

RAY DALIO

PRINCIPII

Traducere din limba engleză de
Dana Dobre

 ACT și Politon

2018

Cuprins

Introducere	9
-------------	---

PARTEA I DE UNDE VIN

20

1. Chemarea mea către aventură: 1949-1967	25
2. Trecerea pragului: 1967-1979	31
3. Abisul meu: 1979-1982	45
4. Drumul încercărilor mele: 1983-1994	57
5. Răsplata finală: 1995-2010	83
6. Cum am înapoiat răsplata: 2011-2015	105
7. Ultimul meu an și cea mai mare provocare: 2016-2017	131
8. O privire înapoi de la un nivel superior	135

PARTEA A II-A PRINCIPII DE VIAȚĂ

144

1. Acceptă realitatea și înfrunt-o	146
2. Folosește procesul în cinci pași pentru a obține ce îți dorești de la viață	180
3. Fii receptiv în mod radical	194
4. Înțelege că oamenii sunt configurați foarte diferit	212
5. Învață cum să iei eficient decizii	242
Principii de viață: Să punem totul cap la cap	273
Cuprins și sumar al principiilor de viață	278

PARTEA A III-A
PRINCIPII DE MUNCĂ
286

Cuprins și sumar al principiilor de muncă	288
1. Ai încredere în adevărul și transparența radicală	334
2. Cultivă munca și relațiile semnificative	348
3. Creează o cultură în care este în regulă să faci greșeli și inacceptabil să nu înveți din ele	358
4. Sincronizează-te și rămâi sincronizat	366
5. Cântărește-ți decizia din punct de vedere al credibilității	380
6. Înțelege cum să treci peste dezacorduri	394
7. Amintește-ți că CINE este mai important decât CE	406
8. Angajează cum trebuie, deoarece penalizările pentru angajările nepotrivite sunt uriașe	412
9. Instruiește, testează, evaluează și triază oamenii în permanență	426
10. Pentru a-ți atinge scopul, condu ca și cum ai acționa un mecanism	452
11. Observă problemele și nu le tolera	474
12. Diagnostichează problemele ca să ajungi la cauzele lor de bază	484
13. Proiectează îmbunătățiri ale mecanismului tău pentru a depăși problemele	496
14. Fă ce ți-ai propus	516
15. Folosește instrumente și protocoale pentru a stabili modul în care se muncește	522
16. Pentru numele lui Dumnezeu, nu uita de administrare!	528
Principii de muncă: să le punem pe toate la un loc	537
Concluzie	541
ANEXA: Instrumente și protocoale pentru meritocrația ideilor de la Bridgewater	543
Bibliografie	551
Mulțumiri	553
Despre autor	557

INTRODUCERE

Inainte de a începe să îți spun ce gândesc, vreau să stabilesc că sunt un tip „bătut în cap” care nu știe prea mult față de cât ar trebui să știe. Succesul pe care l-am avut în viață a fost legat mai mult de faptul că am știut cum să fac față la ceea ce *nu* știam, decât la ceea ce știam. Cel mai important lucru pe care l-am învățat este să-mi trăiesc viața bazându-mă pe principii care mă ajută să aflu ce este adevărat și ce să fac în această privință.

Transmit mai departe aceste principii deoarece acum mă aflu într-o etapă a vieții în care vreau să îi ajut și pe alții să aibă succes, în loc să am eu și mai mult. Deoarece aceste principii m-au ajutat atât de mult pe mine și pe alții, vreau să ți le împărtășesc. Depinde de tine să decizi cât de valoroase sunt cu adevărat și ce vrei să faci cu ele.

Principiile sunt adevăruri fundamentale care servesc drept fundație pentru comportamentul care îți aduce ce îți dorești în viață. Pot fi aplicate în repetate rânduri, în situații similare, pentru a te ajuta să îți atingi scopurile.

Zilnic, fiecare dintre noi se confruntă cu o avalanșă de situații cărora trebuie să le facem față. În lipsa unor principii, am fi obligați să reacționăm la toate lucrurile pe care viața ni le scoate în cale fiecăruia ca și cum le-am trăi pentru prima oară. În schimb, dacă clasificăm aceste situații în funcție de genul lor și avem principii bune după care să le judecăm, vom lua decizii mai bune într-un timp mai scurt și vom avea, prin urmare, o viață mai bună. Având un set bun de principii este ca și cum ai avea o colecție bună de rețete pentru succes. Toți oamenii de succes acționează în baza unor principii care îi ajută să aibă succes, deși domeniile în care au ales să activeze diferă enorm, așadar și principiile lor diferă.

Să ai principii înseamnă să te ghidezi în permanență după reguli care pot fi explicate clar. Din nefericire, majoritatea oamenilor nu pot face asta. Și foarte rar cineva își așterne principiile pe hârtie și le împărtășește și altora. E păcat. Mi-ar plăcea să știu ce principii i-au călăuzit pe Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci și pe alții, astfel încât să pot înțelege clar ce urmăreau, cum au obținut acel lucru și să le pot compara diferitele abordări. Aș vrea să știu care sunt cele mai importante principii pentru politicienii care vor ca eu să-i votez și pentru toți ceilalți oameni ale căror decizii mă afectează. Oare avem principii comune care ne leagă – ca familie, comunitate, națiune, ca prieteni de la o națiune la alta? Sau avem principii opuse, care ne despart? Care sunt ele? Trebuie să fim preciși. Este un moment în care e deosebit de important să ne clarificăm principiile.

Sper că lectura acestei cărți te va îndemna pe tine și pe alții să vă descoperiți propriile principii pornind de oriunde credeți că e cel mai bine, și în mod ideal, să le așterneți pe hârtie. Asta vă va permite să fiți clari în privința propriilor principii și să vă înțelegeți mai bine unii pe alții. Vă va permite să le perfecționați pe măsură ce aveți parte de alte și alte experiențe și să reflectați la ele, ceea ce vă va ajuta să luați decizii mai bune și să fiți mai bine înțeleși.

CUM SĂ AI PROPRIILE PRINCIPII

Ajungem pe diferite căi la principiile noastre. Uneori le dobândim prin intermediul propriilor experiențe și reflecții. Alteori le acceptăm de la ceilalți, cum ar fi părinții noștri, sau adoptăm un întreg de principii holistice, cum ar fi cele ale religiilor și normelor legale.

Deoarece fiecare avem propriile scopuri și propria fire, fiecare dintre noi trebuie să își aleagă principiile care să i se potrivească. Deși nu este neapărat greșit să le folosim pe ale altora, adoptarea unor principii la care nu ai reflectat prea mult te poate expune riscului de a te comporta într-un mod nepotrivit cu scopurile și firea ta. În același timp, la fel ca și mine, probabil că nu știi tot ce trebuie să știi și ar fi înțelept să accepți acest adevăr. Vei obține cel mai mult de la viață dacă poți să gândești singur, fiind în același timp deschis la minte, în mod practic, pentru a afla ce e mai bine pentru tine și dacă poți să îți aduni curajul de a o face. Dacă nu poți realiza acest lucru, ar trebui să te întrebi de ce, fiindcă acesta este, probabil, cel mai mare impediment pentru a obține mai mult din ceea ce vrei în viață.

Asta mă duce la primul meu principiu:

- **Gândește singur pentru a decide: 1) ce vrei, 2) ce este adevărat și 3) ce ar trebui să faci pentru a obține ce vrei în lumina a ceea ce este adevărat**

...și fă asta cu modestie și receptivitate, astfel încât să te folosești de cele mai bune păreri disponibile. Este important să ai principii clare deoarece îți vor afecta toate aspectele vieții, de mai multe ori pe zi. De exemplu, atunci când intri în relații cu alții, principiile tale și ale lor vor determina modul în care interacționezi. Persoanele care au valori și principii comune se înțeleg bine. Persoanele care nu au vor suferi din cauza unor neînțelegeri și conflicte permanente. Gândește-te la persoanele cele mai apropiate: Valorile lor sunt în acord cu ale tale? Știi măcar care le sunt valorile și principiile? Prea adesea, în relații, principiile oamenilor nu sunt clare. Acest lucru este deosebit de problematic în organizații, unde oamenii trebuie să aibă principii comune ca să aibă succes. Motivul pentru care am lucrat atât de mult la fiecare propoziție din această carte este acela de a fi foarte clar în privința principiilor mele.

Principiile pe care le alegi pot fi orice vrei tu să fie, atât timp cât sunt autentice – adică atât timp cât îți reflectă adevăratul caracter și valorile. Te vei afla în fața a milioane de alegeri în viață și felul în care le vei face va reflecta principiile pe care le ai – așa că în scurt timp persoanele din jurul tău vor putea să își dea seama de principiile după care acționezi. Cel mai rău lucru cu putință este să fii un prefăcut, deoarece, dacă ești un prefăcut, vei pierde încrederea oamenilor și respectul de sine. Așa că trebuie să îți clarifici principiile și apoi trebuie „să ți se potrivească vorba cu fapta”. Dacă par să existe nepotriviri, ar trebui să le explici. E cel mai bine să faci asta în scris, deoarece astfel îți vei perfecționa principiile scrise.

Chiar dacă îți voi împărtăși principiile mele, vreau să îți fie clar că nu mă aștept să le urmezi orbește. Dimpotrivă, vreau să pui la îndoială fiecare cuvânt și să alegi dintre aceste principii, astfel încât să rămâi cu o combinație care ți se potrivește.

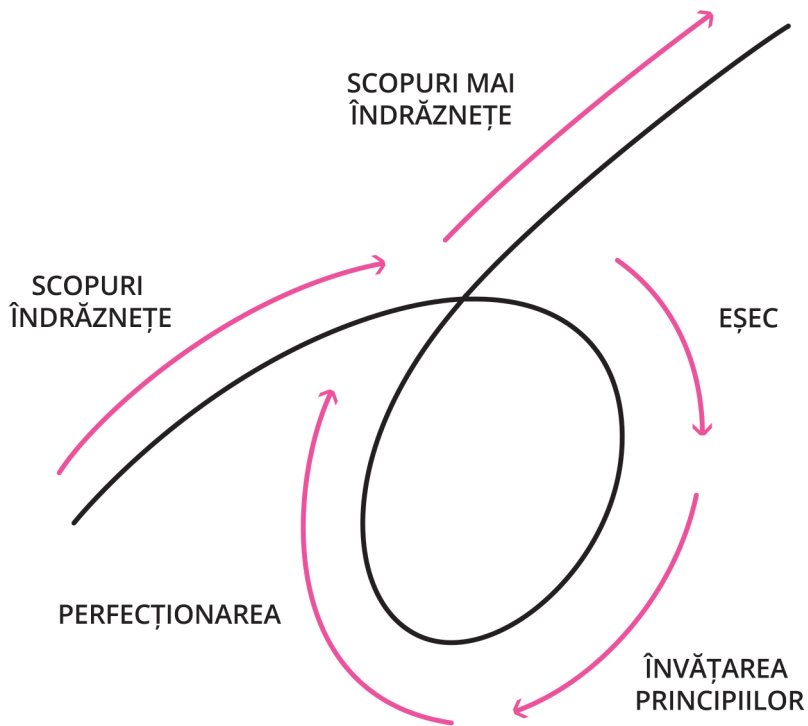
PRINCIPIILE MELE ȘI CUM LE-AM DESCOPERIT

Mi-am descoperit principiile de-a lungul unei vieți întregi în care am făcut multe greșeli și am petrecut mult timp reflectând la ele. Încă de când eram copil am fost un spirit curios și independent, care a urmărit scopuri îndrăznețe. Mă entuziasmam gândindu-mă la lucruri pe care să le obțin, am avut câteva eșecuri dureroase în încercarea de a le obține, am descoperit principiile care mă vor împiedica să fac din nou aceleași greșeli, m-am schimbat și m-am perfecționat, ceea ce mi-a permis să îmi imaginez și să urmăresc scopuri și mai îndrăznețe și să fac asta în mod rapid și în repetate rânduri, o perioadă lungă de timp. Prin urmare, pentru mine viața arată precum succesiunea pe care o vezi pe pagina următoare.

După părerea mea, cheia succesului stă în a ști cum să năzuiești către mai mult și să dai greș cum trebuie. Prin a da greș cum trebuie vreau să spun să poți trece prin eșecuri dureroase care îți oferă învățături importante, dar nu atât de dureroase încât să fii scos din joc.

Acest mod de a învăța și de a mă perfecționa a fost cel mai bun pentru mine datorită felului în care sunt și a ceea ce fac. N-am putut niciodată să învăț pe de rost și nu mi-a plăcut să urmez instrucțiunile altor persoane, ci să descopăr singur cum funcționează lucrurile. Nu mi-a plăcut deloc școala din cauză că am o memorie proastă, dar când aveam 12 ani m-am îndrăgostit de tranzacțiile la bursă.

Pentru a face bani pe piețe, trebuie să fii un spirit independent care pariază împotriva opiniei generale și are dreptate. Asta din cauză că opinia generală se reflectă în preț. Se va greși mult, inevitabil și dureros, astfel încât este esențial pentru succesul cuiva să știe cum să facă bine acest lucru. La fel este valabil și pentru a fi un antreprenor de succes: trebuie să fii un spirit independent, care pariază corect împotriva opiniei generale, ceea ce înseamnă să greșești dureros destul de mult. De vreme ce am fost atât investitor, cât și antreprenor, am dezvoltat o teamă sănătoasă față de greșeli și am elaborat o strategie în luarea deciziilor care să îmi sporească la maximum șansele de a le lua pe cele care trebuie.



● **Ia decizii bazate pe credibilitate.**

Greșelile mele dureroase mi-au schimbat perspectiva din „Știu că am dreptate” în „De unde știi că am dreptate?”. Mi-au dat modestia de care aveam nevoie pentru a-mi echilibra îndrăzneala. Știind că pot să mă înșel amarnic și fiind curios să știu de ce și alte persoane inteligente vedeau diferit lucrurile, am început să privesc și prin ochii altora, nu numai prin ai mei. Asta mi-a permis să văd mult mai multe aspecte. Învățând cum să reflectez la răspunsurile oamenilor și să le aleg pe cele mai bune – cu alte cuvinte, să iau decizii bazate pe credibilitate –, mi-au crescut șansele să am dreptate și a fost senzațional. În același timp am învățat să:

● **Acționez după principii...**

...care sunt prezentate atât de clar încât logica lor poate fi apreciată cu ușurință, iar tu și ceilalți puteți vedea dacă vorba și fapta vă sunt la fel. Experiența m-a învățat cât de neprețuit este să reflectez și să îmi aștern pe hârtie criteriile pe baza cărora iau decizii ori de câte ori a trebuit să iau una, așa că mi-am format obiceiul de a face asta. Cu timpul, colecția mea de principii a devenit asemenea unei colecții de rețete pentru luarea deciziilor. Împărtășindu-le oamenilor din cadrul companiei mele, Bridgewater Associates, și invitându-i să mă ajute să îmi testez principiile în acțiune, le-am cizelat și le-am perfecționat continuu. De fapt, am reușit să le cizelez într-atât încât să înțeleg cât de important este să:

● **Sistematizez luarea deciziilor.**

Am descoperit că pot face asta exprimându-mi criteriile privind luarea deciziilor sub forma algoritmilor pe care am putut să îi încorporez în computerele noastre. Derulând ambele sisteme de luare a deciziilor în paralel – adică la mine în cap și în computer –, am aflat că un computer putea să ia decizii mai bune decât mine deoarece putea să proceseze mult mai multe informații, mai repede și fără emoții. Asta ne-a permis mie și oamenilor cu care lucrăm să ne combinăm cunoștințele adunate de-a lungul timpului și să îmbunătățim calitatea deciziilor colective. Am descoperit că aceste sisteme de luare a deciziilor – mai ales când sunt bazate pe credibilitate – sunt deosebit de eficiente și, în curând, vor schimba profund

modul în care oamenii din toată lumea vor lua decizii de orice fel. Abordarea noastră bazată pe principii în ce privește luarea deciziilor nu ne-a îmbunătățit numai deciziile economice, de investiții și management, ci ne-a ajutat să luăm decizii mai bune în fiecare aspect al vieții noastre.

E mai puțin important dacă principiile tale sunt sistematizate/computerizate. Cel mai important este să îți dezvolti propriile principii și la modul ideal să le așterni pe hârtie, mai ales dacă lucrezi cu alții.

Nu eu, ci acea abordare și principiile care au rezultat din ea au fost cele care m-au făcut ca, dintr-un puști obișnuit din clasa de mijloc, din Long Island, să ajung un om de succes după mai multe criterii convenționale – cum ar fi să înființez o companie în apartamentul meu cu două camere și să o fac să devină a cincea cea mai importantă companie privată din Statele Unite (potrivit revistei *Fortune*), să devin unul dintre cei mai bogați o sută de oameni din lume (potrivit revistei *Forbes*) și să fiu considerat unul dintre cei mai influenți o sută de oameni (potrivit revistei *Time*). M-au adus într-o poziție avansată, din care am avut ocazia să văd succesul și viața foarte diferit față de cum îmi imaginasem și mi-au dat munca semnificativă și relațiile semnificative pe care le prețuiesc chiar mai mult decât îmi prețuiesc succesele convenționale. Mi-au oferit mie și companiei Bridgewater mult mai mult decât am visat.

Până recent nu am vrut să împărtășesc aceste principii în afara companiei Bridgewater deoarece nu îmi place atenția publică și m-am gândit că ar fi arogant să le spun altora ce principii să aibă. Dar după ce Bridgewater a anticipat cu succes criza financiară din 2008-2009, am avut parte de multă atenție din partea mass-mediei și la fel au avut principiile mele și modul unic de operare de la Bridgewater. Majoritatea acelor relatări au fost deformatе și senzaționaliste, astfel încât în 2010 am postat principiile noastre pe site, pentru ca oamenii să judece singuri. Spre surprinderea mea, au fost descărcate de mai bine de trei milioane de ori și am fost inundat cu scrisori de mulțumire din toată lumea.

Ți le voi oferi în două cărți – *Principii de viață și de muncă* într-o carte și *Principii economice și de investiții* în cealaltă.

CUM SUNT STRUCTURATE ACESTE CĂRȚI

Dat fiind că mare parte din viața mea de adult mi-am petrecut-o gândindu-mă la economii și investiții, intenționez să scriu mai întâi *Principii economice și de investiții*. Dar m-am hotărât să încep cu *Principiile de viață și de muncă* deoarece sunt mai generale și am văzut cât de mult le sunt de ajutor oamenilor, indiferent de cariera lor. Întrucât merg bine împreună, sunt combinate aici într-o singură carte prefăcută de o scurtă autobiografie, „De unde vin”.

Partea I: De unde vin

În această parte, am împărtășit câteva dintre experiențele – și cel mai important, greșelile mele – care m-au făcut să descopăr principiile ce mă călăuzesc în luarea deciziilor. Ca să îți spun drept, am încă sentimente contradictorii dacă să îmi spun sau nu povestea personală, deoarece îmi fac griji că ți-ar putea distra atenția de la principiile în sine și de la relațiile cauză-efect atemporale și universale care le inspiră. Din acest motiv, nu m-ar deranja dacă te-ai hotărî să sari peste această parte a cărții. Dacă o citești, încearcă să privești dincolo de mine și de povestea mea personală și să vezi logica și meritul principiilor pe care le descriu. Gândește-te la ele, cântărește-le și hotărăște cât de mult din ele ți se aplică ție și circumstanțelor vieții tale, dacă ți se aplică – și mai ales, dacă te pot ajuta să îți atingi scopurile, oricare ar fi ele.

Partea a II-a: Principii de viață

Principiile majore, conform cărora abordez toate lucrurile, sunt așternute în *Principii de viață*. În această secțiune, îmi explic principiile mai în profunzime și arăt cum se aplică ele în natură, în viața și relațiile noastre personale, în afaceri și în deciziile politice și, bineînțeles, la Bridgewater. Îți voi împărtăși Procesul în 5 pași pe care l-am dezvoltat pentru atingerea scopurilor și pentru a face alegeri eficiente; îți voi prezenta, de asemenea, unele dintre cunoștințele pe care am ajuns să le am în psihologie și neuroștiințe și voi expune cum le-am aplicat în viața mea personală și în afaceri. Acesta este adevăratul miez al cărții pentru că arată cum pot fi aplicate aceste principii în aproape orice, de aproape oricine.

Partea a III-a: Principii de muncă

Principii de muncă îți va oferi un prim-plan asupra felului neobișnuit în care acționăm la Bridgewater. Voi explica modul în care ne-am fuzionat principiile într-o meritocrație a ideilor care tinde să producă o muncă semnificativă și relații semnificative printr-un *adevăr radical* și o *transparență radicală*. Îți voi arăta cum funcționează acest lucru la nivel de detaliu și cum poate fi aplicat în aproape orice organizație pentru a o face mai eficientă. După cum vei vedea, suntem doar un grup de oameni care fac tot posibilul să fie extraordinari în ceea ce realizează și care recunosc că nu știu prea multe față de ceea ce trebuie să știe. Credem că o dispută bine gândită, fără influența emoțiilor, între oameni cu spirit independent poate fi transformată într-o decizie bazată pe credibilitate, care este mai inteligentă și mai eficientă decât suma părților sale. Deoarece puterea unui grup este mult mai mare decât cea a unui individ, cred că aceste principii de muncă sunt chiar mai importante decât principiile de viață pe care se bazează.

Ce va urma după această carte

Această carte tipărită va fi urmată de o carte interactivă, sub forma unei aplicații, care te va introduce în universul unor videoclipuri și al unor experiențe captivante, astfel încât să înveți mai mult din experiență. Aplicația va ajunge să te cunoască din interacțiunile cu ea pentru a-ți oferi sfaturi personalizate.

Această carte și aplicația vor fi urmate de un alt volum care conține alte două părți, *Principii economice și de investiții*, în care voi transmite principiile care au funcționat în cazul meu și care cred că te-ar putea ajuta în aceste domenii.

După aceea nu va mai exista niciun sfat pe care să ți-l dau și care să nu fie disponibil în cele două cărți, iar eu voi termina această etapă a vieții mele.

Gândește pe cont propriu!

1) Ce vrei?

2) Ce este adevărat?

3) Ce vei face
în privința asta?

PARTEA I

DE
UNDE
VIN

Timpul este ca un
râu care ne poartă
înainte către ciocniri
cu realitatea ce impun
să luăm decizii. Nu ne
putem opri deplasarea
pe râu și nu putem evita
ciocnirile. Nu putem
decât să le abordăm în
cel mai bun mod posibil.

Când suntem copii, alți oameni, de obicei părinții noștri, ne călăuzesc în ciocnirile noastre cu realitatea. Pe măsură ce creștem, începem să facem propriile alegeri. Alegem ce să urmărim (scopurile noastre) și asta ne influențează calea. Dacă vrei să fii doctor, mergi la medicină; dacă vrei să ai o familie, îți găsești un partener; și așa mai departe. Pe măsură ce înaintăm spre aceste scopuri, ne ciocnim de probleme, facem greșeli și ne confruntăm cu slăbiciunile personale. Învățăm despre noi înșine, despre realitate, și luăm alte decizii. De-a lungul vieții, luăm milioane și milioane de decizii care, în esență, sunt niște pariuri, unele mari, altele mici. Merită să ne gândim cum să le luăm, deoarece ele sunt până la urmă cele care ne determină calitatea vieții.

Toți ne naștem cu o capacitate diferită de gândire, dar nu și cu abilitatea de a lua decizii. Pe aceasta o învățăm din ciocnirile cu realitatea. Deși calea pe care am mers eu este unică – m-am născut din anumiți părinți, am urmat o anumită carieră, am avut anumiți colegi –, cred că principiile pe care le-am învățat pe parcurs vor funcționa la fel de bine pentru cei mai mulți oameni, aflați pe cele mai multe căi. Când îmi citești povestea, încearcă să privești dincolo de ea și de mine, la relațiile cauză-efect ce stau la bază – la alegerile pe care le-am făcut și la consecințele lor, ce am învățat din ele și cum am schimbat felul în care iau deciziile. Întreabă-te ce vrei, caută exemplele altor oameni care au obținut ce și-au dorit și încearcă să deslușești tiparele cauză-efect din spatele realizărilor lor, astfel încât să le poți pune în aplicare și să-ți atingi scopurile.

Pentru a te ajuta să înțelegi de unde vin eu, îți ofer o relatare reală a vieții și carierei mele, punând un accent deosebit pe greșelile și slăbiciunile mele, precum și pe principiile pe care le-am învățat din ele.

CAPITOLUL 1

CHEMAREA MEA CĂTRE AVENTURĂ

1949-1967

M-am născut în 1949 și am crescut într-un cartier al clasei mijlocii din Long Island, fiind singurul fiu al unui cântăreț profesionist de jazz și al unei mame casnice. Am fost un puști obișnuit, într-o casă obișnuită și un elev mai rău decât obișnuit. Îmi plăcea să mă joc cu amicii mei – fotbal american pe stradă și baseball în curtea unui vecin – când eram mic și să alerg după fete când m-am făcut mai mare.

ADN-ul ne dă punctele forte și slăbiciunile. Cea mai evidentă slăbiciune a mea a fost memoria mecanică slabă. N-am putut și nu pot nici acum să îmi amintesc date care nu au nicio rațiune pentru ceea ce sunt (cum ar fi numerele de telefon) și nu îmi place să urmez instrucțiuni. În același timp, am fost foarte curios și mi-a plăcut să descopăr singur lucrurile, deși asta era mai puțin evident pe atunci.

Nu mi-a plăcut școala, nu doar pentru că trebuia să înveți mult pe de rost, ci și pentru că nu mă interesau cele mai multe lucruri pe care profesorii mei le considerau importante. N-am înțeles niciodată ce aș avea de câștigat de pe urma rezultatelor bune de la școală în afară de aprobarea mamei mele.

Mama mă adora și își făcea griji din cauza notelor mici pe care le luam. Până la gimnaziu mă puneam să merg în camera mea și să învăț vreo două ore înainte să ies la joacă, dar nu reușeam să mă mobilizez. Mă ajuta în tot ce făceam. Împătorea și prindea cu bandă de cauciuc ziarele pe care