

PRINCÍPY

RAY DALIO

„Ray Dalio mi poskytol neoceniteľné usmernenie
a pochopenie, ktoré teraz ponúka aj vám.“

– **BILL GATES**

„Kniha je naozaj výnimočná. Každá jej strana
je plná životne dôležitých princípov
a pochopenia – a obdivujem, ako elegantne
ich Ray spája so svojím životom.“

– **TONY ROBBINS**

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

PRINCÍPY

AKTUELL

PRINCÍPY
RAY DALIO

Dielo je autorsky chránené. Všetky práva, najmä rozmnožovať a rozširovať, rovnako ako právo prekladu sú vyhradené. Žiadna časť tohto diela sa nesmie bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv reprodukovať, spracovávať, rozmnožovať alebo rozširovať vo forme fotokópií, mikrofilmov alebo iných metód použitia elektronických systémov ukladania do pamäte.

Ray Dalio: Princípy

Z anglického originálu Principles: Life and Work,
ktorý vydalo vydavateľstvo
Simon & Schuster, New York, USA.

Copyright © 2017 by Ray Dalio

All rights reserved.
Všetky práva vyhradené.

Translation © doc. PhDr. Helena Šajgalíková, PhD.
Redakčne upravila: RNDr. Magdalena Borovcová
Sadzba a zalomenie: Aktuell

Tlač: Těšínská tiskárna, a. s., Český Těšín, Česká republika

Vydal AKTUELL vydavateľstvo, s. r. o., Bratislava,
Slovenská republika
Slovak edition © AKTUELL 2020

ISBN 978-80-8172-054-3

**Venujem Barbare,
mojej polovičke,
ktorá zo mňa vyše štyridsať rokov
vytvárala celého človeka.**

OBSAH

PRVÁ ČASŤ ODKIAĽ POCHÁDZAM

22

1	Volanie dobrodružstva: 1949 – 1967	27
2	Prekročil som prah: 1967 – 1979	33
3	Priepasť: 1979 – 1982	49
4	Cesta pokusov: 1983 – 1994	61
5	Najväčšia výhoda: 1995 – 2010	89
6	Opätovné požehnanie: 2011 – 2016	113
7	Najväčšia výzva: 2016 – 2017	141
8	Pohľad späť z vyššej úrovne	145

DRUHÁ ČASŤ ŽIVOTNÉ PRINCÍPY

154

1	Prijmite realitu a vysporiadajte sa s ňou	156
2	Päťkrokový proces, aby ste dostali od života to, čo chcete	192
3	Buďte radikálne nepredpojatý	206
4	Pochopte, že ľudia sú naprogramovaní rôzne	228
5	Naučte sa robiť účinné rozhodnutia	258
	Životné princípy: zhrnutie	290
	Zhrnutie životných princípov	294

TRETIA ČASŤ

PRACOVNÉ PRINCÍPY

302

Zhrnutie pracovných princípov	304
NASTAVIŤ KULTÚRU SPRÁVNE...	348
1 Verte v radikálnu pravdu a radikálnu transparentnosť	352
2 Pestujte zmysluplnú prácu a zmysluplné vzťahy	368
3 Vytvorte kultúru, v ktorej je v poriadku robiť chyby, ale je neprijateľné nepoučiť sa z nich	378
4 Usilujte o zhodu a vytrvajte v nej	386
5 Vážte vierohodnosť svojich rozhodnutí	400
6 Zistite, ako prekonať nezhody	414
NASTAVIŤ ĽUDÍ SPRÁVNE...	424
7 Nezabúdajte, že KTO je dôležitejšie než ČO	428
8 Prijímajte ľudí správne, pretože trest za chybné prijímanie ľudí je obrovský	434
9 Nepretržite ľudí školte, testujte, hodnotte a zaradujte	450
BUDOVAŤ A VYVÍJAŤ SVOJ STROJ...	474
10 Na to, aby ste dosiahli cieľ, riadte ľudí tak, ako sa riadi stroj	478
11 Identifikujte problémy a netolerujte ich	502
12 Diagnostikujte problémy, aby ste zistili ich základné príčiny	512
13 Na prekonanie problémov navrhňte zdokonalenie svojho stroja	526
14 Robte to, čo ste si predsavzali	548

15	Používajte nástroje a protokoly na formovanie spôsobu, ako prácu vykonať	554
16	Len, preboha, nezabúdajte na dobré spravovanie!	560
	Pracovné princípy: zhrnutie	569
	ZÁVER	573
	PRÍLOHA: NÁSTROJE A PROTOKOLY IDEOVEJ MERITOKRACIE SPOLOČNOSTI BRIDGEWATER	575
	LITERATÚRA	583
	POĎAKOVANIE	585
	O AUTOROVI	589

ÚVOD

Skôr než vám porozprávam ako uvažujem, chcem, aby bolo jasné, že som „hlúpy niktoš“, čo nevie veľa o oblasti, ktorú by mal poznať. Nech som už v živote dosiahol akýkoľvek úspech, zvyčajne to viac súviselo s tým, ako som vedel zvládnuť to, čo *neviem* než to, čo viem. Dospel som k záveru, že najdôležitejší je prístup k životu postavený na princípoch, ktoré mi pomáhajú zistiť, čo je pravda a čo s ňou urobiť.

Rozhodol som sa tieto princípy odovzdať, pretože som vo fáze života, keď chcem viac pomáhať k úspechu iným, než aby som bol ja sám ešte úspešnejší. Keďže mne aj iným tak veľmi pomohli, chcem sa s vami o ne podeliť. Je na vás, aby ste rozhodli, aké sú pre vás cenné a čo, ak vôbec niečo, s nimi chcete robiť.

Princípy sú základné pravdy. Slúžia ako východisko správania, ktoré vám prinesie to, čo chcete od života získať. V podobných situáciách sa dajú opakovane použiť, aby vám pomohli dosiahnuť cieľ.

Každý deň čelíme bizarným situáciám, na ktoré musíme reagovať. Bez princípov by sme na podnety, ktoré nám život stavia do cesty, museli reagovať vždy nanovo, akoby sme sa s nimi stretli

prvý raz. Ak namiesto toho roztriedime situácie do typov a budeme poznať dobré princípy, ako sa s nimi vysporiadať, rýchlejšie a vhodnejšie sa rozhodneme a v dôsledku toho sa zlepší aj náš život. Uplatňovať dobré princípy, je ako mať recept na úspech. Všetci úspešní ľudia konajú na základe princípov, ktoré im k nemu pomáhajú, avšak to, v čom sa rozhodnú uspieť, je rôzne, a teda aj ich princípy sú rôzne.

Byť principiálny znamená konať vytrvalo podľa princípov, ktoré možno ľahko vysvetliť. Nanešťastie si väčšina ľudí princípy nezapisuje a nepodelí sa o ne. Je to veľká škoda. Rád by som vedel, akými princípmi sa riadil Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci a ďalší, aby som správne pochopil, o čo im išlo a ako to dosiahli, a tiež aby som mohol ich prístupy porovnať. Chcel by som vedieť, aké prístupy sú najdôležitejšie pre politikov, ktorí chcú, aby som ich volil, ale aj pre ostatných, ktorých rozhodnutia majú na mňa vplyv. Máme niektoré princípy spoločné a navzájom nás spájajú, napríklad rodina, spoločenstvo, štát, priatelia, naprieč národmi? Alebo vyznávame protichodné princípy, ktoré nás rozdeľujú? Aké sú? Budme konkrétni. Teraz nastal čas, keď je dôležité urobiť si v našich princípoch jasno.

Pokiaľ ide o túto knihu, verím, že podnieti aj iných, aby svoje princípy zverejnili. Dúfam, že aj vás privedie k tomu, aby ste spísali svoje princípy. Ak tak urobíte, budete môcť o nich uvažovať a zdokonaľovať ich novými skúsenosťami, čo vám zasa pomôže lepšie sa rozhodovať a dosiahnuť, že vás iní lepšie pochopia.

MAŤ VLASTNÉ PRINCÍPY

K vlastným princípom dospievame rôzne. Niekedy ich získame na základe skúseností a úvah. Inokedy ich preberáme od iných, napríklad od rodičov, alebo dostaneme celý balík princípov, napríklad z náboženstva alebo legislatívy.

Keďže každý z nás má svoje ciele a vlastný charakter, musíme si vybrať princípy, ktoré im zodpovedajú. Aj keď nie je zlé uplatňovať princípy niekoho iného, no preberať ich automaticky bez uváženia vás môže vystaviť riziku, že budete konať v rozpore so svojimi cieľmi a charakterom. A pritom rovnako ako ja, neviete

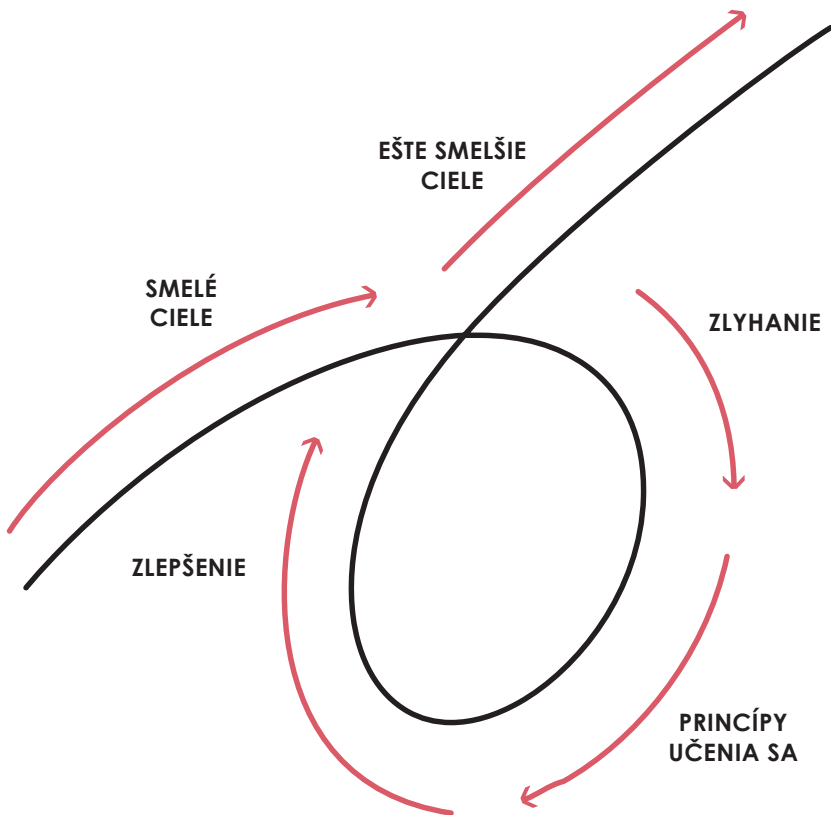
všetko, čo potrebujete vedieť a je veľmi múdre túto skutočnosť prijať. Ak viete myslieť s jasnou hlavou, samostatne a ste otvorený iným názorom, aby ste zistili, čo je pre vás najlepšie, a ak nájdete dosť odvahy, aby ste to aj urobili, vyťažíte zo života maximum. Ak to neviete, mali by ste porozmýšľať, prečo je to tak, pretože pravdepodobne ide o najväčšiu prekážku, ktorá vám bráni získať v živote to, čo chcete.

To ma privádza k prvému princípu:

- **Vždy uvažujte samostatne, keď sa rozhodujete,
1. čo chcete; 2. čo je pravda; 3. čo máte urobiť, aby ste dosiahli (1.) vo svetle (2.)...**

... a urobte to pokorne a nepredpojte, aby ste uvažovali najlepšie, ako viete. Mať jasné princípy je dôležité, pretože ovplyvnia všetky stránky vášho života, a to mnohokrát za deň. Napríklad, keď vstúpíte do vzťahu s inými ľuďmi, vaše aj ich princípy určia, ako budete navzájom konať. Ľudia s rovnakými hodnotami a princípmi budú spolu vychádzať. Takíto ľudia netrpia neprestajnými nedorozumeniami a konfliktmi. Zamyslite sa nad tými, s ktorými ste si najbližší. Sú ich hodnoty v súlade s vašimi? Viete, aké hodnoty vyznávajú a aké sú ich princípy? Vo vzťahoch princípy často nie sú jasné. To je problém najmä v organizáciách, kde ich členovia musia zdieľať rovnaké princípy, aby boli úspešné. Preto, aby to, čo vám chcem povedať, bolo naozaj jednoznačné, premýšľal som o každej jednej vete tejto knihy.

Môžete si vybrať princípy, aké len chcete, ak sú autentické – t. j. ak odrážajú váš skutočný charakter a vaše hodnoty. V živote budete mať na výber milióny možností a to, ako s nimi naložíte, bude reprezentovať princípy, ktorými sa riadite – takže onedlho budú ľudia okolo vás schopní identifikovať princípy, na základe ktorých konáte. Najhoršie je predstierať, pretože ak predstierate, ľudia vám prestanú veriť a prestanete si sám seba vážiť. Preto musíte mať v princípoch jasno a potom musíte „konať podľa svojich slov“. Ak sa ukáže, že vaše reči a skutky nie sú v súlade, mali by ste to



vysvetliť. Najlepšie je to napísať, pretože tým si zapísané princípy zdokonaľujete.

Keď sa s vami podelím o vlastné princípy, chcem, aby bolo jasné, že neočakávam ich slepé nasledovanie. Práve naopak, chcem, aby ste zhodnotili každé slovo a vybrali si z nich také, ktorých kombinácia vám vyhovuje.

MOJE PRINCÍPY A AKO SOM K NIM DOSPEL

Svoje princípy som získal počas celého života, keď som robil mnoho chýb a veľa som o nich premýšľal. Od detstva som uvažoval nezávisle a nasledoval vlastné odvážne ciele. Nadchýnal som sa predstavami cieľov, za ktorými som išiel, prežíval som úspechy aj zlyhania a učil sa, najmä premýšľaním o svojich bolestných neúspechoch. Prinútilo ma to zmeniť prístup k rozhodovaniu spôsobom, ktorý mi umožnil byť úspešnejší, ísť za ešte odvážnejšími cieľmi, opäť zlyhať a ešte viac sa naučiť, a tak dlhý čas neprestajne dookola.

Podľa mňa život vyzerá ako obrázok na strane 14.

Zistil som, že zlyhanie je rozhodujúci krok k úspechu a že kľúč k úspechu spočíva v poznaní, ako sa naraz usilovať o veľa a dobre neuspieť. Tým dobre neuspieť mám na mysli, ako zvládnuť bolestivé zlyhania, vedúce k potrebnému poučeniu bez toho, aby človek zlyhal tak veľmi, že by vypadol z hry.

Tento spôsob učenia sa a zlepšovania sa bol pre mňa najlepší, keďže som taký, aký som a robím to, čo robím. Vždy som mal zlú mechanickú pamäť a nerád som postupoval podľa inštrukcií iných, no rád som si predstavoval, ako sa mi veci daria. Školu som kvôli zlej mechanickej pamäti nenávidel, ale keď som mal dvanásť rokov, zamiloval som sa do obchodovania na trhoch. Na to, aby tam človek zarobil peniaze, musí vedieť myslieť nezávisle, oceniť príležitosť lepšie než ostatní a mať v tom pravdu. To preto, lebo konsenzus je pretavený do ceny a človek sa môže veľmi ľahko popáliť, takže byť schopný správne myslieť, je základ úspechu. Byť úspešný podnikateľ vyžaduje nezávislého mysliteľa, ktorý vie vystihnúť príležitosť tam, kde ju ostatní nevidia a mať pritom pravdu, ale znamená to aj žalostne sa myliť.

Keďže som zažíval oba stavy, vyvinul som si zdravý strach z omylov a našiel som prístup k rozhodovaniu, ktorý by maximalizoval moje vyhliadky na správne konanie a minimalizoval riziko omylov.

- **Robiť rozhodnutia na základe váženej vierohodnosti**

Priviedli ma k tomu vlastné bolestivé zlyhania. Najdôležitejšie je, že ma posunuli z uplatňovania hľadiska „viem, že mám pravdu“, k perspektíve „ako viem, že mám pravdu?“. Priniesli mi potrebnú pokoru, ktorú som potreboval na vyváženie pocitu vlastnej neohrozenosti. Zistil som, aký bývam slepý a to ma naučilo pozeráť sa na veci očami iných takisto ako vlastnými, preto som bol schopný vidieť oveľa viac dimenzií, ako keby som sa spoliehal len na vlastný pohľad. Naučil som sa zvažovať prínosy iných, čo mi pomohlo vyberať tie najhodnotnejšie – inými slovami, zvažoval som vierohodnosť svojich rozhodnutí – a to výrazne zvýšilo moje šance mať pravdu, čo bolo úžasné. Súčasne som sa naučil

- **pracovať podľa princípov...**

... ktoré sú také jednoznačné, že ich logiku možno ľahko identifikovať, takže sa dajú potvrdiť činmi. Zistil som pritom, aké neoceniteľné je uvažovať nad vlastnými kritériami uplatňovanými v rozhodovacom procese a zapisovať si ich, a tak som to zakaždým urobil. Postupom času začala moja zbierka princípov pripomínať receptár rozhodovania. Podelil som sa o ne so zamestnancami mojej spoločnosti Bridgewater Associates a požiadal som ich, aby mi ich pomohli otestovať v praxi. Tak som ich mohol neprestajne zdokonaľovať a rozvíjať. V skutočnosti som ich zdokonalil do takej miery, že som pochopil, aké dôležité je

- **systematizovať vlastné rozhodovanie.**

Po čase som zistil, že svoje kritériá rozhodovania viem vyjadriť vo forme algoritmov, ktoré môžem zadať do počítača. Používaním

rozhodovacích systémov – t. j. mojich v hlave a mojich v počítači – som prišiel na to, že počítač je schopný robiť rozhodnutia lepšie než ja, pretože spracováva neporovnateľne väčšie množstvá informácií než ja, robí to rýchlejšie a menej emotívne. Takýto postup umožnil mne aj ľuďom, s ktorými som spolupracoval, chápať a zlepšiť kvalitu nášho kolektívneho rozhodovania. Zistil som, že naše rozhodovacie systémy – najmä vtedy, ak sú vážene na základe miery vierohodnosti – sú neuveriteľne silné a onedlho významne zmenia rozhodovanie ľudí na celom svete. Prístup k rozhodovaniu založený na princípoch nielenže zlepšil naše ekonomické, investičné a manažérske rozhodovanie, ale pomohol nám aj lepšie sa rozhodovať vo všetkých oblastiach nášho života.

Či máte vlastné princípy systematizované (uložené) v počítači alebo nie, je sekundárne. Najdôležitejšie je, že ste si vyvinuli vlastné a ideálne je, že ste si ich aj zapísali, najmä ak spolupracujete s inými ľuďmi.

Ubezpečujem vás, že to boli princípy a nie ja, ktoré zo mňa, obyčajného dieťaťa zo strednej triedy na Long Islande, urobili úspešného muža podľa všetkých konvenčných kritérií. Toho, ktorý začal svoje podnikanie v trojizbovom byte a vybudoval piatu najdôležitejšiu súkromnú firmu v Spojených štátoch (podľa *Fortune*), zaradil sa medzi sto najbohatších ľudí sveta (podľa *Forbes*) a tiež medzi sto najvplyvnejších ľudí sveta (podľa *TIME*). Priviedli ma na posed, z ktorého som videl úspech a život úplne inak, ako som si pôvodne predstavoval, a poskytli mi zmysluplnú prácu a zmysluplné vzťahy, ktoré si vážim oveľa väčšími než samotný úspech podľa konvenčných kritérií. Dali mne aj spoločnosti Bridgewater oveľa viac, než som kedy sníval, že by bolo možné.

Až donedávna som sa nechcel o tieto princípy deliť s nikým mimo spoločnosti Bridgewater, pretože nerád vzbudzujem pozornosť verejnosti a tiež som si myslel, že by bolo drzé, hovoriť iným, aké princípy majú mať. Ale po tom, ako spoločnosť Bridgewater predvídala finančnú krízu v rokoch 2008 – 2009, som prirodzene na seba upozornil médiá a tým aj na moje princípy a unikátny spôsob jej fungovania. Nanešťastie však bolo mnoho z tých správ útržkovitých a senzáciovitých, preto som v roku 2010 zverejnil naše princípy na webovej stránke, aby ich ľudia mohli

posúdiť sami. Na moje prekvapenie zaznamenali vyše troch miliónov stiahnutí a mne začali prichádzať ďakovné listy z celého sveta.

Svoje princípy ponúkam teraz v dvoch knihách – *Životné princípy* a *Pracovné princípy* v jednej knihe, v druhej knihe *Ekonomické princípy* a *Investičné princípy*.

AKO SÚ KNIHY ZOSTAVENÉ

Polovicu života som strávil premýšľaním nad hospodárstvom a investovaním. Najprv som uvažoval o napísaní *Ekonomických princíпов* a *Investičných princíпов*, no súčasne som sa chcel podeliť aj so svojimi *Životnými princípmi* a *Pracovnými princípmi*, pretože majú väčší dosah a navyše som mal skúsenosť s tým, aký úžitok prinášajú pre ľudí bez ohľadu na ich životné cesty. Keďže sa navzájom dobre dopĺňujú, spojil som ich do jednej knihy, ktorá sa začína krátkym životopisom nazvaným *Odkiaľ pochádzam*.

Prvá časť: Odkiaľ Pochádzam

V prvej časti opisujem svoje skúsenosti, a čo je najdôležitejšie, aj vlastné chyby, ktoré ma priviedli k odhaleniu princíпов, ovplyvňujúcich moje rozhodovanie. No ešte vždy mám zmiešané pocity, keď rozprávam svoj životný príbeh, pretože sa obávam, že by vás mohol odpútať od samotných princíпов a od nadčasového a univerzálneho vzťahu príčiny a následku, ktorý o nich hovorí. Z toho dôvodu by mi neprekážalo, keby ste sa rozhodli túto časť knihy preskočiť a ak sa ju predsa len rozhodnete prečítať, nezameriavajte svoju pozornosť na mňa a môj osobný príbeh, ale na logiku a prínos princíпов, ktoré opisujem. Zamyslite sa nad nimi, zväzte ich a rozhodnite sa, ako veľmi, a či vôbec, sa vzťahujú na vás a vaše životné podmienky, najmä či vám môžu pomôcť dosiahnuť vaše ciele, nech sú akékoľvek.

Druhá časť: Životné princípy

Táto časť obsahuje vŕszahŕňajúce princípy, ktoré ovplyvňujú moje postoje ku všetkému v živote. Vysvetľujem tu svoje princípy podrobnejšie a ukazujem, ako pôsobia v reálnom svete, vo vlastnom živote a vo vzťahoch, v podnikaní, stanovovaní stratégií,

samozrejme na príklade spoločnosti Bridgewater. Nájdete tu *päť-krokový proces*, zahŕňajúci efektívne rozhodovanie, ktorý som zostavil na dosiahnutie akéhokoľvek cieľa. Súčasne predstavujem niekoľko pohľadov, ktoré som získal v oblasti psychológie a neurovedy a vysvetľujem, ako som ich využil vo svojom osobnom živote a v podnikaní. Toto je vlastné srdce knihy, pretože dokumentuje, ako môže princípy využiť každý a takmer vo všetkom.

Tretia časť: Pracovné princípy

V tejto časti približujem nezvyčajný spôsob, akým v spoločnosti Bridgewater fungujeme. Vysvetľujem, ako sme spojili naše princípy do ideovej meritokracie, ktorá sa snaží podať zmysluplný pracovný výkon a vybudovať zmysluplné vzťahy prostredníctvom *radikálnej pravdy* a *radikálnej transparentnosti*. Ukážem vám, ako tento prístup funguje na úrovni každého jedného zrníčka a ako ho možno uplatniť takmer v každej organizácii, aby bola čo najefektívnejšia. Zistíte, že sme skupina ľudí, ktorí sa snažia byť vynikajúci v tom, čo robia a ktorí si uvedomujú, že v porovnaní s tým, čo by sme mali vedieť, veľa nevieme. Veríme, že vecné nezhody nezávislých mysliacich bytostí možno premeniť na účinné skupinové rozhodovanie, ktoré je múdrejšie a efektívnejšie ako súčet jeho jednotlivých častí. Keďže sila skupiny je oveľa väčšia než sila jednotlivca, verím, že tieto pracovné princípy sú ešte dôležitejšie než životné princípy, na ktorých stoja.

Čo bude nasledovať po tejto knihe

Po tejto knihe v tlačenej podobe bude nasledovať interaktívna kniha vo forme aplikácie s videami, čo vám umožní obsiahnuť viacero aktivít, takže vaše učenie bude zážitkovejšie. Aplikácia vám poskytne možnosť interakcií, pomocou ktorých získate personifikovanejšie rady.

Po knihe a aplikácii bude nasledovať ďalšia, obsahujúca *Ekonomické princípy* a *Investičné princípy*, také, ktoré priniesli úžitok mne a ktoré, ako verím, pomôžu aj vám.

Potom už nezostane nijaká rada, ktorú by som vám mohol dať a ktorú by ste nenašli v týchto dvoch knihách. A vtedy ja budem môcť slobodne prejsť do ďalšej fázy svojho života.