

PRINCIPY

RAY DALIO

„Ray Dalio mi poskytl neocenitelné usměrnění
a pochopení, které nyní nabízí i vám.“

– **BILL GATES**

„Kniha je skutečně výjimečná. Každá její stránka
je plná životně důležitých principů
a pochopení – obdivuji, jak elegantně je
Ray spojil se svým životem.“

– **TONY ROBBINS**

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

PRINCIPY

AKTUELL

PRINCIPY

RAY DALIO

Dílo je autorsky chráněné. Všechna práva, zvláště rozmnožovat a šířit, stejně jako právo překladu jsou vyhrazena. Žádná část tohoto díla se nesmí bez písemného souhlasu majitelů autorských práv reprodukovat, zpracovávat, rozmnožovat nebo šířit ve formě fotokopíí, mikrofilmů nebo jiných metod použití elektronických systémů ukládání do paměti.

Ray Dalio: Principy

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

Copyright © 2017 by Ray Dalio

All rights reserved.
Všechna práva vyhrazena.

Translation © Jana Pacnerová
Redakčně upravili: Alena Jakoubková, Helena Škodová
Sazba a zlom: Aktuell

Tisk: FINIDR, s.r.o., Český Těšín, Česká republika

Vydal AKTUELL vydavatelstvo, s. r. o., Bratislava,
Slovenská republika
Czech edition © AKTUELL 2021

ISBN 978-80-8172-055-0

**Věnuji Barbaře,
své polovičce,
která ze mě více než čtyřicet let
vytvářela celého člověka.**

OBSAH

ČÁST I. ODKUD POCHÁZÍM

22

| | |
|--|-----|
| 1 Dobrodružství volá: 1949–1967 | 27 |
| 2 Překročit práh: 1967–1979 | 33 |
| 3 Propast: 1979–1982 | 49 |
| 4 Cesta pokusů: 1983–1994 | 61 |
| 5 Nejvyšší dobro: 1995–2010 | 89 |
| 6 Vracení dobra: 2011–2015 | 113 |
| 7 Můj poslední rok a největší výzva: 2016–2017 | 139 |
| 8 Ohlédnutí z vyšší úrovně | 143 |

ČÁST II. ŽIVOTNÍ PRINCIPY

152

| | |
|---|-----|
| 1 Jak přijmout realitu a jak se s ní vypořádat | 154 |
| 2 Pět kroků k dosažení toho, co od života chcete | 190 |
| 3 Buďte radikálně otevření | 204 |
| 4 Pochopte, že lidé jsou naprogramováni velice rozdílně | 224 |
| 5 Naučte se efektivně rozhodovat | 254 |
| Životní principy: poskládat to všechno dohromady | 286 |
| Shrnutí životních principů | 290 |

ČÁST III.

PRACOVNÍ PRINCIPY

298

| | |
|--|------------|
| Shrnutí pracovních principů | 300 |
| JAK VYTVOŘIT SPRÁVNOU KULTURU | 344 |
| 1 Důvěra v radikální pravdu a radikální transparentnost | 348 |
| 2 Pěstujte a podporujte smysluplné vztahy | 364 |
| 3 Vytvářejte kulturu, v níž nevdá dělat chyby, ale je nepřijatelné se z nich nepoučit | 374 |
| 4 Srovnat krok a vydržet | 382 |
| 5 Zakládejte svá rozhodnutí na věrohodnosti | 396 |
| 6 Naučte se překonávat neshody | 410 |
| JAK SPRÁVNĚ CHÁPAT LIDI... | 420 |
| 7 Nezapomínejte, že KDO je důležitější než CO | 424 |
| 8 Najímejte správné lidi, protože cena za najímání špatných je obrovská | 430 |
| 9 Nepřestávejte lidi školit, testovat, vyhodnocovat a třídit | 446 |
| BUDOVAL A VYVÍJET SVŮJ MECHANISMUS | 470 |
| 10 Ved'te lidi, jako byste obsluhovali stroj, abyste dosáhli cíle | 474 |
| 11 Vnímejte a netolerujte problémy | 498 |
| 12 Diagnostikujte problémy, abyste se dostali k jejich kořenům | 508 |
| 13 Projektujte zlepšení svého stroje, abyste vyřešili problémy | 522 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 14 | Uskutečňte to, co jste si zámánuli | 544 |
| 15 | Využívejte nástroje a protokoly k formování toho, jak se co dělá | 550 |
| 16 | A proboha, nezapomeňte vládnout! | 556 |
| | Pracovní principy: všechno dohromady | 565 |
| | ZÁVĚR | 569 |
| | DODATEK: NÁSTROJE A PROTOKOLY | |
| | PRO IDEOVOU MERITOKRACII BRIDGEWATERU | 571 |
| | BIBLIOGRAFIE | 579 |
| | PODĚKOVÁNÍ | 581 |
| | O AUTOROVI | 584 |

ÚVOD

Než vám začnu vykládat, co si myslím, chci, aby bylo jasné, že jsem „hlupák“, který toho moc neví v poměru k tomu, co potřebuji vědět. Veškerý úspěch, jehož jsem v životě dosáhl, souvisí spíš s tím, jak se umím vypořádat s tím, *co nevím*, než s tím, co vím. Nejdůležitější ze všeho, co jsem se naučil, je přístup k životu založený na principech, které mi pomáhají zjišťovat, co je pravda a jak s ní naložit.

Předávám tyto principy, protože už jsem se ocitl v životním stadiu, kdy chci spíš pomáhat k úspěchu ostatním než být sám úspěšnější. Protože tyto principy už tolik pomohly mně i jiným, chci se o ně s vámi podělit. Je na vás, abyste posoudili, jak dalece jsou pro vás ve skutečnosti cenné, a co – pokud vůbec něco – s nimi chcete udělat.

Principy jsou fundamentální pravdy, které slouží jako základy chování, jímž získáte od života to, co chcete. Dají se aplikovat opakovaně v podobných situacích, aby vám pomohly dosáhnout cíle.

Dennodenně čelí každý z nás vichřici situací, na něž musí reagovat. Bez principů bychom byli nuceni reagovat na všechno, co

nám život předhodí, individuálně, jako bychom to vždy prožívali poprvé. Jestliže místo toho roztřídíme situace podle typů a máme dobré zásady, jak je řešit, budeme se rozhodovat rychleji a lépe, a v důsledku toho se i náš životlepší. Mít dobrou soustavu principů je jako mít recept na úspěch.

Všichni úspěšní lidé fungují s pomocí principů, které jim pomáhají k úspěchu. Principiálnost znamená soustavně operovat s principy, které se dají jasně vysvětlit. Naneštěstí si většina lidí své principy nezapisuje a nesdílí je. To je škoda. Moc rád bych věděl, jakými principy se řídili Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci a další, abych dokázal jasně pochopit, o co jim šlo a jak toho dosáhli, a abych mohl porovnávat jejich různé přístupy. Rád bych věděl, jaké principy jsou nejdůležitější pro politiky, kteří chtějí, abych je volil, a pro všechny ostatní lidi, jejichž rozhodování mě ovlivňuje. Máme společné principy, které nás spojují – jako rodina, jako obec, jako národ, jako přátelé napříč národy? Nebo máme protikladné principy, které nás oddělují? Jaké jsou? Buďme konkrétní. Tohle je chvíle, kdy musíme mít ve svých principech jasno.

Jedna z nadějí, které vkládám do této knihy, je ta, že přiměje i další lidi, aby si uvědomili a zapsali své principy. Doufám, že i vás to povede k tomu, abyste si napsali vlastní principy. To vám umožní je vypilovat, až narazíte na další zážitky a zkušenosti, a uvažovat nad nimi, což vám pomůže činit lepší rozhodnutí a setkávat se s větším porozuměním.

MÍT VLASTNÍ PRINCIPY

Ke svým principům přicházíme různě. Někdy je získáme prostřednictvím vlastních zážitků a úvah. Jindy je přebíráme od ostatních, třeba od rodičů, nebo si osvojujeme holistická balení principů, jako jsou kupříkladu náboženství a právní konstrukce.

Protože každý z nás má vlastní cíle a vlastní povahu, musíme si všichni vybrat vlastní principy, které tomu odpovídají. Nemusí být sice nutně špatné přebírat principy druhých, ale přebírat principy bez rozmyslu vás může vystavit nebezpečí, že budete jednat

jinak, než odpovídá vašim cílům a povaze. Současně stejně jako já pravděpodobně nevíte všechno, co potřebujete vědět, a bylo by moudré se s tím smířit. Jestli dokážete myslet sami za sebe a zároveň být otevření a strážlivě zjišťovat, co je pro vás nejlepší, a pokud dokážete sebrat odvalu, abyste to udělali, využijete svůj život co nejlépe. Jestliže to nedokážete, měli byste se zamyslet nad tím, proč tomu tak je, protože to vás s veškerou pravděpodobností nejvíc brzdí v tom, abyste dostali od života co nejvíc.

To mě přivádí k mému prvnímu principu:

- **Vždycky uvažujte samostatně, když se rozhodujete**
- 1) co chcete, 2) co je skutečnost a 3) co byste měli udělat, abyste dosáhli bodu 1) ve světle bodu 2)...**

... a udělejte to s pokorou a otevřeně, abyste uvažovali, jak nejlépe dokážete. Mít jasné principy je důležité, protože ovlivňují všechny aspekty vašeho života mnohokrát za den. Kupříkladu když vstupujete do kontaktu s jinými osobami, vaše principy a jejich principy určují, jak budou vypadat vaše vzájemné vztahy. Lidé, kteří mají společné hodnoty a principy, spolu vycházejí. Takoví lidé netrpí ustavičnými nedorozuměními a konflikty. Zamyslete se nad svými nejbližšími. Jsou jejich hodnoty v souladu s vašimi? Víte vůbec, jaké hodnoty a principy vyznávají? Až příliš často ve vztazích nejsou principy lidí jasné. To je zvláště problematické v organizacích, kde zaměstnanci musí mít společné principy, mají-li dosáhnout úspěchu.

Principy, které si vyberete, mohou být jakékoli, pokud jsou autentické – tj. pokud odrážejí váš skutečný charakter a hodnoty. V životě budete čelit milionům rozhodnutí a to, jak k nim přistoupíte, bude odrážet vaše principy – takže nepotrvá dlouho a lidé kolem vás budou schopni rozeznat principy, jimiž se skutečně řídíte. Nejhorší, čeho se můžete dopustit, je přetvářka, protože pokud se přetvařujete, ztratíte důvěru okolí i vlastní sebeúctu. Takže musíte mít jasno ve svých principech a pak musíte „dělat,

co říkáte“. Jestliže existuje nesoulad mezi vašimi slovy a činy, měli byste ho vysvětlit. Nejlepší je činit tak písemně, protože tím si vypilujete své psané principy.

Budu s vámi sice sdílet vlastní principy, ale chci, aby vám bylo jasné, že si nepřeji, abyste se jich slepě drželi. Naopak, chci, abyste pochybovali o každickém slovu a vybírali a volili z těchto principů tak, aby vám z toho vyšla kombinace, jaká vám vyhovuje.

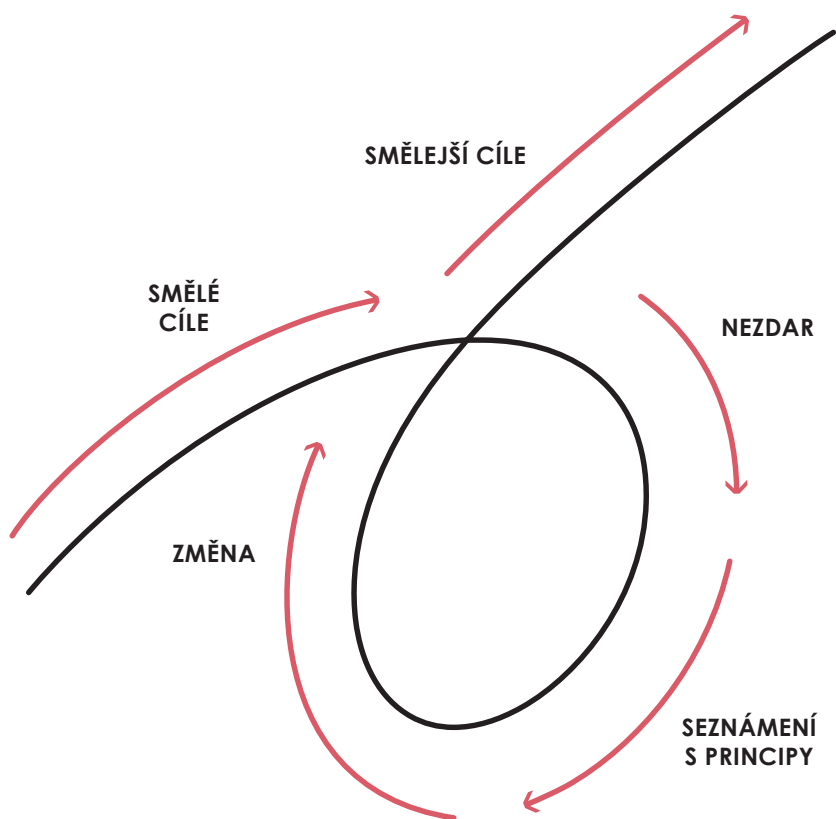
MOJE PRINCIPY A JAK JSEM K NIM DOSPĚL

Ke svým principům jsem se dostával celý život prostřednictvím spousty chyb a spousty času, věnovaného přemýšlení o nich. Už od dětství jsem byl zvědavý a nezávislý student, který si kladl smělé cíle. Vzrušovalo mě představovat si věci, o které jsem usiloval, prožíval jsem úspěchy i nezdary a učil jsem se zejména uvažováním o svých bolestných nezdarech. To mě vedlo ke změně přístupu k rozhodování tak, abych byl úspěšnější, usiloval o ještě smělejší cíle, prožíval nezdary a poučil se zas o trochu víc, zas a znova, pořád dokola.

Podle mě vypadá život tak, jak ukazuje schéma na str. 15.

Naučil jsem se, že nezdar je základní krok k úspěchu a že klíč k úspěchu spočívá ve schopnosti usilovat o hodně a správně prožívat nezdar. Tím správně prožívaným nezdarem myslím schopnost zakoušet bolestné neúspěchy, které poskytují velké ponaučení, aniž by ovšem dopadly tak špatně, že by vás vyřadily ze hry.

Tento způsob učení a zlepšování je pro mě nejvhodnější vzhledem k tomu, jaký jsem a s ohledem na to, co dělám. Vždycky jsem měl mizernou mechanickou paměť a nerad jsem dodržoval pokyny jiných lidí, ale hrozně rád jsem přicházel sám na to, jak co funguje. Kvůli té mizerné mechanické paměti jsem nenáviděl školu, ale když mi bylo dvanáct, zamiloval jsem se do obchodování s akciemi. Aby člověk vydělal peníze na burze, musí být nezávislý myslitel, který vsadí v rozporu s názorem většiny a má pravdu. To proto, že názor většiny je vepsaný v ceně a člověk se nevyhnutelně mnohokrát krutě zmýlí, takže pro úspěch je zásadní umět se mýlit



dobře. Aby se našinec stal úspěšným podnikatelem, musí být také nezávislý myslitel, který vsází proti většině a má pravdu, a také to znamená mnoho bolestných omylů. Protože jsem byl investor i podnikatel, musel jsem si vypěstovat zdravý strach z chybování a vymyslet takový přístup k rozhodování, který by maximalizoval pravděpodobnost správného počínání a současně minimalizoval riziko pochybení.

● **Rozhodování na základě věrohodnosti**

K tomu mě dohnaly mé bolestivé nezdary. Především mě posunuly od přístupu „vím, že mám pravdu“ k přístupu „jak poznám, že mám pravdu?“ Zjištění, jak umím být zaslepený, mě naučilo dívat se na věci nejen vlastníma očima, ale i očima druhých, abych viděl o mnoho víc dimenzí, než kdybych spoléhal jen na vlastní optiku. Tím se významně zvýšila pravděpodobnost, že si budu počínat správně.

Současně jsem se také poučil o:

● **Jednání podle principů...**

... které jsou tak jasně stanoveny, že jejich logiku lze snadno posoudit a vy i ostatní vidíte, zda podle nich skutečně jednáte.

Zkušenost mě naučila, jak nesmírně cenné je uvažovat o svých rozhodovacích kritériích a zapisovat si je, kdykoli přistupuji k rozhodnutí, takže jsem si tento návyk osvojil. Časem se má sbírka principů začala podobat sbírce receptů na rozhodování. Jejich sdílením s lidmi v mé společnosti Bridgewater Associates a tím, že jsem všechny vyzval, aby mi pomáhali testovat mé principy v praxi, jsem je ustavičně vylepšoval a rozvíjel.

● **Systemizujte své rozhodování**

Časem jsem přišel na to, že mohu vyjadřovat svá rozhodovací kritéria formou algoritmů, které se dají uložit do našich počítačů. Uplatňováním obou rozhodovacích systémů souběžně – tj. toho v mé hlavě a toho v počítači – jsem zjistil, že počítač umí činit

rozhodnutí lépe než já, protože umí zpracovat daleko víc informací než já, a navíc to dokáže udělat rychleji a méně emocionálně. To umožnilo mně i lidem, s nimiž jsem pracoval, získávat během času další poznatky a zlepšovat kvalitu kolektivního rozhodování.

Ať už jsou vaše principy systemizované/computerizované nebo ne, má to až sekundární význam. Důležitější je, abyste si vyvinuli vlastní principy a ideálně je i sepsali, zvláště pokud pracujete s jinými osobami. Tento přístup k rozhodování, založený na principech, nejenže zlepšil naše rozhodování v oblasti ekonomiky, investic a řízení, ale také nám pomáhá činit lepší rozhodnutí ve všech oblastech života.

Ujišťuji vás, že jsem to nebyl já sám, ale právě tyto principy, které mě změnily z velice obyčejného kluka ze střední třídy z Long Islandu v úspěšného člověka podle všech konvenčních měřítek – firmu jsem zakládal z třípokojového bytu a nakonec z ní vybudoval pátou nejvýznamnější soukromou společnost ve Spojených státech (podle žebříčku časopisu *Fortune*), stal jsem se jedním ze stovky nejbohatších lidí světa (podle *Forbesu*) a jsem považován i za jednoho ze stovky nejvlivnějších (podle *TIME*). Dostaly mě až na místo, odkud vidím úspěch a život úplně jinak, než jsem si je představoval, a poskytly mi smysluplnou práci a smysluplné vztahy, kterých si cením ještě víc než svého konvenčního úspěchu. Daly mně a Bridgewateru daleko víc, než o čem jsem kdy snil.

Až donedávna jsem nechtěl tyto principy sdílet mimo oblast Bridgewateru, protože nemám rád pozornost veřejnosti a protože mi připadalo neskromné říkat druhým, jaké principy mají mít. Ale poté, co Bridgewater úspěšně předvídal finanční krizi v letech 2008–2009 se mi nevyhnutelně dostalo značné pozornosti médií, stejně jako mým zásadám a jedinečnému způsobu fungování Bridgewateru. Naneštěstí byla většina těchto článků zkreslená za účelem vyvolat senzaci, takže jsem roku 2010 zveřejnil naše principy na webových stránkách, aby je lidé mohli posoudit osobně. K mému překvapení měly víc než tři miliony stažení a mě zaplavily děkované dopisy z celého světa.

Seznámím vás proto s nimi ve dvou knihách – *Životní principy* a *Pracovní principy* budou popsány v jednom dílu a *Ekonomické principy* a *Investiční principy* ve druhém.

JAK JSOU TYTO KNIHY USPOŘÁDANÉ

Strávil jsem asi půlku svého dospělého života přemýšlením o ekonomice a investování, a tak jsem uvažoval o tom, že bych nejprve psal o ekonomických a investičních principech, ale o své životní a pracovní principy jsem se chtěl také podělit, protože podle mě mají větší přesah, a viděl jsem, jak obojí pro lidi funguje bez ohledu na jejich profesi. Jelikož se k sobě moc dobře hodí, jsou tu spojeny v jednom svazku, jemuž předchází stručná autobiografie *Odkud pocházím*.

Část I: Odkud pocházím

V této části se podělím o některé ze zkušeností – a co je důležitější, i některé ze svých chyb –, které mě vedly k odhalení principů, jimiž se řídí mé rozhodování. Abych řekl pravdu, pořád mám smíšené pocity z vyprávění svého osobního příběhu, protože se obávám, aby vás nerozptylovalo od samotných principů a od nadčasových a univerzálních příčinných vztahů, které je utvářejí. Z toho důvodu by mi nevadilo, kdybyste se rozhodli tuto část knihy přeskočit. Pokud si ji ale přečtete, prosím, hledejte za mnou a mým konkrétním příběhem logiku a podstatu principů, které popisují. Přemýšlejte o nich, zvažujte je a rozhodněte se, jak dalece, pokud vůbec, platí pro vás a vaši životní situaci, konkrétně zda vám mohou pomoci dosáhnout vašich cílů, ať už jsou jakékoli.

Část II: Životní principy

Překlenující principy, jimiž se řídí můj přístup ke všemu, tvoří obsah druhé části knihy. Vysvětluji zde své principy do větší hloubky spolu s tím, jak se uplatňují ve světě přírody, v našich soukromých životech a vztazích, v podnikání a politice, a samozřejmě v Bridgewateru. Podělím se o Pětistupňový proces, který jsem vyvinul k dosahování cílů a efektivnímu rozhodování; svěřím se také s některými poznatky z oblasti psychologie a vědy zkoumající neurony, které jsem získal, a vysvětlím, jak jsem je aplikoval ve svém soukromém životě i v podnikání. Tohle je skutečné jádro knihy, protože ukazuje, jak tyto principy může aplikovat skoro každý na téměř všechno.

Část III: Pracovní principy

V této části vám přiblížím neobvyklý způsob, jímž fungujeme v Bridgewateru. Vysvětlím, jak jsme proměnili své principy v ideu meritokracie, která se snaží vytvořit smysluplnou práci a smysluplné vztahy prostřednictvím radikální pravdy a radikální transparentnosti. Ukážu vám, jak to funguje v nejzákladnější úrovni a jak to lze aplikovat skoro na každou organizaci, aby se zvýšila její efektivita. Zjistíte, že jsme jen skupina lidí, kteří se snaží vyniknout v tom, co dělají, a kteří chápou, že v porovnání s tím, co bychom měli vědět, mnoho nevíme. Věříme, že ohleduplná, neemocionální debata nezávislých myslitelů se dá proměnit v efektivní skupinové rozhodování, které je chytřejší a efektivnější než souhrn jednotlivých částí. Protože síla skupiny je o moc větší než síla jednotlivce, jsem přesvědčen, že tyto pracovní principy jsou ještě důležitější než životní principy, z nichž vycházejí.

Co bude následovat po této knize

Po této tištěné knize bude následovat interaktivní kniha ve formě aplikace, která vám zprostředkuje videonahrávky a hlubší zkušenosti, abyste se mohli lépe poučit formou prožitku. Aplikace vás také formou interakce pozná, aby vám mohla poskytovat osobnější rady.

Po této knize a aplikaci přijde další svazek, obsahující *Ekonomické principy* a *Investiční principy*, v nichž vám předám principy, které fungovaly u mě a o nichž jsem přesvědčen, že by v těchto oblastech mohly pomoci i vám.

Dále už vám nebudu moci dát žádné rady, které byste nenašli v těchto knihách. Pak budu moci svobodně a s čistým svědomím přejít do další fáze svého života.