



**PRINCIPII.**  
**JURNALUL TĂU CĂLĂUZITOR**

**RAY DALIO**

Traducere în limba română  
de **Alexandra Țabără**

**ap!**  
act și politon

**De ce îmi doresc  
să ai propriile tale principii**

**ACUM, MAI MULT CA NICIODATĂ**, vreau să te ajut să îți găsești propriile principii, concepute special pentru tine, și să te determin să le notezi, pentru a putea recurge cu ușurință la ele și a le transmite și altora. Vreau să fac asta pentru că am observat marele impact pe care acest tip de gândire principială l-a avut asupra vieții mele și a milioane de oameni.

Faptul că am ajuns în acest punct constituie următorul pas logic al unei lungi călătorii. În urmă cu aproximativ 40 de ani, m-am împiedicat întâmplător de un proces de reflectare asupra ciocnirilor mele cu realitatea și de notare a unor principii cu ajutorul cărora să le fac față. Mai întâi, am început să fac asta pentru investițiile mele, apoi pentru construirea culturii companiei mele, Bridgewater, și abia apoi pentru toate aspectele vieții mele. Acest lucru mi-a oferit, mie și altora, o mare claritate cu privire la ceea ce urmăream, la modul în care funcționa realitatea noastră și la principiile pe care trebuia să le folosim pentru a lua decizii bune în diferite situații, ceea ce ne-a făcut mai de succes. Majoritatea acestor principii erau atât de clare, încât am putut să le programăm într-un cod de calculator, pentru ca el să preia informațiile așa cum ar face-o creierul nostru și să ia decizii în paralel cu noi. Acest lucru ne-a dat un alt impuls extraordinar, deoarece ne-a permis să luăm rapid mult mai multe decizii complexe, cu o mai mică implicare emoțională.

Acest proces de gândire bazată pe principii mi-a schimbat, de asemenea, modul în care percepeam întreaga realitate, fapt care mi-a schimbat și modalitatea de a aborda pentru a deveni mai eficace. Am văzut că aproape totul se petrecea iarăși și iarăși, în diverse variante, ca urmare a unor relații cauză-efect care se repetau și evoluau în timp. Am observat că așa a fost dintotdeauna, aceste relații cauză-efect punând totul în mișcare în timp. Am învățat că, în momentul Big Bang-ului, toate legile și forțele universului au fost create și puse în mișcare, interacționând unele cu altele de-a lungul timpului, ca o serie complexă de mașinării care funcționează concomitent: structura galaxiilor, configurația geografiei și a ecosistemelor Pământului, economiile și piețele noastre, crizele datoriilor, schimbările în ordinea mondială și în fiecare dintre noi. Individual, noi suntem „mașini” alcătuite din diferite mecanisme – sisteme circulatorii, sisteme nervoase și așa mai departe – care produc gândurile, visele, emoțiile noastre și orice alt aspect al personalității noastre distincte. Am ajuns să înțeleg că toate lucrurile care s-au petrecut în trecut și tot ce se întâmplă în prezent funcționează ca niște mașinării, care evoluează la unison, pentru a crea realitățile cu care ne întâlnim zilnic. După ce am recunoscut aceste tipare și am creat anumite principii pentru a mă ocupa de ele, am constatat că eram mai bine pregătit să fac față și chiar să influențez

orice situație îmi ieșea în cale. Această abordare principială este motivul pentru oricare succes de care ne-am bucurat eu și Bridgewater.

În urmă cu cinci ani, când am intrat într-o etapă a vieții în care transmiterea mai departe a lucrurilor învățate a devenit foarte importantă pentru mine, am făcut cunoscută această abordare principială, împreună cu colecția mea de principii de viață și de muncă, într-o carte intitulată *Principii (Principles: Life & Work)*. Am fost șocat de impactul acesteia. Cartea a fost tradusă în 32 de limbi și s-a vândut în peste 4 milioane de exemplare în întreaga lume. Un videoclip animat inspirat de ea, „Principles for Success” („Principii pentru succes”), a fost vizionat de peste 30 de milioane de ori. Am mai scris încă două cărți despre diferite tipuri de principii, *Principles for Navigating Big Debt Crises (Principii pentru a-ți croi drum printre marile crize ale datoriei)* și *Principii de adaptare la ordinea mondială în schimbare*, și am creat alte două videoclipuri animate („How the Economic Machine Works”) („Cum funcționează mașinăria economică”) și „The Changing World Order” („Schimbarea ordinii mondiale”), care au avut, de asemenea, un succes extraordinar, însumând peste 100 de milioane de vizualizări.

De-a lungul acestor cinci ani, am avut mii de interacțiuni minunate cu oameni care mi-au spus cât de mult le-a schimbat viața această abordare. Mulți dintre ei mi-au cerut sfaturi care să-i ajute să își găsească propriile principii, ceea ce m-a adus în acest punct.

Am creat acest jurnal pentru a te îndemna să faci o călătorie în care să te gândești la realitățile tale și să îți găsești propriile principii cu care să le abordezi în mod eficace. Speranța mea este că îți va deveni un fel de refugiu personal spre care să te îndrepti, pentru a reflecta asupra a ceea ce se întâmplă și asupra felului în care să te descurci bine, și că reflecțiile tale scrise vor deveni unele dintre cele mai valoroase bunuri pe care le deții. Sunt convins că, dacă vei face acest lucru, îți vei îmbunătăți radical viața.

Așadar, hai să începem.



**Noțiuni elementare  
despre principii**

## **CE SUNT PRINCIPIILE?**

Principiile sunt modalități de a privi realitatea în așa fel încât să obții ce îți dorești de la viață. Ele pot fi aplicate la nesfârșit în situații similare, pentru a te ajuta să îți atingi obiectivele. Fiecare dintre noi ne confruntăm zilnic cu un potop de situații la care trebuie să reacționăm. Fără principii, am fi nevoiți să reacționăm la toate aceste tipuri de lucruri în mod individual și spontan, ca și cum am avea de-a face cu fiecare dintre ele pentru prima dată. În schimb, dacă privim fiecare dintre aceste lucruri ca pe „încă unul la fel” și avem principii bune cu care să abordăm acele tipuri, vom lua decizii mai bune mai rapid și, ca urmare, viața noastră va fi mai bună.

Dacă ar fi să notezi de fiecare dată ce tip de situație este cea pe care o întâlnești (de exemplu, nașterea unui copil, pierderea unui loc de muncă, o neînțelegere personală) și cum să o abordezi, și le-ai aduna pe toate, probabil că ai ajunge la un total de câteva sute de situații, dintre care doar câteva ar fi unice pentru tine. S-ar putea să dorești să încerci să notezi. Dacă o vei face, nu numai că vei vedea cu ochii tăi că este adevărat ce spun, dar te vei apuca să alcătuiesti o listă cu lucrurile la care trebuie să te gândești și pentru care trebuie să ai principii.

## **DE CE AI NEVOIE DE PRINCIPII?**

Să ai un set bun de principii este ca și cum ai avea o colecție bună de rețete pentru succes. Toți oamenii de succes cu un palmares bogat au reguli decizionale pe care le folosesc pentru a obține acest palmares de succes. Colecția ta de principii va fi, în esență, religia pe care ți-ai creat-o singur și pe care o trăiești în fiecare zi.

## **DE CE TREBUIE SĂ AI PROPRIILE TALE PRINCIPII?**

Ai propriile valori și obiective, așa că ai nevoie de principii proprii care să ți se potrivească. Cu toate că poți prelua principii de la alții, ele trebuie să ți se potrivească ție. Trebuie să crezi profund în ele și să ți le însușești, astfel încât acțiunea în baza lor să-ți fie o a doua natură. Tu și principiile tale ar trebui să vă puneți de acord într-atât încât ceea ce

spui că afirmă ele și ceea ce faci în realitate să fie practic unul și același lucru. Nu trebuie să fie niște principii bombastice, care să sune bine și să respecte corectitudinea politică, dar care să nu reprezinte ceea ce crezi cu adevărat.

## DE CE AR TREBUI SĂ ÎȚI NOTEZI PRINCIPIILE

### Dacă îți notezi principiile:

#### 1. Te vei gândi mai profund la ele.

Dacă îți iei răgazul de a te gândi la principiile tale, pentru a face față situațiilor pe care le întâmpini, și le notezi, iar mai târziu, când te confrunți cu situații similare, reflectezi asupra lor, te vei gândi mult mai profund la ele, ceea ce le va face și mai bune.

#### 2. Vei ajunge să gândești mai principial.

Prin gândire principială, mă refer la cercetarea realității de la un nivel superior, observând că majoritatea lucrurilor se întâmplă în mod repetat și în general din aceleași motive, și gândindu-te la principiile necesare pentru a le aborda. Vei descoperi că, trecând prin acest proces de reflecție și de notare a principiilor, îți vei schimba perspectiva și vei „urca” în mod firesc la niveluri din ce în ce mai înalte, ceea ce te va face să privești lucrurile în acest mod de sus în jos, mai principial. Te vei afla deasupra potopului de lucruri care se îndreaptă spre tine și le vei privi pe majoritatea ca fiind doar „încă unele la fel”, pentru care deții principiile necesare unei bune rezolvări. Totodată, te vei privi pe tine însuși mai obiectiv, te vei vedea mai clar în situațiile în care te afli și vei înțelege mai bine relațiile cauză-efect. Vei observa tipare importante pe care nu le-ai văzut înainte și, ca urmare, îți vei schimba comportamentul, în așa fel încât să-ți îmbunătățești rezultatele. De exemplu, eu însumi, după ce m-am studiat în mod repetat și am văzut cum fac față confruntărilor mele dureroase cu realitatea, uneori bine, alteori prost, am învățat că **Durere + Reflecție = Progres**. Și cum am văzut în repetate rânduri că acest lucru este adevărat, a devenit atât de clar și evident încât mi l-am însușit și am dezvoltat o reacție obișnuită la situațiile

dureroase, care m-a determinat în mod natural să reflectez asupra lor, pentru a afla mai multe despre modul în care funcționează realitățile cu care mă confrunt și despre cum ar trebui să le gestionez mai bine. Cu cât te înalți mai sus, cu atât devii mai eficace în rezolvarea propriilor realități pentru a produce rezultate cu scopul de a-ți atinge obiectivele, iar ceea ce părea cândva imposibil de complex va deveni simplu. Vei înțelege și vei face față realității mai bine. Aceste lucruri îți vor aduce o viață mai fericită și mai reușită.

### **3. Vei comunica mai bine, astfel încât ceilalți să te înțeleagă și să-i înțelegi și tu mai bine.**

Notarea principiilor îi ajută pe oameni să învețe unii de la alții, să se înțeleagă mai bine și să colaboreze mai eficace. Din acest motiv, mi-aș dori ca toată lumea să își noteze principiile. Mi-ar plăcea să știu ce principii i-au ghidat pe Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci, Martin Luther King Jr. și pe mulți alții, astfel încât să pot înțelege clar ce urmăreau și cum au obținut lucrul respectiv și să pot compara diferitele lor abordări. Mi-aș dori să știu care sunt cele mai importante principii ale politicianilor care îmi vor votul și ale tuturor celorlalți oameni ale căror decizii mă afectează. Trăim vremuri în care este deosebit de important să fim clari în privința principiilor noastre. Mă întreb dacă noi, oamenii, avem principii comune care ne unesc – ca familii, comunități, națiuni, prieteni indiferent de națiune – sau avem principii opuse care ne dezbină. Care sunt acestea? Să fim exacti. Mă bucur că mi-am scris principiile ca modalitate de a le oferi nepoților mei sfaturi atunci când eu nu voi mai fi, iar ei vor fi suficient de mari să le înțeleagă. Sper ca, în cele din urmă, să creez un instrument digital în care oamenii să-și adune laolaltă principiile pentru a face față diferitelor tipuri de situații, și care să poată fi analizate și votate favorabil sau nefavorabil, astfel încât cele pe care mulțimea le consideră cele mai bune să urce în top, iar oamenii să poată afla cu ușurință cele mai bune principii pentru a face față oricărei situații cu care se confruntă. Dar mai întâi vreau să te ajut să descoperi câteva principii bune care ți se potrivesc și pe care **să le notezi**.

Deși s-ar putea să pară că ar fi mult de lucru sau că ai avea multe de făcut pentru a elabora principii excelente, nu este deloc adevărat. Tot ce trebuie să faci este să începi să ții un jurnal și să vezi ce iese. În cele ce urmează vei găsi câteva îndrumări pe care să le urmezi doar dacă dorești.

## **PRINCIPIU**

**Gândește cu propria minte pentru a decide  
1) ce vrei, 2) ce este adevărat și 3) ce ar trebui  
să faci pentru a obține nr. 1 în baza nr. 2...**

**... și fă-o cu smerenie și cu mintea deschisă, ca să poți lua în considerare cea mai bună gândire aflată la dispoziția ta.**

## **CUM FUNCȚIONEAZĂ ACEST JURNAL CĂLĂUZITOR**

Cu toate că îmi doresc ca acest jurnal să fie orice ai vrea tu să fie, l-am creat cu trei obiective în minte și trei căi pentru atingerea lor.

### **Obiectivele sunt:**

1. Să te ajut să îți preschimbi experiențele în reflecții despre cum funcționează realitatea și în principii pentru buna gestionare a realităților tale, astfel încât să obții ce îți dorești.
2. Să te conving să îți notezi propriile principii, pentru a le putea consulta atunci când apar situații similare, să le poți comunica altora și să le poți modifica în timp.
3. Să te ajut să înveți și să devii experimentat în gândirea principială.

### **Cele trei căi pentru atingerea acestor obiective sunt:**

1. Să lași totul și să te apuci să scrii jurnalul care începe la pagina 104.

Întrucât știu că mulți oameni reflectează cel mai bine dacă au la dispoziție spații goale pe care să le completeze, jurnalul constă în cea mai mare parte din spații goale, gândite ca tu să le folosești după cum dorești, cu îndemnuri și principii introduse din când în când.

2. Să începi cu exercițiile opționale din prima parte a acestui jurnal.

Exercițiile opționale te vor pregăti pentru a-ți concepe propriile principii. Folosesc diferite versiuni ale acestor exerciții de ani de zile pentru a-i ajuta pe ceilalți să-și dezvolte o gândire principială. Chiar dacă nu începi cu astfel de exerciții, poți reveni la ele în orice moment.

3. Să folosești acest jurnal împreună cu aplicația Principles in Action (Principii în acțiune).

În urmă cu câțiva ani, am lansat o versiune gratuită a cărții mele pentru iOS și Android, intitulată **Principles in Action**, care includea exerciții și studii de caz reale din cadrul companiei **Bridgewater**. Oamenii o adoră. Până în momentul scrierii acestor rânduri, peste 6.000 de persoane i-au acordat un punctaj mediu de 4,9 din 5. Se potrivește de minune cu acest jurnal, deoarece transpune totul în spațiul digital și te atrage în situații media interactive, care facilitează colectarea de date pentru a-ți oferi o experiență mai utilă și mai profundă.

Pentru a te îndruma cum să faci cel mai bine acest lucru, atunci când vei vedea un cod QR în jurnal, el te va direcționa către partea corespunzătoare a aplicației. Dar dacă nu te interesează, ești liber să treci peste.

## EXERCIȚIILE

Există patru exerciții la începutul acestui jurnal și unul la final. Cred că îți va face plăcere să le parcurgi și ți se vor părea de folos. Te vor ajuta să te analizezi pe tine și realitățile tale, precum și modalitatea de a le face față ambelor, într-un mod diferit, mai principial și mai practic. Vei vedea că aproape toate lucrurile se întâmplă ca urmare a unor cauze care le generează și că realitatea funcționează precum o mașinărie în mișcare perpetuă. Înțelegerea felului tău de a fi și a faptului că faci parte din această mașinărie te va ajuta să obții rezultate mai bune. Prin 1) cunoașterea modului în care funcționează realitatea, 2) cunoașterea propriei persoane și a ceea ce ești predispus să faci și 3) existența unor principii care te vor ajuta să obții rezultatele pe care le dorești, îți vei croi mai bine drum prin realitate și vei produce rezultate mai bune.

## **Exercițiul unu: Reflectează asupra felului tău de a fi**

Caracteristicile genetice moștenite și influențele de mediu suferite ți-au conferit o anumită fire și anumite preferințe, ceea ce înseamnă că anumite obiective și căi de urmat în viață ți se vor potrivi mai bine decât altele. Îți va fi de folos maxim să îți cunoști firea și să o corelezi cu căile potrivite. Făcând acest lucru, s-ar putea să constăți că principiile care ți se potrivesc cel mai bine sunt diferite de principiile care li se potrivesc altor persoane, chiar dacă există și unele principii optime pentru toți oamenii. „Cunoaște-te pe tine însuși” și „Fi sincer cu tine însuși”<sup>\*</sup> sunt principii atemporale și universale, așa că acest exercițiu se dorește a fi primul pas care să te ajute să le aplici în propria viață.

## **Exercițiul doi: Cum să treci de la cazurile concrete la cele mai bune principii pentru gestionarea lor**

Acest exercițiu te va ajuta să treci de la a) „cazurile concrete” (adică situațiile pe care le întâmpini) la b) „unul din acelea” (adică, categoria sau tipul de situație) și apoi la c) „principiile” pe care le-ai folosi pentru a face față aceluia tip de situație. Îți oferă un model pentru a face asta în scris. Dacă urmezi modelul suficient de des, vei face totul în mod intuitiv și vei începe să gândești într-un mod mai principial. Totodată, când ajungi la paginile goale, în care îți vei nota propriile principii, vei găsi o serie de principii și grafice din cartea *Principii*, despre care mulți oameni cu care am interacționat pe rețelele de socializare mi-au spus că le-au fost utile. Acestea sunt doar îndemnuri la care poți reflecta. Cel mai important lucru este să cugeți asupra experiențelor tale și să îți notezi principiile care funcționează bine pentru tine.

---

<sup>\*</sup> *To thine own self be true* – Expresia apare pentru prima oară la Shakespeare, în *Hamlet*, actul I, scena III, însă era cunoscută în perioada respectivă și avea mai multe sensuri: primul sens este că un individ poate să judece mai bine el însuși dacă a făcut ce ar fi trebuit sau ce ar fi putut să facă; al doilea, că trebuie să fie cinstit în demersurile și relațiile sale; iar al treilea, că trebuie să facă întotdeauna ceea ce este corect să facă. Astăzi, expresia se folosește cu precădere în contexte legate de cinste și angajament. În general, oamenii o folosesc când cineva încearcă să-i păcălească într-un fel sau altul. (n. red.)

## **Exercițiul trei: Învăță Procesul în 5 Pași pentru a obține ce îți dorești de la viață**

Am descoperit un proces în cinci pași care mi-a fost extrem de util în atingerea succesului. Aș dori să ți-l transmit și ție. Procesul presupune: 1) să îți stabilești obiectivele, 2) să identifici și să nu tolerezi problemele, 3) să diagnostichezi problemele pentru a ajunge la cauzele lor fundamentale, 4) să concepi schimbări în abordarea ta pentru a reduce sau elimina problemele și, în sfârșit, 5) să faci aceste schimbări concepute. Urmând Procesul în 5 Pași în repetate rânduri, din ce în ce mai repede și din ce în ce mai bine, pe măsură ce vei ajunge să te pricepi la el, vei evolua și te vei perfecționa rapid. Scopul acestui exercițiu este să-ți creeze abilitatea de a utiliza acest proces în viața ta. Pentru a face asta, te voi îndruma în parcurgerea celor cinci pași, unul câte unul, urmând ca tu să vii cu un exemplu din propria viață sau activitate profesională. Apoi, când vei trece la paginile de reflecție, vei găsi o serie de îndemnuri pentru Procesul în 5 Pași care te vor ajuta să îți urmărești obiectivele viitoare.

## **Exercițiul patru: Învăță cum să-ți depășești cele mai mari două bariere și să înveți din greșelile tale**

Din nefericire, în general, greșelile sunt considerate un lucru de care trebuie să ne fie rușine, în loc să fie privite ca oportunități de învățare. De-a lungul propriei vieți și cariere, am descoperit că greșelile mele cele mai grave au constituit, de obicei, cele mai bune experiențe de învățare și că deseori s-au întâmplat pentru că eram orb. Cu alte cuvinte, au fost rezultatul a două bariere care ne stau în față tuturor: egoul și unghiurile noastre moarte. Aceste bariere sunt rezultatul modului în care ne este configurat creierul și pot constitui impedimente enorme în calea atingerii obiectivelor. Vestea bună este că le putem depăși prin ceea ce eu numesc „deschidere radicală a minții”. Acest exercițiu te va ajuta să reflectezi asupra propriului tău ego și a unghiurilor tale moarte, să înveți ce înseamnă să ai o deschidere radicală a minții și să te reorientezi pentru a-ți vedea greșelile nu ca pe ceva de care să te simți jenat, ci ca pe cele mai bune oportunități de învățare. La finalul exercițiului, îți voi arăta un model bazat pe Jurnalul Problemelor, pe care l-am creat la Bridgewater ca să-i încurajez pe oameni să își dezvăluie greșelile, pentru a învăța și a evolua.

## **Exercițiul cinci: Înțelege unde te afli tu și unde se află cei dragi în călătoria vieții**

Așa cum am amintit mai devreme, am descoperit că aproape totul se întâmplă în mod repetat și din motive similare și că, pentru a înțelege bine orice lucru, merită să înveți cum decurge o situație tipică și să observi relațiile cauză-efect care o fac să decurgă în maniera respectivă. Cu cât ajungi să vezi mai multe, cu atât vei înțelege mai bine atât modul în care se petrece un lucru tipic, cât și motivul pentru care există diferențe de la caz la caz, la fel cum un medic, care a văzut mai multe cazuri ale unui anumit tip de boală, înțelege mai bine cum se manifestă boala respectivă. Acest lucru este valabil și în privința ciclurilor de viață ale oamenilor, așa cum este pentru orice altceva. Deși nu există două vieți identice, majoritatea parcurg o succesiune similară de evenimente majore și momente decizionale. Ultima secțiune a jurnalului, „Exercițiul Arcul Vieții”, te va îndemna să reflectezi la locul în care te afli în ciclul vieții tale, la locul în care se află cei dragi în ciclul vieții lor și la ceea ce vă așteaptă pe toți, astfel încât să poți aborda mai bine viitorul. Acesta este exercițiul preferat al majorității oamenilor, așadar nu-l trece cu vederea, chiar dacă se află la sfârșit.

## EXERCIȚIUL 1

**Reflectează asupra  
felului tău de a fi**

## Partea I

### CUM EȘTI CONFIGURAT?

Cu toții avem caracteristici diferite, care ne conferă puncte forte, valori și preferințe diferite. Aceste trăsături diferite caracterizează fiecare persoană și o descriu așa cum este. Dacă știi cum ești, vei fi mai bine înzestrat pentru a-ți da seama ce trebuie să faci cu tine însuși, ca să obții ce îți dorești.

Cu alte cuvinte, găsirea îmbinării fericite dintre felul tău de a fi și calea pe care o urmezi este esențială pentru succes. Există întotdeauna o cale corectă. De fapt, sunt câteva. Trebuie doar să te înțelegi pe tine și să o găsești pe a ta. Iar dacă lucrezi cu alte persoane, le poți ajuta să le găsească și ele pe ale lor.

Am înțeles acest lucru odată cu înființarea și conducerea companiei mele. Am observat că oamenii sunt foarte diferiți, ceea ce m-a determinat să vorbesc cu mulți psihologi, psihiatri, specialiști în neurologie și experți în tipuri de personalitate și să citesc multe cărți despre diferite moduri de gândire. Am descoperit că ne naștem cu puncte forte și puncte slabe diferite și că le creăm prin propriile experiențe, în sfere precum simțul practic, creativitatea, memoria, capacitatea de sinteză, atenția la detalii și așa mai departe. Deși examinarea obiectivă a acestor diferențe este incomodă pentru multe persoane și chiar pentru mulți oameni de știință, nu înseamnă că este mai puțin necesară. Așa că am mers mai departe cu aceste conversații și explorări de-a lungul mai multor decenii și am învățat multe lucruri care m-au ajutat și care cred că te pot ajuta și pe tine.