

NASLOV ORIGINALA:

Ray Dalio

Principles: *Life and Work*

Copyright © 2017 by Ray Dalio

Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2022

ZA IZDAVAČA:

Marko Sabovljević

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK:

Marina Sabovljević

PREVOD:

Nenad Trnavac

LEKTURA I KOREKTURA:

Borka Slepčević

DIZAJN KORICE:

Tatjana Jović

ŠTAMPA:

Alpha print, Zemun

TIRAŽ:

1.000

IZDAVAČ:

Publik praktikum, imprint Harmonija

Dobrovoljačka 10/I, Zemun

office@publikpraktikum.rs

011/4202 544; 011/4202 545

GODINA IZDANJA:

2022

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili mehaničkim, uključujući fotokopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

PRINCIPI REJ DALIO

HARMONIIJA

**Barbari, mojoj boljoj polovini,
zahvaljujući kojoj sam celovit
već više od četrdeset godina.**

SADRŽAJ

Uvod	9
------	---

I DEO MOJ ŽIVOTNI PUT

19

1. Zov avanture: 1949–1967.	23
2. Prelazak preko praga: 1967–1979.	27
3. Ambis: 1979–1982.	41
4. Put iskušenja: 1983–1994.	53
5. Najveći dar: 1995–2010.	77
6. Vraćanje darova: 2011–2015.	97
7. Moja poslednja godina i moj najveći izazov: 2016-2017.	121
8. Osvrt s višeg nivoa	125

II DEO PRINCIPI ŽIVOTA

135

1. Prihvatite stvarnost i suočite se s njom	136
2. Koristite proces od pet koraka da dobijete ono što želite od života	169
3. Budite radikalno otvorenog uma	181
4. Shvatite da su svi ljudi na različite načine umreženi	200
5. Naučite kako da efektivno donosite odluke	227
Principi života: povezivanje u celinu	256
Rezime i prikaz principa života	260

III DEO

PRINCIPI RADA

267

Rezime i prikaz principa rada	268
DA BISTE USPOSTAVILI DOBRU RADNU KULTURU...	304
1. Verujte u ekstremnu istinu i u ekstremnu transparentnost	308
2. Negujte smislen rad i smislene odnose	322
3. Stvorite kulturu u kojoj je prihvatljivo praviti greške, ali u kojoj nije prihvatljivo ne naučiti ništa iz tih grešaka	331
4. Uspostavite i održavajte usklađenost	339
5. Obogatite svoje odlučivanje kredibilitetom	352
6. Naučite kako da prevaziđete neslaganja	365
DA BISTE IMALI UZ SEBE PRAVE LJUDE...	374
7. Zapamtite da je KO važnije od ŠTA	378
8. Zapošljavajte prave ljude jer su kazne za zapošljavanje pogrešnih ogromne	384
9. Neprestano trenirajte, testirajte, procenjujte i razvrstavajte ljude	398
DA BISTE IZGRADILI I UNAPREDILI SVOJU MAŠINU...	420
10. Da biste postigli cilj, upravljajte kao neko ko radi mašinom	424
11. Uviđajte probleme i nemojte ih tolerisati	446
12. Dijagnostikujte probleme da biste došli do njihovih osnovnih uzroka	454
13. Osmislite kako da poboljšate mašinu da biste prevazišli probleme	466
14. Uradite ono što ste naumili	486
15. Koristite alate i protokole da biste oblikovali način obavljanja posla	492
16. I nemojte, zaboga, zapostaviti upravljački sistem!	498
Principi rada: povezivanje u celinu	507
ZAKLJUČAK	511
DODATAK: ALATI I PROTOKOLI ZA MERITOKRATIJU IDEJA KAKVA POSTOJI U BRIDŽVOTERU	513
ZAHVALNOSTI	520
O AUTORU	523

UVOD

Pre nego što počnem da vam govorim šta mislim, želim da izjavim da sam „glup kô noć” jer ne znam mnogo u poređenju s onim što bi trebalo da znam. Svaki moj životni uspeh više je povezan s mojim umećem da se nosim sa sopstvenim neznanjem nego s onim što konkretno znam. Najvažnije što sam naučio jeste pristup životu zasnovan na principima koji mi pomažu da otkrijem šta je istina i šta s tim da radim.

Prenosim ove principe jer sam sada u fazi života u kojoj želim da pomognem drugima da budu uspešni, a ne da nadograđujem vlastiti uspeh. Pošto su ti principi mnogo pomogli i meni i drugima, želim da ih podelim s vama. Ostavljam vam da odlučite koliko su zaista vredni i šta ćete da uradite s njima.

Principi su osnovne istine od kojih je izgrađen temelj ponašanja koje vam donosi ono što želite od života. Mogu se primenjivati iznova i iznova u sličnim situacijama kako bi vam pomogli da postignete svoje ciljeve.

Svakog dana se svako od nas suočava s gomilom situacija na koje moramo reagovati. Bez odgovarajućih principa bili bismo primorani da pojedinačno reagujemo na događaje koje nam život servira, kao da svaki od njih doživljavamo prvi put. Ako ih umesto toga klasifikujemo u vrste i usvojimo dobre principe za postupanje u svakoj vrsti situacija, brže ćemo donositi dobre odluke, i kao rezultat toga, imati bolji život. Kada imate dobar skup principa, znači da imate zbirku recepata za uspeh. Svi uspešni ljudi postupaju po principima koji im pomažu da budu uspešni, iako su se opredelili da u različitim oblastima grade svoju karijeru, što znači da im se i principi razlikuju.

Principijelnost podrazumeva dosledno funkcionisanje po pravilima koja se mogu jasno objasniti. Nažalost, većini ljudi to ne polazi za rukom. I vrlo su retki slučajevi da ljudi zapisuju svoje principe i prenose ih drugima. To je velika šteta. Lično bih voleo da znam kojim su se principima vodili Albert Ajnštajn, Stiv

Džobs, Vinston Čerčil, Leonardo da Vinči i drugi, da bih mogao jasno da razumem čemu su stremili i kako su to ostvarili, i da bih mogao da uporedim njihove različite pristupe. Voleo bih da znam koji su principi najvažniji političarima koji žele da glasam za njih i svim ostalim ljudima čije odluke utiču na mene. Imamo li zajedničke principe koji nas vezuju – kao porodicu, kao zajednicu, kao naciju, kao prijatelje širom sveta? Ili imamo suprotna načela koja nas dele? Koja su to načela? Budimo konkretni. Ovo je vreme kada je posebno važno da budemo jasni u vezi sa svojim principima.

Nadam se da će ova knjiga podstaći i vas i druge da pronađete principe koji vam odgovaraju i zapišete ih, to bi bilo idealno. Tako će i vama i drugima biti jasno šta su vaši principi, pa ćete se i bolje razumeti. Definisanje principa omogućiće vam da ih razrađujete i usavršavate na osnovu novih iskustava koja prikupljate i da razmišljate o njima, što će vam pomoći da donosite bolje odluke i da vas drugi bolje razumeju.

KAKO DA DOĐETE DO SOPSTVENIH PRINCIPA

Do svojih principa dolazimo na različite načine. Ponekad ih stičemo kroz lična iskustva i razmišljanja. Ponekad ih prihvatamo od drugih, na primer od roditelja, ili usvajamo kompletne pakete principa, poput verskih i pravnih okvira.

Budući da svi imamo svoje ciljeve i svoju prirodu, moramo odati bratu principe koji će nam odgovarati. Iako nije nužno loše koristiti tuđe principe, usvajanje principa bez razmišljanja može vas izložiti riziku da postupate na načine koji nisu u skladu s vašim ciljevima i vašom prirodom. Poput mene, ni vi verovatno ne znate sve što treba da znate, pa bi bilo pametno da prihvatite tu činjenicu. Ako možete da razmišljate svojom glavom, da budete otvorenog i trezvenog uma, i da jasno utvrdite šta vam je najbolje da uradite, i ako možete da skupite hrabrost da to sprovedete u delo, iskoristićete svoj život na najbolji način. Ako niste u stanju to da uradite, trebalo bi da razmislite zašto je tako jer je to najverovatnije vaša najveća prepreka da u životu ostvarite ono što želite.

Tako dolazimo do mog prvog principa:

- **Razmišljajte svojom glavom da biste saznali:
1) šta želite, 2) šta je istina, i 3) šta treba da
uradite da biste ostvarili broj jedan
uzimajući u obzir broj dva...**

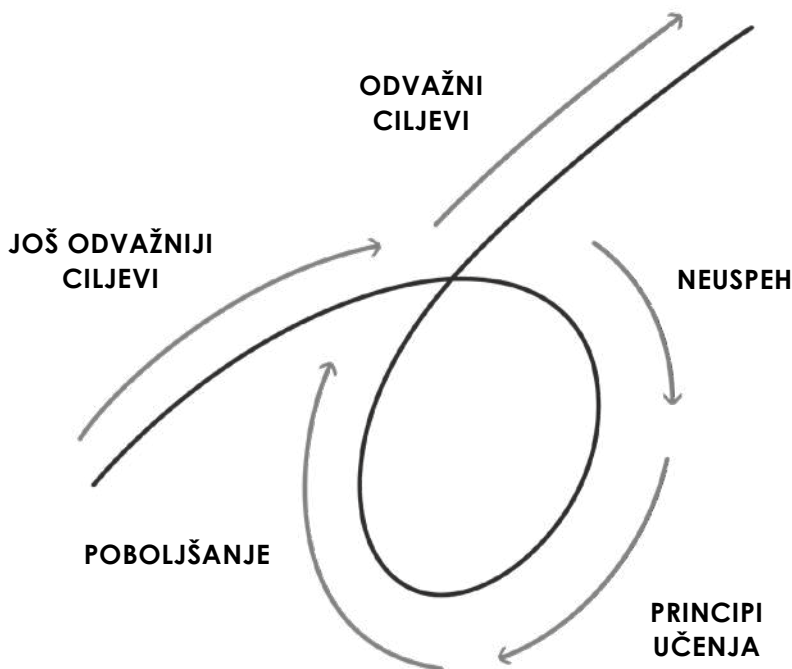
... i to činite skromno i otvorenog uma, tako da iskoristite najbolje razmišljanje koje vam je na raspolaganju. Važno je jasno definisati principe jer će oni uticati na sve aspekte vašeg života, mnogo puta čak i u toku jednog dana. Kada, na primer, stupite u odnose s drugima, vaši i njihovi principi odrediće način vaše interakcije. Ljudi koji dele zajedničke vrednosti i načela dobro se slažu. Ljudi za koje to ne važi, ispašćaću zbog stalnih nesporazuma i sukoba. Razmislite o bliskim ljudima: da li su njihove vrednosti usklađene s vašim? Zna li uopšte koje su njihove vrednosti i principi? Često se dešava da u vezama principi ljudi nisu jasni. To je posebno problematično u organizacijama u kojima ljudi moraju imati zajedničke principe da bi bili uspešni. Mnogo sam se trudio oko svake rečenice u ovoj knjizi baš da bih bio kristalno jasan u vezi sa svojim načelima.

Možete da se opredelite za kakve god želite principe, bitno je samo da su autentični – to jest, da odražavaju vaš pravi karakter i vrednosti. Suočićete se sa milionima izbora u životu, a način na koji ćete donositi odluke odražavaće principe kojima se vodite – pa neće proći mnogo vremena pre nego što ljudi oko vas shvate po kojim principima zaista postupate. Najgore što možete biti jeste folirant jer ćete u tom slučaju izgubiti poverenje ljudi i sopstveno samopoštovanje. Dakle, morate biti jasni u vezi sa svojim principima, a zatim se morate „držati svojih reči”. Ako izgleda da postoje nedoslednosti, trebalo bi da ih objasnite. Najbolje je to učiniti u pisanoj formi jer ćete time usavršiti svoje pismene principe.

Iako ću s vama podeliti sopstvene principe, želim da vam jasno kažem da ne očekujem da ih slepo sledite. Naprotiv, želim da preispitate svaku moju reč i odaberete neke od ovih principa kako biste dobili kombinaciju koja vam odgovara.

MOJI PRINCIPI I KAKO SAM IH NAUČIO

Naučio sam svoje principe tako što sam tokom života pravio mnogo grešaka i provodio previše vremena razmišljajući o njima. Odmalena sam bio radoznali, nezavisni mislilac koji juri za odvažnim ciljevima. Bio sam uzbuđen kada sam vizualizovao sve ono čemu



ću da stremim, doživljavao sam bolne neusphe u tim stremljenjima, naučio sam principe koji me sprečavaju da ponovim istu vrstu grešaka, i tako sam se promenio i poboljšao, što mi je s vremenom omogućilo da zamišljam nove mogućnosti i težim ka još odvažnijim ciljevima, i to brzo i učestalo. Moj život, dakle, liči na proces koji možete videti na slici iznad.

Verujem da je ključ uspeha u znanju kako težiti ka velikim ciljevima i kako doživeti dobre neusphe. Pod dobrim neuspehom podrazumevam svaki neuspeh koji pruža važnu lekciju, a da pritom nije toliko tragičan da me izbaci iz igre.

Ovakav način učenja i usavršavanja za mene je bio najpovoljniji zbog mojih osobina i onoga što radim. Uvek sam imao loše pamćenje i nisam voleo da sledim tuđa uputstva, ali voleo sam samostalno da shvatim kako stvari funkcionišu. Mrzeo sam školu zbog lošeg pamćenja, ali kad sam imao dvanaest godina, zaljubio sam se u trgovinu na berzi. Da biste zaradili na berzi, morate biti nezavisan mislilac koji se kladi protiv konsenzusa i pritom je u pravu. To je zato što je konsenzus opšteprihvaćeno gledište, već ugrađeno u cenu. Postupajući tako, neizbežno ćete grešiti, pa je znanje o tome kako da grešite na najbolji način presudno za vaš uspeh. Isto važi i za uspešnog preduzetnika: on takođe mora biti nezavisan mislilac

koji se ispravno kladi protiv konsenzusa, što podrazumeva određeni broj bolnih grešaka. Budući da sam bio i investitor i preduzetnik, razvio sam zdrav strah od grešaka i smislio pristup donošenju odluka koji mi povećava šanse da budem u pravu.

● **Vodite se kredibilitetom prilikom odlučivanja**

Moje bolne greške prebacile su me iz perspektive „znam da sam u pravu” u perspektivu „otkud znam da sam u pravu”. Pružile su mi skromnost koja mi je bila potrebna kao protivteža mojoj odvažnosti. Saznanje da mogu načiniti bolne greške i pitanje zašto drugi pametni ljudi drugačije vide određene situacije podstakli su me da svet ne posmatram samo svojim već i tuđim očima. To mi je omogućilo da sagledam mnogo više dimenzija nego što bih video kada bih gledao samo svojim očima. Učenje kako da vagam predloge i mišljenja drugih ljudi tako da izaberem najbolje – drugim rečima, kako da donošenje odluka obogatim kredibilitetom – povećalo mi je šanse da budem u pravu, a pritom je bilo uzbudljivo. Istovremeno sam naučio i sledeće:

● **Postupajte po principima...**

... koji su tako jasno izraženi da se njihova logika može lako proceniti i prilično je očigledna, i vama i drugima, jer dolazi do izražaja kada se tih principa pridržavate. Iskustvo me je naučilo koliko je neprocenjivo razmišljati o svojim kriterijumima odlučivanja i zapisivati ih prilikom donošenja odluka, pa sam stekao naviku da to radim. S vremenom je moja kolekcija principa postala poput zbirke recepata za donošenje odluka. Poveravao sam ova načela ljudima iz kompanije *Bridžvoter asošijejts*, a oni su mi pomagali da ih testiram na delu, te sam ih tako neprekidno usavršavao i razvijao. U stvari, uspeo sam da ih usavršim do te mere da sam shvatio koliko je važno sledeće:

● **Sistematizujte odlučivanje**

Otkrio sam da to mogu učiniti tako što ću izražavati svoje kriterijume za odlučivanje u obliku algoritama koje mogu da ubacim u

naše kompjutere. Paralelnim pokretanjem oba sistema za donošenje odluka – to jest, mog sistema u glavi i onog u računar – uvideo sam da računar donosi bolje odluke od mene jer može da obrađuje znatno više podataka od mene, i to radi brže i nepristrasnije. To je omogućilo meni i mojim saradnicima da s vremenom sjedinimo naša shvatanja i poboljšamo kvalitet kolektivnog odlučivanja. Otkrio sam da su takvi sistemi odlučivanja – posebno kada su obogaćeni kredibilitetom – neverovatno moćni i da će uskoro iz korena promeniti način na koji ljudi širom sveta donose sve vrste odluka. Pristup odlučivanju zasnovan na principima ne samo da je poboljšao naše ekonomske, investicione i upravljačke odluke već nam je pomogao da donosimo bolje odluke u svakom aspektu života.

Od sekundarne je važnosti da li su vaši lični principi sistematizovani/kompjuterizovani ili ne. Najvažnije je da ih razvijate, a bilo bi idealno i da ih zapisujete, posebno ako radite s drugima.

Zahvaljujući takvom pristupu i principima koje je iznedrio, prešao sam put od običnog deteta srednje klase s Long Ajlanda do velikog uspeha po brojnim konvencionalnim merilima – osnovao sam kompaniju iz svog dvosobnog stana i razvio je u petu najvažniju privatnu kompaniju u Sjedinjenim Državama (prema časopisu *Fortjun*), postao jedan od sto najbogatijih ljudi u svetu (prema časopisu *Forbs*) i smatraju me jednim od sto najuticajnijih ljudi na svetu (prema časopisu *Tajm*). Taj pristup i principi odveli su me do položaja s kog sam uspeh i život mogao da posmatram sasvim drugačije nego što sam zamišljao i podarili su mi smislen rad i vredne odnose koje cenim čak i više od svojih konvencionalnih uspeha. Pružili su meni i kompaniji *Bridžvoter* mnogo više nego što sam ikada sanjao.

Donedavno nisam želeo da delim ove principe ni sa kim izvan svoje kompanije jer ne volim pažnju javnosti, a i smatrao sam da bi bilo drsko govoriti drugima koje principe treba da usvoje. Ali nakon što je *Bridžvoter* uspešno predvideo finansijsku krizu 2008. i 2009, privukao sam veliku pažnju medija, kao i moji principi i jedinstven način rada naše kompanije. Te medijske priče većinom su bile izobličene i senzacionalističke, pa sam 2010. objavio naše principe na našoj veb-stranici kako bi ljudi mogli sami da prosude o njima. Na moje iznenađenje, preuzeli su ih sa sajta preko tri miliona puta, a ja sam bio preplavljen zahvalnicama iz celog sveta.

Prikazaću vam ih u dve knjige – jedna knjiga sadrži principe života i rada, a druga ekonomske i investicione principe.

KAKO SU OVE KNJIGE UREĐENE

Budući da sam veći deo svog odraslog života proveo razmišljajući o ekonomskim pitanjima i ulaganju, nameravao sam da prvo pišem o principima iz tih oblasti. Ali odlučio sam da započnem sa svojim principima života i rada jer su oni sveobuhvatniji i video sam koliko su korisni ljudima, bez obzira na to koju karijeru grade. Budući da se veoma dobro slažu, ovde su objedinjeni u jednoj knjizi kojoj prethodi kratka autobiografija „Moj životni put”.

I deo: Moj životni put

U ovom delu govorim o nekim iskustvima – što je najvažnije, o svojim greškama – zahvaljujući kojima sam otkrio principe kojima se vodim prilikom odlučivanja. Pravo da vam kažem, još uvek mi nije prijatna ideja da ću izneti svoju ličnu priču jer se brinem da bi vam to moglo odvući pažnju od samih principa i vanvremenskih i univerzalnih uzročno-posledičnih veza na kojima se zasnivaju. Iz tog razloga, ne bih imao ništa protiv ako odlučite da preskočite ovaj deo knjige. Ako ga ipak pročitate, pokušajte da mimo mene i moje posebne priče uočite logiku i zasluge principa koje opisujem. Razmislite o njima i procenite koliko su vredni i primenjivi na vas i vaše životne okolnosti – i konkretno, razmislite da li vam mogu pomoći u postizanju vaših ciljeva, kakvi god oni bili.

II deo: Principi života

Opšti principi na kojima se zasniva moj pristup svemu izloženi su u ovom delu. Ovde detaljnije objašnjavam svoje principe i pokazujem kako se primenjuju u svetu prirode, u našim privatnim životima i vezama, u poslovanju i definisanju politike, i naravno u kompaniji *Bridžvoter*. Izložiću vam proces od pet koraka koji sam razvio za postizanje svojih ciljeva i donošenje efikasnih odluka; takođe ću podeliti s vama uvide koje sam stekao u oblasti psihologije i neuronauka i objasniću vam kako sam ih primenio u svom privatnom životu i poslu. Ovo je istinsko jezgro knjige jer pokazuje kako svako može primeniti ove principe na gotovo svako područje stvarnosti.

III deo: Principi rada

U ovom delu izbliza ćete videti neobičan način na koji poslujeemo u kompaniji *Bridžvoter*. Objasniću vam kako smo svoje principe spojili u meritokratiju ideja koja teži da obezbedi smislen rad i odnose

putem radikalne istine i radikalne transparentnosti. Pokazaću vam detaljno kako to funkcioniše i kako se može primeniti na skoro svaku organizaciju da bi postala efikasnija. Kao što ćete videti, mi smo jednostavna grupa ljudi koji se trude da budu odlični u onome što rade i koji su svesni da ne znaju mnogo u poređenju s onim što treba da znaju. Verujemo da se promišljena, neemocionalna rasprava nezavisnih mislilaca može pretočiti u proces odlučivanja praćen odmeravanjem uverljivosti koji je mudriji i efikasniji od prostog zbira svojih delova. Budući da je moć grupe mnogo veća od moći pojedinca, verujem da su ovi principi rada važniji čak i od životnih principa na kojima se zasnivaju.

Šta sledi nakon ove knjige

Ovu štampanu knjigu pratiće interaktivna knjiga u obliku aplikacije koja će vas odvesti u video-sadržaje i okruženja virtuelne stvarnosti kako bi vaše učenje bilo iskustvenije. Aplikacija će vas takođe upoznati kroz vašu interakciju s njom kako bi vam pružila personalizovanije savete.

Nakon ove knjige i aplikacije sledi još jedan tom koji sadrži dva dela, ekonomske i investicione principe. Tu ću vam preneti principe koji su mi pomogli i za koje verujem da bi i vama mogli pomoći u ovim oblastima.

Posle toga neće mi više preostati nijedan savet koji mogu da vam dam a da nije dostupan u ove dve knjige i tako ću završiti s ovom fazom svog života.

Razmišljajte svojom glavom!

1) Šta želite?

2) Šta je istina?

**3) Šta ćete preduzeti
povodom toga?**