

**Посвящается Барбаре, моей половинке,
которая делает меня целым
на протяжении вот уже 40 лет**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЧАСТЬ I МОИ ИСТОКИ

1. Зов приключений: 1949–1967	29
2. Преодоление порога: 1967–1979	35
3. Пропась: 1979–1982	51
4. Путь испытаний: 1983–1994	65
5. Обретение дара: 1995–2010	97
6. Возвращение дара: 2011–2015	123
7. Мой последний год в компании и самая серьезная задача: 2016–2017	153
8. Взгляд назад с более высокого уровня	157

ЧАСТЬ II ЖИЗНЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ

1. Примите реальность и работайте с ней	168
2. Сделайте «Пять шагов», чтобы получить то, что хотите от жизни	204
3. Будьте абсолютно непредубежденным	218
4. Примите тот факт, что люди «запрограммированы» по-разному	240
5. Научитесь эффективно принимать решения	272
Жизненные принципы: резюме	306
Список жизненных принципов	311

ЧАСТЬ III

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

Список принципов работы	320
Правильная корпоративная культура	359
1. Придерживайтесь принципа абсолютной честности и предельной прозрачности	364
2. Поддерживайте осмысленную работу и значимые отношения	380
3. Создайте корпоративную культуру, в которой допустимы ошибки, но недопустимо не учиться на них	390
4. Будьте на одной волне	398
5. Сделайте процесс принятия решений компетентным	412
6. Научитесь преодолевать разногласия	426
Правильные люди	436
7. Помните: <i>КТО</i> важнее, чем <i>ЧТО</i>	440
8. Нанимайте с умом, потому что издержки от ошибок слишком велики	446
9. Постоянно обучайте, проверяйте, оценивайте и классифицируйте сотрудников	462
Создание и совершенствование механизма	488
10. Для достижения цели руководите так, словно вы управляете механизмом	492
11. Выявляйте проблемы и не миритесь с ними	516
12. Выявляйте проблемы, чтобы добраться до их причин	526
13. Усовершенствуйте механизм, чтобы обойти проблемы	540
14. Делайте что решили	564
15. Используйте инструменты и утвержденные процедуры, чтобы регламентировать выполнение работы	570
16. И пожалуйста, не пренебрегайте управлением!	576
Принципы работы: резюме	585
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	589
ПРИЛОЖЕНИЕ. ИНСТРУМЕНТЫ И УТВЕРЖДЕННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ДЛЯ МЕРИТОКРАТИИ ИДЕЙ В BRIDGEWATER	590
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	599
БЛАГОДАРНОСТИ	602
ОБ АВТОРЕ	605

ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ

Передо мной лежит книга «Принципы» Рэя Далио — моего американского большого друга и единомышленника.

Рэй — не обычный писатель. Точнее, он вовсе не писатель, а строитель: Рэй построил Bridgewater — один из самых эффективных в мире хедж-фондов, — начав в небольшой квартире и закончив в списке 100 самых богатых (по версии Forbes) и 100 самых влиятельных (по версии журнала Time) людей в мире. Успех был обусловлен не только гениальной интуицией Рэя, но и привычкой педантично фиксировать прошлые решения, тщательно анализировать их причины и создавать алгоритмы, которые служили бы GPS-навигатором для решений в неопределенном будущем.

Рэй — self-made man, человек, который, без преувеличения, сделал себя сам.

Его называют the oddest duck of Wall Street, и он действительно отличается от всех своим оригинальным мышлением, своим исключительным успехом и своей жаждой учиться и делиться знаниями. Я знаю совсем немного людей с такой любознательностью и восприимчивостью.

Я был одним из тех счастливицков, которым довелось прочитать первый самиздатовский вариант книги, который мы в Сбербанке перевели на русский язык. Это была пухлая папка с обычными листами А4, испещренными черным шрифтом. Тогда Рэй пригласил меня с командой в святая святых — в штаб-квартиру своей фирмы

ПРИНЦИПЫ

в Уэстпорте под Нью-Йорком. Я помню, как меня поразили форма и содержание этого места: простой интерьер, гармонирующий с природным ландшафтом.

Но еще более нашу команду поразили философия, идеи и принципы, которые Рэй Далио исповедует в своем корпоративном доме и в жизни. Рэй — приверженец концепции радикальной правды и предельной прозрачности для всех сотрудников. Это значит, что на стол выкладывают сто процентов проблем, ошибок и слабостей. Что не боится ошибок в настоящем, но, пожалуй, является единственным способом избежать их в будущем, а также достичь взаимного уважения среди членов команды и следовать принципу меритократии идей: продвигать и награждать самых достойных, независимо от принадлежности к роду и племени.

На первый взгляд в культуре предельной прозрачности жить нелегко, потому что люди говорят ровно то, что думают, невзирая на лица, открыто и без обиняков дают коллегам негативную обратную связь. Но формула Рэя — «боль + рефлексия = прогресс» — означает упорное движение к лучшей версии самого себя.

Когда Сбербанк уже уверенно использовал такой HR-инструмент, как «оценка 360 градусов», раз в год, Bridgewater первым в мире стал делать эту оценку на ежедневной основе, практически в режиме реального времени. Такая технология позволяет накапливать колоссальный массив данных, анализ которых помогает определять оптимальный профиль сотрудника для конкретной задачи и предсказывать его эффективность.

Рэй постоянно ищет ДНК лидера... и создал специальный тест для лидеров (Shaper Test), который прошли многие CEO и успешные люди. Он пытался понять, что общего в характере лидеров. Выяснилось, что их отличает сочетание несочетаемого: сплав креативного и структурированного мышления. На основе этого теста можно сделать прогноз будущей успешности кандидата.

Bridgewater использует HR-практики и технологии, настроенные на возбуждение стремления к самообучению, саморазвитию и осознанности.

«Чудак с Уолл-стрит» и миллиардер, но прежде всего глубокий мыслитель, Рэй отличается от других людей сумасшедшей способностью к глубокой саморефлексии.

ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ

Вся наша жизнь — это ежесекундные решения, требующие преодоления ловушек мышления. На протяжении всей своей карьеры, начиная с 1983 года, Рэй анализировал собственные высокорисковые решения и причины, их породившие. Это была история попыток создать алгоритмы принятия решений в разных ситуациях. Рэй — неутомимый систематизатор.

Он верит, что все мы — в каком-то смысле машины, а машины работают на основе законов и принципов. Каждое действие — это алгоритм. Рэй попытался алгоритмизировать свой ход мыслей, чтобы исключить максимум рисков при принятии краткосрочных решений, а также чтобы добиться главной цели — обеспечить жизнеспособность и устойчивость организации в момент, когда создавший ее лидер решит отойти в сторону. Это высший пилотаж в менеджменте и лидерстве, то, о чем мечтает любой руководитель.

Все выводы Рэя Далио основаны на достижениях нейронауки. Он знает, что рациональный мозг человека мал, а эмоциональный, первобытный мозг часто мешает принимать оптимальные решения. Bridgewater работает над программой, которая позволит полностью автоматизировать текущее управление компанией, в том числе процесс найма и увольнения сотрудников, а также принятие иных стратегически важных решений. Функции большинства сотрудников компании будут заключаться не в принятии отдельных решений, а в формулировании критериев, в соответствии с которыми решения будет принимать система, и вмешательстве в случае неполадок.

Когда мы в очередной раз беседовали с Рэем (наши встречи всегда длятся существенно больше запланированного), он поделился такими мыслями.

«Каждый раз, когда вы принимаете решение, сделайте паузу и подумайте: почему я хочу поступить именно так? Все ситуации повторяются раз за разом».

«Главная ошибка: люди обсуждают выводы, а не причинно-следственные отношения».

«Разные люди мыслят по-разному и с разным результатом. Как из этого процесса мышления выбрать лучшие идеи?»

«Мы в Bridgewater очень хорошо знаем, чего не знаем. Многие ошибочно считают, что все знают. Мы фокусируемся на том, что можем чего-то не знать, и на том, чего именно не знаем».

ПРИНЦИПЫ

«Чаше спрашивайте: “Так ли это на самом деле? Это правда? Разумно ли это? В этом есть логика?”»

В книге, которую вы держите в руках, содержатся эти и многие другие менеджерские и общечеловеческие дилеммы, а также проверенные опытом решения и ответы, которые составляют «секретный соус» культуры одной из самых успешных организаций в мире.

Имя Рэй в английском созвучно словосочетанию «луч света», и сейчас, когда отношения между нашими странами переживают не лучшие времена, книга Рэя — хороший мостик между умами очень разных людей, которые, быть может, мыслят по-разному и изъясняются на разных языках, но преследуют одну и ту же цель — сделать мир лучше.

Я желаю вам продуктивного чтения, ведь ключ к росту экономики — в повышении производительности... каждого из нас!

*Герман Греф,
президент, председатель правления Сбербанка России*

P.S. И задайте себе вопрос: «Так ли это на самом деле?»

ВВЕДЕНИЕ

Прежде чем начать делиться своими мыслями, хочу предупредить, что я не всезнайка. Успехом в жизни я во многом обязан умению справляться с тем, чего я не знаю. Самое важное, что я усвоил, — это подход к жизни на основе принципов, которые помогают мне понять, что правда, а что нет и как я должен поступать в той или иной ситуации.

Я рассказываю об этих принципах, потому что сейчас нахожусь на том жизненном этапе, когда больше хочу помочь другим стать успешными, чем стать более успешным самому. Эти принципы очень помогли мне и многим другим людям, и поэтому я делюсь ими с вами. Решайте сами, насколько они для вас ценны и как вы будете их применять.

Принципы — это глубинные убеждения, на которых основано поведение человека, позволяющее ему получить от жизни то, чего он хочет. Их можно применять снова и снова в похожих случаях, чтобы добиться цели. Ежедневно каждый из нас сталкивается с множеством ситуаций, на которые должен как-то реагировать. Без принципов мы были бы вынуждены каждый раз обдумывать свои действия, словно попали в такое положение впервые. Если же систематизировать все эти ситуации по типам и руководствоваться эффективными принципами для каждого из них, мы будем способны быстрее принимать решения и повышать качество жизни. Набор эффективных принципов можно сравнить с хорошим сборником рецептов успеха. Все добившиеся выдающихся результатов люди живут по правилам, которые помогают им стать триумфаторами. Хотя они сами выбирают, в чем хотят быть успешными, и правила отличаются в зависимости от этого.

ПРИНЦИПЫ

Человек с принципами последовательно придерживается их в своей деятельности и способен доступно их объяснить. К сожалению, большинство из нас не относятся к этой категории. Еще реже люди специально записывают свои принципы и делятся ими. Очень жаль! Мне было бы чрезвычайно интересно узнать, чем руководствовались в жизни Альберт Эйнштейн, Стив Джобс, Уинстон Черчилль, Леонардо да Винчи и многие другие, чтобы понять, к чему они стремились и как достигли своей цели, а также чтобы я мог сравнить разные подходы. Я хотел бы знать, какие принципы наиболее важны для политиков, которые рассчитывают получить мой голос, и для всех других людей, чьи решения влияют на мою жизнь. Есть ли общие принципы, объединяющие нас как семью, общество, нацию, друзей вне зависимости от национальности? Или они противоположны? Что это за принципы? Давайте будем предельно конкретными. Сегодня особенно важно открыто говорить об этом.

Я надеюсь, что моя книга вдохновит вас осознать собственные принципы и в идеале их записать. Это поможет вам лучше понять самого себя и окружающих. Это позволит вам скорректировать свои принципы, когда вы начнете размышлять над ними с высоты накопленного опыта. В результате вы сможете более эффективно принимать решения, а окружающие — лучше вас понимать.

ВАШИ ПРИНЦИПЫ

Формирование принципов происходит по-разному. Иногда этому способствуют приобретенный опыт и размышления. Иногда мы наследуем их от других людей, например родителей, а иногда принимаем целый набор принципов, таких как религиозные догматы или свод законов.

Стремления и цели каждого человека уникальны, и он в соответствии с ними выбирает принципы для себя. Руководствоваться правилами других не всегда однозначно плохо. Но если следовать им слепо и бездумно, есть риск, что ваше поведение будет не свойственным для вас и не позволит достичь желаемого. В то же время вы, как и я, вероятно, не знаете всего, что вам необходимо, и самым разумным будет принять этот факт. Если вы способны мыслить

самостоятельно и при этом быть открытым всему, чтобы понять, что для вас предпочтительнее, а затем собрать волю в кулак и сделать это, вы сможете максимально реализовать свой потенциал. Если вы так не умеете, разберитесь с причинами, потому что, скорее всего, это и есть самое серьезное препятствие, чтобы получать от жизни больше.

Эти размышления подвели нас к моему первому принципу.

● **Решайте сами: 1) чего вы хотите, 2) какова объективная реальность и 3) что вам делать, чтобы добиться пункта 1 с позиции пункта 2...**

...а затем делайте это скромно и непредвзято, руководствуясь лучшими знаниями, которые доступны вам на этот момент. Иметь четкие принципы крайне важно, потому что они постоянно влияют на все аспекты жизни. Например, когда вы налаживаете взаимоотношения с людьми, именно принципы — ваши и чужие — будут определять характер общения. У людей с общими ценностями есть все шансы поладить. Между теми, у кого разные жизненные принципы, скорее всего, возникнут непонимание и конфликты. Подумайте о самых близких вам людях: насколько их ценности совпадают с вашими? Вы хотя бы знаете, какие у них принципы? Слишком часто они остаются невысказанными. К наибольшим проблемам это приводит на работе, где для успеха компании у сотрудников должны быть общие принципы. Я хотел, чтобы мои принципы были кристально ясны, и потому корпел буквально над каждым предложением этой книги.

Ваши принципы могут быть какими угодно, главное, чтобы они были аутентичными, то есть отражали ваш характер и ценности. В жизни вам придется принимать миллион решений, и то, как вы станете это делать, будет отражать ваши принципы. Так что довольно скоро окружающие поймут правила, которыми вы на самом деле руководствуетесь. Худшее, что может быть, — это фальшь. Если ваши действия расходятся с принципами, которые вы для себя

ПРИНЦИПЫ

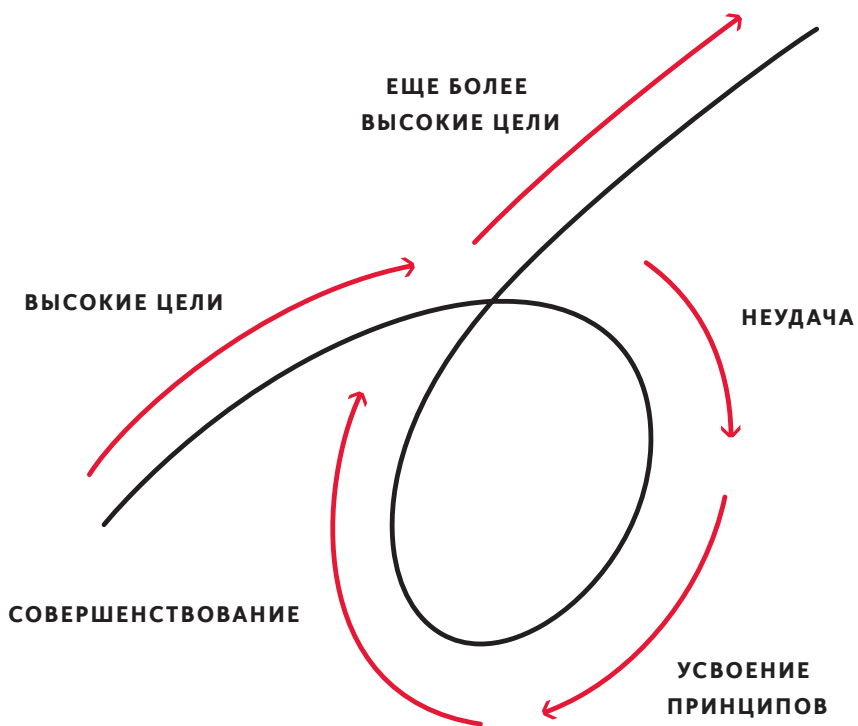
определили, вы утратите доверие окружающих вместе с самоуважением. Четко сформулируйте свои принципы и следуйте им. При возникновении противоречий объясняйте, чем они вызваны. Лучше делать это письменно, потому что благодаря этому вы сможете скорректировать принципы, которые записали ранее.

Я поделюсь с вами моими принципами, но не жду, что вы начнете слепо им следовать. Напротив, я хочу, чтобы вы подвергли сомнению каждое слово, выбрали некоторые из моих правил и составили набор принципов, которые подходят вам.

МОИ ПРИНЦИПЫ И ДОРОГА К НИМ

Свои принципы я формулировал на протяжении всей жизни, совершая множество ошибок и размышляя над ними. Я был любопытным ребенком, на все имел собственное мнение и ставил перед собой высокие цели. Мне нравилось визуализировать то, чего я хотел добиться. На пути к цели меня поджидали болезненные разочарования, благодаря которым я вывел принципы, позволившие мне избежать подобных ошибок в будущем. Я менялся, ставил перед собой еще более смелые цели, делал это быстро и часто на протяжении длительного времени. Жизнь для меня выглядела примерно как последовательность на рисунке с соседней страницы. Я был убежден, что ключ к успеху — это знание, как стремиться к большему и как достойно проигрывать. Под умением проигрывать я имею в виду способность усваивать уроки горьких неудач и оставаться при этом в игре.

Такой способ обучения и совершенствования стал для меня оптимальным из-за особенностей моей личности и того, чем я занимаюсь. У меня всегда была неважная механическая память, и мне не нравилось следовать указаниям других, зато я с удовольствием сам разбирался, как что-то устроено. Из-за плохой памяти мне не нравилось учиться в школе, но в двенадцать лет я безумно увлекся фондовым рынком. Чтобы зарабатывать деньги на бирже, нужно мыслить независимо, выступать против общего мнения и оказываться правым. Единство мнений других участников рынка отражает цена.



ПРИНЦИПЫ

Конечно, в этом случае не избежать болезненных ошибок, а потому одним из факторов успеха становится понимание, как справляться с такими ситуациями. Это же правило действует и для успешных предпринимателей: нужно мыслить независимо, выступая против мнения большинства, и иногда серьезно ошибаться. А поскольку я был и инвестором, и предпринимателем, у меня развился здоровый страх и сформировался такой подход к принятию решений, чтобы максимизировать выигрыш в случае моей правоты.

● **Принимать решения, не отрываясь от реальности.**

После нескольких болезненных ошибок я изменил свое отношение к процессу принятия решений и вместо принципа «Я знаю, что прав» начал руководствоваться принципом «Как понять, что я прав?». Ошибки научили меня необходимости сдерживать амбиции. Понимание, что я могу ошибаться, и любопытство, почему другие умные люди видят ситуацию иначе, побудили меня пытаться смотреть на вещи с точки зрения других. Это позволило мне увидеть гораздо больше, чем прежде. Умение оценивать информацию, полученную от других, и выбирать наиболее для меня значимую (иными словами, не отрываясь от реальности) вдохновило меня и повысило вероятность принятия правильных решений. В то же время я научился...

● **следовать принципам...**

...которые сформулированы настолько четко, что легко поддаются внешней и внутренней оценке. По своему опыту я понял, как полезно анализировать и записывать критерии, согласно которым я принимаю любое решение. Так что у меня вошло в привычку делать это всегда. Со временем мой набор принципов стал напоминать сборник рецептов для принятия решений. Я делился этими правилами с сотрудниками своей компании Bridgewater Associates и предлагал помочь протестировать их

на практике; благодаря этому я не переставал их совершенствовать. Фактически я довел их до той точки, когда стало абсолютно очевидно, насколько важно...

● **систематизировать процесс принятия решений.**

Я понял, что это можно сделать, представив критерии принятия решений в форме алгоритмов, по которым мог бы работать компьютер. Опираясь на обе системы принятия решений — в голове и компьютере, — я пришел к выводу, что компьютер способен принимать более взвешенные решения, чем я, так как он обрабатывает гораздо больший объем информации, делает это быстрее и не подвержен эмоциям. Это позволило мне и людям, с которыми я работал, со временем укрепиться в этом мнении и улучшить качество коллективного принятия решений. Я обнаружил, что если не отрываться от реальности, то такие системы принятия решений невероятно эффективны и вскоре изменят этот процесс во всем мире.

Подход, основанный на принципах, не только помог повысить качество наших экономических, инвестиционных и управленческих решений, но и сделал любые другие более взвешенными. Систематизация и компьютеризация — это вопрос второстепенный. Главное — сформулировать собственные принципы, а еще лучше записать, особенно если работаете не в одиночку.

Именно этот подход и принципы, на которых он основан, а вовсе не моя уникальность, позволили обычному подростку из семьи со средним достатком родом с Лонг-Айленда стать успешным по ряду традиционных критериев: основать компанию с офисом в трехкомнатной квартире и сделать ее пятой самой важной частной компанией в США (по версии Fortune), попасть в сотню самых богатых людей в мире (по версии Forbes), а также в сотню самых влиятельных на планете (по версии Time). Мои принципы обеспечили мне положение в обществе, с позиции которого я увидел успех и жизнь совсем иначе, чем представлял себе. Они дали мне наполненные смыслом работу и отношения, что я ценю даже больше

ПРИНЦИПЫ

успеха в его привычном понимании. Они помогли мне и моей компании добиться гораздо большего, чем я мог мечтать.

До недавних пор я не планировал делиться этими принципами вне компании Bridgewater, потому что не люблю публичности; кроме того, мне казалось слишком самоуверенным внушать другим, какие принципы должно иметь. Однако после того как аналитики Bridgewater предсказали финансовый кризис 2008–2009 годов, возник большой интерес со стороны СМИ ко мне, моим принципам и уникальному способу организации деятельности в Bridgewater. К сожалению, чаще всего журналисты безбожно искажали суть, и поэтому в 2010 году я опубликовал наши принципы на корпоративном сайте, чтобы пользователи могли сами сделать выводы. К моему удивлению, их скачали более трех миллионов раз, и ко мне со всего мира начали приходить благодарственные письма.

Я изложу свои принципы в двух книгах: в первой — принципы жизни и работы, во второй — принципы экономики и инвестирования.

СТРУКТУРА КНИГИ

Всю свою сознательную жизнь я посвятил экономике и инвестициям, поэтому сначала хотел написать книгу о правилах для них. Но затем решил начать с описания жизненных и рабочих принципов, поскольку видел, что они более универсальны и эффективно работают для разных людей, независимо от их области деятельности. Эти принципы отлично дополняют друг друга и поэтому объединены в одну книгу. Им предшествует моя краткая автобиография.

Часть I. Мои истоки

В этой части я делюсь опытом — главным, своими ошибками, — благодаря которому я вывел принципы, ставшие для меня руководством по принятию решений. По правде говоря, я все еще испытываю смешанные чувства по поводу того, что рассказываю свою историю, — я боюсь, что это может отвлечь от самих принципов и универсальности причинно-следственных отношений, которые лежат

ВВЕДЕНИЕ

в их основе. Так что я не буду возражать, если вы пропустите эту часть. Если же все-таки решите ее прочитать, постарайтесь разглядеть через призму моей истории логику и достоинства принципов, о которых я рассказываю. Проанализируйте их и решите, насколько они применимы к вашим жизненным обстоятельствам и особенно помогут ли добиться ваших целей, какими бы они ни были.

Часть II. Жизненные принципы

В этой части я излагаю универсальные принципы, определяющие мой подход ко всему. Я подробно их объясняю и показываю, как применять их в жизни и в отношениях, в бизнесе и при формировании стратегии и, конечно, как они действуют в Bridgewater. Я расскажу о процессе из пяти шагов, который разработал, чтобы достигать целей и быстро и эффективно делать выбор. Кроме того, я поделюсь некоторыми приемами из психологии и нейронауки, которые применяю в личной жизни и бизнесе. Это самая важная часть в книге, потому что здесь показано, как практически каждый способен использовать эти принципы почти в любой ситуации.

Часть III. Принципы работы

Из этой части вы узнаете о нестандартных методах ведения деятельности в Bridgewater. Я объясню, как мы объединили наши принципы с меритократией идей*, стремясь к осмысленной работе и отношениям на основе *абсолютной честности* и *предельной прозрачности*. Я покажу, как это работает и как этого можно добиться практически в любой компании для большей ее эффективности. Вы увидите, что мы просто группа людей, которые стремятся к лучшим результатам в работе и признают, что не знают очень многого из того, что нужно знать. Мы убеждены, что рациональные, не окрашенные эмоциями разногласия людей, высказывающих собственные суждения, можно превратить в привязанный к реальности процесс принятия решений, который эффективнее и толковее, чем сумма его слагаемых.

* Меритократия (букв. «власть достойных», от лат. *meritus* — достойный и древнегреч. *κράτος* — власть, правление) — принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка.
Прим. перев.

ПРИНЦИПЫ

Именно потому что эффективность группы гораздо выше эффективности отдельных ее участников, я считаю принципы работы даже более важными, чем жизненные, на которых они основаны.

Что дальше

На языке оригинала эта книга выйдет в форме приложения, чтобы опыт читателей носил более практический характер. Кроме того, приложение будет учитывать особенности пользователей и давать более персонализированные рекомендации.

Планируется к публикации вторая книга об экономике и инвестициях; в ней я поделюсь принципами, которые сработали для меня и, надеюсь, помогут и вам.

После этого не останется ни одного совета, которым я мог бы поделиться, и я буду считать свою цель на этом жизненном этапе достигнутой.

Решите для себя!

- 1. Чего вы хотите?**
- 2. Какова объективная реальность?**
- 3. Что вы планируете для этого сделать?**