semplici per condividere, come le email aperte divulgare su una bacheca pubblica o le registrazioni audio o video delle riunioni più importanti. (Definisco «effetto leva» questi approcci.) Le difficoltà crescono man mano che si sale nella gerarchia aziendale, perché aumenta a dismisura il numero di persone che sono influenzate dalle vostre azioni e che a loro volta hanno opinioni e/o domande da fare. In questi casi avrete bisogno di ancor più effetto leva e di stabilire le priorità (per esempio delegando la risposta ad alcune delle domande a una persona ben attrezzata che lavori per voi, oppure chiedendo ai colleghi di disporre le domande in ordine di urgenza o importanza).

## **4.5 La collaborazione efficace è come il jazz.**

Nel jazz non c'è uno spartito: dovete capire come funziona man mano che procedete. A volte dovete fermarvi e lasciar condurre i giochi da qualcun altro; altre volte sarete voi a suonare a tutto volume. Per fare la cosa giusta nel momento giusto dovete ascoltare davvero le persone con cui suonate, in modo da capire dove stanno andando.

Tutte le buone collaborazioni creative dovrebbero dare questa impressione. Combinare le vostre diverse abilità come altrettanti strumenti, improvvisare creativamente e allo stesso tempo perseguire gli obiettivi del gruppo e non i vostri: così si suona grande musica insieme. Ma è importante tenere a mente qual è il numero di collaboratori che suona meglio insieme: un duo di talento può improvvisare meraviglie, come anche un trio o un quartetto. Ma se mettete insieme tre musicisti, per quanto talento abbiano è probabile che siano troppi; a meno che non siano attentamente orchestrati.

**a. 1+1=3.** Due persone che collaborano bene saranno circa tre volte più efficaci di ciascuna di loro presa per sé, perché ciascuna vedrà quello che all'altra sfugge; inoltre possono sfruttare i punti di forza reciproci e spingersi a vicenda a rispettare standard più elevati.

**b. da 3 a 5 fa più di 20.** Da tre a cinque persone intelligenti e di indole «teorica» che cercano le risposte giuste con la mente aperta conducono generalmente alle risposte migliori. Si può essere tentati di radunare un gruppo più ampio, ma far collaborare troppe persone è controproducente, anche se i membri del gruppo più ampio sono persone intelligenti e di talento. I vantaggi dell'aggiunta di nuove persone a un gruppo crescono in modo incrementale ( $2+1=4,25$ ) fino a un certo punto; da lì in poi l'aggiunta di persone non fa che sottrarre efficacia. Questo perché 1) i benefici marginali diminuiscono all'allargarsi del gruppo (due o tre persone possono riuscire a coprire quasi tutti i punti di vista importanti, quindi l'inserimento di altre persone non aggiunge granché) e 2) le interazioni nei gruppi più grandi sono meno efficienti che nei gruppi più piccoli. Naturalmente, cosa è meglio all'atto pratico dipende dalla qualità delle persone, dalle differenze tra i loro punti di vista e dalla gestione del gruppo.

#### **4.6 Quando avete l'allineamento, tenetevolo stretto.**

Nessuno sarà mai d'accordo con voi su tutto, ma ci sono persone che condividono i vostri valori più importanti e i modi in cui scegliete di applicarli nella vita. Assicuratevi di tenervi accanto quelle persone.

#### **4.7 Se scoprite di non riuscire a riconciliare divergenze drastiche – soprattutto in fatto di valori – decidete se vale la pena di preservare la relazione.**

Ci sono tanti tipi di persone che danno valore a cose diverse. Se scoprite di non riuscire a mettervi d'accordo con qualcuno su valori condivisi, dovreste valutare se valga davvero la pena di mantenere quella persona nella vostra vita. Una mancanza di valori comuni condurrà a grandi sofferenze e ad altre ripercussioni negative e potrebbe in ultimo decretare una rottura tra voi.

## 5 Prendete decisioni ponderate per la validità di opinione

**D**i solito, in un'organizzazione, la maggior parte delle decisioni viene presa in modo autocratico, da un leader in modalità verticistica, oppure in modo democratico: tutti condividono le loro opinioni e vengono implementate quelle che ricevono più sostegno. Entrambi i sistemi producono decisioni di qualità inferiore; le decisioni migliori vengono prese da una meritocrazia delle idee con processi decisionali ponderati per la validità di opinione, in cui le persone più capaci appianano i disaccordi discutendo con altre persone capaci che hanno riflettuto in modo indipendente su cosa è vero e cosa ci si può fare.

È preferibile attribuire maggior peso alle opinioni dei decisori più capaci rispetto a quelle dei decisorи meno capaci. Ecco cosa intendiamo con «ponderazione per la validità di opinione». Allora, come si fa a determinare chi è capace in cosa? Le opinioni più valide sono quelle delle persone che 1) hanno ottenuto ripetutamente e con successo il risultato in questione e 2) hanno dimostrato di saper spiegare razionalmente le relazioni di causa effetto che li hanno condotti alle loro conclusioni. Quando è svolta correttamente e coerentemente, la ponderazione per la validità di opinione è il più equo e il più efficiente dei sistemi decisionali. Non solo produce i risultati migliori ma preserva l'allineamento, perché anche le persone che non sono d'accordo con la decisione potranno sostenerla.

A tal fine, tuttavia, i criteri per stabilire la validità di opinione devono essere oggettivi e ottenere la fiducia di tutti. In Bridgewater l'attendibilità di ogni persona viene seguita e misurata sistematicamente, con strumenti

come le Figurine di Baseball e il Dot Collector, che tengono traccia dell'esperienza accumulata e dei risultati ottenuti in passato. Nelle riunioni votiamo regolarmente su varie questioni con la nostra app Dot Collector («aggregatore di punti»), che riporta sia la media calcolata a parità di peso sia i risultati ponderati per la validità di opinione (accanto al voto di ogni persona).

Solitamente, se i due valori sono in sintonia, consideriamo risolta la questione e passiamo oltre. Se invece i due voti sono in contrasto, riproviamo a risolverli; se non ci riusciamo, privilegiamo il voto ponderato per la validità di opinione. A seconda del tipo di decisione, in certi casi una singola «Persona responsabile» (PR) può prevalere su un voto ponderato per la validità di opinione; in altri casi il voto prevale sulla decisione della PR. Ma in tutti i casi i voti ponderati vengono presi sul serio, laddove c'è un disaccordo. Anche nei casi in cui le PR possono prevalere sul voto ponderato, spetta alla PR cercare di risolvere la disputa prima di imporsi. Nei miei quarant'anni in Bridgewater non ho mai preso una decisione contraria all'esito di un voto ponderato per la validità di opinione, perché mi sarebbe sembrato arrogante e contrario allo spirito della meritocrazia delle idee; ma ho sempre difeso con forza le idee che ritenevo migliori.

Per farvi un esempio di come funziona questo processo, nella primavera del 2012 i nostri team di ricerca hanno usato i processi decisionali ponderati per la validità di opinione per risolvere una disputa su cosa sarebbe successo all'aggravarsi della crisi del debito europeo. All'epoca le esigenze di prestiti e servizio del debito dei governi di Italia, Irlanda, Grecia, Portogallo e soprattutto Spagna avevano raggiunto livelli molto superiori alla loro capacità di far fronte ai pagamenti. Sapevamo che la Banca centrale europea avrebbe dovuto acquistare quantità mai viste di titoli di stato oppure lasciar precipitare la crisi del debito fino a rischiare il default e lo smembramento dell'Eurozona. La Germania si opponeva fermamente all'ipotesi di un salvataggio. Era chiaro che il destino delle economie di quei Paesi, e dell'Eurozona intera, dipendeva dall'abilità con cui Mario Draghi, presidente della Bce, avrebbe saputo orchestrare la mossa successiva della Banca. Ma cosa avrebbe fatto?

Come analizzando una scacchiera per prevedere le conseguenze delle diverse mosse di ciascun giocatore, ognuno di noi osservava la situazione da tutte le angolazioni. Dopo lunghe discussioni restavamo divisi: circa

metà di noi pensava che la Bce avrebbe stampato più denaro per comprare i bond e l'altra metà pensava di no, perché una rottura con i tedeschi avrebbe minacciato ancor di più l'Eurozona. Questi scambi di vedute sono essenziali, ma è cruciale anche che vi siano metodi concordati per risolverli e arrivare alla decisione migliore. Quindi, per superare l'impasse, abbiamo usato il nostro sistema di ponderazione per la validità di opinione.

Ci siamo riusciti grazie allo strumento Dot Collector, che ci aiuta a individuare la fonte dei disaccordi nel diverso modo di pensare di ciascuno e ci permette di appianare le divergenze in base al valore delle rispettive opinioni. Le persone ricevono diverse valutazioni di autorevolezza per le loro varie qualità, come l'esperienza su un certo argomento, la creatività, la capacità di sintesi eccetera. Questi «punti» sono determinati da una miscela di votazioni dei colleghi e risultati di test di vario tipo. Osservando questi attributi e stabilendo quali doti intellettuali sono più rilevanti per il caso in esame, possiamo prendere le decisioni migliori.

In questo caso abbiamo eseguito una votazione ponderata per la validità di opinione, scegliendo come qualità l'esperienza sull'argomento e la capacità di sintesi. Usando il Dot Collector, ci è apparso chiaro che le persone più autorevoli pensavano che Draghi avrebbe sfidato la Germania e avrebbe stampato denaro, quindi ci siamo orientati in quella direzione. Qualche giorno dopo, le autorità europee hanno annunciato una vasta iniziativa per comprare quantità illimitate di bond degli Stati: avevamo indovinato. La risposta ponderata per la validità di opinione non è sempre la migliore, ma abbiamo scoperto che ha più probabilità di essere giusta rispetto alla risposta del capo e a un referendum a parità di peso.

A prescindere dal fatto che usiate questo tipo di tecnologia e processo strutturato per la ponderazione per la validità di opinione, l'importante è che capiate il concetto. Basta che osserviate voi stessi e il vostro team quando va presa una decisione e vi chiediate chi ha più probabilità di avere ragione. Vi assicuro che se iniziate a farlo prenderete decisioni migliori.

## **5.1 Riconoscete che, per una meritocrazia delle idee efficace, dovete comprendere i meriti delle idee di ciascuno.**

Stabilire una gerarchia tra i meriti non è solo coerente con la meritocrazia delle idee ma essenziale per essa. È semplicemente impossibile che tutti dibattano su tutto in ogni momento e riescano anche a fare il proprio lavoro. Trattare tutte le persone allo stesso modo ha più probabilità di allontanarvi dalla verità che di avvicinarvi a essa. Ma allo stesso tempo, tutte le opinioni andrebbero considerate con la mente aperta, benché inserite nel contesto appropriato delle esperienze e dei trascorsi delle persone che le esprimono.

Immaginate cosa succederebbe se ricevessimo una lezione di baseball da Babe Ruth e una persona che non ha mai giocato a baseball lo interrompesse in continuazione per dibattere sul modo migliore di eseguire la battuta. Sarebbe utile o dannoso per il gruppo ignorare le diverse esperienze e competenze di ciascuno? È ovvio che sarebbe dannoso, e francamente sciocco, trattarli tutti allo stesso modo, perché le loro opinioni hanno livelli diversi di attendibilità. L'approccio più produttivo consisterebbe nel permettere a Ruth di impartire le sue istruzioni senza essere interrotto e prevedere un po' di tempo alla fine per rispondere alle domande. Ma poiché difendo una posizione abbastanza estrema nel ritenere che sia importante promuovere la comprensione delle idee anziché accettarle come dogmi, incoraggerei il battitore in erba a non prendere per buona la versione di Ruth solo perché è stato il più grande battitore di tutti i tempi. Se fossi in lui non smetterei di fare domande a Ruth finché non avessi la certezza di aver trovato la verità.

**a. Se non riuscite a fare bene una cosa, non pensate di poter dire agli altri come va fatta.** Ho visto persone che avevano fallito ripetutamente in qualcosa restare aggrappate alle loro opinioni su come andava fatta, anche quando le loro opinioni erano in conflitto con quelle di chi l'aveva fatta bene ripetutamente. È un comportamento sciocco e arrogante. Costoro dovrebbero invece fare domande e richiedere un voto ponderato per la validità di opinione che li aiuti a emanciparsi dalla loro intransigenza.

**b. Ricordate che tutti hanno opinioni e spesso sono sbagliate.** Le opinioni sono facili da produrre; non c'è chi non ne abbia svariate e quasi tutti sono impazienti di comunicarcele e anche di lottare per difenderle.

Purtroppo molte opinioni sono prive di valore o persino dannose, comprese molte delle vostre.

## **5.2 Trovate le persone più autorevoli possibile che siano in disaccordo con voi e cercate di comprendere il loro punto di vista.**

Conversare a mente aperta con persone la cui opinione abbia valore e che siano in disaccordo con voi è il modo più rapido per farsi una cultura e aumentare le probabilità di avere ragione.

**a. Fate riferimento alla validità di opinione delle persone per valutare la probabilità che le loro opinioni siano giuste.** Vale la pena di tenere la mente aperta, ma occorre anche saper distinguere. Ricordate che la qualità della vostra vita dipenderà in larga parte dalla qualità delle decisioni che prendete nel perseguire i vostri obiettivi. Il modo migliore per prendere ottime decisioni è sapersi triangolare con altre persone che ne sanno più di voi. Quindi sceglietele bene.

Il dilemma che avete davanti è cercare di avvicinarvi il più possibile alla verità allo scopo di prendere decisioni con efficacia e sapendo che molte delle opinioni che sentirete non varranno granché, compresa la vostra. Valutate la validità di opinione delle persone, che dipende dalle loro capacità e dalla loro disponibilità a dire ciò che pensano. Tenete a mente i loro trascorsi.

**b. Ricordate che le opinioni autorevoli hanno più probabilità di provenire da persone che 1) hanno ottenuto con successo il risultato in questione almeno tre volte e 2) sono in grado di spiegare bene le relazioni causa-effetto che li hanno condotti alle loro conclusioni.** Considerate non valide le opinioni che non rispondono a nessuno di questi criteri, parzialmente valide quelle che rispondono a uno solo di essi, le più valide quelle che rispondono a entrambi. Fate particolare attenzione a chi commenta da bordo campo senza aver mai giocato e a chi non ha buone capacità logiche, perché quelle persone sono pericolose per sé e per gli altri.

**c. Se qualcuno non ha mai fatto una certa cosa, ma ha una teoria che sembra logica e può essere sottoposta a uno stress test, allora conviene certamente collaudarla.** Tenete a mente che state facendo un calcolo delle probabilità.

**d. Non prestate troppa attenzione alle conclusioni a cui le persone arrivano, quanto piuttosto al ragionamento che le ha condotte alle conclusioni.** È frequente che le conversazioni consistano nella condivisione delle rispettive conclusioni anziché nell'esame del ragionamento che ha condotto a esse. Quindi c'è sovrabbondanza di opinioni errate espresse con fiducia.

**e. Anche le persone inesperte possono avere grandi idee, a volte molto migliori delle persone più esperte.** Questo perché le persone esperte rischiano di restare ancorate alle vecchie abitudini. Se avete un buon orecchio vi accorgerete se una persona inesperta ragiona bene. È come capire se una persona sa cantare: non ci vuole molto tempo, a volte bastano poche note. È lo stesso con la capacità di ragionare: spesso basta poco per scoprire se una persona sa farlo.

**f. Tutti dovrebbero descrivere sinceramente la fiducia che ripongono nei loro pensieri.** Un consiglio va chiamato consiglio, una convinzione granitica va presentata come tale: soprattutto se proviene da una persona che ha dimostrato di operare bene nell'area in questione.

### **5.3 Chiedetevi se state svolgendo il ruolo di un insegnante, un allievo o un pari grado...**

**...e se è bene che insegniate, che facciate domande o che conduciate un dibattito.** Troppo spesso le persone si agitano durante le discussioni perché non riescono a confrontarsi in modo efficace; si limitano a esprimere le loro opinioni e finiscono per litigare. Tutti hanno il diritto e il dovere di comprendere ogni cosa, ma occorre seguire alcune elementari regole d'ingaggio. Quali sono e come vanno applicate dipende dalle vostre

rispettive validità di opinione. Per esempio, non sarebbe efficace se la persona che ne sa di meno dicesse alla persona che ne sa di più come va fatta una certa cosa. È importante azzeccare il giusto equilibrio tra l'assertività e l'apertura mentale, sulla base dei relativi livelli di conoscenza dell'argomento.

Chiedetevi se la persona con cui siete in disaccordo è più o meno attendibile di voi. Se siete voi quello meno autorevole, vi spetta il ruolo dell'allievo: dovreste tenere la mente più aperta e fare domande per capire come ragiona l'altra persona, che probabilmente ne sa più di voi. Se i più autorevoli siete voi, svolgerete il ruolo dell'insegnante, trasmettendo ciò che sapete e rispondendo alle domande. E se siete più o meno di pari grado, dovreste poter ragionare tra uguali. Quando sorge un disaccordo su chi abbia l'opinione più valida, state ragionevoli e appianatelo. Nei casi in cui non ci riuscite efficacemente da soli, chiedete aiuto a una terza parte concordata.

Sforzatevi sempre di vedere le cose dal punto di vista dell'altra persona per riuscire a capire. Tutti devono ricordare che l'obiettivo del dibattito è raggiungere la verità, non dimostrare che qualcuno ha ragione o torto; e che ogni partecipante dev'essere disposto a cambiare idea sulla base della logica e delle prove.

**a. È più importante che lo studente capisca l'insegnante che non il contrario, benché siano entrambe cose importanti.** Spesso ho visto persone meno autorevoli (allievi) insistere affinché le persone più autorevoli (insegnanti) li stiano ad ascoltare e cercare di dimostrare loro che hanno torto, prima di ascoltare quel che ha da dire l'insegnante (il soggetto più autorevole). È sbagliato. Può essere utile esaminare il ragionamento dell'allievo, ma di solito è un procedimento lungo e complesso che pone l'enfasi su ciò che vede l'allievo e non su ciò che l'insegnante vuole comunicare. Per questo motivo, il nostro protocollo prevede che l'allievo apra la mente per primo. Una volta ascoltato ciò che l'insegnante ha da offrire, entrambi saranno più preparati a esaminare il punto di vista dell'allievo. È anche un modo più rapido per intendersi, il che ci conduce al principio successivo.

**b. Riconoscete che, benché tutti abbiano il diritto e la responsabilità di provare a capire le cose importanti, devono farlo con umiltà e con un'apertura mentale radicale.** Quando siete il soggetto meno autorevole, iniziate assumendo il ruolo dell'allievo in una relazione insegnante-allievo: con la giusta umiltà e apertura mentale. Non siete necessariamente voi quello che non capisce, ma dovete pensare che sia così finché non avrete visto il problema con gli occhi dell'altro. Se non lo capite ancora, e vi sembra che l'insegnante non lo capisca, fate appello ad altre persone la cui opinione è attendibile. Se neanche così trovate un accordo, date per scontato che vi sbagliate. Se invece riuscite a convincere un certo numero di persone autorevoli, allora dovete assicurarvi che il vostro punto di vista sia ascoltato e preso in considerazione dalla persona che decide, probabilmente con l'aiuto degli altri soggetti autorevoli. Ricordate che chi si trova più in alto nella gerarchia ha intorno più persone che cerca di classificare sulla base di un valore atteso, per trovare le idee migliori, e più persone che vogliono dirgli cosa pensano: quindi avrà meno tempo a disposizione e dovrà basarsi sulle probabilità. Se le vostre idee sono state sottoposte a stress test da altre persone autorevoli che vi sostengono, avrete più probabilità di farvi sentire. Al contrario, chi si trova più in alto nella gerarchia deve sforzarsi di trovare un accordo con chi è più in basso. Più numerose sono le persone che si intendono su ciò che è sensato, più capaci e impegnate saranno.

## **5.4 Capite in che modo gli altri sono arrivati a maturare la loro opinione.**

Il nostro cervello lavora come un computer: riceve input ed elabora i dati attraverso le regole di programmazione che ha ricevuto. Ogni opinione che possiate avere è composta da questi due fattori: i dati e la vostra elaborazione o ragionamento. Quando qualcuno vi dice: «Credo che sia vero X», chiedetegli: *Quali dati stai esaminando? Quale ragionamento hai compiuto per arrivare alla tua conclusione?* Avere a che fare con opinioni grezze creerà confusione in voi e in tutti gli altri; comprendere da dove sono venute vi aiuterà a raggiungere la verità.

**a. Se fate una domanda a qualcuno, probabilmente vi darà una risposta: quindi pensate bene a chi rivolgere le domande.** Vedo spesso persone che fanno domande a individui totalmente disinformati o non autorevoli e ricevono risposte di cui si fidano. Spesso è peggio che non ricevere alcuna risposta. Non commettete questo errore. Dovete capire chi sono le persone giuste. Se siete in dubbio sulla validità delle opinioni di qualcuno, indagate. Lo stesso vale per voi: se qualcuno vi fa una domanda, chiedetevi anzitutto se siete la persona giusta per rispondere. Se non siete esperti della materia, probabilmente non dovreste avere un'opinione su ciò che vi stanno chiedendo e certamente non dovreste condividerla.

Assicuratevi di dirigere i vostri commenti o domande alla Persona Responsabile (o Persone Responsabili) degli argomenti di cui volete discutere. Sentitevi liberi di includere altre persone se pensate che il loro contributo sia rilevante, riconoscendo però che la decisione ultima spetterà a chi è responsabile.

**b. Il fatto che ciascuno interroghi a caso tutti gli altri è un'improduttiva perdita di tempo.** Per l'amor del cielo, non perdete tempo a fare domande a persone che non sono responsabili o, peggio ancora, a sparare al vento le vostre domande senza indirizzarle in una direzione precisa.

**c. Attenzione alle affermazioni che iniziano con «Penso che...»** Solo perché qualcuno pensa qualcosa non vuol dire che sia vero. Siate particolarmente scettici nei riguardi delle affermazioni che iniziano con: «Penso che io...», dal momento che la maggior parte delle persone è incapace di giudicare se stessa obiettivamente.

**d. Valutate la validità di opinione tenendo traccia sistematicamente dei risultati ottenuti da ciascuno nel corso del tempo.** Ogni giorno non è un nuovo giorno. Con il tempo si accumula un corpus di prove che indicano su quali persone si può fare affidamento e su quali no. I trascorsi contano: in Bridgewater, strumenti come le Figurine di Baseball e il Dot Collector rendono esaminabile da chiunque il passato di ciascuno.

## **5.5 Il disaccordo va portato avanti con efficienza.**

Appianare le divergenze può essere una perdita di tempo, quindi potete immaginare come una meritocrazia delle idee – in cui il disaccordo non è solo tollerato ma incoraggiato – possa diventare disfunzionale se non è gestita bene. Immaginate come sarebbe inefficiente una lezione se l'insegnante chiedesse a ogni allievo la sua opinione e dibattesse con tutti, anziché spiegare prima e rispondere alle domande dopo.

Le persone che vogliono dissentire devono tenere a mente questo principio e seguire gli strumenti e i protocolli per dissentire bene.

**a. Sappiate quand'è il momento di smettere di dibattere e iniziare a mettersi d'accordo sul da farsi.** Ho visto persone che erano d'accordo sui punti principali sprecare ore a litigare sui dettagli. È più importante fare bene le grandi cose che fare alla perfezione le piccole. Ma quando le persone sono in disaccordo sull'importanza di dibattere su qualcosa, probabilmente bisogna dibatterne. Comportarsi diversamente equivarrebbe di fatto a concedere il potere di voto a qualcuno (solitamente il capo).

**b. Usate la ponderazione per la validità di opinione come uno strumento e non come un surrogato del processo decisionale per le Persone Responsabili.** Il processo decisionale ponderato per la validità di opinione è un modo per arricchire e mettere alla prova le decisioni delle Persone Responsabili, non per scavalcarle. Nel sistema attualmente in uso in Bridgewater, tutti hanno il permesso di esprimere un'opinione ma il valore di quell'opinione è calcolato sulla base delle prove (i trascorsi, i risultati dei test e altri dati). Le Persone Responsabili possono scavalcare la votazione ponderata per la validità di opinione, ma a loro rischio e pericolo. Quando un decisore sceglie di scommettere sulla sua opinione rispetto al consenso delle altre persone attendibili, fa un'affermazione audace che verrà confermata o smentita dai fatti.

**c. Dato che non avrete tempo di esaminare approfonditamente di persona i ragionamenti di tutti, scegliete saggiamente le persone attendibili.** In linea generale, è meglio scegliere tre persone autorevoli che tengono molto a ottenere il risultato migliore e sono disposte a dissentire apertamente tra di loro e a mettere sotto esame il loro modo di ragionare. Ovviamente non devono essere per forza tre: possono essere di più o di meno. Il numero ideale dipende dal tempo disponibile, da quant'è importante la decisione, da quanto obiettivamente potete valutare le vostre e altrui capacità decisionali, da quant'è rilevante che molte persone comprendano il ragionamento che sta dietro alla decisione.

**d. Quando siete responsabili di una decisione, paragonate la vostra opinione al processo decisionale collettivo ponderato per la validità di opinione.** Quando sono in contrasto, dovete sforzarvi di risolvere il disaccordo. Se state per prendere una decisione che appare sbagliata alla maggioranza ponderata per la validità di opinione, riflettete molto attentamente prima di procedere. È probabile che vi sbagliate, ma anche se avete ragione c'è la possibilità che perdiate il rispetto degli altri scavalcando il processo. Dovete sforzarvi di trovare l'accordo e, se non ci riuscite, dovete poter spiegare esattamente con cosa siete in disaccordo, comprendere i rischi connessi all'eventualità che vi sbagliate, illustrare chiaramente le vostre ragioni e la vostra logica. Se non sapete fare queste cose, probabilmente doreste sospendere il giudizio e fidarvi del risultato della votazione ponderata per la validità di opinione.

## **5.6 Riconoscete che tutti hanno il diritto e la responsabilità di provare a capire le cose importanti.**

In tutti i processi di appianamento delle dispute arriva un momento in cui ci troviamo di fronte a una scelta: richiedere all'altra persona di confrontarsi pacatamente finché non arriviamo a vedere le cose allo stesso modo, oppure dare retta all'altra persona anche se non ci sembra che abbia ragione lei. Vi consiglio la prima strada quando l'oggetto della diatriba è una questione

importante e la seconda quando non è importante. Comprendo che la prima strada può essere difficile, perché l'altra persona può perdere la pazienza. Per risolvere questo problema vi suggerisco di dirle semplicemente: «Stabiliamo che io sono un idiota, ma sta di fatto che devo capire questa faccenda, quindi procediamo lentamente per assicurarci che io ci arrivi.»

Ogni persona deve sentirsi libera di fare domande, ricordando sempre l'obbligo di tenere la mente aperta nelle discussioni. Registrate il dibattito: così, se non riuscite a mettervi d'accordo, potrete farlo vedere ad altre persone che decideranno al posto vostro. E ovviamente ricordate che operate in una meritocrazia delle idee: prestate attenzione alla vostra validità di opinione.

**a. La comunicazione che mira a ottenere la risposta migliore deve coinvolgere le persone più rilevanti.** In generale, le persone più rilevanti a cui rivolgervi sono i vostri dirigenti, i riporti diretti e/o esperti che siano considerati tali da tutti. Sono le persone più influenzate dalle questioni in esame e più informate su di esse, quindi sono i soggetti più importanti con cui intendersi. Se non riuscite a intendervi, dovreste rivolgervi alle persone appropriate a un livello superiore al vostro.<sup>38</sup>

**b. La comunicazione che mira a istruire o a promuovere la coesione deve coinvolgere una gamma più vasta di persone di quante ne servirebbero se l'obiettivo fosse solo ottenere la risposta migliore.** Le persone meno esperte e meno autorevoli possono non essere necessarie per decidere su una questione: ma se la questione riguarda loro, e non vi intendete con loro, probabilmente nel lungo periodo quella mancata comprensione minerà il morale e l'efficienza dell'organizzazione. È particolarmente importante se avete a che fare con persone che sono al contempo non autorevoli e dotate di opinioni molto precise (è la combinazione peggiore). Se non vi intendete con loro, porteranno in clandestinità la loro opinione disinformata. Se invece siete disposti a lasciarvi sfidare, creerete un ambiente in cui tutte le critiche vengono espresse apertamente.

**c. Riconoscete che non avete bisogno di giudicare tutto.** Pensate a chi è responsabile di qualcosa (e alla validità delle sue opinioni), a quanto ne sapete in proposito e alla validità delle vostre opinioni. Non abbiate opinioni su cose di cui non sapete niente.

## **5.7 Prestate più attenzione all'equità del sistema decisionale rispetto al fatto di poter fare le cose a modo vostro.**

Un'organizzazione è una comunità con una serie di valori e obiettivi condivisi. Il suo morale e il suo corretto funzionamento devono sempre avere la precedenza sul vostro bisogno di avere ragione; d'altronde, potreste sbagliarvi. Quando il sistema decisionale è ben gestito in maniera costante ed è basato su criteri obiettivi, la meritocrazia delle idee è più importante della felicità di uno qualsiasi dei suoi membri: anche se quel membro siete voi.

---

<sup>38</sup> Le persone più appropriate sono i superiori di entrambi (che chiamiamo «la punta della piramide» in un organigramma aziendale) o qualcuno che, a detta di entrambi, possa essere un buon arbitro.

## 6 Scoprite come appianare le divergenze

**E**raro che una disputa si risolva con reciproca soddisfazione. Immaginate di litigare con il vicino di casa perché un suo albero è caduto sulla vostra proprietà. Chi è tenuto a rimuoverlo? A chi appartiene la legna da ardere? Chi deve pagare i danni? Forse non riuscirete a risolvere la controversia da soli, ma la legge prevede procedure e linee guida per determinare cosa è vero e cosa potete farci; una volta emesso, il suo giudizio è inappellabile, anche se uno di voi non ha ottenuto ciò che voleva. È così che va il mondo.

In Bridgewater, i nostri principi e regolamenti funzionano essenzialmente allo stesso modo: fornendo un percorso per l'appianamento di dispute non diverso da quello usato nei tribunali (benché meno formale). Un sistema di questo tipo è essenziale in una meritocrazia delle idee, perché non si può semplicemente incoraggiare le persone a pensare con la propria testa e a combattere per ciò che credono vero: occorre anche fornire loro un modo per superare i disaccordi e andare avanti.

Gestire bene questo processo è particolarmente importante in Bridgewater, dove c'è molto più disaccordo ragionato che altrove. Mentre nella maggior parte dei casi le persone riescono ad appianare da sole le divergenze, spesso accade ancora che non riescano a mettersi d'accordo. In quei casi seguiamo le nostre procedure di votazione ponderata per la validità di opinione e ci atteniamo al verdetto; oppure, nei casi in cui la Persona Responsabile vuole fare le cose a modo suo e agire in senso contrario al voto, e ha il potere di farlo, lo accettiamo e passiamo oltre.

Alla fin fine, le persone che fanno parte della nostra meritocrazia delle idee accettano di attenersi alle nostre politiche e procedure e alle decisioni che ne derivano, come se avessero portato una disputa davanti a un giudice e dovessero accettare il suo verdetto. A tal fine devono separarsi dalla propria opinione e non arrabbiarsi quando una decisione non va come vorrebbero. Se non seguono i percorsi prestabiliti non hanno il diritto di lamentarsi né delle persone con cui sono in disaccordo né del sistema meritocratico stesso.

In quei rari casi in cui i nostri principi, politiche e procedure non riescono a risolvere un disaccordo, è responsabilità di tutti sollevare la questione in modo che il processo possa essere chiarito e migliorato.

## **6.1 Ricordate: i principi non possono essere ignorati di comune accordo.**

I principi sono come leggi: non potete violarne uno solo perché voi e qualcun altro vi accordate per violarlo. Ricordate che è responsabilità di tutti alzare la voce, assumersi la responsabilità o andarsene. Se non pensate che i principi offrano il modo giusto per risolvere un problema o un disaccordo, dovete lottare per cambiare i principi, non fare quello che vi pare.

**a. Le stesse regole di comportamento si applicano a tutti.** Ogni volta che c’è una disputa, entrambe le parti devono dar mostra di pari integrità, essere assertive e avere la mente aperta, rispettarsi a vicenda. I giudici devono imporre gli stessi standard ad ambo le parti e devono offrire un feedback coerente con quegli standard. Capita spesso che il feedback non sia equilibrato, per vari motivi (perché ci si aspetta di più dalla persona più capace, oppure per distribuire la colpa). Questo è un errore. Chi è in torto deve ricevere il messaggio più forte. Altrimenti le persone potrebbero pensare che il problema non sia stato causato da loro, o sia stato causato da entrambe le parti in egual misura. Naturalmente, per massimizzare la sua efficacia, il messaggio va comunicato con calma e con chiarezza e non in modo emotivo.

## **6.2 Assicuratevi che la gente non scambi il diritto di lamentarsi, consigliare e dibattere apertamente per il diritto di prendere decisioni.**

Non tutti devono rendere conto a tutti. Responsabilità e autorità sono assegnate agli individui sulla base di una valutazione della loro capacità di gestirle. Le persone ricevono l'autorità necessaria per raggiungere gli obiettivi e sono responsabili del loro raggiungimento.

Allo stesso tempo, costoro saranno sottoposti a uno stress test da entrambe le direzioni, cioè da parte dei superiori e dei sottoposti. Le prove e gli esami che incoraggiamo non devono servire a dubitare di ogni loro decisione ma a migliorare la qualità del loro lavoro nel corso del tempo. L'obiettivo ultimo del pensiero indipendente e del dibattito aperto è fornire al decisore punti di vista alternativi. Non significa che l'autorità decisionale sia delegata a coloro che la sottopongono al test.

**a. Quando vi opponete a una decisione e/o a un decisore, inquadrate la nel suo contesto.** È importante vedere le singole decisioni nel contesto più ampio possibile. Per esempio, se la Persona Responsabile che viene messa alla prova ha una visione, e se la decisione disputata riguarda un piccolo dettaglio di quella visione complessiva, la decisione dev'essere dibattuta e valutata nel contesto di quella visione più ampia.

## **6.3 Non lasciate irrisolti i conflitti importanti.**

È più facile evitare il confronto nel breve periodo, ma le conseguenze possono essere profondamente distruttive nel lungo periodo. È cruciale che i conflitti vengano risolti davvero: non con un compromesso superficiale ma cercando le conclusioni importanti e vere. Nella maggior parte dei casi questo processo va reso trasparente ai soggetti esterni interessati (e a volte all'intera organizzazione), sia per assicurare decisioni di qualità sia per perpetuare la cultura della risoluzione aperta delle dispute.

**a. Non lasciate che le piccole cose vi dividano quando l'accordo sulle grandi cose dovrebbe unirvi.** Quasi ogni gruppo che sia d'accordo sulle cose importanti tende a litigare su quelle meno importanti e a creare inimicizie invece di restare legato dalle cose importanti. Questo fenomeno è chiamato «narcisismo delle piccole differenze». Prendiamo per esempio i protestanti e i cattolici: benché siano entrambi cristiani, sono in lotta da secoli; molti di loro sono incapaci di spiegare su cosa divergono e chi ci riesce capisce che le divergenze sono insignificanti rispetto ai grandi temi che dovrebbero unirli. Una volta ho assistito a una rottura definitiva in una famiglia durante la cena del Ringraziamento, originata da una diatriba su chi dovesse tagliare il tacchino. Non lasciate che il narcisismo delle piccole differenze colpisca anche voi. Comprendete che niente e nessuno è perfetto e che siete fortunati ad avere relazioni tutto sommato eccellenti. Abbiate una visione d'insieme.

**b. Non restate bloccati nel disaccordo: delegate verso l'alto o votate!** Praticando l'apertura mentale e l'assertività dovrete poter risolvere la maggior parte delle dispute. Se no, e se la vostra disputa riguarda solo voi e un altro, dovete delegarne la risoluzione a una terza persona autorevole e concordata. A parità di condizioni dovrebbe trattarsi di qualcuno più in alto di voi nella gerarchia, come il vostro capo. Quando un gruppo non riesce a raggiungere un accordo, la persona responsabile della riunione deve indire una votazione ponderata per la validità di opinione.

## **6.4 Una volta presa una decisione, tutti dovrebbero appoggiarla anche se i singoli possono trovarsi ancora in disaccordo.**

Un gruppo di decisori in cui coloro che non ottengono ciò che vogliono continuano a lottare invece di impegnarsi per la decisione presa dal gruppo è destinato a fallire: lo vediamo accadere in continuazione nelle aziende, nelle organizzazioni e anche nei sistemi politici e nelle nazioni. Non sto dicendo che le persone dovrebbero fingere di apprezzare la decisione se non la apprezzano, o che la questione in esame non possa essere rivista in un

secondo momento. Quello che sto dicendo è che, per essere efficaci, tutti i gruppi devono attenersi a protocolli che prevedano del tempo per l'esame dei disaccordi, purché tuttavia le parti di minoranza riconoscano che la coesione del gruppo ha la priorità sui loro desideri.

Il gruppo è più importante dell'individuo; non comportatevi in modo da ostacolare la strada già imboccata.

**a. Osservate le cose dall'alto.** Ci si aspetta da voi che vi eleviate fino al livello più alto e guardiate da lassù voi stessi e gli altri come le parti di un sistema. In altri termini, dovete uscire dalla vostra testa: considerare le vostre opinioni di pari importanza rispetto a quelle altrui e guardare dall'alto tutta la gamma dei punti di vista per valutarli in base alla meritocrazia delle idee e non in modo possessivo. Vedere le cose da un livello più alto non vuol dire solo esaminare il punto di vista dell'altro; vuol dire anche riuscire a vedere con obiettività ogni situazione, voi stessi e gli altri. Se riuscite a farlo bene, riconoscerete una «situazione abituale», la vedrete con gli occhi di tutti e vi farete valide mappe mentali o principi per decidere come affrontarla.

Quasi tutti all'inizio trovano difficile vedere le cose con occhi altrui; per aiutarli ho sviluppato politiche e strumenti come il Coach (che connette le situazioni ai principi). Con la pratica molte persone possono sviluppare questa prospettiva; altre però non ci riescono mai. Dovete sapere quale tipo di persona siete voi e sono le persone che avete intorno. Se non ci riuscite da soli chiedete aiuto ad altri. Riconoscete che molte persone non riescono a vedere le cose da un livello più alto: distinguete chi ci riesce da chi no e sbarazzatevi di chi non ci riesce oppure erigete guardrail resistenti per tutelare voi stessi e l'organizzazione contro questa incapacità.

A proposito, ovviamente è lecito restare in disaccordo su alcune cose purché non continuate a litigare, minando così la meritocrazia delle idee. Se continuate a opporvi alla meritocrazia dovete andarvene.

**b. Non permettete mai alla meritocrazia delle idee di degenerare in anarchia.** In una meritocrazia delle idee è prevedibile che sorgano più dispute che in un'organizzazione tipica, ma quando le liti e i battibecchi vengono portati all'estremo possono limitare l'efficacia della meritocrazia.

In Bridgewater ho conosciuto alcune persone, soprattutto dipendenti di livello operativo, che si sentono erroneamente in diritto di discutere con chi vogliono su tutti gli argomenti che vogliono. Ho visto persino persone che si coalizzavano per minacciare la meritocrazia delle idee, affermando che i principi davano loro il diritto di farlo. Queste persone fraintendono i miei principi e i limiti in vigore all'interno dell'organizzazione. Devono rispettare le regole del sistema, che offrono strade per la risoluzione dei conflitti, e non devono minacciarlo.

**c. Non permettete i linciaggi e le violenze di massa.** Uno degli obiettivi di un sistema ponderato per la validità di opinione è rimuovere le emozioni dai processi decisionali. Le folle si abbandonano alle emozioni e cercheranno di prendere il controllo. Occorre impedire che si verifichi questa situazione. Tutti gli individui hanno il diritto di avere la loro opinione, ma non hanno il diritto di emettere verdetti.

## **6.5 Ricordate che, se la meritocrazia delle idee entra in conflitto con il benessere dell'organizzazione, inevitabilmente ne soffrirà.**

È una semplice questione pratica. Come sapete, penso che ciò che è buono debba funzionare bene; ed è di primaria importanza che l'organizzazione lavori bene.

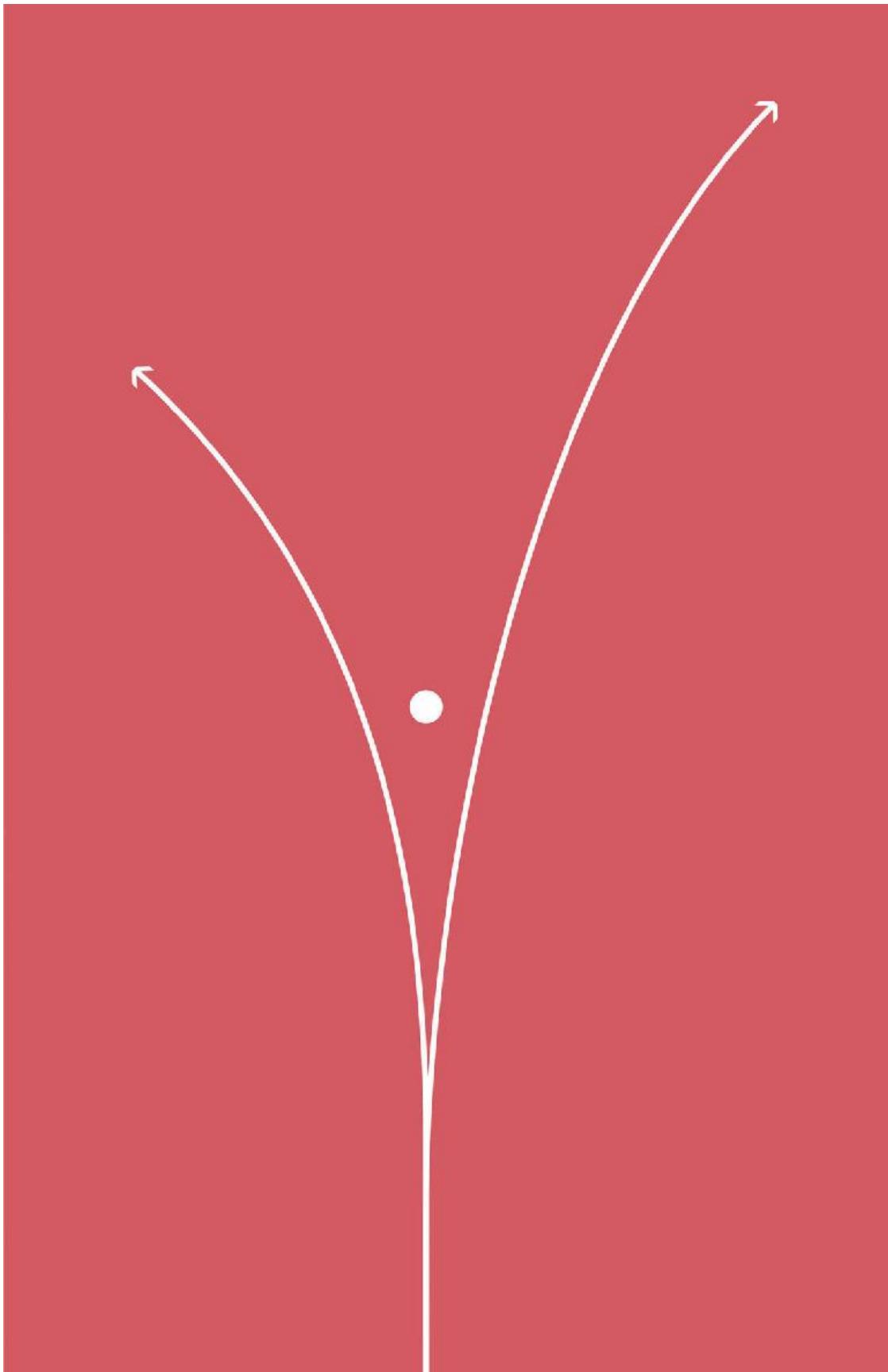
**a. Dichiaret la «legge marziale» solo in circostanze rare o estreme, quando i principi vanno sospesi.** Tutti questi principi esistono per il benessere della comunità, ma possono esserci dei momenti in cui il fatto stesso di rispettarli può minacciare il benessere. Per esempio, in un'occasione ci sono state fughe di notizie ai media su alcune questioni che avevamo reso estremamente trasparenti in Bridgewater. Tutti in azienda riconoscevano che la trasparenza sulle nostre debolezze ed errori veniva usata per presentare un'immagine distorta e dannosa di Bridgewater, quindi

abbiamo dovuto ridurre il nostro livello di trasparenza finché non abbiamo risolto quel problema. Anziché limitarmi a ridurre il livello di trasparenza, ho spiegato la situazione e ho dichiarato la «legge marziale», nel senso di una sospensione temporanea della piena trasparenza. In questo modo tutti avrebbero saputo sia che era un caso eccezionale sia che stavamo entrando in un periodo in cui le tipiche modalità operative erano sospese.

**b. Diffidate di chi chiede la sospensione della meritocrazia delle idee «per il bene dell'organizzazione.»** Quando vincono queste argomentazioni, la meritocrazia delle idee viene indebolita. Non lasciate che accada. Se si rispettano le regole della meritocrazia delle idee non ci saranno conflitti. Lo so per esperienza, decenni di esperienza. Ma so anche che ci saranno sempre persone che danno la priorità ai loro desideri e minacciano la meritocrazia delle idee. Consideratele nemiche del sistema e sbarazzatevi di loro.

## **6.6 Riconoscete che, se le persone che esercitano il potere non vogliono operare in base ai principi, la metodologia operativa basata sui principi smetterà di funzionare.**

Alla fine sarà il potere a governare. Questo è vero per ogni sistema. Per esempio, è stato ripetutamente dimostrato che i sistemi di governo funzionano solo quando chi detiene il potere dà più valore ai principi fondanti del sistema che ai suoi obiettivi personali. Quando le persone hanno abbastanza potere per minare un sistema, e il desiderio di ottenere ciò che vogliono è più forte del desiderio di mantenere intatto il sistema, quel sistema crollerà. Per questo motivo il potere che sostiene i principi dev'essere attribuito solo a persone che diano più valore all'azione basata sui principi che ai loro interessi personali (o agli interessi della loro fazione) e le persone vanno trattate con ragionevolezza e rispetto in modo che la stragrande maggioranza di loro desideri il sistema basato sui principi e lotti per mantenerlo.



# PER TROVARE LE PERSONE GIUSTE ...

Nella sezione precedente abbiamo parlato della cultura aziendale, ma le persone sono ancora più importanti perché possono trasformare la cultura in meglio o in peggio. Tra una cultura e le sue persone si crea una simbiosi: la cultura attrae certe tipologie di persone e le persone a loro volta rinforzano o fanno evolvere la cultura sulla base dei loro valori e della loro natura. Se scegliete le persone giuste con i valori giusti e restate sulla stessa lunghezza d'onda con loro, suonerete insieme dell'ottimo jazz. Se scegliete le persone sbagliate, precipiterete insieme dalle cascate.

Steve Jobs, che tutti ritenevano il segreto del successo di Apple, diceva: «Il segreto del mio successo è che ci siamo sforzati moltissimo di assumere le persone migliori del mondo.» Spiego questo concetto nel prossimo capitolo, «Ricordate che CHI è più importante di COSA.» Chiunque diriga un'organizzazione di successo vi darà lo stesso consiglio.

Eppure molte organizzazioni non sono brave a reclutare nuovo personale. Il problema inizia quando i selezionatori scelgono persone simpatiche e con cui sono in sintonia, anziché scegliere le persone adatte a quell'impiego e a quella carriera. Come spiego nel [Capitolo 8](#), «Assumete le persone giuste, perché assumere quelle sbagliate costa carissimo», per trovare i dipendenti più adatti va adottato un processo di natura scientifica che abbini precisamente i valori, le abilità e le competenze di ogni persona alla cultura interna dell'organizzazione e ai percorsi di carriera che offre. Voi e il vostro candidato dovete imparare a conoscervi. Dovete lasciare che sia il candidato a fare un colloquio all'organizzazione: dovete spiegargli

sinceramente com'è fatta, senza nascondere problemi e difetti, ed esplicitare in maniera cristallina cosa potete aspettarvi l'uno dall'altro.

Ma anche allora, anche dopo che avrete entrambi detto di sì, non potrete sapere se è la persona adatta finché non avrete vissuto insieme per un po', nel lavoro e nelle relazioni. Il processo dei «colloqui» non finisce con l'assunzione, ma dà avvio a un percorso rigoroso di formazione, test, classificazione e, soprattutto, sintonizzazione, che descrivo nel [Capitolo 9](#), «Non smettete mai di formare, mettere alla prova, valutare e classificare le persone.»

Penso che la capacità di auto valutarsi obiettivamente, comprese le proprie debolezze, sia il fattore più importante per stabilire se una persona ha successo; un'organizzazione sana è un'organizzazione in cui le persone competono non tanto una contro l'altra, quanto contro il loro sé di livello inferiore che intralcia il loro lavoro. Dovreste mirare ad assumere persone che lo capiscano, fornire loro gli strumenti e le informazioni di cui hanno bisogno e non star loro troppo addosso mentre lavorano. Se non riescono a svolgere le loro mansioni anche dopo aver ricevuto una formazione e aver avuto il tempo di imparare, sbarazzatevi di loro; se ci riescono, promuovetele.



## 7 Ricordate che il CHI è più importante del COSA

**S**pesso si commette l'errore di concentrarsi su cosa va fatto e si tralascia una questione più importante, cioè chi debba avere la responsabilità di stabilire cosa va fatto. È uno sbaglio. Se sapete di che tipo di persona avete bisogno per fare bene il lavoro e sapete com'è fatta la persona che incaricate di farlo, potete visualizzare abbastanza bene come andranno le cose.

Ricordo un caso in cui uno dei nostri giovani dirigenti di maggior talento stava mettendo insieme un piano di transizione per trasferirsi in un altro ruolo. È arrivato a una riunione con il Comitato direttivo con faldoni pieni di schemi di processo e mappe delle responsabilità, che illustravano ogni aspetto dell'area di cui si era occupato e spiegavano come l'aveva automatizzata e sistematizzata il più possibile per renderla infallibile. Era un lavoro impressionante, ma ben presto si è capito che il dirigente non sapeva chi avrebbe preso il suo posto e cosa sarebbe successo se quella persona avesse visto le cose in modo diverso da lui e avesse formulato un piano diverso. Chi avrebbe supervisionato il processo da lui elaborato, chi avrebbe cercato i problemi, chi l'avrebbe affinato continuamente o avrebbe deciso di sbarazzarsene? Quali capacità avrebbe dovuto possedere quella persona per produrre i suoi stessi risultati eccellenti? Ovvero, quali mansioni importanti andavano assegnate a quella persona? Dove potevamo andare a cercare una persona così?

Queste domande sembrano ovvie con il senso di poi, ma molte persone le sottovalutano. Non sapere cosa serve per fare bene il lavoro e non sapere

come sono fatte le vostre persone è come cercare di far funzionare una macchina senza sapere in che modo gli ingranaggi collaborano tra loro.

Quand'ero più giovane non capivo davvero il vecchio adagio: «Assumi qualcuno che sia migliore di te.» Oggi, dopo decenni passati ad assumere, dirigere e licenziare persone, capisco che per ottenere buoni risultati devo essere un direttore d'orchestra, sapendo che la maggior parte di quelle persone sa suonare il suo strumento meglio di me; e che se fossi un direttore *davvero* bravo saprei anche trovare un direttore migliore di me e assumerlo. Il mio obiettivo ultimo è creare una macchina che funzioni così bene che posso mettermi comodo e guardarla lavorare.

Non potrò mai sottolineare a sufficienza quant'è importante la selezione, la formazione, la valutazione e il vaglio delle persone.

Alla fin fine, quello che dovete fare è semplice:

1. Ricordate l'obiettivo.
2. Comunicate l'obiettivo a persone che possano raggiungerlo (che è la scelta migliore) o dite loro cosa fare per raggiungerlo (che è micromanaging, quindi è meno efficace).
3. Mettetele di fronte alle loro responsabilità.
4. Se ancora non sanno fare il loro lavoro, anche dopo che li avete formati e avete dato loro il tempo necessario per imparare, sbarazzatevi di loro.

## **7.1 Ricordate che la decisione più importante che dobbiate prendere è la selezione delle Persone Responsabili.**

Se mettete i vostri obiettivi nelle mani di PR che sanno raggiungerli, chiarendo che sono personalmente responsabili del raggiungimento di quegli obiettivi e dello svolgimento degli incarichi loro assegnati, dovrebbero produrre risultati eccellenti.

Lo stesso vale per voi. Se il voi-progettista/manager non ha motivo di ritenere che il voi-lavoratore sia capace di certe mansioni, sarebbe assurdo consentirvi di svolgere il lavoro senza ricercare la supervisione di soggetti

autorevoli. Sapete che ci sono molte persone incompetenti al mondo che cercano di fare cose in cui non sono brave, quindi è probabile che voi siate una di loro. È una semplice realtà che potete accettare e affrontare in modo da produrre buoni risultati.

**a. Capite che le PR più importanti sono quelle responsabili degli obiettivi, dei risultati e dei processi ai livelli più alti.** Datemi una persona che possa essere responsabile di un'intera area – qualcuno che sappia progettare, assumere e selezionare per raggiungere l'obiettivo – e non dubito che le cose andranno bene. Queste sono le persone più importanti da scegliere e dirigere bene. Gli alti dirigenti devono avere capacità di pensiero superiori e comprendere la differenza tra obiettivi e mansioni: altrimenti dovete fare il lavoro al posto loro. La capacità di vedere e dare valore agli obiettivi è in larga parte innata, ma migliora con l'esperienza. Può essere messa in evidenza da certi test, ma nessun test è perfetto.

## **7.2 Sappiate che la Persona Responsabile ultima sarà quella che subirà le conseguenze di ciò che viene fatto.**

Purché tolleriate le conseguenze del fallimento, voi siete la Persona Responsabile ultima. Per esempio, potete scegliere di delegare a un medico la responsabilità di come curare la vostra malattia, ma è una vostra responsabilità scegliere il medico giusto, dato che se lavora male ne subirete voi le conseguenze. Se voleste costruire una casa, andreste da un architetto a dire: «Fammi vedere i tipi di casa che posso comprare»? oppure direste all'architetto in quale tipo di casa volete vivere? Questo è particolarmente vero nelle questioni di soldi. Se delegate ad altri la responsabilità di gestire le vostre finanze, probabilmente non si considereranno altrettanto responsabili dei vostri soldi come si sentirebbero dei loro; e non si licenzieranno da soli se lavorano male. Solo il Responsabile ultimo può farlo.

Quando mettete una persona in una posizione di responsabilità, assicuratevi che i suoi incentivi siano allineati con le sue responsabilità e

che sperimenti le conseguenze dei risultati che produce. Per esempio, strutturate il suo contratto in modo che guadagni di più o di meno a seconda dei risultati ottenuti nelle aree di cui è responsabile. Questo è un principio fondamentale del management.

**a. Assicuratevi che tutti abbiano qualcuno a cui rendere conto.** Anche i proprietari di un'azienda hanno un capo: nel loro caso gli investitori i cui soldi vengono spesi per raggiungere i loro obiettivi. Anche se i proprietari si finanziano da soli, devono comunque fare contenti i loro clienti e dipendenti. E non possono sottrarsi alla responsabilità di assicurarsi che i costi siano accettabili e che gli obiettivi vengano raggiunti. Anche se il lavoro di una persona è unico, qualcuno deve assicurarsi che renda conto del proprio operato.

### **7.3 Ricordate la forza che sta dietro alla cosa.**

La maggior parte delle persone vede le cose intorno a sé senza considerare le forze che le hanno create. In molti casi quelle forze erano persone specifiche con qualità specifiche che lavoravano in modi specifici. Se cambiate le persone, cambiate il modo in cui si sviluppano le cose; se sostituite i creatori con non creatori, smetterete di avere creazioni.

La gente tende a personificare le organizzazioni («Apple è un'azienda creativa») e a depersonalizzare erroneamente i loro risultati, perdendo così di vista chi ha fatto cosa per produrli. È uno sbaglio, perché non sono le aziende a prendere le decisioni, ma le persone.

Allora, chi sono le persone che rendono speciale la vostra organizzazione, che stanno dietro ai risultati e alla cultura? Chiedetevi chi sono e come lavorano insieme per farne l'azienda che è.

## **8 Assumete le persone giuste, perché assumere quelle sbagliate costa carissimo**

Ricordate quando, nel capitolo «Comprendete che la mente delle persone è cablata in modo molto diverso», ho descritto le fallaci pratiche di selezione del personale che vigevano in Bridgewater nei primi tempi? All'inizio ci limitavamo ad assumere le persone che ci stavano simpatiche. Ma troppe di loro si sono rivelate inadatte. Poiché ci piacevano, eravamo restii a rinunciare a loro: così spesso le cose andavano di male in peggio. Quindi abbiamo iniziato ad assumere come fa la maggior parte delle aziende: leggendo curriculum, restringendo le liste e poi facendo colloqui per intuire chi fossero le persone giuste. Ma le domande che facevamo ai nostri candidati, a differenza delle domande di un test di personalità scientificamente costruito, non avevano molte probabilità di suscitare risposte davvero indicative di chi fossero quelle persone.

Quello che stavamo facendo, in sostanza, era osservare i potenziali dipendenti attraverso la nostra lente distorta. Chi tra noi era un pensatore di tipo lineare tendeva a voler assumere pensatori lineari; i pensatori laterali volevano assumere gente come loro. Tutti pensavamo che il tipo da noi scelto se la sarebbe cavata meglio di chiunque altro in tutte le mansioni, quindi non riuscivamo a prevedere con accuratezza chi sarebbe riuscito e chi avrebbe fallito nel nostro ambiente molto insolito. Dunque, continuavamo ad assumere le persone sbagliate.

Alla fine abbiamo imparato dai nostri errori e abbiamo capito che potevamo migliorare la selezione del personale in due modi: 1) Spiegando sempre chiaramente che genere di persona cercavamo e 2) sviluppando il nostro vocabolario e i nostri mezzi per valutare le abilità delle persone a un livello molto più approfondito. Questo capitolo esamina nel dettaglio i principi che abbiamo imparato per svolgere questa attività. Facciamo ancora troppi errori nella selezione del personale, ma abbiamo ridotto di molto la probabilità di farli seguendo questi processi, che cerchiamo continuamente di migliorare.

A un livello elevato, cerchiamo persone capaci di pensare in autonomia, di tenere la mente aperta e di discutere con assertività; diamo valore soprattutto alla determinazione nella ricerca della verità e dell'eccellenza e, attraverso quest'ultima, al rapido miglioramento di se stessi e dell'organizzazione. Poiché non consideriamo il lavoro solo come ciò che ci permette di guadagnarci da vivere, osserviamo ogni candidato non solo come un potenziale dipendente ma come una persona con cui vorremmo dividere la vita. Insistiamo affinché le persone con cui lavoriamo siano rispettose e abbiano uno spiccato senso di responsabilità personale che le spinga a fare la cosa giusta anche quand'è difficile. Cerchiamo persone dalla natura generosa e con un forte senso di giustizia. Soprattutto, devono saper mettere da parte l'ego e giudicarsi obiettivamente.

Sia che scegliate di cercare questi stessi tratti o altri, la cosa più importante che possiate fare è capire che la selezione del personale è una scommessa rischiosa che va affrontata con prudenza. Servono molto tempo, impegno e risorse per assumere e formare nuovi dipendenti prima di capire se sono le persone giuste per l'azienda. Mesi o anni e cifre principesche possono andare sprecate in aggiornamento e riqualificazione. Alcuni dei costi sono intangibili: comprendono l'abbassamento del morale e un graduale calo degli standard, perché le persone che non sono eccellenti nel loro ruolo si scontrano una contro l'altra; i costi derivanti dai risultati negativi si possono misurare fin troppo facilmente in dollari e centesimi. Così, ogni volta che vi sembra di essere pronti a fare un'offerta a qualcuno, pensate un'ultima volta alle cose importanti che potrebbero andare storte e a cos'altro potete fare per valutare meglio i rischi e aumentare le probabilità di avere ragione.

## **8.1 Associate la persona al progetto.**

Quando si costruisce un processo il progetto precede le persone, perché il tipo di persone di cui avrete bisogno dipenderà dal progetto. Mentre progettate, fatevi un'immagine mentale chiara degli attributi richiesti a ogni persona per fare bene il suo lavoro. È inutile assegnare responsabilità a persone che non hanno le qualità necessarie per avere successo. È frustrante per tutti, genera rabbia e inquina l'atmosfera.

Per associare la persona giusta al progetto giusto, iniziate stilando un elenco di specifiche in modo da fornire un set di criteri sempre uguali che si possano applicare dalla selezione del personale alla valutazione delle prestazioni. Le specifiche che usiamo in Bridgewater utilizzano la stessa serie di caratteristiche presenti sulle Figurine da Baseball.

Non create impieghi per adattarli alle persone: con il tempo si rivela quasi sempre un errore. Sarete tentati di farlo quando una persona non lavora bene ma non volette mandarla via e quindi provate a scoprire cos'altro sa fare. Spesso i dirigenti non riescono a essere obiettivi sui loro punti di forza e punti deboli, quindi si assegnano ruoli non adatti a loro.

**a. Pensate a quali valori, abilità e competenze cercate (in questo ordine).** I valori sono le convinzioni profonde che motivano i comportamenti e determinano la compatibilità tra le persone. Ciascuno lotta per i suoi valori ed è probabile che si scontri con chi non li condivide. Le abilità sono modi di pensare e comportarsi. Alcune persone imparano in fretta ed elaborano rapidamente le informazioni; altre possiedono l'abilità di vedere le cose da un livello più alto. Alcuni si concentrano più sui dettagli, altri pensano in modo creativo o logico o con un ottimo grado di organizzazione. Le competenze sono strumenti appresi, come saper parlare una lingua straniera o scrivere codice informatico. Valori e abilità sono difficili da cambiare, ma molte competenze si possono acquisire in un tempo limitato (per esempio si può imparare a scrivere software) e spesso il loro valore cambia (il linguaggio di programmazione oggi più in voga sarà probabilmente obsoleto tra qualche anno).

È importante che sappiate quale miscela di qualità serve per ogni ruolo e, più in generale, quali valori e abilità devono possedere le persone perché

possiate instaurare con loro relazioni di successo. Al momento di scegliere le persone con cui forgiare relazioni a lungo termine, i valori sono la cosa più importante, seguiti dalle abilità e solo in ultimo dalle competenze. Eppure molte persone commettono l'errore di scegliere prima le abilità e le competenze, ignorando i valori. Noi attribuiamo più valore alle persone che possiedono quelle che chiamo le tre C: carattere, creatività e *common sense* (buonsenso).

Se i vostri dipendenti sono legati da un senso di comunità e obiettivi condivisi e sono persone capaci, avrete un'organizzazione straordinaria. Alcune persone daranno grande valore alla comunità e alla missione condivisa, altre no. In Bridgewater i valori comuni che mantengono viva la cultura interna sono: il lavoro significativo e le relazioni significative, la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema, la mente aperta e la volontà di esaminare realtà difficili tra cui le proprie debolezze, il senso di responsabilità, la ricerca dell'eccellenza e la disponibilità a compiere le azioni necessarie ma difficili; quindi cerchiamo persone molto capaci che desiderino tutte quelle cose.

**b. Rendete sistematica e scientifica la ricerca delle persone giuste.** Il processo di selezione del personale dev'essere costruito in modo sistematico e basato sulle evidenze. Dovete avere una macchina assumidipendenti in cui gli obiettivi siano espressi chiaramente, in modo da poterli confrontare con i risultati e in modo che il processo (il progetto e le persone) che produce i risultati possa evolvere per migliorarsi.

Solitamente le organizzazioni assumono persone delegando l'esame dei curriculum dei candidati a persone scelte più o meno a caso con criteri più o meno casuali, il che le conduce a invitare candidati a parlare con gruppi più o meno casuali di persone, che faranno loro domande più o meno casuali e poi sceglieranno a chi offrire un posto sulla base di un consenso tra le loro impressioni. Dovete fare in modo che ciascuno di questi passi sia svolto in modo più sistematico e intenzionale. Per esempio dovete riflettere bene su quali domande fare e su come le diverse risposte dei candidati li differenziano nel senso in cui volette differenziarli. Inoltre dovreste registrare e archiviare tutte le risposte per scoprire quanto sono indicative di futuri comportamenti e prestazioni. Non voglio dire che vada eliminata la

dimensione umana o l'arte della selezione: i valori personali e lo spirito di squadra presente in una relazione sono cruciali e non possono essere misurati appieno dai dati. A volte la scintilla nello sguardo e le espressioni del viso dicono molto. Tuttavia, anche in quelle aree in cui sono importanti le interpretazioni soggettive, si possono comunque usare i dati e un approccio scientifico per essere più obiettivi: per esempio, si possono elaborare i dati per valutare i trascorsi di chi fa le interpretazioni.

**c. Sentite il clic: trovate l'abbinamento giusto tra ruolo e persona.** Ricordate che il vostro obiettivo è piazzare le persone giuste nel progetto giusto. Anzitutto comprendete le responsabilità del ruolo e le qualità necessarie per assumersele, poi scoprite se un individuo le possiede. Se riuscite a farlo bene, dovrete poter quasi sentire un «clic» quando il neoassunto si incastri alla perfezione nel ruolo.

**d. Cercate persone brillanti, non solo «uno qualsiasi di quelli».** Troppe persone vengono assunte perché sono solo «uno di quelli». Se cercate un idraulico potrete essere indotti a scegliere il primo idraulico esperto a cui fate un colloquio, senza accertarvi che abbia le qualità di un idraulico eccellente. Eppure c'è una differenza enorme tra un idraulico normale e un idraulico eccellente. Quando esamineate il passato di un candidato dovete scoprire se ha dimostrato di essere straordinario sotto qualche profilo. La dimostrazione più chiara sono prestazioni eccellenti in un gruppo di persone eccellenti. Se non siete impazienti di assumere una certa persona per un certo impiego, non fatelo. Probabilmente vi rovinereste la vita a vicenda.

**e. Non usate la vostra autorità per trovare lavoro a qualcuno.** È inaccettabile far leva sulla vostra influenza personale per aiutare qualcuno a trovare lavoro, perché è un comportamento che indebolisce la meritocrazia. Non fa bene al candidato, perché lascia pensare che non meriti davvero il posto, non fa bene al selezionatore perché mina la sua autorità e non fa bene a voi perché dimostra che siete disposti a scendere a compromessi sul merito per far piacere agli amici. È una forma insidiosa di corruzione e non va tollerata. Il massimo che possiate fare in Bridgewater sotto questo profilo è offrire una referenza per qualcuno che conoscete abbastanza bene

da poterlo sostenere. Benché Bridgewater sia la mia azienda, non mi sono mai discostato da questa politica.

## **8.2 Ricordate che le persone sono fatte in modo molto diverso tra loro e che modi diversi di vedere e pensare le rendono adatte a lavori diversi.**

Alcuni modi di pensare vi saranno utili per certi scopi e inutili per altri. È molto desiderabile comprendere i modi di pensare propri e altrui e le loro applicazioni migliori. Alcune qualità sono più adatte a certi lavori. Per esempio, forse non vorrete assumere una persona molto introversa come venditore. Non vuol dire che un introverso non possa fare quel lavoro, ma solo che chi ha una personalità socievole tenderà a sentirsi più soddisfatto in quel ruolo e lavorerà meglio.

Se non siete naturalmente portati per un certo tipo di pensiero, non vuol dire che vi siano preclusi i percorsi di carriera che lo richiedono. Dovrete però collaborare con qualcuno che sia dotato di quella modalità di pensiero (che è la soluzione migliore) oppure imparare a pensare diversamente (che è difficile se non impossibile).

D'altro canto, a volte vedo persone che interagiscono, soprattutto in gruppo, senza badare a queste differenze. Mi ricordano la parabola del cieco che tocca varie parti di un elefante e non capisce di che si tratti. Pensate a quanto sarebbe meglio se le persone avessero la mente abbastanza aperta per capire che nessuna di loro possiede il quadro completo della situazione. Sia chi esprime la propria opinione sia chi valuta quelle altrui deve tenere in considerazione le differenze interpersonali. Queste differenze sono reali, quindi è sciocco fingere che non esistano.

**a. Capite come usare e interpretare le valutazioni di personalità.** Le valutazioni di personalità sono strumenti preziosi per farsi rapidamente un'idea di come sono fatte le persone, nei termini delle loro abilità, preferenze e stile. Spesso sono più obiettive e attendibili dei colloqui.

**b. Ricordate che le persone tendono a selezionare altre persone simili a loro, quindi scegliete selezionatori capaci di identificare ciò che cercate.**

Se cercate un visionario, scegliete un visionario per tenere il colloquio in cui valutate la visione. Se cercate una miscela di qualità, assemblate un gruppo di selezionatori che nell'insieme incarnino quelle qualità. Non scegliete selezionatori del cui giudizio non vi fidate (in altri termini, assicuratevi che siano autorevoli).

**c. Cercate persone che siano disposte a osservarsi con obiettività.** Tutti abbiamo punti forti e punti deboli. Il segreto del successo è capire i propri punti deboli e compensarli bene. Chi non ci riesce fallirà cronicamente.

**d. Ricordate che di solito le persone non cambiano molto.** È particolarmente vero nel breve periodo – un anno o due – ma la maggior parte delle persone preferisce pensare che sbagliando si impari la lezione e si possa cambiare. È ingenuo pensarla così; meglio dare per scontato che la persona non cambierà a meno di avere prove valide del contrario.

È meglio scommettere sui cambiamenti che avete già visto piuttosto che su quelli in cui sperate.

### **8.3 Pensate ai vostri team come foste allenatori: una sola persona non può possedere tutte le qualità necessarie a produrre il successo, eppure tutti devono eccellere.**

Le squadre dovrebbero funzionare come quelle sportive, in cui servono abilità diverse per giocare nelle diverse posizioni. L'eccellenza di ciascuno è obbligatoria, il successo della missione è irrinunciabile e può essere necessario allontanare i membri non all'altezza. Quando i team lavorano con standard così elevati e valori condivisi, è probabile che si instaurino relazioni straordinarie.

## **8.4 Prestate attenzione ai trascorsi delle persone.**

Le personalità sono già formate prima che i dipendenti arrivino da voi e le loro impronte digitali sono ovunque, fin dall'infanzia: chiunque è conoscibile a fondo, se vi impegnate. Dovete arrivare ai loro valori, abilità e competenze: hanno una storia di eccellenza nelle attività che vi aspettate svolgano? Hanno fatto con successo per almeno tre volte ciò che volete da loro? Se no, state piazzando una scommessa con probabilità più basse, quindi vi conviene avere un ottimo motivo per piazzarla. Non vuol dire che non dobbiate mai permettere a voi stessi o agli altri di fare alcunché di nuovo: certo che dovete. Ma fatelo con la giusta cautela e con le necessarie misure di sicurezza. Cioè, mettete una persona esperta a supervisionare la persona inesperta, voi compresi (se rispondete a quella descrizione).

**a. Leggete le referenze.** Non affidatevi soltanto al candidato per raccogliere informazioni sul suo passato: parlate con persone attendibili che lo conoscono, cercate evidenze documentate e chiedete valutazioni passate ai loro capi, sottoposti e pari grado. Dovete farvi un'idea più chiara e obiettiva possibile del percorso che quella persona ha scelto per sé e di come si è evoluta nel tempo. Ho visto molte persone che affermavano di aver avuto successo altrove ma che in Bridgewater non producevano buone prestazioni. Indagando più a fondo, spesso si scopriva che avevano esagerato nel descrivere i loro successi passati o che si erano prese il merito dei successi altrui.

**b. Ricordate che i risultati scolastici non vi garantiscono che una persona possieda i valori e le capacità che cercate.** Soprattutto perché sono le più facili da misurare, la memoria e la velocità di elaborazione tendono a essere le abilità che determinano il successo a scuola, quindi le prestazioni scolastiche valutano molto accuratamente queste qualità. I risultati scolastici sono utili anche per conoscere la determinazione di una persona e la sua volontà e capacità di seguire le istruzioni. Ma quando si tratta di valutare il buonsenso di un candidato, la sua visione, la creatività o le capacità decisionali, i risultati scolastici hanno un valore limitato. Poiché

sono i tratti più importanti, dovete guardare al di là della scuola per appurare se un candidato li possiede o no.

**c. È meglio avere grandi menti teoriche, ma sappiate che contano molto anche l'esperienza e un buon curriculum.** Al mondo ci sono impieghi di ogni tipo che richiedono persone di ogni tipo. Spesso tendo a ricercare il tipo imprenditoriale – una persona combattiva, intelligente e dalla mente aperta, che trova sempre la soluzione migliore – e spesso sono rimasto deluso. D'altro canto, a volte ho trovato un ottimo artigiano che si dedica da decenni alla sua specialità e di cui potevo fidarmi completamente. Mi torna sempre in mente la regola di Malcolm Gladwell secondo cui servono diecimila ore di pratica per diventare esperti di un'attività, ma anche l'importanza di consultare le medie di battuta per giudicare un battitore di baseball. Un modo per scoprire come se la caverà un esordiente di talento rispetto a una star di comprovata bravura è farli dibattere tra loro e vedere come se la cavano.

**d. Fate attenzione all'idealisti privo di senso pratico.** Le persone idealiste che hanno nozioni moralistiche sul modo giusto di comportarsi, ma non capiscono come la gente si comporta davvero, fanno più male che bene.

Come macroeconomista e uomo d'affari che opera su scala globale, e come filantropo, ho assistito ripetutamente a questo fenomeno in tutti quei campi e ho maturato l'opinione che, per quanto siano benintenzionati, gli idealisti privi di senso pratico sono pericolosi e distruttivi, mentre gli idealisti dotati di senso pratico rendono il mondo migliore. Per avere senso pratico occorre essere realisti: sapere dove si trovano gli interessi delle persone e come progettare processi che producano risultati, oltre a metriche per misurare quei vantaggi in relazione ai costi. Senza tali misure, lo spreco limiterà o azzererà i benefici; con esse i benefici proseguiranno.

**e. Non date per scontato che una persona che ha avuto successo altrove avrà anche nel lavoro che le assegnate.** Per quanto siate bravi a selezionare i dipendenti, alcuni di loro non se la caveranno bene. Sappiate come lavorano le persone che state prendendo in considerazione e

visualizzate come questo produrrà risultati positivi. Sapere cos'hanno fatto è prezioso solo nella misura in cui vi aiuta a capire come sono fatti.

**f. Assicuratevi che le persone che lavorano per voi abbiano carattere e siano capaci.** La persona che è capace ma non ha un buon carattere è generalmente distruttiva, perché ha l'intelligenza per farvi del male e certamente eroderà la cultura. A mio avviso, la maggior parte delle organizzazioni sopravvaluta le abilità e sottovaluta il carattere a causa di una focalizzazione miope sul lavoro da svolgere. In questo modo perdono il potere delle relazioni straordinarie che potrebbero aiutarli nei momenti belli e in quelli brutti.

Non fraintendetemi: non sto dicendo che dobbiate scendere a compromessi sulle capacità per privilegiare il carattere. La persona con un buon carattere e scarse abilità crea altrettanti problemi. È gradevole, ma non lavorerà bene ed è difficilissima da licenziare perché vi sembrerà di sparare al cane fedele che non vi potete più permettere; eppure deve andarsene. Alla fin fine, le cose di cui avete bisogno nelle persone con cui lavorate sono un carattere eccellente *ma anche* capacità eccellenti, ed ecco perché è così difficile trovare ottime persone.

## **8.5 Non assumete solo le persone adatte al primo lavoro che faranno; assumete le persone con cui volete trascorrere la vita.**

L'avvicendamento del personale è costoso e inefficiente per via del tempo necessario perché le persone si conoscano a vicenda e comprendano l'organizzazione. Sia le persone con cui lavorate sia l'azienda stessa si evolveranno in modi che non potete prevedere. Quindi assumete il genere di persone con cui volete condividere una missione a lungo termine. Troverete sempre qualcosa da far fare alle persone straordinarie.

**a. Cercate persone che facciano molte buone domande.** Le persone intelligenti sono quelle che riflettono prima di fare domande, anziché

pensare di avere tutte le risposte. Le buone domande sono un indicatore di successo futuro molto più attendibile delle buone risposte.

**b. Mostrate ai candidati i vostri difetti.** Mostrate agli aspiranti un quadro realistico della situazione, *soprattutto* le cose brutte. Inoltre mostrate loro i principi in azione, compresi gli aspetti più difficili. In questo modo sottoporrete a uno stress test la loro disponibilità a sopportare le difficoltà vere.

**c. Suonate il jazz con persone con cui siete compatibili, ma che possano anche mettervi alla prova.** Avete bisogno di persone con i vostri stessi gusti e lo stesso stile ma che sappiano anche sollecitarsi e sfidarsi a vicenda. I team migliori – nella musica come nello sport o sul lavoro – sanno fare tutte quelle cose insieme.

## **8.6 Al momento di decidere la retribuzione, offrite sia stabilità sia opportunità.**

Pagate le persone a sufficienza affinché non si ritrovino in difficoltà economiche, ma non così tanto da lasciarle diventare grasse e felici. Volete che i vostri dipendenti siano motivati a far bene per realizzare i loro sogni. Non volete che le persone accettino un lavoro per la sicurezza di guadagnare molto di più: volete che accettino per l'opportunità di *meritarlo* con il duro lavoro e la creatività.

**a. Pagate la persona, non il lavoro.** Scoprite quanto guadagnano persone che fanno lavori analoghi, con esperienza e credenziali analoghe, aggiungete un piccolo extra e inserite bonus o altri incentivi affinché la persona sia motivata a dare il massimo. Non stabilite mai la retribuzione sulla sola base delle mansioni lavorative.

**b. Legate almeno in parte le metriche sulle prestazioni alla retribuzione.** Non potrete mai riflettere appieno nelle metriche tutti gli

aspetti che compongono un eccellente rapporto lavorativo, ma dovreste riuscire a coglierne molti. Legare le unità di misura delle prestazioni alla retribuzione vi aiuterà a capire meglio i vostri rapporti con le persone, fornirà un utile feedback continuativo e influenzerà il comportamento della persona.

**c. Pagate più di quanto sia equo.** Essendo generoso, o almeno un po' più che equo, ho migliorato sia il nostro lavoro sia le nostre relazioni e la maggior parte delle persone mi ha ripagato con la stessa moneta. In questo modo abbiamo ottenuto qualcosa di ancor più speciale del denaro: premura, rispetto e impegno reciproco.

**d. Puntate a ingrandire la torta per tutti, più che a riservare la fetta più larga a voi o a qualcun altro.** I negoziati migliori sono quelli in cui dico: «Dovresti prendere di più» e l'altro risponde: «No, dovresti prendere di più tu!» Le persone che si comportano così migliorano la relazione e rendono più grande la torta: nel lungo periodo entrambe ne traggono vantaggio.

## **8.7 Ricordate che nelle grandi partnership la considerazione e la generosità sono più importanti dei soldi.**

Una persona che non possiede molto e dà poco può essere più generosa di una persona ricca che dà molto. Alcuni reagiscono alla generosità, altri reagiscono al denaro. Vi conviene circondarvi di persone del primo tipo e trattarle sempre con generosità.

Quando non avevo niente mi sforzavo di essere più generoso possibile con le persone che apprezzavano la mia generosità più degli alti stipendi che altri potevano permettersi di dare loro. Per questo motivo sono rimasti con me. Non l'ho mai dimenticato e appena ho potuto li ho resi ricchi. E a loro volta quelle persone sono state generose con me a modo loro quando ho avuto più bisogno della loro generosità. Entrambi abbiamo ottenuto qualcosa di più prezioso dei soldi, ma anche i soldi.

Ricordate che l'unica funzione del denaro è permettervi di avere ciò che volete, quindi chiedetevi a cosa attribuite valore e mettetelo al di sopra del denaro. A che prezzo vendereste una buona relazione? Non ci sono abbastanza soldi al mondo per indurvi a rinunciare a una relazione preziosa.

**a. Siate generosi e aspettatevi generosità dagli altri.** Se non siete generosi con gli altri e gli altri non sono generosi con voi, non avrete una relazione di qualità.

## **8.8 Gli ottimi dipendenti sono difficili da trovare, quindi assicuratevi di sapere come tenerveli stretti.**

Assicuratevi di seguire i consigli che vi ho dato finora, per esempio costruire relazioni significative e intendersi continuamente. In particolare dovete incoraggiare le persone a dirvi come stanno. È importante assicurarsi che il loro sviluppo personale proceda nel modo giusto. Un mentore attivo dovrebbe continuare a elargire consigli mirati per almeno un anno.

**Quando sapete com'è fatta una persona, sapete cosa aspettarvi da lei.**

## **9 Non smettete mai di formare, mettere alla prova, valutare e classificare le persone**

**S**ia le persone sia il progetto devono evolversi affinché il vostro processo possa migliorare. Se azzeccate l’obiettivo dell’evoluzione personale, i rendimenti saranno esponenziali. Man mano che le persone diventano più brave, imparano a pensare in modo indipendente e a svolgere indagini e possono aiutarvi ad affinare il processo. Più in fretta si evolvono, più rapidamente miglioreranno i risultati.

Il vostro ruolo nell’evoluzione personale di un dipendente inizia con una valutazione obiettiva dei suoi punti di forza e delle sue debolezze, seguita da un piano per porre rimedio alle debolezze: o attraverso la formazione oppure con il trasferimento a mansioni diverse che sfruttino i punti di forza della persona e le sue preferenze. In Bridgewater i neoassunti si sorprendono spesso di quanto possano essere franche e dirette queste conversazioni, ma non c’è nulla di personale e non ci sono gerarchie: nessuno è immune da questo tipo di critiche. È un processo difficile sia per i dirigenti sia per i dipendenti ma, nel lungo periodo, ha reso le persone più felici e ha garantito più successo a Bridgewater. Ricordate che la maggior parte delle persone si sentono più soddisfatte quando migliorano e svolgono le attività per cui sono naturalmente portate e che le aiutano a crescere. Quindi, scoprire i difetti dei vostri dipendenti è altrettanto prezioso (per loro e per voi) che scoprire i loro punti di forza.

Mentre aiutate le persone a svilupparsi, dovete costantemente valutare se sono in grado di assolvere le loro responsabilità in maniera eccellente. Non è facile giudicarlo obiettivamente, perché se avete una relazione significativa con i vostri collaboratori potreste essere restii ad ammettere che le loro prestazioni non sono all'altezza. Allo stesso modo potreste essere tentati di assegnare a un dipendente antipatico una valutazione peggiore di quella che merita. La meritocrazia delle idee richiede obiettività. Molti degli strumenti di management che abbiamo sviluppato sono stati creati per fare proprio questo: per fornirci un ritratto obiettivo delle persone e del loro rendimento in modo indipendente dai pregiudizi di un singolo manager. Questi dati sono essenziali nei casi in cui un manager e un suo dipendente siano fuori sincrono su una valutazione e altre persone vengano chiamate a risolvere la disputa.

Qualche anno fa, uno dei nostri dipendenti era stato assegnato in prova al ruolo di direttore di reparto. Il suo predecessore aveva lasciato l'azienda e Greg, che era il nostro Ad, stava cercando di capire se quel dipendente, che in precedenza era stato vice, avesse le capacità giuste per assumere quel ruolo. Lui pensava di sì; Greg e altri pensavano di no. Ma la decisione non poteva spettare al solo Ad. Noi vogliamo che le decisioni si basino il più possibile sulle evidenze. Grazie al nostro sistema Dot Collector per il feedback costante, potevamo contare su centinaia di informazioni sugli attributi specifici richiesti dall'impiego, tra cui l'abilità di sintesi, il «sapere di non sapere», le capacità dirigenziali. Quindi abbiamo proiettato tutti i dati sullo schermo e li abbiamo studiati insieme. Poi abbiamo chiesto al dipendente di osservare quelle prove concrete e di chiedersi cosa avrebbe fatto se fosse toccato a lui decidere se assumersi o no. Quando è riuscito a fare un passo indietro e a guardare le prove in modo obiettivo, ha accettato di trasferirsi in un altro ruolo in Bridgewater, più adatto ai suoi punti forti.

Aiutare le persone ad acquisire *competenze* è facile: di solito si tratta di fornire loro l'addestramento appropriato. Acquisire nuove *abilità* è più difficile, ma essenziale per espandere le possibili responsabilità di una persona nel corso del tempo. Cambiare i *valori* di una persona, invece, è una possibilità su cui non si deve mai fare affidamento. In ogni relazione arriva un momento in cui occorre decidere se si è fatti l'uno per l'altro: accade spesso nella vita privata e in ogni organizzazione che abbia standard elevati. In Bridgewater sappiamo di non poter scendere a compromessi sui valori

fondamentali della nostra cultura, quindi, se una persona non riesce a adeguarsi in un tempo accettabile, deve andarsene.

Ogni leader deve scegliere se 1) sbarazzarsi di persone gradevoli ma incapaci per raggiungere gli obiettivi o 2) tenersi le persone gradevoli ma incapaci e non raggiungere gli obiettivi. La vostra abilità nel prendere queste decisioni difficili è il fattore principale che determinerà il vostro successo o insuccesso. In una cultura come quella di Bridgewater, non avete scelta: dovete optare per l'eccellenza, anche se sul momento è difficile, perché è la cosa migliore per tutti.

## **9.1 Capite che voi e le persone che lavorano per voi affronterete un percorso di evoluzione personale.**

Nessuno è esente da questo processo. Che fili liscio o no dipende da quanto le persone sono in grado di valutare sinceramente i loro punti di forza e debolezze (soprattutto le debolezze). Generalmente, per i dirigenti dare questo feedback è altrettanto difficile di quanto lo sia per i dipendenti ascoltarlo; ma nel lungo periodo rende più felici le persone e più efficiente l'organizzazione.

**a. Riconoscete che l'evoluzione personale dovrebbe essere relativamente rapida e una conseguenza naturale della scoperta dei propri punti di forza e punti deboli; quindi i percorsi di carriera non sono pianificati fin dall'inizio.** Il processo evolutivo richiede di scoprire ciò che piace e non piace alle persone, oltre ai loro punti forti e deboli; accade quando le persone vengono assegnate a mansioni in cui è probabile che abbiano successo, ma in cui devono sforzarsi per riuscire. La carriera di ciascuno procederà in base a ciò che tutti impariamo sul suo conto.

I dipendenti devono avere la libertà di imparare e di pensare con la loro testa ma devono anche essere seguiti e formati, per evitare che commettano errori inaccettabili. Il feedback che ricevono deve aiutarli a riflettere per capire se i loro problemi sono del tipo che si può risolvere con una formazione integrativa o se derivano da abilità naturali che è improbabile

riuscire a modificare. Tipicamente servono dai sei ai dodici mesi per imparare a conoscere un nuovo dipendente in modo approssimativo e circa diciotto mesi perché il dipendente interiorizzi la cultura e vi si adegui. Durante questo lasso di tempo si devono svolgere mini-revisioni periodiche e varie valutazioni complessive. Dopo ciascuno di questi controlli gli vanno assegnate nuove mansioni adatte ai suoi gusti oltre che ai suoi punti di forza. Si tratta di un processo iterativo, in cui le esperienze accumulate nella formazione, nei test e nell'adeguamento orientano la persona a ruoli e responsabilità sempre più adatti a lei. In Bridgewater è solitamente un processo difficile ma appagante, che va a vantaggio dell'individuo permettendogli di conoscersi meglio e di acquisire maggiore familiarità con diverse mansioni. Quando determina una separazione, di solito è perché la persona scopre di non poter essere felice ed eccellere in nessuna area dell'azienda.

**b. Capite che la formazione guida il processo di evoluzione personale.** I tirocinanti devono tenere la mente aperta; il processo richiede loro una sospensione dell'ego per scoprire in cosa sono bravi e in cosa no e decidere cosa farci. Anche il formatore deve avere la mente aperta, ed è meglio che almeno due formatori autorevoli lavorino con ogni neoassunto per triangolare le loro opinioni sul suo conto. Questa formazione è una relazione di apprendistato: si verifica tramite uno scambio di esperienze tra formatore e formato, come quando un istruttore scia accanto all'allievo. Questo processo promuove la crescita, lo sviluppo e la trasparenza sulle reciproche posizioni, sulle motivazioni per assumerle, su come migliorare la situazione. Accelera non solo l'evoluzione personale, ma quella dell'intera organizzazione.

**c. Insegnate a pescare alle persone che lavorano per voi anziché dare loro del pesce, anche a costo di lasciare che commettano alcuni errori.** A volte dovete farvi da parte e lasciare che qualcuno commetta un errore (purché non troppo grave) affinché possa trarne un insegnamento. È un brutto segno se dovete continuamente dire alle persone cosa fare: il micro management tende a riflettere un'incapacità da parte della persona che viene diretta. Inoltre non si riflette bene su di voi come manager. Dovete piuttosto

formare il dipendente e sottoporlo a test. Spiegate alle persone come secondo voi possono affrontare le decisioni, ma non date loro istruzioni. La cosa più utile che possiate fare è intendervi con loro, scoprire come si comportano e perché.

**d. Riconoscete che l'esperienza consente un apprendimento interiorizzato che lo studio dei libri non può sostituire.** Ci sono enormi differenze tra l'apprendimento sui libri, basato sulla memoria, e l'apprendimento pratico e interiorizzato. Uno studente di medicina che ha imparato a praticare un'operazione chirurgica all'università non l'ha imparato allo stesso modo di un medico che ha già condotto vari interventi. Le persone che eccellono nello studio sui libri tendono a richiamare alla memoria ciò che hanno imparato per seguire le istruzioni. Le persone che hanno interiorizzato le informazioni apprese, invece, usano i pensieri che fluiscono dal subconscio senza riflettere, allo stesso modo in cui camminano per la strada. È essenziale comprendere queste differenze.

## **9.2 Offrite un feedback costante.**

La maggior parte della formazione proviene dalle azioni e dall'accordo sulle prestazioni. Il feedback deve riflettere cosa sta funzionando e cosa no in rapporto alla situazione effettiva, anziché cercare un equilibrio tra complimenti e critiche. Ricordate che siete responsabili del raggiungimento degli obiettivi e volete che il vostro processo funzioni a dovere. Affinché sia così, i dipendenti che supervisionate devono mostrarsi all'altezza delle aspettative: e solo voi potete aiutarli a capire se lo sono. Man mano che si chiariscono i loro punti forti e deboli, si possono adattare le responsabilità per ottimizzare il funzionamento dell'insieme e per facilitare l'evoluzione personale.

## **9.3 Valutate con precisione, non con gentilezza.**

Nessuno ha mai detto che la verità a tutti i costi fosse semplice. A volte, soprattutto con i nuovi dipendenti che non ci sono ancora abituati, una

valutazione sincera può sembrare un attacco personale. Alzatevi di livello per ottenere una visione d'insieme e consigliate di fare lo stesso alla persona che state valutando.

**a. Alla fine, precisione e gentilezza sono la stessa cosa.** Quello che può sembrare gentile ma non è preciso è dannoso per la persona che lo riceve e spesso anche per altri nell'organizzazione.

**b. Mettete in prospettiva complimenti e critiche.** È utile chiarire se la debolezza o l'errore in esame sono indicativi della valutazione complessiva di un tirocinante. Un giorno ho detto a uno dei nostri neoassunti del reparto ricerche che mi sembrava stesse facendo un ottimo lavoro e che il suo modo di pensare fosse molto efficace. Era una valutazione iniziale molto positiva. Qualche giorno dopo l'ho sentito chiacchierare di questioni non correlate al lavoro, quindi l'ho messo in guardia sui costi per il suo e il nostro sviluppo se avesse continuato regolarmente a perdere tempo. In seguito ho scoperto che aveva temuto che stessi per licenziarlo. Il mio commento sulla necessità di concentrarsi sul lavoro non aveva nulla a che fare con la mia valutazione complessiva. Se mi fossi spiegato meglio quando ci eravamo parlati quella seconda volta, avrebbe potuto mettere in prospettiva le mie parole.

**c. Pensate alla precisione, non alle conseguenze.** Spesso chi riceve un feedback critico si concentra sulle sue conseguenze anziché chiedersi se è vero. Questo è un errore. Come spiegherò poi, fare confusione tra il «cos'è» e il «cosa posso farci» conduce a prendere cattive decisioni. Aiutate le altre persone a evitare questo problema esprimendo il feedback in modo da chiarire che state solo cercando di capire dov'è la verità. Decidere il da farsi sarà oggetto di una discussione separata.

**d. Date valutazioni corrette.** Le persone sono la vostra risorsa più importante e la verità è il fondamento dell'eccellenza, quindi fate sì che le vostre valutazioni del personale siano più precise e accurate possibile. Ci vuole tempo e fatica. Il vostro giudizio sulle prestazioni delle Persone Responsabili deve basarsi non sul fatto che si comportino come volete voi ma sul fatto che si comportino bene o no. Parlate con franchezza, ascoltate

con la mente aperta, tenete conto delle opinioni di altre persone attendibili e sincere e cercate di intendervi sulla persona e di scoprire perché fa quello che fa. Ricordate di non riporre troppa fiducia nei vostri giudizi, perché è possibile che vi sbagliate.

**e. Imparate dai successi oltre che dai fallimenti.** La verità a tutti i costi non richiede di avere sempre un atteggiamento negativo. Portate esempi di lavori ben fatti e chiarite le cause del loro successo. Così rinforzerete le azioni che hanno condotto ai risultati e creerete modelli da imitare per chi sta imparando.

**f. Sappiate che quasi tutti pensano che ciò che hanno fatto, e ciò che stanno facendo, sia molto più importante di quanto non sia in realtà.** Se chiedete a ogni dipendente di un'azienda quale percentuale del successo sia merito suo, vi ritroverete con un totale di circa il 300 per cento.<sup>39</sup> È la semplice realtà dei fatti ed è il motivo per cui dovete essere precisi nell'attribuire risultati specifici alle azioni di persone specifiche. Altrimenti non saprete mai chi è responsabile di cosa; oppure, ancora peggio, potreste commettere l'errore di credere a persone che si arrogano erroneamente il merito di grandi successi.

## **9.4 Riconoscete che la fermezza a fin di bene è la forma più alta e più difficile di amore (raramente è accolta di buon grado).**

Il dono più grande che possiate fare a una persona è il potere di riscuotere successo. Dare alle persone l'opportunità di sforzarsi, anziché dare loro i risultati che si sforzano di ottenere, le rende più forti.

Fare complimenti è facile ma non aiuta le persone a dare il massimo. Indicare i punti forti e deboli di qualcuno (per insegnargli cosa dovrà affrontare) è un compito più difficile e più ingrato, ma molto più utile nel lungo periodo. I neoassunti impareranno ad apprezzare il vostro impegno, ma all'inizio forse non capiranno; per essere efficaci dovete spiegare

chiaramente e ripetutamente la logica e la premura che stanno dietro le vostre parole.

**a. Riconoscete che la maggior parte delle persone preferisce i complimenti, ma le critiche mirate sono più utili.** Come si suol dire: «Senza fatica non si ottiene nulla». Gli psicologi hanno dimostrato che le trasformazioni personali più profonde derivano dal dolore causato dagli errori, un dolore che la persona non vuole più provare: altrimenti detto «toccare il fondo». Quindi non esitate a far vivere queste esperienze agli altri e a viverle in prima persona.

È importante dire chiaramente a una persona che sta facendo bene qualcosa, ma è ancora più importante farle notare i suoi punti deboli e indurla a rifletterci.

I problemi richiedono più tempo delle cose che vanno bene. Devono essere identificati, compresi e affrontati, mentre ciò che fila liscio richiede meno attenzione. Anziché celebrare la nostra grandezza, concentratevi sulle aree in cui dobbiamo migliorare, perché è così che siamo diventati grandi.

## **9.5 Non nascondete le vostre osservazioni sulle persone.**

Analizzatele apertamente con l'obiettivo di capire come voi e loro siete fatti, in modo da piazzare le persone giuste nei ruoli giusti.

**a. Sintetizzate a posteriori partendo dai fatti specifici.** Per «sintetizzare» intendo «convertire molti dati in un'immagine fedele.» Troppe persone esprimono giudizi sugli altri senza collegarli a dati specifici. Quando avete tutte le specifiche che abbiamo noi in Bridgewater – i punti, le registrazioni delle riunioni eccetera – potete e dovete partire dalle specifiche e individuare le ricorrenze nei dati. Anche senza questi strumenti, altri dati come le metriche, i test e l'input di altre persone può aiutarvi a generare un'immagine più completa di com'è fatta una persona, oltre a esaminare le sue azioni.

**b. Sfruttate i punti.** Ogni osservazione compiuta su una persona può fruttarvi informazioni utili sul suo modo di lavorare. Come ho spiegato poco fa, chiamo queste osservazioni «punti» (*dots*). Un punto è un dato che è affiancato alla vostra inferenza sul suo significato: un giudizio su ciò che qualcuno può aver deciso, detto o pensato. Quasi sempre facciamo queste inferenze e giudizi in modo implicito e li teniamo per noi; ma penso che, se vengono raccolti in modo sistematico e messi in prospettiva nel corso del tempo, possano essere estremamente preziosi quando arriva il momento di fare un passo indietro e sintetizzare il ritratto di una persona.

**c. Non sopravvalutate i punti.** Ricordate: un punto non è che un punto; l'importante è l'immagine complessiva che compongono. Pensate a ciascun punto come a un turno di battuta nel baseball. Anche i grandi battitori fanno molti strikeout e sarebbe sciocco valutarli sulla base del singolo tentativo. Ecco perché esistono statistiche come la media di battuta e la percentuale di tiri riusciti.

In altri termini: ciascun evento ha molte possibili spiegazioni diverse, mentre un comportamento ripetuto può dirvi molto sulle cause di fondo. Il numero di osservazioni necessarie per individuare una ricorrenza dipende in gran parte da quanto riuscite a intendervi dopo ogni osservazione. Una discussione efficace su come e perché una persona si è comportata in un certo modo dovrebbe aiutarvi a comprendere il quadro generale.

**d. Usate strumenti di valutazione, come indicatori di efficienza, metriche e revisioni formali, per documentare tutti gli aspetti del rendimento di una persona.** È difficile condurre una conversazione obiettiva, non emotiva e con la mente aperta a proposito delle prestazioni se non ci sono dati su cui basarsi. Inoltre è difficile tenere traccia dei progressi. È uno dei motivi per cui ho creato il Dot Collector. Consiglio anche di pensare ad altri modi in cui le responsabilità di ciascuno possano essere tradotte in metriche. Un esempio: potete chiedere alle persone di trascrivere su una checklist cos'hanno fatto o non fatto, e poi usare le checklist per calcolare la percentuale di attività svolte. Le metriche ci dicono se le cose stanno andando secondo i piani: sono un mezzo di valutazione oggettivo e incrementano la produttività.

## **9.6 Il processo di scoperta delle caratteristiche di ogni persona dev'essere aperto, evolutivo e iterativo.**

Esprimete chiaramente e condividete la vostra valutazione dei valori, delle abilità e delle competenze di una persona; ascoltate la sua reazione e quella di altri; elaborate un piano per la formazione e la somministrazione di test; rivalutate le vostre conclusioni sulla base delle prestazioni che osservate. Fatelo in modo costante. Dopo vari mesi di discussioni e test nel mondo reale, voi e il vostro riporto diretto dovreste avere le idee abbastanza chiare. Con il tempo questo esercizio farà emergere i ruoli appropriati e la formazione più adatta, oppure rivelerà che è ora che quella persona si trovi un lavoro più adeguato altrove.

**a. Usate metriche chiare e imparziali.** Per aiutarvi a costruire la macchina del moto perpetuo, stabilite una serie di regole e metriche chiare per controllare se le persone si attengono alle regole: e conseguenze predeterminate sulla base dei risultati di quelle misurazioni.

Più le regole sono esplicite, meno si litigherà sul fatto che qualcuno abbia sbagliato qualcosa o no. Per esempio, abbiamo regole su come i dipendenti possono gestire i propri investimenti in modo da non entrare in conflitto con la gestione del denaro dei nostri clienti. Poiché queste regole sono chiare, non c'è margine di discussione quando vengono violate.

Usare metriche che permettano a tutti di vedere i risultati di ciascuno rende la valutazione più obiettiva ed equa. Le persone si comporteranno in modo da accumulare punti e litigheranno di meno. Naturalmente, poiché la maggioranza delle persone ha una serie di cose da fare che hanno diversi gradi di importanza, vanno usate metriche diverse e calibrate nel modo giusto. Più dati raccogliete, più immediato e preciso sarà il feedback. È uno dei motivi per cui ho creato lo strumento Dot Collector in modo che funzionasse così, fornendo molto feedback immediato: spesso le persone usano il feedback ricevuto durante una riunione per correggere la rotta in tempo reale.

Una volta accumulate le vostre metriche, potete correlarle a un algoritmo che enunci le conseguenze. Può essere un procedimento molto semplice, per

esempio dire che ogni volta che fate la cosa X guadagnerete la cifra Y (o un tot di punti bonus), oppure può essere più complesso (per esempio legando la miscela ponderata di voti nelle metriche a vari algoritmi che stimano la retribuzione o i punti bonus).

Non sarà mai una scienza esatta, ma è utile anche nella sua forma più grezza e con il tempo si evolverà e diventerà un metodo straordinario. Anche con i loro difetti, i risultati predeterminati possono essere usati in modo discreto per fornire una valutazione e una retribuzione più precise; con il tempo diventerà una splendida macchina che svolgerà gran parte del vostro lavoro di management meglio di come potreste farlo voi.

**b. Incoraggiate tutti a riflettere obiettivamente sulle proprie prestazioni.**

Potersi vedere dall'alto è essenziale per l'evoluzione personale e per raggiungere gli obiettivi. Quindi voi e le persone che sono alle vostre dirette dipendenze dovete esaminare insieme le evidenze del loro rendimento; perché il sistema funzioni bene vi servono un'abbondanza di prove e un punto di vista obiettivo. Se necessario, rivolgetevi a terze persone concordate per triangolare l'immagine tracciata dalle evidenze.

**c. Esamine il quadro completo.** Al momento di valutare una persona, l'obiettivo è individuare le ricorrenze e avere una visione d'insieme. Nessuno può avere successo in ogni attività (se una persona è estremamente meticolosa, per esempio, può darsi che non sia veloce; e viceversa). Le valutazioni delle prestazioni devono essere concrete: non dicono come dovrebbe essere una persona ma come è.

**d. Per la valutazione delle prestazioni, iniziate da casi specifici, cercate ricorrenze e intendetevi con la persona che viene valutata esaminando insieme i dati.** Il feedback dev'essere costante, ma generalmente le valutazioni sono periodiche; il loro obiettivo è radunare i dati disponibili su una persona e sulle sue prestazioni lavorative. Se il feedback costante è svolto bene, diventerà una specie di valutazione continua: i pezzi si uniranno per formare un intero. Una valutazione dovrebbe contenere poche sorprese, perché bisognerebbe sforzarsi senza sosta di capire come lavora la persona. Se pensate che lavori male, avreste dovuto indagare per identificare e

affrontare le cause di fondo dello scarso rendimento nelle singole istanze. È difficile per le persone identificare i propri punti deboli; per arrivare alla verità su se stesse e sul modo in cui lavorano, hanno bisogno che altri conducano un'analisi appropriata di casi specifici (ma senza cercare il pelo nell'uovo).

In certi casi non ci vuole molto per capire com'è fatta una persona; in altri casi è molto più difficile. Ma con il tempo e potendo contare su un campionario di casi abbastanza ampio, i loro trascorsi (il livello e l'inclinazione verso l'alto o verso il basso delle traiettorie di cui sono responsabili, più che le deviazioni occasionali) dovrebbero dipingere un'immagine chiara di cosa potete aspettarvi da loro. Se ci sono problemi legati alle prestazioni, è a causa di difetti di progettazione (magari la persona ha troppe responsabilità) o problemi di adeguatezza/abilità. Se i problemi sono dovuti all'incapacità della persona, l'incapacità può essere dovuta a debolezze innate che le impediscono di fare quel lavoro (per esempio, una persona alta un metro e cinquanta non dovrebbe probabilmente fare il pivot in una squadra di basket) oppure a una formazione inadeguata. Una valutazione ben fatta e una sintonia ricercata nel corso dell'anno dovrebbero bastare a risolvere questi problemi. Assicuratevi che la vostra valutazione faccia riferimento a uno standard assoluto, non solo ai progressi nel corso del tempo. L'importante non sono solo i risultati ma il modo in cui sono state gestite le responsabilità. L'obiettivo di una valutazione è chiarire per quali aspetti ci si può fidare di una persona e per quali no, sulla base di com'è fatta. Da lì potrete procedere a stabilire il da farsi.

**e. Ricordate che, nel valutare le persone, i due errori più gravi che possiate commettere sono: nutrire troppa fiducia nella vostra valutazione e non intendervi su di essa.** Se pensate che qualcosa sia vero a proposito di qualcuno, spetta a voi assicurarvi che sia vero e che la persona valutata sia d'accordo. Naturalmente, in certi casi è impossibile intendersi (se voi pensate che una persona sia stata disonesta e lei insiste di no, per esempio), ma in una cultura della verità e della trasparenza è obbligatorio condividere le vostre opinioni e lasciare che gli altri esprimano le loro.

**f. Intendetevi sulle valutazioni in maniera non gerarchica.** Nella maggior parte delle organizzazioni, le valutazioni procedono in un'unica direzione, con il manager che valuta il dipendente. Solitamente i dipendenti non sono d'accordo con le valutazioni, soprattutto se sono peggiori della loro autovalutazione, perché la maggior parte delle persone si ritiene migliore di com'è. Inoltre i dipendenti nutrono opinioni sui dirigenti che non oserebbero esprimere in un'altra azienda, quindi si creano incomprensioni e risentimenti. Questo comportamento mina l'atmosfera e le relazioni tra le persone. Lo si può scongiurare operando una conciliazione di livello in modo qualitativamente elevato.

I vostri collaboratori devono convincersi che non siete il loro nemico: che il vostro unico obiettivo è raggiungere la verità; che cercate di aiutarli e quindi non permetterete loro di ingannare se stessi e di portare avanti una bugia e non gliela farete passare liscia. Tutto ciò va fatto in modo sincero e trasparente, perché se qualcuno pensa di essere etichettato ingiustamente il processo non funzionerà. Come partner paritari, spetta a entrambi arrivare alla verità. Quando le parti in gioco sono partecipanti a pari merito, nessuno può sentirsi messo alle strette.

**g. Imparate qualcosa sul conto delle persone che lavorano per voi e fate in modo che loro imparino qualcosa su di voi, attraverso la conversazione aperta sugli errori e sulle loro cause di fondo.** Dovete trasmettere chiaramente le vostre valutazioni ai dipendenti e dovete ascoltare con la mente aperta le loro risposte, collaborando per progettare la loro formazione e la loro carriera. Riconoscere e comunicare i punti deboli delle persone è una delle cose più difficili che i dirigenti debbano fare. È importante che chi riceve il feedback sia comprensivo nei riguardi di chi lo dà, perché non è semplice: serve carattere da parte di entrambi per arrivare alla verità.

**h. Capite che, per assicurarsi che le persone lavorino bene, non è necessario controllare in ogni istante ciò che ciascuno sta facendo.** Dovete semplicemente sapere come sono fatte le varie persone e svolgere un controllo a campione. I campionamenti regolari di un numero di casi statisticamente rilevante vi mostreranno com'è fatta una persona e cosa

potete aspettarvi da lei. Scoprite quali tra le sue azioni sono abbastanza cruciali da necessitare una pre-approvazione e quali possono essere esaminate a posteriori. Ma assicuratevi di compiere l'ispezione, perché le persone tendono a darsi troppa corda oppure a barare se vedono che nessuno le controlla.

**i. Rendetevi conto che cambiare è difficile.** Ogni realtà che richieda un cambiamento può essere difficile. Tuttavia, per imparare, crescere e fare progressi, dovete cambiare. Di fronte a un cambiamento chiedetevi: sto tenendo la mente aperta oppure oppongo resistenza? Affrontate di petto le difficoltà, costringetevi a scoprire da dove vengono e imparerete moltissimo.

**j. Aiutate le persone a superare il dolore che deriva dall'esplorazione delle loro debolezze.** Gli animi tendono a scaldarsi durante una discussione, soprattutto quando l'argomento sono i punti deboli di qualcuno. Parlate in modo calmo, lento e analitico per facilitare la comunicazione. Mettete le cose in prospettiva, ricordando loro che il dolore che provano è legato all'apprendimento e all'evoluzione personale; e che la conoscenza della verità li metterà sulla strada giusta per una destinazione molto migliore. Valutate di chiedere loro di allontanarsi e riflettere fin quando avranno ritrovato la calma e fissate un nuovo appuntamento qualche giorno dopo.

In ultima analisi, per aiutare le persone ad avere successo dovete fare due cose: anzitutto lasciare che vedano così chiaramente i propri insuccessi da sentirsi motivate a cambiare; e poi mostrare loro come modificare i comportamenti o come affidarsi ad altre persone che siano forti dove loro sono deboli. Fare la prima di queste cose senza la seconda può demoralizzare le persone che state cercando di aiutare, ma farle entrambe dovrebbe essere corroborante, soprattutto quando iniziano a sperimentare i benefici.

## **9.7 Sapere come funzionano le persone, e poter giudicare se quel modo di operare darà buoni**

## **risultati, è più importante che sapere cos'hanno fatto.**

Sapere come sono fatte le persone è il miglior indicatore di come è probabile che affrontino le loro responsabilità in futuro. In Bridgewater lo chiamiamo «prestare più attenzione alla tecnica di battuta che al singolo lancio.» Poiché risultati positivi o negativi possono derivare da circostanze che non hanno niente a che fare con il modo in cui l'individuo ha gestito la situazione, è preferibile valutare le persone sia sulla base del loro modo di ragionare sia sui risultati che ottengono. Sono molto severo nel valutare il modo di ragionare: non faccio sconti a nessuno. Questa abitudine mi ha insegnato molto su come valutare la logica altrui e come migliorare la mia. Quando sia i risultati sia il pensiero che li ha prodotti sono errati, e quando ciò si ripete un certo numero di volte, capisco che non voglio più che quella persona adotti quella modalità di pensiero.

Per esempio, se giocate spesso a poker vincerete alcune mani e ne perderete altre, e in una serata-tipo potreste alzarvi dal tavolo con meno soldi di un giocatore meno bravo che ha avuto fortuna. Sarebbe un errore giudicare la bravura di un giocatore sulla base di un solo risultato. Guardate piuttosto quanto lavora bene e i risultati che produce nel tempo.

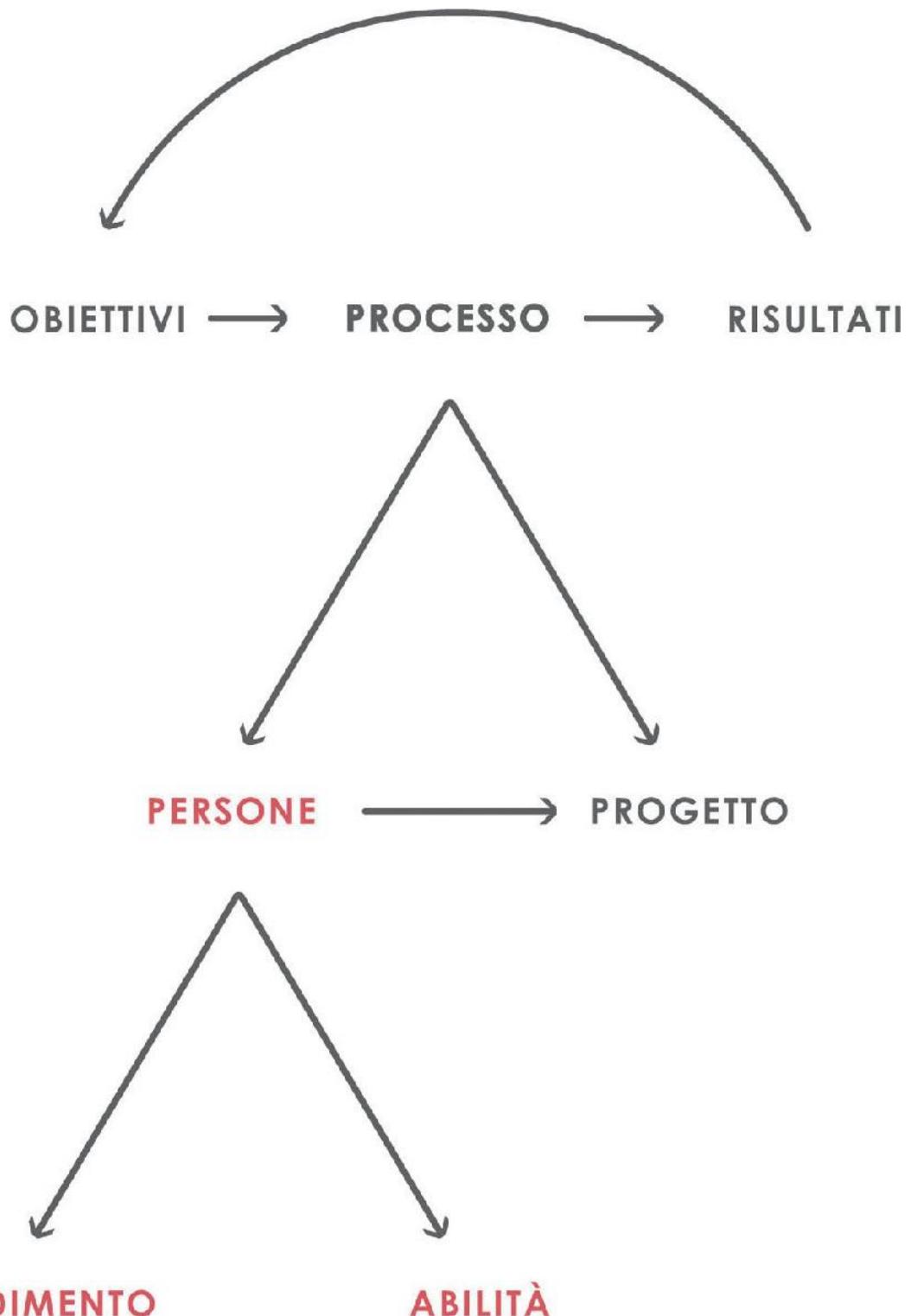
**a. Se qualcuno fa male il suo lavoro, valutate se il problema sia dovuto a una formazione insufficiente o ad abilità insufficienti.** Pensate alle prestazioni come a una realtà composta da due fattori: apprendimento e abilità, come mostra l'immagine nella prossima pagina. Una debolezza dovuta a scarsità di esperienza o di addestramento può essere risolta, mentre una debolezza dovuta a scarse abilità non è rimediabile. Non distinguere tra queste cause è un errore frequente tra i manager, che spesso temono di apparire troppo severi. Inoltre sanno che le persone valutate in questo modo tendono a reagire in senso uguale e contrario. È un'altra di quelle situazioni in cui dovete costringervi a essere pragmatici e realisti.

**b. Formare e mettere alla prova una persona che rende poco, per scoprire se può acquisire le competenze necessarie, senza simultaneamente sforzarsi di valutare le sue capacità, è un errore**

**frequente.** Le competenze sono facili da sottoporre a test, quindi dovrebbero essere facili da determinare. Le abilità, soprattutto quelle del cervello destro, sono più difficili da valutare. Quando vi chiedete perché una certa persona produca risultati scarsi, domandatevi apertamente se il problema non dipenda dalle sue abilità.

## **9.8 Riconoscete che, quando siete davvero sulla stessa lunghezza d'onda con qualcuno sui suoi punti deboli, quei punti deboli sono probabilmente veri.**

Quando raggiungete un accordo, è un segno che siete arrivati alla verità; è per questo che raggiungere un simile traguardo è un successo straordinario. È uno dei motivi principali per cui la persona che viene valutata deve partecipare a pieno titolo al processo. Quando trovate un accordo, registratelo formalmente. Quell'informazione sarà un mattone cruciale per il successo futuro.



a. Quando giudicate le persone, ricordate che non dovete arrivare al «senz'ombra di dubbio». La comprensione perfetta è impossibile; cercare di raggiungerla è una perdita di tempo e rallenta i progressi. Impegnatevi

piuttosto per maturare una comprensione approssimativa e concordata di com'è fatta una persona, che si basi su un livello elevato di fiducia. Se necessario trovate il tempo per arricchire questa conoscenza con nuove informazioni.

**b. Dovrebbe bastarvi meno di un anno per capire com'è fatta una persona e se è adatta al lavoro che fa.** Dovreste riuscire a stabilire approssimativamente quali sono le abilità di una persona dopo sei-dodici mesi di contatto ravvicinato, numerosi test e ricerca di un terreno comune. Una valutazione più approfondita richiederà probabilmente diciotto mesi circa. Questa tabella di marcia dipenderà naturalmente dal tipo di lavoro, dalla persona, dal contatto che avete con lei e dall'impegno profuso per intendersi.

**c. Continuate a valutare le persone per tutto il corso del loro impiego.** Man mano che le conoscete meglio, potrete formarle e dirigerle in modo più efficace. Soprattutto potrete esaminare meglio i loro valori e abilità e assicurarvi che si armonizzino con i vostri. Tuttavia, non accontentatevi della valutazione iniziale. Chiedetevi sempre se avreste assunto quella persona per quel lavoro sapendo ciò che sapete ora. Se la risposta è no, rimuovetela dall'incarico.

**d. Valutate i dipendenti con lo stesso rigore con cui valutate i candidati all'assunzione.** Trovo molto strano che i selezionatori si sentano liberi di criticare i candidati senza conoscerli bene, ma si rifiutino di criticare i dipendenti per difetti simili benché dispongano di più riscontri del problema. Questo avviene perché considerano dannose le critiche e si sentono più protettivi verso un collega che verso un estraneo. Se pensate che la verità sia l'obiettivo desiderabile per tutti, dovreste capire come mai comportarsi così è un errore e perché le valutazioni sincere e continue sono così importanti.

## **9.9 Formate le persone, circondatele di guardrail o rimuovetele; non riabilitatele.**

La formazione fa parte di un piano per sviluppare le competenze delle persone e aiutarle a evolversi. La riabilitazione è un tentativo di creare cambiamenti significativi nei valori e/o nelle abilità delle persone. Poiché valori e abilità sono difficili da cambiare, solitamente la riabilitazione è impraticabile. Poiché le persone con valori inappropriati e abilità inadeguate possono avere un impatto devastante sull'organizzazione, vanno licenziate. Se si tenta di riabilitarle, generalmente è meglio farlo fare a dei professionisti e in un arco di tempo esteso.

Ricordate che, se vi aspettate che nel prossimo futuro le persone siano molto migliori di come sono state in passato, è probabile che stiate commettendo un grave errore. Le persone che operano ripetutamente in un certo modo probabilmente continueranno a operare in quel modo perché il loro comportamento riflette la loro natura. Poiché di solito le persone cambiano lentamente, dovete aspettarvi un miglioramento graduale (nella migliore delle ipotesi). Dovete piuttosto cambiare le persone o cambiare il progetto. Poiché cambiare il progetto per adattarsi alle debolezze delle persone è generalmente una cattiva idea, è meglio selezionare le persone giuste. A volte i buoni dipendenti «perdonano le scatole» (cioè vengono licenziati dal ruolo che occupano) perché non riescono a evolvere diventando Persone Responsabili abbastanza in fretta. Alcuni di loro potranno trovarsi bene in un'altra posizione, nel qual caso andrebbero riassegnati a un'altra parte dell'azienda; altri no, quindi dovranno andarsene.

**a. Non collezionate persone.** È molto peggio tenere qualcuno in un impiego inadatto a lui piuttosto che licenziarlo o riassegnarlo. Pensate a quant'è costoso non licenziare una persona inadatta a un impiego: i costi del basso rendimento, il tempo e lo sforzo sprecati per formarla, la sofferenza maggiore di dover licenziare una persona che è in azienda da tempo (cinque anni o più) rispetto a una persona allontanata dopo un solo anno. Mantenere le persone in impieghi non adatti a loro è dannoso perché permette loro di vivere in una falsa realtà e frena la loro evoluzione personale, ed è dannoso per la comunità perché compromette la meritocrazia e tutti ne pagano il prezzo. Non lasciatevi prendere in ostaggio da nessuno: ce ne sarà sempre un altro. Non scendete mai a compromessi sui vostri standard, altrimenti verrete schiacciati.

**b. Siate disposti a «uccidere le persone che amate».** È molto difficile licenziare le persone a cui tenete. Tagliare una persona con cui avete una relazione significativa ma che non svolge alla perfezione il suo lavoro è difficile, perché non è semplice troncare le relazioni che funzionano, ma è necessario per l'eccellenza a lungo termine dell'azienda. Forse avrete bisogno del lavoro di quella persona (anche se non è proprio eccellente) e faticherete a cambiare. Ma quella persona inquina l'ambiente e vi delude quando avete bisogno di lei.

È una di quelle cose difficili che però vanno fatte. Il modo migliore per farlo è «amare le persone che uccidete»: farlo con rispetto e in un modo che le aiuti.

**c. Quando qualcuno è «senza scatola», valutate se c'è una scatola aperta in cui si troverebbe meglio o se avete bisogno che esca dall'azienda.** Riconoscete che, se quella persona ha fallito in quel lavoro, è per via di alcune sue qualità. Dovrete capire quali sono quelle caratteristiche e assicurarvi che non servano nel nuovo ruolo. Inoltre, se scoprirete che quella persona non ha il potenziale necessario per spostarsi verso l'alto, non lasciatele occupare il posto di qualcuno che ce l'ha.

Ricordate che puntate a selezionare persone con cui volete dividere la vita. Tutti si evolvono con il tempo. Poiché i manager si fanno un'idea migliore dei punti forti e deboli di un neoassunto e della sua compatibilità con la cultura aziendale rispetto a quanto emerge dai colloqui di assunzione, sono in grado di valutarlo per un altro ruolo se quello per cui è stato assunto si rivela inadatto.

Ogni volta che qualcuno fallisce in un ruolo lavorativo, è importante capire perché ha fallito e perché quei motivi non creeranno gli stessi problemi in un nuovo ruolo.

**d. Fate attenzione se permettete a una persona di assumere un altro ruolo dopo un insuccesso.** Notate che ho detto di «fare attenzione», non ho detto di non permetterlo mai: perché dipende dalle circostanze. Da un lato volete che le persone si mettano alla prova e sperimentino lavori nuovi. Non vi conviene sbarazzarvi di un'ottima persona solo perché ha provato qualcosa di nuovo e ha fallito. Ma d'altro canto, se osservate la maggior

parte delle persone in questa situazione, quasi sempre vi pentirete di aver permesso loro di fare un passo indietro.

Ci sono tre motivi: 1) rinunciate ad assegnare quel posto a qualcun altro che potrebbe riuscire ad avanzare, e le persone che sanno avanzare sono migliori da avere di quelle che non sanno farlo; 2) la persona che fa un passo indietro potrebbe continuare a voler fare ciò che non è capace di fare, quindi c'è il rischio concreto che finisca per fare un lavoro non adatto a lei; 3) la persona potrebbe sentirsi confinata e provare risentimento perché costretta a fare un lavoro dal quale non riesce a emanciparsi. Di solito si ritiene che lasciarla lì sia la decisione preferibile nel breve termine, ma nel lungo periodo è probabilmente la cosa sbagliata da fare. È una decisione difficile. Dovete capire a fondo com'è fatta la persona in questa situazione e vagliare attentamente i costi prima di decidere.

## **9.10 Ricordate che l'obiettivo di un trasferimento è fare l'uso migliore e più elevato di una persona in un modo che avvantaggi la comunità nel suo insieme.**

Entrambi i dirigenti coinvolti devono accordarsi sul fatto che il nuovo ruolo sia l'utilizzo migliore che si possa fare di quella persona, oppure portare la questione all'attenzione dei superiori per chiedere un arbitrato. Il dirigente che vuole reclutare la persona è tenuto a non generare uno stravolgimento. Si può tenere una conversazione informale per vedere se qualcuno è interessato, ma non dovrebbe svolgersi un reclutamento attivo prima di aver trovato un accordo con il dirigente in carica. Le tempistiche del trasferimento vanno decise dal dirigente in carica di concerto con le parti interessate.

**a. Permettete alle persone di completare il lavoro prima di spostarle altrove.** Il lavoro deve poter essere completato senza interruzioni, a meno di urgenze particolari (per esempio quando una persona si troverebbe benissimo in un altro ruolo che dev'essere ricoperto immediatamente). In un'azienda in cui la situazione si evolve rapidamente e ci si aspetta che le

persone parlino tra loro con schiettezza, è naturale che ci sia un flusso costante di opportunità di trasferimento a nuovi ruoli. Ma se troppe persone saltano da un impiego all’altro senza far fronte alle loro responsabilità, ne risulterà una situazione discontinua, disordinata e instabile che farà male alla dirigenza, alla cultura aziendale e anche alle persone che si spostano, perché non verrà adeguatamente messa alla prova la loro capacità di portare a termine ciò che iniziano. Come linea guida generale, un anno trascorso in un impiego è sufficiente prima di iniziare a parlare di un nuovo ruolo, ma non è una regola rigida: il lasso di tempo può variare a seconda delle circostanze.

## 9.11 Non abbassate l’asticella.

In ogni relazione si arriva a un punto in cui bisogna decidere se si è fatti l’uno per l’altro: accade nella vita privata e anche in ogni organizzazione che si sia prefissa standard molto elevati. In Bridgewater sappiamo di non poter scendere a compromessi sugli elementi fondamentali della nostra cultura: quindi, se una persona non è in grado di far fronte ai nostri requisiti di eccellenza attraverso la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema entro un arco di tempo accettabile, deve andarsene.

**La fermezza a fin di bene è la forma più  
difficile di amore e al contempo la più  
importante.**

---

<sup>39</sup> L’abbiamo fatto in Bridgewater ed è uscito il 301 per cento.

## **PER COSTRUIRE E FAR EVOLVERE IL PROCESSO...**

**M**olti di noi si lasciano travolgere dalla bufera degli impegni. Le persone di successo, invece, si ergono al di sopra della bufera per riuscire a vedere dall'alto le cause e gli effetti. Da questa prospettiva privilegiata riescono a esaminare se stesse e gli altri in modo obiettivo, come una macchina, per capire chi sa fare bene cosa e chi no e come tutti possono collaborare per produrre i risultati migliori.

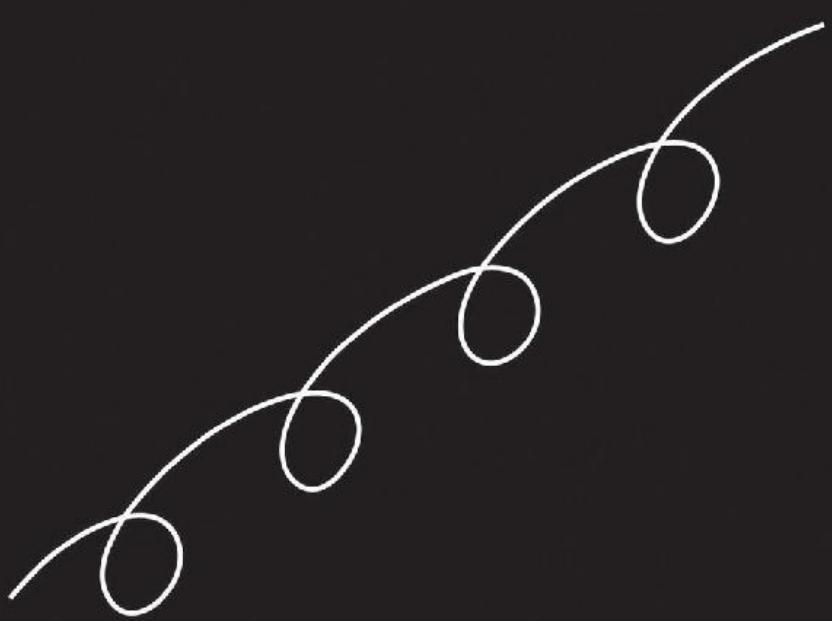
Ora che sapete quali sono gli approcci migliori alle due componenti fondamentali del vostro processo – la cultura e le persone – vorrei parlare dei principi che riguardano la gestione e l'ottimizzazione del sistema.

Nel prossimo capitolo enuncerò i miei principi fondamentali per l'applicazione del pensiero di livello superiore al fine di visualizzare la vostra organizzazione come una macchina. Non è solo un esperimento mentale: ha anche risvolti pratici importanti per la gestione dei team e la progettazione di ruoli, responsabilità e flussi di lavoro.

Nel [Capitolo 10](#), «Gestite l'impresa come se manovraste un macchinario per raggiungere un obiettivo», applico questo approccio alla pianificazione aziendale al suo livello più alto.

Una volta compreso come costruire e mettere in moto la vostra macchina, il vostro prossimo traguardo sarà capire come migliorarla. Noi lo facciamo con il Processo in 5 passi che ho già descritto: 1) identifichiamo i nostri obiettivi; 2) incontriamo i problemi; 3) diagnostichiamo i problemi per risalire alle cause di fondo; 4) progettiamo modifiche per aggirare i problemi; 5) facciamo il necessario. Pensate a qualsiasi organizzazione che

conoscete e vedrete che attraversa questo percorso evolutivo con vari gradi di successo. Il mondo è pieno di organizzazioni un tempo eccellenti che si sono deteriorate perché le prime ondate di eccellenza hanno perso slancio e la leadership non ha saputo adattarsi cambiando le persone e i progetti. D'altro canto ci sono anche organizzazioni che continuano a reinventarsi per raggiungere nuove vette di grandezza.



I capitoli successivi di questa sezione spiegano come funziona il Processo in cinque passi all'interno di un'organizzazione e cosa dovete fare per assicurarvi di trarne il massimo. Dovete osservare i vostri processi dall'alto come farebbe un ingegnere gestionale, confrontando i risultati con gli obiettivi e modificando costantemente le persone e i progetti per migliorare i risultati. E soprattutto dovete orchestrare il lavoro delle persone. Riuscire bene decreterà il vostro successo.

Infine leggerete due capitoli su come assicurarsi che la meritocrazia delle idee funzioni a dovere, sia a livello quotidiano sia a livello strategico. Il [Capitolo 15](#), «Usate strumenti e protocolli per organizzare il lavoro», descrive l'importanza della sistematizzazione e gli strumenti giusti per assicurarsi che la meritocrazia delle idee funzioni bene. E nel [Capitolo 16](#), «E per amor del cielo, non dimenticatevi della governance!», spiego che all'inizio sottovalutavo l'importanza della governance per assicurare l'efficacia operativa di un'organizzazione nel corso del tempo, ma ora che non gestisco più Bridgewater a livello quotidiano ho imparato una serie di principi importanti su come dovrebbe funzionare la governance in una meritocrazia delle idee.

## **10 Gestite l'impresa come se manovraste un macchinario per raggiungere un obiettivo**

**N**on importa che lavoro facciate: ad alto livello non fate altro che fissare obiettivi e sviluppare processi per raggiungerli. Ho costruito la macchina che è Bridgewater paragonando costantemente i suoi risultati effettivi alla mia mappa mentale dei risultati che volevo e trovando modi per migliorarli.

Non dirò nulla di specifico su come dovreste fissare gli obiettivi della vostra organizzazione, tranne per precisare che i principi di livello elevato sulla fissazione degli obiettivi di cui ho parlato nella sezione *Principi di vita* si applicano in egual modo agli individui e alle organizzazioni. Farò notare tuttavia che, nel gestire la vostra organizzazione, voi e i colleghi dovete chiarire in che modo gli obiettivi di livello inferiore – realizzare i prodotti con efficacia di costo, aumentare la soddisfazione della clientela, aiutare un certo numero di persone in difficoltà o qualsiasi altro traguardo – discendano dai vostri obiettivi e valori di livello elevato.

Per quanto siate bravi nella progettazione, il vostro processo incontrerà dei problemi. Voi o qualche altro meccanico capace dovete identificare quei problemi e guardare sotto il cofano della macchina per diagnosticare le cause di fondo. Voi o chiunque stia diagnosticando i problemi dovete capire come sono fatte le varie parti del processo – i progetti e le persone – e come lavorano insieme per produrre i risultati. Le persone sono l'elemento più importante, perché ogni cosa, compresi i progetti stessi, proviene dalle

persone. Se non comprendete chiaramente il funzionamento del vostro processo osservandolo da un livello più alto – visualizzandone tutte le parti e il modo in cui collaborano – inevitabilmente non giungerete a una diagnosi e non riuscirete a esprimere tutto il vostro potenziale.

In Bridgewater l’obiettivo più elevato di tutti i nostri processi è creare risultati eccellenti per i nostri clienti: nel rendimento degli investimenti, certo, ma anche nella qualità delle relazioni e nel pensiero collaborativo per comprendere più estesamente le economie e i mercati su scala globale. Prima di avere qualsiasi altra cosa avevamo questo impegno per l’eccellenza. Mantenere questi standard elevatissimi è sempre stato difficile, soprattutto con l’accelerazione del ritmo della crescita e del cambiamento. Nei prossimi capitoli vi parlerò di un caso in cui i risultati del nostro servizio clienti hanno iniziato a peggiorare e vi mostrerò come abbiamo usato il Processo in 5 passi per migliorare il nostro processo.

Ma prima voglio condividere con voi alcuni principi di livello elevato per costruire e far evolvere il processo di qualsiasi organizzazione.

## **10.1 Guardate dall’alto il vostro processo e voi stessi al suo interno.**

Il pensiero di alto livello non è appannaggio di creature di alto livello. Vuol dire semplicemente vedere le cose dall’alto. Immaginatela come una foto satellitare che ritrae voi e il mondo che vi circonda. Da quel punto di osservazione potreste vedere le relazioni tra i continenti, i paesi e i mari. Poi potete scendere più nel dettaglio, facendo zoom sul vostro Paese, la vostra città, il vostro quartiere e ciò che vi circonda. Questa prospettiva macro vi offre molte più informazioni di quelle che otterreste semplicemente guardandovi intorno in casa vostra.

**a. Paragonate costantemente i risultati agli obiettivi.** Dovete sempre cercare simultaneamente di raggiungere l’obiettivo e di valutare il processo (le persone e il progetto), perché ogni risultato è un riflesso del funzionamento dell’insieme. Ogni volta che identificate un problema del processo, dovete appurare se dipende da un difetto di progettazione o da un errore nel modo in cui i vostri collaboratori gestiscono le loro responsabilità.

Le dimensioni del campione sono importanti. Ogni problema può essere un'imperfezione passeggera o un sintomo di cause profonde che si ripresenteranno ripetutamente. Se osservate un numero sufficiente di problemi, vi sarà chiaro di quale delle due cose si tratta.

**b. Capite che un ottimo manager è essenzialmente un ingegnere gestionale.** Gli ottimi manager non sono filosofi, intrattenitori, agenti o artisti. Sono ingegneri. Vedono le loro organizzazioni come macchine e lavorano assiduamente alla loro manutenzione. Creano diagrammi di flusso per mostrare il funzionamento del sistema e per valutarne la struttura. Ideano metriche per mostrare quanto funzionano bene le singole parti (soprattutto le persone) e il sistema nel suo complesso. Inoltre modificano continuamente il progetto e le persone per migliorarli.

Non lo fanno in modo casuale. Lo fanno sistematicamente, senza mai perdere di vista le relazioni di causa-effetto. E benché abbiano molto a cuore le persone coinvolte, non possono permettere che l'affetto e il desiderio di risparmiare loro un disagio intralcino il miglioramento costante dei processi. Comportarsi altrimenti sarebbe dannoso per gli individui che compongono il team e per il team stesso.

Naturalmente, più in alto vi trovate in un'organizzazione e più importanti diventano la visione e la creatività, ma dovete anche avere le capacità necessarie per dirigere e orchestrare il lavoro altrui. Alcuni giovani imprenditori iniziano dalla visione e dalla creatività e poi sviluppano le abilità di management man mano che fanno crescere l'azienda; altri partono dalle capacità di management e sviluppano la visione durante l'ascesa. Ma come i grandi musicisti, tutti i grandi manager possiedono sia la creatività sia le capacità tecniche. E nessun manager, a nessun livello, può aspettarsi di avere successo senza possedere le competenze di un ingegnere gestionale.

**c. Sviluppate ottime metriche.** Le unità di misura monitorano il funzionamento del processo attraverso i numeri e facendo accendere spie di allerta su una plancia di comando. Sono un mezzo oggettivo di valutazione e generalmente hanno un impatto positivo sulla produttività. Con le metriche giuste potete ottenere una visuale così completa e precisa di ciò che fanno i

vostri dipendenti e di quanto lo fanno bene che quasi riuscireste a dirigere l’azienda usando solo le metriche.

Al momento di elaborare le metriche, immaginate le domande più importanti a cui dovete rispondere per sapere come vanno le cose e immaginate quali numeri vi daranno le risposte. Non guardate i numeri che avete ora per cercare di adattarli ai vostri scopi, perché non otterrete ciò che vi serve. Invece iniziate dalle domande più importanti e immaginate le metriche in grado di rispondere.

Ricordate che ogni singola metrica può trarre in inganno; c’è bisogno di prove sufficienti per confermare la presenza di certe regolarità. E naturalmente le informazioni che contribuiscono alle metriche vanno controllate per accertarsi che siano corrette. La riluttanza a criticare si può dedurre dal voto medio assegnato da ogni votante; chi dà una media di voti più alta può essere un votante più generoso e viceversa. Altrettanto utili sono le «classifiche forzate», in cui le persone devono classificare le prestazioni dei colleghi dalla migliore alla peggiore. Sono in pratica l’equivalente dei voti attribuiti in maniera normalizzata. Le metriche che permettono votazioni indipendenti nei diversi reparti e gruppi sono particolarmente preziose.

**d. Non prestate troppa attenzione a ciò che vi succede e troppo poca attenzione al processo.** Se mantenete la focalizzazione sulle singole attività, inevitabilmente vi impantanerete. Se invece prestate attenzione alla costruzione e alla gestione dei processi, verrete ricompensati generosamente.

**e. Non lasciatevi distrarre dalle cose che luccicano.** Per quanto sia completo un progetto o un piano, ci sarà sempre qualcosa che salta fuori dal nulla e sembra la cosa più importante o urgente o attraente su cui concentrarsi. Queste gemme scintillanti possono essere trappole, pronte a distrarvi dal compito di pensare come una macchina: quindi state in guardia e non lasciatevi sedurre.

## **10.2 Ricordate che, per ogni caso che affrontate, il vostro approccio dovrebbe avere due finalità...**

**...1) avvicinarvi all’obiettivo e 2) allenare e collaudare il vostro processo (cioè le persone e il progetto).** Il secondo obiettivo è più importante del primo, perché è così che si costruisce un’organizzazione solida che funziona bene in tutti i casi. La maggior parte delle persone si concentra più sul primo obiettivo, ma è un grave errore.

**a. Ogni cosa è un case study.** Pensate a che tipo di caso è e a quali principi si applicano a quel tipo di caso. Facendolo e aiutando altri a farlo, diventerete più bravi a gestire le situazioni che si ripetono a distanza di tempo.

**b. Quando si verifica un problema, conducete la discussione su due livelli: 1) Il livello-processo (perché si è prodotto quel risultato) e 2) il livello caso-in-esame (cosa possiamo farci).** Non commettete l’errore di discutere solo sul caso-in-esame, perché vorrebbe dire che praticate il micromanaging (cioè pensate al posto del dipendente e il dipendente si convincerà erroneamente che ciò sia accettabile). Quando svolgete la discussione al livello-processo, pensate chiaramente a come sarebbero dovute andare le cose e scoprite perché non sono andate in quel modo. Se avete fretta di stabilire il da farsi, e dovete dare istruzioni alla persona che lavora per voi, assicuratevi di spiegare cosa state facendo e perché.

**c. Quando enunciate regole, spiegate i principi alla loro base.** Non volete che i vostri collaboratori aderiscano solo a voce alle regole della comunità: devono essere animati da un forte senso etico che li spinga a rispettare le regole e a farle rispettare agli altri, lavorando al contempo per perfezionarle. Il modo migliore per riuscirci è tramite principi efficaci e collaudati in una discussione aperta.

**d. Le vostre politiche devono essere estensioni naturali dei vostri principi.** I principi sono gerarchici – alcuni sono fondamentali, altri sono meno importanti – ma tutti dovrebbero ispirare le politiche che guidano le vostre singole decisioni. Vale la pena di riflettere su quelle politiche per assicurarvi che siano coerenti tra di loro e con i principi da cui derivano.

Di fronte a un caso che non ha una politica chiara da seguire (per esempio, cosa fare con un dipendente il cui lavoro consiste nel viaggiare, ma che viaggiando corre potenziali rischi per la salute), non si può semplicemente tirar fuori una risposta dal nulla senza curarsi dei principi di alto livello. I policymaker devono varare le politiche allo stesso modo in cui nel sistema giudiziario si costruiscono i precedenti: in maniera iterativa e incrementale, esaminando singoli casi e interpretando la legge per come si applica nelle circostanze specifiche.

È così che ho cercato di lavorare. Quando si profila un caso, enuncio i principi alla base del modo in cui lo sto gestendo e mi intendo con gli altri per vedere se siamo d'accordo su quei principi o se dobbiamo migliorarli. Quasi tutti i principi e le politiche di Bridgewater sono stati sviluppati così.

**e. Se è vero che quasi sempre buoni principi e buone direttive offrono una guida valida, ricordate però che ogni regola ha le sue eccezioni.** Tutti hanno il diritto di trovare un senso nelle cose – e sono anzi tenuti a sfidare principi e norme che sono in conflitto con quello che secondo loro è l'approccio migliore – ma non per questo hanno il diritto di cambiarle. I cambiamenti alle politiche vanno approvati da chi le ha varate (o da qualcun altro a cui è stata assegnata la responsabilità di farle evolvere).

Quando qualcuno vuole fare un'eccezione a una direttiva importante che vige in Bridgewater, deve mettere per iscritto una proposta alternativa e sottoporla al Comitato direttivo.

Le eccezioni devono essere estremamente rare, perché le direttive con eccezioni frequenti sono inefficaci. Il Comitato la prenderà formalmente in considerazione e la rigetterà, la emenderà o la adotterà.

## **10.3 Capite le differenze tra managing, micromanaging e assenza di managing.**

I grandi manager non fanno, orchestrano. Come il direttore d'orchestra, non suonano uno strumento ma dirigono le persone affinché suonino bene insieme. Il micromanaging, invece, consiste nel dire alle persone che lavorano per voi esattamente quali attività devono svolgere o svolgerle al posto loro. Assenza di managing vuol dire lasciare che facciano il loro

lavoro senza la vostra supervisione e il vostro coinvolgimento. Per avere successo dovete capire queste differenze ed esercitare il management al livello giusto.

**a. I manager devono assicurarsi che ciò di cui sono responsabili funzioni bene.** Possono farlo 1) dirigendo bene il lavoro degli altri (come ho spiegato qui sopra) 2) scendendo di livello per fare un lavoro di cui non sono responsabili, dal momento che altri non sanno fare bene il loro, oppure 3) delegare verso l'alto ciò che non sanno dirigere bene. La prima scelta è quella ottimale; la seconda segnala che deve cambiare qualcosa nelle persone e nel progetto; la terza è ancora più difficile ma è obbligatoria.

**b. Dirigere il lavoro delle persone che riferiscono a voi dovrebbe dare la stessa sensazione che sciare insieme.** Come un istruttore di sci, dovete restare in stretto contatto con i vostri collaboratori sulle piste per valutare i loro punti forti e i punti deboli mentre lavorano. Dev'esserci una buona comunicazione durante il loro apprendimento, che procederà per tentativi ed errori. Con il tempo imparerete a decidere cosa possono e non possono gestire da soli.

**c. Uno sciatore eccellente sarà probabilmente un miglior allenatore di sci rispetto a uno sciatore principiante.** La validità di opinione si applica anche al management. Migliori sono i vostri trascorsi, più valore aggiunto avrete come allenatore.

**d. Dovreste poter delegare i dettagli.** Se continuate a smarirvi nelle minuzie, vuol dire o che avete un problema con il management o la formazione, oppure che avete assegnato il lavoro alle persone sbagliate. Il segnale per riconoscere un bravo manager è il fatto che non abbia praticamente nulla da fare. I manager devono considerare un brutto segno la necessità di farsi coinvolgere nei dettagli.

Allo stesso tempo, è pericoloso pensare che stiate delegando i dettagli quando in realtà siete troppo distanti dalle questioni importanti e all'atto pratico non state dirigendo nulla. I buoni dirigenti conoscono la differenza.

Si impegnano per assumere, formare e supervisionare in modo tale che altre persone possano gestire perfettamente più lavoro possibile per conto proprio.

## **10.4 Sappiate come sono fatte e come funzionano le persone che lavorano per voi, perché sono la vostra risorsa più importante.**

Stilate un profilo completo dei valori, delle abilità e delle competenze di ogni persona. Queste qualità sono i veri motori del comportamento, quindi conoscerle nel dettaglio vi dirà quali mansioni una persona sa svolgere bene e meno bene, quali deve evitare e come va istruita. Questi profili devono cambiare man mano che cambiano le persone.

Se non conoscete bene le persone che lavorano per voi, non saprete cosa aspettarvi da loro. Volerete alla cieca e non potrete dare la colpa a nessun altro che a voi stessi quando non otterrete i risultati attesi.

**a. Misurate regolarmente la temperatura a ogni persona importante per voi e per l'organizzazione.** Esaminate le persone più importanti e spronatele a portare alla vostra attenzione qualsiasi cosa possa turbarle. Può trattarsi di problemi di cui siete all'oscuro, o magari una situazione fraintesa dalla persona che viene a parlarvene. In ogni caso è essenziale che vengano portati alla luce.

**b. Scoprite quanto potete fidarvi delle vostre persone; non datelo per scontato.** Nessun manager deve delegare le responsabilità a persone che non conosce bene. Ci vuole tempo per conoscere le persone e scoprire quanto potete fidarvi di loro. A volte i neoassunti si offendono perché i dirigenti non confidano nel loro modo di lavorare. Pensano che sia una critica rivolta alle loro abilità quando il fatto è semplicemente che il dirigente è realistico nel dire che non ha ancora passato abbastanza tempo con loro per farsi un'opinione.

**c. Variate il vostro coinvolgimento a seconda della vostra fiducia.** Il management consiste in gran parte nell'esaminare e valutare tutto ciò di cui

siete responsabili per identificare segnali sospetti. Sulla base di ciò che vedete, dovete variare il grado di approfondimento: fare di più per le persone e le aree sospette e meno dove ciò che vedete vi ispira fiducia. In Bridgewater abbiamo una serie di strumenti (registri dei problemi, metriche, aggiornamenti quotidiani, checklist) che producono dati oggettivi correlati alle prestazioni. I dirigenti devono esaminarli ed eseguire controlli a campione con regolarità.

## **10.5 Assegnate chiaramente le responsabilità.**

Eliminate ogni confusione sulle aspettative e assicuratevi che chi non completa un'attività e non raggiunge gli obiettivi lo viva come un fallimento personale. La persona più importante in un team è quella che ha la responsabilità ultima di portare a termine la missione. Questa persona deve possedere sia la lungimiranza per capire cosa c'è da fare sia la disciplina per assicurarsi che venga fatto.

**a. Ricordate chi ha quali responsabilità.** Potrà suonare ovvio, ma spesso le persone non si fanno carico delle loro responsabilità. Persino gli alti dirigenti a volte si comportano come bambini che stanno imparando a giocare a calcio: corrono dietro alla palla perché vogliono rendersi utili ma si dimenticano a quale ruolo sono stati assegnati. In questo modo rischiano di danneggiare il rendimento. Quindi assicuratevi che tutti ricordino come deve funzionare il team e giochino nelle rispettive posizioni.

**b. Attenzione allo «slittamento del lavoro».** Questo fenomeno si verifica quando una mansione lavorativa cambia senza che venga detto esplicitamente, di solito a causa di un cambiamento delle circostanze o di una necessità temporanea. Di conseguenza le persone sbagliate si ritrovano con le responsabilità sbagliate e sorge confusione su chi deve fare cosa.

## **10.6 Scavate a fondo per scoprire cosa potete aspettarvi dal vostro processo.**

Esaminate continuamente i dipendenti e assicuratevi che capiscano che è nel loro interesse e nell'interesse di tutti portare in superficie i problemi e gli errori. È necessario per ottenere ciò che volete, anche dalle persone che lavorano bene (a loro potete lasciare un po' più margine di autonomia).

Queste indagini non devono procedere solo dall'alto verso il basso. Le persone che lavorano per voi devono mettervi continuamente alla prova, per indurvi a dare il massimo. Così facendo capiranno che sono responsabili tanto quanto voi della ricerca di soluzioni. È molto più facile restare spettatori che mettersi a giocare. Costringere le persone a scendere in campo rafforza l'intera squadra.

**a. Raggiungete un livello soglia di comprensione.** Quando dirigete un'area, dovete comprendere a sufficienza le persone, i processi e i problemi per prendere decisioni informate. Altrimenti crederete alle storie e alle scuse che vi raccontano.

**b. Evitate di restare troppo distanti.** Dovete conoscere molto bene le persone che lavorano per voi, offrire e ricevere feedback regolare e fare discussioni di qualità. Non fatevi distrarre dai pettegolezzi, ma dovete poter ricevere rapidi aggiornamenti dalle persone giuste. Il vostro profilo lavorativo deve lasciarvi il tempo di fare queste cose. Altrimenti rischiate di non riuscire a coordinare il lavoro degli altri. Gli strumenti che ho sviluppato mi aprono squarci sul lavoro e sulla natura delle persone e mi permettono di seguire la risoluzione dei problemi.

**c. Usate gli aggiornamenti quotidiani come uno strumento per sapere cosa fanno e cosa pensano le persone che lavorano per voi.** Chiedo a ogni mio riporto diretto di dedicare dieci-quindici minuti alla stesura di una breve descrizione del lavoro svolto durante la giornata, dei problemi incontrati, delle sue riflessioni. Leggendo questi aggiornamenti e triangolandoli (cioè vedendo come le altre persone descrivono il lavoro che fanno insieme) posso valutare la qualità della collaborazione, sondare gli umori, scoprire quali fili devo tirare.

**d. Indagate per scoprire se è probabile che sorgano problemi prima che sorgano davvero.** Se i problemi vi colgono alla sprovvista, probabilmente è perché siete troppo lontani dalle vostre persone e processi o perché non avete visualizzato a sufficienza come le persone e i processi possono condurre a vari risultati. Quando sta per scoppiare una crisi, il contatto dev'essere così ravvicinato da scongiurare possibili sorprese.

**e. Spingetevi a indagare fino al livello inferiore a quello delle persone che riferiscono a voi.** Non potete capire come il vostro dipendente sa gestire il lavoro di altri finché non conoscete i suoi riporti diretti e non osservate come si comportano.

**f. Fate in modo che le persone che riferiscono alle persone che riferiscono a voi si sentano libere di risalire fino a voi per esporre i problemi.** È una forma eccellente e utile di responsabilità delegata verso l'alto.

**g. Non date per scontato che le risposte date dalle persone siano corrette.** Le risposte potrebbero essere teorie erronee o interpretazioni, quindi ogni tanto dovete controllarle, soprattutto quando appaiono dubbie. Alcuni dirigenti sono restii a farlo, perché temono di dare l'impressione di non fidarsi dei loro collaboratori. Devono capire che questo processo è il modo in cui la fiducia si guadagna o si perde. I vostri dipendenti impareranno a essere molto più precisi in ciò che vi dicono, se comprendono questo punto; e voi imparerete su chi potete fare affidamento.

**h. Allenate l'orecchio.** Con il tempo sentirete gli stessi segnali verbali che indicano che qualcuno pensa a qualcosa nel modo sbagliato o non applica bene i principi. Per esempio cercate di individuare il «noi» anonimo, indizio che qualcuno sta depersonalizzando un errore.

**i. Rendete le vostre indagini trasparenti, non private.** Questo aiuta ad assicurare la qualità delle indagini (perché altre persone possono compiere le loro valutazioni) e rinforza la cultura della verità e della trasparenza.

**j. Accettate di buon grado le indagini.** È importante accogliere positivamente le indagini su di noi, perché nessuno è in grado di vedere se stesso in modo obiettivo. Quando siete oggetto di indagine è essenziale che restiate calmi. Il vostro «io di livello inferiore», più emotivo, probabilmente reagirà così: «Sei cattivo, ce l'hai con me e vuoi farmi soffrire», mentre il vostro riflessivo «io di livello superiore» deve pensare: «È splendido che possiamo essere così sinceri gli uni con gli altri e collaborare per assicurarci che io faccia bene il mio lavoro.» Ascoltate l'io di livello superiore e non dimenticate quant'è difficile questa operazione per la persona che conduce l'indagine. Oltre ad aiutare l'azienda e la vostra relazione con la persona che vi esamina, impegnarsi per superare questo momento difficile tempra il carattere e allena a mantenere la calma.

**k. Ricordate che le persone che vedono le cose e pensano in un certo modo hanno spesso difficoltà a comunicare e a confrontarsi con le persone che vedono le cose e pensano in un altro modo.** Immaginate di dover descrivere il profumo di una rosa a una persona priva del senso dell'olfatto. Per quanto possa essere accurata la vostra spiegazione, non riuscirà mai a riprodurre l'esperienza concreta. Lo stesso vale per le differenze nel modo di pensare. Sono come punti ciechi, e se ne avete uno (come ne abbiamo tutti) può essere difficile vedere come stanno davvero le cose. Per superare queste differenze serve molta pazienza e apertura mentale, oltre alla capacità di triangolarsi con altre persone che possano aiutarvi a completare il quadro.

**l. Levate tutti i fili sospetti.** Vale la pena di levare tutti i fili sospetti perché: 1) le piccole situazioni negative possono essere sintomatiche di problemi gravi sottostanti; 2) appianare le piccole differenze di percezione può prevenire divergenze di opinione più gravi; e 3) nel tentativo di instaurare una cultura che dia valore all'eccellenza, è essenziale rafforzare continuamente la necessità di far affiorare i problemi e analizzarli, per quanto piccoli siano (altrimenti rischiate di dare un esempio di tolleranza della mediocrità).

Stabilire le priorità può essere una trappola se vi induce a ignorare i problemi intorno a voi. Permettere ai piccoli problemi di passare inosservati

crea la percezione che questo genere di cose sia tollerabile. Immaginate che tutti i vostri piccoli problemi siano rifiuti che calpestate per raggiungere l'angolo opposto di una stanza. Certo, all'angolo opposto può esserci qualcosa di molto importante, ma non vi farà male raccogliere la spazzatura man mano che la incontrate; inoltre, rinforzando la cultura dell'eccellenza otterrete conseguenze positive di secondo e terzo ordine che si ripercuoteranno in tutta l'organizzazione. Non è necessario che raccogliate fino all'ultimo rifiuto, ma non dovreste mai perdere di vista il fatto che state calpestando della spazzatura e che probabilmente è più facile di quanto pensiate raccoglierne un pezzo o due mentre andate per la vostra strada.

**m. Ricordate che ci sono molti modi per arrivare allo stesso risultato.** La vostra valutazione del lavoro svolto dalle Persone Responsabili non deve basarsi sul fatto che lo svolgano come volete voi ma che lo svolgano bene. Non aspettatevi che una persona che riscuote successo in un certo modo inizi a lavorare in modo diverso. Sarebbe come insistere affinché Babe Ruth migliorasse la tecnica di battuta.

## **10.7 Pensate come un imprenditore e aspettatevi lo stesso dalle persone con cui lavorate.**

È una realtà fondamentale: se non vivete le conseguenze delle vostre azioni non ve ne prenderete la responsabilità. Se siete un dipendente, e vi pagano per andare in ufficio e far contento il capo, la vostra mentalità sarà inevitabilmente allenata a questa relazione causa-effetto. Se siete un dirigente, assicuratevi di strutturare gli incentivi e le penalità che incoraggiano le persone a prendersi la responsabilità totale delle loro azioni anziché procedere per inerzia. Si tratta anche delle piccole cose, per esempio spendere il denaro come se appartenesse a loro e assicurarsi che le loro responsabilità non siano trascurate quando sono assenti dall'ufficio. Quando le persone riconoscono che il loro benessere è direttamente connesso a quello della comunità, la relazione di proprietà diventa reciproca.

**a. Andare in ferie non significa poter trascurare le proprie responsabilità.** Ragionare come un imprenditore significa assicurarvi che le vostre responsabilità siano gestite bene qualsiasi cosa accada. Mentre siete in ferie siete tenuti ad accertarvi che nulla vada storto. Potete riuscirci con una buona pianificazione e coordinazione prima della partenza e tenendovi aggiornati durante la vacanza. Non serve molto tempo: può bastare un'ora di controlli ben condotti da lontano e neppure tutti i giorni, quindi solitamente potete farlo quando vi è più comodo.

**b. Costringete voi stessi e le persone che lavorano per voi a fare cose difficili.** È una legge di natura: per diventare forti bisogna sforzarsi. Voi e i vostri collaboratori dovete comportarvi gli uni con gli altri come gli allenatori in una palestra, per tenervi in forma.

## **10.8 Riconoscete e affrontate il «key-man risk».**

Ogni «persona chiave» deve avere almeno un sostituto che possa rimpiazzarla. È meglio che quelle persone siano designate come probabili successori e che facciano apprendistato nelle mansioni che svolgeranno.

## **10.9 Non trattate tutti allo stesso modo: trattate tutti nel modo appropriato.**

Si dice spesso che è ingiusto e inappropriato trattare le persone in modo diverso l'una dall'altra. Ma per trattarle nel modo appropriato *dovete* trattarle diversamente, perché le persone e le loro situazioni sono diverse. Se foste un sarto non dareste a tutti i clienti una giacca della stessa taglia.

Tuttavia è importante trattare le persone in base alla stessa serie di regole. Ecco perché ho cercato di enunciare i principi di Bridgewater in modo abbastanza approfondito per tenere conto delle differenze. Per esempio, se qualcuno lavora in Bridgewater da molti anni, questa circostanza influenzera il trattamento che riceve. Analogamente, benché io consideri intollerabile ogni forma di disonestà, non tratto allo stesso modo tutti gli atti e le persone disoneste.

**a. Non cedete alle minacce.** Molte persone mi hanno minacciato nel corso degli anni dicendo che volevano licenziarsi, farmi causa, mettermi in imbarazzo sulla stampa eccetera. Alcuni mi hanno detto che è più facile ignorare queste cose e lasciare che passino, ma ho scoperto che quasi sempre è una scelta miope. Arrendersi non solo compromette i vostri valori, ma trasmette il messaggio che le regole del gioco siano cambiate e vi rende vulnerabili ad altri attacchi. Lottare per ciò che è giusto può essere difficile nel breve periodo, naturalmente. Ma sono disposto a incassare il colpo. Mi preoccupo solo di fare la cosa giusta e non di quello che la gente pensa di me.

**b. Abbiate cura delle persone che lavorano per voi.** Se non lavorate con persone a cui tenete e che rispettate, probabilmente non è il lavoro giusto per voi. Sono sempre pronto ad aiutare chi ha davvero bisogno di me; quando un'intera comunità funziona così, diventa molto potente e appagante. Il contatto personale è necessario nei momenti di difficoltà.

## **10.10 Sappiate che solitamente la grande leadership non è come la si dipinge.**

Non uso la parola «leadership» per descrivere il mio lavoro o ciò che ritengo auspicabile, perché non penso che ciò che la gente definisce «buona leadership» sia efficace. Molte persone credono che un buon leader sia una persona forte che genera fiducia negli altri e li convince a seguirlo. Il leader stereotipato vede minacce nelle domande e nel disaccordo e preferisce che le persone gli obbediscano. Come estensione di questo paradigma, il leader è responsabile della maggioranza dei processi decisionali. Ma poiché questi leader non sono mai onniscienti come cercano di apparire, tende ad affermarsi il disincanto e persino la rabbia. Ecco perché persone che prima amavano i loro leader carismatici poi vogliono liberarsi di loro.

Questa relazione tradizionale tra «leader» e «seguaci» è il contrario di quello che secondo me è necessario per massimizzare l'efficacia, e massimizzare l'efficacia è la cosa più importante che un «leader» possa fare. È più utile parlare con sincerità delle proprie incertezze, errori e debolezze piuttosto che fingere che non esistano. Inoltre è più importante avere accanto

persone che siano brave a lanciare sfide piuttosto che persone brave a obbedire. Il dibattito e il disaccordo ragionato sono utili perché sottopongono i leader a uno stress test e portano alla loro attenzione ciò che può essergli sfuggito.

Una cosa che secondo me i leader non devono fare è manipolare le persone. A volte usano le emozioni per motivare le persone a fare cose che non farebbero se potessero rifletterci chiaramente. Quando si ha a che fare con persone intelligenti in una meritocrazia delle idee, è essenziale fare sempre appello alla loro ragione e non alle loro emozioni primarie.

I leader più efficaci si impegnano per 1) cercare le risposte migliori tenendo la mente aperta e 2) portare con sé gli altri in questo processo di scoperta. Ecco come si riesce ad apprendere e a intendersi. Un leader davvero efficace ha la giusta dose di incertezza ma è ben attrezzato per affrontarla a mente aperta. A parità di altre condizioni, penso che il genere di leader che appare e si comporta come un ninja esperto batterà sempre il genere di leader che appare e si comporta come un muscoloso eroe dei film d'azione.

**a. Siate forti e deboli allo stesso tempo.** A volte, l'abitudine di fare domande per ampliare i propri orizzonti può essere scambiata per debolezza e indecisione. Ovviamente non lo è. È necessario per maturare saggezza ed è un prerequisito per essere forti e determinati. Chiedete sempre consiglio alle persone sagge e lasciatevi guidare da chi è migliore di voi. L'obiettivo è capire il più possibile per prendere le decisioni di business migliori possibili. Abbiate la mente aperta e siate assertivi allo stesso tempo, intendetevi bene con i colleghi riconoscendo che a volte non tutti, e neppure la maggioranza delle persone, saranno d'accordo con voi.

**b. Non preoccupatevi di piacere alle persone che lavorano per voi e non fatevi dire da loro cosa dovete fare.** Preoccupatevi solo di prendere le decisioni migliori possibili, riconoscendo che, qualsiasi cosa facciate, quasi tutti penseranno che state sbagliando qualcosa (o tutto). È la natura umana: vorranno convincervi delle loro opinioni e si arrabbieranno con voi se non vi convincete, anche quando non hanno motivo di credere che le loro opinioni siano valide. Quindi, se siete buoni leader, non dovreste stupirvi quando le

persone sono in disaccordo con voi; l'importante è che siate logici e obiettivi nel valutare le vostre probabilità di avere ragione.

Non è illogico né arrogante pensare di saperne di più della persona media, purché teniate la mente abbastanza aperta. Anzi, è illogico pensare che le idee della persona media siano migliori delle vostre e di quelle delle persone più intelligenti che avete intorno, perché avete guadagnato la vostra posizione più alta della media e voi e quelle persone siete più informati della persona media. Se così non fosse, voi e l'uomo medio non dovreste fare i rispettivi lavori. In altri termini, se non avete idee migliori degli altri non dovreste essere un leader; se le avete, non preoccupatevi di essere popolari.

Allora, come dovete interagire con i dipendenti? Potete scegliere di ignorarli (il che genererà risentimento e non vi permetterà di sapere cosa pensano), fare ciecamente quello che vogliono (e non sarebbe una buona idea) o incoraggiarli a portare in superficie i loro disaccordi e risolverli in modo così aperto e ragionevole che tutti riconoscano i meriti relativi del vostro modo di pensare. Risolvete pubblicamente i disaccordi e siate contenti di vincere o di perdere le battaglie ideologiche, a patto che vincano le idee migliori. Penso che una meritocrazia delle idee non solo produca risultati migliori di altri sistemi ma assicuri anche un maggiore allineamento sulle decisioni giuste ma impopolari.

**c. Non date ordini aspettandovi di essere seguiti; cercate di farvi capire e di capire gli altri ricercando l'accordo.** Se volete essere seguiti, per motivi egoistici o perché lo ritenete più comodo, pagherete un prezzo alto nel lungo periodo. Se siete solo voi a pensare, i risultati ne soffriranno.

I manager autoritari non promuovono lo sviluppo professionale dei collaboratori, quindi li costringono a restare in condizioni di dipendenza. A lungo andare questa situazione fa male a tutti. Se impartite troppi ordini, è probabile che le persone si risentano e che disobbediscano mentre voi siete girati dall'altra parte. L'influenza più forte che possiate avere sulle persone intelligenti – e l'influenza più forte che loro avranno su di voi – deriva dall'intendersi costantemente su ciò che è vero e ciò che è meglio, in modo che vogliate tutti le stesse cose.



1) .....

2) .....

3) .....

**10.11 Assumetevi le vostre responsabilità, fate assumere le proprie responsabilità alle**

## **persone che lavorano con voi, apprezzate il fatto che vi mettano di fronte alle vostre responsabilità.**

Mettere una persona di fronte alle sue responsabilità significa capire a sufficienza la sua natura e la situazione in cui si trova da riuscire a valutare se può e deve fare alcune cose in modo diverso, intendersi con lei sulla questione e, se non è in grado di fare ciò che le è richiesto, rimuoverla dal suo posto di lavoro. Non è micromanaging, non è aspettarsi la perfezione (pretendere che persone molto indaffarate facciano ogni cosa in modo eccezionale è spesso impraticabile, oltre che ingiusto).

Capita però che le persone si risentano se le si costringe ad assumersi le loro responsabilità; d'altro canto non vorrete dover dire continuamente a tutti cosa fare. Ragionate con loro perché capiscano il valore di ciò che fate ma non fategliela mai passare liscia.

**a. Se convenite con qualcuno che una certa cosa debba procedere in un certo modo, assicuratevi che proceda in quel modo, a meno che non vi accordiate per farla procedere diversamente.** Spesso una persona tende inconsciamente a gravitare verso attività che gradisce anziché su quelle che è tenuta a svolgere. Se perde di vista le priorità, dovete rimetterla in carreggiata. Anche per questo è importante ricevere aggiornamenti frequenti dalle persone sui loro progressi.

**b. Distinguete tra un fallimento in cui qualcuno ha violato il «contratto» e un fallimento in cui non c'era alcun contratto fin dall'inizio.** Se non avete chiarito le aspettative, non potete lamentarvi che siano state disattese. Non date per scontato che qualcosa fosse implicitamente chiaro. Il buonsenso non è poi tanto diffuso: *siate esplicativi*. Se le responsabilità continuano a restare sospese in un limbo, valutate la possibilità di modificare il progetto.

**c. Evitate di farvi risucchiare verso il basso.** Accade quando un manager viene obbligato a svolgere le mansioni di un subordinato senza riconoscere il

problema. Il fenomeno del risucchio somiglia un po' allo «slittamento del lavoro», perché riguarda le responsabilità del manager che slittano in aree che sarebbero di competenza altrui. Ma se lo slittamento può avere senso su base temporanea per raggiungere un particolare obiettivo, generalmente è anche un segnale del fatto che una parte della macchina è rotta e va riparata. Il fenomeno del risucchio è quello che succede quando un dirigente non ristruttura adeguatamente un'area di responsabilità per evitarsi di dover fare un lavoro che altri dovrebbero saper fare bene. Si deduce che c'è questo problema dal fatto che il manager si concentra più sull'assolvimento delle funzioni che sulla supervisione del processo.

**d. Fate attenzione alle persone che confondono obiettivi e attività, perché se non sanno fare quella distinzione non potete affidare loro alcuna responsabilità.** Le persone che riescono a vedere gli obiettivi di solito sono capaci anche di sintetizzare. Ecco un modo per scoprirlo. Se fate una domanda di alto livello, del tipo: «Come sta andando con l'obiettivo XYZ?» una buona risposta fornirà una sintesi dell'andamento complessivo di XYZ e, se necessario, la arricchirà enunciando le attività che sono state svolte per raggiungerlo. Le persone che vedono le attività e perdono di vista gli obiettivi si limiteranno a descrivere le attività che sono state svolte.

**e. Attenzione al vago e improduttivo «dovrebbe teorico».** Un «dovrebbe teorico» si verifica quando le persone danno per scontato che loro stesse o gli altri siano in grado di fare una certa cosa quando in realtà non lo sanno (per esempio: «Sally dovrebbe poter fare X, Y e Z»). Ricordate che per ottenere davvero i risultati avete bisogno di Persone Responsabili autorevoli e con una storia di successi nell'area in questione.

Un problema simile si manifesta quando le persone discutono di come risolvere un problema dicendo qualcosa di vago e spersonalizzato come: «Dovremmo fare X, Y e Z». È importante identificare per nome queste persone anziché riferirsi a loro con un vago «noi» e occorre riconoscere che spetta a loro stabilire cosa va fatto.

È particolarmente inutile che in un gruppo di persone non responsabili ci si dica l'un l'altro cose come «Dovremmo...» Quelle persone dovrebbero piuttosto parlarne con la Persona Responsabile.

## **10.12 Comunicate chiaramente il piano e predisponete metriche chiare che mostrino se state progredendo in base al piano.**

Le persone dovrebbero conoscere i piani e i progetti che riguardano il loro reparto. Se decidete di discostarvi da un percorso concordato, assicuratevi di comunicarlo alle parti interessate e di chiedere la loro opinione in modo che ci sia chiarezza sulla nuova rotta da intraprendere. Questo permette alle persone di aderire al piano o di esprimere la propria sfiducia e suggerire modifiche. Inoltre chiarisce quali sono gli obiettivi, chi fa la sua parte e chi no. Obiettivi, attività e responsabilità assegnate andrebbero revisionate in riunioni di reparto almeno una volta a trimestre, se non addirittura una volta al mese.

**a. Mettete le cose in prospettiva tornando indietro prima di andare avanti.** Prima di andare avanti varando un nuovo piano, trovate il tempo di riflettere su come il processo ha funzionato finora.

A volte le persone faticano a mettere in prospettiva le condizioni attuali o a proiettarsi nel futuro. A volte dimenticano chi o cosa ha fatto andare bene o male le cose. Chiedendo loro di «raccontare la storia» di come siete arrivati fin lì, o raccontando voi stessi la storia, sottolineate cose importanti che sono state fatte bene o male in relazione alle loro conseguenze, attirate l’attenzione sul quadro generale e sugli obiettivi ultimi, nominate le persone responsabili di specifici obiettivi e attività e contribuite al raggiungimento di un accordo. Poder collegare tutti questi elementi su vari livelli è essenziale per far capire a tutti il piano, dare feedback e, in ultima analisi, credere in nel piano stesso.

## **10.13 Se non riuscite a far fronte alle vostre responsabilità, chiedete aiuto a chi è più in alto di voi...**

**... e assicuratevi che chi lavora per voi sia proattivo e faccia la stessa cosa.** Chiedere aiuto più in alto significa confessare che non vi ritenete in grado di gestire con successo una situazione e che intendete delegare a qualcun altro il ruolo di Persona Responsabile. Il vostro superiore può poi decidere se aiutarvi, assumere il controllo in prima persona, incaricare qualcuno o valutare altre opzioni.

È cruciale che la richiesta di aiuto non sia vista come un insuccesso ma come una responsabilità. Tutte le Persone Responsabili devono prima o poi affrontare una prova che non sono sicure di poter superare; l'importante è dare voce ai loro timori in modo che il superiore sia al corrente dei rischi e in modo che le due parti possano accordarsi su cosa fare. Non c'è insuccesso peggiore che non delegare una responsabilità che si è incapaci di gestire. Assicuratevi che chi lavora per voi sia proattivo: pretendete che alzi la voce quando non riesce a produrre i risultati o a rispettare una scadenza. Questa comunicazione è essenziale per intendersi sia sul caso in esame sia sulla natura della persona che lo gestisce.

## 11 Individuate i problemi e non tollerateli

**S**ulla strada che porta agli obiettivi, inevitabilmente incontrerete qualche problema. Per avere successo dovete individuarli e non tollerarli. I problemi sono come il carbone gettato nel motore di una locomotiva: bruciarli – inventare e implementare modi per risolverli – ci spinge in avanti. Ogni problema che incontrate è un’occasione di migliorare il vostro processo. Identificare i problemi e non tollerarli è una delle cose più importanti e più sgradevoli che una persona possa fare.

Per molti è difficile identificare i problemi. Tante persone preferirebbero celebrare tutte le cose che vanno bene e nascondere i problemi spazzandoli sotto il tappeto. Quelle persone hanno sbagliato completamente l’ordine delle loro priorità: poche cose al mondo possono essere più dannose per un’organizzazione. Non minate il vostro progresso per inseguire una pacca sulla schiena; festeggiate quando scoprirete cosa *non* va bene, perché così potete migliorarlo. Pensare a problemi difficili da risolvere può rendervi ansiosi, ma *non* pensarci (e quindi non affrontarli) dovrebbe rendervi ancora più ansiosi.

Questo genere di ansia su ciò che può andare storto è estremamente utile. È ciò che spinge a sviluppare sistemi e metriche per monitorare i risultati prodotti dal vostro processo e motiva i buoni manager a controllare in continuazione gli output del sistema cercando problemi negli angoli più nascosti. Questa preoccupazione costante, questi controlli continui sono importanti per mantenere efficace il controllo di qualità. Assicurarsi che non ci siano piccoli problemi è importante perché, se non ci si lavora, diventano

problemi grandi. Per confermarvelo, vi racconterò di un caso in cui all'inizio non siamo riusciti a mantenere l'eccellenza, poi abbiamo percepito il problema, siamo risaliti alle sue cause di fondo, abbiamo progettato modifiche e le abbiamo implementate per produrre risultati eccellenti.

Quando ho fondato Bridgewater ero responsabile di tutto: prendevo le decisioni di investimento e quelle di management. Poi ho costruito l'organizzazione affinché mi sostenesse e affinché potesse andare avanti benissimo anche senza di me, un giorno. Man mano che l'azienda cresceva, gli standard da me fissati restavano chiari e non tolleravano compromessi: l'analisi che forniamo ai clienti deve avere sempre la stessa qualità che avrebbe se la facessi io stesso. Questo perché, quando i clienti ci domandano cosa «pensiamo», non chiedono cosa pensa una persona qualunque: vogliono sapere cosa pensiamo io e gli altri CIO, le persone responsabili degli investimenti. Per centrare quell'obiettivo, il reparto Servizio clienti di Bridgewater risponde alle domande che arrivano dai clienti o le inoltra a persone con vari livelli di esperienza che sono incaricate di rispondere alle domande in base al loro livello di difficoltà. Il consulente dei clienti (un professionista esperto che funge da interfaccia tra Bridgewater e il cliente) deve capire le domande abbastanza bene da sapere a chi inoltrarle e deve rivedere le risposte prima che siano inviate al cliente per assicurarsi che siano eccellenti. Per accertarmi che succeda sempre, ho creato un sistema di pesi e contrappesi in cui alcuni dei nostri esperti di investimenti redigono personalmente dei memorandum destinati ai clienti ed effettuano un controllo di qualità sul lavoro dei colleghi, attribuendogli un voto per fornire metriche tracciabili che si possono seguire per monitorare come vanno le cose e apportare modifiche ove necessario.

Nel 2011, nell'ambito della mia transizione manageriale, ho delegato la supervisione di questo processo ad altre persone; vari mesi dopo, un dipendente che lavorava nel Servizio clienti ha iniziato a notare dei problemi. È iniziato tutto quando due consulenti senior per gli investimenti si sono accorti che un memorandum era stato inviato a un cliente benché contenesse errori. Erano errori piccoli, ma per me erano importanti. Su mia richiesta, il nuovo team dirigenziale ha avviato un'indagine su altri memorandum e ha scoperto che non era stato un episodio isolato: era sintomatico di un malfunzionamento più diffuso della macchina del controllo qualità. Peggio ancora, l'indagine ha rivelato che le Persone

Responsabili non percepivano e non diagnosticavano questi problemi. E la cosa più preoccupante: non era detto che, se non avessi insistito io, qualcun altro si sarebbe preso la briga di indagare.

Questa iniziale mancata percezione e intolleranza verso i problemi non era dovuta a scarsa premura: era successo perché quasi tutte le persone in quel processo prestavano più attenzione alle attività da completare che a valutare se gli obiettivi venivano raggiunti. Erano diventati più burocrati che artigiani, mentre gli alti dirigenti che avrebbero dovuto «assaggiare la minestra» per accertarsi che fosse eccellente erano concentrati su altre cose.

La scoperta è stata deludente per tutti, perché ha mostrato che gli standard elevati che tanto a lungo avevano decretato il nostro successo stavano perdendo colpi. Affrontare questa realtà è stato doloroso, ma alla fine ci ha fatto bene. L'esistenza di un problema di questo tipo – che deriva da un difetto di progettazione del processo o dalle proprie o altrui incapacità – non deve provocare vergogna. Riconoscere un punto debole non equivale ad accettarlo. È un primo passo necessario per superarlo. Il dolore che si prova, dovuto alla vergogna e all'imbarazzo o alla frustrazione di non riuscire a vincerlo, è come la sensazione spiacevole che si prova guardandosi allo specchio e che ci motiva ad andare in palestra. Come vedrete nei prossimi capitoli, affrontare questo problema ha condotto a innovazioni e miglioramenti importanti.

I principi che seguono spiegano come individuare e non tollerare i problemi che incontrerete.

## **11.1 Se non siete preoccupati, dovete preoccuparvi; se siete preoccupati, non dovete preoccuparvi.**

Preoccuparvi di ciò che può andare storto vi proteggerà; non preoccuparvi vi lascerà esposti.

## **11.2 Progettate e supervisionate un processo in grado di riconoscere se le cose vanno bene o**

## **no, oppure fatelo da soli.**

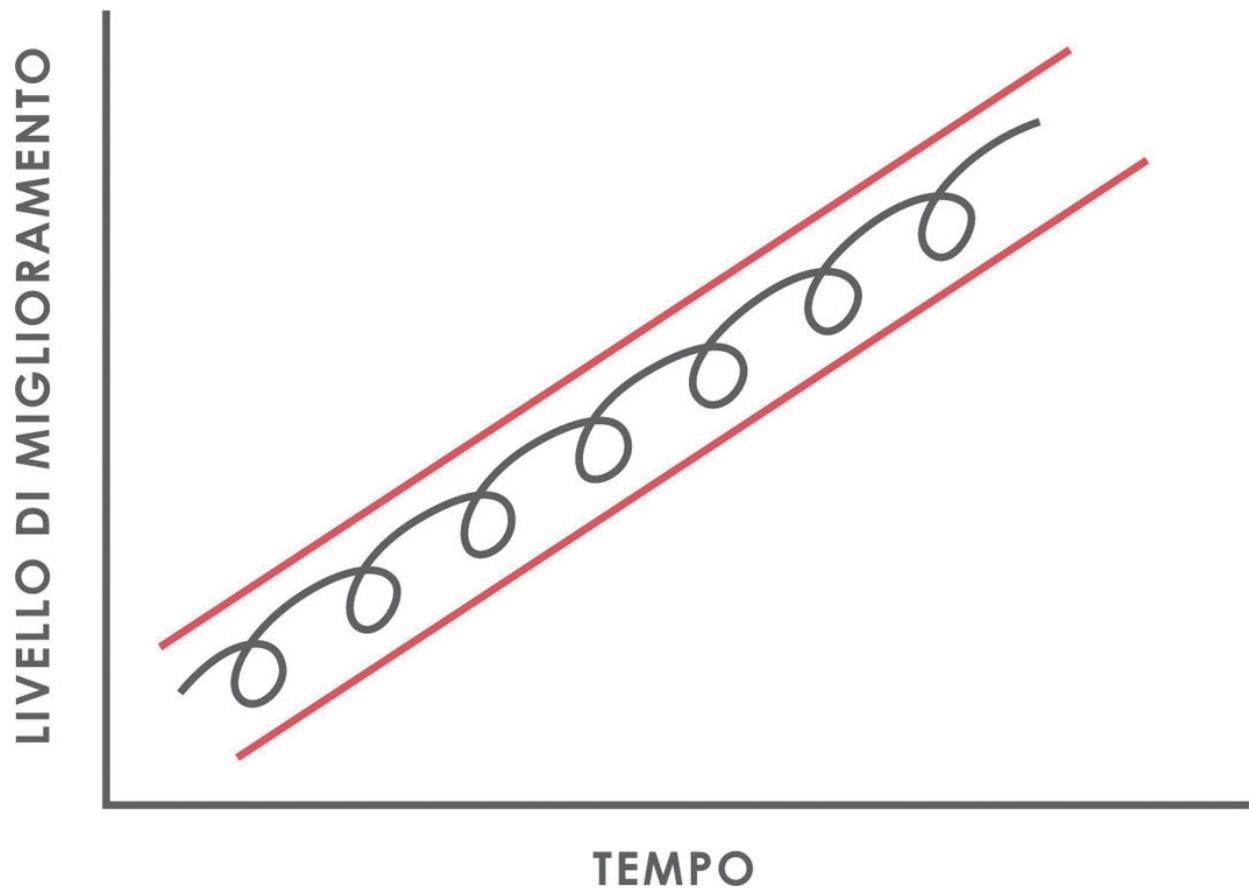
Di solito ci si riesce se si hanno le persone giuste – persone disposte a indagare, che non tollerano lavoro e prodotti di qualità inferiore e che sanno sintetizzare bene – e le metriche giuste.

**a. Assegnate alle persone il compito di percepire i problemi, date loro il tempo per indagare e assicuratevi che abbiano linee di responsabilità indipendenti affinché possano comunicare i problemi senza timore di recriminazioni.** Altrimenti non potrete contare sul fatto che le persone sollevino i problemi di cui dovete venire a conoscenza.

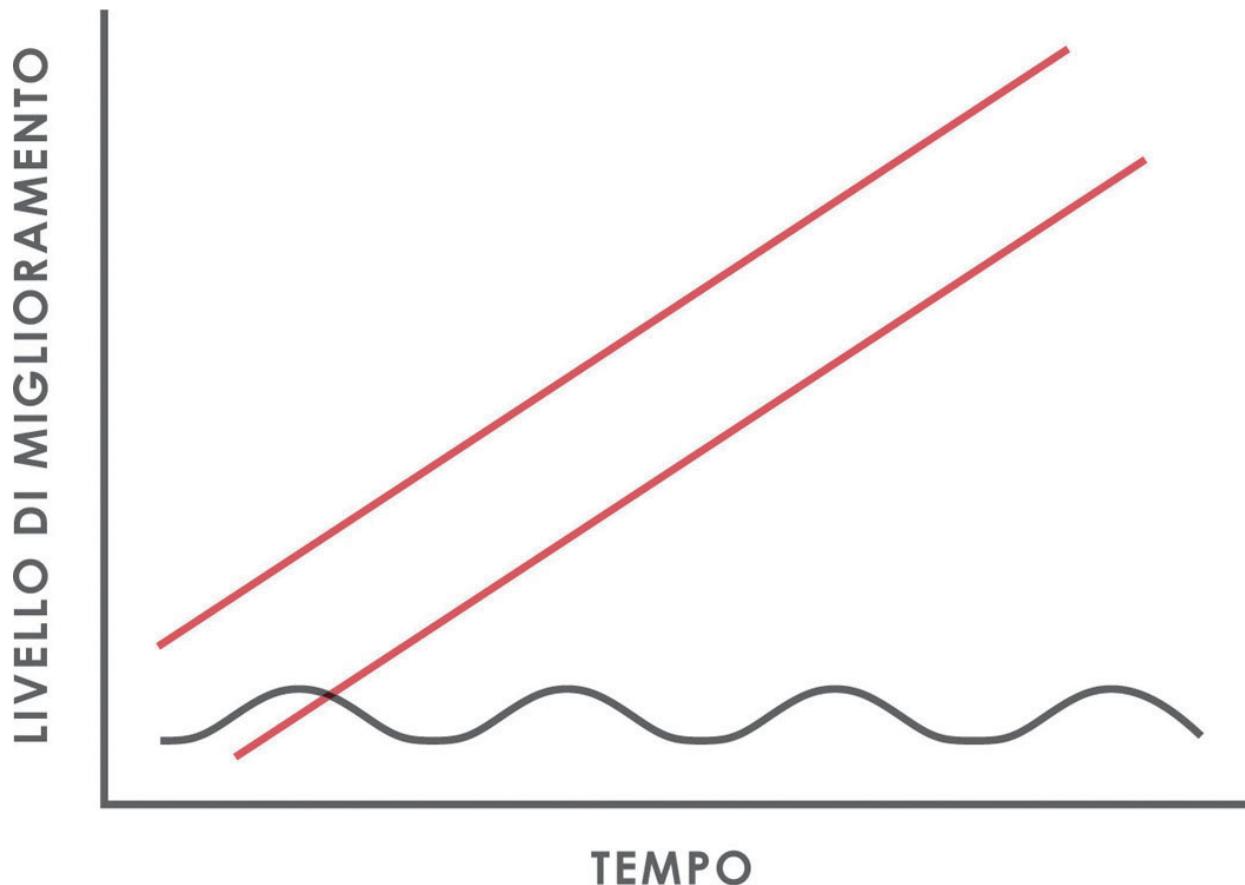
**b. Attenzione alla «Sindrome del rospo nell'acqua bollente».** A quanto pare, se gettate un rospo in una pentola d'acqua bollente salterà fuori all'istante; ma se lo mettete nell'acqua a temperatura ambiente e la portate gradualmente a ebollizione, il rospo rimarrà nell'acqua fino a morire. Non so se sia vero per i rospi, ma spesso vedo succedere qualcosa di simile ai manager. Le persone hanno la spiccata tendenza ad abituarsi lentamente a cose inaccettabili che le sconvolgerebbero se le vedessero con occhi nuovi.

**c. Attenzione al «pensiero di gruppo»: il fatto che nessuno sembra preoccupato non significa che nulla vada storto.** Se vedete qualcosa che vi appare inaccettabile, non date per scontato che il fatto che anche altri lo sappiano e non stiano gridando significhi che non è un problema. È una trappola facile in cui cadere... ed è una trappola mortale. Ogni volta che vedete qualcosa che non va, fatelo presente alla Persona Responsabile e richiamatela alla sua responsabilità di farci qualcosa. Non smettete mai di dire: «Sento puzza di bruciato!»

**d. Per individuare i problemi, confrontate i risultati con gli obiettivi.** Significa paragonare i risultati prodotti dal processo alla vostra visualizzazione dei risultati che vi aspettavate, in modo da notare ogni deviazione. Se vi aspettate che i miglioramenti rientrino in un intervallo specifico...



... e invece finiscono per essere così...



... saprete cosa dovete fare per arrivare alla causa di fondo del problema. Altrimenti è probabile che la traiettoria prosegua.

**e. «Assaggiate la minestra.»** Pensate a voi stessi come a un cuoco e assaggiate la minestra prima di servirla ai clienti. È troppo salata o troppo poco? Anche i manager devono comportarsi così, oppure devono avere nel processo qualcuno che lo faccia per loro, per ogni risultato di cui sono responsabili. Le persone cui è delegato questo compito sono dette *taste testers*, assaggiatori.

**f. Incaricate quanti più occhi possibile di cercare problemi.** Incoraggiate le persone a portarvi i problemi. Se tutti nel vostro reparto si sentono responsabili del benessere del reparto e nessuno ha paura di alzare la voce, scoprirete i problemi quando sono ancora facili da risolvere e non hanno causato danni gravi. Restate sulla stessa lunghezza d'onda con le persone che sono più vicine alle funzioni più importanti.

**g. «Stappate la bottiglia.»** Spetta a voi assicurarvi che le comunicazioni provenienti dai vostri collaboratori fluiscano liberamente, quindi incoraggiatele dando loro ogni opportunità di alzare la voce. Non aspettatevi che vi offrano un feedback regolare e sincero: chiedeteglielo esplicitamente.

**h. Capite che le persone più vicine a certe mansioni probabilmente le conoscono meglio.** Come minimo hanno punti di vista che dovete capire, quindi assicuratevi di vedere le cose con i loro occhi.

### **11.3 Siate molto specifici sui problemi; non partite da generalizzazioni.**

Per esempio, non dite: «I consulenti dei clienti non comunicano bene con gli analisti.» Siate specifici: fate i nomi dei consulenti e spiegate dove sbagliano. Iniziate dai dettagli e poi osservate le regolarità.

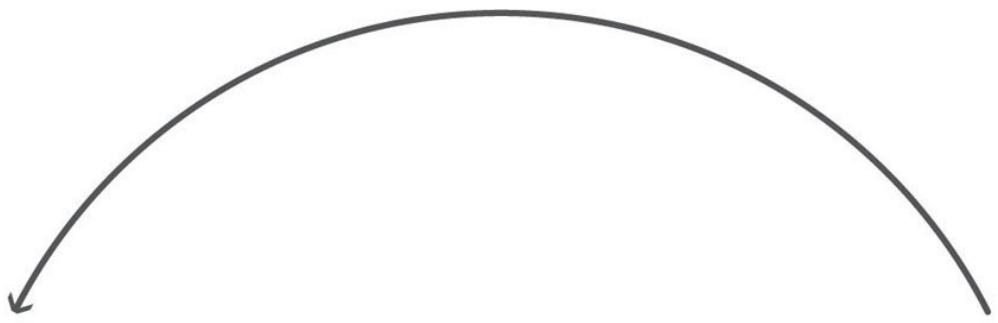
**a. Evitate i «noi» e «voi» anonimi, perché mascherano la responsabilità personale.** Le cose non succedono da sole: succedono perché persone specifiche fanno o non fanno cose specifiche. Non compromettete la responsabilità personale con la vaghezza. Invece della generalizzazione passiva operata dal plurale maiestatis, attribuite azioni specifiche a persone specifiche: «Harry non ha gestito bene questa situazione.» Evitate anche i «Dovremmo...» e i «Siamo...» eccetera. Poiché gli individui sono i mattoni più importanti che compongono qualsiasi organizzazione, e poiché gli individui sono responsabili del modo in cui vengono fatte le cose, gli errori devono essere connessi a quegli individui chiamandoli per nome. Qualcuno ha creato la procedura che è andata storta o ha preso la decisione sbagliata. Glissare sui nomi serve solo a rallentare il progresso verso il miglioramento.

### **11.4 Non abbiate paura di rimediare alle cose difficili.**

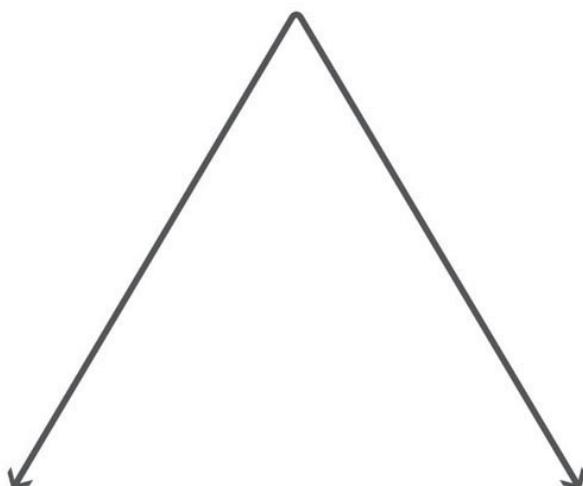
In certi casi le persone accettano problemi inaccettabili perché li considerano troppo difficili da risolvere. Ma risolvere problemi inaccettabili è molto più facile che non risolverli, perché non risolverli creerà altro stress, più lavoro e risultati negativi cronici che potrebbero farvi licenziare. Quindi ricordate uno dei primi principi del management: dovete osservare il feedback che ricevete sul vostro processo e risolvere i problemi oppure delegarli verso l'alto, ripetutamente se necessario. Non c'è alternativa più facile che portare i problemi in superficie e metterli nelle mani di bravi problem solver.

**a. Comprendete che i problemi con buone soluzioni pianificate sono completamente diversi dai problemi senza quelle soluzioni.** I problemi non identificati sono i peggiori: i problemi identificati senza soluzioni pianificate sono preferibili ma peggiori per il morale; i problemi identificati e con una buona soluzione pianificata sono ancora meglio; i problemi risolti sono i migliori in assoluto. È molto importante sapere a quale categoria appartiene un problema. Le metriche che usate per tracciare i progressi della vostra soluzione devono essere così chiare e intuitive da rappresentare ovvie estensioni del piano.

**b. Pensate in modo meccanicistico ai problemi che percepite.** Per farlo bene bisogna compiere tre passi: anzitutto prendere nota del problema; poi stabilire chi è la Persona Responsabile a cui delegarlo verso l'alto; e infine decidere qual è il momento giusto per parlarne. In altri termini: cosa, chi, quando. E poi fatelo.



**OBIETTIVI** → **PROCESSO** → **RISULTATI**



**PERSONE** → **PROGETTO**

## 12 Diagnosticate i problemi per trovarne le cause di fondo

**Q**uando incontrate un problema, il vostro obiettivo è identificare specificamente le sue cause di fondo – le persone o i meccanismi specifici che l'hanno provocato – e scoprire se quelle persone o quei meccanismi hanno l'abitudine di causare problemi.

Quali sono le ragioni più frequenti di una mancata diagnosi?

L'errore più frequente che vedo commettere è considerare i problemi una tantum anziché usarli per diagnosticare il funzionamento del processo al fine di poterlo migliorare. Le persone risolvono i problemi senza rintracciarne le cause di fondo: una ricetta per il fallimento ripetuto. Un esame approfondito e accurato, benché richieda più tempo, frutterà enormi dividendi in futuro.

Il secondo errore più frequente consiste nel depersonalizzare la diagnosi. Non collegare i problemi alle persone che hanno fallito e non scoprire quali delle loro caratteristiche abbiano causato il fallimento non condurrà a miglioramenti delle persone né dei processi.

La terza ragione dell'insuccesso è non connettere ciò che si apprende durante un procedimento diagnostico con ciò che si era appreso nei precedenti. È importante stabilire se la causa di fondo di un certo problema («Harry era distratto») rientri in uno schema ripetuto («Harry si distrae spesso») oppure no («Non è da lui distrarsi così»).

Nel caso del nostro team di analisi del servizio clienti, sapevo che, se non fossimo arrivati alle radici dei problemi, la qualità avrebbe continuato a calare. Gli altri leader di Bridgewater erano d'accordo con me. Quindi ho

condotto una serie di sessioni diagnostiche con il team, convocando nella stanza tutti i dipendenti di livello operativo per scoprire cosa fosse andato storto. Sono partito dalla mia mappa mentale di come sarebbero dovute andare le cose – sulla base del processo che avevo costruito – e ho chiesto ai nuovi manager di descrivere l'accaduto. I risultati negativi non si manifestano per caso; succedono perché persone specifiche prendono, o non prendono, decisioni specifiche. Un efficace processo diagnostico arriva sempre ad appurare cosa, in quelle persone, ha condotto ai risultati negativi. Può essere una situazione sgradevole, ma se una persona non è adatta al lavoro che fa dev'essere allontanata affinché non continuino a ripetersi gli stessi errori. Naturalmente nessuno è perfetto: tutti commettiamo errori. Quindi è importante esaminare i trascorsi di una persona e i suoi punti forti e deboli per formulare una diagnosi.

Al termine di quelle sessioni, una cosa era chiara: diversi dei nuovi supervisori che l'alta dirigenza aveva incaricato di seguire le analytics del servizio clienti non avevano le competenze necessarie, le abilità di sintesi e il livello di interesse necessario per dirigere il processo del controllo qualità; e gli alti dirigenti erano troppo distanti dall'area e non indagavano abbastanza a fondo per assicurarsi che procedesse tutto bene. Quello era il «cosa», la realtà che produceva i nostri problemi. Non era un quadro confortante, ma era proprio ciò che ci serviva sapere per passare alla fase successiva: progettare i cambiamenti necessari.

I prossimi principi spiegano come diagnosticare correttamente, iniziando da un esame generale.

## **12.1 Per diagnosticare bene, fate le seguenti domande:**

- 1. Il risultato è buono o cattivo?**
- 2. Chi è responsabile del risultato?**
- 3. Se il risultato è negativo, è perché la Persona Responsabile è incapace e/o il progetto è fatto male?**

Se tenete a mente queste grandi domande e tornate a farvi riferimento, dovreste cavarsela bene. Quella che segue è una guida per trovare le

risposte a queste domande generali, soprattutto tramite una serie di semplici domande del tipo aut/aut che vi aiuteranno a raggiungere la sintesi necessaria in ciascuna fase. Dovreste pensarle come le risposte di cui avete bisogno prima di passare alla fase successiva, proseguendo fino alla diagnosi finale.

**Il risultato è positivo o negativo?** E chi ne è responsabile? Se non riuscite a intendervi rapidamente sul fatto che il risultato sia negativo e su chi di preciso ne è responsabile, probabilmente siete già diretti verso le erbacce (cioè verso una discussione incentrata su dettagli minimi e irrilevanti).

**Se il risultato è negativo, è perché la Persona Responsabile è incapace e/o il progetto è malfatto?** L'obiettivo è arrivare a questa sintesi, ma per arrivarci dovrete forse esaminare come il processo ha lavorato in questo caso e sintetizzare a partire da lì.

**Come avrebbe dovuto funzionare il processo?** Forse avrete una mappa mentale di chi avrebbe dovuto fare cosa, oppure dovrete riempirla usando le mappe mentali di altre persone. In ogni caso, dovete scoprire chi aveva la responsabilità di fare cosa e che cosa vi dicono i principi a proposito di come sarebbe dovuta andare. Restate sul semplice! In questa fase, un errore frequente consiste nel tuffarsi in un esame dettagliato dei dettagli procedurali invece di restare al livello del processo (il livello di chi era responsabile di fare cosa). Dovreste riuscire a cristallizzare la vostra mappa mentale in poche frasi, ciascuna collegata a una persona specifica. Se scendete già ora nei dettagli, probabilmente siete fuori rotta. Una volta stabilita la mappa mentale, la domanda cruciale è:

**Il processo ha funzionato come avrebbe dovuto?** Sì o no.

**Se no, cosa è andato storto? Cosa si è rotto?** Si definisce causa prossimale, e questo passo dovrebbe risultarvi facile se avete disegnato chiaramente la mappa mentale. Potete farlo anche attraverso domande sì/no, perché dovrebbe essere sufficiente riferirsi alle componenti chiave della mappa mentale e indicare quale Persona Responsabile (o Persone Responsabili) non si è comportata bene.

Mettiamo che la vostra mappa mentale di come il processo avrebbe dovuto funzionare preveda due fasi: che Harry avrebbe dovuto 1) svolgere le sue mansioni in tempo 2) delegare verso l'alto perché non ci riusciva. Vi basterà indicare i due passi. 1) Le ha svolte in tempo? Sì o no. E se no, 2) Ha delegato? Sì o no.

Sembra semplice. Ma è qui che spesso la conversazione s'impantana nel burocratese, quando qualcuno inizia a dare una spiegazione dettagliata di «ciò che ha fatto». Ricordate: spetta a voi guidare la conversazione verso una sintesi chiara e accurata.

Dovete anche stabilire se il problema era significativo: cioè se una persona capace avrebbe commesso lo stesso errore nelle stesse circostanze o se è sintomatico di qualcosa su cui vale la pena di indagare. Non concentratevi troppo sugli eventi rari o sui problemi banali – niente è perfetto – ma assicuratevi di non trascurare un indizio di un problema sistematico. Spetta a voi stabilire che il problema esiste.

**Perché le cose non sono andate come previsto?** A questo punto avete sintetizzato la causa di fondo per determinare se la Persona Responsabile è capace o no, o se il problema risiede nel progetto. Per ancorarvi a una sintesi e non smarirvi nei dettagli, potete:

- Provare a legare il fallimento al Processo in 5 Passi. Quale passo non è stato svolto bene? Alla fine tutto rientra in quei cinque passi. Ma forse dovete essere più specifici, quindi:
- Cercate di caratterizzare l'insuccesso come un attributo o una serie di attributi chiave. Fate domande del tipo sì/no: La Persona Responsabile non ha diretto bene il lavoro? Non ha percepito bene i problemi? Ha sbagliato l'esecuzione?
- Una domanda importante da farvi: Se l'attributo X verrà svolto bene la prossima volta, si ripresenterà ugualmente il risultato negativo? Questo è un buon modo per assicurarsi di connettere logicamente il risultato al caso. Pensatela così: se il vostro meccanico sostituisse quel pezzo difettoso, l'auto tornerebbe a funzionare bene?
- Se la causa di fondo è un difetto di progettazione, non fermatevi lì. Chiedete chi era responsabile del progetto difettoso e se è in grado di progettare bene.

**La causa di fondo è un elemento ricorrente?** (Sì o no.) Qualsiasi problema può essere un'imperfezione temporanea oppure il sintomo di una causa di fondo che salterà fuori ripetutamente. Dovete stabilire quale delle due situazioni avete di fronte. Ovvero, se Harry non ha portato a termine il lavoro per un problema di affidabilità:

- Harry ha un problema di affidabilità in generale?
- Se sì, l'affidabilità è necessaria per il ruolo?
- Il fallimento di Harry è dovuto alla sua formazione o alle sue abilità?

**Come dovrebbero evolversi di conseguenza le persone/i processi?** Confermate che la risoluzione a breve termine del problema è stata approntata secondo necessità. Determinate i passi successivi per preparare le soluzioni a lungo termine e chi è responsabile di quei passi. Nello specifico:

- Ci sono responsabilità che vanno assegnate o chiarite?
- Nel processo ci sono progetti che vanno rivisti?
- Ci sono persone la cui sintonia con il ruolo va rivalutata?

Per esempio, se avete scoperto che 1) è un fenomeno che si ripete con regolarità, 2) la Persona Responsabile è priva di un attributo necessario per il ruolo da svolgere, e 3) l'attributo è mancante a causa dell'abilità della PR (non della sua formazione), allora probabilmente siete riusciti a trovare la risposta alla vostra domanda più importante: la persona non è capace e dev'essere estromessa dal ruolo.

I seguenti principi illustrano più nel dettaglio le fasi del procedimento di esame.

**a. Chiedetevi: «Chi dovrebbe fare cosa diversamente?»** Spesso sento le persone lamentarsi di un certo risultato senza tentare di capire il processo che l'ha causato. In molti casi queste lamentele provengono da persone che vedono i contro e non i pro di una decisione e non sanno in che modo la Persona Responsabile li abbia soppesati per giungere a una decisione. Poiché tutti i risultati provengono dalle persone e dai progetti, chiedervi «Chi dovrebbe fare cosa in modo diverso?» vi indicherà la direzione in cui

cercare le informazioni necessarie per cambiare davvero i risultati in futuro (invece di limitarvi a «pigolare»).

**b. Identificate in quale passo del Processo in 5 passi si è verificato l'errore.** Se una persona fallisce cronicamente, è colpa di una scarsa formazione o di una scarsa abilità. Quale delle due? In quale dei cinque passi ha fallito? I diversi passi richiedono diverse abilità; se riuscite a identificare le abilità mancanti sarà più facile diagnosticare il problema.

**c. Identificate i principi che sono stati violati.** Scoprite quali principi si applicano al caso in esame, rivedeteli e scoprite se avrebbero aiutato. Pensate a quali principi possano essere più adatti in situazioni analoghe. Vi aiuterà a risolvere non solo il problema attuale ma anche altri che gli somigliano.

**d. Evitate il «Processo del lunedì».** Valutate i meriti di una decisione passata non sulla base di ciò che sapete ora, ma solo di ciò che avreste ragionevolmente potuto sapere all'epoca in cui è stata presa la decisione. Ogni decisione ha i suoi pro e contro; non potete valutare le scelte col senno di poi senza il contesto appropriato. Chiedetevi: «Cosa avrebbe saputo e fatto una persona di qualità in quella situazione?» Inoltre, comprendete a fondo la persona che ha preso la decisione (come ragiona, che tipo di persona è, se ha imparato qualcosa dalla situazione eccetera).

**e. Non fate confusione tra la qualità delle circostanze di qualcuno e la qualità del suo approccio alla gestione delle circostanze.** L'una può essere buona e l'altra cattiva ed è facile fare confusione tra le due. Accade particolarmente spesso nelle organizzazioni che fanno cose nuove e si evolvono in fretta ma non hanno ancora risolto tutti i problemi.

Ho sempre descritto Bridgewater come «terribile e fantastica allo stesso tempo.» Da quasi quarant'anni produciamo costantemente risultati straordinari nonostante molti problemi. Quando ci si trova in circostanze difficili, si è portati al pessimismo e alla frustrazione ma la vera sfida è guardare i successi a lungo termine che queste circostanze hanno prodotto e capire quanto sono essenziali per il processo evolutivo dell'innovazione.

**f. Il fatto che abbiate scoperto che qualcun altro non sa cosa fare non significa che lo sappiate voi.** Un conto è far notare che c'è un problema, tutt'altra cosa è fare una diagnosi accurata e proporre una soluzione di qualità. Come abbiamo già visto, la prova del nove per riconoscere un bravo risolutore di problemi è che 1) sa descrivere razionalmente come affrontare il problema e 2) ha risolto problemi simili in passato.

**g. Ricordate che una causa di fondo non è un'azione ma una ragione.**

Le cause di fondo si descrivono con aggettivi, non con verbi, quindi per raggiungerle continuare a chiedere perché. Dato che la maggior parte delle cose si fa o non si fa perché qualcuno ha deciso di farle o non farle in un certo modo, la maggior parte delle cause di fondo può essere fatta risalire a persone specifiche con specifici schemi comportamentali. Naturalmente, una persona che di solito è affidabile può commettere un errore ogni tanto e, in tal caso, può essere perdonata; ma quando un problema è attribuibile a una persona dovete chiedervi perché l'abbia commesso; dovete diagnosticare accuratamente un difetto in una persona come fareste se fosse un macchinario.

Un processo di scoperta delle cause di fondo può svolgersi in questo modo:

*Il problema è stato causato da un difetto di programmazione.*

**Perché c'era un difetto di programmazione?**

*Perché Harry l'ha programmato male.*

**Perché Harry l'ha programmato male?**

*Perché non era stato addestrato bene e perché andava di fretta.*

**Perché non era stato addestrato bene?**

*Il suo superiore sapeva che non era ben addestrato e gli ha lasciato fare il lavoro lo stesso, oppure non lo sapeva?*

Osservate la natura personale di queste domande. Non si fermano a «Perché Harry l'ha programmato male.» Dovete scavare più a fondo per capire cosa, nelle persone e/o nel progetto, ha condotto all'insuccesso. È

difficile sia per il diagnosta sia per la Persona Responsabile, e spesso induce le persone a menzionare dettagli irrilevanti di ogni genere. State in guardia, perché spesso le persone cercano di coprirsi le spalle tuffandosi nelle erbacce.

**h. Per distinguere tra un problema di risorse e uno di capacità, immaginate come la persona renderebbe in quella particolare mansione se disponesse di tutte le risorse necessarie.** Ripensate a come la persona si è comportata in funzioni analoghe quando aveva tutte le risorse a disposizione. Se si è verificato lo stesso genere di problemi, allora è molto probabile che sia un problema di capacità.

**i. Tenete a mente che di solito i manager falliscono o non raggiungono gli obiettivi per una (o più) di cinque possibili ragioni.**

1. Sono troppo distanti.
2. Non riescono a percepire la cattiva qualità.
3. Non vedono fino a che punto la situazione è peggiorata perché ci si sono abituati.
4. Vanno talmente fieri del loro lavoro (o hanno un ego così smisurato) che non riescono ad ammettere di non saper risolvere i loro problemi.
5. Temono le conseguenze negative dell'ammissione di un fallimento.

## **12.2 Mantenete una sintesi emergente diagnosticando in continuazione.**

Se non esaminate i risultati negativi significativi man mano che si presentano, non riuscirete a capire di cosa sono sintomatici e di come cambiano nel tempo: migliorano o peggiorano?

## **12.3 Tenete a mente che gli esami diagnostici devono produrre risultati.**

Altrimenti non servono a niente. Come minimo, una diagnosi deve assumere la forma di teorie sulle cause di fondo e fare chiarezza su quali informazioni vanno raccolte per saperne di più. Nella migliore delle ipotesi dovrebbe condurre direttamente a un piano o un progetto per risolvere il problema o i problemi.

**a. Ricordate che se le stesse persone fanno le stesse cose dovete aspettarvi gli stessi risultati.** Einstein definiva la pazzia come «fare sempre la stessa cosa e aspettarsi risultati diversi.» Non cadete in questa trappola perché fatichereste molto a tirarvene fuori.

## **12.4 Usate la seguente tecnica di «trivellazione» per analizzare a livello 80/20 un reparto o sottoreparto che ha problemi.**

La tecnica del «drill down» è un processo che vi permette di comprendere le cause di fondo dei problemi principali di un reparto o un'area ed elaborare un piano per riportarla all'eccellenza. Non è un esame diagnostico, ma una metodologia di indagine ampia e profonda. Non punta a scoprire le cause di ogni problema ma solo il 20 per cento circa di cause che produce l'80 per cento degli effetti subottimali. Il drill down si svolge in due fasi ed è seguito dalla progettazione e dall'esecuzione. Se è svolto bene, può concludersi in circa quattro ore. È molto importante che i passi vengano seguiti separatamente e in modo indipendente per non andare in troppe direzioni allo stesso tempo. Lasciate che vi mostri le fasi del processo, offrendo guida ed esempi per ogni passo.

**Passo 1: elencare i problemi.** Fate una rapida lista dei problemi principali. Siate molto specifici, perché è l'unico modo per trovare soluzioni efficaci. Non generalizzate e non usate il plurale «noi» o «loro». Fate i nomi delle persone che stanno avendo i problemi.

Fate partecipare alla trivellazione tutte le persone interessate; trarrete beneficio dai loro punti di vista e li aiuterete ad assumersi la

responsabilità di trovare la soluzione.

Non concentratevi su eventi rari o su problemi non gravi – niente è perfetto – ma assicuratevi che non siano sintomi di malfunzionamenti sistematici del processo.

Non provate ancora a trovare soluzioni. In questo passo dovete concentrarvi solo sull'elenco dei problemi.

**Passo 2: identificare le cause di fondo.** Per ciascun problema trovate la ragione profonda che sta dietro alle azioni che l'hanno provocato. La maggior parte dei problemi ha una delle seguenti due ragioni: 1) non è chiaro chi sia la Persona responsabile, oppure 2) la Persona Responsabile non svolge bene le sue mansioni.

Dovete distinguere le cause prossimali dalle cause di fondo. Le cause prossimali sono i motivi o le azioni che hanno condotto al problema. Quando iniziate a descrivere le qualità che stanno dietro a queste ragioni o azioni, vi state avvicinando alla causa di fondo.

Per arrivare alla causa di fondo, continuate a chiedere «perché?» Per esempio:

**Problema:**

*Il team lavora sempre fino a tardi e sta per esaurire le energie.*

**Perché?**

*Perché non abbiamo le risorse necessarie per rispondere alle richieste che riceviamo.*

**Perché?**

*Perché abbiamo ereditato questa nuova responsabilità senza che ci sia stato assegnato nuovo personale.*

**Perché?**

*Perché il direttore non si è reso conto della mole di lavoro prima di accettare l'incarico.*

**Perché?**

*Perché il direttore non è bravo a prevedere i problemi e a elaborare piani. [Causa di fondo]*

Non escludete dal drill-down nessun individuo rilevante: oltre a perdere i benefici portati dalle loro idee, li farete sentire emarginati e minerete il loro senso di appartenenza. Al contempo, ricordate che le persone tendono più all'autodifesa che all'autocritica. Il vostro compito come manager è arrivare alla verità e all'eccellenza, non accontentare le persone. Per esempio, la cosa giusta da fare può essere licenziare alcune persone e sostituirle con persone migliori, oppure assegnare loro incarichi che non gradiscono. L'obiettivo di tutti dev'essere quello di ottenere le risposte migliori, non le risposte che faranno felici più persone.

Potreste scoprire che alcuni dei problemi identificati al passo 1 hanno la stessa causa di fondo. Poiché state svolgendo un drill-down in una sessione rapida, le vostre diagnosi delle cause di fondo possono essere provvisorie: in sostanza, avvisi su cose a cui fare attenzione.

Al termine del passo 2, prendetevi una pausa di riflessione; poi elaborate un piano.

**Passo 3: elaborate un piano.** Allontanatevi dal gruppo ed elaborate un piano per affrontare le cause di fondo. I piani sono come sceneggiature di film, in cui visualizzate chi farà cosa nel corso del tempo per raggiungere gli obiettivi. I piani si sviluppano in modo iterativo attraverso molteplici possibilità, soppesando le probabilità di raggiungere l'obiettivo a fronte di costi e rischi. Dovrebbero specificare le attività, i risultati, le Persone Responsabili, le metriche e le tempistiche. Permettete alle persone più coinvolte di discutere a fondo del piano. Non c'è bisogno che tutti siano d'accordo ma le Persone Responsabili e gli altri soggetti cruciali devono intendersi.

**Passo 4: mettete in atto il piano.** Traducete in realtà il piano concordato e seguitene i progressi con trasparenza. Almeno una volta al mese fate rapporto sui progressi previsti e reali e sulle aspettative per il periodo che inizia; responsabilizzate pubblicamente le persone perché ottengano i risultati senza ritardi. Apportate modifiche al piano come richiesto per riflettere la realtà.

## **12.5 Capite che la diagnosi è il fondamento del progresso e delle relazioni di qualità.**

Se voi e gli altri tenete la mente aperta e conducete un dialogo costruttivo, non solo troverete soluzioni migliori ma vi conoscerete anche meglio. È un'occasione per valutare le persone che lavorano con voi e per aiutarle a crescere... e viceversa.

## 13 Modificate il processo per aggirare i problemi

**U**na volta diagnosticati efficacemente i problemi che vi impediscono di raggiungere gli obiettivi, dovete progettare percorsi per risolverli. I progetti devono basarsi su una comprensione approfondita e realistica della situazione (ed ecco perché la diagnosi è così importante); per me, è un processo quasi viscerale di osservazione dei problemi, in cui uso il dolore che mi provocano per stimolare il pensiero creativo.

È andata esattamente così al team responsabile dell’analitica del servizio clienti; e in particolare al co-Ad di Bridgewater David McCormick, che all’epoca era a capo del Servizio clienti. Dopo la diagnosi ha provveduto rapidamente a progettare e implementare modifiche. Ha licenziato i membri del team che avevano lasciato calare gli standard e ha riflettuto profondamente su quali nuovi progetti poteva implementare per piazzare le persone giuste nei ruoli giusti. Selezionando le nuove Persone Responsabili per l’analisi del servizio clienti ha scelto una delle nostre menti più brillanti nel ramo investimenti, anche lui con standard elevatissimi (e sempre pronto a segnalare quando non li vedeva rispettati) e l’ha affiancato a uno dei nostri manager più esperti, che sapeva costruire i giusti flussi di processo e assicurarsi che tutto andasse precisamente secondo i piani.

Ma c’è dell’altro. Quando si sviluppa un progetto è importante trovare il tempo di riflettere e assicurarci di osservare i problemi dal livello più alto. David sapeva che sarebbe stato un errore esaminare solo quella parte del reparto, perché era probabile che lo stesso calo qualitativo che si era verificato lì fosse evidente anche altrove. Doveva pensare in modo creativo

per ideare un progetto che costruisse nell'intero reparto una cultura durevole di eccellenza diffusa. Così è nata la sua invenzione, il «Quality Day»: una riunione semestrale in cui i membri del servizio clienti si recensivano a vicenda con simulazioni di presentazioni e memorandum e davano un feedback diretto su cosa funzionava e cosa no. Soprattutto, quelle riunioni erano un'occasione di fare un passo indietro e valutare se i metodi per assicurare la qualità procedevano come previsto, invitando un gruppo di persone intelligenti e indipendenti che offrivano critiche costruttive e contribuivano a riallineare il processo.

Naturalmente c'erano molti altri dettagli nei piani di David per trasformare il reparto, ma l'importante è che tutti i dettagli e i piani si dipanavano a partire da una visualizzazione di alto livello di ciò di cui c'era bisogno. Solo partendo da uno schema generale si può iniziare a riempirlo con dati specifici. Quei dati specifici saranno le vostre attività; mettetele per iscritto per non dimenticarle.

Se i progetti migliori derivano da una comprensione approfondita di problemi reali, quando date avvio a un'iniziativa spesso dovete progettare sulla base di problemi previsti e non di problemi reali. Ecco perché è così utile disporre di metodi sistematici per tenere traccia dei problemi (il Registro dei problemi) e della natura delle persone (il Dot Collector): invece di affidarvi soltanto all'intuito per indovinare cosa potrebbe andare storto, potete osservare i dati raccolti in passato e affrontare il processo di progettazione con cognizione di causa, senza dover iniziare da zero.

I progettisti di maggior talento che conosco sono persone capaci di visualizzare l'andamento di un fenomeno nel corso del tempo, di esaminare diversi gruppi di persone dai piccoli team a intere organizzazioni, di prevedere correttamente i risultati che produrranno. Eccellono nella progettazione e nella sistematizzazione. Di qui il principio basilare di questo capitolo: progettate e sistematizzate il vostro processo. Anche la creatività è importante per questo processo, come il carattere, perché i problemi più importanti da aggirare con i progetti sono spesso i più difficili, e dovete ideare modi originali di affrontarli ed essere disposti a fare scelte difficili (soprattutto riguardo alle persone e a chi deve fare cosa).

I seguenti principi esaminano la progettazione e spiegano come condurla nel modo migliore.

## **13.1 Costruite il vostro processo.**

Concentratevi su ciascun caso in esame e sarete costretti ad affrontarli uno dopo l'altro. Costruite invece un processo, osservando ciò che fate e perché lo fate, estrapolando i principi rilevanti dai casi in esame e sistematizzando questo processo. Solitamente serve il doppio del tempo per costruire un processo che per risolvere il caso in esame, ma è un investimento che ripaga più volte il proprio costo perché l'apprendimento e l'efficienza si accumulano in maniera esponenziale.

## **13.2 Sistematizzate i vostri principi e il modo in cui verranno implementati.**

Se avete buoni principi che vi guidano dai vostri valori alle decisioni quotidiane ma vi manca un metodo sistematico per accertarvi che vengano applicati con regolarità, non servono a molto. È essenziale trasformare i principi più importanti in abitudini e aiutare anche gli altri a farlo. Gli strumenti e la cultura di Bridgewater sono progettati per fare proprio questo.

**a. Create ottimi processi per prendere decisioni riflettendo sui criteri che usate mentre prendete le decisioni.** Ogni volta che prendo una decisione di investimento, mi osservo prenderla e penso ai criteri che ho usato. Mi chiedo come gestirei un'altra di quelle situazioni e metto per iscritto i principi relativi. Poi li trasformo in algoritmi. Ora sto facendo lo stesso per il management e ho preso l'abitudine di farlo per tutte le mie decisioni.

Gli algoritmi sono principi in azione su base continuativa. Ritengo che i processi decisionali sistematizzati e basati sulle evidenze miglioreranno drasticamente la qualità del management. I manager umani elaborano le informazioni spontaneamente, usando criteri mal sviluppati, e sono influenzati negativamente dai loro pregiudizi emotivi. Tutto ciò conduce a decisioni subottimali. Immaginate cosa significherebbe avere un macchinario che elaborasse dati di alta qualità usando principi/criteri decisionali di alta qualità. Come il GPS in auto, sarebbe inestimabile, che

seguiate i suoi suggerimenti oppure no. Penso che questi strumenti diventeranno essenziali in futuro, e mentre scrivo queste parole sono in procinto di mettere online un prototipo.

### **13.3 Ricordate che un buon piano dovrebbe somigliare alla sceneggiatura di un film.**

Più vivida è l'immagine mentale che riuscite a visualizzare dello scenario che create, più è probabile che le cose vadano secondo i vostri piani. Visualizzate chi farà cosa e il risultato che produrrà. Questa è la mappa mentale del vostro processo. Riconoscete che alcune persone sono più o meno brave nella visualizzazione. Valutate accuratamente le vostre abilità e quelle degli altri in modo da incaricare le persone più capaci di sviluppare i vostri piani.

**a. Mettetevi nella posizione del dolore per un po' di tempo, per capire meglio per cosa progettate.** Letteralmente o per interposta persona (leggendo rapporti, descrizioni di mansioni lavorative eccetera), inseritevi temporaneamente nel flusso di lavoro dell'area che state esaminando per comprendere meglio con che cosa avete a che fare. Mentre progettate riuscirete ad applicare ciò che avete imparato e quindi potrete modificare il processo di conseguenza.

**b. Visualizzate processi alternative e i loro risultati e poi scegliete.** Un bravo progettista riesce a visualizzare il processo e i suoi risultati in varie iterazioni. Dapprima immagina come Harry, Larry e Sally possono lavorare in diversi modi con diversi strumenti e diversi incentivi e penalità; poi sostituisce Harry con George e così via, riflettendo sulle caratteristiche dei prodotti, delle persone e degli aspetti finanziari mese per mese (o trimestre per trimestre) in ciascuno degli scenari. Poi sceglie.

**c. Considerate le conseguenze di secondo e terzo ordine, non solo quelle di primo ordine.** Il risultato che ottenete come conseguenza di primo ordine può essere desiderabile, mentre le conseguenze di secondo o terzo ordine

potrebbero essere all'opposto. Quindi, concentrarsi solo sulle conseguenze di primo ordine, come si tende di solito a fare, può condurre a decisioni sbagliate. Per esempio, se mi chiedeste se preferirei abolire i giorni di pioggia, probabilmente risponderei di sì se non pensassi alle conseguenze di secondo e terzo ordine.

**d. Usate le riunioni in piedi per aiutare la vostra organizzazione a funzionare come un orologio svizzero.** Le riunioni a intervalli regolari incrementano l'efficienza complessiva assicurando di non perdere di vista le interazioni importanti e le liste delle cose da fare, e migliorano l'operatività. Vale la pena di avere ordini del giorno standardizzati per le riunioni, che pongano ogni volta le stesse domande di feedback (per esempio: quanto è stata efficace la riunione) e ordini del giorno non-standard che comprendano attività svolte più di rado (come le revisioni di bilancio trimestrali).

**e. Ricordate che un buon processo tiene conto dell'imperfezione delle persone.** Progettate in modo da produrre buoni risultati anche quando le persone commettono errori.

### **13.4 Riconoscete che la progettazione è un processo iterativo. Tra un cattivo «ora» e un buon «dopo» c'è di mezzo un periodo di «ci stiamo lavorando».**

Quel «ci stiamo lavorando» è il periodo in cui sperimentate diversi processi e persone, scoprite cosa va bene e cosa no, imparate dai tentativi e vi avvicinate al progetto sistematico ideale. Anche avendo in mente un quadro chiaro di un progetto futuro, naturalmente ci vorranno alcuni errori e un po' di apprendimento per arrivare a un buon «dopo».

Spesso ci si lamenta di questi processi graduali perché la gente preferisce non avere niente che avere qualcosa di imperfetto, anche se è più logico preferire la cosa imperfetta. È un modo di ragionare che non ha senso, perciò non lasciatevi distrarre.

**a. Comprendete il potere della «tempesta rigenerante».** In natura, le tempeste rigeneranti sono eventi rari che spazzano via la sovraccrescita accumulata durante i periodi buoni. Le foreste hanno bisogno di queste pulizie generali per restare in salute: altrimenti resterebbero ingombre di alberi deboli e l'eccesso di vegetazione soffocherebbe le altre piante. Lo stesso vale per le aziende: i periodi negativi che costringono ad apportare tagli, cui sopravvivono solo i dipendenti (o le aziende) più forti e più essenziali, sono inevitabili e possono essere un'ottima cosa, benché sul momento sembrino orribili.

### **13.5 Costruite l'organizzazione intorno agli obiettivi anziché alle attività.**

Dare a ogni reparto una focalizzazione chiara e le risorse appropriate per raggiungere i suoi obiettivi semplifica l'esame dell'allocazione delle risorse e riduce lo «slittamento del lavoro». Per esempio, in Bridgewater abbiamo un reparto Marketing (obiettivo: praticare il marketing) che è separato dal reparto Servizio clienti (obiettivo: servire i clienti), anche se i due reparti svolgono attività simili e ci sarebbero dei vantaggi nel farli lavorare insieme. Ma i loro obiettivi sono diversi: se venissero fusi, il direttore del nuovo reparto, i venditori, i consulenti che lavorano con i clienti, gli analisti e altre figure darebbero e riceverebbero feedback contraddittorio. Se gli si chiedesse perché i clienti ricevono relativamente poca attenzione, risponderebbero: «Siamo incentivati a incrementare le vendite.» Se gli si chiedesse perché le vendite vanno a rilento, il reparto combinato risponderebbe che deve prendersi cura dei clienti.

**a. Costruite l'organizzazione dall'alto verso il basso.** Un'organizzazione è il contrario di un edificio: le fondamenta sono in cima. Quindi assicuratevi di assumere i dirigenti prima dei dipendenti di livello operativo. I dirigenti possono contribuire alla creazione del processo e scegliere le persone adatte. I direttori di reparto devono saper pensare in modo strategico oltre a gestire il lavoro quotidiano. Se non sanno prevedere gli eventi futuri, porteranno il lavoro quotidiano a gettarsi da un precipizio.

**b. Ricordate che tutti devono essere supervisionati da una persona con opinioni valide e standard elevati.** Senza una supervisione forte si rischia l'inadeguatezza del controllo qualità, della formazione e dell'apprezzamento per il lavoro ben fatto. Non limitatevi a confidare nel fatto che le persone faranno bene il loro lavoro.

**c. Assicuratevi che le persone in cima a ciascuna piramide abbiano le capacità e la focalizzazione per dirigere i loro riporti diretti e comprendano a fondo il loro lavoro.** Qualche anno fa, qualcuno in Bridgewater ha proposto che il nostro gruppo *Facilities* (le persone che si prendono cura degli edifici e degli impianti, della ristorazione, delle forniture per ufficio eccetera) passasse alle dipendenze del CTO, per via della sovrapposizione parziale delle due aree (anche i computer sono una facility, usano l'elettricità eccetera). Ma chiedere alle persone responsabili dei servizi di pulizia e ristorazione di rispondere direttamente a un dirigente di area tecnologica sarebbe stato inappropriato, tanto quanto chiedere ai dipendenti di area tecnologica di riferire al direttore delle facility. Queste funzioni, benché afferiscano alle facility intese in senso lato, sono molto diverse tra loro, così come le competenze necessarie per svolgerle. Analogamente, in un altro periodo abbiamo valutato di mettere le persone che lavorano agli accordi per i clienti sotto lo stesso dirigente di quelle che si occupano degli accordi per le controparti. Ma sarebbe stato un errore, perché le competenze necessarie per raggiungere accordi con i clienti sono molto diverse da quelle richieste per raggiungere accordi con le controparti. Sarebbe sbagliato unire i due reparti sotto il titolo generico di «accordi», perché ciascuno richiede particolari conoscenze e abilità.

**d. Nel progettare la vostra organizzazione, ricordate che il Processo in 5 passi è la strada che porta al successo e che persone diverse sono brave nei diversi passi.** Assegnate ciascuno di questi passi a persone specifiche sulla base delle loro inclinazioni naturali.

Per esempio, il visionario che è bravo a vedere il quadro d'insieme dovrebbe essere responsabile della fissazione degli obiettivi; l'«assaggiatore» dovrebbe essere incaricato di identificare e non tollerare i problemi, il detective razionale a cui non dispiace indagare sulle persone dovrebbe fare il

diagnosta, il progettista dalla fertile immaginazione dovrebbe elaborare il piano per apportare i miglioramenti, l'affidabile capomastro dovrebbe assicurarsi che il piano venga eseguito. Ovviamente, alcune persone sanno fare più d'una di queste cose: generalmente due o tre. Un team dev'essere composto da persone dotate di tutte queste capacità, che devono sapere chi è responsabile di quali passi.

**e. Non costruite l'organizzazione perché si adatti alle persone.** Spesso i manager danno per scontate le persone che lavorano nella loro organizzazione e cercano di far sì che l'organizzazione funzioni bene per loro. È sbagliato. Dovrebbero piuttosto immaginare l'organizzazione migliore e poi assicurarsi che vengano scelte le persone migliori per lavorarci. I posti di lavoro vanno creati sulla base del lavoro che c'è da fare, non di quello che le persone vogliono fare o di quali persone sono disponibili. Potete sempre cercare al di fuori le persone più adatte per un certo ruolo. Anzitutto progettate il flusso di lavoro ideale, poi disegnatelo su un organigramma aziendale, visualizzate le interazioni tra le parti e specificate quali caratteristiche sono necessarie per ciascun impiego. Solo poi sceglierete le persone da inserire in ciascuna posizione.

**f. Tenete a mente la scalabilità.** I vostri obiettivi devono avere le dimensioni corrette per giustificare le risorse che allocate loro. Un'organizzazione può non essere abbastanza grande da giustificare un reparto vendite e un reparto analytics, per esempio. Bridgewater si è evoluta con successo da un'organizzazione unicellulare, in cui la maggior parte delle persone faceva un po' di tutto, in un'organizzazione multicellulare perché abbiamo conservato la capacità di focalizzarci efficacemente man mano che crescevamo.

Condividere le risorse o metterle temporaneamente in rotazione è più che lecito e non equivale a una fusione di ruoli. D'altro canto, l'efficienza di un'organizzazione cala all'aumentare del numero di persone e/o della sua complessità, quindi mantenete il tutto più semplice possibile. Inoltre, più è grande l'organizzazione e più sono importanti la gestione del settore informatico e la comunicazione tra i reparti.

**g. Organizzate i reparti e i sotto-reparti secondo i raggruppamenti più logici sulla base dell'«attrazione gravitazionale».** Alcuni gruppi gravitano naturalmente l'uno verso l'altro. L'attrazione gravitazionale può essere basata su obiettivi comuni, abilità e competenze condivise, flusso di lavoro, dislocazione fisica eccetera. Imporre la vostra struttura senza riconoscere queste attrazioni magnetiche rischia di causare inefficienza.

**h. Rendete i reparti più autosufficienti possibile, in modo che possano gestire le risorse di cui hanno bisogno per raggiungere i loro obiettivi.** Noi lo facciamo perché non vogliamo creare una burocrazia che costringa i reparti a requisire le risorse da un pool che non è abbastanza focalizzato per fare il suo lavoro.

**i. Assicuratevi che il rapporto numerico tra senior manager e junior manager, e tra i junior manager e i loro diretti dipendenti sia limitato, per tutelare la qualità delle comunicazioni e la comprensione reciproca.**

In generale il rapporto non dovrebbe superare l'uno a dieci e preferibilmente avvicinarsi all'uno a cinque. Naturalmente il rapporto più appropriato dipenderà dal numero di persone che riportano direttamente ai vostri riporti diretti, dalla complessità del lavoro che fanno e dalla capacità di un manager di gestire diverse persone o progetti alla volta. Il numero di strati dall'alto verso il basso e il rapporto tra manager e dipendenti diretti limiterà le dimensioni di un'organizzazione efficace.

**j. Tenete conto della successione e della formazione nel vostro progetto.**

Questo è un argomento su cui vorrei aver riflettuto in una fase molto più precoce della mia carriera. Per assicurarvi che la vostra organizzazione continui a ottenere risultati, dovrete costruire una macchina del moto perpetuo che possa funzionare bene senza di voi. Non si tratta solo degli aspetti meccanici della vostra «uscita di scena», ma la selezione, la formazione e la governance dei nuovi leader che «salgono alla ribalta» e, soprattutto, la difesa della cultura e dei suoi valori.

L'approccio migliore che ho visto è quello adottato da aziende e organizzazioni come General Electric, 3G e il Politburo cinese, cioè costruire una «linea di successione» a forma di piramide, in cui la prossima

generazione di leader è esposta al pensiero e ai processi decisionali dei leader attuali, in modo da poter imparare ed essere messa alla prova.

**k. Non limitatevi a prestare attenzione al vostro lavoro; prestate attenzione a come verrà svolto il vostro lavoro se non ci sarete più.** Ho già parlato del *key-man risk*, che si applica soprattutto alle persone con le aree di responsabilità più vaste, particolarmente in vetta a un'organizzazione. Se è il vostro caso, dovreste designare le persone in grado di sostituirvi e far fare loro il vostro lavoro per un po', in modo da poterle valutare e mettere alla prova. Questi risultati vanno documentati in un manuale che le persone giuste possano consultare nel caso voi finiate sotto un autobus. Se tutte le persone-chiave dell'organizzazione fanno così, avrete un forte «vivaio per la squadra», o quantomeno un'idea chiara delle vulnerabilità e un piano per affrontarle. Ricordate che un manager-ninja è una persona capace di sedersi e guardare succedere meraviglie: cioè un orchestratore. Se cercate sempre di assumere qualcuno più bravo di voi nel vostro lavoro, sarete liberi di occuparvi di altre cose e di costruire la vostra linea di successione.

Al di là di questo, visualizzare il proprio successore è un'esperienza illuminante e produttiva. Oltre a fare il punto su ciò che state facendo ed elencare nomi positivi e negativi, inizierete a chiedervi come inserire le persone migliori che avete in ruoli che non esistono ancora. Sapendo che dovete metterle alla prova lasciando che facciano il vostro lavoro senza interferenze, sarete motivati a formarle nel modo giusto prima del test. E naturalmente lo stress test vi aiuterà a imparare e adattarvi, cosa che condurrà a risultati migliori.

**l. Usate la «doppia azione» al posto del «doppio controllo» per accertarvi che le operazioni più importanti siano svolte correttamente.** Il doppio controllo ha un tasso di errori molto più elevato della doppia azione, che consiste nel far svolgere la stessa attività a due persone in modo che producano due risposte indipendenti. In questo modo non solo si assicurano risposte migliori ma si può vedere la differenza nelle prestazioni e nelle abilità. Uso la doppia azione nelle aree critiche come la finanza, dove sono a rischio forti somme di denaro.

E poiché una revisione dei conti è efficace solo se il revisore è esperto, ricordate che un buon doppio controllo può essere svolto solo da chi è capace di doppia azione. Se la persona che esegue il doppio controllo sul lavoro non è capace di svolgerlo personalmente, come può valutarlo bene?

**m. Usate i consulenti con saggezza e fate attenzione a non sviluppare una dipendenza da loro.** A volte assumere un consulente esterno è la scelta migliore per il proprio progetto. Permette di ottenere esattamente la quantità di competenze specializzate necessaria per affrontare il problema. Se potete esternalizzare non dovete preoccuparvi di dirigere il lavoro: un vantaggio non da poco. Se una posizione è part-time e richiede conoscenza altamente specializzata, preferirei che fosse occupata da consulenti o soggetti esterni.

Al contempo dovete fare attenzione all'uso cronico dei consulenti per il lavoro che dovrebbe essere svolto dai dipendenti. Nel lungo periodo costa caro ed erode la cultura. Assicuratevi anche di non chiedere ai consulenti di svolgere attività che normalmente non svolgono: quasi certamente finiranno per fare le cose al loro solito modo; saranno i loro datori di lavoro a imporglielo.

Al momento di valutare se avvalersi di un consulente, prendete in considerazione i seguenti fattori:

- 1. Il controllo qualità.** Quando qualcuno che lavora per voi è un dipendente, siete responsabili della qualità del suo lavoro. Ma se quella persona lavora per un'altra azienda opererete in base ai loro standard, quindi è importante sapere se i loro standard sono alti almeno quanto i vostri.
- 2. Gli aspetti economici.** Se serve una persona a tempo pieno, è quasi sicuramente più economico creare una posizione. Le tariffe quotidiane dei consulenti si sommano dando cifre molto più alte del costo annualizzato di un dipendente full time.
- 3. L'istituzionalizzazione della conoscenza.** Una persona che si trova costantemente immersa nel vostro ambiente apprenderà informazioni e imparerà ad apprezzare la cultura aziendale come nessun outsider potrebbe fare.
- 4. La sicurezza.** Delegare il lavoro a esterni fa aumentare di molto i rischi legati alla sicurezza, soprattutto se non potete vederli lavorare

(e controllare che osservino le precauzioni necessarie, come non lasciare sulla scrivania documenti sensibili).

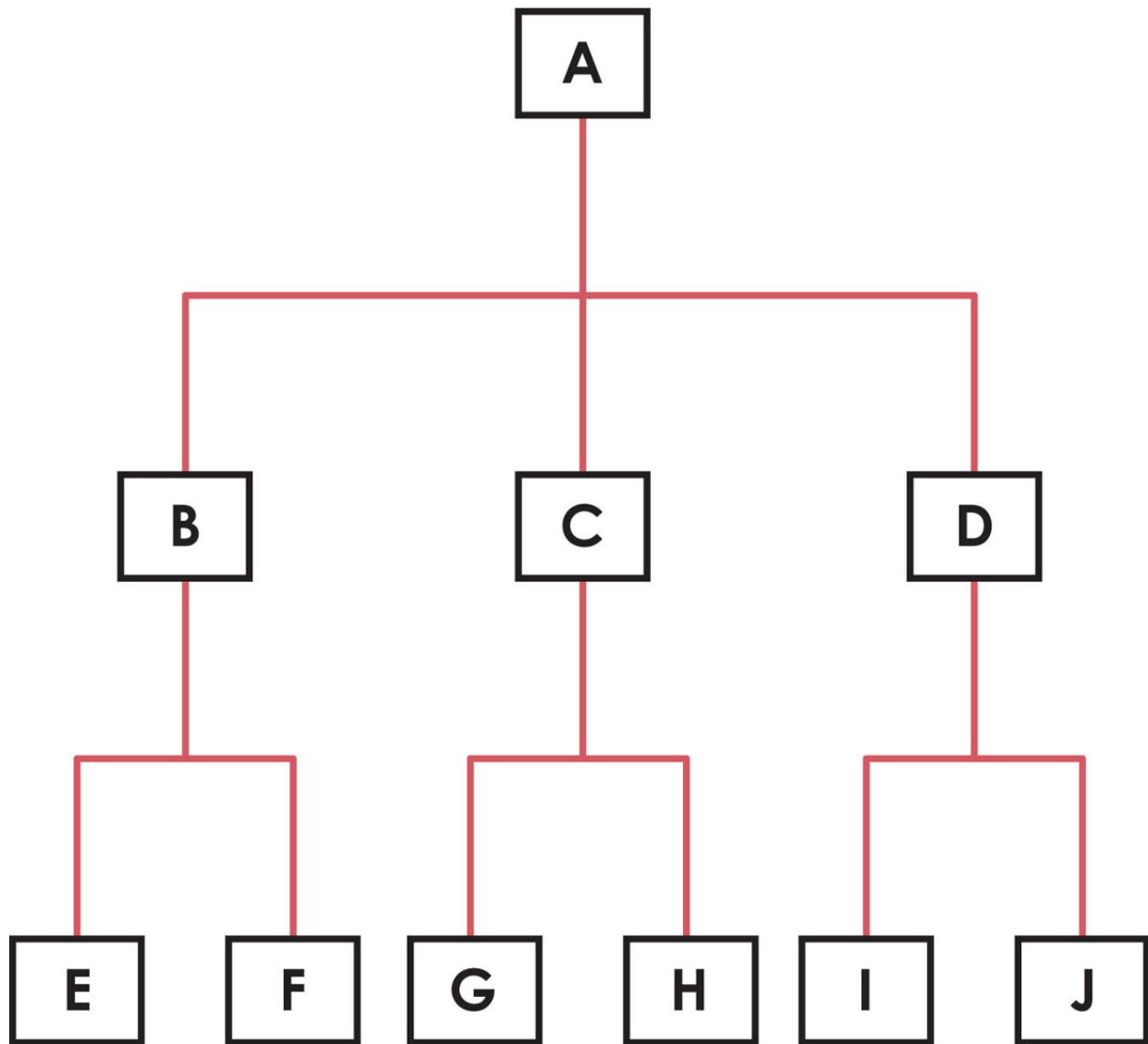
Dovete chiedervi se sia il caso di esternalizzare o di sviluppare le competenze internamente. Collaboratori temporanei e consulenti sono utili per brevi periodi, ma nel lungo termine non incrementano le risorse dell'azienda.

### **13.6 Create un organigramma a forma di piramide, con linee rette che puntino verso il basso e non si incrocino.**

L'intera organizzazione dovrebbe essere rappresentata da una serie di piramidi discendenti, ma il numero di strati andrebbe limitato per ridurre al minimo la gerarchia.

**a. Coinvolgete la persona che è in cima alla piramide quando incontrate problemi che coinvolgono diversi reparti o sotto-reparti.** Immaginate un organigramma come una piramide composta da numerose piramidi.

Quando i problemi riguardano soggetti che non rientrano nella stessa parte della piramide, solitamente è preferibile coinvolgere la persona che si trova in vetta alla piramide, e che quindi ha la prospettiva e le conoscenze necessarie per valutare i pro e i contro e prendere decisioni informate.



**b. Non lavorate per persone di un altro reparto e non sottraete persone a un altro reparto per farle lavorare per voi, a meno che non abbiate prima consultato la persona responsabile dell'altro reparto.** Se c'è una disputa su questo tema, va risolta in cima alla piramide.

**c. Attenzione allo «slittamento di reparto».** Accade quando un reparto di sostegno fraintende la propria responsabilità di offrire sostegno per l'incarico di determinare come andrebbe fatta la cosa che sta sostenendo. Un esempio di questo genere di errore sarebbe se il gruppo Facilities credesse di dover decidere quali impianti e strutture dobbiamo avere. È vero che i reparti di sostegno devono conoscere gli obiettivi delle persone che sostengono e

offrire feedback sulle scelte possibili, ma non sono loro a determinare la visione.

## **13.7 Create guardrail dove ce n'è bisogno... e ricordate che è meglio non averne affatto.**

Anche quando trovate persone che si adattano molto bene al vostro progetto, ci saranno momenti in cui vorrete costruire guardrail intorno a loro. Nessuno è perfetto, tutti abbiamo punti forti e punti deboli e, per quanto cerchiate, non sempre riuscirete a trovare tutto ciò che volete in una sola persona. Quindi guardate dall'alto il vostro processo e le persone che scegliete per i vostri ruoli, e pensate a dove potreste voler arricchire il progetto con persone e processi nuovi, in modo da assicurare che ogni attività sia svolta in modo eccellente.

Ricordate che i guardrail devono servire ad aiutare le persone che più o meno fanno bene il loro lavoro: servono ad aiutare le persone brave a lavorare meglio, non ad aiutare le persone non brave a raggiungere la sufficienza. Se cercate di costruire guardrail intorno a qualcuno cui mancano le capacità fondamentali richieste dalla posizione che occupa, probabilmente è meglio licenziarlo e cercare una persona più adatta.

Un buon guardrail assume tipicamente la forma di un membro del team i cui punti di forza compensano le debolezze del dipendente che ha bisogno di un guardrail. La relazione tra i due dev'essere salda ma non troppo rigida. Idealmente dovrebbe funzionare come due persone che ballano: si spintonano letteralmente l'una con l'altra ma con molti compromessi reciproci. Ovviamente, il fatto che nel team ci sia una persona che ha bisogno di guardrail non è auspicabile quanto lo sarebbe avere una persona capace di fare le cose giuste da sola. Puntate a quello.

**a. Non aspettatevi che le persone riconoscano e compensino da sole i loro punti ciechi.** Vedo continuamente persone che si formano opinioni errate e prendono cattive decisioni, pur avendo già commesso lo stesso tipo di errori in passato: e pur sapendo che comportarsi così è illogico e dannoso. Un tempo pensavo che costoro avrebbero evitato di ricascare in quegli errori se fossero diventati consapevoli dei loro punti ciechi, ma solitamente non

avviene così. Solo molto raramente vedo una persona che si rifiuta di esprimere un'opinione perché non è capace di maturarne una valida in un certo argomento. Non scommettete sul fatto che le persone si salveranno da sole; agite in modo proattivo per circondarle di guardrail o, meglio ancora, assegnatele a ruoli in cui è impossibile che prendano il genere di decisioni che non devono prendere.

**b. Considerate il progetto a quadrioglio.** Nelle situazioni in cui non riuscite a identificare una Persona Responsabile a cui assegnare un ruolo (che è sempre la scelta migliore), trovate due o tre persone attendibili, desiderose di produrre risultati eccellenti e disposte a discutere tra loro e a delegare verso l'alto la risoluzione delle dispute, se necessario. Poi avviate un progetto in cui quelle persone esercitano pesi e contrappesi l'una con l'altra. Non è un sistema ottimale, ma ha un'elevata probabilità di individuare efficacemente le questioni che dovete esaminare e risolvere.

### **13.8 Mantenete costante la vostra visione strategica mentre apportate i cambiamenti strategici dettati dalle circostanze.**

I valori e gli obiettivi strategici di Bridgewater sono gli stessi fin dall'inizio (produrre risultati eccellenti, lavoro significativo e relazioni significative attraverso la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema), ma le persone, i sistemi e gli strumenti sono cambiati in questi quaranta e più anni in cui siamo passati da una ditta individuale a un'azienda da 1500 persone; e possono continuare a cambiare senza perdere i valori e gli obiettivi strategici quando le nuove generazioni rimpiazzano le vecchie. Può accadere per le organizzazioni come accade per famiglie e comunità. Per promuovere questo avvicendamento è desiderabile rinforzare le sue tradizioni e ragioni, oltre ad assicurarsi che i valori e gli obiettivi strategici siano incarnati dai leader successivi e da tutti i dipendenti.

**a. Non date la priorità alla comodità rispetto alla strategia.** Molte persone mi dicono che non riescono ad affrontare i problemi strategici a

lungo termine perché hanno troppi problemi urgenti da risolvere. Ma applicare soluzioni ad hoc in modo frettoloso rimandando la soluzione definitiva è deleterio. I bravi manager prestano attenzione sia ai problemi imminenti sia a quelli che non si sono ancora manifestati. Sentono costantemente il richiamo del percorso strategico perché temono di non raggiungere l'obiettivo ultimo e sono determinati a proseguire il processo di scoperta finché non lo raggiungono. Forse non hanno ancora la risposta, e forse non possono arrivare a scoprirla da soli ma, con una miscela di creatività e carattere, alla fine riescono a compiere tutti i passi necessari per procedere verso l'alto.

**b. Pensate sia al quadro generale sia ai minimi dettagli e comprendete i rapporti tra loro.** Evitate di fissarvi su dettagli irrilevanti. Dovete stabilire cosa è importante e cosa no a ciascun livello. Per esempio, immaginate di progettare una casa. Dovete iniziare da una visione d'insieme: la vostra casa sorgerà su un lotto di terreno, dovete stabilire da dove proverrà l'acqua, come la casa verrà collegata alla rete elettrica e così via. Poi dovete decidere quante stanze avrà, dove andranno le porte, le finestre eccetera. Quando elaborate il progetto dovete pensare a tutte queste cose e collegarle, ma non vuol dire che dobbiate andare a comprare personalmente i cardini per le porte. Dovete solo sapere che vi servirà una porta con dei cardini e come questo si inserisce nel quadro generale della casa.

### **13.9 Adottate sistemi di controllo efficaci per non essere vulnerabili alla disonestà altrui.**

Non date per scontato che le persone agiscano nel vostro interesse anziché nel proprio. Una percentuale della popolazione più alta e di quanto possiate immaginare non esita a imbrogliare se ne ha l'occasione. Di fronte alla scelta se essere onesta con voi o prendere di più per sé, la maggior parte delle persone prenderà di più per sé. Anche una minima quantità di comportamenti disonesti è intollerabile, quindi la vostra felicità e il successo dipenderanno dalle misure di sicurezza che implementerete. È una lezione che ho imparato ripetutamente a mie spese.

**a. Indigate e fate sapere a tutti che indagherete.** Indagate e spiegate alle persone che indagherete, affinché non ci siano sorprese. Chi subisce i controlli non deve prenderla sul personale, così come un bancario non deve pensare che, se la banca va a contargli i soldi nel cassetto (anziché prendere per buono il suo conteggio), vuol dire che lo ritiene disonesto. Spiegate questo concetto ai dipendenti finché non lo capiscono. Ma anche i controlli più accurati non sono a prova di errore. Per questo motivo (e per molti altri), l'affidabilità è una qualità apprezzabile.

**b. Ricordate che non serve a nulla avere delle leggi se non ci sono poliziotti (revisori).** Le persone che compiono la revisione devono riferire a persone esterne al reparto oggetto di revisione; le procedure di revisione non devono essere rese note a chi le subisce. (Questa è una delle nostre rare eccezioni alla trasparenza estrema.)

**c. Attenzione alle ratifiche meccaniche.** Quando il ruolo di una persona comprende la revisione o il controllo di un elevato volume di transazioni o di attività altrui, c'è il rischio concreto di approvazioni automatiche. Un esempio particolarmente rischioso è l'approvazione delle spese. Assicuratevi di poter controllare i revisori.

**d. Riconoscete che le persone che fanno acquisti per conto vostro probabilmente non spenderanno saggiamente i vostri soldi.** Questo perché: 1) non sono soldi loro e 2) è difficile stabilire quale debba essere il prezzo giusto. Per esempio, se qualcuno propone un prezzo di 125.000 dollari per un progetto di consulenza, è spiacevole, difficile e complicato capire quale sia il prezzo di mercato e negoziarne uno più basso. Ma la stessa persona che è restia a negoziare con il consulente contratterà furiosamente quando dovrà pagare un imbianchino che le intonachi la casa. Avete bisogno di controlli ben funzionanti o, meglio ancora, di una parte dell'organizzazione che si specializzi in questo tipo di cose. C'è il dettaglio e c'è l'ingrosso: dovete cercare di pagare il prezzo all'ingrosso ogni volta che è possibile.

**e. Usate le «impiccagioni pubbliche» come deterrente per i comportamenti sbagliati.** Per quanta cura mettiate nella progettazione dei controlli e per quanto rigorosa sia la loro applicazione, persone disoneste e gravemente negligenti riusciranno sempre ad aggirarli. Quando sorprendete qualcuno a violare le vostre regole, assicuratevi che tutti vedano le conseguenze.

### **13.10 Stabilite le linee gerarchiche e le ripartizioni di responsabilità più chiare possibili.**

Il principio vale sia all'interno di un reparto sia tra reparti. Le gerarchie duplice creano confusione, complicano la classificazione delle priorità, riducono la focalizzazione sugli obiettivi chiari, confondono le acque della supervisione e delle responsabilità, soprattutto quando i supervisori si trovano in due reparti diversi. Quando sorgono situazioni che richiedono una gerarchia duplice, i dirigenti devono esserne informati. Chiedere a qualcuno di un altro reparto di svolgere un'attività senza consultarsi con il suo superiore diretto è severamente proibito (a meno che l'attività non lo impegni per meno di un'ora). Tuttavia, nominare condirettori di un reparto o un sotto-reparto può funzionare se i manager si intendono tra loro e combinano punti di forza complementari ed essenziali; in questo caso la gerarchia duplice può funzionare bene se appropriatamente coordinata.

**a. Assegnate le responsabilità sulla base del progetto dei flussi di lavoro e delle abilità di ciascuno, non dei titoli professionali.** Solo perché una persona è responsabile delle «Risorse umane», della «Selezione del personale», dell'«Ufficio legale» o della «Programmazione», non necessariamente significa che sia la persona giusta per fare tutto ciò che è associato a quelle funzioni. Per esempio, le persone che lavorano nelle risorse umane contribuiscono al lavoro di assunzione, licenziamento e assegnazione dei benefit, ma sarebbe un errore assegnare loro la responsabilità di decidere chi viene assunto e licenziato e quali benefit ricevono i dipendenti.

**b. Pensate costantemente a come generare un effetto moltiplicatore.**

L'effetto leva in un'organizzazione non funziona poi tanto diversamente che nei mercati: si cercano modi per ottenere di più con meno. In Bridgewater, solitamente opero con una leva di circa 50:1, cioè per ogni ora che passo con ogni persona che lavora per me costui passa circa cinquanta ore a lavorare sul progetto in questione. Durante le nostre riunioni esaminiamo la visione e i risultati da ottenere, poi la persona lavora su di essi, al termine rivediamo insieme i risultati e la persona procede sulla base del mio feedback; ripetiamo continuamente questo ciclo. Le persone che lavorano per me tipicamente hanno relazioni analoghe con chi lavora per loro, benché nel loro caso il rapporto si aggiri tra 10:1 e 20:1. Ricercò continuamente persone che sappiano fare il mio lavoro bene quanto me (e idealmente meglio di me) in modo da massimizzare il mio rendimento orario.

La tecnologia è un altro ottimo strumento per generare l'effetto leva. Per sfruttare al meglio la formazione, documentate le domande e le risposte più frequenti tramite linee guida audiovisive o scritte, poi assegnate a qualcuno il compito di organizzarle e incorporarle in un manuale, che verrà aggiornato con regolarità.

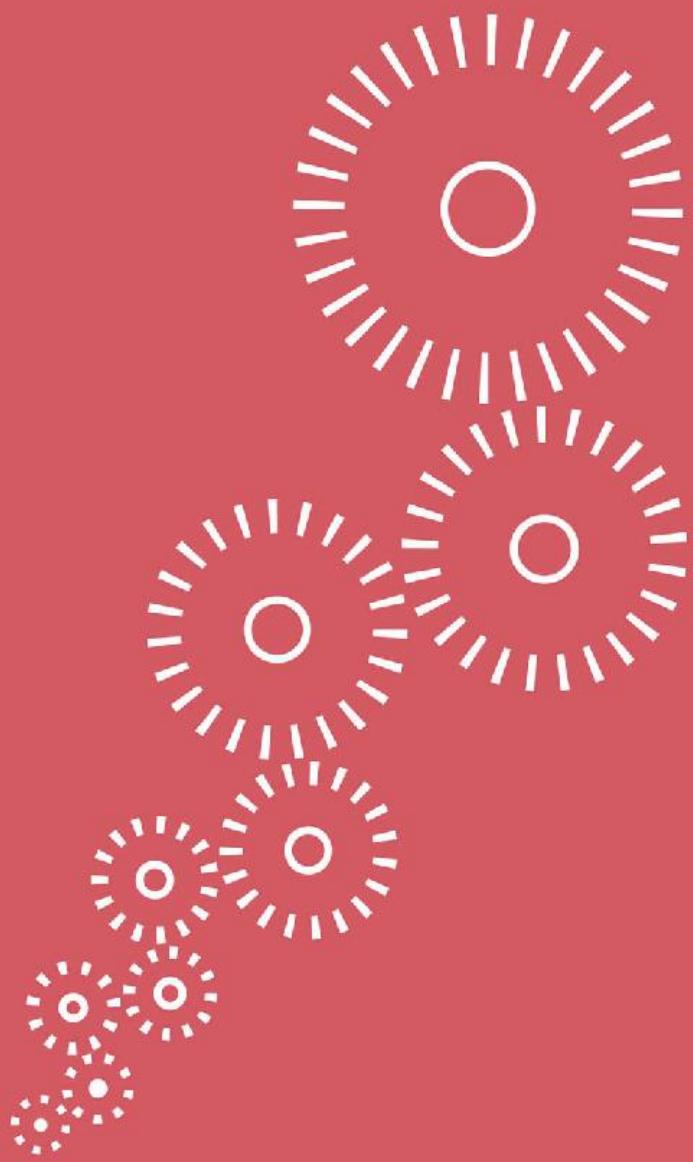
I principi stessi sono una forma di effetto leva: sono un modo per capitalizzare la vostra comprensione delle situazioni affinché non dobbiate fare lo stesso sforzo ogni volta che incontrate un problema.

**c. Riconoscete che è molto meglio trovare alcune persone intelligenti e dare loro la tecnologia migliore piuttosto che avere un numero superiore di persone ordinarie e dotate di minori capacità.** Le persone eccellenti e le tecnologie eccellenti incrementano la produttività. Unitele in un processo ben progettato e lo miglioreranno esponenzialmente.

**d. Usate i moltiplicatori.** I moltiplicatori sono le persone capaci di passare dalla teoria alla pratica con efficacia e di fare il massimo per implementare le vostre idee. L'ideazione e il management richiedono solo il 10 per cento circa del tempo necessario all'implementazione, quindi se avete bravi moltiplicatori potete dedicare molto più tempo alle cose che sono più importanti per voi.

### **13.11 Ricordate che quasi ogni cosa richiederà più tempo e costerà più soldi di quanto prevedete.**

Praticamente nulla va secondo i piani perché non si pianifica in vista delle cose che vanno storte. Personalmente, per qualsiasi progetto do per scontato che ci vorrà circa una volta e mezzo il tempo previsto e si spenderà circa una volta e mezzo il budget, perché è così che va di solito nella mia esperienza. Le abilità manageriali di cui voi e i vostri collaboratori darete prova determineranno le vostre aspettative.



## 14 Fate ciò che vi siete ripromessi di fare

L'organizzazione, come l'individuo, deve agire in vista dei risultati se vuole avere successo: è il quinto passo del Processo in 5 passi. Di recente, mentre facevo ordine in un mucchio di scartoffie di lavoro risalenti agli anni Ottanta e Novanta, mi sono imbattuto in una serie di scatoloni pieni di materiali di ricerca. Migliaia di pagine, quasi tutte coperte con la mia grafia: ho capito che rappresentavano solo una piccola parte dell'impegno da me profuso nel lavoro. Alla nostra festa per i quarant'anni dell'azienda ho ricevuto copie delle quasi diecimila *Daily Observations* che avevamo pubblicato. Ciascuna di esse esprimeva le nostre riflessioni e ricerche più approfondite sui mercati e le economie. Ho ritrovato anche il manoscritto di un libro da ottocento pagine che avevo scritto ma che non avevo pubblicato per mancanza di tempo, oltre a un'infinità di altri memorandum e lettere ai clienti, rapporti di ricerca e versioni del libro che state leggendo ora. Perché ho fatto tutte queste cose? Come mai altre persone lavorano così sodo per raggiungere i loro obiettivi?

A quello che mi è dato vedere, ciascuno lo fa per motivi diversi. Per me, la ragione principale è che riesco a visualizzare i risultati dell'impegno con tanta intensità da provare il brivido del successo ancor prima di averlo raggiunto. Analogamente, so immaginare i drammatici risultati di un impegno insufficiente. Sono motivato anche da un senso di responsabilità: mi è difficile deludere le persone a cui tengo. Ma questo è solo ciò che è vero per me. Altri descrivono la loro motivazione come un attaccamento alla comunità e alla sua missione. Qualcuno lo fa per ricercare

approvazione, altri per le ricompense finanziarie. Tutte motivazioni perfettamente accettabili, che andrebbero usate e armonizzate in modo coerente con la cultura.

È molto importante il modo in cui si uniscono le persone per raggiungere questi obiettivi. È quella che molti chiamano «leadership». Quali sono le cose più importanti che un leader deve fare per spingere la sua organizzazione a perseguire i risultati? Più di ogni altra cosa deve reclutare individui disposti a fare il lavoro necessario. Può essere affascinante farsi venire idee nuove e brillanti, ma gran parte del successo proviene da attività banali e spesso sgradevoli, come identificare e risolvere i problemi e impegnarsi a fondo per lunghi periodi di tempo. È stato certamente così per il nostro servizio clienti. Grazie a molto duro lavoro negli anni successivi alla comparsa del problema originario, quel reparto è diventato un esempio da seguire per gli altri team di Bridgewater: i nostri livelli di soddisfazione dei clienti restano costantemente elevati. Il grande paradosso in tutto ciò è che nessuno dei nostri clienti ha mai notato i problemi che avevamo individuato nei memorandum. Inviare ai clienti un lavoro non all'altezza dei nostri standard è stato un grave errore e sono contento che sia stato corretto. Ma poteva andare molto peggio: abbiamo rischiato di rovinarci la reputazione di eccellenza. Quando questo accade diventa molto più difficile ripristinare la fiducia.

## **14.1 Lavorate in vista di obiettivi che entusiasmino voi e la vostra organizzazione...**

**... e pensate a come le vostre attività si correlano a quegli obiettivi.** Se siete concentrati sul traguardo, impazienti di raggiungerlo, e riconoscete la necessità di svolgere alcune attività indesiderabili per raggiungerlo, avrete la prospettiva giusta e sarete correttamente motivati. Se invece non siete entusiasti dell'obiettivo per cui lavorate, smettete di inseguirlo. Personalmente mi piace visualizzare cose belle, nuove ed entusiasmanti che voglio trasformare in realtà. L'emozione di immaginare quelle realtà e il

mio desiderio di costruirle è la forza che mi motiva a superare le difficoltà della vita per realizzare i miei sogni.

**a. Siate coordinati e coerenti nel motivare gli altri.** Gestire gruppi per avanzare verso i risultati è un'attività che può essere svolta emotivamente o intellettualmente, con il bastone o con la carota. Ciascuno ha le sue motivazioni per lavorare, ma le difficoltà e i vantaggi del motivare una comunità sono piuttosto ricorrenti. La difficoltà principale è l'esigenza di coordinare, cioè di intendersi sui motivi per perseguire un obiettivo e il modo migliore di farlo. Per esempio, non volette che un gruppo sia motivato e compensato in modo molto diverso da un altro (uno riceve ricchi bonus, per esempio, mentre l'altro non li riceve a parità di circostanze) fino al punto in cui le differenze causino problemi. Il vantaggio principale di lavorare in gruppi è che è più facile progettare un gruppo che includa tutte le qualità necessarie per il successo piuttosto che trovare tutte quelle qualità in una sola persona. Come nel Processo in 5 passi, alcune persone sono bravissime in un tipo di attività mentre ad altre non riesce affatto. Ma non importa, se tutti sanno quali sono i punti forti e deboli di tutti gli altri e il gruppo è progettato per gestire quelle realtà.

**b. Non agite prima di pensare. Prendetevi il tempo di elaborare un piano.** Il tempo che dedicate alla riflessione sul vostro piano non sarà nulla in confronto al tempo che verrà impiegato ad agire e renderà l'azione nettamente più efficace.

**c. Cercate soluzioni creative e scorciatoie.** Quando le persone hanno di fronte problemi spinosi o hanno troppo da fare, spesso pensano di dover lavorare di più. Ma se un'incombenza sembra difficile, frustrante e una perdita di tempo, fate un passo indietro e triangolatevi con altre persone per scoprire se c'è un modo migliore di procedere. Naturalmente, molte cose che devono essere fatte sono solo una scocciatura, ma spesso esistono soluzioni migliori che semplicemente non vedete.

## **14.2 Riconoscete che tutti hanno troppo da fare.**

Come possiamo fare più di quanto pensiamo di poter fare? È un dilemma che affrontiamo tutti. A parte lavorare di più e per più ore al giorno, ci sono tre modi per risolvere il problema: 1) ridurre il numero delle cose da fare, stabilendo priorità e dicendo di no, 2) trovare le persone giuste a cui delegare il lavoro 3) aumentare la produttività.

Alcune persone investono molto tempo e impegno ma combinano poco, altre fanno moltissimo nello stesso lasso di tempo. Ciò che le differenzia è la creatività, il carattere e la saggezza. Chi ha più creatività inventa modi per lavorare con più efficienza (per esempio trovando le persone giuste, le tecnologie e/o i progetti più efficaci). Chi ha più carattere è in grado di affrontare meglio le sfide e le difficoltà. E chi è più saggio può mantenere la serenità sollevandosi fino a un livello più elevato, guardando dall'alto se stesso e le sue difficoltà per stabilire le priorità giuste, progettare in modo realistico, fare scelte ragionate.

**a. Non sentitevi frustrati.** Se in questo momento non vi sta succedendo nulla di brutto, aspettate un po' e succederà. Il mondo è fatto così. Il mio approccio alla vita è che la vita è quella che è: l'importante è capire cosa farci e non perdere tempo a lamentarmi perché vorrei che fosse diversa. Aveva ragione Winston Churchill: «Il successo è la capacità di passare da un fallimento all'altro senza perdere l'entusiasmo.» Imparerete ad apprezzare questo processo di alternanza tra successi e insuccessi, perché determinerà la vostra traiettoria.

Non ha senso abbandonarsi alla frustrazione quando ci sono tante cose che potete fare e la vita offre tante esperienze piacevoli. La strada per superare ogni problema è tracciata in questi principi e in altri che scoprirete voi stessi. Non c'è nulla che non possiate ottenere se pensate in modo creativo e avete la forza di carattere necessaria per fare le cose difficili.

### 14.3 Usate le checklist.

Quando si assegnano attività alle persone, generalmente è preferibile registrarle in forma di checklist. Cancellare voci da una checklist funge da promemoria e da conferma di ciò che è stato fatto.

**a. Non confondete le checklist con la responsabilità personale.** Ci si deve aspettare che una persona faccia bene tutto il suo lavoro, non solo le attività comprese nella check list.

#### **14.4 Prevedete del tempo libero per il riposo e il ristoro.**

Se continuate a *fare* e basta, finirete le energie e inchioderete di colpo. Inserite i momenti di riposo nell'orario, come vi inserite tutte le altre attività.

#### **14.5 Fate suonare le campane a festa.**

Quando voi e il vostro team riuscite a raggiungere i risultati, festeggiate!

## 15 Usate strumenti e protocolli per organizzare il lavoro

**L**e parole non bastano.

L'ho imparato guardando persone che dovevano costringersi a fare cose che erano nel loro migliore interesse. Dopo aver condiviso questi principi con i dipendenti di Bridgewater e averli affinati, quasi tutti hanno capito il collegamento tra i principi e i nostri risultati eccellenti e si sono ripromessi di operare in sintonia con essi. Ma c'è una grande differenza tra *voler* fare qualcosa ed esserne davvero in grado. Dare per scontato che le persone faranno ciò che intellettualmente vogliono fare è come dare per scontato che le persone dimagriranno solo perché capiscono l'utilità teorica di dimagrire. Non succederà finché non sviluppano le abitudini corrette. Nelle organizzazioni, ciò accade con l'aiuto di strumenti e protocolli.

Prendetevi un minuto per pensare a come questo si applica alla vostra lettura di questo libro, o alla lettura dei libri in generale. Quante volte avete letto un libro che descriveva un certo cambiamento comportamentale che volevate apportare ma poi non ci siete riusciti? Fino a che punto pensate che questo libro vi indurrà a cambiare i vostri comportamenti, se non avete strumenti e protocolli ad aiutarvi? Secondo me pochissimo. Ci sono molte cose che non si possono imparare da un libro (andare in bicicletta, parlare una lingua...) e così è quasi impossibile modificare un comportamento senza praticarlo. Ecco perché prevedo di rendere pubblicamente disponibili gli strumenti che descrivo nell'Appendice.

## **15.1 Avere principi sistematizzati e incorporati negli strumenti è particolarmente utile per una meritocrazia delle idee.**

Questo perché una meritocrazia delle idee deve operare in accordo con principi concordati, basarsi sulle evidenze ed essere equa anziché attenersi alle decisioni più autocratiche e arbitrarie dell'Ad e dei suoi luogotenenti. Invece di mettersi al di sopra dei principi, le persone che dirigono l'organizzazione devono essere valutate, scelte e – se necessario – rimpiazzate, basandosi sull'evidenza e sulle regole, come chiunque altro nell'organizzazione. I loro punti forti e deboli vanno presi in considerazione come quelli degli altri. A tal fine è essenziale raccogliere dati oggettivi su tutte le persone. Inoltre avete bisogno di strumenti efficaci per convertire i dati in decisioni con modalità concordate. Gli strumenti permettono altresì alle persone e al sistema di collaborare in modo simbiotico per migliorarsi a vicenda.

**a. Per produrre un vero cambiamento comportamentale dev'esserci apprendimento interiorizzato o trasformato in abitudini.** Per fortuna la tecnologia di oggi rende molto più facile l'apprendimento interiorizzato rispetto a quando i libri erano il mezzo primario per la trasmissione della conoscenza. Non fraintendetemi, il libro è stata un'invenzione straordinaria. La stampa a caratteri mobili di Gutenberg ha permesso una diffusione capillare della conoscenza che ha aiutato le persone a condividere le informazioni. Ma l'apprendimento esperienziale è molto più potente. Oggi che la tecnologia permette così facilmente di creare apprendimento esperienziale/virtuale, penso che siamo alla vigilia di una nuova rivoluzione nella qualità dell'apprendimento che sarà forse ancora più radicale di quella portata da Gutenberg.

In Bridgewater tentiamo da tempo di creare apprendimento interiorizzato, quindi il modo in cui lo facciamo si è evoluto molto. Dato che registriamo quasi tutte le nostre riunioni, siamo riusciti a creare case study virtuali che permettono a tutti di partecipare anche senza trovarsi fisicamente nella stanza. Le persone vedono svolgersi la riunione come se

fossero lì, poi il case study viene messo in pausa e viene chiesta la loro opinione sul tema in oggetto. In alcuni casi i dipendenti inseriscono le loro reazioni in tempo reale durante la visione. Le loro idee vengono registrate e confrontate con quelle di altri usando sistemi esperti che ci aiutano tutti a capire meglio come pensiamo. Armati di queste informazioni possiamo elaborare strategie di apprendimento più mirate per aiutare i nostri dipendenti a imparare i nostri principi e a metterli in pratica.

**b. Usate gli strumenti per raccogliere i dati ed elaborarli per trarne conclusioni e azioni.** Immaginate che tutte le cose importanti che succedono nella vostra azienda possano essere registrate sotto forma di dati; e che possiate costruire algoritmi per istruire il computer, come fareste con una persona, ad analizzare i dati e a usarli nel modo che avete concordato. Così, voi e il computer che agisce per conto vostro potrete osservare ogni persona e tutte le persone insieme e offrire una guida personalizzata, come il GPS che vi guida conoscendo tutti i flussi di traffico e gli itinerari. Non dovete imporre a tutti di seguire quella guida ma potete farlo. In generale il sistema opera come un allenatore. E l'allenatore ha qualcosa da imparare sulla sua squadra: vengono raccolti i dati sulle attività svolte dalle persone, così, se le persone compiono azioni più o meno utili, impareranno qualcosa e quelle informazioni potranno essere impiegate per migliorare i sistemi. Poiché il pensiero che sta dietro agli algoritmi è disponibile a tutti, chiunque può valutare le qualità della logica e la sua equità e contribuire a plasmarla.

**c. Stimolate un ambiente improntato alla fiducia e all'equità, con principi chiaramente enunciati che siano implementati tramite strumenti e protocolli, in modo che le conclusioni raggiunte possano essere valutate ripercorrendo la logica e i dati che le hanno prodotte.** In tutte le organizzazioni accade che alcune persone, giudicate inefficienti, contestino il giudizio. In questi casi, un sistema basato su dati e regole e con criteri chiaramente enunciati lascia meno margine a questi scontri e diffonde la convinzione che il sistema sia equo. Il sistema non sarà mai perfetto, ma è molto meno arbitrario – e molto più facile da esaminare in cerca di pregiudizi – rispetto alle decisioni molto meno regolamentate e molto meno aperte che vengono prese dagli individui che esercitano

l'autorità. La mia situazione ideale è un processo in cui tutti contribuiscono alla raccolta dei criteri decisionali e i criteri vengono valutati e selezionati da persone (autorevoli) appositamente incaricate. Se le persone mantengono il giusto equilibrio di apertura mentale e assertività per capire dove sono attendibili nelle decisioni e dove no, queste discussioni aperte sui criteri per valutare e gestire le persone sono molto utili per costruire e rafforzare la meritocrazia delle idee.

Stiamo iniziando a sviluppare nuovi strumenti per ottenere questi risultati e stiamo cercando di affinarli in modo che il nostro sistema di gestione delle persone operi con la stessa efficacia del sistema che gestisce gli investimenti.

Nonostante le sue imperfezioni, il nostro approccio basato sulle evidenze per apprendere informazioni sulle persone, guiderle e classificarle è molto più equo e più efficace dei sistemi di management arbitrari e soggettivi su cui fanno ancora affidamento tante organizzazioni. Penso che le forze dell'evoluzione spingeranno la maggior parte delle organizzazioni verso sistemi che combinano l'intelligenza umana e quella informatica per programmare i principi in algoritmi in grado di migliorare nettamente i processi decisionali.

Nell'Appendice fornisco una descrizione dettagliata di vari strumenti e protocolli che sostengono questo approccio meritocratico e rinforzano i comportamenti che le persone devono mettere in atto costantemente al suo interno. Sono progettati per aiutarci a raggiungere i nostri obiettivi: 1) scoprire come sono fatte le persone, 2) condividere ciò che abbiamo scoperto, 3) offrire formazione e sviluppo personalizzati, 4) fornire guida e supervisione in situazioni specifiche, 5) aiutare i dirigenti a inserire le persone nei ruoli giusti o a estrometterle dall'azienda sulla base di come sono fatte e di cosa serve.

Non dovete per forza usare questi stessi strumenti e protocolli per la vostra meritocrazia delle idee, ma dovreste prevedere metodi per produrre l'apprendimento interiorizzato di cui ha bisogno. I nostri metodi si sono evoluti molto, ma i vostri non devono necessariamente essere altrettanto complessi o automatizzati. Per esempio, fornire un modulo o uno schema che guidi le persone attraverso i passi necessari per gestire il proprio lavoro o per portare a termine un processo darà risultati migliori che aspettarsi che se ne ricordino (o lo capiscano) da soli.

Il modo in cui decidete di usare strumenti e protocolli dipende da voi.  
Sto solo dicendo che sono importanti.

## 16 E per amor del cielo, non dimenticatevi della governance!

Tutto ciò che ho detto finora sarà inutile se non avete una buona governance. La governance è il sistema di supervisione che rimuove le persone e i processi che non funzionano bene. È il processo che fornisce pesi e contrappesi al potere per accertarsi che i principi e gli interessi della comunità intera siano sempre posti al di sopra degli interessi e del potere di ogni individuo o fazione. Poiché il potere comanda, dev'essere messo nelle mani di persone capaci che siano animate da valori condivisibili, facciano bene il loro lavoro e sappiano controllare e controbilanciare il potere altrui.

Non ho capito l'importanza di questo tipo di governance fin dopo essere uscito dal ruolo di Ad, perché ero un imprenditore e un costruttore di aziende (oltre che un manager di investimenti) che faceva perlopiù ciò che credeva meglio. Avevo bisogno di essere controllato a mia volta e implementavo quei controlli – ho creato un Comitato direttivo che ho posizionato sopra di me per obbligarmi a rendere conto del mio operato – ma ho sempre avuto il potere delle mie quote azionarie che mi permetteva di cambiare le cose, benché non l'abbia mai usato. Qualcuno potrebbe dire che ero un despota benevolo perché, pur avendo tutto il potere (i diritti di voto completi), lo esercitavo alla luce della meritocrazia delle idee, riconoscendo che il bene dell'intero era la scelta migliore per tutti noi e che il mio operato doveva essere controllato. Certamente non ho creato il genere di sistema di governance che sarebbe stato appropriato per Bridgewater, date le sue dimensioni.

Per esempio, Bridgewater non aveva un Cda a supervisionare gli Ad, non c'erano regolamenti interni, non c'era un sistema giuridico a cui i dipendenti potessero appellarsi, non c'erano metodi per applicare le norme, perché non ne avevamo bisogno. Io, con l'aiuto di altre persone, mi limitavo a creare le regole e a farle applicare, benché chiunque avesse il diritto di appellarsi e di rovesciare il mio giudizio e quello degli altri. I nostri principi erano l'equivalente di quello che gli Articoli della Confederazione avevano rappresentato per gli Stati Uniti nei loro primi anni, e le nostre politiche erano come le nostre leggi, ma non ho mai creato una modalità operativa formale come una «Costituzione» o un sistema giuridico per imporre il rispetto e risolvere le dispute. Di conseguenza, quando mi sono ritirato e ho trasferito il potere ad altri, si è creata confusione sui diritti decisionali. Dopo esserci consultati con alcuni dei massimi esperti mondiali di governance, abbiamo costruito un nuovo sistema basato su questi principi. Tuttavia voglio chiarire che non mi considero un esperto di governance e che non posso garantire l'efficacia dei prossimi principi tanto quanto potevo fare per i precedenti, perché al momento della stesura di queste pagine sono ancora nuovi.

## **16.1 Per avere successo, tutte le organizzazioni devono avere pesi e contrappesi.**

«Pesi» vuol dire persone che controllano altre persone per assicurarsi che lavorino bene. «Contrappesi» sono gli equilibri di potere. Anche i leader più benevoli sono portati a diventare più autocratici, se non altro perché gestire il lavoro di molte persone in un tempo limitato richiede loro di prendere rapidamente molte decisioni difficili, tanto che a volte perdono la pazienza e iniziano a dare ordini invece di discutere. E la maggior parte dei leader non è così benevola da anteporre necessariamente gli interessi dell'organizzazione ai propri.

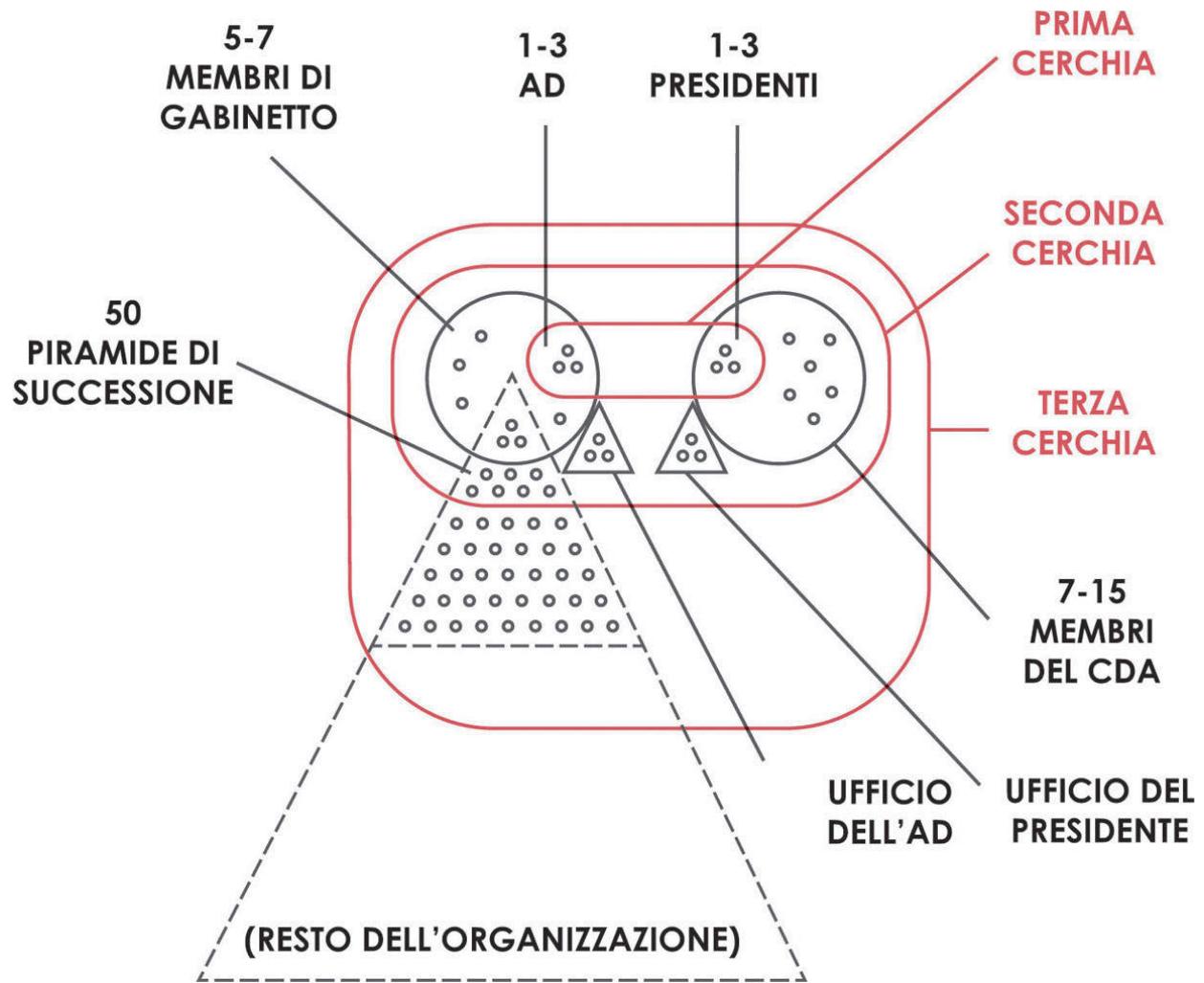
**a. Anche in una meritocrazia delle idee, il merito non può essere l'unico fattore determinante nell'assegnazione delle responsabilità e dell'autorità.** Vanno tenuti in considerazione anche gli interessi costituiti che sono in gioco. Per esempio, i titolari di un'azienda possono avere certi

interessi, perfettamente legittimi, che sono però in conflitto con gli interessi delle persone in azienda che, sulla base della meritocrazia delle idee, risultano più autorevoli. Questo non dovrebbe indurre i proprietari a consegnare semplicemente le chiavi a quei leader. Quel conflitto va appianato. Poiché lo scopo della meritocrazia delle idee è produrre i risultati migliori, e i proprietari hanno il diritto e il potere necessari per valutarlo, naturalmente saranno loro a stabilirlo; ma raccomando loro di fare una scelta saggia.

**b. Assicuratevi che nessuno sia più potente del sistema o così importante da essere insostituibile.** Per una meritocrazia delle idee è particolarmente importante che il sistema di governance sia più potente di qualsiasi individuo e che diriga e vincoli i suoi leader anziché l'inverso. Il leader cinese Wang Qishan ha richiamato la mia attenzione su quanto successe nell'antica Roma, quando Giulio Cesare si ribellò al governo, sconfisse l'altro generale Pompeo, strappò al senato il controllo della repubblica e si nominò imperatore a vita. Anche dopo il suo assassinio, e dopo che fu ripristinata l'autorità del senato, Roma non tornò più la stessa di prima; l'era di conflitto civile che seguì fu più dannosa di qualsiasi guerra contro nemici esterni.

**c. Attenzione ai feudi.** È un'ottima cosa che team e reparti possano sentire un forte legame in vista di un traguardo condiviso, ma la lealtà a un capo o a un direttore di reparto non può entrare in conflitto con la lealtà nei riguardi dell'intera organizzazione. I feudi sono controproduttivi e contrari ai valori di una meritocrazia delle idee.

**d. Chiarite che la struttura e le regole dell'organizzazione sono progettate per assicurare che il sistema di pesi e contrappesi funzioni bene.** Ogni organizzazione lo fa a modo suo. Il diagramma sulla prossima pagina è uno schizzo della mia idea del funzionamento auspicabile di questo meccanismo in Bridgewater, attualmente composta da circa 1500 persone. I principi che segue, tuttavia, sono universali; penso che tutte le organizzazioni abbiano bisogno di una variante di questa struttura di base.



Ci sono da uno a tre presidenti che lavorano con 7-15 membri del Cda coadiuvati da uno staff il cui obiettivo primario è valutare se: 1) le persone che gestiscono l'azienda sono capaci; 2) l'azienda opera in accordo con i principi e le regole concordati. Il Cda ha il potere di selezionare e sostituire gli Ad, ma non si occupa del micro management dell'azienda né delle persone che la dirigono, benché in caso di emergenza possa assumere un ruolo più attivo (può anche aiutare gli Ad nella misura in cui lo desiderano). La meritocrazia delle idee di Bridgewater è idealmente onnicomprensiva, ma devono esserci varie cerchie di autorità, fiducia e accesso alle informazioni, e di autorità decisionale, come mostrano i tre circoli del diagramma.

**e. Assicuratevi che i rapporti gerarchici siano chiari.** È importante in tutta l'organizzazione, ma è particolarmente importante che i rapporti gerarchici

del Cda (che attua la supervisione) siano indipendenti da quelli degli Ad (che attuano il management), benché debba esserci cooperazione tra loro.

**f. Assicuratevi che i diritti di decisione siano chiari.** Accertatevi che sia chiaro quanto pesa il voto di ciascuno: così, se va presa una decisione quando c'è ancora disaccordo, non ci saranno dubbi su come risolverlo.

**g. Assicuratevi che le persone che compiono le valutazioni 1) abbiano il tempo di informarsi appieno su cosa fa la persona che stanno valutando, 2) siano in grado di compiere la valutazione, e 3) non abbiano conflitti di interessi che impediscono loro di supervisionare efficacemente il lavoro altrui.** Per valutare bene occorre maturare un livello soglia di comprensione, e questo richiede tempo. Alcune persone hanno le capacità e il coraggio di mettere gli altri di fronte alle loro responsabilità, ma la maggioranza no; è essenziale possedere quelle capacità e quel coraggio. La persona che compie la valutazione non deve subire conflitti d'interesse – per esempio trovarsi in una posizione subordinata alla persona che deve controllare – che ostacolino l'attribuzione delle responsabilità, compreso il suggerimento di licenziare il dipendente.

**h. Riconoscete che i decisori devono avere accesso alle informazioni necessarie per prendere decisioni e devono essere abbastanza affidabili per gestire quelle informazioni in modo sicuro.** Non significa che tutti debbano avere accesso ed essere affidabili. È possibile avere dei sottocomitati che abbiano accesso a informazioni sensibili e presentino al Cda raccomandazioni documentate con dati sufficienti per garantire giudizi informati, ma senza rivelare i particolari più sensibili.

## **16.2 Ricordate che in una meritocrazia delle idee un singolo amministratore delegato non vale quanto un ottimo gruppo di leader.**

La dipendenza da una persona aumenta il *key-man risk*, limita la gamma delle competenze (perché nessuno è bravo in tutto) e non stabilisce pesi e

contrappesi sufficienti. Inoltre crea un onere, perché di solito c'è troppo da fare. Ecco perché in Bridgewater abbiamo un modello di «co-Ad» che è in sostanza una partnership fra due o tre amministratori.

In Bridgewater gli Ad sono supervisionati da un Cda, principalmente attraverso il presidente o i presidenti esecutivi. Nella nostra meritocrazia delle idee, gli Ad sono anche responsabili di fronte ai dipendenti dell'azienda, anche se questi dipendenti sono subordinati agli Ad. La difficoltà di avere due o tre persone come Ad è che devono saper interagire in armonia. Se questo non fosse possibile, devono devono informarne il presidente o i presidenti esecutivi affinché si possano apportare cambiamenti.

Per lo stesso motivo per cui abbiamo più di un Ad a capo del management aziendale, c'è più di un direttore degli investimenti (attualmente ce ne sono tre).

### **16.3 Nessun sistema di governance fatto di principi, regole, pesi e contrappesi può sostituire una partnership eccellente.**

Tutti questi principi, regole, pesi e contrappesi non varranno molto se non avete persone capaci nelle posizioni di potere che vogliono istintivamente agire per il bene della comunità sulla base dei principi concordati. I leader di un'azienda devono possedere saggezza, competenza e la capacità di stringere relazioni di lavoro cooperative ed efficaci, caratterizzate dal dissenso ragionato e dall'impegno a rispettare le decisioni prodotte dalla meritocrazia delle idee.

**Collaboriamo con gli altri per ottenere  
tre cose:**

- 1) L'effetto leva, per completare le missioni che ci siamo dati meglio di come potremmo fare da soli.**
- 2) Relazioni di qualità che diano vita a una splendida comunità.**
- 3) Denaro che ci permetta di acquistare ciò di cui abbiamo bisogno e ciò che desideriamo per noi e per gli altri.**

## I PRINCIPI DI LAVORO: RIEPILOGO

**D**ato che l'importanza relativa di questi tre aspetti varia da persona a persona, sta a voi decidere le quantità e la miscela che volete. La cosa importante da capire è che le tre cose si sostengono a vicenda. Se volete completare la vostra missione, sarà meglio che abbiate relazioni positive con persone impegnate per quella missione e le risorse economiche per finanziarla. Allo stesso modo, se volete una comunità forte, vi serviranno una missione condivisa e risorse economiche che vi sostengano; e se volete guadagnare più soldi possibile, avete bisogno di obiettivi chiari e relazioni efficaci. Nella mia vita ho avuto la fortuna di ottenere tutte e tre le cose in dosi molto più generose di quanto potessi immaginare. Ho cercato di descrivere l'approccio che ha funzionato per me – una meritocrazia delle idee in cui il lavoro significativo e le relazioni significative sono gli obiettivi e la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema sono il modo per ottenerli – cosicché possiate decidere se qualche parte di esso può tornarvi utile.

Riconosco di avervi presentato un mucchio di principi che possono generare confusione, quindi voglio assicurarmi che il mio messaggio sia passato correttamente. Il messaggio è che, fra tutti gli approcci ai processi decisionali, **la meritocrazia delle idee è il migliore**.<sup>40</sup> È quasi troppo ovvio per dirlo, ma lo dirò ugualmente: sapere cosa potete e non potete aspettarvi da ogni persona e sapere cosa fare per assicurarsi che vincano le idee migliori sono i modi migliori di prendere le decisioni. I processi decisionali basati sulla meritocrazia delle idee funzionano quasi sempre meglio di quelli tradizionali, autocratici o democratici.

Non è solo una teoria. Non esiste l'utopia come non esiste la perfezione, ma esiste l'eccellenza: e non c'è dubbio che i risultati di questo approccio

meritocratico siano costantemente eccellenti per Bridgewater da più di quarant'anni. Poiché questo approccio funziona altrettanto bene in quasi tutte le organizzazioni, volevo esporlo chiaramente e nel dettaglio. Non è necessario che seguiate l'approccio esattamente come lo seguo io, ma la grande domanda è: volete lavorare in una meritocrazia delle idee? Se sì, qual è il modo migliore per riuscirci?

Una meritocrazia delle idee richiede alle persone di fare tre cose: 1) esprimere chiaramente e sinceramente le loro opinioni affinché tutti possano conoscerle; 2) dissentire in modo ragionato con dibattiti costruttivi in cui le persone possano far maturare le loro idee per raggiungere le risposte collettive migliori possibili; 3) adottare metodi meritocratici per appianare i disaccordi restanti (per esempio i processi decisionali ponderati per la validità di opinione). Una meritocrazia delle idee non deve obbligatoriamente operare in un modo piuttosto che in un altro, ma in linea generale deve seguire quei tre passi. Non preoccupatevi di ricordare tutti i singoli principi che ho enunciato in questo libro. Prefiggetevi soltanto di avere una meritocrazia delle idee e di capire cosa funziona per voi incontrando i compromessi da affrontare e ideando i vostri principi per affrontarli.

Nel mio caso, volevo lavoro significativo e relazioni significative ed ero convinto che la verità a tutti i costi e la trasparenza estrema fossero necessarie per ottenerli. Quindi le ho perseguitate e ho incontrato problemi che mi hanno costretto a compiere certe scelte. Scrivendo in che modo ho compiuto quelle scelte, sono riuscito a dare corpo ai miei principi, il che mi ha condotto a plasmare la meritocrazia delle idee di Bridgewater con le persone con cui lavoravo, in modo che funzionasse bene per noi. A vostra volta, quando incontrerete i vostri ostacoli, forse vorrete tornare a consultare questi principi perché è probabile che io abbia incontrato molti degli stessi ostacoli, abbia faticato per superarli e abbia espresso i miei pensieri sotto forma di principi. E a quel punto scrivetene di vostri.

Ovviamente una persona può influenzare in modo maggiore o minore il modo in cui lavora il suo gruppo: non conosco la vostra particolare situazione. Ma so che, se volete lavorare in una meritocrazia delle idee, potete trovare il vostro modo per farlo. Magari contribuendo a plasmare la vostra organizzazione dall'alto, magari scegliendo l'organizzazione migliore per voi, o magari semplicemente interagendo con i colleghi con

modalità ispirate alla meritocrazia delle idee. Qualsiasi sia la vostra posizione, potete sempre esercitarvi a tenere la mente aperta e al contempo a essere assertivi, e potete pensare alla validità di opinione vostra e altrui al momento di decidere cosa fare.

Più di ogni altra cosa, ciò che desidero per voi è: 1) che per voi il lavoro e la passione possano coincidere; 2) che possiate lottare bene insieme con gli altri, con la missione condivisa di produrre le ricompense di cui abbiamo parlato; 3) che possiate apprezzare sia la lotta sia le ricompense; 4) che vi evolviate rapidamente e contribuiate all'evoluzione in modi significativi.

**Spetta a voi decidere cosa volete ricevere dalla vita e cosa volete dare.**

---

<sup>40</sup> Non sto dicendo che sia sempre il migliore, perché in certi casi non è vero. Sto dicendo che secondo me è quasi sempre il migliore se si riesce a implementarlo bene.

# CONCLUSIONE

**C**ome ho detto all'inizio, il mio obiettivo è trasmettere i principi che hanno dimostrato di funzionare per me; come li userete dipende da voi.

Naturalmente spero che vi aiutino a visualizzare i vostri obiettivi audaci, a navigare tra i vostri errori dolorosi, a condurre riflessioni di qualità e a formulare buoni principi di vostra invenzione che potrete seguire sistematicamente per produrre risultati molto superiori alle vostre aspettative. Spero che vi aiutino a fare queste cose sia individualmente sia nel lavoro con gli altri. E poiché il vostro viaggio e la vostra evoluzione saranno certamente una sfida, spero che questi principi possano aiutarvi a lottare e a evolvervi nel modo giusto. Forse vi ispireranno persino a mettere per iscritto i vostri principi insieme ad altre persone e a capire collettivamente cosa è meglio in modo meritocratico. Se potessi far pendere il mondo anche di un solo grado in più in quella direzione, ne sarei felicissimo.

Non finisce qui. Poiché so che gli strumenti e i protocolli sono necessari perché le persone possano fare davvero ciò che vogliono fare, ben presto pubblicherò quelli che abbiamo creato.

Mi sembra di aver fatto tutto il possibile per trasmettere i miei Principi di Vita e di Lavoro. Ovviamente non smettiamo di lottare fino al giorno della nostra morte. Dato che la mia ultima lotta è consistita nel trasmettere le realtà di valore che possiedo, provo un certo sollievo all'idea di avervi comunicato questi principi e un senso di soddisfazione nel terminare questo libro per rivolgere la mia attenzione ai principi economici e di investimento che desidero tramandare.

## **APPENDICE**

# **STRUMENTI E PROTOCOLLI PER LA MERITOCRAZIA DELLE IDEE DI BRIDgewater**

Ecco una rapida panoramica di alcuni strumenti e processi attualmente in uso in Bridgewater. È mia intenzione pubblicarne molti al più presto in un'app dedicata ai principi: così potrete sperimentarli personalmente.

## **COACH**

Poiché i principi sono troppi per impararli tutti a memoria e applicarli alle diverse situazioni, e poiché è più facile chiedere consigli che cercarli in un libro, ho creato il Coach. È una piattaforma popolata da una biblioteca di situazioni frequenti, del tipo «uno di quelli» (per esempio: trovarsi in disaccordo con la valutazione di qualcuno, oppure: qualcuno ha mentito o si è comportato in modo contrario all'etica eccetera), che sono correlate ai principi rilevanti per aiutare le persone a gestirle. Chi usa l'app può dare un feedback sulla qualità dei suggerimenti forniti, quindi in sostanza può addestrare l'addestratore in modo che elargisca consigli sempre migliori. Con il tempo il Coach è diventato molto efficace, un po' come Siri.

## **DOT COLLECTOR (AGGREGATORE DI PUNTI)**

È un'app che si usa nelle riunioni per esprimere le proprie idee e vedere in tempo reale quelle altrui e che in seguito aiuta a raggiungere collettivamente una decisione basata sulla meritocrazia delle idee. Porta in superficie le modalità di pensiero, le analizza e usa le informazioni per aiutare le persone a prendere meglio le decisioni in tempo reale, in diversi modi. Nello specifico:

- I partecipanti registrano costantemente le proprie valutazioni reciproche assegnando «punti», positivi o negativi, a varie dozzine di attributi. Questi punti vengono disposti su una griglia che si aggiorna in modo dinamico, affinché tutti i partecipanti alla conversazione possano vedere i pensieri degli altri al progredire della riunione. In questo modo ciascuno può cambiare punto di vista, uscendo dalla sua testa e dalle sue opinioni e osservando quelle degli altri dall'alto. Vedere le cose con gli occhi degli altri induce naturalmente molte persone a adottare la visuale dall'alto, in cui riconoscono che la loro prospettiva non è che una fra tante: quindi si chiedono quali siano i criteri migliori per decidere come risolvere il caso in esame. In questo modo il sistema promuove i processi decisionali collettivi basati sull'apertura mentale e la meritocrazia delle idee.
- Aiuta le persone a prendere decisioni migliori offrendo consigli come fa un GPS. Raccogliendo dati sulla natura di ogni persona nella stanza, l'app è in grado di fornire una formazione personalizzata a ciascuno, il che è particolarmente importante quando è improbabile che le loro opinioni siano corrette. Abbiamo scoperto che aiutare le persone in questi momenti è preziosissimo.
- Il Dot Collector sottolinea quelle che chiamiamo «domande ostiche»: casi in cui gli schemi di risposte e attributi di persone sui diversi versanti di una questione suggeriscono che vi sia un importante disaccordo da appianare. Per esempio, l'app emette un'allerta in automatico se vi dite in disaccordo con la maggioranza ponderata per la validità di opinione su un certo argomento e vi guida lungo i passi appropriati da seguire per risolvere il disaccordo sulla base delle evidenze.
- Permette le votazioni ponderate per la validità di opinione. L'app offre sia un'interfaccia di votazione in cui si può scegliere tra il sì e il no (o

emettere un voto numerico) sia un sistema back-end di ponderazione per la validità di opinione, che ci permette di esaminare i risultati delle votazioni su base più o meno ponderata, non solo come maggioranze semplici ma anche sulla base di come hanno votato le persone le cui opinioni sono più meritevoli. Può sembrare complicato, ma è solo un modo per aiutare le persone a tenere traccia della validità di opinione senza dover ricordare chi è più attendibile su quale argomento.

## BASEBALL CARD (FIGURINE DI BASEBALL)

Oltre a raccogliere «punti» sulle persone nelle riunioni, raccogliamo dati sui dipendenti in vari altri modi (revisioni, test, le scelte compiute dalle persone eccetera). Tutti questi punti vengono analizzati tramite algoritmi informatici basati su una logica sottoposta a stress test per creare immagini composite della natura delle persone. Questa logica viene solitamente condivisa con gli altri in azienda, e da loro vagliata, per contribuire alla sua oggettività e attendibilità. Poi raccogliamo queste immagini in **Figurine di baseball**, che sono un modo semplice per presentare i punti forti e deboli di una persona e le evidenze che li sostengono (proprio come le figurine degli atleti professionisti).

Ho scoperto che avevamo bisogno di queste figurine e di farvi riferimento in continuazione, perché senza questi punti di riferimento, le persone tendevano a interagire tra loro senza curarsi affatto di chi fosse bravo in cosa. Per esempio, le figurine sono utili nelle riunioni, dove permettono alle persone di valutare le qualità di chi esprime un punto di vista per determinare il merito di quell'opinione. In aggiunta alle figurine abbiamo sviluppato un altro strumento, il People Profile, che prende tutti i dati delle figurine (che nel tempo sono diventati complessi) e fornisce un semplice riassunto testuale del carattere di ogni persona. Con il tempo ci aspettiamo che fornisca ai dipendenti una sintesi sistematica che rifletta le idee migliori presenti in Bridgewater sul conto dei suoi dipendenti. Collaboriamo con le persone che vengono valutate per confrontare quei ritratti con l'idea che hanno di se stessi. In questo modo, cercando un

allineamento tra il processo e l'auto percezione della persona, migliorano sia i processi sia la fiducia che questi infondono.

Per associare le persone alle mansioni più adatte a loro, ho sviluppato il **Combinator**, che estrae i dati dalle figurine e permette di esaminare le persone sulla base dei loro attributi principali e di confrontarle tra loro. Se cercate una persona di un certo tipo per assegnarla a un certo ruolo, potete inserire i nomi di alcune persone adatte e il Combinator richiamerà i dati precisi su quelle persone, sintetizzerà le qualità che le fanno essere in quel modo, e poi cercherà nel database per aiutarvi a trovare persone simili. Il Combinator può essere usato anche per generare descrizioni di mansioni (sulla base del tipo di persone che cercate) che potete applicare dentro e fuori l'azienda.

## ISSUE LOG (REGISTRO DEI PROBLEMI)

Il **Registro dei problemi** è il nostro strumento principale per tenere traccia degli errori e trarne insegnamenti. Lo usiamo per portare in superficie tutti i problemi e metterli nelle mani di esperti risolutori al fine di compiere miglioramenti sistematici. Agisce come un filtro per l'acqua che trattiene gli scarti. Tutto ciò che va storto dev'essere inscritto nel registro indicando la gravità del problema e la persona responsabile, così è facile risolvere la maggior parte. I registri offrono anche percorsi per diagnosticare i problemi e le informazioni pertinenti. In questo modo forniscono anche efficaci metriche di performance perché consentono di misurare i numeri e i tipi di problemi che insorgono (e identificare le persone che li creano e quelle che contribuiscono a risolverli).

Il Registro dei problemi è un buon esempio di uno strumento che ha cambiato abitudini e percezioni. Una difficoltà che molte persone incontravano all'inizio era quella di indicare apertamente i nostri errori, perché alcuni temevano istintivamente di danneggiare chi li aveva commessi. Una volta che si sono abituati a farlo, ne hanno capito l'utilità e oggi molte persone non riescono più a farne a meno.

## PAIN BUTTON (IL PULSANTE DEL DOLORE)

Sono convinto che *Dolore + Riflessione = Progresso*. Ovvero, il dolore è un segnale importante perché ci dice che c'è qualcosa da imparare; e se riflettete bene sul dolore che provate quasi sempre imparerete qualcosa di importante. Questo mi ha spinto a creare il **Pulsante del dolore**.

Il momento in cui qualcuno prova dolore è il momento migliore per registrarne una descrizione, ma è un brutto momento per rifletterci, perché è difficile mantenere la lucidità. Quindi l'app è progettata per consentire alle persone di registrare le emozioni che provano (rabbia, delusione, frustrazione eccetera) mentre le provano e poi tornare in un secondo momento a rifletterci tramite domande guidate. Lo strumento induce le persone che sperimentano il dolore a specificare cosa faranno per affrontare la situazione, in modo che il dolore venga mitigato in futuro (per esempio avere una conversazione di qualità con la persona che provoca il dolore eccetera). C'è una parte dell'app che mostra la frequenza del dolore, le sue cause e se le azioni sono state intraprese e si sono rivelate produttive. In questo modo si riceve una sorta di connessione di biofeedback tra il dolore che si è manifestato, la sua diagnosi, il piano di miglioramento che permette di ridurre o eliminare i problemi, il follow-through di quel piano, i risultati prodotti. Lo strumento crea uno schema per procedere verso il miglioramento che tutti possono vedere. Permette di condividere le proprie annotazioni con altre persone o di tenerle per sé. Alcuni hanno descritto il Pulsante come uno psicologo da tenere in tasca, ma meglio ancora di uno psicologo vero, perché è sempre disponibile e molto più economico.

## DISPUTE RESOLVER (RISOLUTORE DI DISPUTE)

Le dispute hanno bisogno di percorsi chiari verso la risoluzione. Tanto più in una meritocrazia delle idee, dove ci si aspetta che le persone vivano disaccordi e traccino percorsi per risolverli. Il **Risolutore** mostra le strade per l'appianamento dei dissidi basate sulla meritocrazia delle idee. Fa una serie di domande attraverso le quali guida i dipendenti nel processo di

risoluzione. Una delle sue caratteristiche è che trova persone dalle opinioni valide che possono contribuire a stabilire se vale la pena di deferire una disputa a un livello più alto della dirigenza. Inoltre l'app chiarisce a tutti che, se hanno un'opinione diversa dagli altri, spetta a loro esprimerla e lavorare per trovare un accordo, anziché tenere per sé l'opinione. Che abbiate o meno uno strumento come il Risolutore di dispute, vi serve un sistema chiaro ed equo per risolvere le dispute e tutelare la meritocrazia delle idee. Altrimenti la persona che ha più autorità può abusarne.

Abbiamo anche alcuni strumenti che ci aiutano a completare e supervisionare il nostro lavoro quotidiano e a restare sulla stessa lunghezza d'onda.

## DAILY UPDATE TOOL (STRUMENTO PER L'AGGIORNAMENTO QUOTIDIANO)

Da anni chiedo a ogni mio riporto diretto di trovare dieci o quindici minuti per scrivermi una breve email e raccontarmi cosa ha fatto quel giorno, i problemi che lo riguardano, le sue riflessioni. Leggendo questi aggiornamenti e triangolandoli (cioè confrontando le opinioni di persone diverse) posso valutare come collaborano, di che umore sono e quali fili devo tirare. Negli ultimi anni ho sviluppato un'applicazione software che presenta questi aggiornamenti su una dashboard, rendendoli molto più facili da tracciare, permettendo di registrare le metriche e di reagire, rispetto a dozzine di email separate. Inoltre lo strumento permette di fornire facilmente dati utili – sul morale delle persone, sul loro carico di lavoro, su problemi che vogliono portare all'attenzione dei superiori – ogni giorno. Io e i miei colleghi troviamo inestimabile questo semplice strumento che ci aiuta a restare in sintonia. Inoltre, al livello dell'intera azienda, offre informazioni preziose per tastare il polso dei dipendenti ogni giorno (morale, carichi di lavoro, problemi specifici, chi fa cosa...).

## CONTRACT TOOL (STRUMENTO PER I CONTRATTI)

Quante volte avete concluso una riunione dicendo: «Dovremmo fare questo e quello», ma poi tutti se ne vanno e non succede niente perché ci si dimentica degli accordi presi? I contratti impliciti non valgono praticamente nulla: gli impegni che le persone prendono tra loro devono essere esplicativi per diventare operativi, e devono essere abbastanza solidi per generare responsabilità vincolanti. Il **Contract tool** è una semplice app che permette di prendere impegni con altre persone e monitorarli. Aiuta sia chi richiede qualcosa, sia chi deve fornire la cosa richiesta, a non perdere di vista l'impegno preso.

## PROCESS FLOW DIAGRAM (DIAGRAMMA DEL FLUSSO DI PROCESSO)

Come un ingegnere usa i diagrammi di flusso per comprendere il flusso di lavoro del progetto a cui sta lavorando, così un manager ha bisogno di un **Diagramma del flusso di processo** per visualizzare l'organizzazione come una macchina. Può riferirsi a un organigramma che mostra chi riporta a chi, oppure l'organigramma può integrare il diagramma. Idealmente il diagramma è costruito in modo da permettere di vedere le cose semplicemente a un livello più alto per poi scendere a livelli di maggior dettaglio secondo necessità (per esempio, quando si osserva una persona nel diagramma, si può cliccare sulla sua Figurina di baseball e consultare altre informazioni sul suo conto).

In Bridgewater abbiamo creato mappe di processo per ogni reparto dell'azienda, che ci mostrano chiaramente tutti i ruoli e le responsabilità di ciascun ruolo e come il lavoro scorre tra l'uno e l'altro per raggiungere i risultati attesi.

## MANUALI DI REGOLAMENTI E PROCEDURE

È il compendio delle procedure e delle normative che tutti possono consultare come un manuale operativo. È un documento vivo, in cui è codificata la formazione impartita in azienda.

## METRICHE

Come si suol dire: «Non puoi gestire quello che non sai misurare.» Misurando il funzionamento del vostro processo potrete dirigerlo più facilmente, soprattutto se potete chiedere aiuto agli algoritmi perché pensino e lavorino al posto vostro.

Le buone metriche nascono anzitutto pensando a quali informazioni vi servono per rispondere alle domande più pressanti e poi scoprendo come ottenerle. Non nascono raccogliendo informazioni e mettendole insieme per vedere cosa vi dicono. In Bridgewater parliamo di quattro passi utili per creare buone metriche: 1) Sapere quale obiettivo state raggiungendo; 2) Capire il processo che conduce all'obiettivo (la vostra «macchina» con le sue *persone* e il suo *progetto*); 3) Identificare gli elementi chiave del processo, che sono i luoghi migliori per misurare, in modo da sapere come funziona la *macchina* per raggiungere quell'obiettivo; 4) scoprire come creare leve, legate a quelle metriche principali, che vi permettano di regolare il processo e cambiare i risultati.

A tal fine incoraggiamo i dipendenti a costruire nuove metriche da affiancare ai diagrammi di flusso e ai manuali delle procedure.

La riprova dell'efficacia delle metriche è il fatto che possano dirvi cosa e chi si comporta bene o male, fino al livello della singola persona. Puntiamo ad avere metriche a cascata dalle questioni più importanti, di cui sono responsabili gli Ad al livello dell'intera azienda, fino ai reparti, ai team al loro interno e alle persone responsabili di ciascun ruolo.

## BIBLIOGRAFIA

- Aamodt, Sandra e Sam Wang, *Welcome to Your Brain: Why You Lose Your Car Keys but Never Forget How to Drive and Other Puzzles of Everyday Life*, Bloomsbury Publishing, New York 2008 (trad. it. *Il tuo cervello. Istruzioni per l'uso e la manutenzione*, Mondadori, Milano 2008).
- Beauregard, Mario e Denyse O'Leary, *The Spiritual Brain: A Neuroscientist's Case for the Existence of the Soul*, HarperOne, San Francisco 2007.
- Campbell, Joseph, *The Hero with a Thousand Faces*, Princeton University Press, Princeton 1949 (trad. it. *L'eroe dai mille volti*, Guanda, Parma 2007).
- Dalai Lama XIV, *Beyond Religion: Ethics for a Whole World.*: Houghton Mifflin Harcourt, Boston 2011 (trad. it. *La felicità al di là della religione*, Sperling & Kupfer, Milano 2012).
- Dawkins, Richard, *River Out of Eden: A Darwinian View of Life*, Basic Books, New York 1995 (trad. it. *Il fiume della vita*, Sansoni, Firenze 1995).
- Duhigg, Charles, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*, Random House, New York 2012 (trad. it. *Il potere delle abitudini*, Tea, Milano 2014).
- Durant, Will e Ariel Durant, *The Lessons of History*, Simon & Schuster, New York 1968 (trad. it. *Le lezioni della storia*, Araba Fenice, Cuneo 1995).
- Eagleman, David, *Incognito: The Secret Lives of the Brain*, Pantheon Books, New York 2011 (trad. it. *In incognito. La vita segreta della mente*, Mondadori, Milano 2012).

- Gardner, Howard, *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*, Harvard Business Review Press, Cambridge 2006 (trad. it. *Cambiare idee. L'arte e la scienza della persuasione*, Feltrinelli, Milano 2007).
- Gazzaniga, Michael S., *Who's in Charge?: Free Will and the Science of the Brain*, Ecco Books, New York 2011 (trad. it. *Chi comanda? Scienza, mente e libero arbitrio*, Codice, Torino 2017).
- Grant, Adam, *Originals: How Non-Conformists Move the World*, Viking, New York 2016 (trad. it. *Essere originali. Come gli anticonformisti cambiano il mondo*, Hoepli, Milano 2016).
- Haier, Richard J., *The Intelligent Brain*, The Great Courses Teaching Company, Chantilly, VA 2013.
- Hess, Edward D., *Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization*, Columbia Business School Publishing, New York 2014.
- Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus & Giroux, New York 2011 (trad. it. *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano 2012).
- Kegan, Robert, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Kegan, Robert, *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*, Harvard University Press, Cambridge 1998.
- Kegan, Robert e Lisa Laskow Lahey, *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Harvard Business Review Press, Cambridge 2016.
- Lombardo, Michael M., Robert W. Eichinger e Roger P. Pearman, *You: Being More Effective in Your MBTI Type*, Lominger Limited, Minneapolis 2005.
- Mlodinow, Leonard, *Subliminal: How Your Unconscious Mind Rules Your Behavior*, Pantheon Books, New York 2012.
- Newberg, Andrew, MD, e Mark Robert Waldman, *The Spiritual Brain: Science and Religious Experience*, The Great Courses Teaching Company, Chantilly, VA 2012.
- Norden, Jeanette, *Understanding the Brain*, The Great Courses Teaching Company, Chantilly, VA 2007.
- Pink, Daniel H., *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, Riverhead Books, New York, 2005.

- Plekhanov, G. V., *La funzione della personalità nella storia* (1898), Rinascita, Roma 1956.
- Reiss, Steven, *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*, Berkley, New York 2002.
- Riso, Don Richard e Russ Hudson, *Discovering Your Personality Type: The Essential Introduction to the Enneagram, Revised and Expanded*, Mariner Books, New York 2003.
- Rosenthal, Norman E, MD, *The Gift of Adversity: The Unexpected Benefits of Life's Difficulties, Setbacks, and Imperfections*, TarcherPerigee, New York 2013.
- Taylor, Jill Bolte, *My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey*, Penguin Books, New York 2009 (trad. it. *La scoperta del giardino della mente. Cosa ho imparato dal mio ictus cerebrale*, Mondadori, Milano 2009).
- Thomson, J. Anderson, con Clare Aukofer, *Why We Believe in God(s): A Concise Guide to the Science of Faith*, Pitchstone Publishing, Charlottesville 2011 (trad. it. *Perché crediamo in Dio (o meglio, negli dei)*, Nessun Dogma, Roma 2015).
- Tokoro, M., e K. Mogi, cur., *Creativity and the Brain*, World Scientific Publishing, Singapore 2007.
- Wilson, Edward O., *The Meaning of Human Existence*, Liveright Publishing Corporation, New York 2014 (trad. it. *Il significato dell'esistenza umana*, Codice, Torino 2015).

# INDICE ANALITICO

1+1=3  
80/20, regola  
abbassare l'asticella  
abilità  
abitudini  
accuratezza delle valutazioni  
acquisti  
aggiornamenti  
aggiornamenti quotidiani  
AI (intelligenza artificiale)  
algoritmi  
algoritmi informatici  
allievo  
allineamento  
    *v. anche* intendersi  
alzare la voce  
apertura  
apertura mentale  
    e assertività  
    radicale  
    segni di  
apprendimento  
    basato sugli errori  
    inadeguato  
    interiorizzato  
approssimazioni

aspettative  
assaggiare la minestra  
assertività  
attività  
doppia azione  
e obiettivi  
attrazione gravitazionale  
attributi, aspetti positivi e negativi  
auto-responsabilità  
autogestione  
autovalutazione  
avanzatori  
barriera  
punti ciechi  
battute d’arresto  
“buono”  
buonsenso  
cablaggio  
cambiamento  
capacità  
carattere  
carriera, percorsi di  
cattivo comportamento  
cervello  
checklist  
chiedere aiuto a chi è più in alto  
circostanze  
collaborazione  
colpa e merito  
compenso  
competenze  
complimenti  
comportamento  
cambiamento del  
standard di  
comprendere e litigare

compromessi  
comunicazione

chiarezza nella  
e diversi modi di pensare  
mirata a istruire o a promuovere la coesione  
mirata a ottenere la risposta migliore  
opportunità di  
usarla in proprio favore

conflitti

e relazioni  
importanti  
*v. anche* disaccordi

conseguenze

di secondo e terzo ordine  
e Persone Responsabili

considerazione

consigli  
consulenti  
controlli

controllo a campione del lavoro delle  
persone

conversazioni

completare le  
gestione, nelle riunioni  
logica delle  
orientarsi tra i livelli delle  
sopra e sotto il limite  
sugli errori

*v. anche* comunicazione

cosciente e inconscia, mente  
cose difficili, fare le  
creatori  
critiche  
cultura e persone  
dati  
decisioni, processi decisionali

come calcoli del valore atteso  
come processo in due fasi  
criteri  
delle Persone Responsabili  
di gruppo  
difficili, considerare un contesto più ampio per le  
diritti di decisione  
e a chi fare domande  
e accesso alle informazioni  
e algoritmi  
e disaccordo con il consenso  
e livelli  
ed emozioni  
efficaci  
essere equi e ottenere ciò che si vuole  
evidenze nelle  
fiducia nelle  
lamentarsi, dare consigli e discutere  
passate, valutazione delle  
ponderazione per la validità di opinione  
pro e contro nelle  
ritardo, valutazione di costi e benefici  
scegliere Persone Responsabili  
sostegno delle, nonostante disaccordi  
delegare  
denaro  
desideri  
determinazione  
“devo” e “vorrei”  
dibattito  
v. *anche* disaccordi  
dimensioni dei gruppi  
disaccordi  
e intendersi  
e triangolazione  
efficienza nei

importanti  
portare in superficie i  
ragionati  
restare bloccati nei  
sostenere le decisioni nonostante i  
sulle piccole cose  
disonestà  
distrazioni  
dolore  
riflessione sul  
domande  
doppia azione  
“dovrebbe”  
“drill down”, tecnica (trivellazione)  
ego, barriera dell’  
emozioni  
empatia  
equità  
errori  
accettabili e non  
conversazioni sugli  
e apprendimento  
lasciare che le persone li commettano  
nel processo evolutivo  
ricorrenze negli  
sentirsi in colpa per gli  
esecutori  
esperienza  
esprimere senza assorbire  
estroversione  
evidenze  
evoluzione  
come successo e ricompensa  
e morte  
errori come parte dell’  
massimizzare

fallimento  
fare ciò che ci si è ripromessi di fare  
feedback  
fermezza a fin di bene  
festeggiamenti  
feudi  
fiducia  
fili sospetti  
flessibilità  
flessori  
formazione  
frustrazione  
generosità  
gentilezza  
giudizi  
giustizia  
governance  
guardrail  
idealisti  
idee

v. anche opinioni  
“impiccagioni pubbliche”  
incentivi individuali  
inconscio e coscienza  
indagini  
indicazioni verbali  
informazioni  
innovatori  
insegnante  
integrità  
intendersi  
come investimento  
come responsabilità reciproca  
e differenze importanti  
e disaccordo  
portare i problemi in superficie

sulle valutazioni  
interruzioni  
introversione  
intuito e sensazioni  
“io”, i due  
iperrealisti, essere  
*key-man risk*  
lamentele  
lavoro significativo e relazioni significative  
  coltivarli  
  e dimensioni delle organizzazioni  
  e le persone che operano nei propri interessi  
  e verità e trasparenza  
  programmazione genetica per  
  rinforzo reciproco  
lavoro  
  abitudini nel  
  e passione  
  principi  
  quantità di  
  retribuzione  
  significativo, v. lavoro significativo e relazioni significative strumenti e  
  protocolli per il  
leader, gruppo di  
leadership  
lealtà  
legge marziale  
leva, effetto  
licenziamenti  
limiti, sondare i  
linciaggi  
litigare, anziché cercare di capire  
livelli  
livello superiore  
logica  
maldicenza

management  
autoritario  
comprendere nel  
delegare nel  
e distanza  
e fenomeno del risucchio verso il basso  
e manager come progettisti  
leadership  
managing, micromanaging e assenza di managing  
ragioni del fallimento  
senior e junior  
mansioni lavorative  
mappe mentali  
meditazione  
mente, cosciente e inconscia  
mente chiusa, persone dalla  
merito e colpa  
meritocrazia delle idee  
anarchia nella  
assegnare responsabilità e autorità  
capire le idee di ciascuno  
e governance  
e il benessere dell'organizzazione  
e principi incorporati negli strumenti  
leader  
metodi operativi  
metriche  
minacce  
misurazione delle prestazioni  
moltiplicatori  
motivazione  
natura  
nemici  
“noi” anonimo  
nuovo e ottimo  
obiettivi

chiarezza degli  
concentrarsi sugli  
costruire le organizzazioni  
intorno agli  
e attività  
e desideri  
e gestione, come chi fa funzionare una macchina  
e risultati  
e visualizzazione  
incentivi di gruppo e individuali  
irraggiungibili  
motivazione per gli  
percorsi per raggiungere gli  
persone giuste nei ruoli giusti in sostegno degli  
raggiungere l'obiettivo/fare buona impressione  
opinioni  
valore delle, v. validità di opinione critiche  
e risultati ottenuti in passato  
ragionamento alla base delle  
organigramma aziendale  
organizzazione/i  
benessere  
costruirle per adattarle alle persone  
cultura e persone  
dimensioni  
effetto leva  
obiettivi e attività  
organizzazione top-down  
persone alla sommità della piramide  
pesi e contrappesi  
reparti  
successione e formazione  
v. *anche* processo  
ottimizzare per l'intero  
ottimo e nuovo  
Persone Responsabili (PR)

partnership  
paura, di ciò che pensano gli altri  
pensiero  
ed emozioni  
pensiero di gruppo  
“penso che...”, affermazioni  
percepire e pianificare  
perfezionismo  
personalità, test di  
persone  
assegnare a nuove mansioni o licenziare  
assunzioni, v. selezione del personale  
avere a cuore le  
cablaggio delle  
come forze  
come operano/cosa hanno fatto  
conoscenza sulle  
costruire un’organizzazione che si adatti alle  
e ricordare che il CHI è più importante del COSA  
evoluzione personale  
fidarsi delle  
formare, esaminare, valutare e collocare  
giuste, nei ruoli giusti  
licenziamenti  
mantenere  
osservazioni sulle  
Persone Responsabili  
permettere un passo indietro dopo un insuccesso  
straordinarie e ordinarie  
tenere in mansioni inadatte  
trascorsi delle  
trasferire  
trattare nel modo giusto  
valutazioni del rendimento, metriche e analisi delle  
valutazioni delle  
persone che parlano in fretta

persone oneste  
pesi e contrappesi  
pianificare e percepire  
piano

chiarezza nel comunicarlo  
e riflessione  
somiglianza con una sceneggiatura cinematografica  
tempo necessario

politiche  
possibilità e probabilità  
potere  
precisione, nelle comunicazioni  
precisione nella

tipi di  
*v. anche* conversazioni

preoccupazione  
“pressappoco”, affermazioni basate sul  
prestazioni scolastiche

principi

accordarsi per ignorarli  
e algoritmi  
e politiche  
e potere  
e regole  
e strumenti  
sistematizzare  
sospensione dei  
violazione dei

principi di vita  
priorità, stabilire le  
probabilità  
problema/i

cause prossimali e cause di fondo  
come serie di risultati  
con e senza soluzioni  
diagnosticare le cause di fondo

difficili, come risolvere  
domande per la diagnosi  
due livelli di discussione per i  
e capacità/risorse  
e cause dei problemi  
e il processo  
e pensiero di gruppo  
e scavare a fondo  
e sindrome del rosso nell'acqua bollente  
e tecnica *drill-down*  
grandi e piccoli  
identificare  
identificare prima di risolvere  
modificare il progetto del processo per aggirare i problemi  
specificità nell'identificarli  
tollerarli

processo

concentrarsi sull'obiettivo e non su processo  
confrontare i risultati con gli obiettivi  
costruire  
e i problemi  
e imperfezione  
e livello più alto  
e periodo di "ci stiamo lavorando"  
e scavare a fondo  
gestione  
osservare il processo dall'alto  
prestare attenzione al  
progettare miglioramenti  
progettista e operatore all'interno  
visualizzare  
v. anche organizzazione

Processo in 5 Passi

programmazione genetica  
progresso  
proprietario, pensare come un

prospettiva  
protocolli  
punti  
punti ciechi  
punti deboli  
e dolore di esplorare  
e punti di forza  
e punti di forza altrui  
e trovare soluzioni  
ed errori ricorrenti  
nell'evoluzione personale  
punti di forza  
degli altri  
e debolezza  
nell'evoluzione personale  
punto di vista obiettivo  
quadrifoglio  
quadro generale  
raffinatori  
ragione  
ragionevolezza  
ratifiche meccaniche  
realtà  
accettare e affrontare la  
difficili, evitare le  
sintetizzare, v. sintesi  
*cfr.* verità  
referenze, controllare  
regola dei due minuti  
regole, stabilire le  
relazioni  
e conflitti  
e diagnosi  
*v. anche* lavoro significativo e relazioni significative  
reparti  
responsabilità

responsabilità  
assegnare le  
e checklist  
e escalation  
e fiducia nelle persone  
e “noi” e “loro” anonimi  
gerarchie e rapporti di  
per capire le cose importanti  
personali  
retribuzione  
revisori  
riabilitazione  
riflessione  
    sul dolore  
riflessione su di sé  
riposo e ristoro  
risposte  
risultati  
    e chiedere chi dovrebbe fare cosa diversamente  
    e diagnosi  
    e obiettivi  
risultati, di fare le stesse cose  
riunioni  
rosopo nell’acqua bollente, sindrome della  
ruolo di pari grado  
salto di palo in frasca  
sapere e non sapere  
scalabilità  
scavare a fondo  
scenario peggiore  
sciare  
scommesse  
selezione del personale  
    approccio sistematico e scientifico  
    capacità e carattere nella  
    e accostamento delle persone al progetto

e affinità per le diverse mansioni  
e mostrare ai candidati la situazione reale  
e obiettività nei candidati  
e selezionatori  
e successo del candidato altrove  
e trascorsi  
influenza personale nella  
per una missione a lungo termine  
scegliere persone straordinarie  
semplificazione  
sensazione e intuito  
sentimenti  
“senza fatica non si ottiene nulla”  
sintesi  
    a partire dai dati specifici  
    logica, razionalità e buonsenso nella  
    tempo nella  
slittamento del lavoro  
sogni  
soluzioni  
“sopra il limite”, conversazioni  
“sotto il limite”, conversazioni  
stile e sostanza  
storie, entrambi i lati delle  
strategici, problemi, e problemi  
urgenti  
stress test  
strumenti  
successione  
successo  
    aspetti esteriori  
    e le persone giuste nei ruoli giusti  
    e Processo in 5 passi  
    imparare dal  
    nella vita  
suggerimenti

supervisione  
team  
tempeste rigeneranti  
tempo  
    e sintesi  
tentativi ed errori  
traguardo, continuare a impegnarsi fino al  
trascorsi  
trasferimenti  
trasparenza  
    estrema  
triangolazione  
tutto e niente, essere  
umiltà  
urgenti e strategiche, questioni  
vacanze  
validità di opinione  
    e comprendere il modo di  
    ragionare degli altri  
    e Persone Responsabili  
    e supervisione  
    e triangolazione  
    nei processi decisionali  
paragonare la propria con quella altrui  
scegliere persone autorevoli  
trascorsi  
valori  
valutazione degli altri  
valutazione delle capacità  
valutazioni  
verità  
    a tutti i costi  
    v. *anche* realtà  
violenze di massa  
visione  
visualizzazione

# Workplace Personality Inventory

## RINGRAZIAMENTI

I miei Principi di vita e di lavoro sono il risultato dei miei incontri con la realtà nell'arco di molti anni. Poiché i più importanti tra questi incontri sono stati quelli con Bob Prince, Greg Jensen, Giselle Wagner, Dan Bernstein, David McCormick, Eileen Murray, Joe Dobrich, Paul Collman, Rob Fired, Ross Waller, Brian Gold, Peter La Tronica, Claude Amadeo, Randal Sandler, Osman Nalbantoglu, Brian Kreiter, Tom Sinchak, Tom Waller, Janine Racanelli, Fran Schanne e Lisa Safian, queste sono le persone a cui sono più grato.

Io, Bob e Greg abbiamo dedicato gran parte della vita a tentare di scoprire le leggi eterne e universali delle economie e dei mercati. Giorno dopo giorno abbiamo interagito in modo solitamente riflessivo, raramente sanguinoso, occasionalmente euforico. Benché le nostre riunioni vertessero soprattutto sulle economie e i mercati e abbiano condotto alla scoperta di inestimabili principi economici e d'investimento, ci hanno anche insegnato moltissimo su noi stessi e su come è bene che le persone si comportino le une con le altre. Abbiamo espresso queste lezioni sotto forma di principi di vita e di lavoro, ancora più preziosi. Più di recente l'abbiamo fatto con Eileen Murray e Dave McCormick, che insieme mi hanno sostituito come co-amministratori delegati. Grazie, Dave e Eileen, di aver contribuito alla benedizione, di averla ricevuta e di prendervene cura.

Quando ho iniziato a riflettere sulla transizione di Bridgewater dalla prima alla seconda generazione, ho deciso di radunare i miei principi in questo libro di ricette per aiutare altre persone in azienda. Riunire una matassa caotica di principi e trasformarla in questo bel libro è stata un'impresa epica in cui Mark Kirby mi ha aiutato più di chiunque altro. Sono grato anche ad Arthur Goldwag e Mike Kubin per aver contribuito a

rifinire e perfezionare l'intero manoscritto (Mike l'ha fatto a titolo di amicizia). Sono grato inoltre ad Arianna Huffington, Tony Robbins, Norm Rosenthal e Kristina Nikolova per aver trovato il tempo di leggere il libro e offrire consigli preziosi.

Le persone che più mi hanno aiutato di giorno in giorno sono le «Ray's Angels» (Marilyn Caufield, Petra Koegel, Kristy Merola e Christina Drossakis), i «Ray's Leveragers» (Zack Wieder, Dave Alpert, Jen Gonyo e Andrew Sternlight – e gli ex moltiplicatori Elise Waxenberg, David Manners-Weber e John Woody) e i «Ray's Researchers» (Steven Kryger, Gardner Davis e Brandon Rowley – e l'ex ricercatore Mark Dinner). Sono grato anche a Jason Rotenberg, Noah Yechiely, Karen Karniol-Tambour, Bruce Steinberg, Larry Cofsky, Bob Elliott, Ramsen Betfarhad, Kevin Brennan, Kerry Reilly e Jacob Kline, parte della nuova generazione che contribuisce a ispirare e plasmare i nostri principi di investimento; a 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 e Bill Mahoney, che hanno incarnato i nostri principi agli occhi dei clienti; a David Ferrucci, che più di chiunque altro mi ha aiutato a convertire i Principi di lavoro in algoritmi; e a Jeff Taylor, Steve Elfanbaum, Stuart Friedman e Jen Healy, che mi aiutano a trasformarli in buonsenso per molte persone. I miei interessi sono sempre stati molteplici così come gli orientamenti del mio lavoro ma questi team si sono fatti carico delle mie missioni e mi hanno spronato ad andare avanti. Senza il loro aiuto non avrei raggiunto neanche una piccola parte dei miei risultati. Grazie di avermi sopportato e sostenuto.

Qualsiasi bellezza possiate trovare nel design di questo libro è merito della generosità e del talento di Phil Caravaggio. Quando ho messo online come PDF la versione originale dei Principi, mi ha contattato per farmi il dono di un'edizione a stampa dalla splendida impostazione grafica, creata con l'aiuto dell'artista e designer Rodrigo Corral. Phil, che è un brillante imprenditore, voleva solo ringraziarmi perché i principi l'avevano aiutato. Sono rimasto meravigliato dalla bellezza del libro e, quando Phil mi ha spiegato il significato che i principi avevano per lui, mi è sembrato di ricevere un altro dono che mi ha aiutato a trasformare il libro in realtà. Phil ha lavorato instancabilmente con Rodrigo per dar vita all'estetica

dell'oggetto che avete in mano in questo momento, anche stavolta senza chiedere nulla in cambio. Grazie, Phil!

Sei anni fa, Jofie Ferrari-Adler, direttore esecutivo di Simon & Schuster, ha letto i principi online, li ha trovati utili e mi ha spiegato che condividere questo libro era importante perché mi avrebbe permesso di aiutare gli altri. È stato un collaboratore prezioso in questa impresa. Nel valutare le mie opzioni in campo editoriale mi sono informato per trovare il miglior agente disponibile. Questa ricerca mi ha condotto a Jim Levine. Ho scoperto perché è così ammirato dai suoi clienti per il tempo, le capacità e l'empatia che sa offrire. Jim mi ha guidato nel processo di pubblicazione, che mi ha permesso di conoscere Jon Karp, il presidente di Simon & Schuster. Fin dall'inizio Jon ha voluto che il mio libro fosse più come lo volevo io che come lo voleva lui: e mi ha aiutato affinché fosse così.

Infine voglio ringraziare mia moglie Barbara e i miei figli Devon, Paul, Matt e Mark per aver sopportato me e i miei principi; e per avermi lasciato il tempo e lo spazio per creare questi principi e questo libro.

## L'AUTORE

Ray Dalio, cresciuto come un ragazzino qualunque della middle class di Long Island, a ventisei anni ha fondato la società di investimenti Bridgewater Associates nel suo trilocale e, nei successivi quarantadue, l'ha fatta crescere trasformandola nella quinta azienda privata più importante degli Stati Uniti (secondo *Fortune*). C'è riuscito creando una cultura interna senza eguali – una meritocrazia delle idee basata sulla verità a tutti i costi, la trasparenza estrema e i processi decisionali ponderati per la validità di opinione – che, a suo giudizio, può essere adottata da qualsiasi persona e organizzazione per raggiungere più facilmente i propri obiettivi.

Con il tempo, Dalio è diventato una delle 100 persone più influenti (secondo *Time*) e più ricche (secondo *Forbes*) del mondo, e poiché i suoi caratteristici principi di investimento hanno trasformato il settore, la rivista *CIO* l'ha definito «lo Steve Jobs degli investimenti» (quei principi saranno enunciati nel suo prossimo libro, *Principi di economia e investimenti*). Ritiene che il suo successo non sia dovuto a qualche tratto peculiare della sua personalità, ma che derivi dai principi che ha appreso – quasi sempre procedendo per tentativi ed errori – e da cui è convinto che chiunque possa trarre beneficio.

A sessantotto anni, l'obiettivo principale di Dalio è di trasmettere questi principi nel caso qualcun altro possa trovarli utili.