

PRINCIPLES

RAY DALIO

"Ray Dalio has provided me with invaluable guidance and insights that are now available to you in *Principles*."

—BILL GATES

"I found it to be truly extraordinary. Every page is full of so many principles of distinction and insights—and I love how Ray incorporates his history and his life in such an elegant way."

—TONY ROBBINS

NHỮNG NGUYÊN TẮC [PRINCIPLES]

BỞI RAY DALIO

Phần tiếp theo là ba phần riêng biệt có thể được đọc độc lập hoặc như một tổng thể được kết nối. Phần 1 là về mục đích và tầm quan trọng của việc có các nguyên tắc nói chung, không liên quan gì đến tôi. Phần 2 giải thích các nguyên tắc sống cơ bản nhất của tôi áp dụng cho mọi thứ tôi làm. Phần 3, giải thích các nguyên tắc quản lý của tôi khi chúng đang được thực hiện tại Bridgewater. Vì các nguyên tắc quản lý của tôi chỉ đơn giản là các nguyên tắc sống cơ bản nhất của tôi được áp dụng cho quản lý, đọc Phần 2 sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn về Phần 3, nhưng không bắt buộc - bạn có thể truy cập trực tiếp vào Phần 3 để xem các nguyên tắc quản lý của tôi là gì và Bridgewater có được chạy. Một ngày nào đó tôi muốn viết Phần 4 về các nguyên tắc đầu tư của mình. Nếu bạn đang tìm cách kiếm được nhiều tiền nhất cho mình (nghĩa là hiểu về nỗ lực), tôi khuyên bạn nên đọc Phần 1 và 2, và phần đầu của Phần 3 (thông qua Tóm tắt và Bảng Nguyên tắc) sẽ cung cấp cho bạn gần như toàn bộ bức tranh. Nó chỉ có khoảng 55 trang của một cuốn sách kích thước bình thường.

Trên hết, tôi muốn bạn tự suy nghĩ - quyết định 1) bạn muốn gì, 2) điều gì là đúng và 3) phải làm gì với nó. Tôi muốn bạn làm điều đó một cách chu đáo rõ ràng, để bạn có được những gì bạn muốn. Tôi đã viết cuốn sách này để giúp bạn làm điều đó. Tôi sẽ chỉ hỏi hai điều của bạn 1) rằng bạn cởi mở và 2) rằng bạn thành thật trả lời một số câu hỏi về những gì bạn muốn, những gì là đúng và những gì bạn muốn làm về nó. Nếu bạn làm những điều này, tôi tin rằng bạn sẽ nhận được rất nhiều từ cuốn sách này. Nếu bạn không thể làm những điều này, bạn nên suy nghĩ về lý do tại sao, bởi vì có lẽ bạn đã phát hiện ra một trong những trở ngại lớn nhất của bạn để có được những gì bạn muốn trong cuộc sống.

Contents

GIỚI THIỆU	6
PHẦN 1: TẦM QUAN TRỌNG CỦA NGUYÊN TẮC	8
1) NGUYÊN TẮC LÀ GÌ?	8
2) TẠI SAO NGUYÊN TẮC QUAN TRỌNG?	8
3) NGUYÊN TẮC Ở ĐÂU?	8
4) BẠN CÓ NGUYÊN TẮC SỐNG CỦA BẠN KHÔNG? NÓ LÀ GÌ?	9
5) BẠN SUY NGHĨ NÓ HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO, VÀ TẠI SAO?	9
PHẦN 2: NGUYÊN TẮC SỐNG CƠ BẢN NHẤT CỦA TÔI	10
TÔI ĐẾN TỪ ĐÂU?	10
NGUYÊN TẮC CƠ BẢN NHẤT CỦA TÔI	15
QUÁ TRÌNH TIẾN HÓA CÁ NHÂN	20
LỰA CHỌN QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN	21
HAI BẢN THÂN BẠN VÀ CỔ MÁY CỦA BẠN	26
QUY TRÌNH 5 BƯỚC CỦA TÔI ĐỂ NHẬN ĐƯỢC NHỮNG GÌ BẠN[40] MONG MUỐN TỪ CUỘC SỐNG	28
1) Thiết lập Mục Tiêu	30
2) Xác nhận và không chấp nhận các vấn đề	33
3) Chẩn đoán vấn đề	35
4) Thiết kế kế hoạch (Xác định giải pháp)	37
5) Làm theo kế hoạch	39
Mối quan hệ của các bước này	40
PHẦN 3: NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CỦA TÔI	43
VĂN HÓA VÀ CON NGƯỜI CỦA BRIDGEWATER	45
HÃY BẮT ĐẦU CÁCH NÀY	47
TÓM TẮT VÀ BẢNG NGUYÊN TẮC	47

ĐỂ CÓ VĂN HÓA TỐT ...	47
ĐỂ CÓ ĐƯỢC ĐÚNG NGƯỜI.....	49
NHẬN THỨC, CHẨN ĐOÁN, VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ.....	54
ĐỂ ĐƯA RA LỰA CHỌN HIỆU QUẢ HƠN.....	57
PHẦN 4: TÓM TẮT VÀ BẢNG NGUYÊN TẮC CÔNG VIỆC.....	59
ĐỂ CÓ MỘT VĂN HÓA TỐT.....	59
1) SỰ THẬT LÀ CHÂN LÝ.....	59
8) TẠO NÊN MỘT VĂN HÓA Ở ĐÓ VIỆC MẮC LỖI LÀ HIỂN NHIÊN NHƯNG KHÔNG CHẤP NHẬN VIỆC KHÔNG ĐỐI MẶT, GIẢI QUYẾT VÀ HỌC HỎI TỪ CHÚNG.....	61
20) LIÊN TỤC ĐỒNG BỘ.....	64
ĐỂ CÓ ĐÚNG NGƯỜI.....	72
37) RECOGNIZE THE MOST IMPORTANT DECISIONS YOU MAKE ARE WHO YOU CHOOSE TO BE YOUR RESPONSIBLE PARTY.....	72
44) NHẬN RA MỖI NGƯỜI ĐỀU CÓ SỰ KHÁC BIỆT.....	74
52) THUÊ ĐÚNG: VÌ HẬU QUẢ CỦA THUÊ SAI LÀ RẤT LỚN.....	79
64) QUẢN LÝ NHƯ THỂ AI ĐÓ ĐANG THIẾT KẾ VÀ VẬN HÀNH CỖ MÁY ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU.....	81
90) ĐÀO SÂU VÀ CỐ GẮNG TÌM HIỂU XEM BẠN MONG ĐỢI NHỮNG GÌ TỪ “CỖ MÁY” CỦA BẠN.....	89
100) ĐÁNH GIÁ MỌI NGƯỜI CHÍNH XÁC, KHÔNG “DỄ DẪI”.....	91
117) ĐÀO TẠO VÀ KIỂM TRA MỌI NGƯỜI THÔNG QUA KINH NGHIỆM.....	98
128) SẮP XẾP MỌI NGƯỜI VÀO CÔNG VIỆC PHÙ HỢP HOẶC SA THẢI HỌ.....	100
ĐỂ NHẬN THỨC, CHẨN ĐOÁN VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ.....	101
133) LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHẬN THỨC VẤN ĐỀ MỘT CÁCH HIỆU QUẢ.....	101
147) CHẨN ĐOÁN ĐIỀU HIỂU RÕ ĐÂU LÀ TRIỆU CHỨNG CỦA VẤN ĐỀ.....	105
163) ĐẶT MỌI THỨ TRONG QUAN ĐIỂM(HOÀN CẢNH).....	113
166) TẠO RA CỖ MÁY CỦA BẠN ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC THÀNH TỰU CHO BẢN THÂN.....	116
188) LÀM NHỮNG GÌ BẠN ĐẶT RA ĐỂ LÀM.....	123

ĐỂ QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ HƠN.....	123
190) NHÂN RA SỨC MẠNH CỦA VIỆC BIẾT LÀM NHƯ THẾ NÀO ĐỂ GIẢI QUYẾT VIỆC KHÔNG BIẾT	123
196) QUYẾT ĐỊNH MỌI VIỆC MỘT CÁCH LOGIC, CHẴNG HẠN TÍNH TOÁN GIÁ TRỊ KỲ VỌNG	125
198) NÊN NHỚ QUY TẮC 80/20 VÀ BIẾT CHÌA KHÓA 20% LÀ GÌ	125
205) TỔNG HỢP	127

GIỚI THIỆU

Nguyên tắc là các khái niệm có thể được áp dụng nhiều lần trong các trường hợp tương tự như khác biệt với câu trả lời hẹp cho câu hỏi cụ thể. Mỗi trò chơi đều có những nguyên tắc mà người chơi thành công thành thạo để đạt được kết quả chiến thắng. Cuộc sống cũng vậy. Nguyên tắc là cách đối phó thành công với quy luật tự nhiên hoặc quy luật của cuộc sống. Những người hiểu nhiều hơn về họ và hiểu rõ họ biết cách tương tác với thế giới hiệu quả hơn những người biết ít về họ hoặc biết họ ít hơn. Các nguyên tắc khác nhau áp dụng cho các khía cạnh khác nhau của cuộc sống - ví dụ: có "nguyên tắc trượt tuyết" để trượt tuyết, "nguyên tắc nuôi dạy con cái" để nuôi dạy con cái, "nguyên tắc quản lý" để quản lý, "nguyên tắc đầu tư" cho đầu tư, v.v. - và có quá nhiều "nguyên tắc sống" ảnh hưởng đến cách tiếp cận của chúng ta với tất cả mọi thứ. Và, tất nhiên, những người khác nhau đăng ký các nguyên tắc khác nhau mà họ tin rằng hoạt động tốt nhất.

Tôi tin tưởng rằng bất cứ thành công nào Bridgewater và tôi đã có được là nhờ hoạt động của chúng tôi theo các nguyên tắc nhất định. Tạo ra một nền văn hóa tuyệt vời, tìm đúng người, quản lý họ để làm những điều tuyệt vời và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và có hệ thống là những thách thức mà tất cả các tổ chức phải đối mặt. Điều khác biệt của họ là cách họ tiếp cận những thách thức này. Các nguyên tắc được trình bày trong các trang tiếp theo truyền đạt những cách độc đáo để thực hiện những điều này, đó là những lý do cho kết quả độc đáo của chúng tôi. Thành công của Bridgewater là kết quả từ những người tài năng vận hành theo các nguyên tắc được đặt ra ở đây, và nó sẽ tiếp tục nếu những người này hoặc những người tài năng khác tiếp tục hoạt động bởi họ. Giống như nhận được sự phù hợp, hầu như bất cứ ai cũng có thể làm điều đó nếu họ sẵn sàng làm những gì nó cần.

Những gì được viết ở đây chỉ là sự hiểu biết của tôi về những gì nó cần: các nguyên tắc sống cơ bản nhất của tôi, cách tiếp cận của tôi để có được những gì tôi muốn và "các nguyên tắc quản lý" của tôi dựa trên những nền tảng đó. Được kết hợp với nhau, những nguyên tắc này có nghĩa là vẽ nên một bức tranh về một quá trình theo đuổi sự thật và sự xuất sắc có hệ thống và cho những phần thưởng đi kèm với sự theo đuổi này. Tôi viết chúng cho mọi người xem xét để giúp Bridgewater và những người tôi quan tâm nhất.

Cho đến gần đây, tôi đã không viết ra những nguyên tắc này bởi vì tôi cảm thấy rằng việc cho người khác biết điều gì là tốt nhất cho họ. Nhưng theo thời gian, tôi thấy những người tôi quan tâm nhất đang phải vật lộn với các vấn đề và muốn giúp đỡ họ; Tôi cũng thấy rằng các vấn đề của họ hầu như luôn là kết quả của việc vi phạm một hoặc nhiều nguyên tắc này và vấn đề của họ có thể được giải quyết bằng cách áp dụng các nguyên tắc này. Vì vậy, tôi bắt đầu viết ra các loại vấn đề và các nguyên tắc bị hỏng gây ra chúng. Khi tôi bắt đầu, tôi không biết mình sẽ có bao nhiêu nguyên tắc, nhưng qua quá trình này, tôi phát hiện ra rằng khoảng 200 nguyên tắc bao gồm tất cả các vấn đề. [1] Tôi chắc chắn rằng tôi sẽ đến với nhiều hơn khi tôi tìm hiểu thêm.

Khi tôi nói rằng đây là những nguyên tắc của tôi, tôi không có nghĩa là theo cách sở hữu hoặc tự cao tự đại. Tôi chỉ có nghĩa là chúng là những lời giải thích về những gì cá nhân tôi tin. Tôi tin rằng những người tôi làm việc cùng và quan tâm phải tự suy nghĩ. Tôi đặt ra những nguyên tắc này và giải thích logic đằng sau chúng để chúng ta có thể cùng nhau

khám phá giá trị của chúng và kiểm tra chúng. Mặc dù tôi tin tưởng rằng những nguyên tắc này hoạt động tốt bởi vì tôi đã suy nghĩ rất kỹ về chúng, nhưng chúng đã làm việc tốt cho tôi trong nhiều năm và chúng đã đứng lên để xem xét hàng trăm người thông minh, hay hoài nghi, tôi cũng tin rằng không có gì là nhất định Tôi tin rằng điều tốt nhất chúng ta có thể hy vọng là rất có thể xảy ra. Bằng cách đưa họ ra khỏi đó và căng thẳng kiểm tra chúng, xác suất đúng của chúng sẽ tăng lên.

Tôi cũng tin rằng những nguyên tắc có giá trị nhất đối với mỗi chúng ta đến từ những cuộc gặp gỡ của chúng ta với thực tế và những suy ngẫm của chúng ta về những cuộc gặp gỡ này - không phải từ việc được dạy và chỉ đơn giản là chấp nhận nguyên tắc của người khác. Vì vậy, tôi đưa những thứ này ra để bạn suy ngẫm khi bạn gặp phải thực tế của mình, và không để bạn mù quáng làm theo. Điều tôi hy vọng nhất là bạn và những người khác sẽ cẩn thận xem xét chúng và thử vận hành chúng như một phần trong quy trình của bạn để khám phá những gì phù hợp nhất với bạn. Thông qua khám phá này, và với việc sử dụng ngày càng tăng, họ sẽ không chỉ được hiểu mà còn phát triển từ "nguyên tắc của Ray" thành "nguyên tắc của chúng ta" và Ray sẽ biến mất khỏi bức tranh theo cách tương tự như ký ức về trượt tuyết của một người hoặc người hướng dẫn quần vợt mờ dần và mọi người chỉ chú ý đến những gì hoạt động. [2] Vì vậy, khi tiêu hóa từng nguyên tắc, xin vui lòng ...

...hỏi bản thân mình: “Nó có ĐÚNG không?”

Trước khi tôi thảo luận về các nguyên tắc quản lý, điều quan trọng đối với tôi là phải nói rõ các nguyên tắc sống cơ bản nhất của riêng mình vì các nguyên tắc quản lý của tôi là một phần mở rộng của chúng.

Trong Phần 1, tôi giải thích ý của tôi về các nguyên tắc, tại sao tôi tin rằng chúng quan trọng và làm thế nào chúng cần thiết để có được những gì bạn muốn trong cuộc sống.

Phần 2 giải thích các nguyên tắc sống cơ bản nhất của tôi. Tôi mô tả những gì tôi tin là cách tốt nhất để tương tác với thực tế để tìm hiểu xem nó như thế nào và làm thế nào để đối phó với nó một cách hiệu quả nhất để đạt được điều bạn muốn. Tôi cũng thảo luận về những gì tôi tin là những cái bẫy phổ biến nhất mà mọi người rơi vào khiến họ không thể có được thứ họ muốn và làm thế nào cuộc sống của mọi người có thể tốt hơn bằng cách tránh chúng. Tôi đã viết điều này để bạn có thể hiểu rõ hơn tại sao các nguyên tắc khác của tôi là những gì chúng là, mặc dù bạn không cần phải đọc phần này để hiểu những phần khác.

Phần 3 là về các nguyên tắc quản lý của tôi. Vì tôi đã điều hành Bridgewater hơn 35 năm, điều đó giải thích cách tiếp cận của Bridgewater cho đến nay. Nó bắt đầu ở cấp độ lớn, khái niệm, với lời giải thích tại sao tôi tin rằng bất kỳ kết quả nào của công ty chủ yếu được quyết định bởi con người và văn hóa của nó. Sau đó, nó đi sâu vào những gì tôi tin là những nguyên tắc quan trọng đằng sau việc tạo ra một nền văn hóa tuyệt vời, tuyển dụng đúng người, quản lý họ để đạt được sự xuất sắc, giải quyết vấn đề một cách có hệ thống và đưa ra quyết định tốt.

Tất nhiên có rất nhiều loại nguyên tắc khác. Ví dụ, tôi hy vọng một ngày nào đó sẽ viết về các nguyên tắc đầu tư của tôi. Tuy nhiên, các nguyên tắc quản lý hiện là thứ chúng ta cần nhất, vì vậy đây là những nguyên tắc mà tôi nghĩ có ý nghĩa và đã làm việc cho tôi.

PHẦN 1: TẦM QUAN TRỌNG CỦA NGUYÊN TẮC

Tôi tin rằng có những nguyên tắc làm việc là điều cần thiết để có được những gì chúng ta muốn trong cuộc sống. Tôi cũng tin rằng để hiểu nhau, chúng ta phải hiểu nguyên tắc của nhau. [3] Đó là lý do tại sao tôi tin rằng chúng ta cần nói về họ.

Chúng ta sẽ bắt đầu bằng cách kiểm tra các câu hỏi sau:

Nguyên tắc là gì?

Tại sao các nguyên tắc quan trọng?

Nguyên tắc đến từ đâu?

Bạn có nguyên tắc mà bạn sống cuộc sống của bạn bằng cách? Họ là ai?

Bạn nghĩ chúng sẽ hoạt động tốt như thế nào, và tại sao?

Trả lời tất cả các câu hỏi với sự trung thực hoàn toàn, mà không phải lo lắng những gì tôi hoặc người khác có thể nghĩ. Sự trung thực đó sẽ cho phép bạn thoải mái sống với các nguyên tắc của riêng mình và tự đánh giá bản thân bằng cách bạn luôn vận hành chúng một cách kiên định. Nếu bạn không có nhiều nguyên tắc chu đáo, đừng lo lắng. Chúng tôi sẽ đến đó cùng nhau, nếu chúng tôi vẫn cởi mở.

1) NGUYÊN TẮC LÀ GÌ?

Giá trị của bạn là những gì bạn cho là quan trọng, theo nghĩa đen là những gì bạn "giá trị". Nguyên tắc là những gì cho phép bạn sống một cuộc sống phù hợp với những giá trị đó. Nguyên tắc kết nối các giá trị của bạn với hành động của bạn; chúng là đèn hiệu hướng dẫn hành động của bạn và giúp bạn giải quyết thành công các quy luật thực tế. Đó là nguyên tắc của bạn mà bạn biến khi bạn phải đối mặt với những lựa chọn khó khăn.

2) TẠI SAO NGUYÊN TẮC QUAN TRỌNG?

Tất cả những người thành công hoạt động theo nguyên tắc giúp họ thành công. Nếu không có nguyên tắc, bạn sẽ bị buộc phải phản ứng với các tình huống xảy ra với bạn mà không xem xét những gì bạn coi trọng nhất và làm thế nào để đưa ra lựa chọn để có được những gì bạn muốn. Điều này sẽ ngăn bạn tận dụng tối đa cuộc sống của bạn. Mặc dù hoạt động mà không có nguyên tắc là xấu cho các cá nhân, thậm chí còn tồi tệ hơn đối với các nhóm cá nhân (chẳng hạn như các công ty) vì nó dẫn đến việc mọi người ngẫu nhiên va vào nhau mà không hiểu giá trị của chính họ và cách ứng xử để phù hợp với các giá trị đó.

3) NGUYÊN TẮC Ở ĐÂU?

Đôi khi chúng tôi rèn các nguyên tắc của riêng mình và đôi khi chúng tôi chấp nhận các nguyên tắc của người khác, hoặc các gói nguyên tắc tổng thể, chẳng hạn như tôn giáo và các hệ thống pháp lý. Mặc dù việc sử dụng các nguyên tắc của người khác không hẳn là điều xấu - thật khó để tự mình nghĩ ra và thường có rất nhiều sự khôn ngoan đã được tạo ra - ***áp dụng các nguyên tắc đóng gói sẵn mà không có nhiều suy nghĩ khiến bạn có nguy cơ không nhất quán với các giá trị thực sự của bạn.*** Giữ nguyên tắc không tương thích có thể dẫn đến xung đột giữa các giá trị và hành động - giống như kẻ đạo

đức giả, người tự nhận là tôn giáo nhưng lại hành xử trái với giáo lý của nó. Nguyên tắc của bạn cần phản ánh các giá trị mà bạn thực sự tin tưởng.

4) BẠN CÓ NGUYÊN TẮC SỐNG CỦA BẠN KHÔNG? NÓ LÀ GÌ?

Nguyên tắc của bạn sẽ xác định tiêu chuẩn hành vi của bạn. Khi bạn tham gia vào mối quan hệ với người khác, nguyên tắc của bạn và họ sẽ quyết định cách bạn tương tác. Những người đã chia sẻ các giá trị và nguyên tắc hòa hợp. Những người không chịu đựng những hiểu lầm và xung đột với nhau. Quá thường xuyên trong các mối quan hệ, nguyên tắc của mọi người là không rõ ràng. Hãy nghĩ về những người mà bạn thân nhất. Giá trị của chúng có phù hợp với bạn không?

Bạn coi trọng giá trị gì nhất?

5) BẠN SUY NGHĨ NÓ HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO, VÀ TẠI SAO?

Những nguyên tắc có giá trị nhất đến từ những trải nghiệm của chính chúng ta và những suy ngẫm của chúng ta về những trải nghiệm đó. Mỗi khi chúng ta đối mặt với những lựa chọn khó khăn, chúng ta tinh chỉnh các nguyên tắc của mình bằng cách tự hỏi mình những câu hỏi khó. Ví dụ, khi các đại diện của chúng tôi ở Washington đang điều tra xem các thành phần khác nhau trong xã hội có hành xử đạo đức hay không, họ đồng thời vật lộn với các câu hỏi như: "Chính phủ có nên trừng phạt người dân vì đạo đức xấu hay chỉ nên viết và thực thi luật pháp?" Các câu hỏi thuộc loại này - trong trường hợp này, về bản chất của chính phủ - đánh giá chu đáo về các phương pháp thay thế. Những đánh giá này lần lượt dẫn đến các nguyên tắc có thể được áp dụng cho các dịp tương tự trong tương lai. Một ví dụ khác, "Tôi sẽ không ăn cắp" có thể là một nguyên tắc mà bạn đề cập khi lựa chọn có hay không ăn cắp. Nhưng để có hiệu quả nhất, mỗi nguyên tắc phải phù hợp với các giá trị của bạn và tính nhất quán này đòi hỏi bạn phải hỏi: Tại sao? Là lý do bạn sẽ không ăn cắp vì bạn cảm thấy đồng cảm với nạn nhân tiềm năng của mình? Có phải vì bạn sợ bị bắt? Bằng cách đặt câu hỏi như vậy, chúng tôi tinh chỉnh sự hiểu biết của chúng tôi và sự phát triển của các nguyên tắc của chúng tôi trở nên phù hợp hơn với các giá trị cốt lõi của chúng tôi. Để thành công, bạn phải đưa ra những lựa chọn chính xác, khó khăn. Bạn phải có khả năng "cắt chân để cứu một mạng sống", ở cả cấp độ cá nhân và, nếu bạn lãnh đạo mọi người, ở cấp độ nhóm. Và để trở thành một nhà lãnh đạo tuyệt vời, điều quan trọng cần nhớ là bạn sẽ phải đưa ra những lựa chọn này bằng cách hiểu và quan tâm đến người của bạn chứ không phải bằng cách làm theo họ.

Bạn phải trả lời những câu hỏi này cho chính mình. Điều tôi hy vọng nhất là bạn sẽ xem xét cẩn thận các nguyên tắc chúng tôi sẽ khám phá trong tài liệu này và thử vận hành chúng, như một phần của quá trình khám phá những gì phù hợp nhất với bạn. Theo thời gian, câu trả lời cho những câu hỏi này sẽ phát triển từ "nguyên tắc của Ray" thành "nguyên tắc của tôi" và "Ray" sẽ mờ dần trong bức tranh giống như những ký ức về huấn luyện viên trượt tuyết hoặc huấn luyện viên bóng rổ của bạn mờ dần sau khi bạn thành thạo thể thao.

Vì vậy, vì tôi tin rằng việc áp dụng các nguyên tắc đóng gói sẵn mà không cần suy nghĩ nhiều là rủi ro, tôi đang đề nghị bạn tham gia cùng tôi thảo luận về các nguyên tắc hướng dẫn cách chúng ta hành động. Khi xem xét từng nguyên tắc, xin vui lòng tự hỏi: **"Có đúng không?"** Mặc dù tài liệu cụ thể này sẽ luôn thể hiện đúng như những gì tôi tin, nhưng

những người khác chắc chắn sẽ có những nguyên tắc của riêng họ, và thậm chí có thể là tài liệu về nguyên tắc của riêng họ, và những người quản lý tương lai của Bridgewater sẽ làm việc theo cách riêng của họ để xác định những nguyên tắc nào Bridgewater sẽ vận hành. Nhiều nhất, đây sẽ vẫn là một tài liệu tham khảo về các nguyên tắc để mọi người xem xét khi họ quyết định điều gì là quan trọng và cách ứng xử.

PHẦN 2: NGUYÊN TẮC SỐNG CƠ BẢN NHẤT CỦA TÔI

Thời gian là như một dòng sông mà sẽ đưa bạn về phía trước vào cuộc chạm trán với thực tế mà sẽ yêu cầu bạn phải đưa ra quyết định. Bạn không thể làm con sông ngừng chảy cũng như bạn không thể tránh những cuộc chạm trán. Bạn chỉ có thể đối mặt những cuộc gặp gỡ này theo cách tốt nhất có thể.

Đó là những gì phần này nói về nó.

TÔI ĐẾN TỪ ĐÂU?

Vì tất cả chúng ta đều là sản phẩm của gen và môi trường của chúng ta và tiếp cận thế giới với những thành kiến, tôi nghĩ rằng nó có liên quan với tôi để nói với bạn một chút về nền tảng của tôi để bạn có thể biết tôi đến từ đâu.

Tôi lớn lên trong một khu phố trung lưu ở Long Island, con trai duy nhất của một nhạc sĩ nhạc jazz và một người mẹ ở nhà. Tôi là một đứa trẻ rất bình thường và là một học sinh kém bình thường. Tôi thích chơi với bạn bè - ví dụ, chạm bóng đá trên đường phố và tôi không thích trường học, một phần vì tôi có, và vẫn còn, một trí nhớ vợ vợ [4] và một phần vì tôi không thể. Tôi cảm thấy phẫn khích về việc buộc bản thân phải nhớ những gì người khác muốn tôi nhớ mà không hiểu tất cả những gì công việc này sẽ mang lại cho tôi. Để có động lực, tôi cần phải làm việc cho những gì tôi muốn, không phải cho những gì người khác muốn tôi làm. Và để thành công, tôi cần phải tự mình tìm ra cách để có được thứ mình muốn, không nhớ những sự thật tôi được bảo phải nhớ.

Một điều tôi muốn là tiền. Vì vậy, tôi đã có một tuyến đường báo chí, tôi cắt cỏ, tôi xúc tuyết trên đường lái xe, tôi rửa bát trong một nhà hàng, và, bắt đầu khi tôi 12 tuổi, tôi buồn bã.

Đó là những năm 1960. Vào thời điểm thị trường chứng khoán đang bùng nổ và mọi người đang nói về nó, đặc biệt là những người mà tôi đã buồn. Thế là tôi bắt đầu đầu tư. Cổ phiếu đầu tiên tôi mua là một công ty có tên là hãng hàng không Đông Bắc và lý do duy nhất tôi mua nó là công ty duy nhất tôi nghe nói về việc giao dịch với giá dưới 5 đô la một cổ phiếu, vì vậy tôi có thể mua thêm cổ phiếu, mà tôi nghĩ là một điều tốt. Nó đã đi lên rất nhiều. Nó sắp sửa bị phá vỡ nhưng một công ty khác đã mua nó, vì vậy nó tăng gấp ba lần. Tôi đã kiếm được tiền vì tôi may mắn, mặc dù tôi đã không thấy nó như vậy. Tôi đoán rằng trò chơi này là dễ dàng. Rốt cuộc, với hàng ngàn công ty được liệt kê trên tờ báo, việc tìm được ít nhất một công ty sẽ đi lên khó khăn như thế nào? Khi so sánh với các công việc khác của tôi, cách kiếm tiền này có vẻ vui hơn nhiều, dễ dàng hơn nhiều và sinh lợi hơn nhiều. Tất nhiên, tôi không mất nhiều thời gian để mất tiền trên thị trường và tìm hiểu về mức độ khó của việc đúng và chi phí sai.

Vì vậy, những gì tôi thực sự muốn làm bây giờ là đánh bại thị trường. Tôi chỉ phải tìm ra cách để làm điều đó. Việc theo đuổi mục tiêu này đã dạy tôi:

1) Không dễ để tôi tự tin rằng ý kiến của mình là đúng. Trong thị trường, bạn có thể làm một khối lượng công việc khổng lồ mà vẫn sai.

2) Ý kiến xấu có thể rất tốn kém. Hầu hết mọi người đưa ra ý kiến và không có chi phí cho họ. Không như vậy trên thị trường. Đây là lý do tại sao tôi đã học được cách thận trọng. Cho dù tôi làm việc chăm chỉ đến đâu, tôi thực sự không thể chắc chắn.

3) Sự đồng thuận thường sai, vì vậy tôi phải là một nhà tư tưởng độc lập. Để kiếm tiền, bạn phải đúng khi họ sai.

Vì thế ...

... 1) Tôi làm việc vì những gì tôi muốn chứ không phải vì những gì người khác muốn tôi làm. Vì lý do đó, tôi không bao giờ cảm thấy rằng tôi phải làm bất cứ điều gì. Tất cả công việc tôi từng làm chỉ là những gì tôi cần làm để có được những gì tôi muốn. Vì tôi luôn có đặc quyền không phải đấu cho những gì tôi không muốn, tôi không bao giờ cảm thấy bị buộc phải làm bất cứ điều gì.

... 2) Tôi đã đưa ra những ý kiến độc lập tốt nhất mà tôi có thể tập hợp được để đạt được điều mình muốn. Ví dụ, khi tôi muốn kiếm tiền trên thị trường, tôi biết rằng tôi phải tìm hiểu về các công ty để đánh giá sự hấp dẫn của cổ phiếu của họ. Vào thời điểm đó, tạp chí Fortune có một phiếu giảm giá nhỏ mà bạn có thể gửi thư để nhận báo cáo hàng năm của bất kỳ công ty nào trên Fortune 500, miễn phí. Vì vậy, tôi đã đặt hàng tất cả các báo cáo hàng năm và tìm cách vượt qua những báo cáo thú vị nhất và hình thành ý kiến [5] về việc công ty nào thú vị.

... 3) Tôi đã “Stress Test” ý kiến của mình bằng cách có những người thông minh nhất mà tôi có thể tìm thấy thách thức họ để tôi có thể tìm ra mình đã sai ở đâu. [6] Tôi không bao giờ quan tâm nhiều đến kết luận của người khác - chỉ vì lý do dẫn đến những kết luận này. Lý do đó đã có ý nghĩa với tôi. Thông qua quá trình này, tôi đã cải thiện cơ hội của mình là đúng, và tôi đã học được rất nhiều từ rất nhiều người tuyệt vời.

... 4) Tôi vẫn cảnh giác về việc quá tự tin, và tôi đã tìm ra cách giải quyết hiệu quả với việc tôi không biết. Tôi đã giải quyết việc tôi không biết bằng cách tiếp tục thu thập thông tin cho đến khi tôi đạt đến mức tôi có thể tự tin hoặc bằng cách loại bỏ sự tiếp xúc của tôi với những rủi ro không biết. [7]

... 5) Tôi vật lộn với thực tế của mình, phản ánh về hậu quả của các quyết định của mình, và học hỏi và cải thiện từ quá trình này.

Bằng cách làm những điều này, tôi đã học được tầm quan trọng và sự tự do như thế nào khi nghĩ cho bản thân mình.

Tóm lại, đây là toàn bộ cách tiếp cận mà tôi tin rằng sẽ phù hợp nhất với bạn - tóm tắt tốt nhất về những gì tôi muốn những người đang làm việc với tôi làm để hoàn thành những điều tuyệt vời. **Tôi muốn bạn làm việc cho chính mình, đưa ra ý kiến độc lập, kiểm tra căng thẳng, cảnh giác về việc quá tự tin và suy nghĩ về hậu quả của quyết định của bạn và không ngừng cải thiện.**

Sau khi tốt nghiệp trung học, tôi đã đi đến một trường đại học địa phương mà tôi hầu như không vào được. Tôi yêu nó, không giống như trường trung học, bởi vì tôi có thể tìm hiểu về những điều mà tôi quan tâm; Tôi học vì tôi thích nó, không phải vì tôi phải làm.

Vào thời điểm đó, The Beatles đã thực hiện một chuyến đi đến Ấn Độ để học cách thiền, điều này đã kích thích sự quan tâm của tôi, vì vậy tôi đã học được cách thiền. Nó giúp tôi suy nghĩ rõ ràng và sáng tạo hơn, vì vậy tôi chắc chắn rằng điều đó đã nâng cao sự thích thú của tôi và thành công trong việc học. [8] Không giống như ở trường trung học, ở trường đại học tôi đã làm rất tốt.

Và tất nhiên tôi tiếp tục giao dịch thị trường. Trong khoảng thời gian này, tôi bắt đầu quan tâm đến giao dịch hàng hóa tương lai, mặc dù sau đó hầu như không có ai giao dịch chúng. Tôi bị thu hút khi giao dịch chúng chỉ vì chúng có yêu cầu ký quỹ thấp nên tôi nghĩ rằng tôi có thể kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách này (tôi dự định là vậy).

Khi tôi tốt nghiệp đại học, năm 1971, tôi đã được nhận vào trường kinh doanh Harvard, nơi tôi sẽ đến vào mùa thu. Mùa hè năm đó giữa đại học và HBS tôi đã viết thư trên sàn của Sở giao dịch chứng khoán New York. Đây là mùa hè của sự cố hệ thống tiền tệ toàn cầu (nghĩa là hệ thống Bretton Woods). Đó là một trong những sự kiện kinh tế ấn tượng nhất từ trước đến nay và tôi đã ở tâm chấn của nó, vì vậy nó làm tôi rất phấn khích. Đó là một cuộc khủng hoảng tiền tệ thúc đẩy tất cả các hành vi thị trường, vì vậy tôi đào sâu tìm hiểu thị trường tiền tệ. Thị trường tiền tệ sẽ rất quan trọng đối với tôi đến hết cuộc đời.

Mùa thu năm đó tôi đã đến Trường Kinh doanh Harvard, điều mà tôi rất phấn khích vì tôi cảm thấy rằng mình đã leo lên đỉnh và sẽ là người giỏi nhất trong số những người giỏi nhất. Mặc dù có những kỳ vọng cao, nơi này thậm chí còn tốt hơn tôi mong đợi vì phương pháp nghiên cứu trường hợp cho phép kết thúc mở ra mọi thứ và tranh luận với những người khác để có được câu trả lời tốt nhất, thay vì ghi nhớ sự thật. Tôi yêu môi trường làm việc chăm chỉ, vui chơi.

Vào mùa hè giữa hai năm ở HBS, tôi đã theo đuổi sở thích của mình trong giao dịch hàng hóa tương lai bằng cách thuyết phục Giám đốc Hàng hóa cho Merrill Lynch giao cho tôi một công việc trợ lý. Vào thời điểm đó, giao dịch hàng hóa vẫn là một điều tối nghĩa phải làm.

Vào mùa thu, tôi đã quay trở lại HBS, và trong năm học đó, những năm 1972-73, giao dịch hàng hóa tương lai đã trở thành một điều nóng bỏng. Đó là bởi vì sự cố hệ thống tiền tệ xảy ra vào năm 1971 đã dẫn đến một sự gia tăng lạm phát khiến giá hàng hóa tăng cao hơn. Do đó, cú sốc dầu đầu tiên xảy ra vào năm 1973. Khi lạm phát bắt đầu tăng, Cục Dự trữ Liên bang đã thắt chặt chính sách tiền tệ để chống lại nó, vì vậy chứng khoán đã đi xuống trong thị trường gấu tồi tệ nhất kể từ Đại suy thoái. Vì vậy, giao dịch hàng hóa tương lai là nóng và đầu tư thị trường chứng khoán thì không. Đương nhiên, các nhà môi giới không có bộ phận giao dịch hàng hóa muốn họ, và thiếu người biết bất cứ điều gì về nó. Hầu như không ai trong ngành kinh doanh hàng hóa tương lai có loại nền tảng Trường Kinh doanh Harvard mà tôi có. Vì vậy, tôi đã được thuê làm Giám đốc Hàng hóa tại một công ty môi giới có quy mô vừa phải và được cho một muối cũ, người có nhiều kinh nghiệm môi giới hàng hóa để giúp tôi thành lập một bộ phận hàng hóa. Môi trường thị trường chứng khoán tồi tệ đã kết thúc việc đưa nhà môi giới này xuống trước khi chúng ta có thể giao dịch hàng hóa tương lai. Tôi đã đi đến một môi giới lớn

hơn, thành công hơn, nơi tôi phụ trách kinh doanh tổ chức / phòng ngừa rủi ro. Nhưng tôi không phù hợp với tổ chức này, vì vậy tôi bị sa thải vì không tuân theo.

Vì vậy, vào năm 1975, sau hai năm hoạt động nhanh chóng ở Phố Wall sau giờ học, tôi bắt đầu Bridgewater. Ngay sau đó, tôi kết hôn và bắt đầu gia đình.

Trong suốt thời gian này và cho đến bây giờ tôi đã làm theo cách tiếp cận cơ bản tương tự mà tôi đã sử dụng như một cán bộ 12 năm đang cố gắng đánh bại thị trường, tức là, bằng **1) làm việc cho những gì tôi muốn, không phải cho những gì người khác muốn tôi làm; 2) đưa ra những ý kiến độc lập tốt nhất mà tôi có thể tập hợp để tiến tới mục tiêu của mình; 3) "Stress Test" ý kiến của tôi bằng cách có những người thông minh nhất mà tôi có thể tìm thấy thách thức họ để tôi có thể tìm ra nơi tôi đã sai; 4) cảnh giác về sự tự tin thái quá, và giỏi không biết; và 5) vật lộn với thực tế, trải nghiệm kết quả của các quyết định của tôi và suy nghĩ về những gì tôi đã làm để sản xuất chúng để tôi có thể cải thiện.**

Kể từ khi tôi bắt đầu Bridgewater, việc có được nhiều kinh nghiệm hơn đã dạy tôi nhiều hơn, chủ yếu bằng cách phạm sai lầm và học hỏi từ chúng. Quan trọng nhất:

Tôi đã học được rằng thất bại là do không chấp nhận và đối phó thành công với thực tế cuộc sống và việc đạt được thành công chỉ đơn giản là vấn đề chấp nhận và xử lý thành công tất cả thực tế của tôi.

Tôi đã học được rằng tìm ra điều gì là đúng, bất kể đó là gì, bao gồm tất cả những điều mà hầu hết mọi người nghĩ là xấu - như sai lầm và điểm yếu cá nhân - điều này là tốt vì sau đó tôi có thể giải quyết những điều này để tôi không còn gặp lại nó nữa.

Tôi học được rằng không có gì phải sợ từ sự thật. Trong khi một số sự thật có thể đáng sợ - ví dụ, phát hiện ra rằng bạn mắc một căn bệnh chết người - biết chúng cho phép chúng ta đối phó với chúng tốt hơn. Thành thật và để người khác hoàn toàn trung thực, cho phép tôi và những người khác khám phá đầy đủ suy nghĩ của chúng tôi và đưa chúng tôi đến những phản hồi cần thiết cho việc học của chúng tôi.

Tôi đã học được rằng trung thực là cách tìm thấy sự tự do trong tôi. Tôi tin rằng những người một chiều ở bên trong và tin rằng họ cần phải là một cách khác ở bên ngoài để làm hài lòng người khác sẽ trở nên mâu thuẫn và thường mất liên lạc với những gì họ thực sự nghĩ và cảm nhận. Thật khó để họ có thể hạnh phúc và gần như không thể để họ ở trạng thái tốt nhất. Tôi biết điều đó đúng với tôi.

Tôi đã học được rằng tôi muốn những người tôi giao dịch nói những gì họ thực sự tin và lắng nghe những gì người khác nói để trả lời, để tìm ra điều gì là đúng. Tôi đã học được rằng một trong những nguồn vấn đề lớn nhất trong xã hội của chúng ta xuất phát từ những người có vô số lý thuyết sai trong đầu - thường là những lý thuyết chỉ trích người khác - rằng họ sẽ không kiểm tra bằng cách nói với những người có liên quan về họ. Thay vào đó, họ nói chuyện sau lưng mọi người, dẫn đến thông tin sai lệch phổ biến. Tôi đã học cách ghét điều này bởi vì tôi có thể thấy rằng việc đưa ra những đánh giá về mọi người để họ bị xét xử và kết án trong đầu bạn, mà không hỏi họ về quan điểm của họ, là cả phi đạo đức và không hiệu quả. [9] Vì vậy, tôi đã học cách yêu sự chính trực thực sự (nói những điều tương tự như người ta tin) [10] và coi thường sự thiếu sót của nó. [11]

Tôi đã học được rằng mọi người đều phạm sai lầm và có điểm yếu và một trong những điều quan trọng nhất khiến mọi người khác biệt là cách tiếp cận để xử lý chúng. Tôi đã học được rằng có một vẻ đẹp đáng kinh ngạc cho những sai lầm, bởi vì trong mỗi sai lầm là một câu đố và một viên ngọc mà tôi có thể nhận được nếu tôi giải quyết nó, tức là, một nguyên tắc mà tôi có thể sử dụng để giảm thiểu sai lầm của mình trong tương lai. Tôi đã học được rằng mỗi sai lầm có lẽ là sự phản ánh của một cái gì đó mà tôi (hoặc những người khác) đã làm sai, vì vậy nếu tôi có thể tìm ra đó là gì, tôi có thể học cách hiệu quả hơn. Tôi đã học được rằng vật lộn với những vấn đề, sai lầm và điểm yếu của tôi là sự rèn luyện đã củng cố tôi. Ngoài ra, tôi đã học được rằng chính nỗi đau của môn đấu vật này đã khiến tôi và những người xung quanh đánh giá cao những thành công của chúng tôi. [12]

Tôi đã học được rằng bức tranh thành công phổ biến - giống như một bức ảnh bóng bẩy về một người đàn ông hay một người phụ nữ lý tưởng trong danh mục Ralph Lauren, với một tiểu sử đỉnh kèm liệt kê tất cả những thành tựu của họ như đến trường dự bị tốt nhất và trường đại học Ivy League, và nhận được tất cả các câu trả lời ngay trong các bài kiểm tra - là một bức tranh không chính xác về người thành công điển hình. Tôi đã gặp một số người tuyệt vời và học được rằng không ai trong số họ được sinh ra tuyệt vời - tất cả họ đều mắc rất nhiều sai lầm và có nhiều điểm yếu. Vì vậy, tôi đã học được rằng những người tận dụng tối đa quá trình gặp phải thực tế, đặc biệt là những trở ngại đau đớn, học hỏi nhiều nhất và có được những gì họ muốn nhanh hơn những người không. Tôi đã học được rằng họ là những người tuyệt vời - những người tôi muốn có xung quanh tôi.

Nói tóm lại, tôi học được rằng việc hoàn toàn trung thực, đặc biệt là về những sai lầm và điểm yếu, dẫn đến tốc độ cải thiện nhanh chóng và chuyển sang những gì tôi muốn.

Mặc dù cách tiếp cận này có hiệu quả với tôi, tôi thấy nó trái ngược với hầu hết các cách tiếp cận khác, điều này tạo ra những thách thức về truyền thông. Cụ thể, tôi thấy rằng:

Trong khi hầu hết những người khác dường như tin rằng học những gì chúng ta được dạy là con đường dẫn đến thành công, tôi tin rằng tự mình tìm ra những gì bạn muốn và làm thế nào để có được nó là một con đường tốt hơn. [13]

Trong khi hầu hết những người khác dường như tin rằng có câu trả lời tốt hơn là có câu hỏi, tôi tin rằng có câu hỏi tốt hơn là có câu trả lời vì nó dẫn đến việc học hỏi nhiều hơn. [14]

Trong khi hầu hết những người khác dường như tin rằng sai lầm là điều xấu, tôi tin rằng sai lầm là điều tốt bởi vì tôi tin rằng hầu hết việc học tập đều thông qua việc mắc lỗi và phản ánh chúng.

Mặc dù hầu hết những người khác dường như tin rằng việc tìm ra điểm yếu của một người là một điều xấu, tôi tin rằng đó là một điều tốt vì đó là bước đầu tiên để tìm hiểu những gì cần làm về họ và không để họ cản trở bạn.

Trong khi hầu hết những người khác dường như tin rằng nỗi đau là xấu, tôi tin rằng nỗi đau là cần thiết để trở nên mạnh mẽ hơn. [15]

Một trong những lợi thế của việc tôi đã hơn 60 tuổi - và không có nhiều - là chúng tôi có thể nhìn lại câu chuyện của mình để xem tôi đã đến với những niềm tin này như thế nào và chúng đã làm việc cho tôi như thế nào. Bây giờ là hơn 35 năm sau khi tôi bắt đầu Bridgewater và khoảng cùng số năm kể từ khi tôi kết hôn và bắt đầu gia đình. Tôi rõ ràng không phải là con đẻ của Ralph Lauren vì thành công, nhưng tôi đã có rất nhiều thành công, mặc dù chúng có lẽ không như bạn nghĩ.

Vâng, tôi đã bắt đầu Bridgewater từ đầu, và bây giờ nó là một công ty thành công duy nhất và tôi nằm trong danh sách Forbes 400. Nhưng những kết quả này không bao giờ là mục tiêu của tôi - chúng chỉ là kết quả còn lại - vì vậy việc tôi nhận được chúng không thể là dấu hiệu cho sự thành công của tôi. Và, thật lòng mà nói, tôi chưa bao giờ thấy họ rất bổ ích. [16]

Điều tôi muốn là có một cuộc sống thú vị, đa dạng với nhiều điều học hỏi - và đặc biệt là công việc có ý nghĩa và các mối quan hệ có ý nghĩa. Tôi cảm thấy rằng tôi đã nhận được những điều này trong sự phong phú và tôi hạnh phúc. Và tôi cảm thấy rằng tôi đã có được những gì tôi muốn bằng cách làm theo cách tiếp cận cơ bản tương tự mà tôi đã sử dụng như một cán bộ 12 năm đang cố gắng đánh bại thị trường, tức là, 1) làm việc cho những gì tôi muốn, không phải cho những gì người khác muốn tôi làm; 2) đưa ra những ý kiến độc lập tốt nhất mà tôi có thể tập hợp để tiến tới mục tiêu của mình; 3) **“Stress Test”** ý kiến của tôi bằng cách có những người thông minh nhất mà tôi có thể tìm thấy thách thức họ để tôi có thể tìm ra nơi tôi đã sai; 4) cảnh giác về sự tự tin thái quá, sự không biết; và 5) vật lộn với thực tế, trải nghiệm kết quả của các quyết định của tôi và suy nghĩ về những gì tôi đã làm để sản xuất chúng để tôi có thể cải thiện. Tôi tin rằng bằng cách làm theo phương pháp này, tôi đã tiến nhanh hơn đến mục tiêu của mình bằng cách học hỏi nhiều hơn là nếu tôi không tuân theo nó.

Dưới đây là những nguyên tắc quan trọng nhất mà tôi học được trên đường đi.

NGUYÊN TẮC CƠ BẢN NHẤT CỦA TÔI

Khi theo đuổi mục tiêu của mình, tôi đã gặp phải thực tế, thường ở dạng vấn đề và tôi phải đưa ra quyết định. Tôi thấy rằng nếu tôi chấp nhận thực tế thay vì ước rằng chúng không tồn tại và nếu tôi học được cách làm việc với chúng thay vì chiến đấu với chúng, tôi có thể tìm ra cách để đạt được mục tiêu của mình. Nó có thể mất nhiều lần thử và tìm kiếm đầu vào của người khác, nhưng cuối cùng tôi cũng có thể đến đó. Kết quả là, tôi đã trở thành một người tin rằng chúng ta cần hiểu sâu sắc, chấp nhận và làm việc với thực tế để có được những gì chúng ta muốn trong cuộc sống. Cho dù đó là biết mọi người thực sự nghĩ và hành xử như thế nào khi đối phó với chúng, hoặc cách mọi thứ thực sự hoạt động ở mức độ vật chất - để nếu chúng ta làm X thì Y sẽ xảy ra - hiểu thực tế cho chúng ta sức mạnh để có được những gì chúng ta muốn từ cuộc sống hoặc ít nhất là để cải thiện đáng kể tỷ lệ thành công của chúng tôi. Nói cách khác, tôi đã trở thành một "siêu thực".

Khi tôi nói tôi là một "siêu thực", đôi khi mọi người nghĩ rằng tôi không tin vào việc biến giấc mơ thành hiện thực. Điều này không phải vậy. Trên thực tế, tôi tin rằng: "Không theo đuổi ước mơ, cuộc sống thật trần tục." Tôi chỉ nói rằng tôi tin rằng siêu thực là cách tốt nhất để lựa chọn và đạt được ước mơ của một người. Những người thực sự thay đổi thế giới là những người nhìn thấy những gì có thể và tìm ra cách để biến điều đó thành hiện thực. Tôi tin rằng những người mơ mộng chỉ đơn giản là tưởng tượng những thứ sẽ

tốt đẹp nhưng không thể đánh giá cao các quy luật của vũ trụ để hiểu được ý nghĩa thực sự của những ham muốn của họ ít hơn là làm thế nào để đạt được chúng.

Hãy để tôi giải thích những gì có ý nghĩa với tôi.

Tôi tin rằng có vô số định luật của vũ trụ và tất cả những tiến bộ hay ước mơ đạt được đều đến từ hoạt động theo cách phù hợp với chúng. Những luật lệ và các nguyên tắc làm thế nào để hoạt động hài hòa với chúng luôn tồn tại. Chúng tôi đã được đưa ra các luật theo bản chất. Con người đã không và không thể thay đổi chúng. Anh ta chỉ có thể hy vọng hiểu chúng và sử dụng chúng để có được những gì anh ta muốn. Ví dụ, khả năng bay hoặc gửi tín hiệu điện thoại di động không thể nhận ra và tức thời trên toàn thế giới hoặc bất kỳ sự phát triển mới và có lợi nào khác là do hiểu và sử dụng các định luật vũ trụ hiện có trước đây. Những phát minh này không đến từ những người không có căn cứ thực tế. [17] Điều này cũng đúng với các hệ thống kinh tế, chính trị và xã hội hoạt động. Thành công đạt được bởi những người hiểu sâu sắc thực tế và biết cách sử dụng nó để đạt được điều họ muốn. Điều ngược lại cũng đúng: những người duy tâm không có căn cứ thực tế tạo ra vấn đề, không tiến bộ. Ví dụ, chủ nghĩa cộng sản là một hệ thống được tạo ra bởi những người có ý định tốt, những người không nhận ra rằng hệ thống lý tưởng của họ không phù hợp với bản chất con người. Kết quả là, chúng gây ra nhiều tác hại hơn là tốt.

Điều này đưa tôi đến nguyên tắc cơ bản nhất của tôi:

Sự thật^[17]_{SEP}

—chính xác hơn, một sự hiểu biết chính xác về thực tế--

là nền tảng thiết yếu để tạo ra kết quả tốt.

Trong khi tôi dành nhiều thời gian nhất để nghiên cứu về những thực tế ảnh hưởng đến tôi nhất như thế nào, tức là những người điều khiển thị trường và những người tôi giao dịch - tôi cũng thích nghiên cứu tự nhiên để cố gắng tìm ra cách nó hoạt động bởi vì, đối với tôi, sự tự nhiên vừa đẹp vừa thực tế.

Sự hoàn hảo và sáng chói của nó làm tôi loạng choạng. Khi tôi nghĩ về tất cả các máy bay, máy bơm và hàng tỷ hệ thống khác mà sự tự nhiên tạo ra, từ cấp độ vi mô đến cấp độ vũ trụ và cách chúng tương tác với nhau để tạo nên một tổng thể hoàn toàn có thể phát triển theo thời gian và qua nhiều kích thước, hơi thở của tôi bị lấy đi. Dường như đối với tôi, liên quan đến tự nhiên, con người có trí thông minh của một loại nấm mốc mọc trên một quả táo - con người thậm chí không thể tạo ra một con muỗi, chứ đừng nói đến việc hiểu được bề mặt của sự hiểu biết về vũ trụ.

Mặc dù cách tự nhiên hoạt động vượt quá khả năng hiểu biết của con người, tôi đã thấy rằng việc quan sát cách thức hoạt động của thiên nhiên mang lại vô số bài học có thể giúp chúng ta hiểu được thực tế ảnh hưởng đến chúng ta. Đó là bởi vì, mặc dù con người là duy nhất, anh ta là một phần của tự nhiên và chịu hầu hết các quy luật tự nhiên tương tự ảnh hưởng đến các loài khác.

Ví dụ, tôi đã thấy rằng bằng cách nhìn vào những gì được khen thưởng và trừng phạt, và tại sao, trên toàn thế giới, tức là, trong tự nhiên cũng như trong nhân loại - tôi đã có thể tìm hiểu thêm về những gì "tốt" và "xấu" hơn là lắng nghe quan điểm của hầu hết mọi

người về tốt và xấu. Dường như với tôi, cái mà hầu hết mọi người gọi là "tốt" và "xấu" thường phản ánh sở thích của nhóm cụ thể của họ: định nghĩa của Taliban khác với người Mỹ, khác với những người khác - và trong mỗi nhóm có sự khác biệt và chúng được dự định vẽ một bức tranh về thế giới theo cách họ muốn thay vì theo cách thực sự. Vì vậy, có nhiều cách khác nhau về những gì tốt và xấu mà mỗi nhóm sử dụng để gọi những người khác là "xấu" và bản thân họ là "tốt", một số trong đó là thực tế và những nhóm khác là không thực tế. Tuy nhiên, tất cả chúng, và mọi thứ khác, đều tuân theo cùng một quy luật tự nhiên, tức là tôi tin rằng tất cả chúng ta đều được khen thưởng và trừng phạt tùy theo việc chúng ta hoạt động hài hòa hay xung đột với luật tự nhiên, và mọi xã hội sẽ thành công hay thất bại ở mức độ mà họ hoạt động nhất quán với các luật này.

Quan điểm này mang lại cho tôi cảm giác tốt và xấu phi truyền thống: "tốt" đối với tôi, có nghĩa là hoạt động nhất quán với các quy luật tự nhiên, trong khi "xấu" có nghĩa là hoạt động không nhất quán với các luật này. Nói cách khác, để một cái gì đó "tốt" thì nó phải có căn cứ trong thực tế. Và nếu một cái gì đó mâu thuẫn với thực tế - ví dụ, nếu đạo đức mâu thuẫn với thực tế - đó là "xấu", tức là, nó sẽ không tạo ra kết quả tốt.

Nói cách khác, tôi tin rằng hiểu được những gì tốt đẹp có được bằng cách nhìn vào cách thế giới hoạt động và tìm ra cách vận hành hài hòa với nó để giúp nó (và chính bạn) phát triển. Nhưng nó không rõ ràng, và đôi khi rất khó chấp nhận.

Ví dụ, khi một bầy linh cẩu hạ gục một con linh dương non, điều này tốt hay xấu? Theo mệnh giá, điều này có vẻ khủng khiếp; linh dương đầu bò nghèo khổ và chết. Một số người thậm chí có thể nói rằng linh cẩu là ác quỷ. Tuy nhiên, loại hành vi xấu xa rõ ràng này tồn tại trong tự nhiên qua tất cả các loài và được tạo ra bởi tự nhiên, nó thông minh hơn tôi rất nhiều, vì vậy trước khi tôi phát âm thành ác, tôi cần phải thử xem nó có tốt không. Khi tôi nghĩ về nó, giống như cái chết, hành vi này là không thể thiếu đối với hệ thống cực kỳ phức tạp và hiệu quả đã hoạt động miễn là có sự sống. Và khi tôi nghĩ đến hậu quả thứ hai và thứ ba, rõ ràng hành vi này là tốt cho cả linh cẩu, những người đang hoạt động vì lợi ích của mình, và vì lợi ích của hệ thống lớn hơn, bao gồm cả linh dương đầu bò, bởi vì giết chết và ăn linh dương đầu bò thúc đẩy sự tiến hóa, nghĩa là quá trình cải thiện tự nhiên. Trong thực tế, nếu tôi thay đổi bất cứ điều gì về cách mà sự tiến hóa hoạt động, kết quả chung sẽ tồi tệ hơn.

Tôi tin rằng sự tiến hóa, đó là sự chuyển động tự nhiên theo hướng thích nghi tốt hơn, là lực duy nhất lớn nhất trong vũ trụ, và điều đó là tốt. [18] Nó ảnh hưởng đến sự thay đổi của mọi thứ từ tất cả các loài đến toàn bộ hệ mặt trời. Điều đó là tốt bởi vì tiến hóa là quá trình thích ứng dẫn đến cải tiến. Vì vậy, dựa trên cách tôi quan sát cả thiên nhiên và nhân loại hoạt động, tôi tin rằng những gì xấu và bị trừng phạt nhiều nhất là những thứ không hoạt động vì chúng bất hòa với quy luật của vũ trụ và chúng cản trở sự tiến hóa.

Tôi tin rằng mong muốn phát triển, tức là, để trở nên tốt hơn, có lẽ là động lực phổ biến nhất của nhân loại. Tận hưởng công việc của bạn, một nghề thủ công hoặc môn thể thao yêu thích của bạn đến từ sự hài lòng bẩm sinh để trở nên tốt hơn. Mặc dù hầu hết mọi người thường nghĩ rằng họ đang cố gắng để có được mọi thứ (ví dụ: đồ chơi, nhà tốt hơn, tiền bạc, địa vị, v.v.) sẽ khiến họ hạnh phúc, đó thường không phải là trường hợp. Thay vào đó, khi chúng tôi có được những thứ chúng tôi đang phấn đấu, chúng tôi

hiếm khi vẫn hài lòng. [19] Đó là điều tự nhiên khi chúng ta tìm kiếm những thứ khác hoặc tìm cách làm cho những thứ chúng ta có tốt hơn. Trong quá trình tìm kiếm này, chúng tôi tiếp tục phát triển và chúng tôi đóng góp cho sự phát triển của tất cả những gì chúng tôi có liên hệ. Những điều chúng ta đang phấn đấu chỉ là miếng mồi ngon để khiến chúng ta đuổi theo chúng để khiến chúng ta tiến hóa, và đó là sự tiến hóa chứ không phải là phần thưởng quan trọng đối với chúng ta và những người xung quanh.

Điều tự nhiên là nó phải theo cách này, tức là, cuộc sống của chúng ta không được thỏa mãn bằng cách đạt được mục tiêu của chúng ta hơn là phấn đấu cho chúng - bởi vì luật lợi nhuận giảm dần. [20] Ví dụ: giả sử kiếm được nhiều tiền là mục tiêu của bạn và giả sử bạn kiếm đủ để việc kiếm thêm không có tiện ích cận biên. Sau đó, sẽ thật ngu ngốc khi tiếp tục kiếm tiền là mục tiêu của bạn. Những người có được những thứ vượt quá sự hữu ích của họ không chỉ sẽ thu được rất ít hoặc không có lợi nhuận biên từ những vụ mua lại này, mà họ còn gặp phải những hậu quả tiêu cực, như với bất kỳ hình thức tham ăn nào. ***Vì vậy, vì luật lợi nhuận giảm dần, chỉ có điều tự nhiên là tìm kiếm một cái gì đó mới, hoặc tìm kiếm chiều sâu mới của một cái gì đó cũ, được yêu cầu để mang lại cho chúng ta sự hài lòng.***

Nói cách khác, chuỗi 1) tìm kiếm những điều mới (mục tiêu); 2) làm việc và học tập trong quá trình theo đuổi các mục tiêu này; 3) đạt được các mục tiêu này; và 4) sau đó làm đi làm lại nhiều lần là ***quá trình tiến hóa cá nhân*** đáp ứng hầu hết chúng ta và đưa xã hội tiến lên.

Tôi tin rằng ***việc theo đuổi lợi ích cá nhân trong sự hài hòa với quy luật của vũ trụ và đóng góp cho sự tiến hóa là phần thưởng chung***, và cái mà tôi gọi là "tốt". Nhìn vào tất cả các loài trong hành động: chúng liên tục theo đuổi lợi ích riêng của chúng và giúp tiến hóa theo cách cộng sinh, với hầu hết chúng thậm chí không biết rằng hành vi tự phục vụ của chúng đang góp phần vào sự tiến hóa. Giống như linh cẩu tấn công linh dương đầu bò, những người thành công thậm chí có thể không biết liệu việc theo đuổi lợi ích cá nhân của họ có giúp tiến hóa hay không, nhưng điều đó thường xảy ra. [21]

Lợi ích cá nhân và lợi ích xã hội nói chung là cộng sinh: hơn bất cứ điều gì khác, chính việc theo đuổi lợi ích cá nhân thúc đẩy mọi người thúc đẩy họ làm những việc khó khăn có lợi cho họ và đóng góp cho xã hội. Đổi lại, xã hội thưởng cho những người cho nó những gì nó muốn. Đó là lý do tại sao mọi người kiếm được bao nhiêu tiền là thước đo sơ bộ về số tiền họ đã mang lại cho xã hội những gì họ muốn - KHÔNG phải họ muốn kiếm được bao nhiêu tiền. Hãy nhìn vào những gì khiến mọi người kiếm được nhiều tiền và bạn sẽ thấy rằng thường thì nó tương xứng với sản xuất của họ về những gì xã hội muốn và phần lớn không liên quan đến mong muốn kiếm tiền của họ. Có nhiều người đã kiếm được rất nhiều tiền mà không bao giờ kiếm được nhiều tiền, mục tiêu chính của họ. Thay vào đó, họ chỉ đơn giản tham gia vào công việc họ đang làm, sản xuất những gì xã hội muốn và trở nên giàu có khi làm việc đó. [22] Và có nhiều người thực sự muốn kiếm nhiều tiền nhưng không bao giờ tạo ra thứ mà xã hội muốn và họ không kiếm được nhiều tiền. Nói cách khác, có một mối tương quan tuyệt vời giữa việc mang lại cho xã hội những gì họ muốn và kiếm tiền, và hầu như không có mối tương quan nào giữa mong muốn kiếm tiền và số tiền mà một người kiếm được. Tôi biết rằng điều này đúng với tôi. Tôi đã không bao giờ làm việc để kiếm được nhiều tiền, và nếu có tôi sẽ dừng lại từ lâu vì luật lợi nhuận giảm dần. Tôi biết rằng điều tương tự cũng đúng với tất cả những người thành công, khỏe mạnh (tức là không bị ám ảnh) mà tôi biết. [23]

Quá trình thích ứng năng suất này, tức là quá trình tìm kiếm, đạt được và theo đuổi các mục tiêu mới - không chỉ liên quan đến cách các cá nhân và xã hội tiến lên. Nó có liên quan như nhau khi xử lý các thất bại, đó là điều không thể tránh khỏi. Đó là lý do tại sao nhiều người đã có những thất bại dường như tàn phá vào thời điểm đó đã kết thúc hạnh phúc như (hoặc thậm chí hạnh phúc hơn) trước đây, một khi họ đã thích nghi thành công với nó. Như Darwin đã mô tả, thích nghi, tức là thích nghi với những thay đổi trong hoàn cảnh của một người - là một phần quan trọng của quá trình tiến hóa, và nó được đền đáp. [24] Đó là lý do tại sao một số người thành công nhất thường là những người nhìn thấy cảnh quan thay đổi và xác định cách thích nghi tốt nhất với nó. [25]

Vì vậy, dường như đối với tôi, mong muốn phát triển là phổ biến và các mối quan hệ cộng sinh cũng dẫn đến sự tiến hóa của toàn bộ xảy ra thông qua việc theo đuổi lợi ích cá nhân. Tuy nhiên, điều làm cho con người khác biệt với các loài khác là khả năng học hỏi lớn hơn của con người. ***Bởi vì chúng ta có thể học hỏi, chúng ta có thể tiến hóa nhiều hơn và nhanh hơn các loài khác.***

Tôi cũng tin rằng tất cả mọi thứ trong tự nhiên đều có các thuộc tính bẩm sinh là tốt và xấu, với tính tốt và tính xấu của chúng tùy thuộc vào mục đích sử dụng của chúng. Ví dụ, gai trên bụi hoa hồng, chim chích, sự hung dữ của sư tử, sự rụt rè của một con linh dương đều tốt và xấu, tùy thuộc vào ứng dụng của chúng. Theo thời gian, thiên nhiên tiến hóa đến sự cân bằng phù hợp thông qua quá trình chọn lọc tự nhiên, ví dụ, một loài động vật quá hung dữ sẽ chết sớm, cũng như một loài động vật nhút nhát quá mức. Tuy nhiên, vì con người có khả năng nhìn vào bản thân và định hướng sự thay đổi của chính mình, nên các cá nhân có khả năng tiến hóa.

Hầu hết chúng ta được sinh ra với các thuộc tính vừa giúp chúng ta vừa làm tổn thương chúng ta, tùy thuộc vào ứng dụng của chúng và thuộc tính càng cực đoan, kết quả tốt và xấu tiềm năng mà các thuộc tính này có thể tạo ra càng cao. Ví dụ, những người có tính sáng tạo cao, có mục tiêu, giỏi tưởng tượng bức tranh lớn thường có thể dễ dàng bị vấp vào các chi tiết của cuộc sống hàng ngày, trong khi những người có tính thực dụng cao, thực tế với những chi tiết có thể không sáng tạo. Đó là bởi vì cách mà tâm trí họ làm việc khiến họ khó nhìn thấy cả hai cách suy nghĩ. Trong tự nhiên, mọi thứ đều được tạo ra cho một mục đích, và những cách suy nghĩ khác nhau cũng vậy. Họ chỉ có mục đích khác nhau. Điều cực kỳ quan trọng đối với một người hạnh phúc và thành công khi biết chính mình - quan trọng nhất là hiểu được các giá trị và khả năng của chính mình và sau đó tìm ra sự phù hợp. Tất cả chúng ta đều có những thứ mà chúng ta coi trọng mà chúng ta muốn và tất cả chúng ta đều có điểm mạnh và điểm yếu ảnh hưởng đến con đường của chúng ta để có được chúng. ***Phẩm chất quan trọng nhất giúp phân biệt những người thành công với những người không thành công là khả năng học hỏi và thích nghi với những điều này.***

Không giống như bất kỳ loài nào khác, con người có khả năng phản ánh chính mình và những thứ xung quanh để học hỏi và thích nghi để cải thiện. Anh ta có khả năng này bởi vì, trong quá trình tiến hóa của loài người, bộ não của con người đã phát triển một phần mà không loài nào khác có - vỏ não trước trán. Nó là một phần của bộ não con người cho chúng ta khả năng phản xạ và thực hiện những suy nghĩ nhận thức khác. Bởi vì điều này, những người có thể phản ánh khách quan về bản thân và những người khác - quan trọng nhất là điểm yếu của họ - có thể tìm ra cách khắc phục những điểm yếu này, có thể phát

triển nhanh nhất và đến gần hơn để nhận ra tiềm năng của họ so với những người không thể.

Tuy nhiên, điển hình là phòng thủ, phản ứng cảm xúc, tức là, rào cản bản ngã, đứng trước sự tiến bộ này. Những phản ứng này diễn ra trong phần não gọi là amygdala. Do đó, hầu hết mọi người không thích phản ánh về những điểm yếu của họ mặc dù nhận ra chúng là một bước thiết yếu để ngăn chặn họ gây ra vấn đề. Hầu hết mọi người đặc biệt không thích người khác khám phá điểm yếu của họ vì điều đó khiến họ cảm thấy bị tấn công, điều này tạo ra phản ứng chiến đấu hoặc chuyển bay; tuy nhiên, nhờ người khác giúp tìm ra điểm yếu của một người là điều cần thiết bởi vì rất khó để xác định điểm yếu của chính mình. Hầu hết mọi người không thích giúp đỡ người khác khám phá điểm yếu của họ, mặc dù họ sẵn sàng nói về họ sau lưng họ. Vì những lý do này, hầu hết mọi người không làm tốt việc hiểu bản thân và thích nghi để có được thứ họ muốn nhất trong cuộc sống. Theo tôi, đó là vấn đề lớn nhất của nhân loại bởi vì nó, hơn bất cứ điều gì khác, cản trở khả năng của mọi người trong việc giải quyết tất cả các vấn đề khác và nó có lẽ là nguồn đau đớn lớn nhất đối với hầu hết mọi người.

Một số người vượt qua rào cản bản ngã và những người khác thì không. Con đường nào họ chọn, hơn bất cứ điều gì khác, xác định kết quả của họ tốt như thế nào. Aristotle định nghĩa bi kịch là kết cục tồi tệ đối với một người vì một lỗi hổng chết người mà anh ta không thể có được. Vì vậy, thật bi thảm khi mọi người để những rào cản bản ngã dẫn họ đến những kết quả tồi tệ.

QUÁ TRÌNH TIẾN HÓA CÁ NHÂN

Như tôi đã đề cập trước đây, tôi tin rằng cuộc sống bao gồm rất nhiều lựa chọn đến với chúng ta và mỗi quyết định chúng ta đưa ra đều có hậu quả, vì vậy ***chất lượng cuộc sống của chúng ta phụ thuộc vào chất lượng của các quyết định chúng ta đưa ra.***

Chúng ta không được sinh ra với khả năng đưa ra quyết định tốt; chúng ta học nó. [26] Tất cả chúng ta bắt đầu như những đứa trẻ với những người khác, điển hình là cha mẹ, chỉ đạo chúng ta. Nhưng, khi chúng ta già đi, chúng ta ngày càng đưa ra lựa chọn của riêng mình. Chúng tôi chọn những gì chúng tôi sẽ theo sau (tức là, mục tiêu của chúng tôi), điều này ảnh hưởng đến phương hướng của chúng tôi. Ví dụ, nếu bạn muốn trở thành bác sĩ, bạn đến trường y; nếu bạn muốn có một gia đình, bạn tìm một người bạn đời; vân vân Khi chúng ta tiến tới mục tiêu của mình, chúng ta gặp phải vấn đề, phạm sai lầm và chạy vào những điểm yếu cá nhân. Trên hết, cách chúng ta chọn để tiếp cận những trở ngại này quyết định tốc độ chúng ta tiến tới mục tiêu của mình.

Tôi tin rằng cách chúng ta biến giấc mơ thành hiện thực bằng cách liên tục tham gia vào thực tế để theo đuổi ước mơ và bằng cách sử dụng những cuộc gặp gỡ này để tìm hiểu thêm về chính thực tế và cách tương tác với nó để có được những gì chúng ta muốn - và nếu Chúng tôi làm điều này với quyết tâm, chúng tôi gần như chắc chắn sẽ thành công. Nói ngắn gọn:

Thực Tế
+
Ước Mơ
+
Sự Quyết Định

=

Một Cuộc Sống Thành Công

Vậy thành công là gì? Tôi tin rằng không có gì hơn là có được những gì bạn muốn - và bạn phải quyết định những gì phù hợp với bạn. Tôi không quan tâm liệu nó có phải là bậc thầy của vũ trụ, hay bất cứ thứ gì khác không - tôi thực sự không biết. Điều cần thiết là bạn rõ ràng về những gì bạn muốn và bạn tìm ra cách để có được nó.

Tuy nhiên, có một vài điều phổ biến mà hầu hết mọi người muốn.

Như tôi đã đề cập, đối với hầu hết mọi người, thành công đang phát triển một cách hiệu quả nhất có thể, tức là, tìm hiểu về bản thân và môi trường của một người và sau đó thay đổi để cải thiện. Cá nhân, ***tôi tin rằng sự tiến hóa cá nhân là cả thành tựu lớn nhất và phần thưởng lớn nhất.***

Ngoài ra, đối với hầu hết mọi người, hạnh phúc được quyết định nhiều hơn bởi cách mọi thứ diễn ra tương đối so với mong đợi của họ hơn là mức độ tuyệt đối của điều kiện của họ. Ví dụ, nếu một tỷ phú mất 200 triệu đô la, anh ta có thể sẽ không hạnh phúc, trong khi nếu một người có giá trị 10 nghìn đô la bất ngờ nhận thêm 2 nghìn đô la, anh ta có thể sẽ hạnh phúc. Nguyên tắc cơ bản này cho thấy rằng bạn có thể đi theo một trong hai con đường dẫn đến hạnh phúc: 1) có kỳ vọng cao và cố gắng vượt qua chúng, hoặc 2) hạ thấp kỳ vọng của bạn để chúng ở hoặc dưới điều kiện của bạn. Hầu hết chúng ta chọn con đường đầu tiên, điều đó có nghĩa là để hạnh phúc, chúng ta phải tiếp tục phát triển.

Một nguyên tắc khác cần ghi nhớ là mọi người cần có công việc có ý nghĩa và các mối quan hệ có ý nghĩa để được thực hiện. [27] Tôi đã quan sát điều này đúng với hầu hết mọi người, và tôi biết rằng nó đúng với tôi. [28]

Bất kể nguyên tắc của người khác, bạn sẽ cần phải tự quyết định những gì bạn muốn và theo đuổi nó theo cách tốt nhất cho bạn.

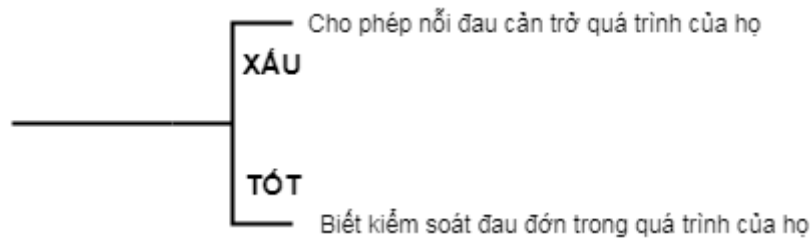
LỰA CHỌN QUAN TRỌNG NHẤT CỦA BẠN

Như tôi đã đề cập, khi chúng ta hướng đến mục tiêu của mình, chúng ta gặp phải một số lượng lớn các lựa chọn xuất hiện và mỗi quyết định chúng ta đưa ra đều có hậu quả. Vì vậy, ***chất lượng cuộc sống của chúng ta phụ thuộc vào chất lượng của các quyết định chúng ta đưa ra.*** Chúng tôi thực sự đưa ra hàng triệu quyết định bổ sung cho hậu quả là cuộc sống của chúng tôi.

Trong số hàng triệu người này, tôi tin rằng có năm loại lựa chọn lớn mà chúng ta phải liên tục thực hiện để ảnh hưởng triệt để đến chất lượng cuộc sống của chúng ta và tốc độ chúng ta tiến tới những gì chúng ta muốn. Lựa chọn tốt không phụ thuộc vào khả năng bẩm sinh của chúng ta như trí thông minh hay sự sáng tạo, mà nhiều hơn vào những gì tôi nghĩ về tính cách. Vì lý do này, tôi tin rằng hầu hết mọi người có thể lựa chọn đúng.

Năm cây quyết định sau đây cho thấy những lựa chọn này. Tôi tin rằng những người không di chuyển hiệu quả đến mục tiêu của họ sẽ làm những việc trên các nhánh trên cùng và ngược lại.

Thứ nhất:



Đó là một quy luật cơ bản của tự nhiên, để tiến hóa người ta phải đẩy một giới hạn, một điều đau đớn, để có được sức mạnh - cho dù đó là dưới hình thức nâng tạ, đối mặt với vấn đề trực diện, hay bằng bất kỳ cách nào khác. Thiên nhiên đã cho chúng ta nỗi đau như một thiết bị nhấn tin để nói với chúng ta rằng chúng ta đang đến gần, hoặc chúng ta đã vượt quá giới hạn của mình theo một cách nào đó. Đồng thời, tự nhiên làm cho quá trình trở nên mạnh mẽ hơn đòi hỏi chúng ta phải đẩy giới hạn của mình. Đạt được sức mạnh là quá trình thích nghi của cơ thể và tâm trí để gặp phải giới hạn của một người, đó là đau đớn. Nói cách khác, cả nỗi đau và sức mạnh thường là do gặp phải rào cản của một người. Khi chúng ta gặp phải nỗi đau, chúng ta đang ở một thời điểm quan trọng trong quá trình ra quyết định.

Hầu hết mọi người phản ứng với nỗi đau tồi tệ. Họ có phản ứng "chiến đấu hoặc bay" với nó: họ hoặc tấn công bất cứ điều gì mang lại cho họ nỗi đau hoặc họ cố gắng chạy trốn khỏi nó. Kết quả là, họ không học cách tìm cách vượt qua các rào cản của mình, vì vậy họ gặp lại họ nhiều lần và không có nhiều tiến triển về những gì họ muốn. [29]

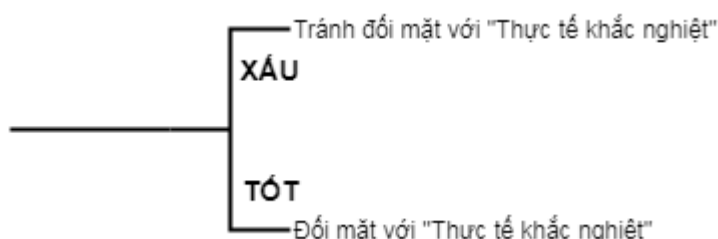
Những người phản ứng tốt với nỗi đau cản trở mục tiêu của họ - những người hiểu điều gì gây ra nó và làm thế nào để đối phó với nó để có thể được coi là một rào cản - đạt được sức mạnh và sự hài lòng. Điều này là do hầu hết việc học tập đến từ việc phạm sai lầm, phản ánh nguyên nhân của những sai lầm và học cách làm khác đi trong tương lai. Dù bạn có tin hay không, bạn thật may mắn khi cảm thấy đau nếu tiếp cận nó một cách chính xác, bởi vì nó sẽ báo hiệu rằng bạn cần tìm giải pháp và tiến bộ. Vì cách duy nhất bạn sẽ tìm giải pháp cho các vấn đề đau đớn là suy nghĩ sâu sắc về chúng, tức là phản xạ [30] - nếu bạn có thể phát triển một phản ứng đau đầu gối với nỗi đau là phản xạ thay vì chiến đấu hoặc chạy trốn, nó sẽ dẫn đến việc học hỏi / phát triển nhanh chóng của bạn. [31]

Vì vậy, hãy nhớ rằng:

Nỗi Đau + Suy Nghiệm = Quá trình

Làm như thế nào để Trở Ngại Lớn biến thành Nỗi Đau Tâm Lý cho sự Tiến Bộ của Bạn?

Thứ hai:



Những người nhầm lẫn những gì họ mong muốn là đúng với những gì thực sự là sự thật tạo ra những bức tranh bị bóp méo về thực tế khiến họ không thể đưa ra lựa chọn tốt nhất. Họ thường làm điều này bởi vì đối mặt với "thực tế khắc nghiệt" có thể rất khó khăn. Tuy nhiên, bằng cách không đối mặt với những thực tế khắc nghiệt này, họ không tìm ra cách đối phó với chúng. Và vì quyết định của họ không dựa trên thực tế, họ không thể lường trước được hậu quả của quyết định của mình. [32]

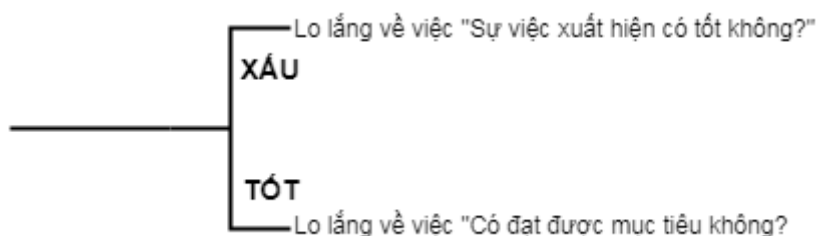
Ngược lại, ***những người biết rằng hiểu được đâu là thực tế là bước đầu tiên để giải quyết một cách tối ưu nó sẽ đưa ra quyết định tốt hơn.***

Vì vậy, hãy nhớ ...

Hỏi bản thân, "Nó có đúng không?"

...bởi vì biết thứ gì thật là tốt.

How much do you let what you wish to be true stand in the way of seeing what is really true?



Thứ 3:

Những người lo lắng về việc tìm kiếm tốt thường che giấu những gì họ không biết và che giấu những điểm yếu của họ, vì vậy họ không bao giờ học được cách đối phó với chúng và những điểm yếu này vẫn còn là trở ngại trong tương lai. [33] Những người này thường cố gắng chứng minh rằng họ có câu trả lời, ngay cả khi họ thực sự không có. Tại sao họ hành xử theo cách không hiệu quả này? Họ thường tin vào quan điểm vô nghĩa nhưng phổ biến rằng những người tuyệt vời là những người có câu trả lời trong đầu và không có điểm yếu. Quan điểm này không chỉ không đúng với thực tế mà còn cản trở con đường tiến bộ.

Tôi chưa bao giờ gặp một người tuyệt vời không kiếm được tiền mà không học được sự vĩ đại của họ. [34] Họ có những điểm yếu như mọi người khác - họ vừa học được cách đối phó với họ để họ không gặp trở ngại trong việc đạt được điều họ muốn. Ngoài ra, lượng kiến thức và khả năng mà bất kỳ ai cũng không có, và có thể được sử dụng để đưa ra quyết định tốt nhất có thể, lớn hơn nhiều so với bất kỳ ai (dù lớn đến đâu) có thể có trong đó. [35]

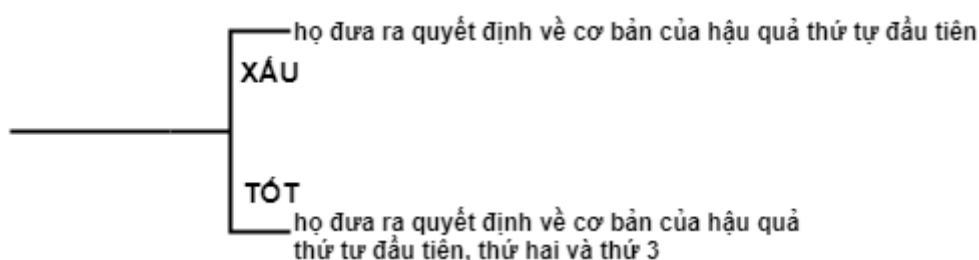
Điều này giải thích ***tại sao những người quan tâm đến việc đưa ra quyết định tốt nhất có thể hiếm khi tự tin rằng họ có câu trả lời tốt nhất có thể.*** Vì vậy, họ tìm cách học hỏi nhiều hơn (thường bằng cách khám phá suy nghĩ của những người đáng tin khác, đặc biệt là những người không đồng ý với họ) và họ mong muốn xác định điểm yếu của mình để họ không để những điểm yếu này cản trở họ đạt được mục tiêu. .

Vậy, điểm yếu lớn nhất của bạn là gì? Hãy suy nghĩ trung thực về họ bởi vì nếu bạn có thể xác định được họ, bạn đang ở bước đầu tiên để thúc đẩy chuyển động của bạn về phía trước. Vì vậy, hãy suy nghĩ về chúng, viết chúng ra và nhìn chúng thường xuyên.

Một trong những điểm yếu lớn nhất của tôi là trí nhớ vệt kém: Tôi gặp khó khăn khi nhớ những thứ không có lý do để trở thành chúng, chẳng hạn như tên, số điện thoại, chính tả và địa chỉ. Ngoài ra, tôi rất tệ khi thực hiện các nhiệm vụ đòi hỏi ít hoặc không có logic, đặc biệt nếu tôi phải thực hiện chúng nhiều lần. Mặt khác, tôi có một trí nhớ theo ngữ cảnh tuyệt vời và logic tốt, và tôi có thể cố gắng hết mình cho những thứ mà tôi quan tâm trong nhiều giờ. Tôi không biết mình kém cỡ đến mức nào, chỉ là mặt khác của những gì tôi giỏi, tức là, tôi giỏi đến mức nào là do bộ não của tôi hoạt động theo một cách nhất định mà khi áp dụng vào một số nhiệm vụ nhất định, thực hiện tốt và khi áp dụng cho người khác làm rất kém - và tôi đã phát triển được bao nhiêu thứ để giúp bù đắp cho những gì tôi kém. Nhưng tôi biết rằng tôi đã tạo ra những cách tiếp cận bù đắp để những gì tôi kém cỡ không làm tôi tổn thương nhiều; ví dụ: tôi bao quanh mình với những người có trí nhớ vệt tốt, những người làm những việc mà tôi kém và tôi mang theo các công cụ như BlackBerry của mình.

Bạn lo lắng bao nhiêu về việc tìm kiếm tương đối tốt để thực sự là tốt?

Thứ tư:



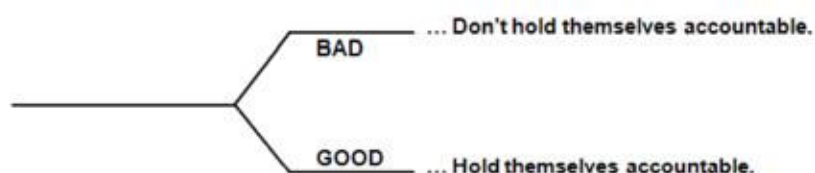
Những người vượt quá các hậu quả thứ nhất của các quyết định của họ và bỏ qua các tác động mà các hậu quả thứ hai và thứ tự tiếp theo sẽ gây ra cho các mục tiêu của họ hiếm khi đạt được mục tiêu của họ. [36] Điều này là do hậu quả của quyết định đầu tiên thường có những mong muốn trái ngược với hậu quả của quyết định thứ hai, dẫn đến những sai lầm lớn trong việc ra quyết định. Ví dụ, hậu quả thứ nhất của tập thể dục (đau và tốn thời gian) thường được coi là không mong muốn, trong khi hậu quả thứ hai (sức khỏe tốt hơn và ngoại hình hấp dẫn hơn) là mong muốn. Tương tự như vậy, thực phẩm có vị ngon thường rất tệ cho bạn và ngược lại, v.v ... Nếu mục tiêu của bạn là để có được vóc dáng cân đối và bạn không bỏ qua các hậu quả đầu tiên của việc tập thể dục và thức ăn ngon nhưng không lành mạnh và kết nối các quyết định của bạn với hậu quả thứ hai và thứ ba của họ, bạn sẽ không đạt được mục tiêu của mình.

Thông thường, hậu quả của đơn hàng đầu tiên là những cám dỗ khiến chúng ta phải trả giá cho những gì chúng ta thực sự muốn, và đôi khi chúng là những rào cản cản trở chúng ta có được những gì chúng ta muốn. Gần như là quá trình chọn lọc tự nhiên sắp xếp chúng ta bằng cách ném cho chúng ta những lựa chọn lừa có cả hai loại hậu quả và phạt những người giả đưa ra quyết định của họ chỉ dựa trên những hậu quả đầu tiên.

Ngược lại, những người chọn những gì họ thực sự muốn, và tránh những cám dỗ và vượt qua những nỗi đau khiến họ rời xa những gì họ thực sự muốn, có nhiều khả năng có cuộc sống thành công.

Bạn phản ứng bao nhiêu với hậu quả của quyết định thứ 1 với chi phí cho hậu quả của quyết định thứ 2 và thứ 3?

Thứ năm:



Những người đổ lỗi cho kết quả xấu đối với bất kỳ ai hoặc bất cứ điều gì khác ngoài bản thân họ đang cư xử theo cách trái với thực tế và phá hoại sự tiến bộ của họ.

Đổ lỗi cho kết quả xấu đối với bất kỳ ai hoặc bất cứ điều gì khác ngoài bản thân của họ về cơ bản là mong muốn rằng thực tế khác với nó, điều đó thật ngớ ngẩn. [37] Và nó bị lật đổ bởi vì nó chuyển hướng sự chú ý của một người ra khỏi việc tập trung sức mạnh cá nhân và các phẩm chất khác được yêu cầu để tạo ra kết quả tốt nhất có thể.

Những người thành công hiểu rằng những điều tồi tệ đến với tất cả mọi người và đó là trách nhiệm của họ để biến cuộc sống của họ thành những gì họ muốn họ bằng cách đối phó thành công với bất kỳ thử thách nào họ gặp phải. [38] Những người thành công biết rằng thiên nhiên đang thử nghiệm họ, và điều đó không có sự cảm thông. [39]

Bạn cần làm những gì để bản thân thoát khỏi khó khăn thay vì tự chịu trách nhiệm cho thành công của mình?

Tóm lại, tôi tin rằng bạn có thể có được những gì bạn muốn trong cuộc sống nếu bạn có thể tạm dừng cái tôi của mình và thực hiện một cách tiếp cận không do dự để đạt được mục tiêu của mình với sự cởi mở, quyết tâm và can đảm, đặc biệt nếu bạn dựa vào sự giúp đỡ của những người mạnh về những lĩnh vực mà bạn yếu.

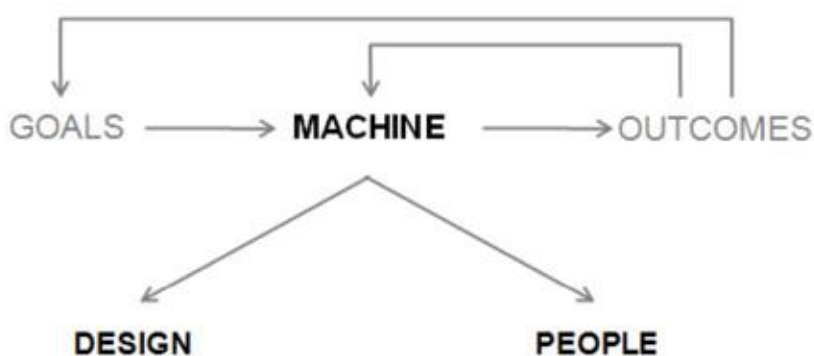
Nếu tôi phải chọn chỉ một phẩm chất mà những người đưa ra lựa chọn đúng, đó là tính cách. Tính cách là khả năng khiến bản thân thực hiện những điều khó khăn tạo ra kết quả mong muốn. Nói cách khác, tôi tin rằng phần lớn, đạt được thành công - bất cứ điều gì dành cho bạn - chủ yếu là vấn đề lựa chọn cá nhân và, ban đầu, việc đưa ra những lựa chọn đúng đắn có thể khó khăn. Tuy nhiên, vì quy luật tự nhiên, việc đẩy ranh giới của bạn sẽ khiến bạn mạnh mẽ hơn, điều này sẽ dẫn đến kết quả được cải thiện sẽ thúc đẩy bạn, bạn càng hoạt động trong "vùng mở rộng" [*ý tác giả muốn nói vùng mở rộng khả năng, có thể gây đau đớn*], bạn càng thích nghi và ***càng ít tính cách hoạt động ở mức hiệu suất cao hơn.*** Vì vậy, nếu bạn không buông thả bản thân, tức là, nếu bạn hoạt động với cùng một mức độ "đau đớn", bạn sẽ tự nhiên tiến hóa với tốc độ ngày càng nhanh. Bởi vì tôi tin điều này, tôi tin rằng liệu tôi có đạt được mục tiêu hay không là một thử nghiệm cho những gì tôi được tạo ra. Đây là một trò chơi mà tôi chơi, nhưng trò chơi này là thật. Trong phần tiếp theo tôi sẽ giải thích cách tôi chơi nó.

Tóm lại, ***tôi không tin rằng khả năng hạn chế là rào cản không thể vượt qua để đạt được mục tiêu của mình, nếu bạn làm đúng những điều khác.***

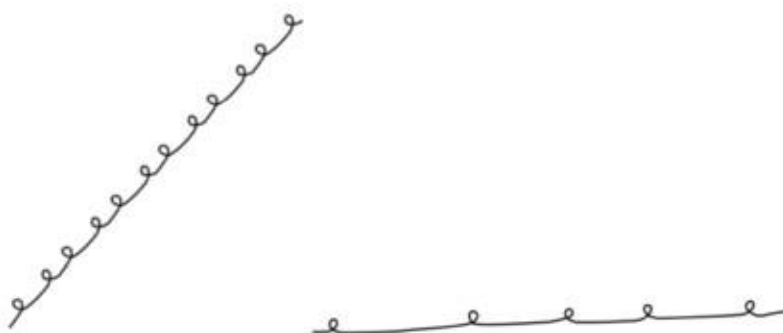
Như mọi khi, bạn phải tự hỏi liệu điều tôi nói có đúng không. Khi phần tiếp theo đi sâu vào khái niệm này nhiều hơn, bạn có thể muốn bảo lưu phán quyết của mình cho đến khi bạn đọc nó.

HAI BẢN THÂN BẠN VÀ CỖ MÁY CỦA BẠN

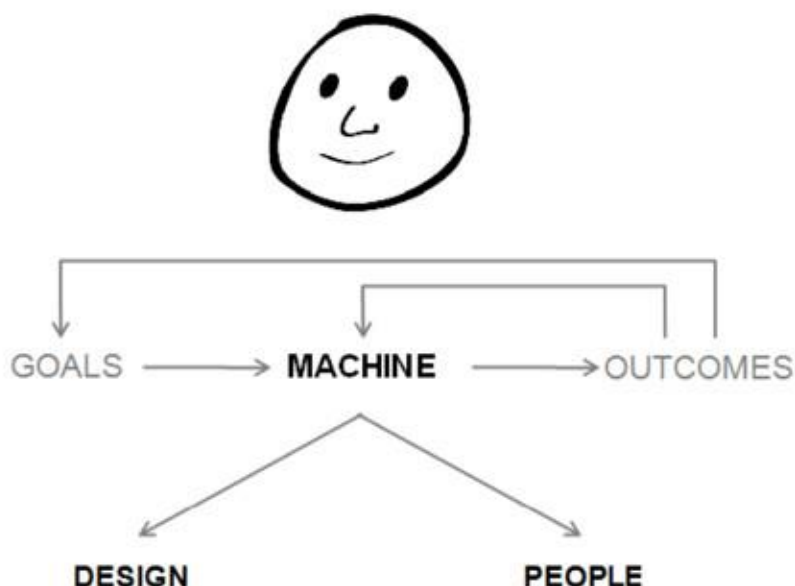
Những người thành công nhất có khả năng "tư duy cấp cao hơn", họ có thể lùi lại và thiết kế một "cỗ máy" bao gồm đúng người làm đúng việc để đạt được điều họ muốn. Họ có thể đánh giá và cải thiện cách thức "cỗ máy" của họ hoạt động bằng cách so sánh kết quả mà máy đang tạo ra với các mục tiêu. Theo sơ đồ, quá trình này được thể hiện trong sơ đồ dưới đây. Đây là một vòng phản hồi:



Sơ đồ đó có nghĩa là để truyền đạt rằng các mục tiêu của bạn sẽ xác định "cỗ máy" mà bạn tạo ra để đạt được chúng; cỗ máy đó sẽ tạo ra kết quả mà bạn nên so sánh với mục tiêu của mình để đánh giá cách máy của bạn hoạt động. "Cỗ máy" của bạn sẽ bao gồm thiết kế và những người bạn chọn để đạt được mục tiêu. Ví dụ, nếu bạn muốn lấy một ngọn đồi từ kẻ thù, bạn sẽ cần tìm ra cách thực hiện điều đó, ví dụ, thiết kế của bạn có thể cần hai trinh sát, hai lính bắn tỉa, bốn lính bộ binh, một người để giao thức ăn, v.v. thiết kế đúng là điều cần thiết, nó chỉ là một nửa trận chiến. Điều quan trọng không kém là đặt đúng người vào mỗi vị trí này. Họ cần những phẩm chất khác nhau để chơi tốt vị trí của họ, ví dụ, các trinh sát phải là những người chạy nhanh, những tay súng bắn tỉa phải là những cú đánh chính xác, v.v. Nếu kết quả của bạn không phù hợp với mục tiêu của bạn (ví dụ: nếu bạn gặp vấn đề), bạn cần sửa đổi "cỗ máy" của bạn, có nghĩa là bạn phải sửa đổi thiết kế / văn hóa của bạn hoặc sửa đổi con người của bạn. Làm điều này thường xuyên và tốt và quá trình cải tiến của bạn sẽ trông giống như bên trái và làm nó kém và nó sẽ trông giống như bên phải, hoặc tệ hơn:



Tôi gọi nó là "tư duy cấp cao hơn" bởi vì quan điểm của bạn là của một người đang nhìn xuống máy của bạn và chính bạn một cách khách quan, sử dụng vòng phản hồi như tôi đã mô tả trước đây. Nói cách khác, vai trò quan trọng nhất của bạn là lùi lại và thiết kế, vận hành và cải thiện "cỗ máy" của bạn để đạt được điều bạn muốn.



Hãy nghĩ về nó như thể có hai bạn - bạn là người thiết kế và giám sát kế hoạch để đạt được mục tiêu của bạn (hãy gọi đó là bạn (1)) và bạn là một trong những người tham gia theo đuổi sứ mệnh đó (chúng tôi sẽ gọi bạn (2)). Bạn (2) là một tài nguyên mà bạn (1) phải có được những gì bạn (1) muốn, nhưng không có nghĩa là tài nguyên duy nhất của bạn. Để thành công, bạn (1) phải khách quan về bạn (2).

Hãy tưởng tượng rằng mục tiêu của bạn là có một đội bóng rổ chiến thắng. Sẽ thật ngớ ngẩn khi đặt mình vào một vị trí mà bạn chơi không tốt? Nếu bạn đã làm, bạn sẽ không có được những gì bạn muốn. Dù mục tiêu của bạn là gì, việc đạt được chúng đều hoạt động theo cùng một cách.

Nếu bạn (1) thấy rằng bạn (2) không có khả năng làm điều gì đó, thì việc bạn (1) làm cho người khác làm điều đó là điều hợp lý. Nói cách khác, bạn (1) nên xem thường bạn (2) và tất cả các tài nguyên khác theo ý của bạn (1) và tạo một "cỗ máy" để đạt được (1) mục tiêu của bạn, hãy nhớ rằng bạn (1) không nhất thiết phải làm bất cứ điều gì khác ngoài thiết kế và quản lý máy để có được những gì bạn (1) muốn. Nếu bạn (1) thấy rằng bạn (2) không thể tự mình làm tốt việc đó (2) và có được sự thay thế tốt! Bạn không nên buồn vì bạn phát hiện ra rằng bạn (2) rất tệ về điều đó - bạn (1) nên vui vì bạn (1) đã cải thiện (1) cơ hội nhận được những gì bạn (1) muốn. Nếu bạn (1) thất vọng vì bạn (2) không thể là người tốt nhất để làm mọi thứ, thì bạn (1) vô cùng ngây thơ vì không ai có thể làm tốt mọi thứ.

Sai lầm lớn nhất mà hầu hết mọi người mắc phải là không nhìn nhận bản thân và người khác một cách khách quan. Nếu họ có thể vượt qua điều này, họ có thể sống với tiềm năng của mình.

Bạn đồng ý về mặt trí tuệ với những gì tôi vừa nói?

Làm thế nào tốt là bạn tiếp cận cuộc sống như một "nhà tư tưởng cấp cao hơn" chứ không phải là một người làm?

Bao nhiêu bạn muốn cải thiện điều này?

Bao nhiêu bạn nghĩ rằng đọc này là một sự lãng phí thời gian?

QUY TRÌNH 5 BƯỚC CỦA TÔI ĐỂ NHẬN ĐƯỢC NHỮNG GÌ BẠN[40] MONG MUỐN TỪ CUỘC SỐNG

Có năm điều bạn phải làm để có được những gì bạn muốn trong cuộc sống. Đầu tiên, bạn phải **chọn mục tiêu** của mình, điều này sẽ quyết định hướng đi của bạn. Sau đó, bạn phải **thiết kế một kế hoạch** để đạt được mục tiêu của mình. Trên đường đến mục tiêu của bạn, **bạn sẽ gặp phải vấn đề**. Như tôi đã đề cập, những vấn đề này thường gây ra đau đớn. Nguồn đau phổ biến nhất là trong việc khám phá những sai lầm và điểm yếu của bạn. Bạn sẽ phản ứng xấu với nỗi đau hoặc phản ứng như một người giải quyết vấn đề chính. Đó là sự lựa chọn của bạn. Để tìm ra cách khắc phục những vấn đề này, bạn phải bình tĩnh và phân tích để **chẩn đoán chính xác vấn đề của mình**. Chỉ sau khi bạn có chẩn đoán chính xác về họ, bạn mới có thể thiết kế một kế hoạch giúp bạn giải quyết các vấn đề của mình. Sau đó, bạn phải làm các nhiệm vụ được chỉ định trong kế hoạch. Thông qua quá trình gặp phải vấn đề này và tìm ra cách khắc phục chúng, bạn sẽ ngày càng có khả năng hơn và đạt được mục tiêu của mình dễ dàng hơn. Sau đó, bạn sẽ đặt ra các mục tiêu lớn hơn, nhiều thách thức hơn, giống như cách một người làm việc với trọng lượng tự nhiên làm tăng sức ép. Đây là quá trình tiến hóa cá nhân, mà tôi gọi là Quy trình 5 bước của mình.

Nói cách khác, "Quá trình" bao gồm năm bước riêng biệt:

Có mục tiêu rõ ràng.

Xác định và không dung thứ cho những vấn đề cản trở bạn đạt được mục tiêu.

Chẩn đoán chính xác những vấn đề này.

Thiết kế kế hoạch đặt ra rõ ràng các nhiệm vụ sẽ giúp bạn giải quyết các vấn đề và mục tiêu của bạn.

Thực hiện các kế hoạch này, tức là thực hiện các nhiệm vụ này.

Bạn cần làm tốt tất cả các bước này để thành công.

Trước khi thảo luận về các bước riêng lẻ này chi tiết hơn, tôi muốn đưa ra một vài điểm chung về quy trình.

1) Bạn phải tiếp cận những bước này như những bước riêng biệt thay vì làm mờ chúng cùng nhau. Ví dụ: khi đặt mục tiêu, chỉ cần đặt mục tiêu (đừng nghĩ bạn sẽ đạt được mục tiêu đó như thế nào hoặc các bước khác); khi chẩn đoán sự cố, chỉ cần chẩn đoán sự cố (đừng nghĩ về cách bạn sẽ giải quyết chúng hoặc các bước khác). Làm mờ các bước dẫn đến kết quả tối ưu vì nó tạo ra sự nhầm lẫn và thay đổi ngắn các bước riêng lẻ. Thực hiện từng bước kỹ lưỡng sẽ cung cấp thông tin giúp bạn thực hiện tốt các bước khác, vì quy trình được lặp lại.

2) Mỗi bước trong năm bước này đòi hỏi những tài năng và kỷ luật khác nhau. Rất có thể, bạn có rất nhiều trong số này và không đủ số lượng khác. Nếu bạn đang thiếu bất kỳ tài năng và kỷ luật cần thiết nào, đó không phải là vấn đề không thể vượt qua bởi vì bạn có thể có được chúng, bổ sung hoặc bù đắp cho việc không có chúng, nếu bạn nhận ra điểm yếu của mình và thiết kế xung quanh chúng. Vì vậy, bạn phải trung thực tự phản ánh.

3) Điều cần thiết là tiếp cận quá trình này một cách rất rõ ràng, hợp lý hơn là cảm xúc. Chỉ ra những kỹ thuật làm việc tốt nhất cho bạn; ví dụ: nếu cảm xúc trở nên tốt hơn với bạn, hãy dành thời gian cho đến khi bạn có thể phản ánh một cách vô cảm, tìm kiếm sự hướng dẫn của người khác bình tĩnh, chu đáo, v.v.

Để giúp bạn làm tốt những điều này - và tập trung và hiệu quả thay vì căng thẳng và bị loại bỏ bởi cảm xúc của bạn - hãy thử kỹ thuật này để giảm áp lực: **coi cuộc sống của bạn như một trò chơi hoặc một môn võ thuật.** Nhiệm vụ của bạn là tìm ra cách vượt qua các thử thách để đạt được mục tiêu của mình. Trong quá trình chơi trò chơi hoặc luyện tập môn võ này, bạn sẽ trở nên thành thạo hơn. Khi bạn trở nên tốt hơn, bạn sẽ tiến tới cấp độ cao hơn của trò chơi sẽ yêu cầu - và dạy cho bạn - những kỹ năng lớn hơn. Tôi sẽ giải thích những kỹ năng này là gì trong phần tiếp theo. **Tuy nhiên, tin tức lớn và thực sự tuyệt vời là bạn không cần phải có tất cả những kỹ năng này để thành công!** Bạn chỉ cần 1) biết họ cần thiết; 2) biết rằng bạn không có một số trong số họ; và 3) tìm ra cách để có được chúng (tức là, học chúng hoặc làm việc với những người khác có chúng).

Trò chơi đặc biệt này, tức là cuộc sống của bạn - sẽ thách thức bạn theo những cách mà đôi khi sẽ không thoải mái. Nhưng nếu bạn vượt qua sự khó chịu này và suy nghĩ về nó để học hỏi, bạn sẽ cải thiện đáng kể cơ hội có được những gì bạn muốn trong cuộc sống. **Nhìn chung, cuộc sống sẽ cho bạn những gì bạn xứng đáng và nó không mang lại cho bạn những gì bạn "thích". Vì vậy, bạn hoàn toàn chịu trách nhiệm kết nối những gì bạn muốn với những gì bạn cần làm để có được nó, và sau đó thực hiện những việc đó - thường rất khó khăn nhưng tạo ra kết quả tốt - để sau đó bạn xứng đáng nhận được bạn muốn gì.**

Đó chỉ là cách nó được, vì vậy bạn cũng có thể chấp nhận nó. Một khi bạn chấp nhận rằng chơi trò chơi sẽ không thoải mái, và bạn làm điều đó trong một thời gian, nó sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều (giống như khi nó trở nên phù hợp). Khi bạn nổi trội về nó, bạn sẽ tìm thấy khả năng của mình để có được những gì bạn muốn ly kỳ. Bạn sẽ thấy những lời bào chữa như "Điều đó không dễ dàng" không có giá trị và nó trả tiền để "vượt qua nó" với tốc độ bạn có thể xử lý. Giống như có được vóc dáng cân đối, điều quan trọng nhất là bạn tiếp tục tiến về phía trước với bất kỳ tốc độ nào bạn chọn, nhận ra hậu quả của hành động của bạn. Khi bạn nghĩ rằng điều đó quá khó, hãy nhớ rằng về lâu dài, làm những việc giúp bạn thành công sẽ dễ dàng hơn rất nhiều so với việc không thành công. Hậu quả thứ nhất của việc thoát khỏi những thách thức của cuộc sống có vẻ dễ chịu trong lúc này, nhưng hậu quả thứ hai và thứ ba của phương pháp này là cuộc sống của bạn và, theo thời gian, sẽ rất đau đớn. Với thực hành, cuối cùng bạn sẽ chơi trò chơi này như một ninja, với kỹ năng và sự trung tâm bình tĩnh khi đối mặt với nghịch cảnh sẽ cho phép bạn xử lý tốt hầu hết vô số thử thách của mình.

Tuy nhiên, bạn sẽ không bao giờ xử lý tất cả chúng tốt: những sai lầm là không thể tránh khỏi, và điều quan trọng là phải nhận ra và chấp nhận thực tế cuộc sống này. Tin tốt, như tôi đã đề cập, là hầu hết việc học đều xuất phát từ việc mắc lỗi - vì vậy không có kết thúc để học cách chơi trò chơi tốt hơn. Bạn sẽ có một số lượng lớn các quyết định để đưa ra, vì vậy cho dù bạn có phạm phải bao nhiêu sai lầm, sẽ có rất nhiều cơ hội để xây dựng một hồ sơ thành công.

Về cơ bản đó là toàn bộ khái niệm. Hãy tạm dừng và suy nghĩ về điều này trước khi tiếp tục.

Liệu những gì tôi đang nói có ý nghĩa với bạn?

Bạn có đồng ý rằng đó là sự thật?

Nếu không, tại sao không?

Nếu bạn không thể giải quyết những nghi ngờ của mình một mình, hãy nói với tôi hoặc với người khác về điều đó, nhưng xin vui lòng không tiếp tục cho đến khi bạn đồng ý với logic cơ bản đằng sau Quy trình 5 bước. Hoặc bạn sẽ cảm thấy thoải mái với nó và tiếp thu nó hoặc bạn sẽ chỉ ra điều gì đó sai và quá trình sẽ trở nên tốt hơn.

Những gì tiếp theo bây giờ là kiểm tra chặt chẽ hơn trong năm bước.

5 BƯỚC GẦN HƠN

1) Thiết lập Mục Tiêu

Bạn có thể có hầu như mọi thứ bạn muốn, nhưng bạn không thể có mọi thứ bạn muốn.

Bước đầu tiên, quan trọng nhất và thường là khó khăn nhất trong Quy trình 5 bước là đặt mục tiêu, bởi vì nó buộc bạn phải quyết định những gì bạn thực sự muốn và do đó những gì bạn có thể thoát khỏi cuộc sống. Đây là bước mà bạn phải đối mặt với giới hạn cơ bản: cuộc sống giống như một món thịt nướng khổng lồ với nhiều lựa chọn thay thế ngon miệng hơn bạn có thể hy vọng được nếm thử. Vì vậy, bạn phải từ chối có một số thứ bạn muốn để có được những thứ khác bạn muốn nhiều hơn.

Một số người thất bại vào thời điểm này, sợ từ chối một lựa chọn tốt vì sợ rằng sự mất mát sẽ tước đi một số thành phần thiết yếu cho hạnh phúc cá nhân của họ. Kết quả là, họ theo đuổi quá nhiều mục tiêu cùng một lúc, đạt được ít hoặc không có mục tiêu nào.

Vì vậy, điều quan trọng cần nhớ là: sẽ không thực sự quan trọng nếu một số thứ không có sẵn cho bạn, bởi vì việc lựa chọn những thứ có sẵn là rất tuyệt vời. (Đó là lý do tại sao nhiều người bị tổn thất lớn, ví dụ, người mất khả năng đi lại, nhìn thấy, v.v., và người không bị ám ảnh hẹp hòi về sự mất mát của họ mà chỉ chấp nhận một cách cởi mở và tận hưởng những gì còn lại, cuộc sống hạnh phúc không kém khi những người chưa từng có những mất mát này.)

Nói cách khác, bạn có thể có một số tiền rất lớn: nhiều, nhiều hơn nhiều so với những gì bạn cần có cho một cuộc sống hạnh phúc. Vì vậy, đừng nản lòng vì không thể có mọi thứ bạn muốn, và vì Chúa, đừng bị tê liệt bởi những lựa chọn. Điều đó vô lý và không hiệu quả. Hãy tiếp tục với sự lựa chọn của bạn.

Nói cách khác, ***để đạt được mục tiêu bạn phải ưu tiên, và điều đó bao gồm từ chối các lựa chọn thay thế tốt*** (để bạn có thời gian và nguồn lực để theo đuổi những mục tiêu tốt hơn nữa, thời gian có lẽ là yếu tố hạn chế lớn nhất của bạn, thông qua đôn bẫy, bạn có thể giảm thời gian hạn chế).

Điều quan trọng là không nhầm lẫn giữa "mục tiêu" và "mong muốn".

Mục tiêu là những điều bạn thực sự muốn đạt được, trong khi mong muốn là những điều bạn muốn có thể ngăn bạn đạt được mục tiêu của mình như tôi đã giải thích trước đây, mong muốn thường là hậu quả đầu tiên. Ví dụ: mục tiêu có thể là thể dục thể chất, trong khi mong muốn là mong muốn ăn thức ăn ngon, không lành mạnh (nghĩa là, hậu quả thứ nhất) có thể làm suy yếu mục tiêu tập thể dục của bạn. Vì vậy, về mặt hậu quả mà họ tạo ra, mục tiêu là tốt và mong muốn là xấu. [41]

Đừng hiểu lầm tôi; Tôi tin rằng bạn có thể chọn theo đuổi bất kỳ mục tiêu nào bạn muốn miễn là bạn xem xét hậu quả. Vì vậy, ở lại với ví dụ này, tôi nghĩ rằng bạn hoàn toàn ổn khi thực hiện mục tiêu thưởng thức đồ ăn ngon, không lành mạnh nếu lựa chọn đó sẽ mang lại cho bạn những gì bạn thực sự muốn. Như tôi đã nói trước đây, nếu bạn muốn trở thành một củ khoai tây văng, điều đó tốt với tôi - nghiêm túc. Nhưng nếu đó không phải là điều bạn muốn, tốt nhất bạn không nên mở túi khoai tây chiên đó. Nói cách khác, việc không phân biệt giữa mục tiêu và mong muốn sẽ khiến bạn đi sai hướng, bởi vì bạn sẽ có khuynh hướng theo đuổi những thứ bạn muốn sẽ làm suy yếu khả năng của bạn để có được những thứ bạn muốn nhiều hơn. Nói tóm lại, bạn có thể theo đuổi bất cứ điều gì bạn mong muốn - chỉ cần đảm bảo rằng bạn biết hậu quả của việc bạn đang làm.

Một lý do phổ biến khác khiến mọi người thất bại ở giai đoạn này là họ mất tầm nhìn về mục tiêu của mình, bị cuốn vào các nhiệm vụ hàng ngày.

Tránh đặt mục tiêu dựa trên những gì bạn nghĩ bạn có thể đạt được.

Như tôi đã nói trước đây, làm từng bước riêng biệt và khác biệt mà không quan tâm đến những người khác. Trong trường hợp này, điều đó có nghĩa là không loại trừ mục tiêu do đánh giá hời hợt về khả năng đạt được của nó. Khi bạn cam kết thực hiện mục tiêu, có thể cần nhiều suy nghĩ và nhiều sửa đổi cho kế hoạch của bạn trong một khoảng thời

gian đáng kể để hoàn thiện thiết kế và thực hiện các nhiệm vụ để đạt được nó. Vì vậy, bạn cần đặt mục tiêu mà chưa đánh giá liệu bạn có thể đạt được chúng hay không.

Điều này đòi hỏi một số niềm tin rằng bạn thực sự có thể đạt được hầu như mọi thứ, [42] ngay cả khi bạn không biết bạn sẽ làm điều đó như thế nào vào lúc đó. Ban đầu bạn phải có niềm tin rằng điều này là đúng, nhưng sau khi làm theo quy trình này và thành công trong việc đạt được mục tiêu của mình, bạn sẽ có được sự tự tin. Nếu bạn thích, bạn có thể bắt đầu với những mục tiêu khiêm tốn hơn và, khi bạn xây dựng hồ sơ theo dõi để cho bạn niềm tin, hãy tăng khát vọng của bạn.

Mỗi lần tôi đặt mục tiêu, tôi vẫn chưa biết mình sẽ đạt được mục tiêu như thế nào vì tôi chưa trải qua quá trình suy nghĩ về chúng. Nhưng tôi đã học được rằng tôi có thể đạt được chúng nếu tôi suy nghĩ sáng tạo và làm việc chăm chỉ. [43]

Tôi cũng biết rằng tôi có thể "gian lận". Không giống như ở trường, trong cuộc sống, bạn không cần phải đưa ra tất cả các câu trả lời đúng. Bạn có thể nhờ những người xung quanh giúp đỡ - hoặc thậm chí yêu cầu họ làm những việc bạn không làm tốt.

Nói cách khác, gần như không có lý do gì để không thành công nếu bạn có thái độ 1) hoàn toàn linh hoạt - câu trả lời tốt có thể đến từ bất cứ ai hoặc bất cứ nơi nào (và trên thực tế, như tôi đã đề cập, có nhiều câu trả lời hay hơn "ngoài kia" Hơn là có trong bạn) và 2) tổng trách nhiệm: bất kể câu trả lời hay đến từ đâu, công việc của bạn là tìm ra chúng.

Cách tiếp cận không có lý do này giúp tôi làm bất cứ điều gì cần thiết để có được bất cứ điều gì tôi muốn nhất. Tất nhiên không phải tất cả các mục tiêu đều có thể đạt được. Có một số điều không thể hoặc gần như không thể, chẳng hạn như sống mãi mãi, hoặc bay chỉ với sức mạnh của cánh tay của bạn. Nhưng đó là kinh nghiệm của tôi rằng nếu tôi cam kết mang lại sự sáng tạo, linh hoạt và quyết tâm theo đuổi mục tiêu của mình, tôi sẽ tìm ra cách nào đó để có được chúng, tức là, gần như tất cả các mục tiêu đều có thể đạt được. Và vì tôi không giới hạn các mục tiêu của mình ở những gì dường như có thể đạt được tại thời điểm tôi đặt ra, các mục tiêu tôi đặt có xu hướng cao hơn so với mục tiêu khác. Vì cố gắng đạt được mục tiêu cao giúp tôi mạnh mẽ hơn, tôi ngày càng có khả năng đạt được nhiều hơn. Những kỳ vọng lớn tạo ra những khả năng tuyệt vời, nói cách khác. Và nếu tôi không đạt được mục tiêu của mình, điều đó chỉ cho tôi biết rằng tôi không sáng tạo hay linh hoạt hoặc đủ quyết tâm để làm những gì nó cần, và tôi quay lại và tìm ra những gì tôi cần làm trong tình huống này.

Đạt được mục tiêu của bạn không chỉ là về tiến phía trước.

Chắc chắn, bạn phải đối phó với thất bại. Vì vậy, mục tiêu không chỉ là những thứ bạn muốn và không có. Họ cũng có thể giữ những gì bạn có, giảm thiểu tỷ lệ mất mát của bạn hoặc xử lý tổn thất không thể hủy bỏ. Cuộc sống sẽ ném cho bạn những thách thức, một số trong đó sẽ có vẻ tàn phá vào thời điểm đó. Mục tiêu của bạn là luôn đưa ra những lựa chọn tốt nhất có thể, biết rằng bạn sẽ được đền đáp nếu bạn làm được. Nó giống như chơi golf: đôi khi bạn sẽ theo cách công bằng và đôi khi bạn sẽ ở trong tình trạng khó khăn, vì vậy bạn phải biết cách chơi nó khi nó nằm.

Nói chung, thiết lập mục tiêu được thực hiện tốt nhất bởi những người giỏi tư duy khái niệm hình ảnh lớn, tổng hợp, trực quan hóa và ưu tiên. Nhưng dù điểm mạnh và điểm

yếu của bạn là gì, đừng quên tin tức lớn và thực sự tuyệt vời ở đây: không nhất thiết bạn phải có tất cả những phẩm chất này, bởi vì bạn có thể bổ sung chúng với sự giúp đỡ của người khác.

Tóm lại, để có được những gì bạn muốn, bước đầu tiên là thực sự biết bạn muốn gì, không nhầm lẫn mục tiêu với mong muốn và không giới hạn bản thân vì một số trở ngại tưởng tượng mà bạn chưa phân tích kỹ lưỡng.

Làm thế nào để bạn biết những gì bạn muốn nhất trong cuộc sống?

Mục tiêu quan trọng nhất của bạn là gì?

Bạn có giỏi trong việc thiết lập mục tiêu của mình?

Bạn tự tin đến mức nào khi đánh giá về khả năng đặt mục tiêu của bạn là đúng?

Nếu bạn tự tin về đánh giá bản thân, tại sao bạn nên tự tin (ví dụ: vì bạn có hồ sơ theo dõi được chứng minh, bởi vì nhiều người đáng tin đã nói với bạn, v.v.)?

2) Xác nhận và không chấp nhận các vấn đề

Sau khi bạn đặt mục tiêu, bạn phải đưa ra một kế hoạch hoặc một thiết kế để đạt được chúng và sau đó bạn phải thực hiện kế hoạch đó bằng cách thực hiện các nhiệm vụ. Trên đường đạt được mục tiêu và thực hiện thiết kế của mình, bạn sẽ gặp phải các vấn đề phải được chẩn đoán, để thiết kế có thể được sửa đổi để vượt qua những trở ngại này. Đó là lý do tại sao bạn cần xác định và không chịu đựng các vấn đề.

Hầu hết các vấn đề là những cải tiến tiềm năng hét vào bạn.

Bất cứ khi nào một vấn đề xuất hiện, bạn có trước một cơ hội để cải thiện. ***Vấn đề càng đau đớn, nó càng la hét. [44] Để thành công, bạn phải 1) nhận thức vấn đề và 2) không chịu đựng chúng.***

Nếu bạn không xác định được vấn đề của mình, bạn sẽ không giải quyết chúng, vì vậy bạn sẽ không tiến về phía trước để đạt được mục tiêu của mình. ***Do đó, điều cần thiết là mang lại các vấn đề trên bề mặt.***

Hầu hết mọi người không thích làm điều này. Nhưng hầu hết những người thành công đều biết rằng họ phải làm điều này.

Những lý do phổ biến nhất mà mọi người không xác định thành công vấn đề của họ thường bắt nguồn từ việc thiếu ý chí hoặc thiếu tài năng hoặc kỹ năng:

Chúng có thể là ***"thực tế khắc nghiệt"*** khó chịu khi nhìn vào, vì vậy mọi người thường vô thức đặt chúng "ra khỏi tầm mắt" nên chúng sẽ "mất trí".

Suy nghĩ về những vấn đề khó giải quyết có thể tạo ra ***sự lo lắng cản trở tiến trình.***

Mọi người thường lo lắng về việc dường như không có vấn đề gì hơn là đạt được kết quả mong muốn của họ, và do đó tránh nhận ra rằng ***những sai lầm và / hoặc điểm yếu của chính họ đang gây ra vấn đề.*** Sự ác cảm này khi nhìn thấy những sai lầm và điểm yếu của chính mình thường xảy ra bởi vì chúng được xem là những thiếu sót mà bạn mắc kẹt hơn là những phần thiết yếu của quá trình tiến hóa cá nhân.

Đôi khi mọi người chỉ đơn giản là **không đủ nhận thức** để nhìn thấy các vấn đề.

Một số người **không thể phân biệt** các vấn đề lớn với những vấn đề nhỏ. Vì không có gì là hoàn hảo, có thể xác định vô số vấn đề ở khắp mọi nơi. Nếu bạn không thể phân biệt các vấn đề lớn với các vấn đề nhỏ, bạn không thể "thành công" (nghĩa là, theo cách thực tế) xác định các vấn đề. **Hãy nhớ rằng, bạn không cần phải giỏi trong bất kỳ bước nào trong năm bước (trong trường hợp này, xác định vấn đề) để thành công nếu bạn nhận được sự giúp đỡ từ người khác.** Vì vậy, vượt qua nỗi đau khi đối mặt với vấn đề của bạn, biết rằng bạn sẽ kết thúc ở một nơi tốt hơn nhiều.

Khi xác định vấn đề, điều quan trọng là vẫn tập trung và hợp lý.

Mặc dù có thể cám dỗ để phản ứng cảm xúc với các vấn đề và tìm kiếm sự cảm thông hoặc đổ lỗi cho người khác, nhưng điều này không thực hiện được gì. [45] Dù lý do là gì, bạn phải vượt qua những trở ngại để thành công. **Hãy nhớ rằng những cơn đau bạn đang cảm thấy là "những cơn đau ngày càng tăng" sẽ kiểm tra tính cách của bạn và thưởng cho bạn nếu bạn vượt qua chúng.** Cố gắng xem xét các vấn đề của bạn như một người quan sát tách rời. Hãy nhớ rằng việc xác định các vấn đề cũng giống như tìm đá quý được nhúng trong các câu đố; Nếu bạn giải được các câu đố, bạn sẽ có được những viên đá quý giúp cuộc sống của bạn tốt hơn nhiều. Làm điều này liên tục sẽ dẫn đến sự tiến hóa nhanh chóng của bạn. Vì vậy, nếu bạn logic, bạn thực sự nên hào hứng tìm kiếm vấn đề bởi vì xác định chúng sẽ đưa bạn đến gần hơn với mục tiêu của mình.

Làm thế nào tốt là bạn nhận thức vấn đề?

Làm thế nào bạn tự tin rằng đánh giá của bạn về khả năng nhận thức vấn đề của bạn là đúng?

Nếu bạn tự tin về đánh giá bản thân, tại sao bạn nên tự tin (ví dụ: vì bạn có hồ sơ theo dõi được chứng minh, bởi vì nhiều người đáng tin đã nói với bạn, v.v.)?

Hãy rất chính xác trong việc chỉ định vấn đề của bạn.

Điều cần thiết là xác định các vấn đề của bạn với độ chính xác, cho các vấn đề khác nhau có các giải pháp khác nhau. Ví dụ, nếu sự cản trở của bạn chủ yếu là do các vấn đề về ý chí, vì bạn không muốn đối đầu với những gì đang thực sự xảy ra, bạn phải củng cố ý chí của mình, ví dụ bằng cách bắt đầu nhỏ và xây dựng sự tự tin của bạn.

Nếu vấn đề của bạn liên quan đến việc thiếu kỹ năng hoặc tài năng bẩm sinh, thì thuốc giải độc mạnh nhất là để người khác chỉ ra những điều cho bạn và xem xét khách quan xem những gì họ xác định là đúng. Các vấn đề do kỹ năng không đầy đủ sau đó có thể được giải quyết bằng đào tạo, trong khi những vấn đề phát sinh từ những điểm yếu bẩm sinh có thể được khắc phục với sự trợ giúp hoặc thay đổi vai trò. Nó không phải là vấn đề đó là trường hợp; vấn đề chỉ là nguyên nhân thực sự được xác định và giải quyết một cách thích hợp. [46]

Bạn càng chính xác, bạn càng dễ dàng đưa ra các chẩn đoán chính xác và các giải pháp thành công. Ví dụ, thay vì nói điều gì đó như "Mọi người không thích tôi", tốt hơn là chỉ định những người không thích bạn và trong hoàn cảnh nào.

Đừng nhầm lẫn vấn đề với nguyên nhân.

"Tôi không thể ngủ đủ giấc" không phải là vấn đề; nó là một nguyên nhân của một số vấn đề. Chính xác thì vấn đề đó là gì? Để tránh nhầm lẫn vấn đề với nguyên nhân của nó, hãy cố gắng xác định kết quả dưới mức tối ưu, ví dụ: "Tôi đang thực hiện kém trong công việc của mình vì tôi mệt mỏi."

Một khi bạn xác định vấn đề của mình, bạn không được dung thứ chúng.

Các vấn đề dung nạp có cùng kết quả là không xác định được chúng (tức là, cả hai đều cản trở việc vượt qua vấn đề), nhưng nguyên nhân gốc rễ thì khác. Chịu đựng các vấn đề có thể là do không nghĩ rằng chúng có thể được giải quyết, hoặc không quan tâm đúng mức đến việc giải quyết chúng. [47] Những người chịu đựng được vấn đề là tồi tệ hơn bởi vì, không có động lực để tiếp tục, họ không thể thành công. Nói cách khác, nếu bạn có động lực, bạn có thể thành công ngay cả khi bạn không có khả năng (tức là tài năng và kỹ năng) bởi vì bạn có thể nhận được sự giúp đỡ từ người khác. Nhưng nếu bạn không có động lực để thành công, nếu bạn không có ý chí để thành công, tình hình là vô vọng.

Bao nhiêu bạn chịu đựng được vấn đề?

Bạn tự tin đến mức nào khi đánh giá của bạn về mức độ bạn chịu đựng được vấn đề là đúng?

Nếu bạn tự tin về đánh giá bản thân, tại sao bạn nên tự tin (ví dụ: vì bạn có hồ sơ theo dõi được chứng minh, bởi vì nhiều người đáng tin đã nói với bạn, v.v.)?

Những người giỏi trong bước này, nhận diện và không chịu đựng các vấn đề - có xu hướng có khả năng nhận thức và tổng hợp một bức tranh **rõ ràng** và **chính xác**, cũng như thể hiện **sự không khoan dung** dữ dội của tính xấu (bất kể mức độ nghiêm trọng).

Hãy nhớ rằng bạn cần thực hiện từng bước độc lập với các bước khác trước khi tiếp tục.

Bạn có thể thoải mái xác định vấn đề của mình mà không cần suy nghĩ về cách giải quyết chúng? Đó là một bài tập tốt để chỉ lập một danh sách của họ, mà không có giải pháp có thể. Chỉ sau khi bạn đã tạo ra một bức tranh rõ ràng về các vấn đề của bạn, bạn nên đi đến bước tiếp theo.

Để được giải thích chi tiết hơn về việc xác định và không dung thứ cho các vấn đề, vui lòng đọc Nguyên tắc quản lý của tôi.

3) Chẩn đoán vấn đề

Bạn sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu bạn tập trung vào chẩn đoán và thiết kế thay vì nhảy vào giải pháp.

Đó là một sai lầm rất phổ biến đối với mọi người khi chuyển trực tiếp từ việc xác định một vấn đề khó khăn sang một giải pháp được đề xuất trong một nano giây mà không mất nhiều giờ để chẩn đoán và thiết kế một giải pháp đúng đắn. Điều này thường mang lại những quyết định tồi tệ không làm giảm bớt vấn đề. Chẩn đoán và thiết kế là những gì châm ngòi cho tư duy chiến lược.

Bạn phải bình tĩnh và logic.

Khi chẩn đoán vấn đề, như khi xác định vấn đề, phản ứng theo cảm xúc, mặc dù đôi khi khó tránh, có thể làm giảm hiệu quả của bạn với tư cách là người ra quyết định. Ngược lại, ở lại hợp lý sẽ phục vụ bạn tốt. Vì vậy, nếu bạn thấy mình bị lung lay bởi những vấn đề của mình, hãy làm những gì có thể để khiến bản thân trở thành trung tâm trước khi tiến về phía trước.

Bạn phải nhận thấy nguyên nhân gốc rễ.

Nguyên nhân gốc rễ, giống như các nguyên tắc, là những thứ tự biểu hiện lặp đi lặp lại vì những lý do sâu xa đằng sau những hành động gây ra vấn đề. Vì vậy, bạn sẽ nhận được nhiều cổ tức vĩnh cửu nếu bạn có thể tìm thấy chúng và giải quyết chúng một cách hợp lý.

Điều quan trọng là phải phân biệt nguyên nhân gốc rễ với nguyên nhân gần. Nguyên nhân gần đây thường là do các hành động hoặc thiếu hành động dẫn đến các vấn đề - ví dụ: "Tôi đã lỡ chuyến tàu vì tôi không kiểm tra lịch trình tàu." Vì vậy, nguyên nhân gần thường được mô tả thông qua các động từ. Nguyên nhân gốc rễ là những lý do sâu xa hơn đằng sau nguyên nhân gần đây: "Tôi đã không kiểm tra lịch trình vì tôi hay quên" nguyên nhân gốc rễ. Nguyên nhân gốc rễ thường được mô tả bằng tính từ, thường là các đặc điểm về những gì người đó giống như vậy dẫn họ đến một hành động hoặc không hành động.

Xác định nguyên nhân gốc thực sự của vấn đề của bạn là điều cần thiết bởi vì bạn có thể loại bỏ vấn đề của mình chỉ bằng cách loại bỏ nguyên nhân gốc rễ của chúng. Nói cách khác, bạn phải hiểu, chấp nhận và đối phó thành công với thực tế để tiến tới mục tiêu của mình.

Nhận thức và học hỏi từ những sai lầm của một người và sai lầm của những người khác ảnh hưởng đến kết quả là rất quan trọng để loại bỏ các vấn đề.

Nhiều vấn đề được gây ra bởi sai lầm của mọi người. Nhưng mọi người thường khó xác định và chấp nhận sai lầm của chính họ. Đôi khi, vì họ mù quáng với họ, nhưng thường thì đó là vì bản ngã và sự thiển cận khiến cho việc khám phá những sai lầm và điểm yếu của họ trở nên đau đớn. Bởi vì mọi người thường khó chịu khi những sai lầm của họ được chỉ ra cho họ, hầu hết mọi người đều miễn cưỡng chỉ ra những sai lầm ở người khác. Do đó, một chẩn đoán khách quan về các vấn đề phát sinh từ sai lầm của mọi người thường bị thiếu và tiến hóa cá nhân bị cản trở. (Như tôi đã đề cập trong chương trước, hầu hết việc học tập đều xuất phát từ việc mắc lỗi và trải qua nỗi đau của chúng - ví dụ: đặt tay lên bếp nóng - và thích nghi.) Ở giai đoạn này, hầu hết mọi người đều không tiến bộ. ***Hơn bất cứ điều gì khác, điều làm nên sự khác biệt của những người sống với tiềm năng của họ với những người không phải là người sẵn sàng nhìn nhận bản thân và những người khác một cách khách quan.***

Tôi gọi nỗi đau xuất phát từ việc nhìn vào bản thân và những người khác một cách khách quan là "nỗi đau ngày càng lớn", bởi vì đó là nỗi đau đi kèm với sự phát triển cá nhân. Có chí thì nên. Tất nhiên, bất cứ ai thực sự hiểu rằng không ai là hoàn hảo và những khám phá này là điều cần thiết cho sự phát triển cá nhân thấy rằng những khám phá này gọi ra "thú vui ngày càng tăng". Nhưng có vẻ như bản chất của chúng ta là tập trung quá mức vào sự hài lòng ngắn hạn thay vì sự hài lòng lâu dài, đối với những hậu quả thứ nhất thay vì thứ hai hay thứ ba, do đó, mối liên hệ giữa hành vi này và phần

thường mà nó mang lại không đến một cách tự nhiên. Tuy nhiên, nếu bạn có thể thực hiện kết nối này, những khoảnh khắc như vậy sẽ bắt đầu khơi gợi niềm vui thay vì đau đớn. Nó tương tự như cách tập thể dục cuối cùng trở nên dễ chịu cho những người cứng cáp kết nối giữa tập thể dục và lợi ích của nó.

Nhớ lấy:

Đau + Suy tư = Tiến bộ

Nhiều như bạn có thể muốn điều này không phải như vậy, đây là một thực tế mà bạn nên chấp nhận và giải quyết. Không có gì xung quanh thực tế là đạt được thành công đòi hỏi phải tìm ra nguyên nhân gốc rễ của tất cả các vấn đề quan trọng, và những sai lầm và điểm yếu của mọi người đôi khi là nguyên nhân gốc rễ. Vì vậy, ***để thành công, bạn phải sẵn sàng xem xét hành vi của chính mình và hành vi của người khác là nguyên nhân có thể gây ra vấn đề.***

Tất nhiên, một số vấn đề không phải do mọi người gây ra. Ví dụ, nếu sét đánh, nó gây ra các vấn đề không liên quan đến lỗi của con người. Tất cả các vấn đề cần được chẩn đoán tốt trước khi bạn quyết định phải làm gì về chúng.

Các phẩm chất quan trọng nhất để chẩn đoán thành công các vấn đề là logic, khả năng nhìn thấy nhiều khả năng và sẵn sàng chạm vào dây thần kinh của mọi người để vượt qua các rào cản bản ngã cản trở sự thật.

Để được giải thích chi tiết hơn về chẩn đoán sự cố, vui lòng đọc Nguyên tắc quản lý của tôi.

Trong chẩn đoán các vấn đề, bạn sẵn sàng "chạm vào dây thần kinh" như thế nào (nghĩa là, thảo luận về những sai lầm và điểm yếu có thể có của bạn và những người khác)?

Bạn có sẵn sàng để có được nguyên nhân gốc rễ, như những gì mọi người đang như thế nào?

Bạn có giỏi nhìn thấy các mô hình và tổng hợp chúng vào chẩn đoán nguyên nhân gốc rễ?

Làm thế nào bạn tự tin rằng đánh giá của bạn về khả năng chẩn đoán của bạn là chính xác?

Nếu bạn tự tin về đánh giá bản thân, tại sao bạn nên tự tin (ví dụ: vì bạn có hồ sơ theo dõi được chứng minh, bởi vì nhiều người đáng tin đã nói với bạn, v.v.)?

4) Thiết kế kế hoạch (Xác định giải pháp)

Trong một số trường hợp, bạn có thể đi từ thiết lập mục tiêu đến thiết kế các kế hoạch sẽ đưa bạn đến những mục tiêu này; trong khi trong các trường hợp khác, bạn sẽ gặp phải vấn đề trên đường đến mục tiêu của mình và phải thiết kế theo cách của bạn xung quanh chúng. Vì vậy, thiết kế sẽ xảy ra ở cả hai giai đoạn của quá trình, mặc dù nó sẽ xảy ra thường xuyên hơn trong việc tìm ra cách khắc phục các vấn đề. Nói cách khác, hầu hết các chuyển động hướng tới mục tiêu của bạn đến từ việc thiết kế cách loại bỏ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề của bạn. Các vấn đề rất lớn bởi vì chúng là những trở ngại rất cụ

thể, vì vậy bạn biết rằng bạn sẽ tiến về phía trước nếu bạn có thể xác định và loại bỏ nguyên nhân gốc rễ của chúng.

Tạo một thiết kế giống như viết một kịch bản phim trong đó bạn hình dung ra ai sẽ làm những gì qua thời gian để đạt được mục tiêu.

Hình dung mục tiêu hoặc vấn đề cản đường bạn, và sau đó hình dung các giải pháp thực tế. Khi thiết kế giải pháp, mục tiêu là thay đổi cách bạn thực hiện để các vấn đề không tái diễn - hoặc tái diễn thường xuyên. Hãy suy nghĩ về từng vấn đề riêng lẻ và là sản phẩm của nguyên nhân gốc rễ - như kết quả do máy tạo ra. Sau đó suy nghĩ về cách thay đổi máy móc để tạo ra kết quả tốt chứ không phải là xấu. Thông thường có nhiều con đường để đạt được mục tiêu của bạn và bạn chỉ cần tìm một trong số chúng hoạt động, vì vậy hầu như luôn luôn có thể thực hiện được.

Nhưng một thiết kế hiệu quả đòi hỏi phải suy nghĩ mọi thứ và hình dung mọi thứ sẽ kết hợp với nhau và mở ra theo thời gian như thế nào. Điều cốt yếu là hình dung câu chuyện về nơi bạn đã đến (hoặc những gì bạn đã làm) đã đưa bạn đến nơi bạn đang ở hiện tại và những gì sẽ xảy ra tuần tự trong tương lai để đưa bạn đến mục tiêu của mình. Bạn nên hình dung kế hoạch này theo thời gian, như xem một bộ phim kết nối quá khứ, hiện tại và tương lai của bạn.

Sau đó viết ra kế hoạch để bạn không bị mất tầm nhìn và bao gồm ai cần làm gì và khi nào. Danh sách các nhiệm vụ rơi ra từ câu chuyện này (tức là kế hoạch), nhưng chúng không giống nhau. Câu chuyện, hoặc kế hoạch, là những gì kết nối mục tiêu của bạn với các nhiệm vụ. Để bạn thành công, bạn không được đánh mất mục tiêu hoặc câu chuyện trong khi tập trung vào các nhiệm vụ; bạn phải liên tục tham khảo qua lại. Trong Nguyên tắc quản lý của tôi (Phần 3), bạn có thể thấy một kế hoạch như vậy.

Khi thiết kế kế hoạch của bạn, hãy nghĩ về các mốc thời gian của các nhiệm vụ được kết nối với nhau. Phác thảo chúng ra một cách lỏng lẻo và sau đó tinh chỉnh chúng với các nhiệm vụ cụ thể. Đây là một quá trình lặp đi lặp lại, xen kẽ giữa việc phác thảo các bước rộng lớn của bạn (ví dụ: thuê những người tuyệt vời) và hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể hơn với các mốc thời gian ước tính (ví dụ: trong hai tuần tới, hãy chọn công ty sản xuất người để tìm những người tuyệt vời) có ý nghĩa (ví dụ, chi phí, thời gian, v.v.). Những điều này sẽ dẫn bạn sửa đổi bản phác thảo thiết kế của bạn cho đến khi thiết kế và các tác vụ hoạt động tốt với nhau. Càng cụ thể càng tốt (ví dụ: chỉ định ai sẽ làm gì và khi nào) cho phép bạn hình dung cách thiết kế sẽ hoạt động ở cả mức độ hình ảnh lớn và chi tiết. Nó cũng sẽ cung cấp cho bạn và những người khác danh sách việc cần làm và ngày đích sẽ giúp định hướng bạn.

Tất nhiên, không phải tất cả các kế hoạch sẽ hoàn thành mọi thứ bạn muốn trong khung thời gian mong muốn. Trong những trường hợp như vậy, điều cần thiết là bạn nhìn vào những gì sẽ không được hoàn thành và tự hỏi mình nếu hậu quả có thể chấp nhận hoặc không thể chấp nhận được. Đây là nơi cần có quan điểm và thảo luận với những người khác có thể rất quan trọng. Nếu kế hoạch không đạt được những gì cần thiết trong thời gian cần thiết, do đó hậu quả có xác suất cao không thể chấp nhận được khiến bạn không đạt được mục tiêu của mình, bạn phải suy nghĩ kỹ hơn (có thể với lời khuyên của những người đáng tin cậy khác) để lập kế hoạch làm những gì được yêu cầu hoặc giảm mục tiêu của bạn.

Không mất nhiều thời gian để thiết kế một kế hoạch tốt, theo nghĩa đen, chỉ mất hàng giờ đồng hồ trong nhiều ngày hoặc nhiều tuần, và bất cứ khoảng thời gian nào bạn dành để thiết kế, nó sẽ chỉ là một phần nhỏ thời gian bạn thực hiện nó. Nhưng thiết kế là rất quan trọng bởi vì nó quyết định những gì bạn sẽ phải làm để có hiệu quả. Hầu hết mọi người đều mắc sai lầm rất lớn khi dành hầu như không có thời gian cho bước này vì họ quá bận tâm đến việc thực thi. Quá trình này được giải thích chi tiết trong Nguyên tắc quản lý của tôi.

Những người thành công với giai đoạn này ***có khả năng hình dung*** và ***hiểu biết thực tế*** về ***cách mọi thứ thực sự hoạt động***. Hãy nhớ rằng, bạn không cần phải sở hữu tất cả những phẩm chất này nếu bạn có ai đó giúp bạn với những điều bạn đang thiếu.

Làm thế nào tốt là khả năng của bạn để hình dung?

Làm thế nào bạn tự tin rằng đánh giá của bạn về khả năng hình dung của bạn là chính xác?

Nếu bạn tự tin về sự tự đánh giá của mình, tại sao bạn nên tự tin (ví dụ: có một hồ sơ theo dõi tuyệt vời về trực quan hóa và làm cho những gì bạn hình dung xảy ra, có những bên đáng tin khác nói với bạn rằng bạn giỏi việc này)?

Hãy nhớ rằng: Thiết kế đi trước làm! Thiết kế sẽ cung cấp cho bạn danh sách việc cần làm của bạn (nghĩa là, các nhiệm vụ).

5) Làm theo kế hoạch

Tiếp theo, bạn và những người khác mà bạn cần dựa vào phải thực hiện các nhiệm vụ sẽ đưa bạn đến mục tiêu của mình. Các nhà hoạch định vĩ đại không thực hiện kế hoạch của họ đi đâu cả. Bạn cần "vượt qua" để hoàn thành mục tiêu. Điều này đòi hỏi sự tự giác phải tuân theo kịch bản là thiết kế của bạn. ***Tôi tin rằng tầm quan trọng của thói quen làm việc tốt bị đánh giá rất thấp***. Có rất nhiều cuốn sách viết về thói quen làm việc tốt, vì vậy tôi sẽ không đi sâu vào những gì tôi tin là hiệu quả. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải biết mỗi ngày những gì bạn cần làm và có kỷ luật để làm điều đó. Những người có thói quen làm việc tốt có những ***danh sách việc cần làm được ưu tiên một cách hợp lý*** và họ khiến ***họ phải làm những gì cần phải làm***. Ngược lại, những người có thói quen làm việc kém gần như phản ứng ngẫu nhiên với những thứ xuất hiện ở họ, hoặc họ không thể tự mình làm những việc họ cần làm nhưng không thích làm (hoặc không thể làm). Có rất nhiều công cụ có thể trợ giúp (ví dụ: cảm ơn Chúa vì BlackBerry của tôi!)

Bạn cần biết liệu bạn (và những người khác) có tuân theo kế hoạch hay không, vì vậy bạn nên thiết lập các điểm chuẩn rõ ràng. Lý tưởng nhất là bạn nên có một ai đó không phải là chính mình đo lường khách quan nếu bạn (và những người khác) đang làm những gì bạn đã lên kế hoạch. Nếu không, bạn cần chẩn đoán tại sao và giải quyết vấn đề.

Những người giỏi trong giai đoạn này có thể thực hiện một kế hoạch một cách đáng tin cậy. Họ có xu hướng tự kỷ luật và chủ động hơn là phản ứng với trận bão tuyết của các nhiệm vụ hàng ngày có thể chuyển hướng họ khỏi thực thi. Họ định hướng kết quả: họ

thích đẩy mình về đích để đạt được mục tiêu. Nếu họ thấy rằng các nhiệm vụ hàng ngày đang đưa họ ra khỏi việc thực hiện kế hoạch (tức là, họ xác định vấn đề này), họ chẩn đoán nó và thiết kế cách họ có thể giải quyết cả hai nhiệm vụ hàng ngày và tiến lên kế hoạch.

Cũng như các bước khác, nếu bạn không giỏi trong bước này, hãy nhờ trợ giúp. Có nhiều người thành công, sáng tạo, giỏi ở các bước khác nhưng sẽ thất bại vì họ không giỏi thực thi. Nhưng dù sao họ cũng thành công vì mối quan hệ cộng sinh tuyệt vời với những người làm nhiệm vụ có độ tin cậy cao.

Để được giải thích chi tiết hơn về việc thực hiện những gì bạn đặt ra, vui lòng xem Nguyên tắc quản lý của tôi.

Làm thế nào tốt là bạn đang đẩy qua?

Làm thế nào bạn tự tin rằng đánh giá của bạn về khả năng của bạn để vượt qua là chính xác?

Nếu bạn tự tin về đánh giá bản thân, tại sao bạn nên tự tin (ví dụ: vì bạn có hồ sơ theo dõi được chứng minh, bởi vì nhiều người đáng tin đã nói với bạn, v.v.)?

Mối quan hệ của các bước này

Thiết kế và nhiệm vụ không có mục đích nào khác ngoài việc đạt được mục tiêu của bạn. Nói cách khác, mục tiêu là mục đích duy nhất của thiết kế và nhiệm vụ. Vì vậy, bạn không được quên chúng liên quan như thế nào. Thường xuyên tôi thấy mọi người cảm thấy tuyệt vời khi thực hiện nhiệm vụ của họ trong khi quên đi các mục tiêu mà họ được thiết kế để đạt được, dẫn đến việc không đạt được mục tiêu của họ. Điều này không có ý nghĩa gì, vì mục đích duy nhất của nhiệm vụ là đạt được mục tiêu. Để thành công, mục tiêu của bạn phải được đặt trong tâm trí bạn: chúng là những điều bạn PHẢI làm. Để ghi nhớ các kết nối giữa các nhiệm vụ và mục tiêu mà chúng có nghĩa là để đạt được, bạn chỉ cần hỏi, "Tại sao?" Thật tốt khi kết nối các nhiệm vụ với các mục tiêu theo cách này (với "Tại sao?"). Vì việc mất tầm nhìn của các kết nối sẽ ngăn bạn thành công.

Một lần nữa, quá trình 5 bước này được lặp lại. Điều này có nghĩa là sau khi hoàn thành một trong các bước, bạn có thể sẽ có được thông tin liên quan dẫn đến bạn phải sửa đổi các bước khác.

Nếu quá trình này hoạt động, các mục tiêu sẽ thay đổi chậm hơn nhiều so với thiết kế, sẽ thay đổi chậm hơn so với các nhiệm vụ. Thiết kế và nhiệm vụ có thể được sửa đổi hoặc thay đổi thường xuyên (vì bạn có thể muốn đánh giá lại cách đạt được mục tiêu), nhưng thay đổi mục tiêu thường xuyên là một vấn đề vì để đạt được chúng đòi hỏi một nỗ lực nhất quán. Tôi thường thấy rằng những người có vấn đề đạt được mục tiêu của họ xử lý những bước lùi này; nghĩa là, họ gồng bó quá cứng nhắc với các nhiệm vụ được chỉ định và không đủ cam kết để đạt được mục tiêu của họ (thường là vì họ mất tầm nhìn về chúng).

NHỮNG ĐIỂM YẾU KHÔNG LÀ VẤN ĐỀ NẾU BẠN TÌM GIẢI PHÁP

Nhắc lại, lời khuyên tốt nhất tôi có thể đưa ra cho bạn là hãy tự hỏi mình muốn gì, sau đó hỏi "điều gì là đúng", rồi tự hỏi mình "nên làm gì với nó". Nếu bạn thành thật hỏi và trả lời những câu hỏi này, bạn sẽ tiến nhanh hơn nhiều đến những gì bạn muốn thoát khỏi cuộc sống so với khi bạn không!

Quan trọng nhất, ***hãy tự hỏi đâu là điểm yếu lớn nhất của bạn, cản trở những gì bạn muốn.***

Như tôi đã đề cập trước đây, mọi người đều có điểm yếu. Sự khác biệt chính giữa những người không thành công và thành công là những người không thành công không tìm thấy và giải quyết chúng, và những người thành công thì có.

Thật khó để nhìn thấy điểm mù của chính mình vì hai lý do:

- 1) Hầu hết mọi người không đi tìm điểm yếu của họ vì "rào cản bản ngã" - họ thấy có điểm yếu đau đớn vì xã hội đã dạy họ rằng có điểm yếu là xấu. Như tôi đã nói từ sớm, tôi tin rằng chúng ta sẽ có một xã hội hoàn toàn hiệu quả và hạnh phúc hơn nhiều nếu chúng ta dạy sự thật, đó là mọi người đều có điểm yếu, và biết về chúng và cách đối phó với chúng là cách mọi người học hỏi và thành công.
- 2) Có một điểm yếu giống như thiếu một giác quan nếu bạn không thể hình dung được nó là gì, thật khó để nhận ra rằng không có nó.

Vì hai lý do này, việc mọi người chỉ cho bạn những gì bạn đang thiếu có thể gây đau đớn, mặc dù điều đó rất cần thiết cho sự tiến bộ của bạn. Khi bạn gặp phải nỗi đau đó, hãy cố gắng nhớ rằng ***bạn có thể có được những gì bạn muốn trong cuộc sống nếu bạn có thể suy nghĩ cởi mở, với sự giúp đỡ của người khác, về những gì đang cản đường bạn và sau đó đối phó với nó.***

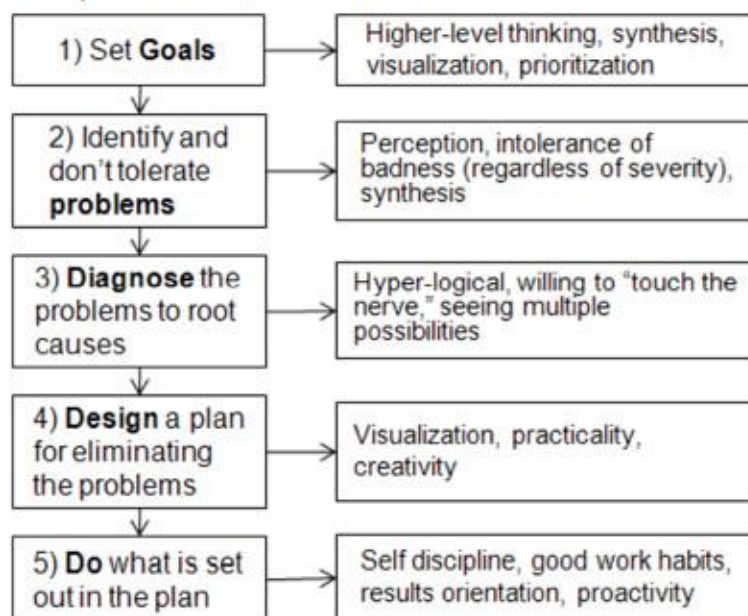
Bạn nghĩ điểm yếu lớn nhất của bạn là gì theo cách bạn muốn - điểm mà bạn liên tục gặp phải?

Những người không có được những gì họ muốn trong cuộc sống thất bại ở một hoặc nhiều hơn năm bước. ***Nhưng yếu ở một trong những bước này không phải là vấn đề nếu bạn hiểu bạn yếu ở điểm nào và bù đắp thành công cho điểm yếu đó bằng cách tìm kiếm sự giúp đỡ.*** Ví dụ, một người thiết lập mục tiêu tốt, người kém trong việc thực hiện các nhiệm vụ có thể làm việc tốt với một người lập mục tiêu tồi, người rất giỏi trong việc thực hiện các nhiệm vụ, tức là họ sẽ làm việc thành công hơn nhiều. Thật dễ dàng để tìm ra điểm yếu nào đang cản trở bạn 1) xác định những bước bạn đang thất bại và 2) nhận phản hồi của những người thành công trong việc thực hiện những gì bạn đang gặp vấn đề.

Bởi vì tôi tin rằng bạn sẽ đạt được mục tiêu của mình nếu bạn thực hiện tốt năm bước này, nên theo sau nếu bạn không đạt được mục tiêu của mình, bạn có thể sử dụng Quy trình 5 bước làm công cụ chẩn đoán. Bạn sẽ làm điều này bằng 1) xác định (các) bước mà bạn đang thất bại; 2) lưu ý những phẩm chất cần có để thành công ở bước đó; và 3) xác định những phẩm chất nào bạn đang thiếu.

Nhắc lại, năm bước và phẩm chất mà tôi tin là bắt buộc phải giỏi về chúng như sau:

5-Step Process: Qualities Needed



Ở bước nào bạn có vấn đề nhất?

Những phẩm chất cần thiết nào bạn muốn bạn có nhiều hơn?

Tóm lại, quy trình 5 bước của tôi để đạt được điều bạn muốn là:

Giá trị → 1) Mục tiêu → 2) Vấn đề → 3) Chẩn đoán → 4) Thiết kế → 5) Nhiệm vụ

Giá trị của bạn xác định những gì bạn muốn, tức là, mục tiêu của bạn. Khi cố gắng đạt được mục tiêu của mình, bạn sẽ gặp phải những vấn đề phải được chẩn đoán. Chỉ sau khi xác định nguyên nhân gốc thực sự của những vấn đề này, bạn mới có thể thiết kế một kế hoạch để khắc phục chúng. Một khi bạn có một kế hoạch tốt, bạn phải rèn luyện tính tự giác để làm những gì được yêu cầu để làm cho kế hoạch thành công. Lưu ý rằng quá trình này bắt đầu với các giá trị của bạn, nhưng nó yêu cầu bạn thành công ở cả năm bước. Mặc dù các bước này yêu cầu các khả năng khác nhau, bạn không cần phải giỏi tất cả chúng. Nếu bạn không giỏi tất cả trong số họ (điều này đúng với hầu hết mọi người), bạn cần biết bạn kém về điều gì và làm thế nào để bù đắp cho điểm yếu của bạn. Điều này đòi hỏi bạn phải đặt cái tôi của mình sang một bên, phản ánh khách quan về điểm mạnh và điểm yếu của bạn và tìm kiếm sự giúp đỡ từ người khác.

Khi bạn thiết kế và thực hiện kế hoạch của mình để đạt được mục tiêu của mình, bạn có thể thấy hữu ích khi xem xét rằng:

- Cuộc sống giống như một trò chơi nơi bạn tìm cách vượt qua những trở ngại cản trở bạn đạt được mục tiêu;
- Bạn trở nên tốt hơn trong trò chơi này thông qua thực hành;
- Trò chơi bao gồm một loạt các lựa chọn có hậu quả;
- Bạn không thể ngăn chặn các vấn đề và lựa chọn đến với mình, vì vậy, tốt hơn hết là học cách đối phó với chúng;

- Bạn có quyền tự do đưa ra bất kỳ lựa chọn nào bạn muốn, mặc dù tốt nhất là bạn nên chú ý đến hậu quả của chúng;
- Nỗi đau của vấn đề là một cuộc gọi để tìm giải pháp chứ không phải là lý do cho sự bất hạnh và không hành động, vì vậy thật ngớ ngẩn, vô nghĩa và có hại khi buồn bã trước những vấn đề và lựa chọn xảy ra với bạn (mặc dù điều đó có thể hiểu được);
- Tất cả chúng ta đều tiến hóa ở những giai đoạn khác nhau và tùy thuộc vào bạn quyết định tốc độ mà bạn muốn tiến hóa; [48]
- Quá trình sẽ tốt hơn nếu bạn chính xác nhất có thể trong tất cả các khía cạnh, bao gồm cả việc đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của bạn và thích nghi với chúng.

Mặc dù tất cả điều này nghe có vẻ rất lý thuyết, nhưng nó không thể thiếu đối với cách chúng ta vận hành mỗi ngày. Ví dụ, các nguyên tắc quản lý của tôi, được giải thích trong phần tiếp theo, dựa trên các nguyên tắc mà tôi đã mô tả trong phần này. Vì vậy, Bridgewater dựa trên niềm tin cốt lõi rằng mọi người ở đây đang cùng nhau phát triển. Việc chúng ta làm tốt và nhanh như thế nào sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến hạnh phúc và hạnh phúc của tất cả những người chúng ta tiếp xúc (ví dụ: khách hàng, gia đình của chúng ta, v.v.). Hai điều này được liên kết chặt chẽ. Bridgewater cũng dựa trên niềm tin rằng để thành công và hạnh phúc, không chỉ chúng ta phải xuất sắc, chúng ta còn phải tiếp tục cải thiện với tốc độ nhanh đáng kinh ngạc. Bridgewater hoạt động một cách nhất quán với niềm tin rằng để trở nên xuất sắc và cải thiện với tốc độ nhanh, chúng ta phải siêu thực tế và siêu thực. Do đó, chúng ta cần vượt qua bất kỳ trở ngại nào để trở nên thực tế và trung thực, và trở ngại lớn nhất là sự miễn cưỡng của mọi người khi đối mặt với sai lầm và điểm yếu của chính họ và của những người khác. Bridgewater dựa trên niềm tin rằng cả công việc có ý nghĩa và các mối quan hệ có ý nghĩa đều cần phải hạnh phúc và thành công. Vì vậy, các mối quan hệ của chúng tôi, như công việc của chúng tôi, phải tuyệt vời; kết quả là, chúng tôi hy vọng mọi người sẽ vô cùng ân cần và quan tâm đến nhau. Điều này không có nghĩa là mềm yếu với nhau, đặc biệt nếu điều đó có nghĩa là tránh thực tế khắc nghiệt để tránh gây khó chịu. Nó có nghĩa là sự quan tâm thực sự, đòi hỏi phải nhận ra và xử lý thành công với thực tế của chúng ta, bất kể chúng là gì.

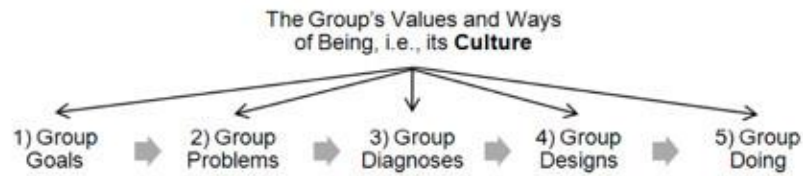
Các nguyên tắc quản lý tuân theo các giá trị cốt lõi này và các cách thức cụ thể mà chúng được thực hiện tại Bridgewater.

PHẦN 3: NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CỦA TÔI

Trong Phần 1 tôi đã giải thích lý do tại sao tôi tin rằng có nguyên tắc là quan trọng và tôi tin rằng tùy thuộc vào mỗi người để quyết định nguyên tắc nào là tốt nhất cho họ. Trong Phần 2 tôi đã giải thích các nguyên tắc cơ bản nhất của tôi. Trong phần này tôi giải thích các nguyên tắc quản lý của tôi. Đương nhiên, các nguyên tắc quản lý của tôi phản ánh các nguyên tắc tôi tin là tốt nhất trong suốt cuộc đời tôi. Nhưng trước khi tôi hiểu được các nguyên tắc quản lý cụ thể của mình, tôi muốn nói về các nguyên tắc quản lý nói chung.

Nếu bạn đọc bất kỳ phần nào trước đó bạn biết rằng tôi tin rằng có nguyên tắc là điều cần thiết để có được những gì bạn muốn trong cuộc sống. Điều đó đúng với các nhóm người (ví dụ: các công ty, trường học, chính phủ, tổ chức, v.v.) cũng như đối với các cá nhân. Mặc dù các cá nhân hoạt động riêng lẻ có thể chọn bất kỳ giá trị và nguyên tắc nào họ thích, khi làm việc trong một nhóm, mọi người phải đồng ý về các giá trị và nguyên tắc của nhóm. Nếu nhóm không rõ ràng về họ, sẽ gây nhầm lẫn và cuối cùng là trọng lực

đối với mức trung bình của dân số. Nếu các giá trị và nguyên tắc của nhóm rõ ràng, cách tồn tại của họ (tức là văn hóa của họ) sẽ thấm vào mọi thứ họ làm. Nó sẽ thúc đẩy cách những người trong nhóm đặt mục tiêu, xác định vấn đề, chẩn đoán vấn đề, giải pháp thiết kế và đảm bảo rằng các thiết kế này được thực hiện. Vì vậy, tôi tin rằng mối quan hệ này trông như thế này:

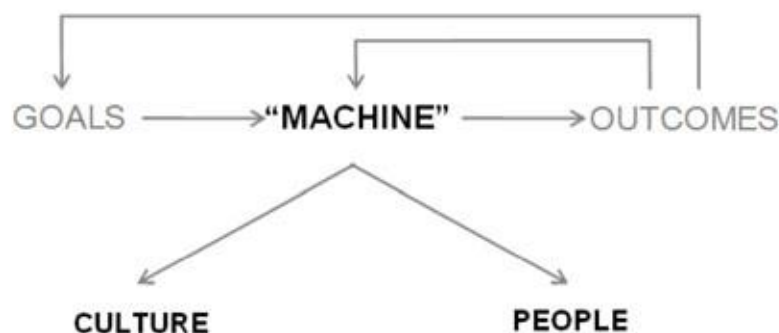


Mặc dù có một nền văn hóa tuyệt vời được truyền tải rõ ràng là rất quan trọng, đó chỉ là một nửa của công thức ma thuật. Nửa kia đang có những người tuyệt vời, tức là những người có giá trị, khả năng, kỹ năng phù hợp với văn hóa của tổ chức.

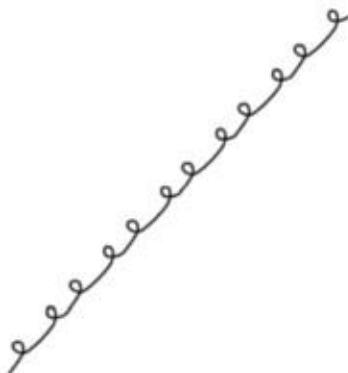
Nói cách khác, tôi tin rằng để có một công ty tuyệt vời, bạn phải tạo ra hai điều tuyệt vời về **văn hóa** và **con người**. Nếu hai điều này là tuyệt vời, tổ chức của bạn có thể điều hướng các vòng xoắn và rẽ để đưa bạn đến nơi bạn muốn.

Tất nhiên, bạn phải biết bạn muốn đi đâu. Các tổ chức, giống như các cá nhân, phải chọn những gì họ sẽ theo đuổi (nghĩa là mục tiêu của họ), điều này ảnh hưởng đến phương hướng của họ. Khi họ tiến tới mục tiêu của mình, họ gặp phải vấn đề, phạm sai lầm và phát hiện ra điểm yếu. Trên hết, cách họ chọn để tiếp cận những trở ngại này quyết định tốc độ họ tiến tới mục tiêu của họ.

Mọi tổ chức hoạt động như một cỗ máy để đạt được mục tiêu của nó. Máy này tạo ra kết quả. Bằng cách so sánh kết quả với các mục tiêu, những người chạy máy có thể thấy máy hoạt động tốt như thế nào. Đây là vòng phản hồi mà những người chịu trách nhiệm cho máy cần chạy tốt để cải thiện máy. Dựa trên phản hồi, máy có thể được điều chỉnh để cải thiện. **Bộ máy bao gồm hai phần lớn - văn hóa và con người.** Nếu kết quả không phù hợp với mục tiêu, thì phải có điều gì đó không ổn với máy, điều đó có nghĩa là phải có điều gì đó không ổn với văn hóa và / hoặc người dân. Bằng cách chẩn đoán những gì sai, thiết kế cải tiến và thực hiện những cải tiến đó, máy sẽ phát triển. Nói tóm lại, quá trình tiến hóa như sau. Dành một phút để xem qua và xem những gì bạn nghĩ.



Càng thường xuyên và hiệu quả những người trong máy trải qua quá trình này, họ và máy sẽ càng phát triển nhanh chóng. Một quá trình tiến hóa hiệu quả trông giống như điều này, tức là rất nhiều vòng phản hồi chất lượng tạo ra một quỹ đạo đi lên dốc.



Một quá trình tiến hóa không hiệu quả, tức là, một lỗi trong đó không thường xuyên được nhìn thấy và các điểm yếu không được xác định rõ - có vẻ như được trình bày dưới đây, tức là, các vòng phản hồi ít và ít hiệu quả hơn tạo ra một quỹ đạo chậm hơn. Trên thực tế, nếu có hai vòng lặp phản hồi có chất lượng kém và / hoặc kém, sẽ có sự từ chối vì bạn sẽ không xác định và xử lý các vấn đề sẽ giết chết bạn.



Tôi tin rằng điều này cũng đúng cho các cá nhân và tổ chức. Tôi cũng tin rằng sự khác biệt quan trọng nhất giữa các tổ chức lớn và những tổ chức xấu là ở chỗ họ quản lý các vòng phản hồi tốt như thế nào.

VĂN HÓA VÀ CON NGƯỜI CỦA BRIDGEWATER

Đương nhiên, văn hóa và con người mà tôi đã chọn cho Bridgewater là mở rộng những nguyên tắc mà tôi tin là tốt nhất, mà tôi đã giải thích trong Phần 2. Quan trọng nhất là tôi coi trọng công việc có ý nghĩa và các mối quan hệ có ý nghĩa có được bằng cách phấn đấu cho sự thật và xuất sắc với những người tuyệt vời. Tôi tự tin rằng thông qua sự phấn đấu không ngừng này, chúng ta sẽ cùng nhau phát triển nhanh chóng.

Như bạn có thể đoán từ khi đọc Phần 2, tôi muốn Bridgewater là một công ty mà mọi người cùng nhau ...

... 1) làm việc cho những gì họ muốn chứ không phải cho những gì người khác muốn về họ.

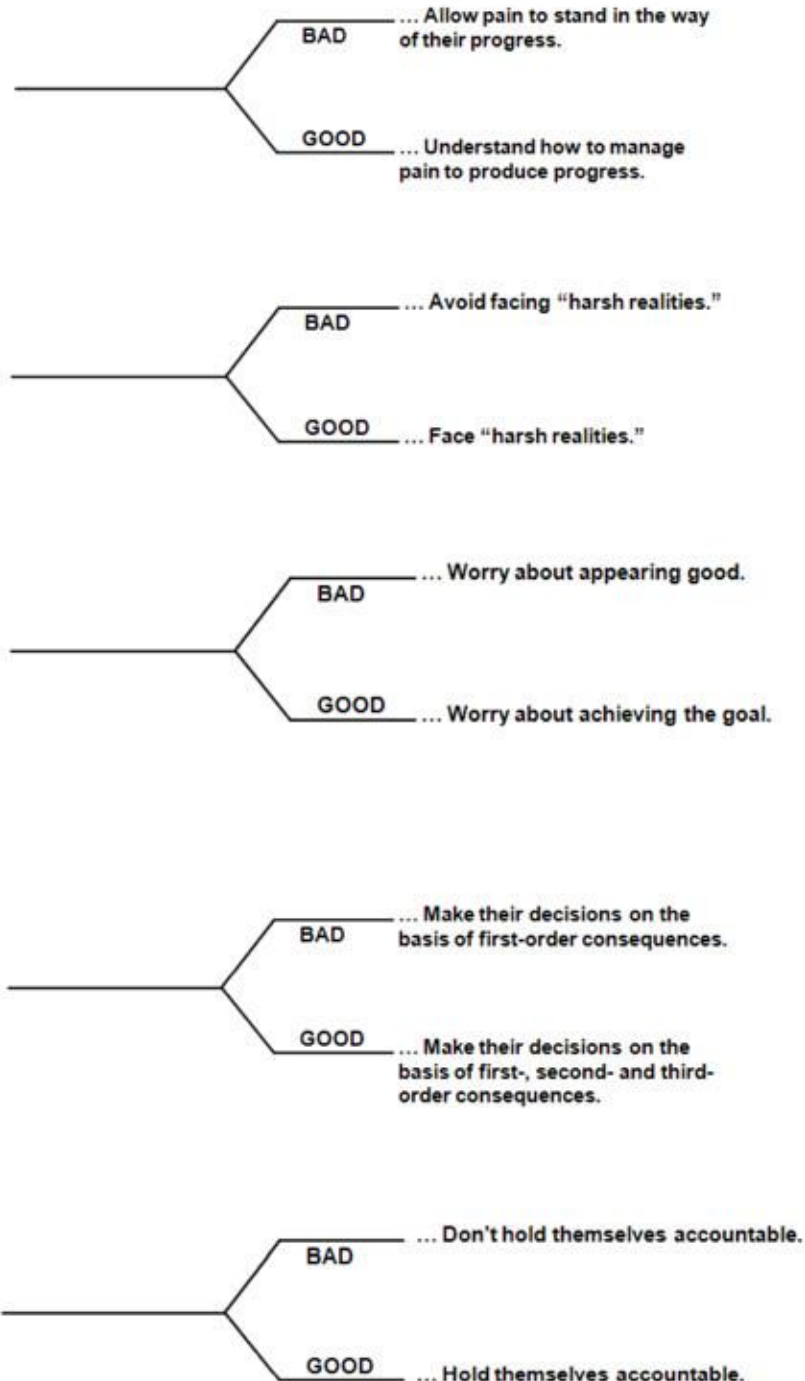
... 2) đưa ra những ý kiến độc lập tốt nhất mà họ có thể tập hợp để tiến tới mục tiêu của mình,

... 3) căng thẳng kiểm tra ý kiến của họ bằng cách có những người thông minh nhất mà họ có thể tìm thấy để thách thức họ để họ có thể tìm ra nơi họ sai,

... 4) cảnh giác về sự tự tin thái quá, và giỏi không biết

... 5) vật lộn với thực tế, trải nghiệm kết quả của các quyết định của họ và phản ánh về những gì họ đã làm để sản xuất chúng để họ có thể cải thiện.

Và khi phải đối mặt với những lựa chọn khó khăn, tôi muốn họ thấy những lựa chọn như sau.



Mặc dù tôi nhận ra rằng cách này là một thách thức, tôi cũng tự tin rằng đó là những gì được yêu cầu để tận dụng tối đa cuộc sống. Tôi tự tin vì hai lý do. Đầu tiên, điều hợp lý là

các mối quan hệ nguyên nhân là do cách này tạo ra kết quả tốt. Thứ hai, lý thuyết này đã được thử nghiệm trong 40 năm qua và đã có hiệu quả. Trong khi 40 năm trước theo cách này có vẻ hợp lý, thì đó là một lý thuyết chưa được kiểm chứng. Bây giờ chúng tôi có 40 năm thử nghiệm để nhìn lại, chúng tôi có thể thấy rằng kết quả xác minh lý thuyết.

HÃY BẮT ĐẦU CÁCH NÀY

Lời khuyên tốt nhất tôi có thể cung cấp cho bạn là hãy tự hỏi bạn muốn gì, sau đó hỏi "điều gì là đúng" - và sau đó tự hỏi mình "nên làm gì về điều đó". Tôi tin rằng nếu bạn làm điều này, bạn sẽ tiến nhanh hơn nhiều đến những gì bạn muốn thoát khỏi cuộc sống so với khi bạn không!

Bởi vì những gì tôi đã nói là khá trừu tượng, tôi cần phải đánh vần chính xác ý nghĩa của việc điều hành một công ty theo cách này. Tôi cần phải nhận được rất cụ thể. Theo thời gian, tôi đã xây dựng một bộ sưu tập các nguyên tắc bao gồm hầu hết tất cả các khía cạnh của việc quản lý bởi vì tôi đã thu thập và tinh chỉnh rất nhiều theo thời gian. Tôi tin rằng hầu như tất cả các vấn đề bạn có thể gặp phải được giải quyết theo một hoặc nhiều nguyên tắc tuân theo.

Có quá nhiều để đọc như một cuốn sách. Những gì tiếp theo không phải là một vài quy tắc được trình bày dưới dạng dễ tiêu hóa mà dễ nhớ. Điều đó sẽ không đủ cụ thể để giúp bạn nhiều. Có hơn 200 nguyên tắc ở đây được giải thích rõ ràng và được sử dụng nhiều hơn như một cuốn sách tham khảo hơn là một cuốn sách được đọc từ trang bìa này đến trang bìa khác.

Tôi đã tạo ra một phác thảo phục vụ các mục đích vừa là bản tóm tắt các nguyên tắc quản lý của tôi vừa là mục lục để giải thích đầy đủ hơn về chúng. Nói cách khác, các nguyên tắc này được trình bày theo cách hình ảnh lớn trong Tóm tắt và Bảng nguyên tắc này và theo cách được giải thích kỹ lưỡng hơn trong phần sau. Nếu bạn muốn hiểu ngắn gọn về các nguyên tắc, chỉ cần đọc những gì được nói trong bản tóm tắt dưới đây và nếu bạn muốn tìm hiểu sâu về chúng, hãy đi đến các nguyên tắc riêng lẻ sau khi phác thảo.

TÓM TẮT VÀ BẢNG NGUYÊN TẮC

ĐỂ CÓ VĂN HÓA TỐT ...

1) Sự thật là Chân Lý

- 2) Nhận ra rằng bạn không có gì phải sợ từ sự thật.
- 3) Tạo một môi trường trong đó mọi người đều có quyền hiểu điều gì hợp lý và không ai có quyền đưa ra ý kiến phê phán mà không lên tiếng về điều đó.
- 4) Hãy cực kỳ cởi mở.
- 5) Có sự liêm chính và đòi hỏi nó từ người khác.
 - a) Không bao giờ nói bất cứ điều gì về một người mà bạn sẽ không nói trực tiếp với họ và đừng thử mọi người mà không buộc tội họ đối diện với họ. b) Đừng để "lòng trung thành" cản trở sự thật và cởi mở.
- 6) Hãy hoàn toàn minh bạch.
 - a) Ghi lại gần như tất cả các cuộc họp và chia sẻ chúng với tất cả những người có liên quan.

7) Đừng dung thứ cho sự không trung thực.

a) Đừng tin điều đó khi ai đó bị bắt không trung thực nói rằng họ đã nhìn thấy ánh sáng và sẽ không bao giờ làm điều đó nữa.

8) Tạo ra một nền văn hóa trong đó có thể chấp nhận sai lầm nhưng không thể chấp nhận được "Không xác định", phân tích và học hỏi từ chúng

9) Nhận ra rằng những nhà tư tưởng sáng tạo, hiệu quả sẽ phạm sai lầm

10) Đừng cảm thấy tồi tệ về những sai lầm của bạn hoặc của những người khác. Yêu họ!

11) Quan sát các kiểu sai lầm để xem chúng có phải là sản phẩm của điểm yếu không.

12) Đừng cảm thấy tồi tệ về những điểm yếu của bạn hoặc của những người khác.

13) Đừng lo lắng về việc tìm kiếm tốt - lo lắng về việc đạt được mục tiêu của bạn.

14) Nhận "đổ lỗi" và "tín dụng" và tiếp tục với "chính xác" và "không chính xác".

15) Đừng cá nhân hóa sai lầm.

16) Viết ra những điểm yếu của bạn và những điểm yếu của người khác để giúp ghi nhớ và thừa nhận chúng.

17) Khi bạn trải qua nỗi đau, hãy nhớ suy ngẫm.

18) Hãy tự phản xạ và chắc chắn rằng người của bạn tự phản chiếu.

19) Dạy và củng cố giá trị của việc học tập dựa trên sai lầm.

a) Công cụ có giá trị nhất mà chúng tôi có cho việc này là nhật ký các vấn đề (được giải thích đầy đủ sau), nhằm xác định và học hỏi từ những sai lầm.

20) Liên tục đồng bộ hóa

21) Liên tục đồng bộ về những gì là đúng và phải làm gì về nó.

22) Nói về "Có thật không?" và "Liệu nó có ý nghĩa?"

23) Đấu tranh cho lẽ phải.

24) Hãy quyết đoán và cởi mở cùng một lúc.

a) Tự hỏi bản thân xem bạn đã giành được quyền có ý kiến chưa.

b) Nhận ra rằng bạn luôn có quyền có và đặt câu hỏi.

c) Phân biệt những người có tư tưởng cởi mở với những người sống khép kín.

d) Không liên quan gì đến những người sống khép kín, thiếu kinh nghiệm.

e) Hãy cảnh giác với những trí thức kiêu ngạo, những người nhận xét từ khán đài mà không chơi trên sân.

f) Coi chừng những người cho rằng thật xấu hổ khi không biết.

25) Hãy chắc chắn rằng các bên có trách nhiệm cởi mở về các câu hỏi và nhận xét của người khác.

26) Nhận ra rằng xung đột là điều cần thiết cho các mối quan hệ tuyệt vời bởi vì chúng là phương tiện để mọi người xác định liệu các nguyên tắc của họ có phù hợp và giải quyết sự khác biệt của họ hay không.

a) Mong đợi những bất đồng có quan điểm cởi mở hơn tại Bridgewater so với hầu hết các công ty khác.

b) Có tiềm năng lớn chưa được khai thác trong bất đồng, đặc biệt nếu sự bất đồng là giữa hai hoặc nhiều người chu đáo

27) Biết khi nào nên ngừng tranh luận và chuyển sang đồng ý về những gì nên làm.

a) Tuy nhiên, khi mọi người không đồng ý về tầm quan trọng của việc tranh luận một cái gì đó, thì nó nên được tranh luận.

b) Nhận ra rằng "có nhiều cách tốt để lột da mèo".

c) Để các bất đồng có tác động tích cực, mọi người đánh giá một quyết định cá nhân hoặc người ra quyết định phải xem xét vấn đề trong bối cảnh rộng hơn.

- d) Phân biệt giữa 1) khiếu nại nhân rồi và 2) khiếu nại có nghĩa là dẫn đến cải thiện.
- 28) Đánh giá cao rằng cuộc tranh luận mở không có nghĩa là tạo ra quy tắc bằng trưng cầu dân ý.
- 29) Đánh giá xem một vấn đề có cần tranh luận, thảo luận hoặc giảng dạy hay không.
- a) Để tránh nhầm lẫn, hãy làm rõ loại cuộc trò chuyện (tranh luận, thảo luận hoặc giảng dạy) mà bạn đang có
- b) Truyền thông nhằm đạt được câu trả lời tốt nhất nên liên quan đến những người có liên quan nhất.
- c) Truyền thông nhằm mục đích giáo dục hoặc tăng cường sự gắn kết nên liên quan đến một nhóm người rộng hơn mức cần thiết nếu mục đích chỉ là nhận được câu trả lời tốt nhất.
- d) Tận dụng giao tiếp của bạn.
- 30) Đừng coi tất cả các ý kiến đều có giá trị như nhau.
- a) Một hệ thống phân cấp công đức không chỉ phù hợp với một chế độ tư tưởng mà còn cần thiết cho nó.
- 31) Hãy xem xét "sự đáng tin" của chính bạn và của người khác.
- a) Tự hỏi bản thân xem bạn đã giành được quyền có ý kiến chưa.
- b) Những người đã lặp đi lặp lại và hoàn thành thành công điều được đề cập và có những lời giải thích tuyệt vời khi được thăm dò là đáng tin cậy nhất.
- c) Nếu ai đó hỏi bạn một câu hỏi, trước tiên hãy suy nghĩ xem bạn có phải là bên có trách nhiệm / đúng người để trả lời câu hỏi không.
- 32) Chi tiêu xa hoa vào thời gian và sức lực mà bạn dành cho việc "đồng bộ hóa" bởi vì đó là khoản đầu tư tốt nhất bạn có thể thực hiện.
- 33) Nếu đó là cuộc họp của bạn để điều hành, hãy quản lý cuộc trò chuyện.
- a) Làm rõ ai là người dự định phục vụ và ai là người chỉ đạo cuộc họp.
- b) Làm rõ loại giao tiếp bạn sẽ có trong ánh sáng của các mục tiêu và ưu tiên.
- c) Dẫn dắt cuộc thảo luận bằng cách quyết đoán và cởi mở.
- d) Một nhóm nhỏ (3 đến 5) những người thông minh, có khái niệm tìm kiếm câu trả lời đúng theo cách cởi mở thường sẽ dẫn đến câu trả lời tốt nhất.
- e) $1 + 1 = 3$.
- f) Điều hướng các cấp độ của cuộc trò chuyện rõ ràng.
- g) Coi chừng "phiếu chủ đề."
- h) Thực thi logic của các cuộc hội thoại.
- i) Lo lắng về chất nhiều hơn phong cách.
- j) Đạt được sự hoàn thành trong các cuộc trò chuyện.
- k) Có ai đó được chỉ định để duy trì ghi chú trong các cuộc họp và đảm bảo theo dõi xảy ra.
- l) Cẩn thận để không mất trách nhiệm cá nhân thông qua việc ra quyết định nhóm.
- 34) Đảm bảo mọi người không nhầm lẫn quyền khiếu nại, đưa ra lời khuyên và tranh luận với quyền đưa ra quyết định.
- 35) Nhận ra rằng việc đồng bộ là trách nhiệm hai chiều.
- 36) Nâng cao nếu bạn không thể đồng bộ.

ĐỂ CÓ ĐƯỢC ĐÚNG NGƯỜI...

- 37) Nhận ra những quyết định quan trọng nhất bạn đưa ra là việc bạn sẽ chọn ai trở thành đồng minh có trách nhiệm của bạn**

38) Hãy nhớ rằng hầu hết mọi thứ tốt đẹp đều đến từ việc có những người tuyệt vời hoạt động trong một nền văn hóa tuyệt vời.

39) Đầu tiên, kết hợp người với thiết kế.

a) Quan trọng nhất, tìm những người chia sẻ giá trị của bạn.

b) Tìm kiếm những người sẵn sàng nhìn nhận bản thân một cách khách quan và có tính cách.

c) Tư duy khái niệm và ý thức chung được yêu cầu để giao cho ai đó trách nhiệm đạt được mục tiêu (khác biệt với các nhiệm vụ).

40) Nhận ra rằng bên chịu trách nhiệm không thể tránh khỏi là người chịu hậu quả của những việc đã làm.

41) Nhìn chung, bạn sẽ nhận được những gì bạn xứng đáng theo thời gian.

42) Các bên có trách nhiệm quan trọng nhất là những người chịu trách nhiệm cao nhất cho các mục tiêu, kết quả và máy móc (họ là những người cao hơn trong kim tự tháp).

43) Chọn những người hiểu sự khác biệt giữa mục tiêu và nhiệm vụ để điều hành mọi thứ.

44) Nhận ra rằng con người được tạo nên bởi nhiều sự khác biệt

45) Nghĩ về các giá trị, khả năng và kỹ năng rất khác nhau của họ

46) Hiểu những gì mỗi người làm việc cho bạn là như thế nào để bạn biết những gì mong đợi từ họ.

47) Nhận ra rằng loại người bạn phù hợp với công việc phải phù hợp với yêu cầu của công việc đó.

48) Sử dụng các bài kiểm tra đánh giá tính cách và phản ánh chất lượng về kinh nghiệm để giúp bạn xác định những khác biệt này.

49) Hiểu rằng những cách nhìn và suy nghĩ khác nhau khiến mọi người phù hợp với những công việc khác nhau.

a) Mọi người giỏi nhất trong các công việc đòi hỏi những gì họ làm tốt.

b) Nếu bạn không tự nhiên giỏi về một kiểu suy nghĩ, điều đó không có nghĩa là bạn bị loại khỏi những con đường đòi hỏi kiểu suy nghĩ đó

50) Đừng che giấu những khác biệt này. Khám phá họ một cách cởi mở với mục tiêu tìm ra cách bạn và người của bạn được xây dựng để bạn có thể đặt đúng người vào đúng công việc và phân công trách nhiệm rõ ràng.

51) Hãy nhớ rằng những người nhìn thấy mọi thứ và suy nghĩ một cách thường gặp khó khăn trong việc giao tiếp và liên quan đến những người nhìn thấy mọi thứ và nghĩ theo một cách khác.

52) Tuyển Đúng, Vì Sai Sẽ Gây Hậu Quả To Lớn

54) Cân nhắc các giá trị và khả năng nặng nề hơn các kỹ năng trong việc quyết định thuê ai.

55) Viết hồ sơ của người bạn đang tìm kiếm vào bản mô tả công việc.

56) Chọn những người thích hợp và các bài kiểm tra để đánh giá từng phẩm chất này và so sánh kết quả của những đánh giá đó với những gì bạn đã quyết định là cần thiết cho công việc.

a) Hãy nhớ rằng mọi người có xu hướng chọn những người như mình, vì vậy hãy chọn những người phỏng vấn có thể xác định những gì bạn đang tìm kiếm.

b) Hiểu cách sử dụng và giải thích các đánh giá tính cách.

c) Chú ý đến hồ sơ theo dõi của mọi người.

d) Đào sâu để khám phá lý do tại sao mọi người làm những gì họ đã làm.

e) Công nhận rằng hiệu suất ở trường, trong khi có giá trị trong việc đánh giá, không cho bạn biết nhiều về việc người đó có các giá trị và khả năng mà bạn đang tìm kiếm hay không.

f) Yêu cầu đánh giá trong quá khứ.

g) Kiểm tra tài liệu tham khảo.

57) Tìm kiếm những người có nhiều câu hỏi hay.

58) Hãy chắc chắn rằng các ứng viên phỏng vấn bạn và Bridgewater.

59) Đừng thuê người chỉ để phù hợp với công việc đầu tiên họ sẽ làm tại Bridgewater; thuê những người bạn muốn chia sẻ cuộc sống của bạn với.

60) Tìm kiếm những người lấp lánh, không chỉ là "một trong những người khác."

61) Nghe nhấp chuột: Tìm sự phù hợp giữa vai trò và người.

62) Trả tiền cho người đó, không phải cho công việc.

63) Nhận ra rằng cho dù bạn có tuyển dụng giỏi đến đâu, có khả năng cao là người bạn thuê sẽ không phải là người tuyệt vời mà bạn cần cho công việc.

64) Quản lý như thể Một ai đó thiết kế và vận hành cỗ máy để đạt được mục tiêu

65) Hiểu sự khác biệt giữa quản lý, vi mô và không quản lý.

a) Quản lý những người báo cáo cho bạn nên cảm thấy như "trượt tuyết cùng nhau".

b) Một người trượt tuyết xuất sắc có lẽ sẽ trở nên quan trọng hơn và là người chỉ trích người trượt tuyết khác tốt hơn là một người trượt tuyết mới làm quen.

66) Liên tục so sánh kết quả của bạn với mục tiêu của bạn.

67) Nhìn xuống máy của bạn và chính bạn trong đó từ cấp cao hơn.

68) Kết nối trường hợp trong tầm tay với các nguyên tắc của bạn để xử lý các trường hợp thuộc loại đó.

69) Tiến hành thảo luận ở hai cấp độ khi xảy ra sự cố: 1) thảo luận cấp độ "máy" về lý do tại sao máy tạo ra kết quả đó và 2) thảo luận "trường hợp trong tầm tay" về những việc cần làm bây giờ về vấn đề.

70) Đừng cố gắng làm theo; cố gắng để được hiểu và hiểu người khác

a) Đừng cố kiểm soát mọi người bằng cách ra lệnh cho họ.

b) Truyền đạt logic và phản hồi chào mừng. ... 71)

71) Phân công rõ ràng trách nhiệm.

72) Giữ mọi người có trách nhiệm và đánh giá cao họ giữ bạn có trách nhiệm

a) Phân biệt giữa những thất bại khi ai đó phá vỡ "hợp đồng" của họ với những người không có hợp đồng để bắt đầu.

73) Tránh hiện tượng "bị hút xuống".

a) Cảnh giác với những người nhầm lẫn mục tiêu và nhiệm vụ, bởi vì bạn không thể tin tưởng mọi người với trách nhiệm nếu họ không hiểu mục tiêu.

74) Suy nghĩ như một chủ sở hữu và mong đợi những người bạn làm việc cùng làm như vậy.

75) Buộc bản thân và những người làm việc cho bạn làm những việc khó khăn.

a) Giữ cho bản thân và những người khác có trách nhiệm.

76) Đừng lo lắng nếu người của bạn thích bạn; lo lắng về việc bạn đang giúp người của bạn và Bridgewater trở nên tuyệt vời.

77) Biết những gì bạn muốn và tuân theo nó nếu bạn tin rằng điều đó đúng, ngay cả khi những người khác muốn đưa bạn sang một hướng khác.

78) Truyền đạt kế hoạch rõ ràng.

a) Đã thống nhất các mục tiêu và nhiệm vụ mà mọi người đều biết (từ những người trong phòng ban đến những người bên ngoài các bộ phận giám sát chúng).

b) Coi chừng không tập trung và không hiệu quả "chúng ta nên ... (làm gì đó)."

- 79) Liên tục đồng bộ với người của bạn.
- 80) Nhận "ngưỡng hiểu biết"
- 81) Tránh ở quá xa.
- a) Công cụ: Sử dụng các cập nhật hàng ngày như một công cụ để luôn cập nhật những gì mọi người đang làm và suy nghĩ.
- 82) Tìm hiểu niềm tin vào con người của bạn - đừng cho là như vậy.
- 83) Thay đổi sự tham gia của bạn dựa trên sự tự tin của bạn.
- 84) Tránh "lý thuyết nên."
- 85) Quan tâm đến những người làm việc cho bạn.
- 86) Logic, lý trí và lẽ thường phải vượt qua mọi thứ khác trong quá trình ra quyết định.
- 87) Trong khi logic thúc đẩy quyết định của chúng ta, cảm xúc rất phù hợp.
- 88) Nâng cao khi bạn không thể xử lý đầy đủ trách nhiệm của mình và đảm bảo rằng những người làm việc cho bạn cũng làm như vậy.
- a) Hãy chắc chắn rằng người của bạn biết là người chủ động.
- b) Công cụ: Nút leo thang.
- 89) Liên quan đến người là điểm của kim tự tháp khi gặp phải các vấn đề liên quan đến bộ phận hoặc bộ phận phụ.

90) Thăm dò sâu và cố gắng để tìm hiểu những gì mong đợi từ "cỗ máy" của bạn

- 91) Biết người của bạn là người như thế nào và đảm bảo họ hoàn thành công việc một cách xuất sắc.
- 92) Liên tục thăm dò những người báo cáo cho bạn và khuyến khích họ thăm dò bạn.
- a) Nhắc nhở những người bạn đang thăm dò rằng các vấn đề và sai lầm là nhiên liệu để cải thiện.
- 93) Thăm dò đến mức dưới những người làm việc cho bạn.
- 94) Hãy nhớ rằng ít người nhìn nhận bản thân một cách khách quan, vì vậy điều quan trọng là hoan nghênh việc thăm dò và thăm dò người khác.
- 95) Thăm dò để bạn có đủ hiểu biết về vấn đề có khả năng xảy ra trước khi chúng thực sự xảy ra hay không.
- a) Khi một cuộc khủng hoảng dường như đang diễn ra, sự tiếp xúc phải gần đến mức không thể có bất ngờ nào xảy ra.
- b) Điều tra và cho mọi người biết bạn sẽ điều tra để không có bất ngờ nào và họ không nhận điều đó một cách cá nhân.
- 96) Đừng "chọn những trận đánh của bạn." Chiến đấu với tất cả.
- 97) Đừng để mọi người thoát ra khỏi cái móc.
- 98) Đừng cho rằng câu trả lời của mọi người là đúng.
- 99) Làm cho việc thăm dò mình bạch hơn là riêng tư.
- 100) Đánh giá con người một cách chính xác, không "tử tế"
- 101) Đánh giá chính xác.
- a) Sử dụng các công cụ đánh giá như khảo sát hiệu suất, số liệu và đánh giá chính thức để ghi lại tất cả các khía cạnh của hiệu suất của một người. Những điều này sẽ giúp làm rõ những đánh giá và giao tiếp xung quanh chúng.
- b) Duy trì "thẻ bóng chày" và / hoặc "ma trận đáng tin cậy" cho người của bạn.
- 102) Đánh giá nhân viên với sự nghiêm ngặt giống như bạn đánh giá ứng viên.
- 103) Biết những gì làm cho người của bạn đánh dấu, bởi vì mọi người là tài nguyên quan trọng nhất của bạn.

104) Nhận ra rằng trong khi hầu hết mọi người thích những lời khen hơn những lời chỉ trích, thì không có gì có giá trị hơn những lời chỉ trích chính xác.

105) Làm cho quá trình khám phá này mở, tiến hóa và lặp đi lặp lại.

106) Cung cấp phản hồi liên tục, rõ ràng và trung thực và khuyến khích thảo luận về phản hồi này.

a) Đặt lời khen và lời phê bình của bạn vào quan điểm.

b) Hãy nhớ rằng việc thuyết phục mọi người về điểm mạnh của họ nói chung dễ hơn nhiều so với việc thuyết phục họ về điểm yếu của họ.

c) Khuyến khích sự phản ánh khách quan

d) Đánh giá của nhân viên:

107) Hiểu rằng bạn và những người bạn quản lý sẽ trải qua quá trình tiến hóa cá nhân.

108) Nhận ra rằng sự tiến hóa của bạn tại Bridgewater phải tương đối nhanh chóng và là kết quả tự nhiên của việc khám phá điểm mạnh và điểm yếu của bạn; kết quả là, con đường sự nghiệp của bạn không được lên kế hoạch ngay từ đầu

109) Hãy nhớ rằng mục đích duy nhất của việc nhìn vào những gì mọi người đã làm là để tìm hiểu những gì họ là như thế nào.

a) Xem xét các kiểu hành vi và không đọc quá nhiều vào bất kỳ một sự kiện nào.

b) Đừng tin rằng tốt hay xấu ở một số thứ có nghĩa là người đó tốt hay xấu ở mọi thứ.

110) Nếu ai đó làm công việc của họ kém, hãy xem xét liệu điều này có phải do học tập không đủ (tức là, đào tạo / kinh nghiệm) hoặc khả năng không đầy đủ

111) Hãy nhớ rằng khi nói đến việc đánh giá con người, hai sai lầm lớn nhất là quá tự tin trong đánh giá của bạn và không đồng bộ với đánh giá đó. Đừng mắc phải những sai lầm đó.

a) Nhận đồng bộ theo cách không phân cấp liên quan đến đánh giá.

b) Tìm hiểu về người của bạn và để họ tìm hiểu về bạn bằng những cuộc trò chuyện rất thẳng thắn về những sai lầm và nguyên nhân sâu xa của họ.

112) Giúp mọi người vượt qua nỗi đau khi khám phá điểm yếu của họ.

113) Nhận ra rằng khi bạn thực sự đồng bộ với mọi người về những điểm yếu, cho dù là của bạn hay của họ, họ có thể đúng.

114) Hãy nhớ rằng bạn không cần phải đi đến điểm "vượt quá một nghi ngờ" khi đánh giá con người.

115) Hiểu rằng bạn sẽ có thể tìm hiểu nhiều nhất về những gì một người như thế nào và liệu họ có phải là một "nhấp chuột" cho công việc trong năm đầu tiên của họ.

116) Tiếp tục đánh giá mọi người trong suốt thời gian của họ tại Bridgewater.

117) Đào tạo và Kiểm tra mọi người thông qua kinh nghiệm

118) Hiểu rằng đào tạo là thực sự hướng dẫn quá trình tiến hóa cá nhân.

119) Biết rằng kinh nghiệm tạo ra nội tâm hóa

120) Cung cấp thông tin phản hồi liên tục để đưa việc học vào quan điểm

121) Hãy nhớ rằng tất cả mọi thứ là một trường hợp nghiên cứu.

122) Dạy người của bạn câu cá hơn là cho chúng câu cá.

123) Nhận ra rằng đôi khi tốt hơn là để mọi người phạm sai lầm để họ có thể học hỏi từ họ hơn là nói với họ quyết định tốt hơn.

a) Khi phê bình, cố gắng đưa ra những gợi ý hữu ích.

b) Học hỏi từ thành công cũng như từ thất bại.

124) Biết những loại sai lầm nào được chấp nhận và không thể chấp nhận được và không cho phép những người làm việc cho bạn thực hiện những lỗi không thể chấp nhận được.

125) Nhận ra rằng sửa đổi hành vi thường mất khoảng 18 tháng để củng cố liên tục.

126) Đào tạo người; đừng cải tạo họ.

a) Một lỗi phổ biến: đào tạo và kiểm tra một người biểu diễn kém để xem liệu anh ta hoặc cô ta có thể có được các kỹ năng cần thiết mà không đồng thời cố gắng đánh giá khả năng của họ.

127) Sau khi bạn quyết định "điều gì là sự thật" (tức là, sau khi bạn tìm ra người của bạn là người như thế nào), hãy suy nghĩ cẩn thận về "phải làm gì về điều đó".

128) Sắp xếp và sa thải họ tại Bridgewater

129) Khi bạn thấy rằng ai đó không phải là một "cú nhấp chuột" tốt cho công việc, hãy đưa họ ra khỏi đó càng sớm càng tốt.

130) Biết rằng việc giữ ai đó trong một công việc không phù hợp với nó sẽ tệ hơn nhiều so với việc sa thải ai đó.

131) Khi mọi người "không có vị trí", hãy xem xét liệu có một vị trí mở tại Bridgewater sẽ phù hợp hơn không. Nếu không, hãy sa thải họ.

132) Không hạ thấp tiêu chuẩn

NHẬN THỨC, CHẨN ĐOÁN, VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ...

133) Cách nhận thức vấn đề hiệu quả

134) Hãy ghi nhớ Quy trình 5 bước được giải thích trong Phần 2.

135) Nhận ra rằng nhận thức vấn đề là bước thiết yếu đầu tiên đối với quản lý tuyệt vời.

136) Hiểu rằng các vấn đề là nhiên liệu để cải thiện.

137) Bạn cần có khả năng nhận thức nếu mọi thứ ở trên thanh (tức là đủ tốt) hoặc bên dưới thanh (tức là không đủ tốt) và bạn cần đảm bảo rằng mọi người của bạn cũng có thể

138) Đừng dung thứ xấu.

139) "Hương vị súp."

140) Có càng nhiều mắt tìm kiếm vấn đề càng tốt.

a) "Bật nút chai."

b) Giữ mọi người có trách nhiệm để đưa ra khiếu nại của họ.

c) Người lãnh đạo phải khuyến khích sự bất đồng và vô tư hoặc cởi mở.

d) Những người gần nhất với một số công việc nhất định có thể hiểu họ nhất, hoặc ít nhất là có quan điểm bạn cần hiểu, vì vậy những người đó rất cần thiết để tạo ra sự cải thiện.

141) Để nhận biết vấn đề, hãy so sánh cách bộ phim đang diễn ra so với kịch bản của bạn

142) Đừng sử dụng "chúng tôi" ẩn danh và "họ", vì điều đó che dấu trách nhiệm cá nhân - sử dụng tên cụ thể.

143) Hãy thật cụ thể về các vấn đề; đừng bắt đầu với những khái quát

144) Công cụ: Sử dụng các công cụ sau để nắm bắt các vấn đề: nhật ký sự cố, sổ liệu, khảo sát, danh sách kiểm tra, chuyên gia tư vấn bên ngoài và kiểm toán viên nội bộ.

145) Lý do phổ biến nhất mà các vấn đề không nhận thấy là vấn đề mà tôi gọi là vấn đề "ếch trong nước sôi".

146) Trong một số trường hợp, mọi người chấp nhận những vấn đề không thể chấp nhận được vì chúng được coi là quá khó để sửa chữa. Tuy nhiên, việc khắc phục các

sự cố không thể chấp nhận thực sự dễ dàng hơn nhiều so với việc không khắc phục chúng, bởi vì không khắc phục chúng sẽ khiến bạn đau khổ.

a) Các vấn đề có giải pháp tốt, có kế hoạch hoàn toàn khác với những vấn đề không có.

147) Diagnose to Understand What the Problems Are Symptomatic Of

148) Nhận ra rằng tất cả các vấn đề chỉ là biểu hiện của nguyên nhân gốc rễ của họ, vì vậy chẩn đoán để hiểu những vấn đề đó là triệu chứng.

149) Hiểu rằng chẩn đoán là nền tảng cho cả mối quan hệ tiến bộ và chất lượng.

150) Đặt các câu hỏi sau khi chẩn đoán.

151) Hãy nhớ rằng một nguyên nhân gốc rễ không phải là một hành động mà là một lý do.

152) Xác định thất bại ở bước nào xảy ra trong Quy trình 5 bước.

153) Hãy nhớ rằng một chẩn đoán thích hợp đòi hỏi một cuộc thảo luận chất lượng, hợp tác và trung thực để có được sự thật.

154) Hãy nhớ rằng chẩn đoán sẽ tạo ra kết quả.

155) Đừng tạo ra quá nhiều từ một "dấu chấm" - tổng hợp một bức tranh phong phú hơn bằng cách nhanh chóng tạo ra nhiều "dấu chấm" và tạo hình tam giác với những người khác.

156) Duy trì tổng hợp mới nổi bằng cách chẩn đoán liên tục

157) Để phân biệt giữa vấn đề năng lực và vấn đề năng lực, hãy tưởng tượng người đó sẽ thực hiện chức năng cụ thể như thế nào nếu họ có năng lực dồi dào.

158) Những lý do phổ biến nhất khiến các nhà quản lý không tạo ra kết quả xuất sắc hoặc leo thang là ...

159) Tránh "tiền vệ vào sáng thứ hai."

160) Xác định các nguyên tắc đã bị vi phạm.

161) Hãy nhớ rằng nếu bạn có cùng một người làm những việc giống nhau, bạn nên mong đợi kết quả tương tự.

162) Sử dụng kỹ thuật "đi sâu" sau đây để hiểu 80/20 về một bộ phận hoặc bộ phận phụ đang gặp vấn đề.

163) Đặt mọi thứ trong quan điểm

164) Quay trở lại trước khi đi tiếp.

a) Công cụ: Yêu cầu tất cả nhân viên mới nghe băng "câu chuyện" để cập nhật chúng.

165) Hiểu suy nghĩ "bên trên dòng" và "bên dưới dòng" và cách điều hướng giữa hai.

166) Thiết kế cỗ máy để đạt được mục tiêu của bạn

167) Hãy nhớ rằng: Bạn đang thiết kế một "cỗ máy" hoặc hệ thống sẽ tạo ra kết quả.

a) Một mục tiêu ngắn hạn có thể sẽ không yêu cầu bạn chế tạo máy

b) Coi chừng chú ý quá nhiều đến những gì đang đến với bạn và không đủ quan tâm đến trách nhiệm của bạn là gì hoặc máy của bạn sẽ hoạt động như thế nào để đạt được mục tiêu của bạn.

168) Đừng hành động trước khi suy nghĩ. Dành thời gian để đưa ra một kế hoạch trò chơi

169) Thiết kế tổ chức bạn vẽ nên giảm thiểu các vấn đề và tối đa hóa vốn hóa trên các cơ hội.

170) Đặt mình vào "vị trí của nỗi đau" trong một thời gian để bạn có được sự hiểu biết phong phú hơn về những gì bạn đang thiết kế cho

171) Nhận ra rằng thiết kế là một quá trình lặp đi lặp lại; giữa một "bây giờ" xấu và một "sau đó" tốt là một khoảng thời gian "làm việc xuyên suốt".

172) Trực quan hóa các máy thay thế và kết quả của chúng, sau đó chọn

173) Suy nghĩ về hậu quả thứ hai và thứ ba cũng như hậu quả thứ nhất.

174) Quan trọng nhất là xây dựng tổ chức xung quanh các mục tiêu hơn là các nhiệm vụ.

a) Trước tiên hãy đưa ra thiết kế quy trình công việc tốt nhất, phác thảo nó ra trong sơ đồ tổ chức, hình dung cách các bộ phận tương tác, chỉ định những phẩm chất cần thiết cho mỗi công việc và chỉ sau khi hoàn thành, hãy chọn đúng người để lấp đầy công việc

b) Tổ chức các phòng ban và các phòng ban xung quanh các nhóm hợp lý nhất.

c) Làm cho các phòng ban tự túc nhất có thể để họ có quyền kiểm soát các tài nguyên họ cần để đạt được các mục tiêu.

d) Hiệu quả của một tổ chức giảm và sự quan liêu của một tổ chức tăng lên liên quan trực tiếp đến sự gia tăng số lượng người và / hoặc sự phức tạp của tổ chức.

175) Xây dựng tổ chức của bạn từ trên xuống.

a) Mọi người phải được giám sát bởi một người đáng tin cậy có tiêu chuẩn cao.

b) Những người ở trên đỉnh của mỗi kim tự tháp cần có kỹ năng và sự tập trung để quản lý các báo cáo trực tiếp và hiểu biết sâu sắc về công việc của họ.

c) Tỷ lệ của các nhà quản lý cấp cao so với các nhà quản lý cấp dưới và số lượng người làm việc ở hai cấp độ dưới đây nên được giới hạn, để duy trì giao tiếp chất lượng và hiểu biết lẫn nhau.

d) Số lượng các lớp từ trên xuống dưới và tỷ lệ người quản lý cho các báo cáo trực tiếp của họ sẽ giới hạn quy mô của một tổ chức hiệu quả.

e) Tổ chức càng lớn, điều quan trọng hơn là 1) chuyên môn về công nghệ thông tin trong quản lý và 2) truyền thông giữa các bộ phận (nhiều hơn về những điều này sau).

f) Không xây dựng tổ chức để phù hợp với mọi người.

176) Có sự phân định rõ ràng nhất có thể về trách nhiệm và các dòng báo cáo.

a) Tạo một sơ đồ tổ chức trông giống như một kim tự tháp, với các đường thẳng xuống không cắt nhau.

177) Không ngừng suy nghĩ về cách sản xuất đòn bẩy.

a) Bạn sẽ có thể ủy thác các chi tiết đi.

b) Sẽ tốt hơn nhiều nếu tìm thấy một vài người thông minh và cung cấp cho họ công nghệ tốt nhất hơn là có số lượng lớn hơn những người bình thường và ít được trang bị tốt.

c) Sử dụng "đòn bẩy."

178) Hiểu thiết kế lá cỏ ba lá.

179) Đừng làm việc cho những người ở bộ phận khác hoặc bắt người từ bộ phận khác làm việc cho bạn trừ khi bạn nói chuyện với sếp.

180) Coi chừng "phiếu của bộ phận."

181) Phân công trách nhiệm dựa trên thiết kế quy trình công việc và khả năng của mọi người, không phải chức danh công việc.

182) Coi chừng nghiện tư vấn.

183) Công cụ: Duy trì một hướng dẫn thủ tục.

184) Công cụ: Sử dụng danh sách kiểm tra.

a) Đừng nhầm lẫn danh sách kiểm tra với trách nhiệm cá nhân.

b) Hãy nhớ rằng "có hệ thống" không nhất thiết có nghĩa là vi tính hóa.

c) Sử dụng "thực hiện hai lần" thay vì "kiểm tra hai lần" để đảm bảo các nhiệm vụ quan trọng được thực hiện chính xác.

185) Coi chừng "phiếu công việc."

186) Hãy suy nghĩ rõ ràng mọi thứ sẽ diễn ra như thế nào và khi họ không đi theo hướng đó, hãy thừa nhận và điều tra

187) Kiểm soát tốt để bạn không tiếp xúc với sự không trung thực của người khác và niềm tin không bao giờ là vấn đề.

a) Những người làm kiểm toán nên báo cáo cho những người bên ngoài bộ phận được kiểm toán, và các thủ tục kiểm toán không nên được biết cho những người được kiểm toán.

b) Hãy nhớ rằng: Không có ý nghĩa trong việc có luật trừ khi bạn có cảnh sát (kiểm toán viên).

188) Làm những gì bạn đặt ra để làm

189) Đẩy qua!

ĐỂ ĐƯA RA LỰA CHỌN HIỆU QUẢ HƠN...

190) Nhận ra sức mạnh của việc biết cách đối phó với việc không biết

191) Nhận ra rằng mục tiêu của bạn là đưa ra câu trả lời tốt nhất, rằng xác suất bạn có nó là nhỏ, và ngay cả khi bạn có nó, bạn không thể tự tin rằng bạn có nó trừ khi bạn có những người đáng tin khác kiểm tra bạn.

192) Hiểu rằng khả năng đối phó với việc không biết còn mạnh hơn nhiều so với việc biết

a) Nắm bắt sức mạnh của câu hỏi: "Tôi không biết gì và tôi nên làm gì với nó?"

b) Tìm ra con đường dẫn đến thành công ít nhất là phụ thuộc vào việc đưa ra những câu hỏi đúng như đưa ra câu trả lời.

193) Hãy nhớ rằng mục tiêu của bạn là tìm ra câu trả lời tốt nhất, chứ không phải đưa ra câu trả lời tốt nhất mà bạn có.

194) Trong khi mọi người đều có quyền có câu hỏi và lý thuyết, chỉ những người đáng tin mới có quyền có ý kiến

195) Liên tục lo lắng về những gì bạn đang thiếu.

a) Những người thành công yêu cầu những lời chỉ trích của người khác và xem xét công lao của nó.

b) Tam giác quan điểm của bạn.

196) Thực hiện tất cả các quyết định một cách hợp lý, như tính toán giá trị dự kiến

197) Xem xét cả xác suất và tỷ lệ hậu quả của hậu quả, hãy đảm bảo rằng xác suất không thể chấp nhận (nghĩa là nguy cơ bị hủy hoại) là không.

a) Chi phí cho một quyết định tồi tệ bằng hoặc lớn hơn phần thưởng của một quyết định tốt, vì vậy biết những gì bạn không biết là ít nhất có giá trị như biết.

b) Nhận ra các cơ hội khi không có nhiều thứ để mất và rất nhiều để đạt được, ngay cả khi xác suất đạt được là thấp.

c) Hiểu giá trị của việc nâng cao xác suất rằng quyết định của bạn sẽ đúng bằng cách đánh giá chính xác xác suất của bạn là đúng.

d) Đừng đặt cược quá nhiều vào bất cứ điều gì. Kiểm 15 hoặc nhiều hơn, cược không tương thích.

198) Ghi nhớ Quy tắc 80/20 và Biết 20% chính là gì

a) Đừng cầu toàn

b) Vì 80% nước ép có thể nhận được với 20% đầu tiên của việc vắt, nên có khá ít (thường dưới năm) điều quan trọng cần xem xét khi đưa ra quyết định.

c) Coi chừng "chi tiết lo lắng"

d) Đừng nhầm lẫn những điều nhỏ nhặt với những điều không quan trọng, bởi vì một số điều nhỏ có thể rất quan trọng

200) Suy nghĩ về thời điểm thích hợp để đưa ra quyết định dựa trên lợi ích cận biên được thực hiện bằng cách có được thông tin bổ sung so với chi phí cận biên của việc hoãn quyết định.

201) Đảm bảo tất cả "phải làm" nằm phía trên thanh trước khi bạn làm bất cứ điều gì khác.

202) Hãy nhớ rằng những lựa chọn tốt nhất là những lựa chọn có nhiều ưu điểm hơn khuyết điểm, không phải những lựa chọn không có bất kỳ khuyết điểm nào. Cảnh giác với những người có xu hướng tranh luận chống lại điều gì đó bởi vì họ có thể tìm thấy điều gì đó sai trái với nó mà không cân nhắc chính xác tất cả các ưu điểm chống lại khuyết điểm.

203) Coi chừng các khả năng xác định không hiệu quả mà không chỉ định xác suất cho chúng, bởi vì nó làm tăng sự ưu tiên.

204) Hiểu khái niệm và sử dụng cụm từ "bằng và lớn."

a) Khi bạn hỏi ai đó liệu điều gì đó có đúng không và họ nói với bạn rằng "Điều đó không hoàn toàn đúng", điều đó có lẽ đúng.

205) Tổng hợp

206) Hiểu và kết nối các dấu chấm.

207) Hiểu tỷ lệ cải thiện chấp nhận được là gì, và đó là mức độ chứ không phải tỷ lệ thay đổi quan trọng nhất.

208) Nếu giải pháp tốt nhất của bạn không đủ tốt, hãy suy nghĩ kỹ hơn hoặc leo thang rằng bạn không thể tạo ra một giải pháp đủ tốt.

209) Tránh sự cám dỗ để thỏa hiệp về những điều không thể thỏa hiệp.

210) Đừng cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người

What Follows is the Meat...

PHẦN 4: TÓM TẮT VÀ BẢNG NGUYÊN TẮC CÔNG VIỆC

ĐỂ CÓ MỘT VĂN HÓA TỐT...

1) SỰ THẬT LÀ CHÂN LÝ

Nên...

... 2) Nhận ra rằng bạn không có gì phải sợ từ sự thật. Hiểu, chấp nhận và biết cách đối phó hiệu quả với thực tế là rất quan trọng để đạt được thành công. Có sự thật về phía bạn là vô cùng mạnh mẽ. Trong khi sự thật có thể đáng sợ - bạn có một điểm yếu, bạn mắc một căn bệnh chết người, v.v. - biết sự thật sẽ cho phép bạn giải quyết tình huống của mình tốt hơn. Trung thực và để người khác trung thực với bạn, cho phép bạn khám phá những suy nghĩ của riêng bạn và đưa bạn đến những phản hồi cần thiết cho việc học của bạn. Thành thật là một phần mở rộng của sự tự do của bạn là bạn; những người một chiều ở bên trong và một cách khác ở bên ngoài trở nên mâu thuẫn và thường mất liên lạc với các giá trị của chính họ. Thật khó để họ hạnh phúc, và gần như không thể để họ ở trạng thái tốt nhất. Mặc dù các hiệu ứng bậc nhất của việc trung thực hoàn toàn có thể không được mong muốn, nhưng các hiệu ứng bậc hai và bậc ba là rất lớn.

Bạn có đồng ý với điều này?

... 3) Tạo một môi trường trong đó mọi người đều có quyền hiểu điều gì hợp lý và không ai có quyền giữ ý kiến phê phán mà không lên tiếng về điều đó.

... 4) Hãy cực kỳ cởi mở. Sự cởi mở dẫn đến sự thật và niềm tin. Cởi mở về những gì bạn không thích là đặc biệt quan trọng, bởi vì những điều bạn không cần phải thay đổi hoặc giải quyết. Thảo luận về các vấn đề của bạn cho đến khi bạn đồng bộ hoặc cho đến khi bạn hiểu vị trí của nhau và có thể xác định những gì nên làm. Như một người mà tôi từng làm việc đã từng giải thích, "Thật đơn giản - đừng lọc." Lý do chính khiến Bridgewater thực hiện tốt là tất cả mọi người ở đây có quyền nói chuyện cởi mở và bình đẳng và bởi vì quan điểm của họ được đánh giá dựa trên giá trị của những gì họ đang nói. Thông qua sự cởi mở cực độ đó và một tư tưởng công đức, chúng tôi xác định và giải quyết vấn đề tốt hơn. Vì chúng tôi biết rằng chúng tôi có thể dựa vào sự trung thực, chúng tôi thành công hơn và cuối cùng chúng tôi trở nên thân thiết hơn, và vì chúng tôi thành công và gần gũi, chúng tôi cam kết hơn với nhiệm vụ này và với nhau. Đó là một chu kỳ tự củng cố, có đạo đức.

Bạn có đồng ý với điều này?

5) Có sự liêm chính và đòi hỏi nó từ người khác. Tính toàn vẹn xuất phát từ số nguyên từ tiếng Latin, có nghĩa là "một." Những người một chiều ở bên trong và một cách khác bên ngoài thiếu liêm chính; họ có tính hai mặt.

Các hiệu ứng thứ hai và thứ ba của việc có tính toàn vẹn và tránh tính hai mặt là rất lớn. Chỉ suy nghĩ về những gì chính xác thay vì cách nó được cảm nhận giúp bạn tập trung hơn vào những điều quan trọng. Nó giúp bạn sắp xếp những người bạn xung quanh và môi trường bạn đang ở. Nó cải thiện hiệu quả và tình bạn của tổ chức bởi vì những điều bí mật mà mọi người nghĩ và không nói với nhau làm phần nộ và các vấn đề chính ngầm và không dẫn đến cải thiện. Không có gì để che giấu làm giảm căng thẳng. Nó cũng xây dựng niềm tin. Vì những lý do:

5a) Không bao giờ nói bất cứ điều gì về một người mà bạn sẽ không nói trực tiếp với họ và đừng thử mọi người mà không buộc tội họ đối diện với họ. Những người nói xấu sau lưng cho thấy sự thiếu liêm chính nghiêm trọng và phản tác dụng. Nó không mang lại bất kỳ thay đổi có lợi nào, và nó thay thế cả những người bạn đang nói xấu và môi trường nói chung. Bên cạnh việc không trung thực, đó là điều tồi tệ nhất bạn có thể làm tại Bridgewater. Sự chỉ trích được hoan nghênh và khuyến khích tại Bridgewater, vì vậy không có lý do chính đáng nào để nói chuyện sau lưng mọi người. Bạn cần tuân theo chính sách này ở một mức độ cực đoan. Ví dụ, các nhà quản lý không nên nói về những người làm việc cho họ mà không có những người đó ở trong phòng. Nếu bạn nói chuyện sau lưng mọi người tại Bridgewater, bạn được gọi là một con chồn nhếch nhác.

5b) Đừng để "lòng trung thành" cản trở sự thật và cởi mở. Ở một số công ty, nhân viên che giấu sai lầm của chủ nhân và họ cũng làm như vậy. Ở những nơi này, việc bày tỏ công khai mối quan tâm của bạn được coi là không trung thành và không được khuyến khích. Bởi vì nó ngăn cản mọi người đưa những sai lầm và điểm yếu của họ lên bề mặt và bởi vì nó khuyến khích sự lừa dối và loại bỏ quyền kháng cáo của cấp dưới, lòng trung thành không lành mạnh cản trở sự cải thiện. Tôi tin vào một hình thức trung thực, lành mạnh hơn của lòng trung thành, điều ngược lại. Lòng trung thành lành mạnh thúc đẩy sự cải thiện thông qua việc giải quyết công khai những sai lầm và điểm yếu. Càng nhiều người cởi mở về những thách thức của họ, những người khác càng có thể hữu ích hơn. Trong một môi trường mà những sai lầm và điểm yếu được xử lý một cách thẳng thắn, những người đối mặt với thử thách của họ có tính cách đáng ngưỡng mộ nhất. Ngược lại, khi những sai lầm và điểm yếu được che giấu, tính cách không lành mạnh được hợp pháp hóa.

... 6) Hãy hoàn toàn minh bạch. Cung cấp cho mọi người tiếp xúc nhiều nhất có thể với những gì đang diễn ra xung quanh họ. Cho phép mọi người truy cập trực tiếp cho phép họ hình thành quan điểm của riêng họ và tăng cường đáng kể độ chính xác và theo đuổi sự thật. Winston Churchill nói, "Không có khóa học nào tồi tệ hơn trong việc lãnh đạo hơn là giữ những hy vọng sai lầm sẽ sớm bị cuốn đi." Quá trình hỏi và trả lời thẳng thắn cho phép mọi người thăm dò suy nghĩ của bạn. Sau đó, bạn có thể sửa đổi suy nghĩ của mình để có được câu trả lời tốt nhất có thể, củng cố niềm tin của bạn rằng bạn đã đi trên con đường tốt nhất có thể.

6a) Ghi lại gần như tất cả các cuộc họp và chia sẻ chúng với tất cả những người có liên quan. Cung cấp bằng của tất cả các cuộc họp không chứa thông tin bí mật để tăng cường tính minh bạch. Tất nhiên, có một số thời điểm yêu cầu sự riêng tư. Nếu ai đó cung cấp cho bạn thông tin bí mật, hãy giữ bí mật cho đến khi bạn được phép tiết lộ thông tin đó.

... 7) Đừng dung thứ cho sự không trung thực. Mọi người thường không hoàn toàn trung thực, cản trở sự tiến bộ, vì vậy đừng bao dung điều này. Có một quy trình điều chỉnh tại Bridgewater, trong đó một người học được cách hoàn toàn trung thực và mong đợi điều tương tự từ những người khác. Càng ngày bạn càng tham gia vào các cuộc thảo luận logic, vô cảm để theo đuổi sự thật, trong đó những lời chỉ trích không được xem là các cuộc tấn công, mà là sự khám phá các nguồn có thể của các vấn đề.

7a) Đừng tin điều đó khi ai đó bị bắt không trung thực nói rằng họ đã nhìn thấy ánh sáng và sẽ không bao giờ làm điều đó nữa. Rất có thể họ sẽ. Chi phí để giữ một người xung quanh không trung thực có khả năng cao hơn bất kỳ lợi ích nào.

8) TẠO NÊN MỘT VĂN HÓA Ở ĐÓ VIỆC MẮC LỖI LÀ HIỂN NHIÊN NHƯNG KHÔNG CHẤP NHẬN VIỆC KHÔNG ĐỐI MẶT, GIẢI QUYẾT VÀ HỌC HỎI TỪ CHÚNG.

Nên...

... 9) Nhận ra rằng những nhà tư tưởng đối mới, hiệu quả sẽ phạm sai lầm [49] và học hỏi từ họ bởi vì đó là một phần tự nhiên của quá trình đổi mới. Đối với mỗi sai lầm mà bạn học được từ bạn sẽ lưu lại hàng ngàn lỗi tương tự trong tương lai, vì vậy nếu bạn coi sai lầm là cơ hội học tập mang lại sự cải thiện nhanh chóng, bạn nên phấn khích với chúng. Nhưng nếu bạn coi chúng là những điều tồi tệ, bạn sẽ khiến bản thân và những người khác đau khổ, và bạn sẽ không phát triển. Môi trường làm việc của bạn sẽ được đánh dấu bằng những cú cấn ngược và những kẻ độc ác, thay vì tìm kiếm sự thật, lành mạnh cho sự thật dẫn đến sự tiến hóa và cải thiện. Bởi vì điều này, bạn càng mắc nhiều sai lầm và càng có nhiều chẩn đoán trung thực, chất lượng, bạn sẽ càng tiến bộ nhanh hơn. Đó không phải là B.S. hoặc chỉ nói chuyện. Đó là điều thực tế của việc học. [50]

... 10) Đừng cảm thấy tồi tệ về những sai lầm của bạn hoặc của những người khác. Yêu chúng! Hãy nhớ rằng 1) chúng sẽ được mong đợi, 2) chúng là phần đầu tiên và thiết yếu nhất của quá trình học tập và 3) cảm thấy tồi tệ về chúng sẽ khiến bạn không thể khỏe hơn. Mọi người thường cảm thấy tồi tệ về những sai lầm bởi vì họ nghĩ theo cách thiển cận rằng những sai lầm phản ánh sự xấu của họ hoặc vì họ lo lắng về việc bị trừng phạt (hoặc không được khen thưởng). Mọi người cũng có xu hướng tức giận với những người mắc lỗi vì trong một cách thiển cận, họ tập trung vào kết quả xấu hơn là quá trình tiến hóa, giáo dục mà họ là một phần của. Đó là một bi kịch thực sự.

Tôi đã từng có một người hướng dẫn trượt tuyết, người đã dạy Michael Jordan, cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, cách trượt tuyết. Ông giải thích rằng Jordan rất thích những sai lầm của mình và tận dụng tối đa chúng. Khi bắt đầu học trung học, Jordan là một cầu thủ bóng rổ không ấn tượng; anh ấy đã trở thành một nhà vô địch vì anh ấy thích sử dụng những sai lầm của mình để cải thiện. Tuy nhiên, bất chấp ví dụ của Jordan và ví dụ về vô số người thành công khác, việc mọi người cho phép bản ngã đứng trên con đường học tập là điều phổ biến hơn nhiều. Có lẽ đó là vì việc học ở trường quá coi trọng giá trị của việc có câu trả lời đúng và trừng phạt câu trả lời sai. Những người học giỏi thường là những người học sai dựa trên sai lầm vì họ bị làm phiền bởi những sai lầm của họ. Tôi đặc biệt thấy vấn đề này ở những sinh viên tốt nghiệp gần đây từ các trường đại học tốt nhất, những người thường xuyên ngại ngần khám phá những điểm yếu của bản thân. Hãy nhớ rằng

những người thông minh, những người cởi mở để nhận ra và học hỏi từ những điểm yếu của họ vượt trội hơn hẳn những người có cùng khả năng, những người không cởi mở tương tự.

... 11) Quan sát các kiểu sai lầm để xem chúng có phải là sản phẩm của điểm yếu không.

Kết nối các dấu chấm mà không có rào cản bản ngã. Nếu có một mô hình sai lầm, nó có thể biểu thị một điểm yếu. Ai cũng có điểm yếu. Con đường nhanh nhất dẫn đến thành công là biết họ là ai và làm thế nào để đối phó với họ để họ không cản trở bạn. Điểm yếu là do sự thiếu hụt trong học tập hoặc thiếu sót trong khả năng. Sự thiếu hụt trong học tập có thể được sửa chữa theo thời gian, mặc dù thường không nhanh chóng, trong khi sự thiếu hụt về khả năng hầu như không thể thay đổi. Không phải là một trở ngại có ý nghĩa để có được những gì bạn muốn nếu bạn chấp nhận nó như là một vấn đề có thể được thiết kế xung quanh.

... 12) Đừng cảm thấy tồi tệ về những điểm yếu của bạn hoặc của những người khác.

Họ là những cơ hội để cải thiện. Nếu bạn có thể giải câu đố về những gì gây ra cho họ, bạn sẽ nhận được một viên ngọc quý - tức là, khả năng ngừng tạo ra chúng trong tương lai. Mọi người đều có điểm yếu và có thể hưởng lợi từ việc biết về chúng. Đừng xem những khám phá về điểm yếu là các cuộc tấn công. Một người nhận được sự chỉ trích - đặc biệt nếu anh ta cố gắng xem xét khách quan nếu điều đó là sự thật - là một người đáng được ngưỡng mộ.

... 13) Đừng lo lắng về việc tìm kiếm tốt - lo lắng về việc đạt được mục tiêu của bạn. Đặt sự bất an của bạn đi và tiếp tục đạt được mục tiêu của bạn.

Để kiểm tra xem bạn có lo lắng quá nhiều về việc trông ổn không, hãy quan sát cảm giác của bạn khi bạn phát hiện ra mình đã phạm sai lầm hoặc không biết điều gì. Nếu bạn thấy mình cảm thấy tồi tệ, hãy suy ngẫm - nhắc nhở bản thân rằng những bình luận có giá trị nhất là những lời chỉ trích chính xác. Hãy tưởng tượng nó sẽ ngớ ngẩn và không hiệu quả như thế nào nếu bạn nghĩ rằng người hướng dẫn trượt tuyết của bạn đang đổ lỗi cho bạn khi anh ấy nói với bạn rằng bạn bị ngã vì bạn đã không thay đổi cân nặng của mình. Nếu một lời chỉ trích là chính xác, đó là một điều tốt. Bạn nên đánh giá cao nó và cố gắng học hỏi từ nó.

... 14) Nhận "đổ lỗi" và "tín dụng" và tiếp tục với "chính xác" và "không chính xác". Khi mọi người nghe thấy, "Bạn đã làm XYZ sai", họ có phản ứng theo bản năng để tìm ra những hậu quả hoặc hình phạt có thể xảy ra thay vì cố gắng hiểu cách cải thiện. Hãy nhớ rằng những gì đã xảy ra nằm trong quá khứ và không còn quan trọng nữa, ngoại trừ như một phương pháp để học cách trở nên tốt hơn trong tương lai. Tạo một môi trường trong đó mọi người hiểu rằng những nhận xét như "Bạn xử lý không tốt" có nghĩa là hữu ích (cho tương lai) chứ không phải trừng phạt (cho quá khứ). Trong khi mọi người thường cảm thấy không hài lòng về việc đổ lỗi và tốt về tín dụng, thái độ đó khiến mọi thứ trở nên lạc hậu và có thể gây ra vấn đề lớn. Lo lắng về phản hồi "đổ lỗi" và "tín dụng" hoặc "tích cực" và "tiêu cực" cản trở quá trình lặp lại cần thiết cho việc học.

... 15) Đừng cá nhân hóa sai lầm. Xác định người mắc lỗi là điều cần thiết để học hỏi. Nó cũng là một thử nghiệm xem liệu một người sẽ đặt sự cải thiện lên trước bản ngã và liệu anh ta có phù hợp với văn hóa Bridgewater hay không. Một lỗi phổ biến là nói: "Chúng tôi

đã không xử lý việc này tốt" thay vì "Harry không xử lý việc này tốt". Điều này xảy ra khi mọi người không thoải mái khi kết nối những sai lầm cụ thể với những người cụ thể vì sự nhạy cảm của bản ngã. Điều này tạo ra các tổ chức rối loạn và không trung thực. Vì các cá nhân là các khối xây dựng quan trọng nhất của bất kỳ tổ chức nào và vì các cá nhân chịu trách nhiệm về cách thức thực hiện, chẩn đoán phải kết nối lỗi với cá nhân cụ thể theo tên. Ai đó đã tạo ra quy trình sai, hoặc quyết định chúng ta nên hành động theo quy trình đó và bỏ qua thực tế đó sẽ làm chậm tiến trình của chúng tôi trong việc xử lý thành công vấn đề.

... 16) Viết ra những điểm yếu của bạn và những điểm yếu của người khác để giúp ghi nhớ và thừa nhận chúng. Việc che giấu chúng là không lành mạnh bởi vì nếu bạn che giấu chúng, điều đó sẽ làm chậm tiến trình của bạn đối với việc đối phó với chúng thành công. Ngược lại, nếu bạn không muốn họ và bạn nhìn chằm chằm vào họ, bạn chắc chắn sẽ tiến hóa qua họ.

... 17) Khi bạn cảm thấy đau, hãy nhớ suy ngẫm. Bạn có thể chuyển đổi "nỗi đau" khi nhìn thấy những sai lầm và điểm yếu của mình thành niềm vui. Nếu chỉ có một lời khuyên tôi có thể khiến bạn nhớ đó là lời khuyên này. Bình tĩnh lại và suy nghĩ về những gì gây ra nỗi đau tâm lý của bạn. Yêu cầu các bên khách quan, đáng tin cậy khác giúp đỡ để tìm ra nó. Tìm hiểu điều gì là đúng. Đừng để rào cản bản ngã cản đường bạn. Hãy nhớ rằng những cơn đau xuất phát từ việc nhìn thấy những sai lầm và điểm yếu là "những nỗi đau ngày càng lớn" mà bạn học được. [51] Đừng vội vã đi qua chúng. Ở trong họ và khám phá chúng bởi vì điều đó sẽ giúp xây dựng nền tảng để cải thiện. Người ta nhận ra rằng 1) thay đổi hành vi có hại, có hại của bạn là rất khó nhưng vẫn cần thiết để cải thiện và 2) làm điều này thường đòi hỏi phải nhận thức sâu sắc về mối liên hệ giữa hành vi gây hại của bạn và nỗi đau mà nó gây ra. Các nhà tâm lý học gọi đây là "chạm đáy". Nắm bắt những thất bại của bạn là bước đầu tiên để cải thiện thực sự; đó cũng là lý do tại sao "lời thú tội" có trước sự tha thứ trong nhiều xã hội. [52] Nếu bạn tiếp tục làm điều này, bạn sẽ học cách cải thiện và cảm nhận những niềm vui của nó.

... 18) Hãy tự phản xạ và đảm bảo rằng người của bạn tự phản chiếu. Chất lượng này phân biệt những người tiến hóa nhanh so với những người không. Khi có đau đớn, bản năng động vật là "chiến đấu hoặc bay" (tức là, để đánh trả hoặc bỏ chạy) - thay vào đó phản ánh. Khi bạn có thể bình tĩnh lại, suy nghĩ về tình huống khó xử đang khiến bạn đau đớn sẽ đưa bạn đến một cấp độ cao hơn và soi sáng cho bạn, dẫn đến sự tiến bộ. Đó là bởi vì nỗi đau mà bạn đang cảm thấy là do có gì đó mâu thuẫn - có thể đó là bạn gặp phải thực tế, chẳng hạn như cái chết của một người bạn và không thể chấp nhận nó. Nếu khi bạn bình tĩnh, bạn có thể suy nghĩ rõ ràng về những điều đang xảy ra, bạn sẽ tìm hiểu thêm về thực tế là gì và làm thế nào để đối phó với nó tốt hơn. Nó thực sự sẽ tạo ra tiến bộ. Mặt khác, nếu nỗi đau khiến bạn căng thẳng, không suy nghĩ, cảm thấy có lỗi với bản thân và đổ lỗi cho người khác, đó sẽ là một trải nghiệm rất tồi tệ. Vì vậy, khi bạn đau đớn, hãy cố gắng ghi nhớ: **Đau đớn + Suy ngẫm = Tiến bộ**. Thật dễ dàng để xác định xem một người có phản xạ hay lệch lạc: những người tự phản xạ công khai và khách quan nhìn vào bản thân họ trong khi những người lệch lạc thì không.

... 19) Dạy và củng cố giá trị của việc học tập dựa trên sai lầm. Chúng ta phải đưa những sai lầm ra ngoài và phân tích chúng một cách khách quan, vì vậy các nhà quản lý cần thúc

đẩy một nền văn hóa làm cho điều này trở nên bình thường và xử phạt việc đàn áp hoặc che đậy sai lầm. Có lẽ sai lầm tồi tệ nhất mà bất cứ ai cũng có thể mắc phải tại Bridgewater là không phải đối mặt với sai lầm - tức là, che giấu hơn là làm nổi bật chúng. Làm nổi bật họ, chẩn đoán họ, suy nghĩ về những gì nên làm khác đi trong tương lai, và sau đó thêm kiến thức mới vào hướng dẫn thủ tục là tất cả cần thiết cho sự cải tiến của chúng tôi.

19a) Công cụ có giá trị nhất mà chúng tôi có cho việc này là nhật ký các vấn đề (được giải thích đầy đủ sau), nhằm mục đích xác định và học hỏi từ những sai lầm. Sử dụng công cụ này là bắt buộc vì chúng tôi tin rằng việc thực thi hành vi này tốt hơn nhiều so với việc để nó tùy chọn.

20) LIÊN TỤC ĐỒNG BỘ

Nên...

... 21) Liên tục đồng bộ về những gì là đúng và phải làm gì về nó. Tham gia đồng bộ giúp bạn đạt được câu trả lời tốt hơn thông qua việc xem xét các quan điểm thay thế. Nó có thể có các hình thức hỏi, tranh luận, thảo luận và dạy cách mọi thứ nên được thực hiện. Đôi khi nó là để làm cho quan điểm của chúng tôi về điểm mạnh, điểm yếu và giá trị của chúng tôi minh bạch để đạt được sự hiểu biết giúp chúng tôi tiến về phía trước. Đôi khi cần phải rõ ràng về việc ai sẽ làm gì và kế hoạch trò chơi để xử lý trách nhiệm. Vì vậy, quá trình này có thể là cả một phương tiện để tìm ra câu trả lời tốt nhất và đẩy chúng về phía trước. Cuộc trò chuyện chất lượng về những gì là đúng và những gì nên được thực hiện sẽ tạo ra kết quả tốt hơn và ít hiểu lầm hơn trong tương lai.

... 22) Nói về "Có thật không?" và "Liệu nó có ý nghĩa?" Trong một nền văn hóa coi trọng cả tư duy độc lập và đối mới, mỗi cá nhân đều có cả quyền và nghĩa vụ để đảm bảo rằng những gì họ làm và những gì chúng ta cùng làm, để theo đuổi sự xuất sắc, có ý nghĩa với họ. Vì vậy, hãy đồng bộ về những điều này.

... 23) Đấu tranh cho lẽ phải. Thảo luận hoặc tranh luận các vấn đề quan trọng với các bên liên quan phù hợp theo cách cởi mở cho đến khi câu trả lời tốt nhất được xác định. Quá trình này sẽ tối đa hóa việc học và hiểu biết lẫn nhau. Đập nó ra để có được câu trả lời tốt nhất.

... 24) Hãy quyết đoán và cởi mở cùng một lúc. Chỉ cần cố gắng để tìm ra những gì là sự thật. Đừng cố gắng "chiến thắng" cuộc tranh luận. Phát hiện ra rằng bạn sai thậm chí còn có giá trị hơn là đúng, bởi vì bạn đang học.

24a) Tự hỏi bản thân xem bạn đã giành được quyền có ý kiến chưa. Ý kiến rất dễ sản xuất, vì vậy những ý kiến xấu rất nhiều. Biết rằng bạn không biết thứ gì đó gần như có giá trị như biết nó. Tình huống xấu nhất là nghĩ rằng bạn biết điều gì đó khi bạn không.

24b) Nhận ra rằng bạn luôn có quyền có và đặt câu hỏi.

24c) Phân biệt những người có tư tưởng cởi mở với những người sống khép kín. Những người cởi mở tìm cách học hỏi bằng cách đặt câu hỏi; họ nhận ra rằng những gì họ biết ít liên quan đến những gì cần biết và nhận ra rằng họ có thể sai. Những người sống

khép kín luôn nói với bạn những gì họ biết, ngay cả khi họ hầu như không biết gì về chủ đề đang được thảo luận. Họ thường không thoải mái khi ở cạnh những người biết nhiều về một chủ đề, không giống như những người có tư tưởng cởi mở, những người rất hào hứng với công ty đó.

24d) Không liên quan gì đến những người sống khép kín, thiếu kinh nghiệm. Họ sẽ không làm gì tốt cho bạn và sẽ không giúp đỡ họ cho đến khi họ mở mang đầu óc, vì vậy họ sẽ lãng phí thời gian của bạn trong lúc này. Nếu bạn phải đối phó với họ, điều đầu tiên bạn phải làm là mở mang đầu óc họ. Trở nên cởi mở quan trọng hơn nhiều so với việc thông minh hay thông minh.

24e) Hãy cảnh giác với người trí thức kiêu ngạo, những người nhận xét từ khán đài mà không chơi trên sân. Và tránh cái bẫy đó cho mình.

24f) Coi chừng những người cho rằng thật xấu hổ khi không biết. Chúng nguy hiểm.

... 25) Hãy chắc chắn rằng các bên có trách nhiệm cởi mở về các câu hỏi và nhận xét của người khác. Họ được yêu cầu giải thích suy nghĩ đằng sau một quyết định công khai và minh bạch để tất cả có thể hiểu và đánh giá nó. Hơn nữa, trong trường hợp bất đồng, nên đưa ra kháng cáo cho ông chủ của người quản lý hoặc một nhóm người hiểu biết, đồng ý, nói chung, kể cả những người đáng tin hơn và cao cấp hơn đối với người ra quyết định. Người giải quyết tranh chấp phải thực hiện việc này một cách khách quan và công bằng; nếu không hệ thống của chúng tôi sẽ thất bại trong việc duy trì chế độ tư tưởng.

... 26) Nhận ra rằng xung đột là điều cần thiết cho các mối quan hệ tuyệt vời bởi vì chúng là phương tiện để mọi người xác định liệu các nguyên tắc của họ có phù hợp và giải quyết sự khác biệt của họ hay không. Tôi tin rằng trong tất cả các mối quan hệ, kể cả những mối quan hệ quý giá nhất, 1) có những nguyên tắc và giá trị mỗi người phải đồng bộ để mỗi quan hệ thành công và 2) phải có cho và nhận. Tôi tin rằng luôn có một loại đàm phán hoặc tranh luận giữa mọi người dựa trên các nguyên tắc và xem xét lẫn nhau. Những gì bạn tìm hiểu về nhau thông qua "cuộc đàm phán" đó sẽ kéo bạn lại gần nhau hoặc khiến bạn rời xa nhau. Nếu các nguyên tắc của bạn được căn chỉnh và bạn có thể tìm ra sự khác biệt của mình thông qua quá trình cho và nhận, bạn sẽ xích lại gần nhau hơn. Nếu không, bạn sẽ di chuyển xa nhau. Thông qua các cuộc thảo luận cởi mở như vậy, đặc biệt là khi liên quan đến các vấn đề gây tranh cãi, mọi người có thể đảm bảo không có sự hiểu lầm. Nếu cuộc thảo luận mở về sự khác biệt không xảy ra trên cơ sở đang diễn ra, khoảng cách về quan điểm sẽ mở rộng cho đến khi chắc chắn có một cuộc đụng độ lớn. Trớ trêu thay, những người đàn áp các cuộc đối đầu nhỏ vì sợ xung đột có xu hướng có những xung đột lớn về sau, điều này có thể dẫn đến sự chia ly, chính xác là vì họ để những vấn đề nhỏ xảy ra. Mặt khác, những người giải quyết các cuộc xung đột nhỏ để giải quyết mọi chuyện có xu hướng có các mối quan hệ lâu dài, tuyệt vời. Đó là lý do tại sao tôi tin rằng mọi người nên thoải mái nói bất cứ điều gì họ thực sự nghĩ.

26a) Mong đợi những bất đồng có quan điểm cởi mở hơn tại Bridgewater so với hầu hết các công ty khác. Họ thúc đẩy việc học tập giúp chúng ta ở mức tốt nhất. Đôi khi có những bất đồng, mọi người tức giận. Nhưng bạn nên nhắc nhở họ rằng bạn lãnh đạo tại hầu

hết các công ty khác không hoan nghênh sự bất đồng hay khuyến khích tranh luận mở. Kết quả là, có ít hơn cả hai. Vì vậy, thay vì tức giận, họ nên hoan nghênh thực tế là những bất đồng và tranh luận mở được khuyến khích ở đây.

26b) Có một tiềm năng lớn chưa được khai thác trong sự bất đồng, đặc biệt là nếu sự bất đồng là giữa hai hoặc nhiều người chu đáo hơn - nhưng hầu hết mọi người đều tránh nó hoặc họ biến nó thành một cuộc chiến không có kết quả. Thật là bi thảm. [53]

... 27) Biết khi nào nên ngừng tranh luận và chuyển sang đồng ý về những gì nên làm. Tôi đã thấy những người đồng ý về các vấn đề lớn lãng phí hàng giờ để tranh luận về chi tiết.

Điều quan trọng là làm tốt những việc lớn hơn là làm những việc nhỏ một cách hoàn hảo. Hãy cảnh giác với việc sa lầy giữa những vấn đề nhỏ với chi phí thời gian dành cho việc củng cố các thỏa thuận quan trọng.

27a) Tuy nhiên, khi mọi người không đồng ý về tầm quan trọng của việc tranh luận một cái gì đó, thì nó nên được tranh luận. Hoạt động khác về cơ bản sẽ cung cấp cho ai đó (thường là ông chủ) quyền phủ quyết trên thực tế.

27b) Nhận ra rằng "có nhiều cách tốt để lột da mèo". Đánh giá của bạn về cách các bên có trách nhiệm thực hiện công việc của họ không nên dựa trên việc họ có làm theo cách của bạn hay không mà liệu họ có làm việc đó theo cách tốt hay không.

27c) Để các bất đồng có tác động tích cực, mọi người đánh giá một quyết định cá nhân hoặc người ra quyết định phải xem vấn đề trong bối cảnh rộng hơn. Ví dụ: nếu bên chịu trách nhiệm bị thách thức có tầm nhìn và quyết định theo bất đồng liên quan đến một chi tiết nhỏ, hãy đánh giá quyết định trong bối cảnh của tầm nhìn rộng hơn. Cuộc thảo luận tiếp theo do thách thức quyết định của ai đó sẽ giúp mọi người hiểu tất cả những cân nhắc đằng sau nó.

27d) Phân biệt giữa 1) khiếu nại nhàn rỗi và 2) khiếu nại có nghĩa là dẫn đến cải thiện.

... 28) Đánh giá cao rằng cuộc tranh luận mở không có nghĩa là tạo ra quy tắc bằng trưng cầu dân ý. Nó có nghĩa là để cung cấp cho người ra quyết định những quan điểm thay thế để dự đoán một câu trả lời tốt hơn. Nó cũng có thể được sử dụng để tăng cường sự hiểu biết về quan điểm và khả năng của người khác và theo thời gian, đánh giá xem ai đó có nên được giao trách nhiệm hay không. Điều đó không có nghĩa là không thể có một sổ thiết kế trong đó một nhóm giám sát một người. Nhưng đó là thiết kế và được nhúng trong cấu trúc tổ chức, chỉ định những người chịu trách nhiệm giám sát những người được chọn vì kiến thức và phán đoán của họ.

... 29) Đánh giá xem một vấn đề có cần tranh luận, thảo luận hoặc giảng dạy hay không. Tranh luận, thảo luận và giảng dạy là tất cả các cách để đồng bộ, nhưng chúng hoạt động khác nhau và cách tiếp cận bạn chọn sẽ phản ánh mục tiêu của bạn và sự tin cậy tương đối của những người liên quan. Tranh luận nói chung là giữa các bằng nhau gần đúng; thảo luận

là khám phá cởi mở giữa những người thuộc nhiều cấp độ hiểu biết khác nhau; và giảng dạy là giữa những người có trình độ hiểu biết khác nhau.

29a) Để tránh nhầm lẫn, hãy làm rõ loại cuộc trò chuyện (tranh luận, thảo luận hoặc giảng dạy) mà bạn đang có và nhận ra rằng mục đích cuối cùng là để có được sự thật, không phải để chứng minh rằng ai đó đúng hay sai.

29b) Truyền thông nhằm đạt được câu trả lời tốt nhất nên liên quan đến những người có liên quan nhất. Không phải ai cũng nên thăm dò ngẫu nhiên những người khác, vì đó là một sự lãng phí thời gian không hiệu quả. Mọi người nên xem xét mức độ đáng tin cậy và hiểu biết của riêng mình để đánh giá nếu việc thăm dò có ý nghĩa. Theo hướng dẫn, những người có liên quan nhất là người quản lý, báo cáo trực tiếp và / hoặc các chuyên gia đã đồng ý của bạn. Họ là những người bị ảnh hưởng nhiều nhất và được thông báo nhiều nhất về các vấn đề đang thảo luận, và vì vậy họ là các bên quan trọng nhất phải đồng bộ. Nếu bạn không thể đồng bộ, bạn nên leo thang bất đồng.

29c) Truyền thông nhằm mục đích giáo dục hoặc tăng cường sự gắn kết nên liên quan đến một nhóm người rộng hơn mức cần thiết nếu mục đích chỉ là nhận được câu trả lời tốt nhất. Những người ít kinh nghiệm hơn, ít tin tưởng hơn sẽ được đưa vào. Họ có thể không cần thiết để quyết định một vấn đề, nhưng nếu bạn không đồng bộ với họ, sự thiếu hiểu biết đó có thể sẽ làm suy yếu tinh thần và hiệu quả của tổ chức. Trong trường hợp bạn có những người mà cả hai đều không đáng tin và có nhiều ý kiến (sự kết hợp tồi tệ nhất), bạn sẽ đưa ra những ý kiến thiếu hiểu biết của họ dưới lòng đất nếu bạn không đồng bộ. Ngược lại, nếu bạn sẵn sàng để được thử thách và những người khác hành xử theo cùng một cách, bạn có thể yêu cầu tất cả các giao tiếp quan trọng phải được thực hiện một cách cởi mở.

Hãy tưởng tượng nếu một nhóm trong chúng tôi đang cố gắng học cách chơi golf với Tiger Woods, và anh ấy và một người chơi gôn mới đang tranh luận về cách xoay câu lạc bộ. Nó sẽ hữu ích hoặc có hại cho tiến trình của chúng tôi để bỏ qua các hồ sơ và kinh nghiệm theo dõi khác nhau của họ? Tất nhiên sẽ có hại và ngớ ngẩn khi đối xử bình đẳng với quan điểm của họ, bởi vì họ có mức độ tin cậy khác nhau. Tốt hơn là nên lắng nghe những gì Tiger Woods nói, không bị gián đoạn bởi một số điều không biết gì để tranh cãi với anh ta. Mặc dù tôi tin rằng điều này là đúng, nhưng sẽ hiệu quả nhất nếu Tiger Woods đưa ra hướng dẫn của mình và sau đó trả lời các câu hỏi. Tuy nhiên, vì tôi khá cực đoan khi tin rằng điều quan trọng là có được sự hiểu biết hơn là chấp nhận học thuyết theo mệnh giá, tôi cũng nghĩ rằng tay golf mới không nên chấp nhận những gì Tiger Woods phải nói là đúng vì anh ta đã giành được vô số các giải đấu và có nhiều năm kinh nghiệm chơi golf. Nói cách khác, tôi tin rằng tay golf mới không nên ngừng hỏi Tiger cho đến khi anh ta tự tin rằng mình đã tìm thấy sự thật. Đồng thời, tôi cũng nghĩ rằng golfer mới sẽ khá ngu ngốc và kiêu ngạo khi tin rằng anh ta có thể đúng và tay golf vô địch là sai. Vì vậy, anh ta nên tiếp cận câu hỏi của mình với quan điểm đó hơn là sự tự tin thái quá. Sẽ rất tệ cho việc học của nhóm nếu tất cả những người trong nhóm đối xử với những gì người chơi golf mới và Tiger Woods phải nói là có giá trị như nhau. Tôi cảm thấy giống hệt như cách nhận được sự thật tại Bridgewater. Mặc dù thật cởi mở và đặt câu hỏi, thật ngu ngốc khi đối xử với quan điểm của những người có

hồ sơ theo dõi tuyệt vời và trải nghiệm giống như những người không có hồ sơ theo dõi và kinh nghiệm.

29d) Tận dụng giao tiếp của bạn. Mặc dù giao tiếp mở là rất quan trọng, nhưng thách thức là tìm ra cách thực hiện nó một cách hiệu quả về thời gian. Sẽ rất hữu ích khi sử dụng các kỹ thuật tận dụng như email mở được đăng trên bảng FAQ. Nếu các tỷ lệ báo cáo được tổ chức như được mô tả trong các nguyên tắc về thiết kế tổ chức, thì sẽ có nhiều thời gian cho việc này. Các thách thức càng trở nên cao hơn khi bạn đi cao hơn trong hệ thống phân cấp báo cáo vì số người bị ảnh hưởng bởi hành động của bạn và những người có ý kiến và / hoặc câu hỏi tăng lên lớn hơn chỉ hai cấp báo cáo. Trong những trường hợp như vậy, bạn sẽ cần đòn bẩy và mức độ ưu tiên cao hơn nữa (ví dụ: có một số câu hỏi được trả lời bởi một bên được trang bị tốt, làm việc cho bạn, yêu cầu mọi người ưu tiên câu hỏi của họ bằng cách khẩn cấp hoặc quan trọng, v.v.).

... 30) Đừng coi tất cả các ý kiến đều có giá trị như nhau. Hầu như mọi người đều có ý kiến, nhưng nhiều người là vô giá trị hoặc có hại. Quan điểm của những người không có hồ sơ theo dõi không bằng quan điểm của những người có hồ sơ theo dõi mạnh mẽ. Đối xử với tất cả mọi người như nhau có nhiều khả năng dẫn đến sự thật hơn là đối với nó. Những người không có hồ sơ thành công, dù sao cũng tự tin về cách mọi thứ nên được thực hiện hoặc là ngây thơ hoặc kiêu ngạo. Trong cả hai trường hợp, chúng có khả năng gây nguy hiểm cho chính họ và những người khác. Tuy nhiên, tất cả các quan điểm nên được xem xét theo cách cởi mở, mặc dù được đặt trong bối cảnh thích hợp của kinh nghiệm và hồ sơ theo dõi. Cuối cùng, bằng chứng là trong pudding: bạn có thể xử lý tốt trách nhiệm của mình không? Theo nguyên tắc chung, nếu bạn có thể, thì bạn có thể có ý kiến về cách thực hiện - nếu bạn không thể, bạn không thể.

30a) Một hệ thống phân cấp công đức không chỉ phù hợp với một ý tưởng công đức mà còn cần thiết cho nó. Không chỉ là việc ra quyết định tốt hơn, quản lý thời gian cũng vậy. Mọi người không thể tranh luận mọi thứ mọi lúc mà vẫn hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

... 31) Hãy xem xét "sự đáng tin" của chính bạn và của người khác. Theo độ tin cậy, ý tôi là xác suất rằng quan điểm của một người sẽ đúng. Mặc dù chúng tôi không bao giờ có thể biết chính xác điều này, nhưng chúng tôi có thể đánh giá nó một cách đại khái theo chất lượng lý luận của một người và hồ sơ theo dõi của họ. Tất nhiên, những người khác nhau sẽ có quan điểm khác nhau về sự đáng tin của chính họ và của người khác, điều đó là tốt. Chỉ cần nhận ra rằng đây là một thực tế có liên quan theo một số cách. Hỏi, "Tại sao tôi nên tin bạn?" và "Tại sao tôi nên tin bản thân mình?"

31a) Tự hỏi bản thân xem bạn đã giành được quyền có ý kiến chưa. Theo nguyên tắc chung, nếu bạn có một hồ sơ theo dõi được chứng minh, thì bạn có thể có ý kiến về cách thực hiện nó. Nếu bạn không, bạn không thể, mặc dù bạn có thể có lý thuyết và câu hỏi.

31b) Những người đã nhiều lần và hoàn thành thành công điều được đề cập và có những lời giải thích tuyệt vời khi được thăm dò là đáng tin cậy nhất. Những người có một trong hai phẩm chất đó có phần đáng tin; những người không phải là ít đáng tin nhất.

Đồng thời, ý tưởng của mọi người phải luôn được đánh giá dựa trên giá trị của họ để khuyến khích họ luôn suy nghĩ một cách cởi mở. Tôi đã thấy rằng những người thiếu kinh nghiệm có thể có những ý tưởng tuyệt vời, đôi khi tốt hơn nhiều so với những người có kinh nghiệm hơn, mặc dù thường tồi tệ hơn nhiều. Vì vậy, chúng ta phải được hòa hợp với cả mặt tốt và mặt xấu và cho phép mọi người xây dựng hồ sơ theo dõi của riêng họ và mức độ đáng tin của chính họ. Vì sự cởi mở triệt để của Bridgewater, bạn có thể thấy cách chúng tôi đưa ra những đánh giá của mình về điều đó.

Một người mới không biết nhiều, ít tin tưởng hoặc không tự tin vào quan điểm của mình nên đặt câu hỏi. Mặt khác, một người rất đáng tin cậy có kinh nghiệm và hồ sơ theo dõi tốt, người rất tự tin vào quan điểm của mình nên quyết đoán. Mọi người nên thẳng thắn bày tỏ sự tự tin trong suy nghĩ của họ. Một gợi ý nên được gọi là một gợi ý; một niềm tin được tổ chức vững chắc nên được trình bày như vậy. Đừng phạm sai lầm là một kẻ ngu ngốc với một ý kiến tự tin.

31c) Nếu ai đó hỏi bạn một câu hỏi, trước tiên hãy suy nghĩ xem bạn có phải là bên có trách nhiệm / đúng người để trả lời câu hỏi không.

... 32) Dành nhiều thời gian và sức lực mà bạn dành cho việc "đồng bộ hóa" bởi vì đó là khoản đầu tư tốt nhất bạn có thể thực hiện. Bạn chắc chắn sẽ cần phải ưu tiên vì những hạn chế về thời gian, nhưng hãy cẩn thận với mức giá cực lớn của việc lướt qua truyền thông chất lượng.

... 33) Nếu đó là cuộc họp của bạn để điều hành, hãy quản lý cuộc trò chuyện. Có nhiều lý do tại sao các cuộc họp diễn ra kém, nhưng thường là do không rõ ràng về chủ đề hoặc mức độ mà mọi thứ đang được thảo luận (ví dụ: cấp độ nguyên tắc / máy, trường hợp ở cấp độ tay hoặc thực tế cụ thể cấp độ). Để quản lý tốt các cuộc họp:

33a) Làm rõ ai là người dự định phục vụ và ai là người chỉ đạo cuộc họp. Mỗi cuộc họp là nhằm mục đích đáp ứng mục tiêu của ai đó; người đó là bên chịu trách nhiệm cho cuộc họp và quyết định họ muốn thoát ra khỏi cuộc họp và họ sẽ làm như thế nào. Các cuộc họp mà không có một bên có trách nhiệm rõ ràng có nguy cơ cao là vô hướng và không hiệu quả.

33b) Làm rõ loại giao tiếp bạn sẽ có theo mục tiêu và ưu tiên. Ví dụ: nếu mục tiêu của cuộc họp là để những người có ý kiến khác nhau giải quyết sự khác biệt của họ để cố gắng tiếp cận gần hơn với những gì là đúng và phải làm gì về nó (ví dụ, tranh luận cởi mở), bạn sẽ điều hành nó khác với nếu cuộc họp có ý nghĩa giáo dục. Vấn đề tranh luận cần có thời gian. Thời gian đó tăng về mặt hình học tùy thuộc vào số lượng người tham gia thảo luận, vì vậy bạn phải cẩn thận chọn đúng người theo đúng số cho phù hợp với quyết định cần đưa ra. Trong bất kỳ cuộc thảo luận nào, hãy cố gắng hạn chế sự tham gia vào những người mà bạn coi trọng nhất trong mục tiêu của mình. Cách tồi tệ nhất để chọn người dựa trên việc liệu kết luận của họ có phù hợp với bạn hay không.

33c) Dẫn dắt cuộc thảo luận bằng cách quyết đoán và cởi mở. Suy nghĩ theo nhóm và suy nghĩ độc tấu đều nguy hiểm.

33d) Một nhóm nhỏ (3 đến 5) những người thông minh, có khái niệm tìm kiếm câu trả lời đúng theo cách cởi mở thường sẽ dẫn đến câu trả lời tốt nhất. Tiếp theo tốt nhất là có các quyết định được đưa ra bởi một người ra quyết định thông minh, có khái niệm, nhưng đây là một lựa chọn tồi tệ hơn nhiều so với trước đây. Cách tồi tệ nhất để đưa ra quyết định là thông qua các nhóm lớn mà không có một nhà lãnh đạo thông minh, có khái niệm. Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng họ thông minh và có khái niệm, nhưng chỉ có một tỷ lệ nhỏ trong bất kỳ nhóm nào thực sự là như vậy. Ngay cả khi có một số lượng lớn các nhà lãnh đạo thông minh, có khái niệm, hơn năm cố gắng đưa ra quyết định là rất không hiệu quả và khó khăn. Điều này đặc biệt là trường hợp khi mọi người nghĩ rằng họ cần phải làm hài lòng tất cả mọi người.

33e) $1 + 1 = 3$. Hai người hợp tác tốt sẽ có hiệu quả gấp ba lần hai người họ hoạt động độc lập vì họ sẽ thấy những gì người kia có thể bỏ lỡ, họ có thể tận dụng lẫn nhau và họ có thể giữ nhau theo tiêu chuẩn cao hơn. Mỗi quan hệ cộng sinh này của việc thêm người vào một nhóm sẽ có lợi ích gia tăng ($2 + 1 = 4,25$) cho đến khi không có lợi ích gia tăng và ngoài ra việc thêm người tạo ra tổn thất gia tăng về hiệu quả. Đó là bởi vì 1) lợi ích cận biên giảm dần khi nhóm nhận được nhiều hơn, ví dụ như hai hoặc ba người có thể có khả năng bao quát hầu hết các quan điểm quan trọng để việc thêm nhiều người không mang lại nhiều hơn và 2) tương tác nhóm lớn hơn sẽ kém hiệu quả hơn so với tương tác nhóm nhỏ hơn. Tất nhiên, những gì tốt nhất trong thực tế là chức năng của 1) chất lượng của con người và sự khác biệt về quan điểm mà họ mang lại và 2) nhóm được quản lý tốt như thế nào. Như đã lưu ý trước đây, mỗi nhóm nên có một người chịu trách nhiệm quản lý dòng chảy để ra khỏi cuộc họp một cách tốt nhất có thể.

33f) Điều hướng các cấp độ của cuộc trò chuyện rõ ràng. Khi xem xét một vấn đề hoặc tình huống, cần có hai cấp độ thảo luận: trường hợp hiện tại và các nguyên tắc có liên quan giúp bạn quyết định cách thức hoạt động của máy. Vì trường hợp trong tay là biểu hiện của một hoặc nhiều nguyên tắc có liên quan, bạn cần điều hướng rõ ràng giữa các cấp độ này để 1) xử lý tốt vụ việc, 2) cải thiện máy để các trường hợp tương lai như thế này sẽ được xử lý tốt hơn trong tương lai và 3) kiểm tra tính hiệu quả của các nguyên tắc của bạn.

33g) Coi chừng "phiếu chủ đề." Phiếu chủ đề là sự trôi dạt ngẫu nhiên và không có kết luận từ chủ đề này sang chủ đề khác mà không đạt được sự hoàn thành. Mẹo: Tránh trượt chủ đề bằng cách theo dõi cuộc trò chuyện trên bảng trắng để mọi người có thể thấy bạn đang ở đâu.

33h) Thi hành logic của các cuộc hội thoại. Có xu hướng cảm xúc của mọi người nóng lên khi có sự bất đồng, vì vậy tập trung vào logic trao đổi của bạn sẽ tạo điều kiện cho giao tiếp. Nếu bạn bình tĩnh và phân tích trong việc lắng nghe quan điểm của người khác, việc họ đóng cửa một cuộc trao đổi logic sẽ khó khăn hơn so với việc bạn có cảm xúc hoặc cho phép họ có được cảm xúc.

33i) Lo lắng về chất nhiều hơn phong cách. Điều này không có nghĩa là một số phong cách không hiệu quả hơn những phong cách khác với những người khác nhau và trong những hoàn cảnh khác nhau, nhưng đừng để phong cách hay giọng điệu ngăn cản bạn hòa nhập. Tôi thường thấy mọi người phàn nàn về việc đưa ra một lời chỉ trích để làm chệch hướng

khỏi bản chất của nó. Nếu bạn nghĩ rằng phong cách của ai đó là một vấn đề, hãy coi đó là một vấn đề riêng biệt để đồng bộ hóa (bắt đầu bằng cách hỏi liệu điều đó có đúng không và có quan trọng không).

33j) Đạt được sự hoàn thành trong các cuộc trò chuyện. Mục đích chính của cuộc thảo luận là để đạt được sự hoàn thành và đồng bộ, dẫn đến các quyết định và hành động. Cuộc trò chuyện thường không đạt được hoàn thành. Điều này gây lãng phí thời gian vì chúng không dẫn đến kết luận hoặc hành động có ích. Khi có sự trao đổi ý kiến, đặc biệt nếu có bất đồng, điều quan trọng là phải kết thúc nó bằng cách nêu rõ kết luận. Nếu có thỏa thuận, hãy nói ra; nếu không, hãy nói rằng Trường hợp hành động tiếp theo đã được quyết định, hãy đưa các nhiệm vụ đó vào danh sách việc cần làm, phân công mọi người thực hiện chúng và chỉ định ngày đến hạn. Viết ra kết luận của bạn, lý thuyết làm việc và việc cần làm ở những nơi sẽ dẫn đến việc chúng được sử dụng làm nền tảng cho sự tiến bộ liên tục.

33k) Có người được chỉ định duy trì ghi chú trong các cuộc họp và đảm bảo theo dõi diễn ra. Nói chung, để tránh mất tập trung trong quá trình thảo luận, nên ưu tiên theo dõi và bài tập sau đó.

33l) Cần thận trọng để mất trách nhiệm cá nhân thông qua việc ra quyết định nhóm. Quá thường xuyên các nhóm sẽ đưa ra quyết định để làm một cái gì đó mà không giao trách nhiệm cá nhân nên không rõ ai là người phải làm gì. Hãy rõ ràng trong việc phân công trách nhiệm cá nhân.

... 34) Đảm bảo mọi người không nhầm lẫn quyền khiếu nại, đưa ra lời khuyên và tranh luận với quyền đưa ra quyết định. Thảo luận không có nghĩa là quy tắc bằng trưng cầu dân ý. Trong khi văn hóa của chúng tôi được đánh dấu bởi sự cởi mở cực độ, một số người lầm tưởng rằng chúng tôi có quyết định theo nhóm trong đó tất cả các quan điểm đều được đối xử bình đẳng và các quy tắc đồng thuận. Vì không phải tất cả các quan điểm đều có giá trị như nhau, tôi không tin vào việc ra quyết định đồng thuận hoặc trưng cầu dân ý. Chúng tôi hoạt động không chỉ bằng tranh luận mở mà còn bằng cách phân công rõ ràng trách nhiệm cá nhân cho những người cụ thể. Mặc dù hai giá trị này có vẻ mâu thuẫn, trách nhiệm cá nhân và tranh luận mở phối hợp với nhau để tổng hợp việc ra quyết định hiệu quả tại Bridgewater. Mọi người không báo cáo cho mọi người ở đây. Thay vào đó, trách nhiệm và quyền hạn được giao cho các cá nhân dựa trên đánh giá của chúng tôi về khả năng xử lý của họ. Tôi muốn các cá nhân có khả năng nhất được giao cho mỗi công việc. Chúng tôi chịu trách nhiệm về kết quả của họ, nhưng chúng tôi cũng trao cho họ quyền để đạt được những kết quả đó. Hoàn toàn ổn khi một bên có trách nhiệm đưa ra quyết định mà anh ta cho là tốt nhất ngay cả khi những người khác không đồng ý, mặc dù sự bất đồng này cần được xem xét và cân nhắc nghiêm túc. Chúng ta có, và nên có một hệ thống phân cấp ra quyết định rõ ràng, lý tưởng dựa trên thành tích. [54]

... 35) Nhận ra rằng việc đồng bộ hóa là trách nhiệm hai chiều. Trong bất kỳ cuộc trò chuyện nào cũng có trách nhiệm truyền tải và trách nhiệm tiếp nhận. Giải thích sai sẽ diễn ra. Thông thường, khó khăn trong giao tiếp là do mọi người có cách suy nghĩ khác nhau (ví dụ: những người suy nghĩ não trái nói chuyện với những người suy nghĩ não phải). Các bên liên quan nên 1) nhận ra rằng những gì họ có thể truyền hoặc nhận có thể không phải là ý

nghĩa của nó, 2) xem xét nhiều khả năng và 3) thực hiện qua lại để họ có thể đồng bộ. Mọi người làm ngược lại - tự tin nghĩ rằng họ đã truyền đạt ý định của mình một cách rõ ràng, không xem xét nhiều khả năng và sau đó đổ lỗi cho các bên khác về sự hiểu lầm. Học bài học từ các vấn đề của bạn trong truyền thông để cải thiện.

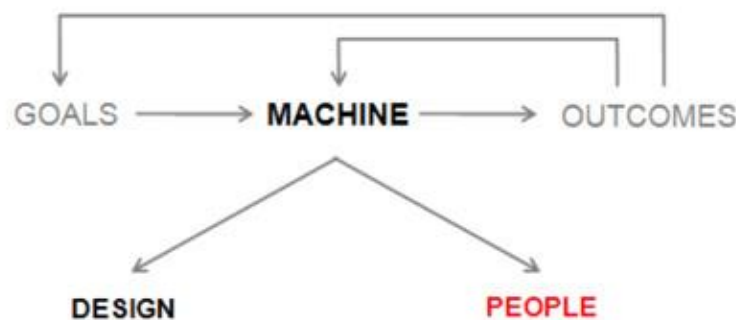
... 36) Nâng cao nếu bạn không thể đồng bộ. Nếu bạn không thể hiểu hoặc dung hòa quan điểm với người khác, hãy đồng ý với bên thứ ba để cung cấp hướng dẫn. Người này có thể là người quản lý của bạn hoặc người hoặc nhóm khác được thỏa thuận, đáng tin cậy, người có thể giải quyết xung đột một cách khách quan, công bằng và hợp lý. Cơ chế này là một yếu tố chính của văn hóa của chúng tôi và rất quan trọng để duy trì một chế độ tư tưởng.

ĐỂ CÓ ĐÚNG NGƯỜI...

37) RECOGNIZE THE MOST IMPORTANT DECISIONS YOU MAKE ARE WHO YOU CHOOSE TO BE YOUR RESPONSIBLE PARTY

Nên...

... 38) Hãy nhớ rằng hầu hết mọi thứ tốt đều đến từ việc có những người tuyệt vời hoạt động trong một nền văn hóa tuyệt vời. Tôi không thể nhấn mạnh đủ mạnh tầm quan trọng của việc lựa chọn, đào tạo, kiểm tra, đánh giá và phân loại người. Nếu bạn đặt mục tiêu và nhiệm vụ vào tay những người có thể làm tốt chúng, và nếu bạn nói rõ rằng họ chịu trách nhiệm cá nhân để đạt được mục tiêu và thực hiện các nhiệm vụ, họ sẽ tạo ra kết quả tuyệt vời. Phần này là về phần con người của quá trình vòng phản hồi, được sơ đồ dưới đây.



... 39) Đầu tiên, kết hợp người với thiết kế. Hiểu những thuộc tính nào quan trọng nhất đối với một công việc, và sau đó xác định xem một cá nhân có chúng hay không. Quá trình kết hợp này đòi hỏi 1) hình dung công việc và những phẩm chất cần thiết để thực hiện tốt và sau đó 2) xác định xem cá nhân đó có những phẩm chất đó không.

Tìm kiếm các bên có trách nhiệm đáng tin cậy, những người thích tạo ra kết quả tuyệt vời. [55] Hãy nhớ rằng các giá trị là quan trọng nhất, ví dụ, nếu "công việc" là những gì mọi người phải làm để kiếm tiền, tôi không muốn mọi người "làm việc" ở đây. Tôi chỉ muốn

những người ở Bridgewater tham gia cùng chúng tôi trong một nhiệm vụ quan trọng, được chia sẻ để làm những điều tuyệt vời.

39a) Quan trọng nhất là tìm những người chia sẻ giá trị của bạn. Tại Bridgewater, những giá trị quan trọng đó là động lực cho sự xuất sắc, sự thật bằng mọi giá, ý thức sở hữu cao và tính cách mạnh mẽ (theo tính cách, tôi muốn nói là sẵn sàng làm những điều tốt nhưng khó khăn).

39b) Tìm kiếm những người sẵn sàng nhìn nhận bản thân một cách khách quan và có tính cách. Đây không phải là những tài năng tự nhiên - chúng là những phẩm chất mà bất cứ ai cũng có thể có được. Họ cũng là những phẩm chất có ảnh hưởng lớn nhất đến việc tôi có tôn trọng ai đó hay không. Họ rất cần thiết cho sự thành công.

39c) Tư duy khái niệm và ý thức chung được yêu cầu để giao cho ai đó trách nhiệm đạt được mục tiêu (khác biệt với các nhiệm vụ).

... 40) Nhận ra rằng bên chịu trách nhiệm không thể tránh khỏi là người chịu hậu quả của những việc đã làm. Vì điều này, RP phải lựa chọn sáng suốt khi giao trách nhiệm cho người khác và anh ta phải khuyến khích và quản lý chúng một cách thích hợp. Không có lối thoát đó. Ví dụ, bạn là RP không thể tránh khỏi để chăm sóc sức khỏe của bạn bởi vì bạn là người chắc chắn phải gánh chịu hậu quả. Nếu bạn bị bệnh, bạn có thể chọn ủy thác trách nhiệm tìm hiểu xem nên làm gì với bác sĩ. Tuy nhiên, trách nhiệm của bạn là chọn đúng bác sĩ vì bạn sẽ chịu hậu quả của quyết định đó. Tất nhiên, mặc dù đó cũng là trách nhiệm của bác sĩ trong việc xử lý các trách nhiệm mà bạn ủy thác cho anh ta, bạn vẫn cần đảm bảo rằng các ưu đãi của anh ta phù hợp với trách nhiệm của anh ta và anh ta đang làm tốt công việc của mình. Bên chịu trách nhiệm không thể tránh khỏi không thể ủy thác mọi trách nhiệm của mình và mong đợi kết quả tốt, ngay cả trong trường hợp anh ta không có chuyên môn. Vì vậy, bạn không thể thoát khỏi việc thuê và quản lý đúng cách.

... 41) Nhìn chung, bạn sẽ nhận được những gì bạn xứng đáng theo thời gian. Kết quả mà bạn kết thúc sẽ phản ánh cách bạn và mọi người học cách xử lý mọi việc. Vì vậy, hãy kiểm soát tình huống của bạn và giữ cho bản thân và những người khác có trách nhiệm để tạo ra kết quả tuyệt vời. Những người mong muốn một kết quả tuyệt vời nhưng không sẵn sàng làm những gì cần thiết để đạt được điều đó sẽ thất bại.

... 42) Các bên có trách nhiệm quan trọng nhất là những người chịu trách nhiệm cao nhất cho các mục tiêu, kết quả và máy móc (họ là những người cao hơn trong kim tự tháp). Hãy cho tôi một người có thể chịu trách nhiệm một cách hiệu quả cho một khu vực, tức là người có thể thiết kế, thuê và sắp xếp để đạt được mục tiêu và tôi có thể thoải mái về tất cả những gì trong khu vực đó. Do đó, họ là những người quan trọng nhất để lựa chọn và quản lý tốt.

... 43) Chọn những người hiểu sự khác biệt giữa mục tiêu và nhiệm vụ để điều hành mọi thứ. Nếu không bạn sẽ phải làm công việc của họ cho họ. Khả năng nhìn thấy và đánh giá các mục tiêu phần lớn là do bẩm sinh, mặc dù nó cải thiện theo kinh nghiệm. Nó có thể được kiểm tra, mặc dù không có bài kiểm tra nào là hoàn hảo.

44) NHẬN RA MỖI NGƯỜI ĐỀU CÓ SỰ KHÁC BIỆT

Nên...

... 45) Nghĩ về các giá trị, khả năng và kỹ năng rất khác nhau của họ. Giá trị là niềm tin sâu sắc thúc đẩy các hành vi; mọi người sẽ đấu tranh cho các giá trị của họ và các giá trị xác định khả năng tương thích của mọi người với những người khác. Khả năng là cách suy nghĩ và hành xử. Một số người là những người học giỏi và xử lý nhanh; những người khác sở hữu ý thức chung; vẫn còn những người khác nghĩ sáng tạo hoặc logic hoặc với tổ chức tối cao, v.v. Kỹ năng là những công cụ được học, như có thể nói ngoại ngữ hoặc viết mã máy tính.

Mặc dù các giá trị và khả năng không thể thay đổi nhiều, hầu hết các kỹ năng có thể có được trong một khoảng thời gian giới hạn (ví dụ: hầu hết bằng cấp có thể có được trong hai năm) và thường thay đổi về giá trị (ví dụ, ngôn ngữ lập trình tốt nhất ngày nay có thể bị lỗi thời một vài năm).

Điều quan trọng là bạn phải biết sự pha trộn của các phẩm chất là quan trọng để phù hợp với từng vai trò và rộng hơn là bạn có thể có những mối quan hệ thành công với ai. Trong việc chọn người cho các mối quan hệ lâu dài, các giá trị là quan trọng nhất, các khả năng tiếp theo và các kỹ năng là ít quan trọng nhất.

... 46) Hiểu những gì mỗi người làm việc cho bạn là như thế nào để bạn biết những gì mong đợi từ họ.

... 47) Nhận ra rằng loại người bạn phù hợp với công việc phải phù hợp với yêu cầu của công việc đó.

Khả năng tư duy của mọi người khác nhau như thế nào

Trong nhiều năm điều hành Bridgewater, tôi đã học được rằng khả năng tư duy của mọi người khác nhau và điều quan trọng là phải hiểu những khác biệt này để chúng được xem xét một cách thích hợp khi giao cho mọi người vai trò. Tôi đã cố gắng tìm các chuyên gia hiểu những khác biệt này để giúp tôi hiểu rõ hơn và kiểm tra chúng. Tôi đã tìm thấy một vài người thực sự sâu sắc giữa một khối lượng tầm thường. [56] Tôi cũng đã thấy rằng có tất cả các loại lý thuyết từ tất cả mọi người về cách mọi người nghĩ và tại sao, rất ít nên được coi là thực tế. Dường như "sự đúng đắn chính trị" và sự miễn cưỡng thảo luận một cách khách quan về sự khác biệt về khả năng bẩm sinh đã cản trở nghiên cứu thẳng thắn và chu đáo về chủ đề quan trọng này. Trong khi việc tìm kiếm lời khuyên và bài kiểm tra tốt là một thách thức, nó cũng là vô giá. Những gì tiếp theo là sự pha trộn các lý thuyết của tôi dựa trên những quan sát cá nhân của tôi và một bộ sưu tập những điều quý giá mà tôi đã học được từ những người khác. [57] Tôi biết tôi mới chỉ tìm hiểu về cách mọi người nghĩ, tại sao họ nghĩ khác và cách kiểm tra những khả năng tư duy khác nhau này, vì vậy tôi rất hào hứng về tiềm năng của việc học hỏi thêm.

Tôi tin, nhưng không chắc chắn về điều đó, như sau:

• ***Có hai sự khác biệt lớn trong cách mọi người nghĩ rằng đó là do bộ não xuất hiện ở hai nửa lớn và những người khác nhau phụ thuộc vào họ.*** [58] Điều này đã được giải thích bởi Giáo sư CalTech Roger Sperry, người đã giành giải thưởng Nobel về y học vì đã quy kết hai cách suy nghĩ này cho các mối quan hệ khác nhau trên hai bán cầu. Kết quả của khám phá này, hai cách suy nghĩ này được gọi là "não trái" và "não phải". Giáo sư Sperry đã giúp chúng tôi hiểu rằng:

o Các lý do bán cầu não trái tuần tự, phân tích chi tiết và vượt trội trong phân tích tuyến tính. Những người suy nghĩ não trái làm những điều này tốt. Họ cũng được gọi là những người suy nghĩ tuyến tính. Khi họ nổi trội với kiểu suy nghĩ này, họ được gọi là sáng., [59]

o Bán cầu phải lý do một cách toàn diện, nhận ra chủ đề và tổng hợp bức tranh lớn. Những người suy nghĩ phải làm những điều này tốt. Những người nghĩ theo cách này cũng được gọi là những người suy nghĩ bên. Những người nổi trội với kiểu suy nghĩ này được gọi là "thông minh". [60]

Rất lâu trước khi tôi biết rằng có một giáo sư Sperry tôi đã thấy những khác biệt này. Tôi cá là bạn cũng đã thấy chúng.

Trên thang điểm từ -5 đến +5 - não trái sang não phải - bạn nghĩ mình bị ngã ở đâu?

Làm thế nào bạn tự tin rằng tự đánh giá của bạn là đúng?

• ***Một số người nhìn thấy chi tiết (cây) và những người khác nhìn thấy những bức tranh lớn (rừng).*** Những người "nhìn thấy cây" nhìn thấy các bộ phận một cách sống động nhất và không dễ dàng liên kết các bộ phận với nhau để xem bức tranh lớn, ví dụ, họ có thể thích những bức tranh chính xác hơn, theo nghĩa đen. Họ thường là não trái. Những người khác kết nối các dấu chấm để hình ảnh. Trên thực tế, họ thường không nhìn thấy các dấu chấm; họ chỉ nhìn thấy những hình ảnh. Họ thường có đầu óc phải. Bạn có thể phát hiện loại người nào bằng cách quan sát những gì họ tập trung vào. Những người suy nghĩ chi tiết có thể đánh mất tầm nhìn của bức tranh lớn và có nhiều khả năng tập trung vào một phần hơn là đi đến cấp độ cao hơn và xem mối quan hệ giữa các phần. Ví dụ, một người tập trung vào chi tiết có thể bị loại bỏ bởi các lỗi từ như "ở đó" thay vì "của họ", trong khi những người suy nghĩ về bức tranh lớn thậm chí sẽ không nhận thấy lỗi. Tương tự, những người suy nghĩ hình ảnh lớn thường có thể hiểu ý nghĩa của câu ngay cả khi các từ khóa bị đảo ngược, ví dụ như khi "up" bị sử dụng sai thay vì "xuống", họ hiểu rằng người nói không thể có nghĩa là "lên" bối cảnh đó. Đó là bởi vì sự chú ý của họ tập trung vào bối cảnh đầu tiên và chi tiết thứ hai. Khi mô tả cùng một cuộc họp, hai loại khác nhau này sẽ thường tập trung vào những thứ hoàn toàn khác nhau và không đồng ý với cách giải thích của chúng. Trong các cuộc thảo luận, họ có thể làm nản lòng nhau và giảm giá những gì người kia đang nói. Tương tự, một người thuộc một loại phỏng vấn loại khác thường sẽ mang lại kết quả không đạt yêu cầu.

Trên thang điểm từ -5 đến +5 - "chi tiết" thành "bức tranh lớn" - bạn nghĩ mình rơi ở đâu?

Làm thế nào bạn tự tin rằng tự đánh giá của bạn là đúng?

• Một số người dựa nhiều hơn vào việc ghi nhớ những gì họ được dạy khi đưa ra quyết định và những người khác dựa nhiều hơn vào lý luận độc lập của họ. Chúng ta hãy gọi những người học dựa trên bộ nhớ nhóm đầu tiên và những người suy nghĩ dựa trên lý luận nhóm thứ hai. Khi sử dụng từ "học tập", tôi dự định truyền đạt "tiếp thu kiến thức bằng cách được dạy" và khi sử dụng từ "suy nghĩ", tôi có nghĩa là "tự mình tìm ra". Người học dựa trên trí nhớ tiếp cận việc ra quyết định bằng cách nhớ những gì họ được dạy. Họ vẽ trên ngân hàng bộ nhớ của mình và làm theo các hướng dẫn được lưu trữ ở đó. Họ thường là não trái. Các nhà tư tưởng dựa trên lý luận chú ý nhiều hơn đến các nguyên tắc đằng sau những gì xảy ra. Họ thường có đầu óc phải. Bạn có thể cho biết sự khác biệt khi những gì được học (ví dụ: CAPM) xung đột với những gì hợp lý (ví dụ: Tất cả thời tiết). Những người dựa vào học tập dựa trên trí nhớ thường sẽ hoài nghi hơn về những ý tưởng độc đáo bởi vì quy trình của họ là dễ dàng chấp nhận những gì họ đã nói và vì họ ít có khả năng tự đánh giá nó. Những người phụ thuộc nhiều hơn vào lý luận sẽ không quan tâm nhiều đến quy ước và sẽ đánh giá các ý tưởng về giá trị của họ. Những người dựa vào học tập dựa trên trí nhớ cũng có xu hướng liên kết bản thân với sự đồng thuận nhiều hơn những người dựa vào lý luận. Những người học dựa trên trí nhớ sẵn sàng chấp nhận hiện trạng hơn, trong khi những người suy nghĩ dựa trên lý luận thì ít bị thiên vị bởi nó. Họ có nhiều khả năng là người sáng tạo, trong khi những người dựa vào việc học có vẻ thận trọng hơn. Hiệu suất trong trường học sẽ tương quan tốt với chất lượng của một tư duy dựa trên học tập, nhưng sẽ không tương quan đáng tin cậy với tư duy dựa trên lý luận của một người. Những người học giỏi nhất có thể dễ dàng tìm thấy, vì họ là, hoặc là, những sinh viên giỏi nhất từ những trường tốt nhất. Các nhà tư tưởng tốt nhất khó tìm thấy hơn, vì không có kênh rõ ràng nào mà họ đi qua, đặc biệt là trước khi họ phát triển các hồ sơ theo dõi trong "thế giới thực".

Trên thang điểm từ -5 đến +5 - "học" thành "suy nghĩ" - bạn nghĩ mình rơi ở đâu?

Làm thế nào bạn tự tin rằng tự đánh giá của bạn là đúng?

• ***Một số người tập trung vào các công việc hàng ngày và những người khác tập trung vào mục tiêu của họ và cách đạt được chúng.*** Những người "hình dung" tốt nhất có thể nhìn thấy hình ảnh (chứ không phải là dấu chấm) theo thời gian. Họ có khả năng trực quan mạnh mẽ và sẽ có nhiều khả năng thực hiện các thay đổi có ý nghĩa và dự đoán các sự kiện trong tương lai. Chúng phù hợp nhất để tạo ra những thứ mới (tổ chức, dự án, v.v.) và quản lý các tổ chức có nhiều thay đổi. Chúng tôi gọi họ là "người sáng tạo." Họ thường là những người có tư duy não phải. Ngược lại, những người tập trung vào các công việc hàng ngày sẽ tốt hơn trong việc quản lý những thứ không thay

đổi nhiều hoặc yêu cầu các quy trình lặp đi lặp lại được thực hiện một cách đáng tin cậy và thường tốt nhất trong việc thực hiện các nhiệm vụ được chỉ định rõ ràng. Họ thấy mọi thứ theo nghĩa đen nhiều hơn và có xu hướng thay đổi gia tăng tham chiếu những gì đã tồn tại. Họ chậm hơn để rời khỏi hiện trạng và nhiều khả năng bị mù bởi các sự kiện bất ngờ. Họ thường là những người có tư duy não trái.

Trên thang điểm từ -5 đến +5 - "nhiệm vụ" thành "mục tiêu" - bạn nghĩ mình rơi ở đâu?

Làm thế nào bạn tự tin rằng tự đánh giá của bạn là đúng?

• ***Một số người là "người lập kế hoạch" và những người khác là "người nhận thức". Các nhà hoạch định muốn tập trung vào một kế hoạch và gắn bó với nó, trong khi những người nhận thức có xu hướng tập trung vào những gì mà xảy ra xung quanh họ và dễ dàng thích nghi với nó hơn.*** Người nhận thức nhìn thấy những điều xảy ra và làm việc lạc hậu để hiểu nguyên nhân và cách ứng phó; họ làm việc từ bên ngoài vào; họ cũng thấy nhiều khả năng hơn mà họ so sánh và lựa chọn; họ thường thấy rất nhiều đến nỗi họ bối rối. Ngược lại, các nhà hoạch định làm việc từ trong ra ngoài, đầu tiên tìm ra những gì họ muốn đạt được và sau đó mọi thứ sẽ diễn ra như thế nào. Các nhà hoạch định và nhận thức có vấn đề đánh giá cao lẫn nhau. Trong khi một người nhận thức thích nhìn thấy những điều mới và thay đổi hướng thường xuyên, điều này gây khó chịu cho các nhà hoạch định, những người thích bám sát một kế hoạch. Các nhà hoạch định cân nhắc nhiều tiền lệ hơn trong quá trình ra quyết định của họ và cho rằng nếu nó được thực hiện trước đó theo một cách nhất định, thì nó nên được thực hiện lại theo cách tương tự, trong khi nhận thức có xu hướng tối ưu hóa tại chỗ. Các nhà hoạch định thường là não trái và người nhận thức thường là não phải.

Trên thang điểm từ -5 đến +5 - "kế hoạch" thành "nhận thức" - bạn nghĩ mình rơi ở đâu?

Làm thế nào bạn tự tin rằng tự đánh giá của bạn là đúng?

• ***Một số người bị điều khiển nhiều hơn bởi cảm xúc và những người khác bị điều khiển nhiều hơn bởi trí tuệ của họ.*** Tất cả chúng ta đều có cảm xúc và trí tuệ. Khi họ xung đột, một số người sẽ nhượng bộ trong cảm xúc của họ, trong khi những người khác duy trì sự kiểm soát cảm xúc của họ và được điều khiển bởi trí tuệ của họ. Tôi được bảo rằng điều này nhiều hơn do sự phụ thuộc tương đối vào amygdala và vỏ não trước trán, nhưng tôi không chắc chắn. Một lần nữa, hai loại khác nhau này thường không thể hiểu và thường làm nản lòng nhau.

Trên thang điểm từ -5 đến +5 - "được thúc đẩy bởi cảm xúc" đến "được thúc đẩy bởi trí tuệ" - bạn nghĩ mình bị ngã ở đâu?

Làm thế nào bạn tự tin rằng tự đánh giá của bạn là đúng?

- **Một số người là người thích mạo hiểm và những người khác không thích rủi ro.**

Trên thang điểm từ -5 đến +5 - "không thích rủi ro" với "người chấp nhận rủi ro" - bạn nghĩ mình rơi ở đâu?

Làm thế nào bạn tự tin rằng tự đánh giá của bạn là đúng?

- **Một số người là người hướng nội, và những người khác là người hướng ngoại.**
Sự khác biệt quan trọng nhất giữa họ là sự sẵn sàng đấu tranh cho sự thật. Người hướng nội có xu hướng tìm thấy những xung đột cần thiết khó khăn hơn. Có rất nhiều cách quan trọng để mọi người nghĩ khác đi mà tôi đã thắng tiếp tục.

Trên thang điểm từ -5 đến +5 - "hướng nội" thành "hướng ngoại" - bạn nghĩ mình rơi ở đâu?

Làm thế nào bạn tự tin rằng tự đánh giá của bạn là đúng?

... 48) Sử dụng các bài kiểm tra đánh giá tính cách và phản ánh chất lượng về kinh nghiệm để giúp bạn xác định những khác biệt này. Chúng nên được thực hiện một cách cởi mở để những khác biệt quan trọng này được chấp nhận và xem xét trong các tương tác của chúng tôi.

... 49) Hiểu rằng những cách nhìn và suy nghĩ khác nhau khiến mọi người phù hợp với những công việc khác nhau. Vì tự nhiên tạo ra những cách suy nghĩ khác nhau và vì tự nhiên không bao giờ tạo ra bất cứ điều gì mà không có mục đích, [61] mỗi cách suy nghĩ đều có mục đích. Thông thường, suy nghĩ tốt cho một số mục đích đòi hỏi phải suy nghĩ kém cho người khác. Rất mong muốn hiểu được cách của riêng mình, và cách suy nghĩ của người khác, và các ứng dụng tốt nhất của họ. Mặc dù không có chất lượng tốt nhất, nhưng chắc chắn có một số phẩm chất phù hợp hơn với một số công việc (ví dụ: trở thành một wiz toán học rất quan trọng đối với một công việc đòi hỏi một wiz toán học). Vì vậy, đừng đối xử với mọi người như nhau.

Đôi khi tôi thấy mọi người giao dịch với nhau, đặc biệt là trong các nhóm, mà không quan tâm đến những khác biệt này. Điều này là vô nghĩa. Cả hai người bày tỏ quan điểm của riêng họ và những người xem xét quan điểm của người khác cần phải tính đến sự khác biệt của họ. Những khác biệt này là có thật, vì vậy, thật ngu ngốc khi giả vờ rằng chúng không tồn tại.

49a) Mọi người giỏi nhất trong các công việc đòi hỏi những gì họ làm tốt.

49b) Nếu bạn không giỏi về một kiểu suy nghĩ, điều đó không có nghĩa là bạn bị loại khỏi những con đường đòi hỏi kiểu suy nghĩ đó, nhưng nó đòi hỏi bạn phải làm việc với một người có lối suy nghĩ cần thiết đó (hoạt động tốt nhất) hoặc học cách suy nghĩ khác biệt (điều này rất khó khăn và đôi khi không thể).

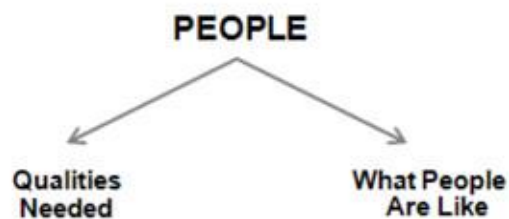
... 50) **Đừng che giấu những khác biệt này.** Khám phá họ một cách cởi mở với mục tiêu tìm ra cách bạn và người của bạn được xây dựng để bạn có thể đặt đúng người vào đúng công việc và phân công trách nhiệm rõ ràng. Điều này tốt cho cả nhóm của bạn và cho toàn bộ Bridgewater.

... 51) **Hãy nhớ rằng những người nhìn thấy mọi thứ và suy nghĩ một chiều thường gặp khó khăn trong việc giao tiếp và liên quan đến những người nhìn thấy mọi thứ và nghĩ theo một cách khác.** Hãy ghi nhớ mức độ khó khăn khi truyền đạt ý nghĩa của nó khi nghĩ theo một cách khác vì cùng một lý do, sẽ rất khó để truyền đạt cảm giác về mùi cho người không có khả năng ngửi.

52) THUÊ ĐÚNG: VÌ HẬU QUẢ CỦA THUÊ SAI LÀ RẤT LỚN

Nên...

... 53) **Nghĩ về những giá trị, khả năng và kỹ năng mà bạn đang tìm kiếm.** Rất nhiều thời gian và công sức được dành cho việc thuê một người, và thời gian và nguồn lực đáng kể được đầu tư vào sự phát triển của nhân viên mới trước khi tìm hiểu xem họ có thành công hay không. Loại bỏ những nhân viên không thành công cũng khó khăn, vì vậy họ phải trả tiền để chắc chắn nhất có thể trong việc tuyển dụng. Tham khảo sơ đồ của chúng tôi cho thấy cách đạt được mục tiêu của bạn bằng cách so sánh chúng với kết quả bạn nhận được và nghĩ về phần người như dưới đây. Bằng cách liên tục so sánh bức tranh về những gì mọi người đang có với những phẩm chất cần thiết, bạn sẽ thuê tốt hơn và phát triển nhanh hơn.



... 54) **Cân nhắc các giá trị và khả năng nặng nề hơn các kỹ năng trong việc quyết định thuê ai.** Tránh sự cám dỗ để suy nghĩ hẹp hòi về việc lấp đầy một công việc bằng một kỹ năng cụ thể. [62] Mặc dù có kỹ năng đó có thể quan trọng, nhưng điều quan trọng nhất là xác định xem bạn và họ có đang làm việc hướng tới cùng một mục tiêu hay không và có thể làm việc theo cùng một cách và chia sẻ cùng một giá trị.

... 55) **Viết hồ sơ của người bạn đang tìm kiếm vào bản mô tả công việc.**

... 56) **Chọn những người thích hợp và các bài kiểm tra để đánh giá từng phẩm chất này và so sánh kết quả của những đánh giá đó với những gì bạn đã quyết định là cần thiết cho công việc.** Tổng hợp kết quả của các thử nghiệm đó để xem có "nhấp chuột" không.

56a) Hãy nhớ rằng mọi người có xu hướng chọn những người như mình, vì vậy hãy chọn những người phỏng vấn có thể xác định những gì bạn đang tìm kiếm. Ví dụ: nếu

bạn đang tìm kiếm một người có tầm nhìn, hãy chọn một người có tầm nhìn để thực hiện cuộc phỏng vấn nơi bạn kiểm tra thị lực. Nếu có sự pha trộn của những phẩm chất mà bạn đang tìm kiếm, hãy tập hợp một nhóm người phỏng vấn, những người thể hiện tất cả những phẩm chất này một cách tập thể. Đừng chọn những người phỏng vấn mà bạn không tin tưởng (nói cách khác, hãy chọn những người phỏng vấn đáng tin cậy).

56b) Hiểu cách sử dụng và giải thích các đánh giá tính cách. Đây có thể là một công cụ tuyệt vời trong kho vũ khí của bạn để nhanh chóng có được một bức tranh về những gì mọi người đang thích - khả năng, sở thích và phong cách.

Họ thường khách quan và đáng tin cậy hơn nhiều so với các cuộc phỏng vấn.

56c) Hãy chú ý đến hồ sơ theo dõi của mọi người.

56d) Đào sâu để khám phá lý do tại sao mọi người làm những gì họ đã làm. Biết những gì họ đã làm chỉ có giá trị trong việc giúp bạn tìm ra những gì họ đang như thế nào. Hiểu "lý do" đằng sau hành động của mọi người sẽ cho bạn biết về phẩm chất của họ và kết quả là, những gì bạn có thể mong đợi từ họ.

56e) Công nhận rằng hiệu suất ở trường, trong khi có giá trị trong việc đánh giá, không cho bạn biết nhiều về việc người đó có các giá trị và khả năng mà bạn đang tìm kiếm hay không. Bộ nhớ và tốc độ xử lý có xu hướng là những khả năng quyết định thành công ở trường (phần lớn là do chúng dễ đo lường và chấm điểm hơn) và được đánh giá cao nhất, vì vậy thành tích học tập là một thước đo tuyệt vời trong số này. Hiệu suất của trường cũng là một thước đo tốt để đo lường sự sẵn sàng và khả năng làm theo chỉ dẫn cũng như quyết tâm. Tuy nhiên, trường học có giá trị hạn chế cho việc giảng dạy và kiểm tra ý thức chung, tầm nhìn, sáng tạo hoặc ra quyết định. [63] Vì những đặc điểm đó vượt trội hơn tất cả bộ nhớ, tốc độ xử lý và khả năng làm theo chỉ dẫn trong hầu hết các công việc, bạn phải nhìn xa hơn để xác định xem ứng viên có những phẩm chất mà bạn đang tìm kiếm hay không.

56f) Yêu cầu đánh giá trong quá khứ. Đừng phụ thuộc hoàn toàn vào ứng viên để biết thông tin về hồ sơ theo dõi của họ; thay vào đó, hãy nói chuyện với những người biết họ (những người đáng tin là tốt nhất) và tìm kiếm bằng chứng tài liệu.

56g) Kiểm tra tài liệu tham khảo.

... 57) Tìm kiếm những người có nhiều câu hỏi hay. Những điều này thậm chí còn quan trọng hơn câu trả lời tuyệt vời.

... 58) Hãy chắc chắn rằng các ứng viên phỏng vấn bạn và Bridgewater. Cho họ xem hình ảnh thật. Ví dụ: chia sẻ các nguyên tắc này với chúng để cho thấy cách chúng tôi hoạt động và tại sao. Cho họ nghe băng để xem thực tế.

... 59) Đừng thuê người chỉ để phù hợp với công việc đầu tiên họ sẽ làm tại Bridgewater; thuê những người bạn muốn chia sẻ cuộc sống của bạn với. Các mối quan hệ tốt nhất là dài hạn và dựa trên các nhiệm vụ và giá trị được chia sẻ. Ngoài ra, doanh thu nói chung là không hiệu quả vì thời gian dài đòi hỏi mọi người phải làm quen với nhau và

Bridgewater. Cả những người bạn làm việc cùng và chính công ty sẽ phát triển theo những cách bạn không thể lường trước được. Vì vậy, hãy thuê loại người bạn muốn làm trong nhiệm vụ dài hạn này.

... 60) Tìm kiếm những người lấp lánh, không chỉ là "một trong những người khác." Tôi đã quá thường xuyên thấy những người được thuê không lấp lánh, chỉ vì họ đã chứng minh rõ ràng họ là "một trong số đó". Nếu bạn đang tìm kiếm một thợ sửa ống nước, bạn có thể có xu hướng lấp đầy công việc với một người có nhiều năm kinh nghiệm, mà không xác nhận liệu anh ta có thể hiện được phẩm chất của một thợ sửa ống nước xuất sắc hay không. Tuy nhiên, sự khác biệt giữa việc thuê một người bình thường so với một thợ sửa ống nước phi thường (hoặc bất kỳ chuyên gia nào khác) là rất lớn. Vì vậy, khi xem xét lý lịch của ứng viên, bạn phải xác định cách người này thể hiện mình là người xuất sắc. Chứng minh rõ ràng nhất là hiệu suất vượt trội trong một nhóm đồng đẳng xuất sắc. Nếu bạn không hào hứng thuê ai đó cho một công việc cụ thể, đừng làm điều đó. Hai bạn có lẽ sẽ làm cho nhau đau khổ.

... 61) Nghe nhấp chuột: Tìm sự phù hợp giữa vai trò và người. Hãy nhớ rằng mục tiêu của bạn là đưa đúng người vào đúng thiết kế. Trước tiên hãy hiểu trách nhiệm của vai trò, sau đó những phẩm chất cần thiết để hoàn thành chúng một cách xuất sắc, và sau đó xác định xem một cá nhân có chúng hay không. Quá trình kết hợp này đòi hỏi 1) hình dung công việc và những phẩm chất cần thiết để thực hiện tốt và 2) xác định xem cá nhân đó có những phẩm chất đó không. Tôi mô tả quá trình này là "nghe tiếng click", vì đó là âm thanh của việc tìm kiếm sự phù hợp giữa vai trò và cá nhân.

... 62) Trả tiền cho người đó, không phải cho công việc. Nhìn vào những gì họ đã được trả trước đó và những người có thông tin tương đương được trả tiền và trả một số phí bảo hiểm cho điều đó, nhưng đừng trả tiền dựa trên chức danh công việc.

... 63) Nhận ra rằng cho dù bạn có tuyển dụng giỏi đến đâu, có khả năng cao là người bạn thuê sẽ không phải là người tuyệt vời mà bạn cần cho công việc. Tiếp tục quá trình "phỏng vấn" mạnh mẽ sau khi họ làm việc như trước đây và không giải quyết.

64) QUẢN LÝ NHƯ THẾ AI ĐÓNG THIẾT KẾ VÀ VẬN HÀNH CỖ MÁY ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU

Nên...

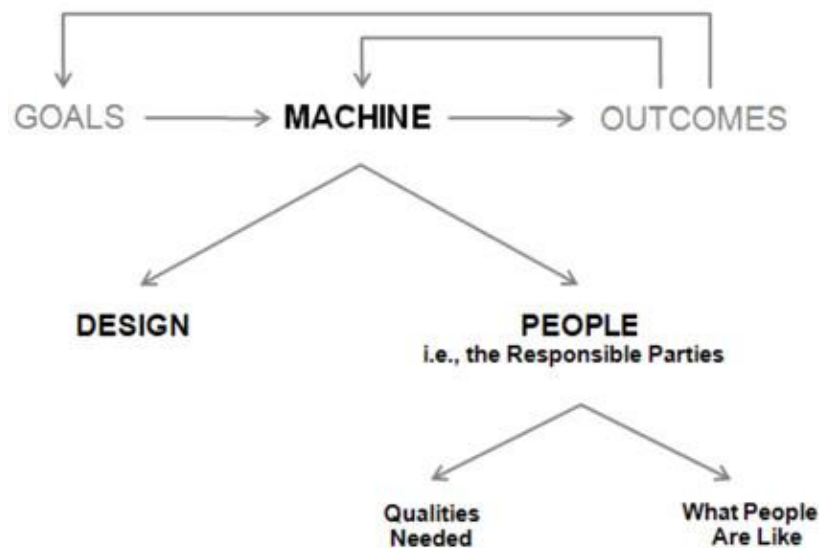
... 65) Hiểu sự khác biệt giữa quản lý, quản lý vi mô và không quản lý. Quản lý vi mô đang nói với những người làm việc cho bạn chính xác những nhiệm vụ phải làm và / hoặc thực hiện nhiệm vụ của họ cho họ. Không quản lý là để họ làm công việc của họ mà không có sự giám sát và tham gia của bạn. Quản lý có nghĩa là: 1) hiểu được con người và thiết kế của bạn đang hoạt động tốt như thế nào để đạt được mục tiêu của bạn và 2) không ngừng cải thiện chúng. Để thành công, bạn cần quản lý.

65a) Quản lý những người báo cáo với bạn sẽ cảm thấy như "trượt tuyết cùng nhau". Giống như một người hướng dẫn trượt tuyết, bạn cần liên hệ chặt chẽ với người của bạn trên sườn núi để bạn có thể đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của họ khi họ đang làm công

việc của họ. Cần có một sự trở lại tốt với thử nghiệm và lỗi. Theo thời gian, bạn sẽ có thể quyết định những gì họ có thể và không thể tự mình xử lý một cách hiệu quả.

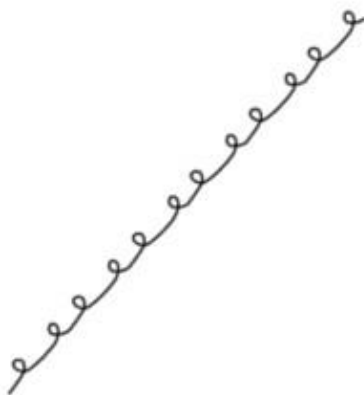
65b) Một người trượt tuyết xuất sắc có lẽ sẽ bị chỉ trích nhiều hơn và là người chỉ trích tốt hơn một người trượt tuyết khác hơn là một người trượt tuyết mới làm quen. Một sinh viên có thể nghĩ rằng người hướng dẫn trượt tuyết của mình là tuyệt vời, trong khi một vận động viên trượt tuyết Olympic nhìn vào cùng một người hướng dẫn trượt tuyết sẽ đánh giá anh ta ở cấp độ thấp hơn nhiều.

... 66) Liên tục so sánh kết quả của bạn với mục tiêu của bạn. Xác định các vấn đề và chẩn đoán xem các vấn đề là theo cách tổ chức được thiết kế hoặc với cách mọi người xử lý trách nhiệm của họ. Vì vậy, hãy nhớ làm thế nào các vòng phản hồi sau đây để cải thiện nhanh chóng hoạt động.



Và nhớ làm điều này liên tục để bạn có một cỡ mẫu lớn. Bạn muốn có cỡ mẫu lớn vì 1) bất kỳ một vấn đề nào cũng có thể là sự không hoàn hảo một lần hoặc là triệu chứng của các nguyên nhân gốc sẽ xuất hiện dưới dạng các vấn đề lặp đi lặp lại; và 2) nhìn vào một cỡ lớn các vấn đề sẽ làm rõ nó là gì. Ngoài ra, kích thước mẫu của bạn càng lớn, nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề của bạn càng rõ ràng và các giải pháp của bạn sẽ càng rõ ràng hơn.

Nếu bạn làm điều này liên tục theo cách này, quá trình tiến hóa của bạn sẽ giống như thế này:



... 67) Nhìn xuống máy của bạn và chính bạn trong đó từ cấp cao hơn. Tư duy cấp cao hơn không có nghĩa là tư duy được thực hiện bởi những sinh vật cấp cao hơn. Điều đó có nghĩa là nhìn mọi thứ từ góc nhìn từ trên xuống - như nhìn vào một bức ảnh về Trái đất từ ngoài vũ trụ, cho bạn thấy các mối quan hệ giữa các lục địa, hạt và biển, sau đó đi xuống một bức ảnh của đất nước bạn, sau đó xuống khu phố của bạn, sau đó xuống gia đình của bạn. Nếu bạn chỉ nhìn thấy gia đình của mình mà không có quan điểm rằng có hàng triệu gia đình khác, và đã có hàng triệu gia đình khác trong hàng ngàn năm, và quan sát cách gia đình bạn so sánh và gia đình phát triển như thế nào, bạn sẽ phải đối phó với các mặt hàng đang đến với bạn khi chúng xuất hiện mà không có phối cảnh.

... 68) Kết nối trường hợp trong tầm tay với các nguyên tắc của bạn để xử lý các trường hợp thuộc loại đó. Hãy nhớ rằng mọi vấn đề và nhiệm vụ chỉ là một "một trong những" đó, một vấn đề khác. Chỉ ra loại đó là gì và phản ánh các nguyên tắc để xử lý loại vấn đề đó sẽ giúp bạn thực hiện công việc tốt hơn. Cho dù bạn có sử dụng các nguyên tắc được viết ở đây hay không, bạn vẫn phải quyết định về một quá trình hành động và những nguyên tắc hướng dẫn nào sẽ có hiệu quả. Thông qua quá trình này, bạn sẽ cải thiện các nguyên tắc của mình cũng như xử lý các vấn đề của bạn tốt hơn.

... 69) Tiến hành thảo luận ở hai cấp độ khi xảy ra sự cố: 1) thảo luận cấp độ "máy" về lý do tại sao máy tạo ra kết quả đó và 2) thảo luận về "trường hợp hiện tại" về vấn đề cần làm bây giờ về vấn đề này. Đừng phạm sai lầm khi chỉ thảo luận ở cấp độ nhiệm vụ, bởi vì khi đó bạn đang quản lý vi mô, tức là bạn đang nghĩ về quản lý của mình cho anh ấy và người quản lý của bạn sẽ nhầm bạn làm điều này là ổn, khi điều đó không ổn (vì bạn sẽ được quản lý vi mô). Khi thảo luận ở cấp độ máy, hãy suy nghĩ rõ ràng mọi thứ nên diễn ra như thế nào và khám phá lý do tại sao họ không đi theo hướng đó. Nếu bạn đang vội vàng xác định những việc cần làm và bạn phải nói với người làm việc cho bạn phải làm gì, hãy chỉ ra rằng bạn phải làm điều này, hãy làm rõ rằng bạn phải làm điều này và đó là những gì bạn làm đang làm và biến nó thành một kinh nghiệm huấn luyện, tức là giải thích những gì bạn đang làm và tại sao.

... 70) Đừng cố gắng theo dõi; cố gắng để được hiểu và hiểu người khác Mục tiêu của bạn là hiểu những gì là đúng và cùng nhau cải thiện. Nếu bạn muốn được theo dõi, vì lý do tự cao tự đại hoặc vì bạn tin rằng sẽ phù hợp hơn khi vận hành theo cách đó, bạn sẽ phải trả giá đắt trong thời gian dài. Nếu bạn là người duy nhất suy nghĩ, kết quả sẽ bị ảnh hưởng.

70a) Đừng cố kiểm soát mọi người bằng cách ra lệnh cho họ. Họ có thể sẽ phẫn nộ với các đơn đặt hàng và khi bạn không tìm kiếm, hãy thách thức họ. Một cách tiếp cận độc đoán cũng có nghĩa là bạn không phát triển nhân viên của mình và theo thời gian họ sẽ ngày càng phụ thuộc vào bạn, điều này gây thiệt hại cho tất cả các bên. Thay vào đó, sức mạnh lớn nhất mà bạn có đối với những người thông minh - và ảnh hưởng lớn nhất họ sẽ có đối với bạn - đến từ việc liên tục đồng bộ về những gì là đúng và những gì tốt nhất để họ và bạn muốn những điều tương tự. Mọi người phải mong muốn làm những điều đúng đắn, và mong muốn này phải đến từ họ. Tuy nhiên, bạn có thể cho họ thấy mối liên hệ giữa việc hoàn thành trách nhiệm và hạnh phúc của chính họ. Đạt được thỏa thuận sẽ chỉ đến từ các cuộc thảo luận hoàn toàn cởi mở, trong đó bạn công bằng, hợp lý và cởi mở.

70b) Truyền đạt logic và phản hồi chào mừng. Khi đưa ra các quy tắc hoặc thay đổi, hãy giải thích các nguyên tắc đằng sau quyết định. Chúng tôi muốn các nhà tư tưởng hợp lý để hoạt động hợp lý. Chúng tôi đạt được điều này thông qua các nguyên tắc hợp lý và được hiểu rõ, áp dụng và thử nghiệm thông qua thảo luận mở. Công việc của mỗi người là 1) đánh giá xem anh ta có đồng ý với quyết định hay không, và nếu không, hãy giải thích lý do tại sao; và 2) giữ cho nhau có trách nhiệm để hoạt động nhất quán trong các nguyên tắc của tổ chức. Chúng tôi muốn những người hiểu các nguyên tắc cho phép cộng đồng của chúng tôi thành công và sở hữu đạo đức mạnh mẽ thúc đẩy họ làm việc theo các quy tắc của chúng tôi, thay vì lén lút xung quanh họ. Chúng tôi muốn những người biết rằng nếu cộng đồng hoạt động tốt, nó sẽ tốt cho họ. Chúng tôi không muốn những người cần được ra lệnh và đe dọa. Chúng tôi không muốn những người chỉ làm theo đơn đặt hàng.

... 71) Phân công rõ ràng trách nhiệm. Loại bỏ bất kỳ sự nhầm lẫn nào về các kỳ vọng và đảm bảo rằng mọi người xem sự thất bại để đạt được mục tiêu của họ và thực hiện các nhiệm vụ của họ là thất bại cá nhân. [64] Người quan trọng nhất là người được giao trách nhiệm chung trong việc hoàn thành nhiệm vụ và có cả tầm nhìn để xem những gì nên làm và kỷ luật để đảm bảo nó được hoàn thành bởi những người thực hiện nhiệm vụ.

... 72) Giữ mọi người có trách nhiệm và đánh giá cao họ giữ bạn có trách nhiệm. Nó tốt hơn cho họ, cho bạn và cho cộng đồng. Tiêu chuẩn Slacker không làm bất cứ ai tốt. Tuy nhiên, mọi người có thể bực bội vì phải chịu trách nhiệm và bạn không muốn phải nói với họ phải làm gì mọi lúc. Thay vào đó, lý do với họ, để họ hiểu giá trị và tầm quan trọng của việc chịu trách nhiệm. Giữ họ có trách nhiệm hàng ngày. Kiểm tra liên tục các vấn đề xây dựng một cơ mẫu giúp chỉ đường cho một giải pháp và là một cách tốt để phát hiện sớm các vấn đề trước khi chúng trở nên quan trọng. Tránh những xung đột hàng ngày này tạo ra chi phí rất lớn cuối cùng.

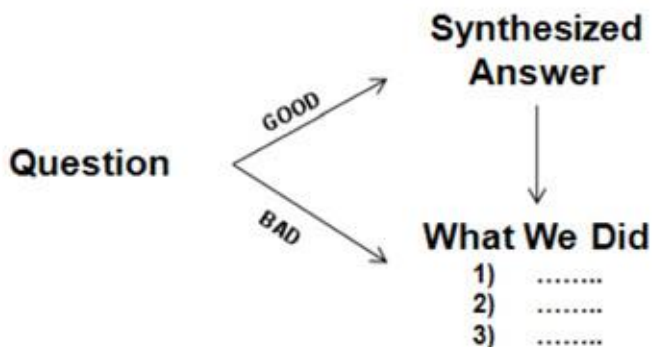
72a) Phân biệt giữa những thất bại khi ai đó phá vỡ "hợp đồng" của họ với những người không có hợp đồng để bắt đầu. Nếu bạn không làm cho kỳ vọng rõ ràng, bạn

thường không thể chịu trách nhiệm cho mọi người về việc nó được thực hiện (ngoại trừ ý nghĩa thông thường

- đó không phải là tất cả những gì phổ biến). Nếu bạn thấy rằng một trách nhiệm đã rơi vào vết nứt vì không có hợp đồng, hãy suy nghĩ xem bạn có cần chỉnh sửa thiết kế của máy không.

... **73) Tránh hiện tượng "bị hút xuống".** Điều này xảy ra khi người quản lý được kéo xuống để thực hiện các nhiệm vụ của cấp dưới mà không thừa nhận vấn đề. Hiện tượng bị hút xuống có một số điểm tương đồng với phiếu công việc, vì nó liên quan đến trách nhiệm của người quản lý trượt vào các khu vực nên để lại cho người khác. Cả hai tình huống đại diện cho thực tế của một công việc chuyển hướng từ lý tưởng của công việc đó. Tuy nhiên, hiện tượng thất bại thường là phản ứng của người quản lý đối với sự bất lực của cấp dưới trong việc thực hiện một số nhiệm vụ nhất định hoặc người quản lý không thiết kế lại đúng cách các trách nhiệm nên được xử lý như thế nào trong hoàn cảnh thay đổi. Bạn có thể nói vấn đề này tồn tại khi người quản lý tập trung nhiều hơn vào việc hoàn thành công việc hơn là vận hành máy của mình.

73a) Cảnh giác với những người nhầm lẫn mục tiêu và nhiệm vụ, bởi vì bạn không thể tin tưởng mọi người với trách nhiệm nếu họ không hiểu mục tiêu. Một cách để kiểm tra điều này: nếu bạn hỏi một câu hỏi cấp cao như "Mục tiêu XYZ sẽ diễn ra như thế nào?" một câu trả lời tốt sẽ cung cấp một tổng hợp trả trước (về việc XYZ thực tế sẽ diễn ra như thế nào), và sau đó hỗ trợ đánh giá đó với các nhiệm vụ được thực hiện để đạt được mục tiêu. Những người nhìn thấy các nhiệm vụ và đánh mất các mục tiêu sẽ chỉ giải thích các nhiệm vụ đã được thực hiện và không liên quan đến cách các nhiệm vụ đó liên quan đến cỗ máy tạo ra kết quả và đạt được mục tiêu.



... **74) Hãy suy nghĩ như một chủ sở hữu và mong đợi những người bạn làm việc cùng làm như vậy.** Bạn phải hành động vì lợi ích của cộng đồng của chúng ta và nhận ra rằng sức khỏe của bạn được kết nối trực tiếp với sự thịnh vượng của Bridgewater. Ví dụ, tiêu tiền như của riêng bạn.

... **75) Buộc bản thân và những người làm việc cho bạn làm những việc khó khăn.** Thông thường sẽ dễ dàng khiến mọi việc suôn sẻ nếu bạn sẵn sàng làm những việc khó

khăn. Chúng ta phải hành động như các huấn luyện viên trong phòng tập thể dục hành động để giữ cho nhau phù hợp. Đó là những gì cần thiết để tạo ra sự xuất sắc có lợi cho tất cả mọi người. Đó là một quy luật tự nhiên mà bạn phải làm những điều khó khăn để có được sức mạnh và quyền lực. Như với việc tập thể dục, sau một thời gian bạn tạo ra mối liên hệ giữa việc làm những điều khó khăn và lợi ích bạn nhận được từ việc thực hiện chúng, và bạn mong muốn được làm những điều khó khăn này.

75a) Giữ cho bản thân và những người khác có trách nhiệm. Bạn không thể chấp nhận được việc bạn nói rằng bạn sẽ không đấu tranh cho chất lượng và sự thật bởi vì điều đó làm cho bạn hoặc người khác không thoải mái. Nhân vật là khả năng khiến bản thân làm những điều khó khăn nhưng đúng đắn. Hãy vượt qua sự khó chịu, và buộc bản thân phải giữ mọi người có trách nhiệm. Lựa chọn là làm điều đó đúng cách hoặc để cộng đồng của chúng ta thất vọng bằng cách cư xử theo cách không tốt cho bạn hoặc những người bạn đang "thăm dò" và huấn luyện.

... 76) Đừng lo lắng nếu người của bạn thích bạn; lo lắng về việc bạn đang giúp người của bạn và Bridgewater trở nên tuyệt vời. Một trong những điều cần thiết và khó khăn nhất bạn phải làm là đảm bảo những người làm việc cho bạn thực hiện công việc của họ một cách xuất sắc. Điều đó đòi hỏi phải liên tục thách thức họ và làm những việc họ không thích bạn làm, chẳng hạn như thăm dò họ. Ngay cả những người giỏi nhất của bạn, người mà bạn thường xuyên khen ngợi và khen thưởng, cũng phải được thử thách và thăm dò. Bạn không nên là người quản lý nếu bạn gặp vấn đề khi đối đầu với mọi người hoặc nếu bạn được yêu thích ở trên, đảm bảo người của bạn thành công.

... 77) Biết những gì bạn muốn và tuân theo nó nếu bạn tin rằng điều đó đúng, ngay cả khi những người khác muốn đưa bạn sang một hướng khác.

... 78) Truyền đạt kế hoạch rõ ràng. Mọi người nên biết các kế hoạch và thiết kế trong các bộ phận của họ. Khi bạn quyết định chuyển hướng từ một con đường đã thỏa thuận, hãy chắc chắn truyền đạt suy nghĩ của bạn cho các bên liên quan và có được quan điểm của họ để bạn hoàn toàn rõ ràng về việc đi theo con đường mới.

78a) Đã thống nhất các mục tiêu và nhiệm vụ mà mọi người đều biết (từ những người trong phòng ban đến những người bên ngoài các phòng ban giám sát họ). Điều này rất quan trọng để đảm bảo sự rõ ràng về mục tiêu là gì, kế hoạch là gì và ai chịu trách nhiệm thực hiện những gì để đạt được mục tiêu. Nó cho phép mọi người mua vào kế hoạch hoặc thể hiện sự thiếu tự tin và đề xuất thay đổi. Nó cũng cho thấy rõ ai đang giữ kết thúc cuộc mặc cả và ai đang hụt hẫng. Những mục tiêu, nhiệm vụ và trách nhiệm được phân công đã nêu này phải được thể hiện tại các cuộc họp của bộ phận ít nhất mỗi quý một lần, có lẽ thường xuyên mỗi tháng một lần.

78b) Coi chừng không tập trung và không hiệu quả "chúng ta nên ... (làm gì đó)." Hãy nhớ rằng để thực sự hoàn thành mọi việc, chúng ta cần các bên có trách nhiệm đáng tin cậy, những người nên xác định, theo cách cởi mở, cần phải làm gì; Vì vậy, điều quan trọng là xác định những người này là ai bằng tên của họ chứ không phải với một "chúng tôi" mơ hồ và nhận ra rằng trách nhiệm của họ là xác định những gì nên làm. Vì vậy, thật ngớ ngẩn khi

một nhóm người không có trách nhiệm nói những điều như "chúng ta nên ..." với nhau. Mặt khác, có thể mong muốn nói chuyện với bên có trách nhiệm về những gì nên làm.

... 79) Liên tục đồng bộ với người của bạn. Không đồng bộ dẫn đến bối rối và ra quyết định không hiệu quả. Nó cũng có thể dẫn bạn theo các hướng mâu thuẫn vì 1) bạn không rõ ràng với nhau, điều này thường tạo ra các giả định cực kỳ khác nhau, hoặc 2) bạn có những khác biệt chưa được giải quyết trong quan điểm của mình về cách mọi thứ nên tiến hành và tại sao. Bắt đầu đồng bộ bằng cách thảo luận ai sẽ làm gì và tại sao cần thiết cho sự tiến bộ lẫn nhau. Nó không nhất thiết đòi hỏi phải đạt được sự đồng thuận. Thường sẽ có những khác biệt không thể hòa giải về những gì nên được thực hiện, nhưng một quyết định vẫn cần phải được đưa ra, điều đó là tốt. Quá trình nhận được đồng bộ sẽ làm cho nó rõ ràng những gì sẽ được thực hiện và tại sao, ngay cả khi nó không thể loại bỏ sự khác biệt. Một trong những điều khó khăn và quan trọng nhất bạn phải làm, và có những người khác làm, là đưa ra sự bất đồng và cùng nhau giải quyết để đạt được một giải pháp. Nhận ra rằng quá trình này cần có thời gian. Nó có thể xảy ra bất kỳ cách nào mọi người thích: thảo luận, e-mail, v.v. Bạn phải có một quy trình khả thi để đưa ra quyết định ngay cả khi vẫn còn bất đồng. Tôi thảo luận về một quá trình như vậy trong phần trước về việc đồng bộ hóa.

... 80) Nhận thức về "ngưỡng hiểu biết" - nghĩa là, sự hiểu biết đủ phong phú về con người, quy trình và vấn đề xung quanh bạn để đưa ra quyết định sáng suốt.

... 81) Tránh ở quá xa. Bạn cần biết người của bạn cực kỳ tốt, cung cấp và nhận phản hồi thường xuyên và có các cuộc thảo luận chất lượng. Thiết kế công việc của bạn cần xây dựng trong thời gian để làm những việc này.

81a) Công cụ: Sử dụng các cập nhật hàng ngày như một công cụ để luôn cập nhật những gì mọi người đang làm và suy nghĩ. Cập nhật hàng ngày là những mô tả ngắn gọn về những gì người đó đã làm ngày hôm đó, những gì họ dự định làm vào ngày hôm sau, vấn đề của họ, câu hỏi của họ và quan sát của họ. Họ thường mất khoảng năm phút để viết và làm những điều kỳ diệu để giữ liên lạc.

... 82) Tìm hiểu niềm tin vào con người của bạn - đừng bỏ qua điều đó. Phải mất thời gian để tìm hiểu về mọi người và những tâm sự có thể được đặt trong họ. Đôi khi những người mới bị xúc phạm, chúng tôi chưa tin tưởng vào cách họ xử lý trách nhiệm của họ. Họ nghĩ rằng đó là một sự chỉ trích về khả năng của họ khi thực tế đó là một sự thừa nhận thực tế rằng chúng tôi đơn giản là không có đủ thời gian hoặc kinh nghiệm trực tiếp với họ để hình thành quan điểm. Không người quản lý nào (kể cả bản thân tôi) nên giao phó trách nhiệm cho những người mà chúng tôi không biết đủ để có niềm tin. Và những người mới không nên bị xúc phạm nếu chúng tôi chưa hình thành sự tự tin đó.

... 83) Thay đổi sự tham gia của bạn dựa trên sự tự tin của bạn. Quản lý phần lớn bao gồm quét và thăm dò mọi thứ mà bạn chịu trách nhiệm xác định các dấu hiệu đáng ngờ. Dựa trên những gì bạn thấy, bạn nên thay đổi mức độ đào của mình, thực hiện nhiều hơn cho những người và khu vực có vẻ đáng ngờ hơn, và ít hơn trong đó việc thăm dò giúp bạn tự tin hơn. Với các công cụ phù hợp và hoạt động tốt, quá trình quét của bạn sẽ bao gồm cả

việc xem xét đầu ra của các công cụ này (ví dụ: "nhật ký sự cố", "sổ liệu," cập nhật hàng ngày "và" danh sách kiểm tra ") và kiểm tra tại chỗ.

... 84) Tránh "lý thuyết nên." Lý thuyết nên xảy ra khi người quản lý đưa ra giả thuyết rằng mọi người sẽ có thể làm điều gì đó khi họ không thể hoặc không thực sự biết liệu họ có thể làm được hay không.

... 85) Quan tâm đến những người làm việc cho bạn. Nếu bạn không làm việc với những người bạn quan tâm và tôn trọng, toàn bộ điều này không đáng. Nếu bạn không tin điều đó, có lẽ bạn không nên làm việc tại Bridgewater. Trong khi nó mong muốn truyền đạt những cảm xúc này, có chúng là quan trọng hơn. Nó là tốt để chia sẻ cuộc sống của bạn với nhau, nhưng không bắt buộc. Có mặt ở đó cho đám cưới, sinh nhật và đám tang. Đây là điều mà tôi cố gắng làm nhưng không làm đủ vì những con số, vì vậy tôi truyền đạt rằng tôi sẽ ở đó cho bất cứ ai thực sự cần tôi. Liên hệ cá nhân tại thời điểm khó khăn cá nhân là phải.

... 86) Logic, lý trí và lẽ thường phải vượt qua mọi thứ khác trong quá trình ra quyết định.

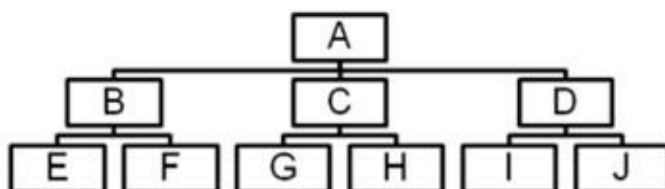
... 87) Trong khi logic thúc đẩy quyết định của chúng ta, cảm xúc rất phù hợp. Cảm giác là một thực tế - và một thực tế tốt - và tùy thuộc vào quản lý để đối phó với tất cả các thực tế một cách hợp lý. Cảm xúc tốt là rất quan trọng. Trên thực tế, chúng có lẽ là quan trọng nhất vì chúng là lý do đằng sau những điều tốt đẹp chúng ta làm, ví dụ, sự hài lòng với một công việc được thực hiện tuyệt vời và tình yêu của người khác. Cảm xúc chỉ xấu nếu chúng đánh giá sự phán xét và đưa chúng ta ra khỏi những gì chúng ta muốn.

... 88) Nâng cao khi bạn không thể xử lý đầy đủ trách nhiệm của mình và đảm bảo rằng những người làm việc cho bạn cũng làm như vậy. Nâng cao nghĩa là nói rằng bạn không tin rằng bạn có thể xử lý thành công một tình huống và bạn đang chuyển công việc "bên có trách nhiệm" (RP) cho người khác. Người mà bạn đang leo thang - người mà bạn báo cáo - sau đó có thể quyết định có nên huấn luyện bạn thông qua đó hay không, kiểm soát, nhờ người khác xử lý hoặc làm việc khác. Tuy nhiên, ông chủ nên tránh bị lôi kéo vào làm công việc của người thất bại mà không khám phá lý do tại sao công việc không được thực hiện thành công mà không có sự giúp đỡ. Điều rất quan trọng để có được một đánh giá chính xác về những gì mỗi người có thể và không thể làm và tại sao. Nếu ông chủ chỉ làm công việc đó cho người đó, ngay cả khi nó mang lại kết quả tốt, chúng ta sẽ thiếu sự quy kết đúng đắn về thành công và thất bại. Hãy nhớ rằng một mục tiêu quan trọng là tìm hiểu về những gì một người như thế nào từ thử nghiệm, và rằng chúng tôi muốn có được thông tin đó mà không bị đâm xe. Vì vậy, RP phải nói rằng anh ta có thể xử lý công việc của mình hoặc anh ta không thể. Và ông chủ có trách nhiệm đưa ra đánh giá về việc có nên loại bỏ RP khỏi ghế lái hay không vì anh ta có thể gặp nạn. Chúng ta học hỏi từ những sai lầm bằng cách nhìn thấy những thất bại của mình, cảm nhận nỗi đau của chúng, và phản ánh và đạt được cái nhìn sâu sắc. Nếu ông chủ và RP không nhận ra những thất bại của RP để sửa chữa mọi thứ và RP thiếu khả năng thực hiện công việc, rắc rối sẽ xảy ra. Hãy nhớ rằng cuộc sống là giáo viên tốt nhất - "bằng chứng là trong bánh pudding." Vì vậy, trải qua quá trình này là cần thiết để học tập thực sự.

88a) Hãy chắc chắn rằng người của bạn biết là người chủ động. Yêu cầu họ lên tiếng khi họ không đáp ứng các giao hàng hoặc thời hạn đã thỏa thuận. Giao tiếp này là điều cần thiết để có được sự đồng bộ ở cả cấp độ dự án và cấp độ cá nhân.

88b) Công cụ: Nút leo thang. Bởi vì đôi khi có sự nhầm lẫn về việc các bên có trách nhiệm đang truyền đạt cho người quản lý vấn đề của họ hoặc liệu họ có đang leo thang hay không, hãy sử dụng nút leo thang. Đây là một công cụ cho người quản lý thấy rõ rằng người quản lý đang leo thang.

... 89) Liên quan đến người là điểm của kim tự tháp khi gặp phải các vấn đề liên quan đến bộ phận hoặc bộ phận phụ. Hãy tưởng tượng một sơ đồ tổ chức như một kim tự tháp bao gồm nhiều kim tự tháp, vì vậy:



Khi các vấn đề liên quan đến các bên không nằm trong cùng một phần của kim tự tháp, thông thường mong muốn liên quan đến người đang ở điểm của kim tự tháp. Cá nhân tại thời điểm này có quan điểm và kiến thức để cân nhắc sự đánh đổi đúng đắn và đưa ra quyết định sáng suốt. Không liên quan đến người ở điểm của kim tự tháp có thể sẽ gây ra vấn đề. Trong sơ đồ trên, nếu người G và H gặp vấn đề, ai là điểm của kim tự tháp? Nếu người F và tôi gặp vấn đề, ai là điểm của kim tự tháp? [65]

90) ĐÀO SÂU VÀ CỐ GẮNG TÌM HIỂU XEM BẠN MONG ĐỢI NHỮNG GÌ TỪ “CỔ MÁY” CỦA BẠN

Nên...

... 91) Biết người của bạn là người như thế nào và đảm bảo họ hoàn thành công việc một cách xuất sắc. Điều này đòi hỏi liên tục thách thức họ và thăm dò họ. Điều đó đúng ngay cả khi người của bạn đang làm tốt công việc của mình, mặc dù những người đó có thể được giao nhiều thời gian hơn.

... 92) Liên tục thăm dò những người báo cáo cho bạn và khuyến khích họ thăm dò bạn. Các nhà quản lý ít có khả năng khám phá những điều đúng đắn hơn so với hầu hết mọi người nghĩ. Tôi biết điều đó đúng với tôi. Những người làm việc cho bạn nên liên tục thách thức bạn, để bạn trở nên tốt nhất có thể. Ngoài ra, việc mời những lời chỉ trích mang đến bất kỳ sự bất mãn nào dưới mặt đất và khiến những người làm việc cho bạn chịu trách nhiệm giúp tìm giải pháp. Mọi người sẽ dễ dàng hơn nhiều khi vẫn là khán giả đưa ra những nhận xét không có ý kiến từ khán đài hơn là trở thành cầu thủ trên sân. Buộc mọi người lên sân củng cố toàn đội. Truyền thông là một trách nhiệm hai chiều.

92a) Nhắc nhở những người bạn đang thăm dò rằng các vấn đề và sai lầm là nhiên liệu để cải thiện. Họ nên hiểu rằng việc thăm dò là tốt cho họ và mọi người khác. Lý do chính khiến Bridgewater đã cải thiện với tốc độ nhanh hơn nhiều so với hầu hết các công ty khác trong 30 năm qua là chúng tôi tìm kiếm các vấn đề và tìm ra các cách loại bỏ chúng một cách có hệ thống. Cách tiếp cận này đã cho chúng tôi một nguồn cung cấp không giới hạn các cách thiết thực để cải thiện.

... 93) Thăm dò đến mức dưới những người làm việc cho bạn. Bạn không thể hiểu cách người báo cáo cho bạn quản lý người khác trừ khi bạn biết báo cáo trực tiếp của họ và có thể quan sát cách họ cư xử với họ. Cũng khuyến khích những người làm việc hai cấp dưới bạn để đưa những bất đồng của họ với ông chủ của họ đến với bạn.

... 94) Hãy nhớ rằng ít người nhìn nhận bản thân một cách khách quan, vì vậy điều quan trọng là hoan nghênh việc thăm dò và thăm dò người khác.

... 95) Thăm dò để bạn có đủ hiểu biết về vấn đề có khả năng xảy ra trước khi chúng thực sự xảy ra hay không. Nếu các vấn đề làm bạn ngạc nhiên, có thể là do bạn ở quá xa con người và quy trình của bạn hoặc bạn chưa nghĩ đầy đủ về cách mọi người và quy trình có thể dẫn đến các kết quả khác nhau.

95a) Khi một cuộc khủng hoảng dường như đang diễn ra, sự tiếp xúc phải gần đến mức không thể có bất ngờ nào xảy ra.

95b) Điều tra và cho mọi người biết bạn sẽ điều tra để không có bất ngờ nào và họ không nhận điều đó một cách cá nhân.

... 96) Đừng "chọn những trận đánh của bạn." Chiến đấu với tất cả. Nếu bạn thấy một cái gì đó sai, thậm chí một cái gì đó nhỏ, hãy đối phó với nó. Bởi vì 1) những tính xấu nhỏ có thể là triệu chứng của những vấn đề tiềm ẩn nghiêm trọng; 2) giải quyết những khác biệt nhỏ về nhận thức có thể ngăn chặn sự khác biệt nghiêm trọng hơn về quan điểm; và 3) trong việc cố gắng giúp đào tạo mọi người, việc củng cố liên tục các hành vi mong muốn là hữu ích. Bạn càng chiến đấu nhiều, bạn sẽ càng có nhiều cơ hội để hiểu nhau hơn và quá trình tiến hóa sẽ diễn ra nhanh hơn.

... 97) Đừng để mọi người thoát ra khỏi cái móc. Đặt những câu hỏi quan trọng, khó và kiểm toán độc lập.

... 98) Đừng cho rằng câu trả lời của mọi người là đúng. Chúng có thể là những lý thuyết sai lầm hoặc "quay", vì vậy bạn cần tỉnh táo kiểm tra lại chúng, đặc biệt khi chúng có vẻ nghi vấn. Một số nhà quản lý không muốn làm điều này, cảm giác như thể nó tương đương với việc họ không tin tưởng họ. Các nhà quản lý này cần hiểu và truyền đạt rằng niềm tin vào tính chính xác của các tuyên bố của mọi người được hoặc mất trong quá trình này. Mọi người sẽ học cách chính xác hơn nhiều trong những gì họ nói với bạn nếu họ hiểu điều này - và ngày càng, bạn sẽ học được ai và những gì bạn có thể dựa vào.

... 99) **Làm cho việc thăm dò mình bạch hơn là riêng tư.** Điều đó sẽ giúp đảm bảo chất lượng của việc thăm dò (vì những người khác có thể tự đánh giá) và nó sẽ củng cố văn hóa minh bạch và tự do tìm ra sự thật.

100) ĐÁNH GIÁ MỌI NGƯỜI CHÍNH XÁC, KHÔNG “DỄ DẪI”

Nên...

... 101) **Đánh giá chính xác. Vì sự thật là nền tảng của sự xuất sắc và con người là nguồn lực quan trọng nhất của bạn, hãy đưa ra những đánh giá nhân sự chính xác nhất có thể.** Độ chính xác này cần có thời gian và đáng kể qua lại. Đánh giá của bạn về cách các bên có trách nhiệm thực hiện nên không dựa trên việc họ có làm theo cách của bạn hay không mà là họ có làm theo cách tốt hay không. Nói chuyện thẳng thắn, lắng nghe với một suy nghĩ cởi mở, xem xét quan điểm của những người trung thực và đáng tin cậy khác, và cố gắng đồng bộ về những gì đang xảy ra với người đó và tại sao. Hãy nhớ đừng quá tự tin trong đánh giá của bạn vì có thể bạn đã sai.

101a) Sử dụng các công cụ đánh giá như khảo sát hiệu suất, số liệu và đánh giá chính thức để ghi lại tất cả các khía cạnh của hiệu suất của một người. Những điều này sẽ giúp làm rõ những đánh giá và giao tiếp xung quanh chúng.

101b) Duy trì "thẻ bóng chày" và / hoặc "ma trận đáng tin cậy" cho người của bạn. Hãy tưởng tượng nếu bạn có thể bóng chày hiển thị tất cả các số liệu thống kê hiệu suất cho người của bạn: tỷ lệ cược trung bình, số lần chạy trong nhà, lỗi, ERA, hồ sơ thắng / thua. Bạn có thể thấy những gì họ đã làm tốt và kém và kêu gọi đúng người để chơi đúng vị trí một cách rất minh bạch. Những điều này cũng sẽ đơn giản hóa các cuộc thảo luận về bồi thường, khuyến khích, chuyển người chơi lên chuỗi đầu tiên hoặc cắt họ khỏi đội. Bạn có thể và nên giữ những hồ sơ như vậy về người của bạn. Tạo thẻ bóng chày của bạn để đạt được mục tiêu của bạn là truyền đạt những gì người đó là như thế nào. Tôi sử dụng xếp hạng, xếp hạng bắt buộc, số liệu, kết quả và thông tin đăng nhập. Thẻ bóng chày có thể được chuyển cho các nhà quản lý mới tiềm năng khi họ xem xét các ứng cử viên cho các bài tập.

... 102) **Đánh giá nhân viên với sự nghiêm ngặt giống như bạn đánh giá ứng viên.** Hãy tự hỏi: "Tôi sẽ thuê người này biết những gì tôi biết bây giờ về họ?" Tôi thấy thật kỳ quặc và ngớ ngẩn khi những người phỏng vấn thường tự do và tự tin chỉ trích các ứng viên công việc mặc dù họ không biết rõ về họ, nhưng họ sẽ không chỉ trích nhân viên vì những điểm yếu tương tự mặc dù họ có nhiều bằng chứng hơn. Đó là bởi vì một số người coi những lời chỉ trích là có hại và cảm thấy ít bảo vệ người ngoài hơn so với một nhân viên đồng nghiệp. Nếu bạn tin rằng độ chính xác là tốt nhất cho mọi người, thì bạn nên xem tại sao đây là một sai lầm và tại sao các đánh giá thẳng thắn phải được tiếp tục.

... 103) **Biết những gì làm cho người của bạn đánh dấu, bởi vì mọi người là tài nguyên quan trọng nhất của bạn.** Phát triển một hồ sơ đầy đủ về các giá trị, khả năng và kỹ năng của mỗi người. Những phẩm chất này là động lực thực sự của hành vi và biết chi tiết về chúng sẽ cho bạn biết những công việc mà một người có thể và không thể làm tốt, những công việc nào họ nên tránh và cách đào tạo người đó. Tôi thường thấy những người gặp khó khăn trong công việc và người quản lý của họ đã cố gắng trong nhiều tháng để tìm ra phản

hồi phù hợp vì người quản lý đã bỏ qua gói "người". Những hồ sơ này nên thay đổi khi mọi người thay đổi.

... 104) Nhận ra rằng trong khi hầu hết mọi người thích những lời khen hơn những lời chỉ trích, thì không có gì có giá trị hơn những lời chỉ trích chính xác. Mặc dù điều quan trọng là phải rõ ràng về những gì mọi người đang làm tốt, nhưng không nên miễn cưỡng hồ sơ mọi người theo cách mô tả điểm yếu của họ. Điều quan trọng là bạn phải chính xác.

... 105) Làm cho quá trình khám phá này mở, tiến hóa và lặp lại. Phát biểu lý thuyết của bạn về các giá trị, khả năng và kỹ năng của một người trả trước và chia sẻ điều này với anh ta; lắng nghe phản hồi của anh ấy và người khác về mô tả của bạn; tổ chức kế hoạch đào tạo và kiểm tra; và đánh giá lại lý thuyết của bạn dựa trên hiệu suất bạn quan sát. Làm điều này trên cơ sở liên tục. Sau vài tháng thảo luận và thử nghiệm trong thế giới thực, bạn và anh ấy nên có một ý tưởng khá hay về việc anh ấy như thế nào. Theo thời gian, bài tập này sẽ kết tinh các vai trò phù hợp và đào tạo phù hợp, hoặc nó sẽ tiết lộ rằng đã đến lúc người đó phải rời Bridgewater.

... 106) Cung cấp phản hồi liên tục, rõ ràng và trung thực và khuyến khích thảo luận về phản hồi này. Đừng ngần ngại để cả quan trọng và miễn phí - và hãy chắc chắn là cởi mở. Đào tạo và đánh giá sẽ tốt hơn nếu bạn thường xuyên giải thích các quan sát của mình. Cung cấp phản hồi này liên tục là cách hiệu quả nhất để đào tạo. [66]

106a) Đặt lời khen và lời phê bình của bạn vào quan điểm. Tôi thấy rằng nhiều người có xu hướng thổi các đánh giá ra khỏi tỷ lệ, vì vậy nó giúp làm rõ rằng điểm yếu hoặc sai lầm khi thảo luận không phải là dấu hiệu của tổng đánh giá của bạn. Ví dụ: Một ngày nọ, tôi nói với một trong những người nghiên cứu mới về một công việc tốt mà tôi nghĩ anh ấy đang làm và suy nghĩ của anh ấy mạnh mẽ như thế nào. Đó là một đánh giá ban đầu rất tích cực. Vài ngày sau tôi nghe anh ấy trò chuyện hàng giờ về những thứ không liên quan đến công việc, vì vậy tôi đã nói chuyện với anh ấy về chi phí cho sự phát triển của anh ấy và chúng tôi nếu anh ấy thường xuyên lãng phí thời gian. Sau đó tôi biết anh ấy đã bỏ đi khi gặp phải ý tưởng rằng tôi nghĩ anh ấy đang làm một công việc khủng khiếp và anh ấy đang trên bờ vực bị sa thải. Nhưng nhận xét của tôi về nhu cầu tập trung của anh ấy không liên quan gì đến đánh giá chung của tôi về anh ấy. Nếu tôi đã tự giải thích khi chúng tôi ngồi xuống lần thứ hai, anh ấy có thể đưa ý kiến của tôi vào quan điểm tốt hơn.

106b) Hãy nhớ rằng việc thuyết phục mọi người về điểm mạnh của họ nói chung dễ hơn nhiều so với việc thuyết phục họ về điểm yếu của họ. Mọi người không muốn đối mặt với điểm yếu của họ. Tại Bridgewater, vì chúng tôi luôn tìm kiếm sự xuất sắc, nên dành nhiều thời gian hơn để thảo luận về những điểm yếu. Tương tự, các vấn đề đòi hỏi nhiều thời gian hơn những thứ đang diễn ra tốt đẹp. Các vấn đề phải được tìm ra và giải quyết, trong khi những thứ đang hoạt động trơn tru đòi hỏi ít sự chú ý hơn. Vì vậy, chúng tôi dành nhiều thời gian tập trung vào những điểm yếu và vấn đề của mọi người. Điều này thật tuyệt vời vì chúng tôi tập trung vào việc cải thiện, không tôn vinh chúng tôi tuyệt vời như thế nào, thực tế là chúng tôi trở nên tuyệt vời như thế nào. Đối với những người không hiểu thực tế này, môi trường có thể khó khăn. Do đó, điều quan trọng đối với 1) làm rõ và thu hút sự chú ý đến sức mạnh của mọi người và những gì đang được thực hiện tốt; và 2) liên tục nhắc nhở

họ về động lực lành mạnh đằng sau quá trình khám phá điểm yếu này. Nhằm mục đích chính xác hoàn toàn trong đánh giá của bạn. Đừng cảm thấy bạn phải tìm thấy một số lượng tương đương phẩm chất "tốt và xấu" trong một người. Chỉ cần mô tả người hoặc hoàn cảnh chính xác nhất có thể, kỷ niệm những gì tốt và lưu ý những gì xấu.

106c) Khuyến khích sự phản ánh khách quan - rất nhiều và rất nhiều.

106d) Đánh giá của nhân viên: Mặc dù thông tin phản hồi nên không đối, đánh giá là định kỳ. Mục đích của đánh giá là để xem xét hiệu suất của nhân viên và cho biết người đó giống như thế nào khi họ làm việc của họ.

Đánh giá công việc nên có ít bất ngờ trong đó - điều này là bởi vì trong suốt cả năm, nếu bạn không thể hiểu được cách người đó làm công việc của họ hoặc nếu bạn nghĩ rằng nó được thực hiện tồi, bạn nên thăm dò họ để tìm hiểu về root nguyên nhân của hiệu suất của họ. Bởi vì rất khó để mọi người xác định điểm yếu của mình, họ cần có sự thăm dò thích hợp (không phải nitpicking) của những trường hợp cụ thể để người khác biết được sự thật của họ và cách họ phù hợp với công việc.

Từ việc kiểm tra các trường hợp cụ thể này và nhận được sự đồng bộ về chúng, các mẫu đã được thống nhất sẽ xuất hiện. Vì thành công và thất bại sẽ xảy ra ở tất cả mọi người (mọi người đánh bại rất nhiều), khi xem xét ai đó, mục tiêu là nhìn thấy các mô hình và để hiểu toàn bộ bức tranh thay vì cho rằng một hoặc một vài thất bại hoặc thành công là đại diện cho người đó. Bạn phải hiểu modus operandi của người đó và để thành công, họ không thể thành công bằng mọi cách - ví dụ, để tỉ mỉ, họ có thể không thể nhanh (và ngược lại). Steve Jobs đã bị chỉ trích là độc đoán và không cá nhân, nhưng modus operandi của ông có thể yêu cầu ông phải như vậy, vì vậy lựa chọn thực sự trong việc đánh giá sự phù hợp của ông đối với công việc của mình là có theo cách của ông hay không: đánh giá đó phải là được thực hiện trong đánh giá, không chỉ là một đánh giá lý thuyết mà anh ta nên làm những gì anh ta đang làm và ít độc đoán.

Trong một số trường hợp, sẽ không mất nhiều thời gian để xem một người như thế nào - ví dụ: sẽ không mất nhiều thời gian để nghe nếu một người có thể hát. Trong các trường hợp khác, phải mất một số lượng đáng kể các mẫu và thời gian để phản ánh về chúng. Theo thời gian và với kích thước mẫu lớn, bạn sẽ có thể thấy mọi người đang như thế nào và hồ sơ theo dõi của họ (nghĩa là mức độ và độ dốc lên hoặc xuống trong các quỹ đạo mà họ chịu trách nhiệm, thay vì những khúc ngoặt trong đó) vẽ một bức tranh rất rõ ràng về những gì bạn có thể mong đợi từ họ.

Nếu có vấn đề về hiệu suất, có thể là do sự cố thiết kế (ví dụ: người có quá nhiều trách nhiệm) hoặc sự cố về khả năng / khả năng. Nếu vấn đề là do sự bất lực của người đó, thì những sự bất lực này là do điểm yếu bẩm sinh của người đó khi làm công việc đó (ví dụ, với chiều cao 5 feet 2, người đó có lẽ không nên là trung tâm trong đội bóng rổ) hoặc vì đào tạo không đầy đủ để thực hiện công việc. Một đánh giá tốt, và nhận được đồng bộ trong suốt cả năm, nên nhận được những điều này.

Mục tiêu của đánh giá là rõ ràng về những gì người đó có thể và không thể tin tưởng để làm dựa trên những gì người đó thích. Từ đó, "phải làm gì với nó" (nghĩa là, làm thế nào những phẩm chất này phù hợp với yêu cầu công việc) có thể được xác định.

... 107) Hiểu rằng bạn và những người bạn quản lý sẽ trải qua quá trình tiến hóa cá nhân. Tiến hóa cá nhân xảy ra trước tiên bằng cách xác định điểm mạnh và điểm yếu của bạn, sau đó bằng cách thay đổi điểm yếu của bạn (ví dụ: thông qua đào tạo) hoặc thay đổi công việc để chơi theo điểm mạnh và sở thích. Quá trình này, trong khi nói chung khó khăn cho cả người quản lý và cấp dưới của họ, đã khiến mọi người hạnh phúc hơn và Bridgewater thành công hơn. Hãy nhớ rằng hầu hết mọi người đều hạnh phúc nhất khi họ tiến bộ và làm những việc giúp họ tiến bộ nhanh nhất, vì vậy học hỏi những điểm yếu của bạn cũng có giá trị đối với họ và đối với bạn như học những điểm mạnh của họ.

... 108) Nhận ra rằng sự tiến hóa của bạn tại Bridgewater phải tương đối nhanh chóng và là kết quả tự nhiên của việc khám phá điểm mạnh và điểm yếu của bạn; kết quả là, con đường sự nghiệp của bạn không được lên kế hoạch ngay từ đầu. Con đường sự nghiệp của bạn không được lên kế hoạch bởi vì quá trình tiến hóa là khám phá ra những điều bạn thích và không thích cũng như điểm mạnh và điểm yếu của bạn. Con đường sự nghiệp tốt nhất cho bất cứ ai là dựa trên thông tin này. Nói cách khác, định hướng nghề nghiệp của mỗi người sẽ phát triển khác nhau dựa trên những gì chúng ta đều học. Quá trình này xảy ra bằng cách đưa mọi người vào những công việc mà họ có khả năng thành công, nhưng họ phải vượt mình để làm tốt. Họ nên được cho đủ tự do để học hỏi và suy nghĩ cho bản thân trong khi được huấn luyện để họ có thể được dạy và ngăn ngừa những sai lầm không thể chấp nhận được. Trong quá trình này, họ sẽ nhận được phản hồi liên tục. Họ nên suy nghĩ xem liệu các vấn đề của họ có thể được giải quyết bằng cách học thêm hay xuất phát từ những phẩm chất bẩm sinh không thể thay đổi. Thông thường, phải mất sáu đến 12 tháng để biết một người theo cách thức lớn và khoảng 18 tháng để thay đổi hành vi (tùy thuộc vào công việc và người đó). Trong thời gian này nên có đánh giá nhỏ định kỳ và một số đánh giá chính. Sau mỗi đánh giá này, các bài tập mới nên được thực hiện để tiếp tục đào tạo và kiểm tra chúng. Chúng nên được điều chỉnh theo những gì đã học về sở thích và không thích của người đó cũng như điểm mạnh và điểm yếu. Đây là một quá trình lặp đi lặp lại trong đó những kinh nghiệm tích lũy về đào tạo, kiểm tra và điều chỉnh hướng con người đến những vai trò và trách nhiệm phù hợp hơn bao giờ hết. Nó mang lại lợi ích cho cá nhân bằng cách cung cấp sự hiểu biết bản thân tốt hơn và làm quen nhiều hơn với các công việc khác nhau tại Bridgewater. Đây thường là cả một quá trình đầy thách thức và bổ ích. Khi nó dẫn đến việc chia tay, thường là vì mọi người thấy họ không thể xuất sắc và hạnh phúc trong bất kỳ công việc nào tại Bridgewater hoặc họ từ chối trải qua quá trình này.

... 109) Hãy nhớ rằng mục đích duy nhất của việc nhìn vào những gì mọi người đã làm là để tìm hiểu những gì họ là như thế nào. Biết họ là người như thế nào sẽ cho bạn biết làm thế nào bạn có thể mong đợi họ xử lý trách nhiệm của họ trong tương lai. Các vấn đề ý định, và các hành động tương tự có thể xuất phát từ các nguyên nhân khác nhau.

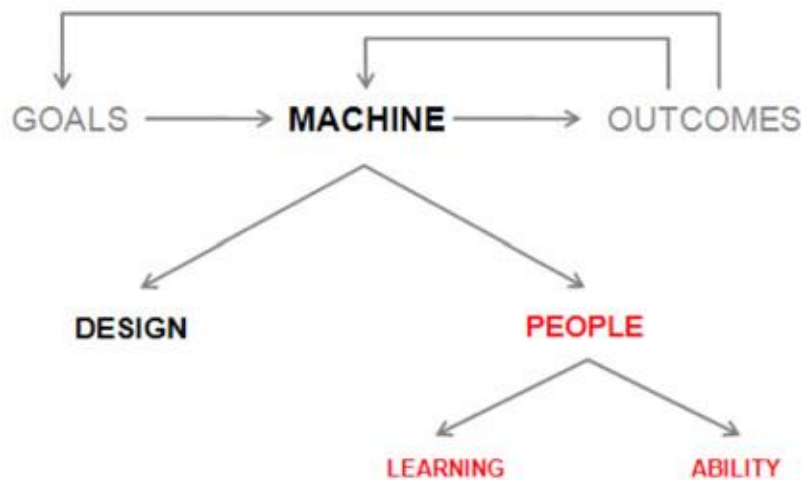
109a) Nhìn vào các kiểu hành vi và đừng đọc quá nhiều vào bất kỳ một sự kiện nào. Vì không có sự hoàn hảo, ngay cả những người quản lý, công ty và quyết định xuất sắc cũng sẽ gặp vấn đề. Mặc dù thật dễ dàng, mặc dù thường không đáng bao nhiêu, để xác định và khắc

phục những lỗi nhỏ. Trong thực tế, điều này có thể là một vấn đề nếu bạn bị sa lầy vào việc xác định chính xác và phân tích một số lượng không hoàn hảo vô hạn. Đồng thời, những sai lầm nhỏ đôi khi có thể là biểu hiện của nguyên nhân gốc rễ nghiêm trọng có thể gây ra những sai lầm lớn, vì vậy chúng có thể khá có giá trị để chẩn đoán. Khi đánh giá sai lầm, điều quan trọng là 1) hỏi xem những sai lầm này là biểu hiện của một điều gì đó nghiêm trọng hay không quan trọng và 2) phản ánh về tần suất của chúng. Một người ra quyết định xuất sắc và người ra quyết định tồi đều sẽ phạm sai lầm. Sự khác biệt là nguyên nhân khiến họ mắc lỗi và tần suất mắc lỗi.

Cũng có một sự khác biệt giữa "Tôi tin rằng bạn đã đưa ra một quyết định tồi tệ" và "Tôi tin rằng bạn là một người ra quyết định tồi", điều này chỉ có thể được xác định bằng cách xem mô hình. Bất kỳ một sự kiện nào cũng có nhiều cách giải thích khác nhau, trong khi một mô hình hành vi có thể cho bạn biết rất nhiều về nguyên nhân gốc rễ. Có nhiều phẩm chất tạo nên một con người. Để hiểu từng yêu cầu 1) kích thích mẫu đáng tin cậy và 2) đồng bộ hóa (nghĩa là hỏi người đó tại sao và đưa ra phản hồi). Một số phẩm chất không yêu cầu cỡ mẫu lớn, ví dụ, chỉ cần một điểm dữ liệu để biết một người có thể hát hay không - và những người khác có nhiều quan sát (năm đến 10). Số lượng các quan sát cần thiết để phát hiện một mẫu chủ yếu phụ thuộc vào mức độ bạn nhận được đồng bộ sau mỗi lần quan sát. Một cuộc thảo luận chất lượng về cách thức và lý do tại sao một người cư xử theo một cách nhất định sẽ giúp bạn nhanh chóng hiểu được bức tranh lớn hơn.

109b) Đừng tin rằng tốt hay xấu ở một số thứ có nghĩa là người đó tốt hay xấu ở mọi thứ. Nhận ra rằng tất cả mọi người đều có điểm mạnh và điểm yếu.

... 110) Nếu ai đó đang làm công việc của họ kém, hãy xem xét liệu điều này có phải do học tập không đủ (tức là, đào tạo / kinh nghiệm) hoặc khả năng không phù hợp. Một điểm yếu do thiếu kinh nghiệm hoặc đào tạo hoặc do không đủ thời gian có thể được sửa chữa. Thiếu khả năng vốn có không thể. Không phân biệt được các nguyên nhân này là một lỗi phổ biến giữa các nhà quản lý, bởi vì các nhà quản lý thường miễn cưỡng tỏ ra không tử tế hoặc phán xét bằng cách nói rằng ai đó thiếu khả năng. Họ cũng biết mọi người đánh giá theo cách này có xu hướng đẩy lùi mạnh mẽ chống lại việc chấp nhận một điểm yếu vĩnh viễn. Các nhà quản lý cần phải vượt qua sự miễn cưỡng này. Trong sơ đồ tư duy của chúng ta thông qua cỗ máy sẽ tạo ra kết quả, hãy nghĩ về ...



... 111) Hãy nhớ rằng khi đánh giá con người, hai sai lầm lớn nhất là quá tự tin trong đánh giá của bạn và không đồng bộ với đánh giá đó. Đừng mắc phải những sai lầm đó.

111a) Nhận được đồng bộ theo cách không phân cấp liên quan đến đánh giá. Sự khác biệt lớn nhất giữa người quản lý và quản lý là mỗi người thực hiện tốt công việc của mình như thế nào. Trong hầu hết các tổ chức, các đánh giá chỉ chạy theo một hướng, với người quản lý đánh giá người quản lý. Người quản lý thường không đồng ý với đánh giá, đặc biệt là nếu nó tệ hơn so với tự đánh giá của nhân viên, bởi vì hầu hết mọi người tin rằng bản thân họ tốt hơn so với thực tế. Các nhà quản lý cũng có ý kiến của các nhà quản lý rằng trong hầu hết các công ty họ sẽ không dám đưa ra, vì vậy những hiểu lầm và phần nộ sẽ chấm dứt. Hành vi đòi truy này làm suy yếu tính hiệu quả của môi trường và các mối quan hệ giữa con người. Nó có thể tránh được bằng cách đồng bộ theo cách chất lượng cao.

111b) Tìm hiểu về người của bạn và để họ tìm hiểu về bạn bằng những cuộc trò chuyện thẳng thắn về những sai lầm và nguyên nhân sâu xa của họ. Bạn cần phải rõ ràng trong việc truyền đạt các đánh giá của bạn và cởi mở trong việc lắng nghe câu trả lời của mọi người. Điều này là để họ có thể hiểu được suy nghĩ của bạn và bạn có thể cởi mở xem xét quan điểm của họ. Vì vậy, cùng nhau bạn có thể làm việc để thiết lập con đường đào tạo và sự nghiệp của họ. Nhận biết và giao tiếp với mọi người. Điểm yếu là một trong những điều khó khăn nhất mà các nhà quản lý phải làm. Các nhà quản lý giỏi nhận ra rằng mặc dù khó khăn trong ngắn hạn, nhưng nó thực sự làm cho mọi thứ dễ dàng hơn trong dài hạn, bởi vì chi phí để có những người làm việc mà họ không thể xuất sắc là rất lớn. Hầu hết các nhà quản lý tại các công ty khác né tránh việc cởi mở với các đánh giá như chúng tôi nhấn mạnh; thông thường hơn, các nhà quản lý ở nơi khác có xu hướng ít thẳng thắn hơn trong việc truyền đạt quan điểm của họ, điều này không công bằng cũng không hiệu quả.

... 112) Giúp mọi người vượt qua nỗi đau khi khám phá điểm yếu của họ. Cảm xúc có xu hướng nóng lên trong hầu hết các bất đồng, đặc biệt là về những điểm yếu có thể có của ai đó. Nói một cách bình tĩnh, chậm và phân tích để tạo điều kiện giao tiếp. Nếu bạn bình tĩnh và cởi mở với quan điểm của người khác, họ sẽ ít có khả năng tắt các trao đổi logic hơn là nếu bạn cư xử theo cảm xúc. Đặt mọi thứ vào viễn cảnh bằng cách nhắc nhở họ rằng nỗi đau của họ là nỗi đau đi kèm với sự học hỏi và tiến hóa cá nhân - họ sẽ ở một nơi tốt hơn nhiều bằng cách đi đến sự thật. Cân nhắc việc yêu cầu họ đi xa và suy ngẫm khi họ bình tĩnh và có một cuộc trò chuyện tiếp theo sau vài ngày.

... 113) Nhận ra rằng khi bạn thực sự đồng bộ với mọi người về những điểm yếu, cho dù là của bạn hay của họ, họ có thể đúng. Đến thời điểm này là một thành tựu tuyệt vời. Khi bạn đạt được thỏa thuận, đó là một dấu hiệu tốt bạn đang ở đó. Đây là một trong những lý do chính tại sao người được đánh giá cần phải là người tham gia bình đẳng trong quá trình tìm kiếm sự thật. Vì vậy, khi bạn đồng ý, hãy viết nó vào thẻ bóng chày có liên quan. Thông tin này sẽ là một khối xây dựng quan trọng cho sự thành công trong tương lai.

... 114) Hãy nhớ rằng bạn không cần phải đi đến điểm "vượt quá một bóng tối của sự nghi ngờ" khi đánh giá con người. Thay vào đó, hãy làm việc để phát triển một sự hiểu biết "ngang bằng" lẫn nhau về một người có mức độ tự tin cao đẳng sau nó. Khi cần thiết, hãy dành thời gian để làm phong phú thêm sự hiểu biết này. Điều đó nói rằng, bạn không nên nhắm đến sự hiểu biết hoàn hảo. Sự hiểu biết hoàn hảo là không thể, và cố gắng để có được nó sẽ lãng phí thời gian và làm chậm tiến độ.

... 115) Hiểu rằng bạn sẽ có thể tìm hiểu nhiều nhất về những gì một người như thế nào và liệu họ có phải là một "nhấp chuột" cho công việc trong năm đầu tiên của họ. Bạn sẽ có thể đánh giá đại khái khả năng của ai đó sau sáu đến 12 tháng tiếp xúc gần gũi và nhiều bài kiểm tra và đồng bộ về họ. Một đánh giá tự tin hơn để bạn có thể thực hiện phân công vai trò tự tin hơn có thể sẽ mất khoảng 18 tháng. Dòng thời gian này tất nhiên sẽ phụ thuộc vào công việc, con người, số lượng liên lạc với người đó và bạn làm việc đó tốt như thế nào. Như tôi đã giải thích trong phần về thiết kế, tỷ lệ của các nhà quản lý cấp cao so với các nhà quản lý cấp dưới cũng như tỷ lệ của các nhà quản lý so với số người làm việc hai cấp dưới họ phải đủ nhỏ để đảm bảo truyền thông chất lượng và hiểu biết lẫn nhau. Nói chung, tỷ lệ đó không được nhiều hơn 1:10, tốt nhất là giống như 1: 5.

... 116) Tiếp tục đánh giá mọi người trong suốt thời gian của họ tại Bridgewater. Bạn sẽ hiểu họ hơn, nó sẽ giúp bạn đào tạo và định hướng họ, và bạn sẽ không bị mắc kẹt với một bức tranh lỗi thời. Quan trọng nhất, hãy đánh giá các giá trị và khả năng cốt lõi của mọi người là gì và đảm bảo rằng chúng bổ sung cho Bridgewater. Vì các giá trị và khả năng cốt lõi là lâu dài hơn các kỹ năng, nên chúng quan trọng hơn để xác định, đặc biệt là tại Bridgewater. Như đã đề cập, bạn sẽ có thể đánh giá đại khái khả năng của mọi người sau sáu đến 12 tháng tiếp xúc gần gũi và tự tin đánh giá họ sau 18 tháng.

Đừng nghỉ ngơi với đánh giá đó, tuy nhiên. Luôn tự hỏi nếu bạn sẽ thuê họ cho công việc đó biết những gì bạn biết bây giờ. Nếu không, hãy đưa họ ra khỏi công việc.

117) ĐÀO TẠO VÀ KIỂM TRA MỌI NGƯỜI THÔNG QUA KINH NGHIỆM

Nên...

... 118) Hiểu rằng đào tạo thực sự là hướng dẫn quá trình tiến hóa cá nhân. Nó đòi hỏi học viên phải cởi mở, đình chỉ cái tôi để tìm ra những gì anh ta đang làm tốt và kém, và quyết định phải làm gì về nó. Nó cũng đòi hỏi người huấn luyện phải cởi mở (và làm những việc khác đã đề cập trước đó). Sẽ là tốt nhất nếu có ít nhất hai giảng viên đáng tin cậy làm việc với mỗi học viên để sắp xếp các quan điểm về những gì các học viên là như thế nào. Như đã giải thích trước đây, việc đào tạo nên thông qua những kinh nghiệm được chia sẻ giống như một người hướng dẫn trượt tuyết trượt tuyết với học sinh của mình, tức là, nó nên là một mối quan hệ tập sự.

... 119) Biết rằng kinh nghiệm tạo ra nội tâm hóa. Một sự khác biệt rất lớn tồn tại giữa học tập "cuốn sách" dựa trên trí nhớ và học tập thực hành. Một sinh viên y khoa đã "học" để thực hiện một ca phẫu thuật trong lớp học y khoa của mình đã không học nó giống như một bác sĩ đã thực hiện một số ca phẫu thuật. Trong trường hợp đầu tiên, việc học được lưu trữ trong tâm trí có ý thức, và sinh viên y khoa rút tiền vào ngân hàng bộ nhớ của mình để ghi nhớ những gì mình đã học. Trong trường hợp thứ hai, những gì bác sĩ đã học được qua kinh nghiệm thực hành được lưu trữ trong tiềm thức và bật lên mà không có ý thức nhớ lại nó từ ngân hàng bộ nhớ. Những người xuất sắc trong học tập sách có xu hướng gọi từ bộ nhớ những gì họ đã học để làm theo hướng dẫn được lưu trữ. Những người khác giỏi hơn trong học tập nội tâm sử dụng những suy nghĩ chảy ra từ tiềm thức của họ. Người trượt tuyết có kinh nghiệm không đọc các hướng dẫn về cách trượt tuyết và sau đó thực hiện chúng; đúng hơn, anh ta làm tốt "không suy nghĩ", giống như cách anh ta thở mà không suy nghĩ. Hiểu những khác biệt này là điều cần thiết. [67] Hãy nhớ rằng kinh nghiệm tạo ra nội tâm hóa. Làm nhiều việc dẫn đến nội tâm hóa, điều này tạo ra một chất lượng hiểu biết nói chung là vượt trội hơn rất nhiều so với việc học tập có trí tuệ.

... 120) Cung cấp thông tin phản hồi liên tục để đưa việc học vào quan điểm. Hầu hết đào tạo đến từ làm và nhận được đồng bộ về hiệu suất. Phản hồi nên bao gồm các đánh giá về những gì đang thành công và những gì không tương xứng với tình hình thực tế hơn là trong nỗ lực cân bằng những lời khen và phê bình. Bạn là người quản lý và bạn muốn máy của mình hoạt động như dự định. Để làm được điều đó, nhân viên phải đáp ứng mong đợi và chỉ bạn mới có thể giúp họ hiểu họ đang ở đâu trong mối quan hệ với kỳ vọng. Khi điểm mạnh và điểm yếu trở nên rõ ràng hơn, trách nhiệm có thể được điều chỉnh phù hợp hơn để giúp máy hoạt động tốt hơn và tạo điều kiện cho sự tiến hóa cá nhân. Điều này càng được thực hiện mạnh mẽ, quá trình tiến hóa sẽ càng nhanh. Vì vậy, bạn phải liên tục nhận được đồng bộ về hiệu suất của nhân viên.

... 121) Hãy nhớ rằng mọi thứ đều là nghiên cứu điển hình. Hãy suy nghĩ về những gì nó là một trường hợp và những nguyên tắc áp dụng.

... 122) Dạy người của bạn câu cá hơn là cho chúng câu cá. Đó là một dấu hiệu xấu khi bạn nói với mọi người những gì họ nên làm bởi vì hành vi đó thường phản ánh quản lý vi mô hoặc không có khả năng về phía người được quản lý. Thay vào đó, bạn nên được đào tạo và thử nghiệm. Vì vậy, hãy cho mọi người suy nghĩ của bạn về cách họ có thể tiếp cận quyết

định của họ hoặc cách thức và lý do bạn sẽ vận hành trong đôi giày của họ, nhưng đừng ra lệnh cho họ. Hầu như tất cả những gì bạn sẽ làm là liên tục đồng bộ về cách họ đang làm mọi thứ và khám phá lý do tại sao.

... 123) Nhận ra rằng đôi khi tốt hơn là để mọi người phạm sai lầm để họ có thể học hỏi từ họ hơn là nói với họ quyết định tốt hơn. Tuy nhiên, vì các kết nối giữa nguyên nhân và kết quả có thể bị hiểu sai, cung cấp phản hồi cho những người này là điều cần thiết cho quá trình học tập.

123a) Khi phê bình, hãy cố gắng đưa ra những gợi ý hữu ích. Mục tiêu của bạn là giúp mọi người hiểu và cải thiện, vì vậy những đề xuất của bạn rất quan trọng. Đưa ra đề xuất cũng giúp những người bị chỉ trích hiểu rằng mục tiêu của bạn là giúp họ và Bridgewater, không làm tổn thương họ.

123b) Học hỏi từ thành công cũng như từ thất bại. Chỉ ra các ví dụ về các công việc được thực hiện tốt và nguyên nhân thành công. Điều này củng cố hành vi tốt và tạo ra các mô hình vai trò cho những người đang học.

... 124) Biết những loại sai lầm nào được chấp nhận và không thể chấp nhận được và không cho phép những người làm việc cho bạn thực hiện những lỗi không thể chấp nhận được. Khi xem xét những thất bại mà bạn sẵn sàng cho phép để thúc đẩy việc học thông qua thử và sai, hãy cân nhắc thiệt hại tiềm ẩn của một sai lầm so với lợi ích của việc học tăng dần. Khi xác định vĩ độ nào tôi sẵn sàng cung cấp cho mọi người, tôi nói: "Tôi sẵn sàng để bạn cào hoặc làm hỏng chiếc xe, nhưng tôi sẽ không đặt bạn vào vị trí mà tôi nghĩ rằng bạn có thể gặp rủi ro đáng kể."

... 125) Nhận ra rằng việc sửa đổi hành vi thường mất khoảng 18 tháng để củng cố liên tục. Bước đầu tiên là trí thức hóa cách làm việc tốt nhất. Nếu bạn không có vóc dáng, bạn phải hiểu rằng bạn không có vóc dáng, bạn phải muốn có được vóc dáng và bạn phải hiểu cách để có được vóc dáng: "Tôi muốn trở nên cân đối bằng cách ăn uống tốt và tập thể dục." Sau đó trí tuệ sẽ chiến đấu với những ham muốn và cảm xúc. Với quyết tâm, trí tuệ sẽ vượt qua những trở ngại để làm những gì cần thiết để đạt được mục tiêu, và hành vi mong muốn sẽ xảy ra. Sau khi thực hiện điều đó một cách nhất quán trong 18 tháng, hành vi mới sẽ được tiếp thu.

... 126) Huấn luyện người; đừng phục hồi chúng. Đào tạo là một phần trong kế hoạch phát triển kỹ năng của mọi người và giúp họ phát triển. Phục hồi chức năng là quá trình cố gắng tạo ra sự thay đổi đáng kể về giá trị và / hoặc khả năng của mọi người. Vì các giá trị và khả năng rất khó thay đổi, việc phục hồi thường mất quá nhiều thời gian và quá khó để thực hiện tại Bridgewater. Nếu cố gắng, nó thường được hướng dẫn tốt nhất bởi các chuyên gia trong thời gian dài. Những người có giá trị không phù hợp và khả năng không phù hợp để đáp ứng yêu cầu công việc của họ có tác động tàn phá đối với tổ chức. Chúng nên được sắp xếp hợp lý (xem phần nguyên tắc về sắp xếp).

126a) Một lỗi phổ biến: đào tạo và kiểm tra một người biểu diễn kém để xem liệu anh ta hoặc cô ta có thể có được các kỹ năng cần thiết mà không đồng thời cố gắng đánh giá khả năng của họ. Các kỹ năng có thể dễ dàng kiểm tra, vì vậy chúng phải dễ xác định.

Biết họ ít quan trọng hơn hiểu biết về khả năng của mọi người. Điều đó làm cho việc chọn người có kỹ năng phù hợp tương đối dễ dàng. Khả năng, đặc biệt là khả năng não phải, khó đánh giá hơn. Khi nghĩ về lý do tại sao một người nào đó là một người biểu diễn kém, hãy cởi mở xem xét liệu đó có phải là vấn đề với khả năng của họ không. Giá trị là khó khăn nhất và mất nhiều thời gian nhất để đánh giá.

... 127) Sau khi bạn quyết định "điều gì là sự thật" (nghĩa là sau khi bạn tìm ra người của bạn là người như thế nào), hãy suy nghĩ cẩn thận về "phải làm gì với điều đó." Như đã đề cập trước đây, điều quan trọng là phải suy nghĩ về "điều gì là sự thật" và suy nghĩ về "phải làm gì về nó." Tìm hiểu những gì thực sự cần có thời gian - thường là vài tháng với một cỡ mẫu lớn. Tìm hiểu phải làm gì về nó (tức là, thiết kế) nhanh hơn nhiều -

thường là giờ hoặc ngày - nhưng nó không phải là tức thời. Mọi người thường nhảy vào quyết định hoặc không đưa ra quyết định.

128) SẮP XẾP MỌI NGƯỜI VÀO CÔNG VIỆC PHÙ HỢP HOẶC SA THẢI HỌ

Nên...

... 129) Khi bạn thấy rằng ai đó không phải là một "cú nhấp chuột" tốt cho công việc, hãy đưa họ ra khỏi đó càng sớm càng tốt. Nếu bạn đang mong đợi / mong muốn mọi người sẽ tốt hơn nhiều trong tương lai gần so với trước đây, thì bạn đang mắc một sai lầm nghiêm trọng - thay vào đó, hãy sắp xếp mọi người. Những người liên tục hoạt động theo một cách nhất định có thể sẽ tiếp tục vận hành theo cách đó vì hành vi đó phản ánh những gì họ thích. Vì mọi người thường thay đổi chậm (tốt nhất), bạn nên mong đợi cải thiện chậm (tốt nhất), vì vậy thay vì hy vọng cải thiện, bạn cần sắp xếp mọi người hoặc thay đổi thiết kế để bổ sung cho họ. Vì việc thay đổi thiết kế để phù hợp với điểm yếu của mọi người nói chung là một ý tưởng tồi, nên nói chung là tốt hơn để sắp xếp mọi người.

Đôi khi những người tốt "mất hợp" vì họ không thể sớm phát triển thành các bên có trách nhiệm. Có một vấn đề với phẩm chất của họ hoặc sẽ mất quá nhiều thời gian để đào tạo họ tốt. Một số người này có thể giỏi ở một vị trí khác trong Bridgewater. Hãy nhớ rằng xác định thất bại và học hỏi từ nó là một phần của quá trình tiến hóa. Hãy chắc chắn rằng bạn ghi lại các lý do trên "thẻ bóng chày" có liên quan và suy nghĩ xem bước tiếp theo tốt cho cá nhân đó là gì.

... 130) Biết rằng việc giữ ai đó trong một công việc không phù hợp với nó còn tệ hơn nhiều so với việc sa thải ai đó. Đừng thu thập người. Bắn người không phải là vấn đề lớn - chắc chắn không có vấn đề gì lớn bằng việc giữ người thực hiện kém, bởi vì giữ một người trong công việc mà họ không phù hợp là điều tồi tệ đối với người đó (vì nó ngăn cản sự tiến hóa cá nhân) và cộng đồng của chúng ta (bởi vì tất cả chúng ta đều phải gánh chịu hậu quả và nó làm xói mòn chế độ nhân tài). Hãy xem xét các chi phí khổng lồ của việc không sa thải ai đó không phù hợp với công việc: chi phí cho hiệu suất kém trong một thời gian dài; tác động tiêu cực đến môi trường; thời gian và công sức lãng phí khi cố gắng đào tạo con người; và nỗi đau lớn hơn của sự chia ly liên quan đến một người nào đó đã ở đây một thời gian (giả sử, năm năm trở lên) so với ai đó buông tay chỉ sau một năm.

... 131) Khi mọi người "không có hộp", hãy xem xét liệu có một hộp mở tại Bridgewater sẽ phù hợp hơn không. Nếu không, hãy sa thải họ. Hãy nhớ rằng chúng tôi thuê những người không lấp đầy công việc đầu tiên của họ tại Bridgewater cũng không phải chủ yếu cho các kỹ năng của họ. Chúng tôi đang cố gắng chọn những người mà chúng tôi muốn chia sẻ cuộc sống của chúng tôi. Chúng tôi hy vọng mọi người sẽ phát triển ở đây. Bởi vì các nhà quản lý có ý tưởng tốt hơn về điểm mạnh và điểm yếu của mọi người và sự phù hợp của họ trong văn hóa của chúng tôi so với những gì xuất hiện từ quá trình phỏng vấn, bạn có thông tin vô giá để đánh giá họ về vai trò khác tại Bridgewater.

... 132) Đừng hạ thấp tiêu chuẩn. Nếu một người không thể hoạt động nhất quán với yêu cầu xuất sắc và sự thật triệt để của chúng tôi và không thể đến tiêu chuẩn trong khung thời gian chấp nhận được, họ phải

ĐỂ NHẬN THỨC, CHẨN ĐOÁN VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ...

133) LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHẬN THỨC VẤN ĐỀ MỘT CÁCH HIỆU QUẢ Nên...

... 134) Hãy ghi nhớ Quy trình 5 bước được giải thích trong Phần 2.

... 135) Nhận ra rằng nhận thức vấn đề là bước thiết yếu đầu tiên để quản lý tuyệt vời. Như trong tự nhiên, nếu bạn không thể nhìn thấy những gì đang xảy ra xung quanh mình, bạn sẽ xấu đi và cuối cùng sẽ chết. Những người có thể 1) nhận thức vấn đề; 2) quyết định những gì cần làm về họ; và 3) có được những điều này được thực hiện có thể là người quản lý tuyệt vời.

... 136) Hiểu rằng các vấn đề là nhiên liệu để cải thiện. Các vấn đề giống như gỗ bị ném vào động cơ đầu máy, bởi vì đốt chúng lên, tức là phát minh và thực hiện các giải pháp - đẩy chúng ta về phía trước. Các vấn đề thường là biểu hiện của nguyên nhân gốc rễ, vì vậy chúng cung cấp manh mối để cải thiện. Hầu hết các phong trào hướng tới sự xuất sắc đến từ việc loại bỏ các vấn đề bằng cách tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ của họ và thực hiện các thay đổi được đền đáp nhiều lần trong tương lai. Vì vậy, việc tìm kiếm các vấn đề sẽ khiến bạn phấn khích vì bạn đã tìm thấy một cơ hội để cải thiện.

... 137) Bạn cần có khả năng nhận thức nếu mọi thứ ở trên tiêu chuẩn (tức là đủ tốt) hoặc bên dưới tiêu chuẩn (tức là không đủ tốt) và bạn cần chắc chắn rằng mọi người của bạn cũng có thể. Điều đó đòi hỏi khả năng tổng hợp.

... 138) Đừng dung thứ xấu. Quá thường xuyên tôi quan sát những người quan sát xấu và chịu đựng nó. Đôi khi, vì họ không đủ can đảm để thực hiện những thay đổi cần thiết và đôi khi là vì họ không biết cách khắc phục. Cả hai đều rất tệ. Nếu họ bị mắc kẹt, họ cần tìm kiếm lời khuyên của những người đáng tin cậy để thực hiện các thay đổi cần thiết và nếu điều đó không hiệu quả, họ cần phải leo thang.

... 139) **"Hương vị súp."** Một người phục vụ tốt liên tục ném thử thức ăn ra khỏi bếp của anh ta và đánh giá nó dựa trên tầm nhìn của anh ta về những gì tuyệt vời. Một người quản lý tốt cần phải làm như vậy.

... 140) **Có càng nhiều mắt tìm kiếm vấn đề càng tốt.** Khuyến khích mọi người mang vấn đề đến cho bạn và xem xét chúng một cách cẩn thận. Nếu mọi người trong khu vực của bạn cảm thấy có trách nhiệm với sự thịnh vượng của khu vực đó và cảm thấy thoải mái khi nói về các vấn đề, thì rủi ro của bạn khi nhìn thấy chúng sẽ ít hơn nhiều so với việc bạn là người duy nhất làm việc này. Điều này sẽ giúp bạn nhận thức các vấn đề, đạt được những ý tưởng tốt nhất và giữ cho bạn và mọi người đồng bộ.

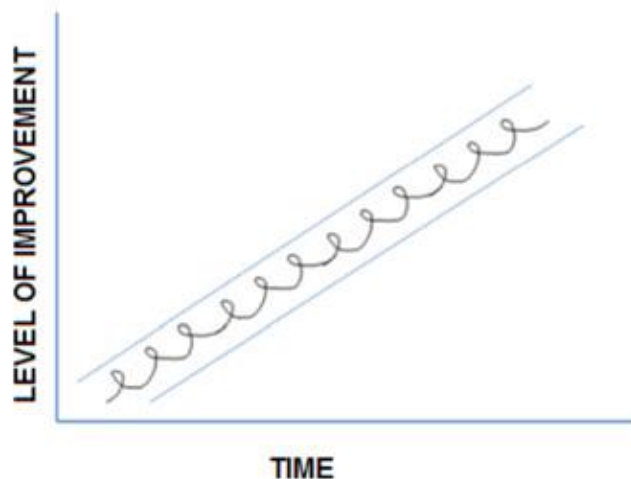
140a) "Bật nút chai." Bạn có trách nhiệm đảm bảo rằng thông tin liên lạc từ người của bạn được truyền tải tự do.

140b) Giữ mọi người có trách nhiệm để đưa ra khiếu nại của họ. Tự hỏi bản thân: 1) có ai nghĩ có gì đó không ổn; 2) đã làm điều này dẫn đến một cuộc thảo luận thích hợp; và 3) nếu họ cảm thấy vấn đề không dẫn đến phản ứng thích hợp, họ có leo thang không? Đó là cách nó phải như vậy.

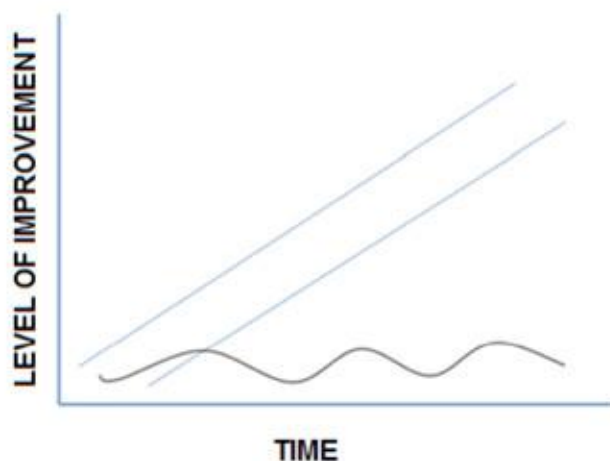
140c) Người lãnh đạo phải khuyến khích sự bất đồng và vô tư hoặc cởi mở.

140d) Những người gần nhất với một số công việc nhất định có thể hiểu rõ họ nhất, hoặc ít nhất là có những quan điểm bạn cần hiểu, vì vậy những người đó rất cần thiết để tạo ra sự cải thiện.

... 141) **Để nhận biết các vấn đề, hãy so sánh bộ phim đang diễn ra như thế nào so với kịch bản của bạn, tức là so sánh hoạt động thực tế của máy và kết quả mà nó tạo ra để hình dung về cách thức hoạt động của nó và kết quả bạn mong đợi.** Miễn là bạn có hình dung về những kỳ vọng của bạn trong tâm trí để so sánh với kết quả thực tế, bạn sẽ lưu ý những sai lệch để bạn có thể đối phó với chúng. Ví dụ: nếu bạn mong muốn cải tiến nằm trong một phạm vi cụ thể ...



... and it ends up looking like this...



... bạn sẽ biết bạn cần phải tìm ra nguyên nhân gốc rễ để đối phó với nó. Nếu bạn không, quỹ đạo có thể sẽ tiếp tục.

... 142) Đừng sử dụng "chúng ta" ẩn danh và "họ", vì điều đó che dấu trách nhiệm cá nhân - sử dụng tên cụ thể. Ví dụ: đừng nói "chúng ta" hoặc "họ" đã xử lý nó không tốt. Cũng nên tránh: "Chúng ta nên ..." hoặc "Chúng ta là ...". Ai là "chúng ta"? Chính xác thì ai nên, ai đã phạm sai lầm, hay ai đã làm một công việc tuyệt vời? Sử dụng tên cụ thể. Đừng làm suy yếu trách nhiệm cá nhân với sự mơ hồ. Khi đặt tên, cũng tốt để nhắc mọi người về các nguyên tắc liên quan như "sai lầm là tốt nếu chúng dẫn đến việc học."

... 143) Hãy thật cụ thể về các vấn đề; đừng bắt đầu với những khái quát Ví dụ: đừng nói, "Cố vấn khách hàng không giao tiếp tốt với các nhà phân tích." Hãy cụ thể: nêu tên mà các cố vấn khách hàng không làm tốt điều này và theo những cách nào. Bắt đầu với các chi tiết cụ thể và sau đó quan sát các mẫu.

... 144) Công cụ: Sử dụng các công cụ sau để nắm bắt các vấn đề: nhật ký sự cố, số liệu, khảo sát, danh sách kiểm tra, chuyên gia tư vấn bên ngoài và kiểm toán viên nội bộ.

1) Nhật ký sự cố: Một vấn đề hoặc "vấn đề" cần được ghi lại rất dễ xác định: bất cứ điều gì sai. Nhật ký sự cố hoạt động giống như một bộ lọc nước bắt rác. Bằng cách kiểm tra rác và xác định nguồn gốc từ đâu, bạn có thể xác định cách loại bỏ rác tại nguồn. Bạn chẩn đoán nguyên nhân gốc rễ cho các vấn đề ghi nhật ký giống như cách đi sâu (giải thích bên dưới) trong đó nhật ký phải bao gồm đánh giá thẳng thắn về những đóng góp cá nhân cho các vấn đề bên cạnh điểm mạnh và điểm yếu của chúng. Khi bạn đưa ra những thay đổi sẽ làm giảm hoặc loại bỏ rác, nước sẽ trở nên sạch hơn. Ngoài việc sử dụng nhật ký sự cố để bắt các sự cố, bạn có thể sử dụng chúng để đo lường số lượng và loại sự cố và do đó chúng có thể là thước đo hiệu quả của hiệu suất. Một thách thức chung để khiến mọi người sử dụng nhật ký các vấn đề là đôi khi chúng được xem là phương tiện để đổ lỗi cho mọi người. Bạn phải khuyến khích sử dụng bằng cách làm rõ

mức độ cần thiết của chúng, thưởng cho việc sử dụng tích cực và trừng phạt việc không sử dụng. Ví dụ, nếu có sự cố xảy ra và không nằm trong nhật ký sự cố, những người có liên quan sẽ gặp rắc rối lớn. Nhưng nếu có gì đó không ổn và nó ở đó (và, lý tưởng nhất, được chẩn đoán đúng), những người có liên quan có thể sẽ được khen thưởng hoặc khen ngợi. Nhưng phải có trách nhiệm cá nhân.

2) Số liệu: Số liệu chi tiết đo lường hiệu suất của từng cá nhân, nhóm và hệ thống. Hãy chắc chắn rằng các số liệu này không bị "đánh bạc" để chúng không còn truyền tải một hình ảnh thực sự. Nếu số liệu của bạn đủ tốt, bạn có thể có được cái nhìn đầy đủ và chính xác về những gì người của bạn đang làm và họ đang làm tốt đến mức nào mà bạn gần như có thể quản lý thông qua các số liệu. Tuy nhiên, thậm chí đừng nghĩ đến việc sử dụng các số liệu cho đến nay! Thay vào đó, sử dụng các số liệu để đặt câu hỏi và khám phá. Hãy nhớ rằng bất kỳ số liệu đơn lẻ có thể đánh lừa. Bạn cần đủ bằng chứng để thiết lập các mẫu. Các số liệu và 360 đánh giá tiết lộ các mẫu giúp dễ dàng đạt được thỏa thuận về điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên. Tất nhiên, những người cung cấp thông tin cho các số liệu phải đưa ra các đánh giá chính xác. Có nhiều cách khác nhau để tạo điều kiện cho sự chính xác này. Một sự miễn cưỡng quan trọng có thể được phát hiện bằng cách nhìn vào điểm trung bình mỗi học sinh đưa ra; những người cho điểm trung bình cao hơn nhiều có thể là những học sinh dễ dàng. Tương tự hữu ích là "xếp hạng bắt buộc", trong đó mọi người phải xếp hạng hiệu suất đồng nghiệp từ tốt nhất đến kém nhất. Xếp hạng cưỡng bức về cơ bản giống như "chấm điểm trên một đường cong". Các số liệu cho phép phân loại độc lập giữa các bộ phận và / hoặc nhóm đặc biệt có giá trị.

3) Khảo sát (của nhân viên và của khách hàng).

... 145) Lý do phổ biến nhất mà các vấn đề không nhận thấy được là vấn đề mà tôi gọi là vấn đề "ếch trong nước sôi". Giả sử, nếu bạn ném một con ếch vào nồi nước sôi, nó sẽ lập tức nhảy ra ngoài. Nhưng nếu bạn cho một con ếch vào nước ở nhiệt độ phòng và dần dần đun sôi nước, con ếch sẽ giữ nguyên vị trí và đun sôi đến chết. Có một xu hướng mạnh mẽ để làm quen và chấp nhận những điều rất xấu sẽ gây sốc nếu nhìn bằng đôi mắt tươi.

... 146) Trong một số trường hợp, mọi người chấp nhận các vấn đề không thể chấp nhận được vì chúng được coi là quá khó để khắc phục. Tuy nhiên, việc khắc phục các sự cố không thể chấp nhận thực sự dễ dàng hơn nhiều so với việc không khắc phục chúng, bởi vì không khắc phục chúng sẽ khiến bạn đau khổ. Chúng sẽ dẫn đến kết quả mãn tính không thể chấp nhận, căng thẳng, làm việc nhiều hơn và có thể khiến bạn bị sa thải. Vì vậy, hãy nhớ một trong những nguyên tắc quản lý đầu tiên: bạn phải khắc phục sự cố hoặc leo thang chúng (nếu cần, lặp đi lặp lại) nếu bạn không thể khắc phục chúng. Không có khác, hoặc dễ dàng hơn, thay thế.

146a) Các vấn đề có giải pháp tốt, có kế hoạch hoàn toàn khác với những vấn đề không có. Phổ của tính xấu so với tính tốt với các vấn đề trông như thế này:

a) Chúng không được xác định (tệ nhất);

- b) Xác định nhưng không có giải pháp theo kế hoạch (tốt hơn);
- c) Xác định với một giải pháp tốt, có kế hoạch (tốt); và
- d) Đã giải quyết (tốt nhất).

Tuy nhiên, tình huống tồi tệ nhất cho tinh thần là trường hợp thứ hai: được xác định nhưng không có giải pháp theo kế hoạch. Vì vậy, điều thực sự quan trọng là xác định vấn đề thuộc về loại nào.

147) CHẨN ĐOÁN ĐIỂU HIỂU RÕ ĐÂU LÀ TRIỆU CHỨNG CỦA VẤN ĐỀ

So...

... 148) Nhận ra rằng tất cả các vấn đề chỉ là biểu hiện của nguyên nhân gốc rễ của chúng, vì vậy hãy chẩn đoán để hiểu vấn đề là gì. Đừng giải quyết vấn đề của bạn như một lần. Chúng là kết quả được tạo ra bởi máy của bạn, bao gồm thiết kế và con người. Nếu thiết kế xuất sắc và con người xuất sắc, kết quả sẽ tuyệt vời (mặc dù không hoàn hảo). Vì vậy, khi bạn gặp vấn đề, chẩn đoán của bạn nên nhìn vào thiết kế và mọi người để xác định điều gì



làm bạn thất bại và tại sao.

... 149) Hiểu rằng chẩn đoán là nền tảng cho cả mối quan hệ tiến triển và chất lượng.

Một cuộc thăm dò trung thực và hợp tác về các vấn đề với những người xung quanh sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn về lý do tại sao những vấn đề này xảy ra để chúng có thể được khắc phục. Bạn cũng sẽ hiểu nhau hơn, hãy là chính mình và xem những người xung quanh bạn có hợp lý không và / hoặc thực thi sự hợp lý của họ. Hơn nữa, bạn sẽ giúp người của bạn phát triển và ngược lại. Vì vậy, quá trình này không chỉ là quản lý tốt là gì; nó cũng là cơ sở cho sự phát triển cá nhân và tổ chức và là cách để thiết lập các mối quan hệ sâu sắc và có ý nghĩa. Bởi vì nó bắt đầu và kết thúc với cách bạn tiếp cận sai lầm, tôi hy vọng rằng tôi đã truyền đạt lý do tại sao tôi tin thái độ này và cách tiếp cận để xử lý sai lầm là rất quan trọng.

... 150) Đặt các câu hỏi sau khi chẩn đoán. Những câu hỏi này nhằm xem xét vấn đề (nghĩa là, kết quả không phù hợp với mục tiêu) như là một biểu hiện của "cỗ máy" của bạn. Nó thực hiện điều này trước tiên bằng cách kiểm tra các bên có trách nhiệm tưởng tượng rằng máy sẽ hoạt động như thế nào, sau đó kiểm tra cách thức hoạt động của nó và sau đó kiểm tra sự không nhất quán. Nếu bạn có được thành thạo trong quá trình này, sẽ mất từ 10 đến 20 phút. Như đã đề cập trước đây, nó nên được thực hiện liên tục để bạn có cơ mẫu lớn và không có trường hợp nào là vấn đề lớn.

1) Hỏi người gặp vấn đề: Bạn đã trải nghiệm cận lâm sàng nào?

2) *Hỏi người quản lý khu vực: Có một bên chịu trách nhiệm rõ ràng cho toàn bộ máy có thể mô tả máy cho bạn và trả lời câu hỏi của bạn về cách máy hoạt động so với mong đợi không? Ai sở hữu trách nhiệm này?*

- *Không che giấu trách nhiệm cá nhân Tên sử dụng cụ thể.*

3) *Hỏi bên chịu trách nhiệm: "Bản đồ tinh thần" về cách thức hoạt động của nó?*

- *"Bản đồ tinh thần" về cơ bản là hình dung về những gì đáng lẽ phải xảy ra.*
- *Để thực tế, "bản đồ tinh thần" (nghĩa là, các thiết kế mà bạn mong đợi sẽ hoạt động tốt) nên tính đến thực tế là mọi người không hoàn hảo. Họ nên dẫn đến thành công nào.*

4) *Hỏi chủ sở hữu trách nhiệm: Điều gì, nếu có gì, đã phá vỡ trong tình huống này? Có vấn đề gì với thiết kế (tức là, người được cho là phải làm gì) hoặc với cách mọi người trong thiết kế cư xử?*

- *So sánh bản đồ tinh thần của "những gì nên xảy ra" với "những gì đã xảy ra" để xác định khoảng cách.*
- *Nếu các bước của máy được tuân theo, hãy hỏi, "Máy có được thiết kế tốt không?" Nếu không, có vấn đề gì với máy?*

5) *Hỏi những người liên quan tại sao họ xử lý vấn đề theo cách họ đã làm. Các nguyên nhân gần đúng của vấn đề (ví dụ: "Không làm XYZ") là gì? Chúng sẽ được mô tả bằng cách sử dụng các động từ - ví dụ: "Harry did XYZ." Nguyên nhân gốc rễ là gì? Chúng sẽ được mô tả. Ví dụ: đào tạo / kinh nghiệm không đầy đủ, thiếu tầm nhìn, thiếu khả năng, thiếu phán đoán, v.v. Nói cách khác, nguyên nhân gốc rễ không phải là một hành động hay phản ứng - đó là một lý do.*

- *Sẵn sàng chạm vào dây thần kinh.*

6) *Hỏi những người liên quan: Điều này có phù hợp rộng rãi với các mẫu trước đó (có / không / không chắc chắn) không? Giải pháp hệ thống là gì? Con người / máy móc / trách nhiệm nên phát triển như thế nào do vấn đề này?*

- *Xác nhận rằng giải quyết vấn đề ngắn hạn đã được giải quyết.*
- *Xác định các bước cần thực hiện cho các giải pháp dài hạn và ai chịu trách nhiệm cho các bước đó. Đặc biệt:*

a. Có trách nhiệm cần phân công hoặc làm rõ hơn?

b. Có thiết kế máy cần phải được làm lại?

c. Có những người phù hợp với vai trò của họ cần được đánh giá?

... 151) Hãy nhớ rằng nguyên nhân gốc rễ không phải là một hành động mà là một lý do. Nó được mô tả bằng cách sử dụng tính từ chứ không phải động từ. Tiếp tục hỏi "tại sao" để tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ và đừng quên kiểm tra vấn đề với mọi người. Trên thực tế,

vì hầu hết mọi việc được thực hiện hoặc không được thực hiện do ai đó quyết định thực hiện chúng hoặc không thực hiện chúng theo một cách nhất định, hầu hết các nguyên nhân gốc rễ có thể được truy tìm đến những người cụ thể, đặc biệt là "bên có trách nhiệm". Khi vấn đề thuộc về một người, bạn phải hỏi tại sao người đó mắc lỗi để lấy nguyên nhân thực sự và bạn cần phải chính xác trong việc chẩn đoán lỗi ở một người vì bạn đang chẩn đoán lỗi ở một người mảnh thiết bị.

Ví dụ, quy trình khám phá nguyên nhân gốc có thể tiến hành như sau:

- "Vấn đề là do lập trình xấu."

- "Tại sao có lập trình xấu?"

- "Bởi vì Harry lập trình nó rất tệ."

- "Tại sao Harry lập trình xấu?"

- "Bởi vì anh ta không được đào tạo tốt và vì anh ta đang vội vàng."

- "Tại sao anh ta không được đào tạo tốt? Người quản lý của anh ta biết rằng anh ta không được đào tạo tốt và dù sao anh ta cũng làm công việc đó, hoặc anh ta không biết?"

Cuối cùng, nó sẽ đi xuống những gì mọi người hoặc thiết kế là như thế nào.

... 152) Xác định thất bại ở bước nào xảy ra trong Quy trình 5 bước. Nếu một người bị thất bại kinh niên thì đó là do thiếu đào tạo hoặc thiếu khả năng. Đó là cái gì? Người nào thất bại trong năm bước? Các bước khác nhau đòi hỏi khả năng khác nhau.

1. Đặt mục tiêu: Điều này đòi hỏi tư duy, tầm nhìn và giá trị lớn phù hợp với cộng đồng của chúng ta. (Sẽ rất hữu ích khi hỏi liệu bên có trách nhiệm có đánh mất các mục tiêu hay không hoặc liệu anh ta hoặc cô ta có đặt ra các mục tiêu không phù hợp với Bridgewater hay không.)

2. Vấn đề về nhận thức: Điều này đòi hỏi nhận thức, khả năng tổng hợp và không dung nạp tính xấu (nghĩa là, một số người nhìn thấy tính xấu nhưng không đủ bản tâm để tự đẩy mình ra để loại bỏ nó). Tất nhiên, có quan điểm (thường đạt được thông qua kinh nghiệm) sẽ giúp tất cả các bước.

3. Chẩn đoán: Điều này đòi hỏi logic, sự quyết đoán và tinh thần cởi mở. Bạn phải sẵn sàng có những cuộc thảo luận cởi mở và / hoặc khó khăn để có được sự thật.

4. Thiết kế: Điều này đòi hỏi sự sáng tạo và trực quan thực tế.

5. Thực hiện các nhiệm vụ: Điều này đòi hỏi sự quyết tâm và tự giác.

Nếu bạn 1) xác định tại những bước nào thì những thất bại kinh niên đang xảy ra và 2) hãy xem, nếu có, trong số những khả năng này mà người đó thiếu, bạn sẽ đi một chặng đường dài để chẩn đoán vấn đề.

... 153) Hãy nhớ rằng một chẩn đoán thích hợp đòi hỏi một cuộc thảo luận chất lượng, hợp tác và trung thực để có được sự thật. Đừng chỉ đưa ra phán quyết của bạn mà không khám phá sai lầm, bởi vì có khả năng cao là bạn không biết câu trả lời. Đừng kiêu ngạo. Bạn có thể có một lý thuyết về những gì đã xảy ra, và lý thuyết đó nên được khám phá với những người khác có liên quan. Nếu bạn và những người khác có tư tưởng cởi mở, bạn gần như chắc chắn sẽ có một phân tích chất lượng sẽ cung cấp cho mọi người lý thuyết làm việc để khám phá hoặc bạn sẽ đưa ra kết luận có thể được sử dụng cho giai đoạn thiết kế. Và nếu bạn làm điều này bất cứ khi nào vấn đề tái diễn, cuối cùng bạn và những người khác sẽ phát hiện ra nguyên nhân gốc rễ.

... 154) Hãy nhớ rằng chẩn đoán sẽ tạo ra kết quả. Nếu không thì không có mục đích trong đó. Kết quả có thể không có dạng thỏa thuận, nhưng ở mức tối thiểu nó phải ở dạng lý thuyết về nguyên nhân gốc (nên viết ra để bạn có một tập hợp các dấu chấm tổng hợp để sử dụng để xác định các mẫu) và rõ ràng về những gì nên được thực hiện trong tương lai để bảo vệ chống lại chúng, hoặc thu thập thông tin để tìm hiểu.

... 155) Đừng tạo ra quá nhiều từ một "dấu chấm" - tổng hợp một bức tranh phong phú hơn bằng cách nhanh chóng tạo ra nhiều "dấu chấm" và tạo hình tam giác với những người khác. Một dấu chấm là một kết quả cụ thể. Khi bạn chẩn đoán để hiểu lý do nó xảy ra, bạn đang "ép" dấu chấm. Đừng cố gắng vắt quá nhiều một dấu chấm - nó chỉ có thể cho bạn biết rất nhiều. Thay vào đó, hãy cố gắng thu thập và ép một loạt các dấu chấm theo cách 80/20, hình tam giác với các chấm của người khác, để bạn có thể tổng hợp một bức tranh vẽ điểm nhấn về con người.

... 156) Duy trì tổng hợp mới nổi bằng cách chẩn đoán liên tục - Bạn phải có khả năng phân loại, hiểu và quan sát sự phát triển của các bộ phận khác nhau trong máy / hệ thống của bạn theo thời gian và tổng hợp sự hiểu biết này thành một bức tranh về cách thức máy của bạn làm việc và làm thế nào nó nên được sửa đổi để cải thiện. Nhưng nếu bạn không nhìn vào những kết quả xấu đáng kể khi chúng xảy ra, bạn sẽ không thực sự hiểu chúng là triệu chứng gì, và bạn cũng không thể hiểu mọi thứ đang thay đổi như thế nào qua thời gian (ví dụ: nếu chúng đang được cải thiện hoặc trở nên tồi tệ hơn).

... 157) Để phân biệt giữa vấn đề năng lực và vấn đề năng lực, hãy tưởng tượng người đó sẽ thực hiện chức năng cụ thể như thế nào nếu họ có năng lực dồi dào. Nghĩ lại về cách họ thực hiện các chức năng tương tự khi họ có năng lực dồi dào.

... 158) Những lý do phổ biến nhất khiến các nhà quản lý không tạo ra kết quả xuất sắc hoặc leo thang là:

a. Họ đã loại bỏ quá nhiều.

b. Họ có vấn đề khác biệt chất lượng sáng suốt.

c. Họ đã đánh mất tầm nhìn về những điều tồi tệ đã trở thành vì họ đã dần quen với tính xấu của mình ("con ếch trong vấn đề nước sôi").

d. Họ có niềm tự hào cao trong công việc đến mức họ không thể chịu được khi thừa nhận họ không thể tự giải quyết vấn đề của mình.

e. Họ sợ hậu quả bất lợi từ việc thừa nhận thất bại.

... 159) Tránh "quay lại vào sáng thứ hai." Đó là, đánh giá giá trị của một quyết định trong quá khứ dựa trên những gì bạn biết bây giờ so với những gì bạn có thể biết một cách hợp lý tại thời điểm quyết định. Làm điều này bằng cách tự hỏi, "một người chất lượng nên biết và làm gì trong tình huống đó?" Ngoài ra, có một sự hiểu biết sâu sắc về người đưa ra quyết định (họ nghĩ như thế nào, họ thuộc loại người nào, họ có học được gì từ tình huống này không, v.v.).

... 160) Xác định các nguyên tắc đã bị vi phạm. Xác định nguyên tắc nào trong số những nguyên tắc này áp dụng cho trường hợp hiện tại, xem xét chúng và xem liệu chúng có giúp được gì không. Hãy tự suy nghĩ về những nguyên tắc tốt nhất để xử lý các trường hợp như thế này. Điều này sẽ giúp giải quyết không chỉ vấn đề này mà còn giúp bạn giải quyết các vấn đề khác giống như nó.

... 161) Hãy nhớ rằng nếu bạn có cùng một người làm những việc giống nhau, bạn sẽ mong đợi kết quả tương tự.

... 162) Sử dụng kỹ thuật "đi sâu" sau đây để hiểu 80/20 về một bộ phận hoặc bộ phận phụ đang gặp vấn đề. Khoan sâu là quá trình ai đó muốn làm như vậy có thể hiểu đủ sâu về các vấn đề trong một khu vực cũng như nguyên nhân gốc rễ, để sau đó họ có thể tiếp tục thiết kế một kế hoạch để thực hiện bộ phận hoặc phụ khoa xuất sắc. Nó không phải là một "chẩn đoán", được thực hiện cho từng vấn đề. Một người quản lý thực hiện chẩn đoán liên tục sẽ tự nhiên hiểu rõ các lĩnh vực của mình và sẽ không phải đi sâu vào. Khoan xuống là một hình thức thăm dò, mặc dù nó rộng hơn và sâu hơn. Hoàn thành tốt, nó sẽ giúp bạn có được gần như tất cả thông tin cần thiết để xoay chuyển một bộ phận trong khoảng năm giờ nỗ lực.

Một cuộc tập trận diễn ra theo hai bước riêng biệt: 1) liệt kê các vấn đề và 2) liệt kê nguyên nhân / chẩn đoán. Tiếp theo là 3) thiết kế một kế hoạch. Nếu được thực hiện tốt, việc được thông báo qua hai bước đầu tiên thường mất khoảng bốn giờ (cho hoặc mất một giờ), với bước đầu tiên là liệt kê các vấn đề thường mất từ một đến hai giờ và bước thứ hai để chẩn đoán chúng thường mất từ hai đến bốn giờ, nếu được thực hiện hiệu quả.

Nó rất quan trọng rằng các bước này được thực hiện riêng biệt và độc lập. Đó là bởi vì đi vào hai hoặc ba hướng cùng một lúc gây ra nhầm lẫn và không cho phép thảo luận đầy đủ về từng nguyên nhân và giải pháp có thể.

Có những người từ khu vực được xem xét tích cực tham gia cả ba bước là rất quan trọng. Bạn cần nghe mô tả của họ và cho phép họ tranh luận với bạn khi họ nghĩ bạn sai. Bằng cách này, bạn có nhiều khả năng đưa ra một chẩn đoán chính xác và một kế hoạch tốt.

Sau khi truy sâu, bạn sẽ tạo kế hoạch hoặc thiết kế, thường mất từ hai đến ba giờ. Vì vậy, toàn bộ quá trình, từ việc đặt câu hỏi đầu tiên đến đưa ra kế hoạch chi tiết, thường mất

khoảng năm đến tám giờ trong ba hoặc bốn cuộc họp. Sau đó là bước bốn - việc thực hiện, giám sát và sửa đổi kế hoạch - thường mất từ sáu đến 12 tháng.

Dưới đây là chi tiết hơn về từng bước:

Bước 1 Danh sách các vấn đề. Đừng nhầm lẫn vấn đề với các giải pháp có thể. Đôi khi các vấn đề xảy ra vì những lý do hiếm hoặc không đáng kể vì không có gì là hoàn hảo. Đừng quan tâm nhiều đến những thứ đó. Nhưng thường xuyên hơn không, chúng có triệu chứng của một cái gì đó bị trục trặc trong máy của bạn, vì vậy nó trả tiền để điều tra đó là gì. Ví dụ, không có đủ năng lực không phải là "vấn đề"; nó có thể gây ra vấn đề, nhưng nó không phải là vấn đề. Có những người làm việc muộn đến mức họ có thể bỏ việc, nhận báo cáo quá muộn, v.v., có thể là những vấn đề gây ra do thiếu năng lực. Nhưng bản thân việc thiếu năng lực không phải là vấn đề. Để khắc phục sự cố, bạn cần bắt đầu với các vấn đề cụ thể và giải quyết từng vấn đề một và đưa ra các giải pháp rất cụ thể. Đó là bởi vì có rất nhiều cách để giải quyết vấn đề. Vấn đề của những người làm việc muộn vào ban đêm có thể được giải quyết bằng cách tăng năng lực, hoặc có thể giải quyết bằng cách chuyển công việc sang bộ phận khác, hoặc làm ít hơn, v.v. Giả sử thiếu năng lực là vấn đề có thể dẫn đến việc giải quyết vấn đề kém hơn. Vì vậy, trừ khi bạn ghi nhớ những vấn đề rất cụ thể, bạn sẽ không hiệu quả trong việc giải quyết chúng. Trong quá trình giải quyết vấn đề, bạn sẽ thường thấy rằng một số vấn đề là do cùng một nguyên nhân (ví dụ: thiếu năng lực, thiếu tài nguyên công nghệ, quản lý kém, v.v.), nhưng đó không phải là điều tương tự như bắt đầu từ mức độ tổng quát hơn (như nói rằng quản lý tồi hoặc thiếu năng lực, v.v., là vấn đề), đó là lý do tại sao tôi nói bạn phải bắt đầu với những vấn đề rất cụ thể trước khi đưa ra khái quát. Ví dụ: khi bạn gặp "vấn đề về con người", hãy cụ thể. Chỉ định những người bạn đang gặp vấn đề gì và tránh xu hướng nói những điều như: "Mọi người trong hoạt động không ..." Tránh xu hướng không đặt tên vì sợ vi phạm.

Bước 2 - Xác định nguyên nhân gốc rễ. Nguyên nhân gốc rễ là những lý do sâu xa đằng sau những hành động gây ra vấn đề. Điều quan trọng là phải phân biệt giữa các nguyên nhân gần, đó là lý do hời hợt cho những gì đã xảy ra (ví dụ: "Tôi đã lỡ chuyển tàu vì tôi không kiểm tra lịch trình tàu") và nguyên nhân gốc (ví dụ: "Tôi đã không kiểm tra lịch trình bởi vì tôi hay quên"). Thông thường một nguyên nhân gần là hành động dẫn đến vấn đề trong khi nguyên nhân gốc rễ là nguyên nhân cơ bản mà hành động xảy ra. Vì vậy, khi chẩn đoán, nếu bạn đang mô tả những gì đã xảy ra hoặc diễn xảy ra để gây ra vấn đề, có lẽ bạn đang mô tả các nguyên nhân gần. Khi bạn bắt đầu mô tả những phẩm chất đằng sau những hành động này, có lẽ bạn đang tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ. Để có được nguyên nhân gốc rễ, tiếp tục hỏi tại sao. Ví dụ, nếu vấn đề là mọi người làm việc muộn và nguyên nhân trực tiếp là không có đủ năng lực, thì hãy hỏi tại sao không có đủ năng lực. Sau đó, bạn sẽ đến gần hơn với nguyên nhân gốc rễ.

Nếu máy của bạn tạo ra kết quả mà bạn không muốn, thì thiết kế bị lỗi hoặc các bộ phận / người mà bạn rơi vào thiết kế bị trục trặc. Hầu hết, nhưng không phải tất cả, các vấn đề xảy ra vì 1) không rõ "bên chịu trách nhiệm" là ai để đảm bảo mọi việc diễn ra tốt đẹp [68] hoặc 2) bên chịu trách nhiệm không xử lý tốt trách nhiệm của mình (mặt khác từ, không hoạt động theo các nguyên tắc để loại bỏ vấn đề). Vì vậy, trước tiên hãy hỏi, "Có rõ ràng bên chịu trách nhiệm là ai?" Nếu không, xác định rằng. Nếu nó rõ ràng, sau đó hỏi, "Tại sao anh ấy

hoặc cô ấy không làm tốt công việc?" Có hai lý do có thể khiến ai đó làm một công việc kém: không đủ đào tạo hoặc không đủ khả năng.

Mặc dù việc kết nối các vấn đề với các bên có trách nhiệm là rất cần thiết, nhưng điều này có thể khó khăn nếu các bên có trách nhiệm không thừa nhận sai lầm của họ và không chẩn đoán được tại sao họ lại mắc lỗi. Tuy nhiên, sự rõ ràng về trách nhiệm và nguyên nhân gốc rễ của vấn đề phải đạt được bởi vì nếu không thì không có hy vọng cải thiện. Nếu các bên có trách nhiệm không rõ ràng chịu trách nhiệm đảm bảo rằng các khu vực của họ hoạt động trơn tru, khu vực của họ sẽ không hoạt động trơn tru. Bước đầu tiên quan trọng để đạt được sự rõ ràng là loại bỏ tâm lý đổ lỗi và tín dụng, bởi vì nó đứng trong cách hiểu chính xác các vấn đề và đó là điều kiện tiên quyết để tạo ra các cải tiến. Ngoài ra, điều quan trọng là không phán xét quá nhanh nguyên nhân gốc rễ là gì. Thay vào đó, bạn nên quan sát mô hình của các vấn đề bằng cách sử dụng nhật ký sự cố như một công cụ và thảo luận với các bên có trách nhiệm về nguyên nhân gốc rễ có thể xảy ra mỗi khi xảy ra sự cố. Ban đầu, có lẽ bạn sẽ không thể đưa ra kết luận với mức độ tin cậy cao, bởi vì có nhiều lý do có thể cho bất kỳ một vấn đề nào. Nhưng theo thời gian, mô hình và nguyên nhân của các vấn đề sẽ trở nên rõ ràng với mọi người.

Như đã đề cập, có hai lý do có thể khiến bên chịu trách nhiệm xử lý điều gì đó tồi tệ: 1) bên chịu trách nhiệm không gặp phải vấn đề này đủ lần trước đó để học hỏi và ngăn chặn trong tương lai (bằng cách sử dụng các nguyên tắc) hoặc 2) bên chịu trách nhiệm không được phép cho công việc đó. Và cũng có hai lý do có thể khiến người đó không phù hợp với công việc đó: 1) không đủ kinh nghiệm hoặc đào tạo và 2) thiếu giá trị và / hoặc khả năng cần thiết để thực hiện tốt công việc. Vì vậy, việc tìm ra nguyên nhân gốc rễ phần lớn là vấn đề tìm ra:

1. Ai là bên chịu trách nhiệm cho những gì đã sai?

2. Người đó có gặp phải vấn đề đủ lần mà người đó phải học cách không lặp lại hoặc nâng nó lên cho người có thể giúp học cách giải quyết nó không? Các kết luận có thể là như sau: 1) Nếu người đó gặp phải vấn đề đủ lần để giải quyết hoặc nâng cao nó, thì người đó không phù hợp với công việc [69]; 2) nếu người đó không gặp phải vấn đề đủ lần để giải quyết hoặc nâng cao nó, nguyên nhân gốc có thể xảy ra là gì? Các nguyên nhân gốc rễ phổ biến nhất là: 1) người đó không phù hợp với công việc theo một cách nào đó (không học hỏi từ sai lầm, không có tinh thần trách nhiệm cao, lười biếng, v.v.); 2) thiết kế của quy trình là thiếu sót (ví dụ: người đó đang làm mọi thứ theo cách có thể được cải thiện); hoặc 3) không có giải pháp khả thi. Nếu đó là nguyên nhân gốc rễ đầu tiên, người đó nên thay đổi công việc của họ; nếu đó là lần thứ hai, bạn và người đó cần chẩn đoán chính xác vấn đề và đưa ra một quy trình khác sẽ có hiệu quả; và nếu đó là lần thứ ba, bạn sẽ không biết điều đó cho đến khi bạn đã tìm hiểu kỹ xem liệu quy trình có thể được khắc phục hay không.

Sự thay thế thứ hai đó là cố gắng tìm ra một quy trình tốt hơn cần có thời gian và sự kiên nhẫn (liên quan đến bạn và người đó chẩn đoán chính xác vấn đề và tìm ra một phương pháp khác hiệu quả). Thông thường, đây là điểm mà hầu hết các công ty và mọi người thất bại. Đó là bởi vì mọi người thường coi việc xác định một "sai lầm" là

tương đương với một lời buộc tội rằng họ là thiếu sót (ngu ngốc, lười biếng, v.v.), vì vậy họ trở nên phòng thủ. Thay vào đó, nếu họ xem cuộc tập trận như một cuộc điều tra về cách quá trình có thể bị sai sót, thì việc tiến bộ sẽ dễ dàng hơn. Vì vậy, khi chỉ trích, đôi khi rất hữu ích để truyền đạt rõ ràng quan điểm của bài tập: chẩn đoán lẫn nhau vấn đề và khám phá những ưu và nhược điểm của các phương pháp thay thế. Cả hai bạn cần lưu ý rằng làm tốt việc này thường cần có thời gian và sự kiên nhẫn. Một trong những mục đích của phiên động não là để làm điều này, lý tưởng nhất là với chẩn đoán đã được thống nhất từ đó.

Bước 3 Tạo một kế hoạch (ghi chú ngắn gọn):

- Nhìn vào từng nguyên nhân gốc rễ và tự hỏi mình nên làm gì về nó.
- Tạo kế hoạch cũng giống như viết kịch bản phim ở chỗ bạn hình dung ai sẽ làm gì qua thời gian để đạt được mục tiêu.
- Bước ra khỏi nhóm để phản ánh và làm việc với kế hoạch, sau đó mang nó trở lại nhóm để thảo luận và sửa đổi.
- Khi phát triển kế hoạch, lặp đi lặp lại qua nhiều khả năng và phát triển chúng kịp thời để giúp xác định lựa chọn tốt nhất.
- Hãy chắc chắn chỉ định ai là người phải làm những gì với ngày mục tiêu sơ bộ để đạt được các nhiệm vụ riêng lẻ của kế hoạch. Sau khi thiết kế kế hoạch hoàn tất, hãy đảm bảo các nhiệm vụ, các bên có trách nhiệm và các mốc thời gian là hợp lý và có thể thực hiện được.
- Trong khi tất cả mọi người không cần phải đồng ý với kế hoạch, điều quan trọng là những người chủ chốt đồng ý rằng nó sẽ hoạt động.

Bước 4 - Thực hiện kế hoạch (ghi chú ngắn gọn):

- Cung cấp cho mỗi người một danh sách việc cần làm hàng tháng để cung cấp sự rõ ràng và minh bạch xung quanh trách nhiệm và kỳ vọng cho tháng đó. Sau đó vạch ra tiến trình trong các cuộc họp mở, hàng tháng với tất cả các bên liên quan. Đánh giá rõ ràng cách thức kế hoạch hoạt động và xử lý các vấn đề chưa được giải quyết.
- Hãy chắc chắn để giữ các bên có trách nhiệm chịu trách nhiệm cho các ngày mục tiêu và phát triển các số liệu xung quanh cách họ đáp ứng các cam kết của họ.
- Nhận xét vào danh sách các nhiệm vụ được giao để theo dõi tiến trình và xác định xem có cần điều chỉnh gì không.
- Tạo sự minh bạch xung quanh kế hoạch bằng cách đăng công khai và xem xét nó thường xuyên với nhóm. Điều này giúp mọi người thấy các cách thức mà tất cả các vấn đề đang được giải quyết và củng cố trách nhiệm.

Không loại trừ bất kỳ người nào có liên quan khỏi cuộc tập trận: bên cạnh việc mất lợi ích từ ý tưởng của họ, bạn tước quyền của những người này khỏi kế hoạch trò chơi và giảm ý thức sở hữu của họ.

Hãy nhớ rằng **mọi người nói với bạn những điều họ muốn và có xu hướng không tự phê bình. Đó là công việc của bạn như một người quản lý để có được sự thật và xuất sắc, không làm cho mọi người hạnh phúc.** Ví dụ, con đường chính xác có thể là sa thải một số người và thay thế họ bằng những người tốt hơn hoặc đưa mọi người vào những công việc họ không muốn, v.v. Phiên thảo luận phải bao gồm một cuộc thảo luận về những điểm yếu và thất bại của mọi người để có được sự thật và xuất sắc. Mục tiêu của mọi người là phải có được câu trả lời tốt nhất chứ không phải câu trả lời sẽ khiến mọi người hài lòng. Điều này đặc biệt đúng đối với các nhà quản lý. Về lâu dài, những câu trả lời hay nhất sẽ là những câu trả lời khiến những người chúng tôi muốn có mặt tại Bridgewater hạnh phúc nhất.

163) ĐẶT MỌI THỨ TRONG QUAN ĐIỂM(HOÀN CẢNH)

Nên...

... 164) Quay trở lại trước khi đi tiếp. Trước khi di chuyển về phía trước, hãy dành thời gian để suy nghĩ về cách thức hoạt động của máy. Bằng cách chẩn đoán những gì đã xảy ra đúng và những gì đã sai (đặc biệt là những gì đã sai), bạn có thể thấy máy hoạt động như thế nào và làm thế nào để cải thiện nó. Những người chỉ tập trung vào những gì họ nên làm tiếp theo là tập trung quá mức vào các nhiệm vụ trong tay chứ không tập trung vào cách thức hoạt động của máy; vì vậy họ không đạt được tiến bộ bền vững.

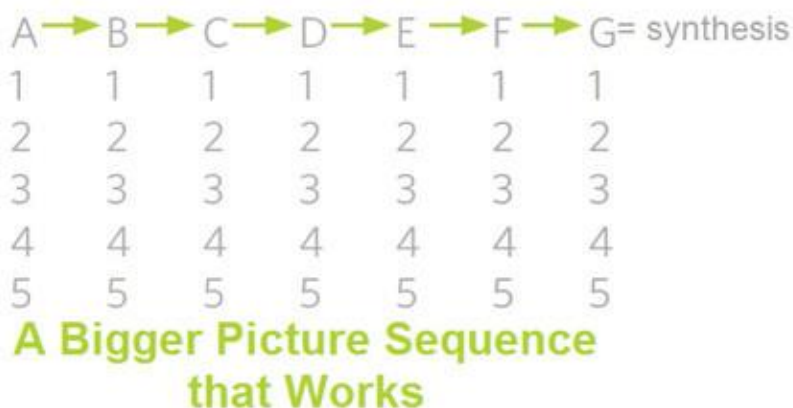
Quay trở lại bằng cách "kể chuyện" để giúp đưa mọi thứ vào quan điểm. Đôi khi mọi người có vấn đề đặt điều kiện hiện tại vào quan điểm hoặc dự đoán trong tương lai. Đôi khi, họ không đồng ý với các mối quan hệ nguyên nhân, hoặc tập trung vào các chi tiết hơn là giải quyết bức tranh lớn. Đôi khi họ quên mất ai hoặc điều gì đã khiến mọi việc diễn ra tốt đẹp hoặc kém cỏi. Bằng cách yêu cầu họ "kể câu chuyện" về cách chúng tôi đến đây, hoặc bằng cách "kể câu chuyện" cho chính mình, bạn đặt bạn đang ở đâu trong viễn cảnh. Làm điều này làm nổi bật các mục quan trọng được thực hiện tốt hoặc kém liên quan đến hậu quả của chúng, thu hút sự chú ý đến các mục tiêu bao quát và giúp đạt được thỏa thuận. Bằng cách kể câu chuyện từ quá khứ đến hiện tại, nó sẽ giúp bạn tiếp tục nó vào tương lai (nghĩa là thiết kế một kế hoạch). Lập một kế hoạch tốt bao gồm phác thảo các sự kiện quan trọng qua thời gian và suy nghĩ thông qua các chi tiết cụ thể theo trình tự để khi bạn hoàn thành, câu chuyện cuối cùng thật sinh động và dễ hình dung. Sau đó, những người khác có thể hiểu kế hoạch, nhận xét về nó và cuối cùng tin vào nó. Nó cũng được yêu cầu để xác định ai nên làm gì và khi nào.

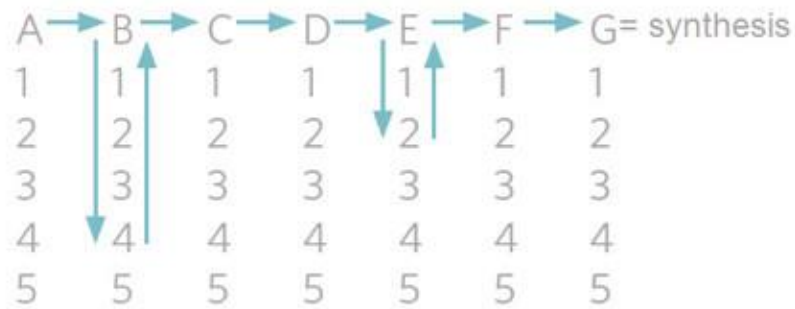
164a) Công cụ: Yêu cầu tất cả nhân viên mới nghe bằng "câu chuyện" để cập nhật chúng. Nghe một số đoạn băng liên quan về câu chuyện Bridgewater. Hãy tưởng tượng bạn sẽ được thông báo tốt hơn nhiều như thế nào so với một người mới tham gia Bridgewater và đã không nghe những câu chuyện này.

... 165) Hiểu suy nghĩ "bên trên dòng" và "bên dưới dòng" và cách điều hướng giữa hai. Có nhiều cấp độ và chủ đề khác nhau diễn ra trong bất kỳ cuộc trò chuyện nào. Điều

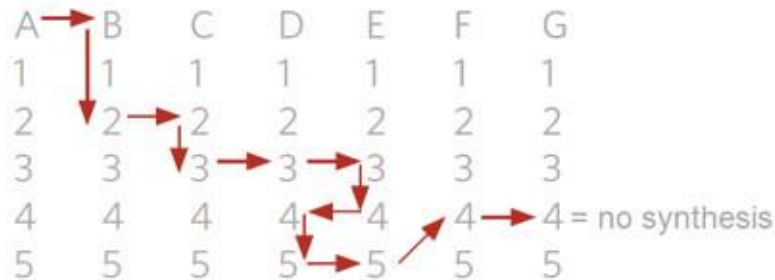
quan trọng là phải biết cách điều hướng chúng. Nếu bạn tưởng tượng các điểm chính và các điểm phụ được tổ chức ở dạng phác thảo, một cuộc thảo luận trực tuyến sẽ giải quyết các điểm chính. Điều đó không có nghĩa là bạn không nên tham khảo chi tiết, bởi vì một số chi tiết có thể cần thiết cho cuộc thảo luận. Nhưng chi tiết tham khảo chỉ nhằm mục đích hiểu các điểm chính hơn là mổ xẻ các điểm nhỏ.

Ví dụ: giả sử quan điểm chính của bạn là: "Sally có thể làm tốt công việc đó". Trong một cuộc trò chuyện trực tuyến, cuộc thảo luận về phẩm chất của cô sẽ nhắm vào câu hỏi về năng lực của Sally để thực hiện công việc của mình. Ngay khi đạt được thỏa thuận về việc liệu cô ấy có thể thực hiện thành thạo hay không, bạn sẽ chuyển sang điểm quan trọng tiếp theo - chẳng hạn như những phẩm chất cần có cho công việc đó. Ngược lại, một cuộc thảo luận dưới đây sẽ tập trung vào phẩm chất của Sally vì lợi ích của riêng họ, mà không liên quan đến việc liệu cô ấy có thể làm tốt công việc của mình không. Các cuộc thảo luận có thể bao gồm các phẩm chất không liên quan đến công việc. Mặc dù cả hai cấp độ thảo luận đều liên quan đến các điểm nhỏ, diễn ngôn "trên dòng" sẽ luôn luôn chuyển động mạch lạc từ điểm chính này sang điểm tiếp theo theo cách tương tự như bạn có thể đọc một đề cương để hiểu đầy đủ toàn bộ khái niệm và đưa ra kết luận. Bạn đi "bên dưới dòng" đến các điểm nhỏ chỉ để minh họa điều gì đó quan trọng về các điểm chính và tiến triển theo cách có trật tự và chính xác để kết luận. Khả năng của bạn để làm điều này là một phần bẩm sinh nhưng có thể được cải thiện bằng thực tiễn

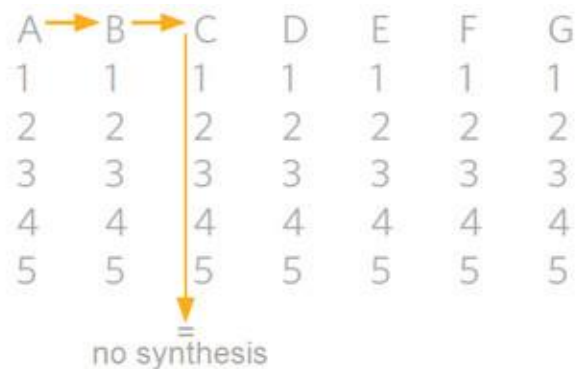




A Logical Sequence that Explores Specifics and Works



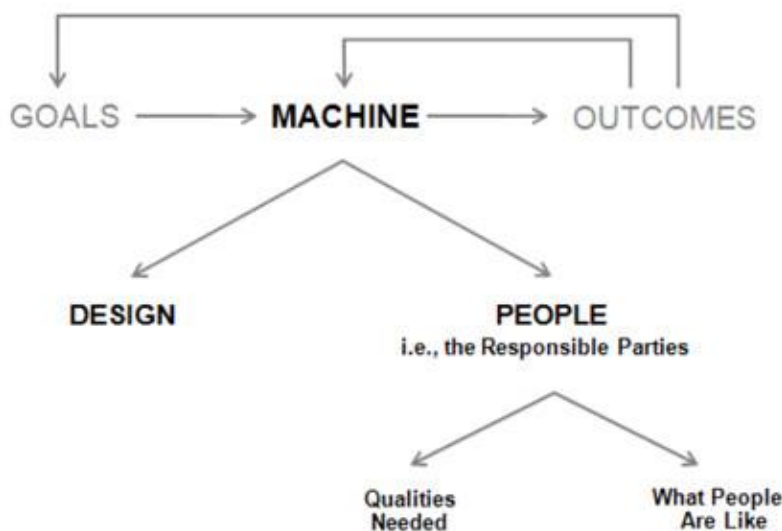
A Random Story that Gets Derailed



A Detailed Story that Gets Derailed

166) TẠO RA CỖ MÁY CỦA BẠN ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC THÀNH TỰU CHO BẢN THÂN Nên...

... 167) **Hãy nhớ rằng: Bạn đang thiết kế một "cỗ máy" hoặc hệ thống sẽ tạo ra kết quả.** Cỗ máy này sẽ bao gồm các bộ phận riêng biệt (tức là con người và các tài nguyên khác cũng như cách chúng tương tác với nhau).



167a) Một mục tiêu ngắn hạn có thể sẽ không yêu cầu bạn chế tạo máy. Nhưng đối với một nhiệm vụ đang diễn ra, bạn sẽ cần một cỗ máy được thiết kế tốt và hiệu quả.

167b) Coi chừng chú ý quá nhiều đến những gì đang đến với bạn và không đủ quan tâm đến trách nhiệm của bạn là gì hoặc máy của bạn nên hoạt động như thế nào để đạt được mục tiêu. Liên tục so sánh kết quả của máy với mục tiêu của bạn để phản ánh mức độ hoạt động của máy. Kiểm tra cả thiết kế và cách các bộ phận riêng lẻ hoạt động.

... **168) Đừng hành động trước khi suy nghĩ.** Dành thời gian để đưa ra một kế hoạch trò chơi. Hãy dành ít nhất một vài giờ để suy nghĩ về kế hoạch của bạn. Những giờ đó sẽ hầu như không có gì liên quan đến lượng thời gian sẽ được sử dụng, và chúng sẽ làm cho việc thực hiện hiệu quả hơn.

... **169) Thiết kế tổ chức bạn vẽ nên giảm thiểu các vấn đề và tối đa hóa vốn hóa trên các cơ hội.** Làm cho thiết kế mở rộng sự hiểu biết của bạn về các vấn đề và cơ hội của bạn.

... **170) Đặt bản thân bạn vào "vị trí của nỗi đau" trong một thời gian để bạn hiểu rõ hơn về những gì bạn đang thiết kế.** Tạm thời đưa bản thân vào dòng chảy để có được sự hiểu biết thực sự về những gì bạn đang giải quyết (dòng quy trình, loại người cần thiết, các vấn đề tiềm ẩn, v.v.) và để hình dung một bức tranh rõ ràng về những gì sẽ hoạt động. Bạn có thể thực hiện điều này theo một số cách (xem xét công việc, thực hiện công việc ở các giai đoạn khác nhau trong quy trình, v.v.).

... 171) Nhận ra rằng thiết kế là một quá trình lặp lại; giữa một "bây giờ" xấu và một "sau đó" tốt là một khoảng thời gian "làm việc xuyên suốt". Khoảng thời gian "làm việc xuyên suốt" đó bao gồm thử các quy trình và mọi người, xem điều gì diễn ra tốt hay kém, học hỏi từ các bước lặp và tiến tới việc có đúng người trong thiết kế hệ thống lý tưởng. Ngay cả với một bức tranh thiết kế tương lai tốt trong tâm trí, đương nhiên sẽ mất thời gian, thử nghiệm, sai lầm và học hỏi để đạt đến trạng thái "sau đó" tốt.

... 172) Hình dung các máy thay thế và kết quả của chúng, sau đó lựa chọn. Một nhà thiết kế giỏi có thể hình dung chính xác bộ máy và kết quả của nó một cách chính xác, mặc dù không hoàn hảo. Đầu tiên hình dung các bộ phận và tương tác của chúng, sau đó tìm các bộ phận để phù hợp với thiết kế. Nhìn vào tất cả các phần của hệ thống và các tương tác của chúng. Hãy tưởng tượng làm thế nào mục tiêu 1, 2 và 3 có thể đạt được. Hãy tưởng tượng làm thế nào Harry, Larry và Sally có thể hoạt động theo nhiều cách khác nhau với các công cụ khác nhau và các ưu đãi và hình phạt khác nhau để đạt được các mục tiêu đó. Sau đó tưởng tượng hệ thống sẽ hoạt động khác như thế nào nếu bạn thay thế Harry bằng George hoặc nếu nó được cấu hình theo một cách hoàn toàn khác. Làm điều này lặp đi lặp lại. Hãy suy nghĩ về những gì các sản phẩm và con người và tài chính sẽ trông giống như từng tháng (hoặc quý theo quý) trong năm tới với một hệ thống; sau đó thay đổi hệ thống và trực quan hóa kết quả một lần nữa. Vào cuối quá trình này, kế hoạch của bạn sẽ trông giống như một kịch bản phim thực tế, mô tả các bên và sự tương tác của họ theo thời gian. Hãy nhớ rằng mọi thứ mất nhiều thời gian hơn và chi phí nhiều hơn bạn dự định. Nhận ra rằng một số người tương đối tốt hơn hoặc tồi tệ hơn khi hình dung. Đánh giá chính xác khả năng của bạn và của những người khác để bạn có thể sử dụng những người có khả năng nhất để tạo ra trực quan.

... 173) Hãy nghĩ về hậu quả thứ hai và thứ ba cũng như hậu quả thứ nhất. Kết quả bạn nhận được như là hậu quả của đơn hàng đầu tiên có thể là mong muốn (hoặc không mong muốn), trong khi hậu quả thứ hai hoặc thứ ba có thể ngược lại, do đó, chỉ tập trung vào các hậu quả thứ nhất, mà mọi người có xu hướng làm, có thể dẫn đến ra quyết định tồi. Mặc dù tôi có thể không thích những hậu quả thứ nhất của một ngày mưa, tôi có thể thích những hậu quả thứ hai. Vì vậy, nếu tôi ở trong một vị trí để lựa chọn liệu có nên có những ngày mưa hay không, tôi sẽ cần xem xét các hậu quả thứ hai và thứ ba để đưa ra quyết định đúng đắn. Ví dụ, đối với mỗi người bạn dự định thuê, bạn sẽ phải thuê thêm để hỗ trợ họ. Tôi gọi đây là "Hiệu ứng 1.6."

... 174) Quan trọng nhất là xây dựng tổ chức xung quanh các mục tiêu hơn là các nhiệm vụ. Ví dụ về việc xây dựng tổ chức xung quanh các mục tiêu thay vì các nhiệm vụ, theo truyền thống, chúng tôi có một bộ phận tiếp thị (mục tiêu: tiếp thị) tách biệt với bộ phận dịch vụ khách hàng của chúng tôi (mục tiêu: cho khách hàng dịch vụ), mặc dù họ làm những việc tương tự và ở đó sẽ là lợi thế để có chúng làm việc cùng nhau. Nhưng vì tiếp thị và phục vụ khách hàng là hai mục tiêu riêng biệt, chúng tôi có một bộ phận riêng cho từng khách hàng. Nếu chúng được sáp nhập, trưởng bộ phận, nhân viên bán hàng, cố vấn khách hàng, nhà phân tích và những người khác sẽ đưa ra và nhận phản hồi mâu thuẫn. Nếu được hỏi tại sao khách hàng nhận được sự quan tâm tương đối kém, câu trả lời có thể là: "Chúng tôi có

động cơ để tăng doanh số". Khi được hỏi tại sao họ không bán hàng, bộ phận hợp nhất có thể giải thích rằng họ cần chăm sóc khách hàng của họ. Giữ hai khu vực riêng biệt giúp mỗi bộ phận tập trung rõ ràng và các nguồn lực phù hợp để đạt được mục tiêu của mình, giúp chẩn đoán phân bổ tài nguyên đơn giản hơn và giảm "trượt việc". Tất nhiên, khi xây dựng các phòng ban xung quanh các mục tiêu, mục tiêu của bạn phải có kích thước phù hợp để đảm bảo các tài nguyên này. Một tổ chức có thể không đủ lớn để đảm bảo có một vài nhân viên bán hàng và nhóm phân tích riêng. Bridgewater đã phát triển thành công từ một tổ chức một tế bào, trong đó hầu hết mọi người tham gia vào tất cả mọi thứ, đến tổ chức đa bào hiện tại vì chúng tôi vẫn giữ được khả năng tập trung hiệu quả khi tổ chức phát triển. Ngoài ra, tôi muốn làm rõ rằng việc chia sẻ hoặc luân chuyển tài nguyên tạm thời là ổn, và không giống như việc hợp nhất các trách nhiệm. Tôi sẽ thảo luận về việc hợp nhất sau này trong tài liệu này, cũng như sự phối hợp cần thiết để duy trì sự tập trung trong các tổ chức lớn.

174a) Trước tiên hãy đưa ra thiết kế quy trình công việc tốt nhất, phác thảo nó trong sơ đồ tổ chức, hình dung cách các bộ phận tương tác, chỉ định những phẩm chất cần thiết cho mỗi công việc và chỉ sau khi hoàn thành, hãy chọn đúng người để hoàn thành công việc (dựa trên cách khả năng và mong muốn của họ phù hợp với yêu cầu).

174b) Tổ chức các phòng ban và các phòng ban xung quanh các nhóm hợp lý nhất. Một số nhóm tự nhiên bị hút về phía nhau. Cố gắng áp đặt cấu trúc của riêng bạn mà không thừa nhận những lực hút từ tính này là không hiệu quả và có khả năng sẽ dẫn đến một kết quả tồi tệ.

174c) Làm cho các phòng ban tự túc nhất có thể để họ có quyền kiểm soát các tài nguyên họ cần để đạt được các mục tiêu. Chúng tôi làm điều này bởi vì chúng tôi không muốn tạo ra một bộ máy quan liêu buộc các bộ phận phải sử dụng các nguồn lực từ một nhóm thiếu tập trung để thực hiện công việc. Mọi người đôi khi lập luận rằng chúng ta nên có một bộ phận công nghệ, nhưng tôi chống lại điều đó bởi vì xây dựng công nghệ là một nhiệm vụ, không phải là một mục tiêu trong chính nó. Bạn xây dựng công nghệ để thực hiện các nhiệm vụ có giá trị. Nếu chúng tôi giữ các tài nguyên công nghệ bên ngoài bộ phận, chúng tôi sẽ có những người từ các phòng ban khác nhau tranh luận về dự án của ai là quan trọng nhất để thu thập tài nguyên, điều này không tốt cho hiệu quả. Những người công nghệ sẽ được đánh giá và quản lý bởi các quan chức thay vì những người họ làm việc cho.

174d) Hiệu quả của một tổ chức giảm và sự quan liêu của một tổ chức tăng lên liên quan trực tiếp đến sự gia tăng số lượng người và / hoặc sự phức tạp của tổ chức.

... 175) Xây dựng tổ chức của bạn từ trên xuống. Một tổ chức đối diện với một tòa nhà - nền tảng ở trên cùng. Người đứng đầu tổ chức chịu trách nhiệm thiết kế tổ chức và chọn người để điền vào các hộp của nó. Do đó, hãy chắc chắn rằng bạn thuê người quản lý trước khi báo cáo trực tiếp của họ. Người quản lý sau đó có thể giúp thiết kế máy và chọn người bổ sung cho máy.

175a) Mọi người phải được giám sát bởi một người đáng tin cậy có tiêu chuẩn cao. Nếu không có sự giám sát mạnh mẽ này, có khả năng kiểm soát chất lượng không đầy đủ,

đào tạo không đầy đủ và đánh giá không đầy đủ về công việc xuất sắc. Đừng "chỉ tin tưởng" mọi người sẽ làm tốt công việc của họ.

175b) Những người ở trên đỉnh của mỗi kim tự tháp cần có kỹ năng và sự tập trung để quản lý các báo cáo trực tiếp và hiểu biết sâu sắc về công việc của họ. Đây là một ví dụ về sự nhầm lẫn có thể nảy sinh khi sự hiểu biết đó vắng mặt: Người ta đề xuất rằng người đứng đầu công nghệ có nhóm cơ sở (những người chăm sóc các cơ sở như tòa nhà, bữa trưa, đồ dùng văn phòng, v.v.) báo cáo với anh ta bởi vì cả hai đều, theo một nghĩa nào đó, là "cơ sở" và bởi vì chúng có một số điểm chung, chẳng hạn như nguồn cung cấp điện. Nhưng người đứng đầu công nghệ không hiểu những gì các cơ sở mọi người làm. Có những người chịu trách nhiệm về các dịch vụ bảo vệ và các bữa ăn báo cáo cho người quản lý công nghệ là không phù hợp như việc người dân công nghệ báo cáo cho người chăm sóc các cơ sở. Các chức năng này, ngay cả khi chúng được coi là "cơ sở" theo nghĩa rộng nhất, rất khác nhau, cũng như các bộ kỹ năng tương ứng. Tương tự, vào một thời điểm khác, chúng tôi đã nói về việc kết hợp những người làm việc theo thỏa thuận khách hàng với những người thực hiện thỏa thuận đối tác dưới một người quản lý. Đó sẽ là một sai lầm vì các kỹ năng cần thiết để đạt được thỏa thuận với khách hàng rất khác so với những kỹ năng cần có để đạt được thỏa thuận với các đối tác. Thật sai lầm khi giới thiệu cả hai bộ phận dưới tiêu đề chung là "thỏa thuận", bởi vì mỗi loại đều đòi hỏi kiến thức và kỹ năng cụ thể.

175c) Tỷ lệ của các nhà quản lý cấp cao so với các nhà quản lý cấp dưới và số lượng người làm việc ở hai cấp độ dưới đây nên được giới hạn, để duy trì giao tiếp chất lượng và hiểu biết lẫn nhau. Nói chung, tỷ lệ không được nhiều hơn 1:10 và tốt nhất là gần hơn với 1: 5. Tất nhiên, tỷ lệ phù hợp sẽ khác nhau tùy thuộc vào số lượng người mà báo cáo trực tiếp của bạn báo cáo cho họ, mức độ phức tạp của công việc họ đang làm và khả năng quản lý của một người quản lý một lúc.

175d) Số lượng các lớp từ trên xuống dưới và tỷ lệ người quản lý cho các báo cáo trực tiếp của họ sẽ giới hạn quy mô của một tổ chức hiệu quả.

175e) Tổ chức càng lớn, điều quan trọng hơn là 1) chuyên môn về công nghệ thông tin trong quản lý và 2) truyền thông giữa các bộ phận (nhiều hơn về những điều này sau).

175f) Không xây dựng tổ chức để phù hợp với mọi người. Công việc được tạo ra dựa trên công việc cần phải hoàn thành, không phải những gì mọi người muốn làm hoặc những gì mọi người có sẵn. Bạn luôn có thể tìm kiếm bên ngoài Bridgewater để tìm những người "nhấp chuột" tốt nhất cho một vai trò cụ thể.

... 176) Có sự phân định rõ ràng nhất có thể về trách nhiệm và các dòng báo cáo. Nó được yêu cầu cả trong và giữa các phòng ban. Đảm bảo dòng báo cáo và trách nhiệm được chỉ định là rõ ràng. Để tránh nhầm lẫn, mọi người không nên báo cáo cho hai bộ phận khác nhau. Báo cáo kép (báo cáo giữa các bộ phận) gây nhầm lẫn, làm phức tạp hóa mức độ ưu tiên, giảm sự tập trung vào các mục tiêu rõ ràng và làm mờ các dòng giám sát và trách nhiệm, đặc biệt là khi một người báo cáo cho hai người ở hai bộ phận khác nhau. Khi tình huống yêu cầu báo cáo kép, người quản lý cần được thông báo. Yêu cầu ai đó từ bộ phận khác thực hiện một nhiệm vụ mà không tham khảo ý kiến của người quản lý của mình bị

nghiêm cấm (trừ khi yêu cầu sẽ mất ít hơn một giờ hoặc lâu hơn). Tuy nhiên, việc bổ nhiệm các đồng trưởng của một bộ phận hoặc một bộ phận phụ có thể hoạt động tốt nếu các nhà quản lý đồng bộ và kết hợp các thể mạnh bổ sung và thiết yếu cho lĩnh vực này; báo cáo kép trong trường hợp đó có thể hoạt động tốt nếu được phối hợp đúng bởi các đồng trưởng.

176a) Tạo một sơ đồ tổ chức trông giống như một kim tự tháp, với các đường thẳng xuống không cắt nhau. Một loạt các kim tự tháp giảm dần tạo nên toàn bộ kim tự tháp, nhưng số lượng các lớp nên được giới hạn để giảm thiểu thứ bậc.

... 177) Liên tục nghĩ về cách sản xuất đòn bẩy. Ví dụ, để giúp việc đào tạo dễ dàng tận dụng nhất có thể, hãy ghi lại các câu hỏi và câu trả lời phổ biến nhất thông qua âm thanh, video hoặc hướng dẫn bằng văn bản và sau đó chỉ định ai đó thường xuyên sắp xếp chúng vào sách hướng dẫn. Công nghệ có thể thực hiện hầu hết các nhiệm vụ, vì vậy hãy suy nghĩ sáng tạo về cách thiết kế các công cụ sẽ cung cấp đòn bẩy cho bạn và những người làm việc cho bạn.

177a) Bạn sẽ có thể ủy thác các chi tiết đi. Nếu bạn không thể, bạn có vấn đề với việc quản lý hoặc đào tạo hoặc bạn có những người làm sai. Dấu hiệu thực sự của một người quản lý chính là anh ta không phải "làm" thực tế bất cứ điều gì. Tất nhiên, một người quản lý tuyệt vời phải thuê và giám sát những người làm việc; nhưng một người quản lý "bậc thầy tối cao" thậm chí có thể thuê một hoặc hai người để làm điều này và đã đạt được đòn bẩy như vậy mà mọi thứ đang vận hành một cách tuyệt vời. Tất nhiên, có một sự liên tục liên quan đến điều này. Thông điệp chính tôi đang cố gắng truyền tải là các nhà quản lý nên cố gắng thuê, đào tạo và giám sát theo cách mà những người khác có thể tự mình xử lý một cách tuyệt vời nhất có thể. Các nhà quản lý nên xem sự cần thiết phải tham gia vào chính nitty-gritty là một dấu hiệu xấu.

177b) Sẽ tốt hơn nhiều nếu tìm thấy một vài người thông minh và cung cấp cho họ công nghệ tốt nhất hơn là có số lượng lớn hơn những người bình thường và ít được trang bị tốt. Trước hết, những người tuyệt vời và công nghệ tuyệt vời hầu như luôn luôn là một giá trị lớn bởi vì hiệu quả của họ trong việc nâng cao năng suất của tổ chức có thể là rất lớn. Thứ hai, mong muốn có những người thông minh có phạm vi hiểu biết và kiểm soát rộng nhất có thể bởi vì sự hiểu biết và kiểm soát phân mảnh tạo ra sự thiếu hiệu quả và làm suy yếu sự gắn kết của tổ chức. Thông thường, chính năng lực của người đó giới hạn phạm vi hiểu biết và kiểm soát của anh ta. Vì vậy, sự pha trộn của những người thực sự thông minh hoạt động với công nghệ thực sự tuyệt vời trong một tổ chức hợp lý là tối ưu cho hiệu quả của tổ chức.

177c) Sử dụng "đòn bẩy." Đòn bẩy có khả năng làm rất nhiều để thực hiện các khái niệm của bạn. Khái niệm và quản lý là quan trọng nhất và chỉ mất khoảng 10% thời gian cần thiết để thực hiện; Vì vậy, nếu bạn có đòn bẩy tốt, bạn có thể hoàn thành nhiều việc hơn một cách dễ dàng.

... 178) Hiểu thiết kế lá cỏ ba lá. Tìm hai hoặc ba bên có trách nhiệm, những người có sự tin tưởng và trách nhiệm chồng chéo và những người sẵn sàng thách thức và kiểm tra lẫn nhau. Nếu bạn làm điều này và những người đó sẵn sàng đấu tranh cho những gì họ tin là

tốt nhất bằng cách cởi mở và quyết đoán cùng một lúc, và nếu họ leo thang những bất đồng và thất bại với bạn, quá trình này sẽ có xác suất cao để sắp xếp các vấn đề mà họ có thể có thể xử lý tốt từ các vấn đề mà bạn nên kiểm tra và giải quyết với họ.

... 179) *Đừng làm việc cho những người ở bộ phận khác hoặc bắt người từ bộ phận khác làm việc cho bạn trừ khi bạn nói chuyện với sếp.*

... 180) *Coi chừng "phiếu của bộ phận."* Điều này xảy ra khi một bộ phận hỗ trợ, chẳng hạn như Nhân sự hoặc Cơ sở, nhằm lẫn trách nhiệm của mình trong việc cung cấp hỗ trợ với trách nhiệm xác định cách thực hiện điều họ đang hỗ trợ. Một ví dụ về loại sai lầm này là nếu những người trong bộ phận Tuyển dụng nghĩ rằng họ nên xác định chúng tôi nên thuê ai hoặc nếu nhân sự nghĩ rằng họ nên xác định chính sách việc làm của chúng tôi là gì. Một ví dụ khác là nếu nhóm Cơ sở xác định những cơ sở nào chúng ta nên có. Mặc dù các bộ phận hỗ trợ nên biết mục tiêu của những người mà họ đang hỗ trợ và cung cấp phản hồi về các lựa chọn có thể, nhưng họ không phải là những người quyết định tầm nhìn.

... 181) *Phân công trách nhiệm dựa trên thiết kế quy trình công việc và khả năng của mọi người, không phải chức danh công việc.* Những gì mọi người làm nên chủ yếu là một chức năng của công việc họ có, và điều khá rõ ràng là ai nên làm gì (nếu họ phù hợp với công việc). Ví dụ, chỉ vì ai đó chịu trách nhiệm về "nguồn nhân lực", "tuyển dụng", "hợp pháp", "lập trình", v.v., không nhất thiết có nghĩa họ là người thích hợp để làm mọi thứ liên quan đến các chức năng đó. Ví dụ, mặc dù những người có nguồn nhân lực của người giúp việc thuê, sa thải và cung cấp lợi ích, nhưng sẽ là một sai lầm khi giao cho họ trách nhiệm xác định ai được thuê và bị sa thải và những lợi ích nào được cung cấp cho nhân viên. Khi phân công trách nhiệm, hãy nghĩ về cả thiết kế quy trình công việc và khả năng của một người, không phải chức danh công việc.

... 182) *Coi chừng nghiện tư vấn.* Cảnh giác với việc sử dụng lâu dài các chuyên gia tư vấn để làm công việc nên được thực hiện bởi nhân viên.

... 183) *Công cụ: Duy trì hướng dẫn thủ tục.* Đây là tài liệu mà bạn mô tả cách tất cả các phần của máy hoạt động. Cần phải có đủ độ đặc hiệu để người vận hành các bộ phận khác nhau của máy có thể tham khảo hướng dẫn để giúp họ thực hiện công việc của mình. Hướng dẫn phải là một tài liệu sống bao gồm đầu ra từ nhật ký các vấn đề để các lỗi đã được xác định và chẩn đoán không lặp lại. Nó ngăn chặn việc quên học tập trước đó và tạo điều kiện giao tiếp.

... 184) *Công cụ: Sử dụng danh sách kiểm tra.* Khi mọi người được phân công nhiệm vụ, thường mong muốn có những mục này được ghi lại trong danh sách kiểm tra để họ có thể kiểm tra từng mục khi nó được thực hiện. Nếu không, có một rủi ro là mọi người sẽ dần dần không thực hiện các nhiệm vụ đã thỏa thuận hoặc sẽ thiếu sự rõ ràng. Các mục vượt qua một danh sách kiểm tra sẽ phục vụ như một lời nhắc nhở nhiệm vụ và xác nhận những gì đã được thực hiện.

184a) *Đừng nhầm lẫn danh sách kiểm tra với trách nhiệm cá nhân.* Mọi người nên được mong đợi làm tốt công việc của họ, không chỉ những gì trong danh sách kiểm tra của họ.

184b) Hãy nhớ rằng "có hệ thống" không nhất thiết có nghĩa là vi tính hóa. Điều này có thể có nghĩa là mọi người thực hiện các nhiệm vụ được chỉ định và cho biết rằng họ đã thực hiện chúng với danh sách kiểm tra.

184c) Sử dụng "thực hiện hai lần" thay vì "kiểm tra hai lần" để đảm bảo các nhiệm vụ quan trọng được thực hiện chính xác. Khi mọi người kiểm tra kỹ công việc của người khác, tỷ lệ bất lỗi thấp hơn nhiều so với khi hai bên độc lập thực hiện công việc và kết quả được so sánh. Làm đôi là có hai người khác nhau làm cùng một nhiệm vụ trong cùng một công việc để có hai câu trả lời độc lập. Bằng cách so sánh chúng, bạn sẽ không chỉ đảm bảo câu trả lời tốt hơn mà bạn sẽ thấy sự khác biệt trong màn trình diễn của mọi người và cải thiện nhanh hơn nhiều. Tôi sử dụng "làm hai lần" trong các lĩnh vực quan trọng như tài chính, nơi có liên quan đến số tiền lớn.

... 185) Coi chừng "phiếu việc." Phiếu việc là khi một công việc thay đổi mà không được suy nghĩ rõ ràng và đồng ý, thường là do hoàn cảnh thay đổi hoặc sự cần thiết tạm thời. Phiếu công việc nói chung sẽ gây ra thiết kế công việc xấu. Nó thường dẫn đến việc những người sai xử lý các trách nhiệm sai lầm và nhầm lẫn về người được cho là phải làm gì.

... 186) Hãy suy nghĩ rõ ràng mọi thứ sẽ diễn ra như thế nào và khi họ không đi theo hướng đó, hãy thừa nhận và điều tra. Trước tiên hãy quyết định vấn đề nào cần giải quyết trước: tìm lý do máy không hoạt động tốt hoặc thực hiện các tác vụ cần thiết để khắc phục sự cố (trong trường hợp đó bạn cần quay lại lý do sau). Dù bằng cách nào, đừng vượt qua vấn đề bằng cách không thảo luận về lý do. Nếu không, bạn sẽ kết thúc với phiếu công việc.

... 187) Kiểm soát tốt để bạn không tiếp xúc với sự không trung thực của người khác và niềm tin không bao giờ là vấn đề. Tỷ lệ dân số cao hơn bạn tưởng sẽ lừa dối nếu có cơ hội và hầu hết những người được lựa chọn "công bằng" với bạn và tự mình lấy nhiều hơn sẽ chọn nhiều hơn cho bản thân. Ngay cả một số lượng nhỏ gian lận là không thể chịu đựng được, vì vậy hạnh phúc và thành công của bạn sẽ phụ thuộc vào sự kiểm soát của bạn. Kiểm soát an ninh nên được xem như là một công cụ cần thiết trong nghề nghiệp của chúng tôi, chứ không phải là một vấn đề cá nhân đối với tính toàn vẹn của một cá nhân. Giống như một giao dịch viên ngân hàng không xem séc về tiền trong ngăn kéo của mình như một dấu hiệu cho thấy ngân hàng cho rằng anh ta không trung thực, mọi người ở đây nên hiểu sự cần thiết của kiểm soát an ninh của chúng tôi. Giải thích điều này cho người của bạn để họ thấy nó trong bối cảnh thích hợp. Ngay cả những kiểm soát tốt nhất cũng sẽ không bao giờ bị đánh lừa, và sự đáng tin cậy là một phẩm chất cần được đánh giá cao.

187a) Những người làm kiểm toán nên báo cáo cho những người bên ngoài bộ phận được kiểm toán, và các thủ tục kiểm toán không nên được biết đến với những người được kiểm toán.

187b) Hãy nhớ rằng: Không có ý nghĩa trong việc có luật trừ khi bạn có cảnh sát (kiểm toán viên).

188) LÀM NHỮNG GÌ BẠN ĐẶT RA ĐỂ LÀM

Nên...

... **189) Đấy qua!** Bạn có thể làm những điều tuyệt vời xảy ra, nhưng bạn phải LÀM những điều tuyệt vời xảy ra. Thời gian sẽ đến khi lựa chọn sẽ là công việc nặng nề cùng bình thường hoặc để đẩy qua để đạt được mục tiêu. Sự lựa chọn nên rõ ràng. [71]

ĐỂ QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ HƠN

190) NHÂN RA SỨC MẠNH CỦA VIỆC BIẾT LÀM NHƯ THẾ NÀO ĐỂ GIẢI QUYẾT VIỆC KHÔNG BIẾT

Nên...

... **191) Nhận ra rằng mục tiêu của bạn là đưa ra câu trả lời tốt nhất, rằng xác suất bạn có nó là nhỏ, và ngay cả khi bạn có nó, bạn không thể tự tin rằng bạn có nó trừ khi bạn có những người đáng tin khác kiểm tra bạn.**

... **192) Hiểu rằng khả năng đối phó với việc không biết là mạnh hơn nhiều so với biết.** Đó là bởi vì có nhiều cách chúng ta không biết hơn những gì chúng ta có thể biết.

192a) Nắm bắt sức mạnh của câu hỏi: "Tôi không biết gì và tôi nên làm gì với nó?" Nói chung, bạn nên tìm những người đáng tin cậy và hỏi lời khuyên của họ, hãy nhớ rằng bạn đang muốn hiểu lý lẽ của họ hơn là đưa ra kết luận của họ.

192b) Tìm ra con đường dẫn đến thành công ít nhất là phụ thuộc vào việc đưa ra những câu hỏi đúng như đưa ra câu trả lời. Những người thành công rất giỏi trong việc hỏi những câu hỏi quan trọng và sau đó tìm câu trả lời. Khi gặp vấn đề, trước tiên họ tự hỏi mình có biết tất cả các câu hỏi quan trọng về nó không; họ là khách quan trong việc đánh giá xác suất mà họ có câu trả lời; và họ rất giỏi trong việc tìm kiếm những người đáng tin cậy để hỏi.

... **193) Hãy nhớ rằng mục tiêu của bạn là tìm ra câu trả lời tốt nhất, chứ không phải đưa ra câu trả lời tốt nhất mà bạn có.** Câu trả lời không cần phải có trong đầu bạn; bạn có thể nhìn bên ngoài bạn. Trong cuộc sống, mục tiêu là để bạn làm điều đúng đắn, xem xét khả năng bạn có thể sai. Vì vậy, thật vô giá khi biết những gì bạn không biết để bạn có thể tìm ra cách để tìm hiểu và / hoặc nhận sự giúp đỡ từ người khác.

... **194) Trong khi mọi người đều có quyền có câu hỏi và lý thuyết, chỉ những người đáng tin mới có quyền có ý kiến.** Nếu bạn không thể trượt thành công xuống một con dốc khó khăn, bạn không nên nói cho người khác biết cách thực hiện, mặc dù bạn có thể đặt câu hỏi về nó và thậm chí bày tỏ quan điểm của mình về những cách có thể nếu bạn nói rõ rằng bạn không chắc chắn.

... 195) Liên tục lo lắng về những gì bạn đang thiếu. Ngay cả khi bạn thừa nhận bạn là một "kẻ ngu ngốc" và đang tuân theo các nguyên tắc và đang thiết kế xung quanh điểm yếu của mình, hãy hiểu rằng bạn vẫn có thể thiếu thứ gì đó. Bạn sẽ trở nên tốt hơn và an toàn hơn theo cách này.

195a) Những người thành công yêu cầu những lời chỉ trích của người khác và xem xét công lao của nó.

195b) Tam giác quan điểm của bạn. Không bao giờ đưa ra bất kỳ quyết định quan trọng nào mà không hỏi ít nhất ba người đáng tin. Đừng hỏi họ về kết luận của họ hoặc chỉ làm những gì họ bảo bạn làm. Hiểu, hình dung và đánh giá lý luận của họ để xem nó có ý nghĩa với bạn không. Yêu cầu họ thăm dò lý luận của riêng bạn. Điều đó rất quan trọng đối với việc học cũng như xử lý thành công trách nhiệm của bạn.

196) QUYẾT ĐỊNH MỌI VIỆC MỘT CÁCH LOGIC, CHẴNG HẠN TÍNH TOÁN GIÁ TRỊ KỶ VỌNG

Nên...

... 197) *Xem xét cả xác suất và tỷ lệ hậu quả của hậu quả, đảm bảo rằng xác suất không thể chấp nhận (nghĩa là nguy cơ bị hủy hoại) là không.*

197a) Chi phí cho một quyết định tồi tệ bằng hoặc lớn hơn phần thưởng của một quyết định tốt, vì vậy việc biết những gì bạn không biết là ít nhất có giá trị như biết.

197b) Nhận ra các cơ hội khi không có nhiều thứ để mất và rất nhiều để đạt được, ngay cả khi xác suất đạt được là thấp. Đó là một thực tế rằng luôn có nhiều khả năng và không có gì là chắc chắn. Do đó, tất cả các quyết định là cuộc rủi ro / phần thưởng. Biết làm thế nào để theo đuổi tỷ lệ rủi ro / phần thưởng tuyệt vời có một nhược điểm rất lớn và rất ít nhược điểm, mặc dù xác suất nhỏ xảy ra. Cuộc sống của tôi đã được lấp đầy với những điều này.

197c) Hiểu tầm quan trọng của việc nâng cao xác suất rằng quyết định của bạn sẽ đúng bằng cách đánh giá chính xác xác suất của bạn là đúng. Tôi thường quan sát mọi người đưa ra ý kiến ngay khi họ có chúng, điều này dường như ở điểm mà họ nghĩ rằng có hơn 50% khả năng họ đúng. Thường thì họ không chú ý đến giá trị của việc nâng cao xác suất đúng (ví dụ: từ 51% lên 85%) bằng cách phản ánh mạnh mẽ hơn về việc câu trả lời có đúng hay không và thực hiện điều tra và kiểm tra lại với người khác để đảm bảo câu trả lời là đúng. Hãy nhớ rằng, theo nghĩa giá trị dự kiến, việc nâng cao xác suất đúng (ví dụ: từ 51% lên 85%) có thể có giá trị hơn là chỉ chuyển từ có thể sai (ví dụ: 45%) sang có thể đúng (ví dụ: 51%) bởi vì tất cả chúng ta đang chơi xác suất. Hãy suy nghĩ về các tác động của việc thay đổi xác suất đạt được phải làm: nếu bạn có xác suất 51% xử lý "việc phải làm" một cách chính xác, điều đó có nghĩa là chỉ hơn một nửa số việc phải làm của bạn sẽ được thực hiện một cách thích hợp, trong khi đó xác suất 85% xử lý tốt quyết định có nghĩa là chỉ 15% số lượng phải sử dụng sẽ bị xử lý xấu.

197d) Đừng đặt cược quá nhiều vào bất cứ điều gì. Kiếm 15 hoặc nhiều hơn, cược không tương thích.

198) NÊN NHỚ QUY TẮC 80/20 VÀ BIẾT CHÌA KHÓA 20% LÀ GÌ

Nên...

... 199) *Phân biệt những điều quan trọng với những thứ không quan trọng và xử lý những điều quan trọng trước tiên.*

199a) Đừng là người cầu toàn, bởi vì những người cầu toàn thường dành quá nhiều thời gian cho những khác biệt nhỏ ở lề với chi phí cho những điều quan trọng, quan trọng khác. Hãy là một người không hoàn hảo hiệu quả. Các giải pháp rộng rãi hoạt động tốt (ví dụ: mọi người nên liên lạc với nhau như thế nào trong trường hợp khủng hoảng) thường tốt hơn các giải pháp chuyên môn cao (ví dụ: mỗi người nên liên lạc với nhau như thế nào trong trường hợp khủng hoảng có thể tưởng tượng được) các giai đoạn của một kế

hoạch. Nhìn chung không có nhiều bằng nhiều chi tiết liên quan đến một giải pháp rộng tốt. Các thủ tục phức tạp rất khó nhớ, và phải mất rất nhiều thời gian để thực hiện các kế hoạch chi tiết như vậy (vì vậy chúng thậm chí có thể không sẵn sàng khi cần thiết).

199b) Vì 80% nước ép có thể nhận được với 20% đầu tiên của việc vắt, nên có khá ít (thường dưới năm) điều quan trọng cần xem xét khi đưa ra quyết định. Đối với mỗi người trong số họ, lợi ích cận biên của việc nghiền cứu họ qua một điểm nhất định bị hạn chế.

199c) Coi chừng "lo lắng chi tiết", tức là lo lắng không phù hợp về những điều nhỏ nhất, không quan trọng.

199d) Đừng nhầm lẫn những điều nhỏ nhất với những điều không quan trọng, bởi vì một số điều nhỏ nhất có thể rất quan trọng (ví dụ: ôm một người thân yêu).

... 200) Hãy suy nghĩ về thời điểm thích hợp để đưa ra quyết định dựa trên lợi ích cận biên được thực hiện bằng cách có được thông tin bổ sung so với chi phí cận biên của việc hoãn quyết định. Có một số quyết định được đưa ra tốt nhất sau khi có được nhiều thông tin hơn, và một số quyết định được đưa ra tốt nhất sớm hơn là sau đó. Một quyết định càng được đưa ra, nó càng được thông báo nhiều hơn; tuy nhiên, làm cho nó muộn hơn cũng có thể có hậu quả bất lợi (ví dụ: hoãn tiến độ). Hiểu được sự đánh đổi giữa lợi nhuận cận biên của việc có được thông tin bổ sung so với chi phí cận biên của việc hoãn quyết định là một yếu tố quan trọng trong thời điểm và chuẩn bị ra quyết định.

... 201) Đảm bảo rằng tất cả "phải làm" nằm phía trên thanh trước khi bạn làm bất cứ điều gì khác. Trước tiên, hãy phân biệt giữa "phải làm" và "thích làm" của bạn. Đừng bỏ qua bất kỳ "phải làm", và đừng nhầm lẫn "thích làm" vào danh sách. Sau đó, nhận được tất cả "phải làm" trên thanh. Sau đó nhận được tất cả "phải làm" xuất sắc. Nếu bạn có thời gian, hãy chuyển sang "thích làm" và cố gắng đưa họ lên trên thanh. Chỉ khi bạn có thời gian (mặc dù bạn chắc chắn sẽ không làm gì nếu bạn đang suy nghĩ rộng rãi), hãy hướng tới việc làm cho mọi thứ trở nên hoàn hảo. Rất có thể, bạn sẽ không phải đối phó với những điều không quan trọng, tốt hơn là không có thời gian để giải quyết những việc quan trọng. Tôi thường nghe mọi người nói: "Sẽ không tốt khi làm cái này hay cái kia", đề cập đến những việc tốt đẹp hơn là những việc phải làm phải ở trên thanh. Rất có thể, họ đang bị phân tâm khỏi những điều quan trọng hơn nhiều cần phải được thực hiện tốt.

... 202) Hãy nhớ rằng những lựa chọn tốt nhất là những lựa chọn có nhiều ưu điểm hơn khuyết điểm, không phải những lựa chọn không có bất kỳ khuyết điểm nào. Cảnh giác với những người có xu hướng tranh luận chống lại điều gì đó bởi vì họ có thể tìm thấy điều gì đó sai trái với nó mà không cân nhắc chính xác tất cả các ưu điểm chống lại khuyết điểm. Những người như vậy có xu hướng là người ra quyết định kém.

... 203) Coi chừng các khả năng xác định không hiệu quả mà không chỉ định xác suất cho chúng, bởi vì nó làm tăng mức độ ưu tiên. Bạn có thể nhận ra điều này bằng các cụm từ như "Có thể là ..." sau đó tiếp tục nói điều gì đó không thể thực hiện được và / hoặc không quan trọng, thay vì một cái gì đó như, "Tôi nghĩ rằng có một cơ hội tốt ..." tiếp theo là

một điều quan trọng hoặc có thể xảy ra. Hầu như bất cứ điều gì là có thể. Tất cả các khả năng phải được xem xét về khả năng của họ và ưu tiên.

... 204) Hiểu khái niệm và sử dụng cụm từ "bằng và lớn." Tôi thường nghe các cuộc thảo luận không tiến triển khi một tuyên bố được đưa ra và người mà nó được trả lời, "Không phải lúc nào", dẫn đến một cuộc thảo luận về các ngoại lệ thay vì quy tắc. Ví dụ: một tuyên bố như "Những người trong Bộ XYZ đang làm việc quá nhiều giờ" có thể dẫn đến một câu trả lời như "Không phải tất cả trong số họ là; Sally và Bill đang làm việc bình thường", điều này có thể dẫn đến một cuộc thảo luận về việc liệu Sally có và Bill đang làm việc quá lâu, làm hỏng cuộc thảo luận. Bởi vì không có gì là thật 100%, các cuộc hội thoại có thể bị lạc hướng nếu chúng chuyển sang liệu các trường hợp ngoại lệ có tồn tại hay không, điều này đặc biệt ngu ngốc nếu cả hai bên đồng ý rằng tuyên bố đó là sự thật. Để tránh vấn đề này, người đưa ra những tuyên bố như vậy có thể sử dụng thuật ngữ "bằng và lớn", như "Theo và lớn, những người trong Bộ XYZ đang làm việc quá nhiều giờ." Mọi người nghe rằng nên xem xét liệu đó có phải là một tuyên bố "bằng và lớn" hay không và đối xử với nó phù hợp.

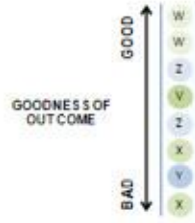
204a) Khi bạn hỏi ai đó liệu điều gì đó có đúng không và họ nói với bạn rằng "Điều đó không hoàn toàn đúng", điều đó có lẽ đúng.

205) TỔNG HỢP

Nên...

... 206) Hiểu và kết nối các dấu chấm. Để làm tốt điều này, bạn phải tổng hợp những gì đang diễn ra. Thông thường, cần chẩn đoán một vài (ví dụ, năm hoặc hơn) các chấm cùng loại để có được nguyên nhân gốc thực sự để bạn có thể thấy cách sửa đổi máy để tạo ra kết quả tốt hơn. Ví dụ: một loại kết quả liên quan đến ai đó, hãy gọi anh ta là Harry, xử lý một loại trách nhiệm (nhập đơn hàng). Bạn sẽ cần ít nhất một vài kinh nghiệm để tìm hiểu về Harry làm việc này. Nó sẽ trả tiền cho bạn để hiểu Harry và cách xử lý các mệnh lệnh của anh ấy và anh ấy hiểu bạn bằng cách nhìn nhận khách quan về kết quả và bằng cách đồng bộ, đặc biệt là về kết quả xấu. Chất lượng hiểu biết của bạn về máy của bạn và các bộ phận cấu thành của nó sẽ phụ thuộc vào mức độ bạn chẩn đoán và xử lý các kết quả quan trọng. Nếu bạn không làm điều này liên tục và bạn không tổng hợp tốt, bạn sẽ thất bại. Điều này không dễ dàng.

Xem cách các chấm kết nối qua thời gian. Điều này đòi hỏi phải thu thập, phân tích và sắp xếp nhiều loại khác nhau và hầu hết mọi người đều không dễ dàng. Hãy tưởng tượng một ngày trong đó tám kết quả xảy ra. Một số tốt, một số xấu. Chúng ta hãy đại diện cho ngày này như sau, với mỗi loại sự kiện được biểu thị bằng một chữ cái và chất lượng của kết quả được biểu thị bằng chiều cao của nó.



Để xem ngày theo cách này, bạn phải phân loại kết quả theo loại và chất lượng, sẽ yêu cầu tổng hợp đánh giá "theo và lớn" của từng kết quả. Nếu bạn không kiểm tra các kết quả xấu khi chúng xảy ra, bạn không thể hiểu chúng là triệu chứng gì. Hãy ghi nhớ ví dụ của chúng tôi là một ví dụ tương đối đơn giản: chỉ tám lần xuất hiện trong một ngày. Bây giờ hãy để một cái nhìn về một tháng.

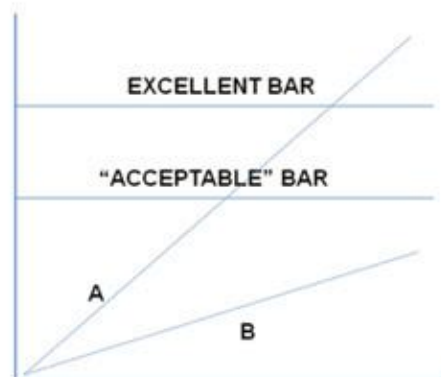


Nhầm lẫn hả? Một số người tốt hơn nhiều so với những người khác.

Để hiểu cách máy của bạn hoạt động để đạt được mục tiêu của mình, bạn phải nhận thức được sự thay đổi theo thời gian, cải thiện biểu đồ so với suy giảm. Biểu đồ bên dưới chỉ vẽ các chấm X, mà bạn có thể thấy sự cải thiện. Như đã đề cập trong phần chẩn đoán, bạn phải phân loại, hiểu và quan sát sự tiến hóa của các bộ phận khác nhau của máy theo thời gian và tổng hợp sự hiểu biết này thành một bức tranh về cách máy của bạn hoạt động và cách cải thiện nó. Những người làm tốt điều này là rất hiếm và cần thiết. Như với hầu hết các khả năng, tổng hợp tốt là một phần bẩm sinh và một phần được học thông qua thực hành.



... 207) **Hiểu tỷ lệ cải thiện chấp nhận được là gì và đó là mức độ chứ không phải tỷ lệ thay đổi quan trọng nhất.** Tôi thường nghe mọi người nói: "Nó trở nên tốt hơn", như thể điều đó là đủ tốt khi "nó" ở dưới mức đó và cải thiện ở mức không phù hợp. Điều đó không đủ tốt. Ví dụ, nếu ai đó đã đạt được độ tuổi 30 và 40 trong các bài kiểm tra nâng điểm của anh ấy lên 50, bạn có thể nói anh ấy cải thiện nhưng trình độ vẫn không đủ. Tất cả mọi thứ quan trọng mà bạn quản lý phải nằm trên một quỹ đạo để "ở trên thanh" và hướng đến "xuất sắc" với tốc độ chấp nhận được. Ví dụ, trong biểu đồ bên dưới, quỹ đạo của A có thể được chấp nhận, nhưng quỹ đạo của B thì không. A đưa chúng tôi lên trên thanh trong một khoảng thời gian chấp nhận được.



... 208) **Nếu giải pháp tốt nhất của bạn không đủ tốt, hãy suy nghĩ kỹ hơn hoặc leo thang rằng bạn không thể tạo ra một giải pháp đủ tốt.** Một lỗi phổ biến là chấp nhận giải pháp tốt nhất của riêng bạn khi nó không đủ tốt.

... 209) **Tránh sự cám dỗ để thỏa hiệp về những điều không thể thỏa hiệp.** Bạn phải có và đạt được tiêu chuẩn cao. Điều này đặc biệt khó khăn khi hai điều không thể vượt qua là bất hòa. Những lúc như vậy, có xu hướng để cho một trong số họ đi. Tuy nhiên, những lúc như vậy, bạn phải phân bổ nhiều thời gian hơn để tìm ra cách xử lý tốt nhất việc này, sáng tạo hơn và yêu cầu nhiều đầu vào hơn. Nhưng đừng thỏa hiệp với một trong những điều không

nên thỏa hiệp. Ví dụ, một trong những điều không thể vượt qua mà tôi thường xuyên phải chịu áp lực từ mọi người để thỏa hiệp là để cho những người tuyệt vời tránh khám phá những sai lầm và điểm yếu của họ vì họ cảm thấy đau đớn. Vì những lý do được nêu rõ trong các nguyên tắc này, tôi tin rằng chúng ta không thể thỏa hiệp với điều này bởi vì quá trình khám phá đó là lành mạnh đối với Bridgewater, lành mạnh đối với họ và là chìa khóa cho văn hóa của chúng ta. Tôi cũng tin rằng để cho phép từ chối sẽ hợp pháp hóa hai bộ quy tắc và đặt cách thức hoàn toàn trung thực của chúng ta vào tình trạng nguy hiểm. Nhưng tôi muốn những người tuyệt vời. [72]

... 210) Đừng cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người. Không phải ai cũng sẽ hài lòng về mọi quyết định của bạn, đặc biệt là các quyết định nói rằng họ không thể làm gì đó.

[1] Vì tôi đã học được những nguyên tắc này bằng cách bắt gặp thực tế và suy ngẫm về những cuộc gặp gỡ của mình, và tôi vẫn đang làm những điều này, tôi hy vọng sẽ còn nhiều nguyên tắc nữa. Vì vậy, tôi vẫn đang tạo ra tài liệu này bằng cách ném những suy nghĩ khác nhau xuống khi chúng xảy ra với tôi, cố gắng đặt chúng theo một trật tự hợp lý và cố gắng làm dịu đi những va chạm. Tổ chức các nguyên tắc này theo một trật tự hợp lý là một thách thức vì chúng liên quan với nhau giống như một ma trận hơn là một chuỗi. Để giúp hướng dẫn bạn, tôi đã cố gắng tổ chức chúng xung quanh các chủ đề lớn như xây dựng một nền văn hóa tuyệt vời, quản lý tốt mọi người và giải quyết vấn đề sáng tạo. Tôi sẽ tiếp tục những điều này, vì vậy đây là một tài liệu đang phát triển.

[2] Mặc dù tài liệu cụ thể này sẽ luôn thể hiện đúng như những gì tôi tin, nhưng những người khác chắc chắn sẽ có nguyên tắc riêng của họ, và thậm chí có thể là tài liệu nguyên tắc của riêng họ, và các nhà quản lý tương lai của Bridgewater sẽ làm việc theo cách riêng của họ để xác định nguyên tắc nào Bridgewater sẽ vận hành theo. Nhiều nhất, đây sẽ vẫn là một tài liệu tham khảo về các nguyên tắc để mọi người xem xét khi họ quyết định điều gì là quan trọng và cách ứng xử.

[3] Tôi ước mọi người viết ra những nguyên tắc của họ. Tôi ước tôi có thể đọc và so sánh các nguyên tắc của tất cả những người tôi quan tâm - Steve Jobs, Albert Einstein, những người chạy cho văn phòng chính trị, những người tôi chia sẻ cuộc sống của mình, v.v. Tôi rất muốn biết họ coi trọng điều gì nhất và những nguyên tắc họ sử dụng để có được những gì họ muốn. Hãy tưởng tượng nó sẽ tuyệt vời như thế nào. tưởng tượng bao nhiêu suy nghĩ cơ bản có giá trị có thể được khai thác. Tôi hy vọng rằng việc làm của tôi sẽ khuyến khích những người khác làm điều tương tự.

[4] Bộ nhớ vẹt là bộ nhớ cho những thứ không có logic nội tại để trở thành chúng, giống như một chuỗi số ngẫu nhiên, các từ trong tiếng nước ngoài và tên người (tất cả đều gặp rắc rối). Mặt khác, tôi có một trí nhớ tuyệt vời cho những điều có ý nghĩa trong một bối cảnh. Ví dụ, tôi có thể cho bạn biết những gì đã xảy ra hàng năm trong nền kinh tế và thị trường kể từ giữa những năm 1960 và có bao nhiêu điều hoạt động.

[5] Cách tôi học là đắm mình vào một cái gì đó, điều này gợi ra những câu hỏi, mà tôi trả lời, gợi ra nhiều câu hỏi hơn, cho đến khi tôi đi đến kết luận.

[6] Điều này bao gồm nhà môi giới chứng khoán bán lẻ của tôi, những người mà tôi đang tìm kiếm, thậm chí là thợ cắt tóc địa phương của tôi, người cũng hăng say trong thị trường chứng khoán. (Nó không sớm như âm thanh. Vào thời điểm đó, thay vì nói về Yankees, mọi người đều nói về chứng khoán. Đó là thế giới mà tôi lớn lên.)

[7] Đôi khi khi tôi biết rằng tôi không biết đồng xu sẽ lật theo cách nào, tôi cố gắng định vị bản thân để nó không ảnh hưởng đến tôi. Nói cách khác, tôi không đặt cược vô tình. Tôi cố gắng hạn chế đặt cược của mình vào số lượng hạn chế của những điều tôi tự tin.

[8] Nhân tiện, tôi vẫn thiện và tôi vẫn thấy nó hữu ích.

[9] Điều đó là phi đạo đức bởi vì một nguyên tắc cơ bản của công lý là mọi người đều có quyền đối mặt với người tố cáo mình. Và nó không hiệu quả vì nó không dẫn đến việc khám phá "Có thật không?" có thể dẫn đến sự hiểu biết và cải thiện.

[10] Tôi không có nghĩa là bạn nên nói tất cả những gì bạn nghĩ, chỉ là những gì bạn nói phù hợp với suy nghĩ của bạn

[11] Từ "toàn vẹn" là từ gốc "Latin", có nghĩa là "một" tức là bạn giống nhau từ trong ra ngoài. Hầu hết mọi người sẽ bị xúc phạm nếu bạn nói với họ rằng họ không có sự liêm chính - nhưng bạn biết bao nhiêu người nói với mọi người những gì họ thực sự nghĩ?

[12] Tôi tin rằng "sai lầm" của xã hội chúng ta đang làm tê liệt, một vấn đề bắt đầu ở hầu hết các trường tiểu học, nơi chúng ta học cách học những gì chúng ta được dạy thay vì hình thành mục tiêu của riêng mình và tìm ra cách đạt được chúng. Chúng tôi được nuôi dưỡng bằng sự thật và được kiểm tra và những người mắc ít lỗi nhất được coi là những người thông minh, vì vậy chúng tôi biết rằng thật xấu hổ khi không biết và phạm sai lầm. Hệ thống giáo dục của chúng tôi dành hầu như không có thời gian để học hỏi từ những sai lầm, tuy nhiên điều này rất quan trọng đối với việc học thực sự. Kết quả là, trường học thường không chuẩn bị cho những người trẻ tuổi vào cuộc sống thực - trừ khi cuộc sống của họ được dành theo hướng dẫn và làm hài lòng người khác. Theo ý kiến của tôi, đó là lý do tại sao rất nhiều học sinh thành công ở trường thất bại trong cuộc sống.

[13] Rốt cuộc, không phải là điểm học tập để giúp bạn có được thứ bạn muốn sao? Vì vậy, bạn không phải bắt đầu với những gì bạn muốn và tìm ra những gì bạn phải học để có được nó?

[14] Trên thực tế, tôi tin rằng hầu hết những người nhanh chóng đưa ra câu trả lời chỉ đơn giản là không nghĩ về tất cả các cách mà họ có thể sai.

[15] Tôi không có nghĩa là càng đau càng tốt. Tôi tin rằng quá nhiều nỗi đau có thể phá vỡ một ai đó và sự vắng mặt của nỗi đau thường ngăn cản sự phát triển để người ta chấp nhận số lượng nỗi đau phù hợp với việc đạt được mục tiêu của một người.

[16] Tôi đã rất may mắn vì tôi đã có cơ hội để xem những gì nó có ít hoặc không có tiền và những gì nó muốn có rất nhiều. Tôi may mắn vì mọi người kiếm được rất nhiều tiền và nếu tôi không trải nghiệm cả hai, tôi sẽ không thể biết nó thực sự quan trọng như thế nào đối với tôi. Tôi không thể nhận xét về việc có nhiều tiền có ý nghĩa gì với người khác, nhưng tôi biết rằng đối với tôi, có nhiều tiền hơn không phải là tốt hơn nhiều so với việc có đủ để trang trải những điều cơ bản. Đó là bởi vì, đối với tôi, những điều tốt nhất trong cuộc sống - công việc có ý nghĩa, mối quan hệ có ý nghĩa, trải nghiệm thú vị, thức ăn ngon, giấc ngủ, âm nhạc, ý tưởng, tình dục, và những nhu cầu và thú vui cơ bản khác - không, vượt qua một điểm nào đó, được cải thiện về mặt vật chất bằng cách có nhiều tiền. Đối với tôi, tiền luôn luôn rất quan trọng đến mức tôi có thể có những điều cơ bản này và không bao giờ rất quan trọng ngoài điều đó. Điều đó không có nghĩa là tôi không nghĩ rằng có nhiều hơn là tốt - chỉ là tôi không nghĩ đó là một vấn đề lớn. Vì vậy, trong khi tôi chi tiền cho một số thứ rất đắt tiền có giá gấp bội so với những thứ cơ bản hơn, thì những thứ đắt tiền này chưa bao giờ mang lại cho tôi nhiều sự thích thú so với những thứ cơ bản hơn, rẻ hơn nhiều. Chúng giống như quả anh đào trên bánh. Đối với sở thích của tôi, nếu tôi phải lựa chọn, tôi thà là một du khách ba lô đang khám phá thế giới với ít tiền hơn là một người có thu nhập lớn đang làm công việc mà tôi không thích. (Mặc dù trong một công việc cung cấp cho tôi những gì tôi muốn là tốt nhất, đối với tôi). Ngoài ra, từ việc không có gì để có nhiều, tôi đã phát triển một niềm tin mãnh liệt rằng, mọi thứ đều bình đẳng, mang lại cơ hội bình đẳng là điều cơ bản để trở nên tốt, trong khi trao tiền cho những người có khả năng làm suy yếu nhu cầu của họ để mạnh mẽ hơn và đóng góp cho xã hội là xấu.

[17] Tôi nhận ra rằng đôi khi một khám phá được tạo ra một cách tình cờ, nhưng khám phá đó là một số nguyên tắc cơ bản tạo ra sự hiểu biết về mối quan hệ nguyên nhân dẫn đến kết quả mong muốn.

[18] Trên thực tế, tôi thấy rằng mọi thứ ngoài sự tiến hóa cuối cùng đều tan rã và tất cả chúng ta đều như vậy, và mọi thứ khác là phương tiện cho sự tiến hóa.

[19] Tất nhiên, chúng tôi thường hài lòng với những điều tương tự - mối quan hệ, sự nghiệp, v.v ... nhưng khi đó là trường hợp, thông thường là vì chúng tôi đang nhận được những niềm vui mới từ những kích thích mới của những điều này.

[20] Những lợi ích cận biên của việc chuyển từ sự thiếu hụt sang sự phong phú của bất cứ điều gì suy giảm.

[21] Khi theo đuổi lợi ích cá nhân là xung đột với tiến hóa, nó thường bị trừng phạt.

[22] Tất nhiên, có nhiều người cung cấp cho xã hội những gì nó muốn nhưng được trả lương thấp. Điều này được giải thích bởi luật cung cầu.

[23] Tôi biết một số người thành công bị ám ảnh với việc kiếm tiền mặc dù kiếm tiền có rất ít hoặc không có lợi ích cận biên cho họ.

[24] Darwin được báo cáo đã nói, "Nó không phải là loài mạnh nhất còn sống, cũng không phải loài thông minh nhất còn sống. Đây là loài thích nghi nhất với sự thay đổi."

[25] Khả năng của bạn để xem phong cảnh thay đổi và thích nghi là một chức năng của khả năng nhận thức và lý luận của bạn hơn là khả năng học hỏi và xử lý nhanh chóng.

[26] Tất nhiên đúng là mọi người sinh ra có sự khác biệt về khả năng bẩm sinh khác nhau. Tuy nhiên, phán đoán chủ yếu được học.

[27] Như Freud đã nói, "Tình yêu và công việc là nền tảng của tính nhân văn của chúng ta."

[28] Công việc không nhất thiết phải là một công việc, mặc dù tôi tin rằng nó thường tốt hơn nếu đó là một công việc. Nó có thể là bất kỳ loại thách thức dài hạn nào dẫn đến cải thiện cá nhân. Như bạn có thể đoán, tôi tin rằng nhu cầu có công việc có ý nghĩa gắn liền với mong muốn cải thiện bẩm sinh của con người. Và các mối quan hệ là những kết nối tự nhiên với những người khác khiến chúng ta có liên quan đến xã hội.

[29] Có hai phần khác nhau trong não của mỗi người ảnh hưởng đến các phản ứng này: vỏ não trước trán và amygdala. Họ làm việc như thể họ là hai bộ não khác nhau đấu tranh để kiểm soát việc ra quyết định. Vỏ não trước trán là phần logic của bộ não đánh giá các lựa chọn một cách logic và amygdala là phần "bản năng động vật" của não kích hoạt các phản ứng cảm xúc như bản năng chiến đấu hoặc chạy trốn. Khi gặp trở ngại hoặc đe dọa, một phản ứng cảm xúc (ví dụ như đau đớn) có thể được kích hoạt có thể dẫn đến phản ứng chiến đấu hoặc chuyển bay "cướp" quyết định từ vỏ não trước trán, nơi các lựa chọn hợp lý đang được đưa ra. Điều này có thể dẫn đến việc chúng tôi đưa ra quyết định tạo ra hậu quả mà chúng tôi không muốn. Điều này thường gây ra vấn đề thực sự lớn.

[30] Sức mạnh phản xạ rất độc đáo của bạn, tức là khả năng nhìn vào bản thân, thế giới xung quanh và mối quan hệ giữa bạn và thế giới - có nghĩa là bạn có thể suy nghĩ sâu sắc và cân nhắc những điều tinh tế để học hỏi và khôn ngoan lựa chọn. Hỏi những người đáng tin khác về nguyên nhân gốc rễ của nỗi đau của bạn để tăng cường phản xạ của bạn cũng rất hữu ích - đặc biệt là những người khác có quan điểm trái ngược và chia sẻ mối quan tâm của bạn trong việc tìm ra sự thật thay vì được chứng minh là đúng.

[31] Nếu bạn có thể phản ánh sâu sắc về các vấn đề của mình, chúng hầu như luôn co lại hoặc biến mất, bởi vì bạn hầu như luôn tìm ra cách đối phó với chúng tốt hơn so với việc bạn không đối mặt với chúng. Vấn đề càng khó khăn, điều quan trọng hơn là bạn phải suy nghĩ kỹ về nó và giải quyết nó. Sau khi thấy cách đối mặt với thực tế hiệu quả - đặc biệt là các vấn đề, sai lầm và điểm yếu của bạn - hoạt động, tôi tin rằng bạn sẽ trở nên thoải mái với nó và sẽ không muốn vận hành theo bất kỳ cách nào khác.

[32] Một ví dụ về điều này là những gì đã thảo luận trước đó: muốn cứu linh dương đầu bò khỏi linh cẩu. Khi bạn không muốn đối mặt với những gì thực sự xảy ra, bạn không thể đưa ra quyết định hợp lý.

[33] Ví dụ, nếu bạn ngu ngốc hoặc xấu xí, bạn không có khả năng thừa nhận nó, mặc dù làm như vậy sẽ giúp bạn đối phó tốt hơn với thực tế đó. Nhận ra "thực tế khắc nghiệt" như vậy vừa đau đớn vừa rất hiệu quả.

[34] Tôi không nói rằng tất cả chúng ta đều có cùng tiềm năng, chỉ là để có được hầu hết tiềm năng của bạn - bất kể đó là gì - bạn phải học và kiếm tiền.

[35] Như tôi đã đề cập trong chương đầu tiên, bạn không cần phải biết mọi thứ để có được thứ mình muốn. Bạn chỉ cần thành thật với chính mình về những gì bạn không biết và biết ai sẽ nhờ giúp đỡ.

[36] Đôi khi có thể khó lường trước hậu quả của lệnh thứ 2 hoặc thứ 3 của một quyết định, chẳng hạn như liên quan đến việc sử dụng công nghệ phức tạp như X-Rays hoặc DDT, trong đó mọi thứ không phải là những gì chúng dường như hoặc có quá nhiều các biến không xác định để đưa ra quyết định hợp lý. Để biết thêm về xác suất của việc ra quyết định cá nhân, vui lòng tham khảo phần "Để đưa ra quyết định có hiệu quả" ở cuối Phần 3.

[37] Đổ lỗi cho người khác KHÔNG giống như việc người khác chịu trách nhiệm, điều mà chúng ta sẽ thảo luận trong Nguyên tắc quản lý của tôi.

[38] May mắn - cả tốt và xấu - là một thực tế. Nhưng nó không phải là một lý do cho một cái cớ. Trong cuộc sống, chúng ta có một số lượng lớn các lựa chọn và may mắn có thể đóng vai trò chi phối trong kết quả của các lựa chọn của chúng ta. Nhưng nếu bạn có cơ mẫu đủ lớn - nếu bạn có số lượng quyết định lớn (chẳng hạn nếu bạn đang chơi nhiều ván bài poker) - theo thời gian, may mắn sẽ hủy bỏ và kỹ năng sẽ có vai trò chi phối trong việc xác định kết quả. Một người ra quyết định vượt trội sẽ tạo ra kết quả vượt trội. Điều đó không có nghĩa là sẽ không có những sự kiện may mắn xấu (hoặc tốt) đang thay đổi cuộc sống: một người bạn của tôi lao vào một bể bơi và trở thành một người vái tứ phương. Nhưng anh ấy đã tiếp cận hoàn cảnh của mình và trở nên hạnh phúc như bất kỳ ai khác, bởi vì có nhiều con đường dẫn đến hạnh phúc. Điều xảy ra với nhiều người là họ không chịu trách nhiệm cá nhân về kết quả của mình và kết quả là không đưa ra quyết định tốt nhất có thể.

[39] Như tôi đã đề cập trước đó, tôi tin rằng thiên nhiên là cộng sinh - và chúng ta phải trao lại cho nó để trả lại.

[40] Bạn mà tôi đang đề cập ở đây là bạn chiến lược - người quyết định bạn muốn gì và làm thế nào tốt nhất để có được nó, trước đây được gọi là bạn (1).

[41] Một số xã hội định nghĩa cái ác là những ham muốn có thể đưa bạn ra khỏi mục tiêu của bạn, mà tôi nghĩ là một cách tốt để thấy sự khác biệt giữa mục tiêu và mong muốn. Điều đó không có nghĩa là tôi nghĩ rằng không có phòng cho một chút "xấu", nhưng tôi nghĩ rằng những mong muốn đó về cơ bản chuyển hướng bạn khỏi mục tiêu của bạn nên được tránh bằng mọi giá.

[42] Điều này có vẻ không phù hợp với điểm trước đó mà bạn không thể có mọi thứ. Không phải vậy. Tôi đang nói rằng, ở giai đoạn thiết lập mục tiêu này, đừng đặt mục tiêu của bạn dựa trên những gì bạn nghĩ bạn có thể đạt được. Trong quá trình thực hiện bốn bước khác (đặc biệt là thiết kế), bạn sẽ suy nghĩ thấu đáo những gì có thể. Sau đó, bạn sẽ quay lại và vào chế độ cài đặt mục tiêu một lần nữa. Như tôi đã đề cập, quá trình năm bước này là lặp đi

lặp lại, nhưng nó phải được theo đuổi từng bước một để có thể thực hiện từng bước một cách xuất sắc.

[43] Tôi càng sáng tạo, tôi càng ít phải làm việc.

[44] Mặc dù tôi đã nói điều đó trước đây, điều đáng nói lại: Tôi hiểu rằng việc nhận ra thực tế khắc nghiệt có thể vô cùng đau đớn. Nhưng tôi đã học được rằng nếu bạn có thể nhìn chăm chăm vào các vấn đề của mình, chúng hầu như luôn co lại hoặc biến mất, bởi vì bạn hầu như luôn tìm ra cách đối phó với chúng tốt hơn là nếu bạn không đối mặt với chúng. Vấn đề càng khó khăn, điều quan trọng hơn là bạn nhìn chăm chăm vào nó và đối phó với nó. Sau khi thấy cách đối mặt với thực tế hiệu quả - đặc biệt là các vấn đề, sai lầm và điểm yếu của bạn - hoạt động, bạn sẽ trở nên thoải mái với nó và sẽ không muốn vận hành bất kỳ cách nào khác. Tôi cũng tin rằng một trong những cách tốt nhất để nhận được sự thật là phản ánh với những người khác có quan điểm trái ngược và chia sẻ mối quan tâm của bạn trong việc tìm ra sự thật thay vì được chứng minh là đúng.

[45] Điều này thường là do họ để cảm xúc điều khiển hành vi của mình và / hoặc họ chưa học được cách giải quyết vấn đề của mình, ví dụ, amygdala đang "đánh cắp" việc ra quyết định từ vỏ não trước trán.

[46] Ngoài ra còn có các thuốc giải độc khác mà chúng ta sẽ nghiên cứu trong cuốn sách tiếp theo.

[47] Không quan tâm để giải quyết vấn đề thường xảy ra khi phần thưởng dự kiến thấp hơn chi phí dự kiến. Ví dụ: khi ai đó đang làm việc hướng tới mục tiêu của người khác mà không được giám sát, khen thưởng hoặc trừng phạt thích đáng.

[48] Tổ chức Outward Bound có một khái niệm hữu ích trong việc suy nghĩ về tốc độ tiến hóa cá nhân tối ưu. Họ nói về một vùng thoải mái, một vùng kéo dài và một vùng hoảng loạn. Tốt nhất là dành phần lớn thời gian của bạn trong vùng kéo dài.

[49] Thomas Edison nói về thất bại: "Tôi đã không thất bại. Tôi vừa tìm ra 10.000 cách không hiệu quả." "Tôi không nản lòng, bởi vì mọi nỗ lực sai lầm bị loại bỏ là một bước tiến khác." "Kết quả! Tại sao, anh bạn, tôi đã nhận được rất nhiều kết quả. Tôi biết hàng ngàn thứ sẽ không hoạt động." "Khi tôi đã hoàn toàn quyết định rằng một kết quả là đáng để tôi đi trước và thực hiện thử nghiệm sau khi dùng thử cho đến khi nó đến." "Nhiều thất bại trong cuộc sống là những người đàn ông không nhận ra họ gần với thành công như thế nào khi họ từ bỏ."

[50] Một cuốn sách hay về điều này là Những sai lầm của Einstein của Hans Ohanian.

[51] Nếu bạn nhận ra thất bại ngắn hạn là một bước tiến tới thành công lâu dài, thực sự là nếu bạn học hỏi từ nó, bạn sẽ không sợ nó hoặc cảm thấy khó chịu vì nó và bạn sẽ tiếp cận tất cả những trải nghiệm của mình như kinh nghiệm học tập, ngay cả những người khó khăn nhất.

[52] Bản ngã thường đứng trước cách thừa nhận điểm yếu của bạn (đó là bước đầu tiên thiết yếu để khắc phục chúng), giống như ngại đặt câu hỏi vì mọi người có thể nghĩ bạn ngu ngốc vì bạn không biết điều gì đó. Tuy nhiên, việc thừa nhận những điểm yếu đó (ví dụ: "Tôi biết tôi là một kẻ ngu ngốc, nhưng tôi chỉ muốn biết ...") giúp bạn vượt qua bản ngã để học hỏi và cải thiện.

[53] Hầu hết mọi người có một thời gian khó khăn không đồng ý về những điều tầm thường nhất, như họ có thích cùng một nhà hàng hay không, nhưng vẫn vui vẻ tự tin bày tỏ ý kiến của mình, tuy nhiên chúng được hình thành, nếu họ đưa họ ra trước. Kết quả là, có quá nhiều ý kiến xấu tự tin xung quanh và rất ít kết luận có suy nghĩ phát sinh từ việc học hỏi lẫn nhau. Thông thường các cuộc hội thoại là trao đổi các câu bắt đầu "Tôi nghĩ ..." theo sau là kết luận của họ và cả hai bên tin rằng họ đã có một cuộc trò chuyện tốt và cảm thấy tốt về nhau, mặc dù không có gì được thực hiện. Nếu hầu hết mọi người đã làm điều ngược lại, tức là, nếu họ tìm kiếm và cởi mở khám phá những bất đồng của họ - điều đó sẽ tạo ra sự gia tăng triệt để trong học tập, và thế giới sẽ là một nơi tốt hơn nhiều.

[54] Trên thực tế, tôi đã từng đùa giỡn với khả năng phát triển một hệ thống bầu cử dựa trên ma trận đáng tin cậy. Mặc dù điều đó có thể là không thể vì những lý do thực tế, nhưng nó cho thấy việc ra quyết định dựa trên thành tích mà chúng ta mong muốn đối với quy trình hiện tại của chúng ta. Thử thách và thăm dò mà chúng tôi khuyến khích không nhằm mục đích đoán trước mọi quyết định mà là để giúp chúng tôi đánh giá chất lượng công việc theo thời gian.

[55] Điều mà tôi thích nhất (hoặc không thích nhất) về công việc của mình là đấu tranh để duy trì các tiêu chuẩn, nhưng nó phải được thực hiện. Tôi biết rằng cách duy nhất để tôi thành công và hạnh phúc là có những người tốt làm điều đó cho tôi, điều đó có nghĩa là tôi phải thuê, đào tạo và sắp xếp mọi người. Việc trao trách nhiệm cho những người không có những phẩm chất cần thiết để thành công là vô ích. Nó làm nản lòng, và tất yếu là sự giận dữ, tất cả các bên, là phá hoại môi trường. Vì vậy, tuyển dụng, đào tạo và phân loại con người để trách nhiệm được đặt vào tay những người có thể tin tưởng để làm một công việc xuất sắc là con đường khả thi duy nhất và cực kỳ thỏa mãn.

[56] Tôi có nhà tâm lý học đặc biệt coi trọng Bob Eichinger.

[57] Tôi tin rằng chúng ta chỉ đang tìm hiểu về sự khác biệt trong cách mọi người nghĩ và cách kiểm tra nó, vì vậy có nhiều tiềm năng cho những người khác đi theo con đường này. Thật không may, hầu hết các chuyên gia trên thế giới mà tôi đã gặp là lý thuyết nhiều hơn là thực tế.

[58] Một cuốn sách hay về điều này là A Whole New Mind của Daniel H. Pink, và một bài viết hay về khoa học của cuốn sách này là "Một suy nghĩ lang thang hướng thẳng về cái nhìn sâu sắc" của Robert Lee Hotz từ Tạp chí Phổ Wall.

[59] Những người "sáng" có IQ cao, là những người có tư duy phân tích cao và có thể giải quyết các vấn đề tâm thần phức tạp.

[60] Người "thông minh" có ý thức chung, giỏi tổng hợp và có thể tưởng tượng những gì có thể.

[61] Ngay cả những "sai lầm" mà thiên nhiên tạo ra cũng có một mục đích; chúng rất cần thiết cho quá trình tiến hóa.

[62] Tầm quan trọng của một kỹ năng sẽ thay đổi tùy theo công việc. Công việc càng phụ thuộc vào kiến thức và độc lập về bản chất (ví dụ: một lập trình viên hoặc luật sư có công việc không nghĩ về hướng đi của công ty), các kỹ năng cần thiết càng phù hợp.

[63] Hãy xem xét có bao nhiêu quyết định quan trọng mà bạn đưa ra khi là học sinh từ lớp một đến đại học. Khác với việc quyết định học đại học nào vào năm cuối cấp ba và theo học chuyên ngành nào trong năm thứ hai đại học, hầu hết mọi người thường chỉ làm những gì họ được bảo phải làm.

[64] Bạn học các nguyên tắc bằng cách trải nghiệm các phần thưởng và hình phạt cho hành động của bạn tương tác với thực tế. Mỗi quan hệ càng rõ ràng giữa nguyên nhân và kết quả thì càng tốt cho việc học hỏi và phát triển. Vì vậy, trách nhiệm được chỉ định rõ ràng tăng cường phản hồi và quá trình học tập. Ví dụ, nếu bạn ở trong rừng và phải tự mình sống sót, mối liên hệ giữa hành động của bạn và kết quả của họ rõ ràng hơn và đó mới là vấn đề. Đồ lỗi không tham gia vào nó vì nó không giúp bạn được gì. Tất cả những gì bạn tập trung vào là sự tương tác giữa hành động của bạn và kết quả của họ.

[65] Nếu bạn trả lời C và A, bạn hiểu khái niệm này. Nếu bạn không, hãy nghĩ lại.

[66] Nhà tâm lý học trẻ em, người huấn luyện chó và các chuyên gia sửa đổi hành vi khác sẽ cho bạn biết rằng phản hồi liên tục, không có ngoại lệ là cơ bản để đào tạo tốt.

[67] Tôi tin rằng trường học vượt quá tầm quan trọng của việc học tập có trí tuệ. Những người tuyệt vời ở trường và rất giỏi trong kiểu học này có xu hướng đánh giá cao nó, hoặc ít nhất là không phân biệt được nó với kiểu học tập kinh nghiệm / nội tâm hóa. Sự thiếu khác biệt này có thể trở thành một mối nguy hiểm lớn trong cuộc sống. Nhiều người có thành công lớn trong học tập cần phải chú ý đến thử thách này, đặc biệt nếu thành công của họ thuộc về "khoa học", như toán học và kỹ thuật. Tôi cũng tin rằng đây là lý do tại sao kinh nghiệm thực hành đặc biệt có giá trị đối với những kiểu người này.

[68] Điều đó có thể là do người quản lý - bên chịu trách nhiệm cho việc làm rõ ai chịu trách nhiệm cho việc gì - không làm tốt điều đó.

[69] Điều đó không có nghĩa là tất cả mọi người phải giải quyết và ngăn chặn tất cả các vấn đề lặp lại hoặc họ không nên làm việc. Điều đó có thể không thể xảy ra bởi vì các vấn đề lặp lại nhỏ hơn có thể được chấp nhận một cách có ý thức cho đến khi chúng trở thành các ưu

tiên đủ cao để được khắc phục. Tuy nhiên, điều đó có nghĩa là các vấn đề lặp lại phải được nhận ra và nếu không thể giải quyết được, chúng phải được nâng lên.

[70] Những người suy nghĩ khái niệm tốt thường tự nhiên nhìn thấy mọi thứ ở dạng giống như phác thảo này và biết cách điều hướng. Họ biết liệu họ có đang có một cuộc trò chuyện trực tuyến và phân định thích hợp hay không, và họ biết cách điều hướng giữa cả hai cấp độ. Những người suy nghĩ khái niệm kém có xu hướng bị nhầm lẫn bởi vì họ xem mọi thứ như một đồng thông tin lớn mà từ đó họ chọn các điểm dữ liệu gần như ngẫu nhiên.

[71] Như bài hát về đất nước và phương Tây của Lee Ann Womack nói, khi bạn có lựa chọn giữa việc ngồi ngoài hoặc nhảy, tôi hy vọng bạn sẽ nhảy.

[72] Mọi người đang vật lộn với một số thứ, nhưng hầu hết mọi người không nói về chúng - một số người không muốn thăm dò bạn về những điểm yếu của bạn bởi vì họ nghĩ rằng điều đó không tốt hoặc khó xử. Và chúng ta thường khó nhìn thấy và chấp nhận những điểm yếu của chính mình. Vì vậy, khi bạn thực sự đồng bộ với người khác về những gì bạn đầu vật, đó là một bước tiến tuyệt vời, bởi vì phản hồi này có lẽ là đúng.

ⁱ Vì tôi đã học được những nguyên tắc này bằng cách bắt gặp thực tế và suy ngẫm về những cuộc gặp gỡ của mình, và tôi vẫn đang làm những điều này, tôi hy vọng sẽ còn nhiều nguyên tắc nữa. Vì vậy, tôi vẫn đang tạo ra tài liệu này bằng cách ném những suy nghĩ khác nhau xuống khi chúng xảy ra với tôi, cố gắng đặt chúng theo một trật tự hợp lý và cố gắng làm dịu đi những va chạm. Tổ chức các nguyên tắc này theo một trật tự hợp lý là một thách thức vì chúng liên quan với nhau giống như một ma trận hơn là một chuỗi. Để giúp hướng dẫn bạn, tôi đã cố gắng tổ chức chúng xung quanh các chủ đề lớn như xây dựng một nền văn hóa tuyệt vời, quản lý tốt mọi người và giải quyết vấn đề sáng tạo. Tôi sẽ tiếp tục những điều này, vì vậy đây là một tài liệu đang phát triển.