

**ELVEK**



**ELVEK**

**RAY DALIO**

A fordítás alapjául szolgáló mű:  
Ray Dalio: Principles - Life & Work

Copyright © 2017 by Ray Dalio  
All rights reserved, including the right to reproduce this  
book or portions thereof in any form whatsoever.

Fordítás © Lénárt Szabolcs, 2019  
Lektorálta: Havadi Krisztina

Magyar kiadás © A4C Books, 2019  
1092 Budapest, Bakáts tér 2.  
Felelős kiadó: Szijj György  
ISBN: 978-615-6088-00-0  
[www.a4cbooks.hu](http://www.a4cbooks.hu)

Minden jog fenntartva. E könyv bármely részét tilos reprodukálni, adatrögzítő rendszerben tárolni, bármely módon – elektronikus, mechanikus úton vagy fénymásolatban – közölni a magyar kiadó előzetes engedélye nélkül.



**Barbarának,  
énem azon felének, aki több  
mint negyven éve tesz teljessé engem**

# I. RÉSZ

## HONNAN JÖVÖK?

21

1	Kalandra hívásom: 1949–1967	25
2	A küszöb átlépése: 1967–1979	29
3	A mélység: 1979–1982	41
4	A próbatételeim útján: 1983–1994	51
5	A végső adomány: 1995–2010	75
6	Az adomány továbbadása: 2011–2015	95
7	Utolsó évem és legnagyobb kihívásom: 2016–2017	117
8	Visszatekintés – magasabbról	121

# II. RÉSZ

## ÉLETELVEK

131

1	Fogadd el és kezeld a valóságot	132
2	Az ötlépéses folyamattal hozd ki az életből, amire vágysz	164
3	Legyél teljesen elfogulatlan	176
4	Légy tudatában annak, hogy az emberek agyműködése teljesen eltérő	194
5	Tanulj meg hatékonyan döntéseket hozni	220
	Életelvek: összerakni az egészret	249
	Az életelvek összefoglalása és tartalomjegyzéke	252

# III. RÉSZ

## MUNKAELVEK

259

A munkaelvek összefoglalása és tartalomjegyzéke	260
<b>A MEGFELEŐ KULTÚRA KIALAKÍTÁSA. . .</b>	<b>294</b>
1 Bízz a kétségbevonhatatlan őszinteségben és az abszolút nyitottságban	298
2 Végezz pozitív értékeket teremtő munkát, és építs mindkét fél számára értékes kapcsolatokat	310
3 Teremts olyan szervezeti kultúrát, amelyben a hibázás elfogadható, nem tanulni a hibákból viszont elfogadhatatlan	318
4 Kerülj szinkronba, és tartsd meg ezt az állapotot	324
5 Szavahihetőségen alapuló döntéseket hozz	336
6 Tanulj meg túljutni a véleménykülönbségeken	348
<b>MEGTALÁLNI A MEGFELEŐ EMBEREKET. . .</b>	<b>356</b>
7 Ne feledd: a KI fontosabb, mint a MIT	360
8 A megfelelő embert vedd fel a megfelelő helyre, mert a rossz toborzás óriási károkat okoz	366
9 Folyamatosan képezd, teszteld, értékeld és válogasd az alkalmazottaidat	378
<b>A GÉPEZET FELÉPÍTÉSE ÉS FEJLESZTÉSE . . .</b>	<b>398</b>
10 Célod elérése érdekében úgy irányíts, mint aki egy gépet kezel	402
11 Ismerd fel és ne fogadd el a problémákat	422
12 Állíts fel pontos diagnózist, hogy feltárd a problémák gyökerét	430
13 Tervezz a gépezethez olyan javításokat, melyekkel elkerülheted a problémákat	442
14 Csináld is meg azt, amit kítűztél magad elé	460
15 Eszközök és szabályok segítségével alakítsd a munkavégzést	466
16 És az ég szerelmére, ne hanyagold el a vállalatirányítást!	472
Munkaelvek: összerakni az egészet	479
ZÁRSZÓ	483
FÜGGELÉK: ESZKÖZÖK ÉS SZABÁLYOK A BRIDGEWATER ÖTLETALAPÚ MERITOKRÁCIÁJÁHOZ	484
IRODALOMJEGYZÉK	491
TÁRGYMUTATÓ	493
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	501
A SZERZŐRŐL	505





# ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

## **Alkalmazz elveket!**

*„Ez ... számottevő mértékben (becslésem szerint körülbelül százvezred részére) csökkenti az általad meghozandó döntések számát...” (Életelvek, 5.9.)*

Kétkedve ingattam a fejem a szerző fenti megállapítását olvasva. Az elvvel teljes mértékben egyetértettem, a nagyságrendet azonban egyértelműen sokaltam: valóban százvezres nagyságrendben hozunk döntéseket?

Megfogadtam Ray Dalio tanácsát és nem vettem készpénznek az állítását (Munkaelvek, 5.1.), pusztán azért, mert ő a világ legnagyobb hedge fundjának az alapító-vezetője. Ezért – tudatában annak, hogy a döntéshozatal kétlépéses folyamat (először tájékozódás, majd döntés – Életelvek, 5.1.) – nekiláttam információkat keresni a témában.

Rövid vizsgálódásom eredményét a következőképpen tudom összefoglalni: egy felnőtt naponta körülbelül 35 ezer tudatos döntést hoz (egy gyerek ezzel szemben csak mintegy 3 ezret). Ez a szám abszurdan magasnak tűnhet, de mint a Cornell Egyetem kutatói megállapították, csak a táplálkozáshoz kötődő döntéseink száma 226,7-et tesz ki – minden áldott nap. Be kellett hát látnom, hogy ezek fényében a szerző által tett becslés teljesen reálisnak tekinthető.

Barack Obama jutott eszembe, aki egy korábbi interjújában elmondta, hogy hivatali ideje alatt többnyire kék vagy szürke öltönyben jelent meg a nyilvánosság előtt, hogy a fontos döntésekre fordítandó energiáját ne kelljen olyan lényegtelen döntésekre pazarolnia, mint az öltözködés.

A pénzügyek világában eltöltött évek alatt megtanultam, hogy a piacok természetből eredő bizonytalanságot leginkább megfelelő rendszerek, valamint gondosan és

előre megtervezett forgatókönyvek birtokában lehet kezelni. Ezek a rendszerek és forgatókönyvek részben ugyanazt a célt szolgálják, mint a volt amerikai elnök kék és szürke öltöneyei: csökkentik a meghozandó döntések számát; javítják a döntési folyamatot, így jobb döntéseket eredményeznek; emellett segítenek abban is, hogy érzelmeink minél kisebb mértékben határozzák meg döntéseinket. A rendszerek és forgatókönyvek elkészítéséhez szabályokra, ha úgy tetszik, elvekre van szükség. Ezzel pedig visszajutottunk a kiindulóponthoz, vagyis: **alkalmazd elveket!**

Botcsinálta marketingesként írhatnám azt, hogy „egyet fizet, hármat vihet” típusú könyvet tart a kezében a kedves olvasó. A *Honnan jövök?* címet viselő első rész ugyanis Ray Dalio történetét mutatja be, amelyhez természetesen a Bridgewater, Dalio hedge fundja adja a keretet. Ha úgy tetszik, egy önéletrajzot kapunk ebben a részben – egy elképesztően őszinte és önkritikus beszámolót, temérdek tanulsággal. Ez az élettörténet megágyaz a második és harmadik részben bemutatott *Élet-*, illetve *Munkaelvek*nek.

A kötetet olvasva Warren Buffett következő gondolata ugrott be: „az intelligens befektetés nem összetett dolog, könnyűnek azonban egyáltalán nem neveznénk”. Dalio elvei többnyire egyszerűek, nem nehéz megérteni és értelmezni azokat. A kihívást sokkal inkább az jelenti, hogy valóban elfogadjuk, magunkévá tegyük és következetesen alkalmazzuk azokat.

Ehhez kívánok nagyon sok sikert és kitartást a kedves olvasónak!

***Bencsik László***  
*vezérigazgató-helyettes*  
*OTP Bank Nyrt.*

# BEVEZETÉS

**M**ielőtt elkezdéném elmondani, amit gondolok, szeretném leszögezni: egy „ostoba fajankó” vagyok, aki ahhoz képest, hogy mennyit kellene tudnia, alig valamit tud. Ami sikert életemben elértem, az sokkal inkább annak tulajdonítható, hogy kezelni tudom azt, hogy mit nem tudok, mintsem annak, amit tudok. A legfontosabb, amit elsajátítottam, az az élethez való, elveken alapuló hozzáállásom – ez segít kifundálnom az igazságot, és azt, hogy mit kezdjek vele.

Megosztom ezeket az elveket, mert életem olyan szakaszába értem, amikor már jobban foglalkoztat az, hogy másoknak segítsek sikeresnek lenni, mint hogy magam legyek még sikeresebb. Ezek az elvek sokat segítettek nekem és másoknak is, ezért osztom meg őket veled. Neked kell eldöntened, hogy valójában mennyire értékesek, és mit szándékozol tenni velük – ha egyáltalán bármit is teszel.

Az elvek alapvető igazságok, és alapként szolgálnak az olyan viselkedéshez, amellyel megszerezheted az élettől, amire vágysz. Újra és újra alkalmazva őket a hasonló helyzetekre, segítenek elérni a céljaidat.

Minden áldott nap szituációk sorával vagyunk kénytelenek szembenézni, és ezekre a helyzetekre reagálnunk kell. Elvek nélkül arra kényszerülnénk, hogy egyenként adjunk választ mindarra, amit élénk sodor az élet, úgy, mintha először tapasztalnánk meg az adott helyzetet. Ha ehelyett típus szerint kategorizáljuk ezeket a szituációkat, és megfelelő elvekkel rendelkezünk az egyes típusok kezelésére, gyorsabban fogunk jobb döntéseket hozni, és ennek következtében jobb életet élhetünk. Megfelelő elvekkel rendelkezni olyan, mint birtokában lenni a siker receptjének. Minden sikeres ember elvek szerint működik, ez utóbbiak segítik őket sikeresnek lenni. Ahogy óriási különbségek vannak abban, hogy ki milyen területen ér el sikert, a sikeres emberek elvei között is hatalmas különbségek lehetnek.

Elvek alapján működni annyit tesz, mint következetesen követni egyértelműen elmagyarázható elveink. Az emberek többsége sajnos képtelen erre. És az is nagyon ritka, hogy az emberek papírra vetik, és megosztják az elveiket. Nagy kár. Annyira szeretném tudni, hogy milyen eszmék vezérelték többek között Albert Einsteint, Steve Jobst, Winston Churchillt, Leonardo da Vincit, hogy világosan megértsem, milyen célokat hajszoltak, és hogyan érték el azokat – és hogy összehasonlíthassam különféle megközelítéseiket. Szeretném tudni, hogy mely elvek a legfontosabbak a szavazatomat megszerezni igyekvő politikusoknak, illetve azoknak az embereknek, akiknek a döntései hatással vannak az életemre. Vannak bennünket összekötő, közös elveink – családként, közösségként, nemzetként, esetleg külföldi barátainkkal? Vagy elveink egymáséival ellentétesek és elválasztanak bennünket egymástól? Melyek ezek? Legyünk konkrétak! Olyan időszakot élünk, amikor különösen fontos számunkra, hogy egyértelműen tisztában legyünk az elveinkkel.

Remélem, hogy a könyv elolvasása arra ösztönöz téged – és másokat is –, hogy az általad legjobbnak vélt forrásból kialakítsd saját elveidet, és lehetőleg vedd is papírra azokat. Ha így teszel, önmagad és mások számára is egyértelmű lesz, hogy mik az elveid, és jobban meg fogjátok érteni egymást. Lehetővé teszi számodra, hogy az egyre több tapasztalat birtokában tökéletesítsd őket, és gondolkodj el rajtuk – ez pedig jobb döntéseket eredményez részedről, és segít abban, hogy mások jobban megértsenek téged.

## LEGYENEK SAJÁT ELVEID

Különbözőképpen teszünk szert az elveinkre. Időnként saját tapasztalataink és elmélyült gondolkodásunk révén szerezzük meg őket. Van, hogy elfogadjuk másokét, például a szüleinkét, vagy elvek egész rendszerét, például egy vallás vagy jogi keretrendszer eszméit tesszük magunkévá.

Mindenkinek más a természete, és mások a céljai, ezért mindannyiunknak ezekhez illő elveket szükséges választanunk. Nem feltétlenül rossz mások elveit használni, ám ha meggondolatlanul követünk valamilyen eszméket, akkor azt kockáztatjuk, hogy céljainkkal és természetünkkel nem összhangban lévő módon fogunk cselekedni. Ugyanakkor hozzám hasonlóan valószínűleg te sem tudsz mindent, amit szükséges lenne tudnod, és bölcs dolog lenne elfogadni ezt a tényt. Ha elfogultságtól mentesen és tiszta fejjel képes vagy önállóan végiggondolni, hogy mi a legjobb, amit tehetsz, továbbá megvan benned a bátorság, hogy meg is tedd azt, akkor a legtöbbet fogod elérni az életedben. Ha nem vagy erre képes, el kellene gondolkodnod azon, hogy miért nem, mert nagy valószínűséggel ez a legnagyobb akadálya annak, hogy többet hozz ki az életedből.

Ezzel el is jutottunk az első elvemhez:

- **Gondolkodj a saját fejeddel, hogy eldöntsd, 1) mit akarsz, 2) mi az igazság, és 3) mit kell tenned a 2) fényében az 1) eléréséhez...**

... ráadásul tedd mindezt alázattal és elfogultságtól mentesen, hogy a számodra elérhető legjobb gondolatokat mérlegeld. Fontos pontosan tisztában lenni az elveiddel, mert azok életed minden területére hatással lesznek – minden áldott nap, és naponta sokszor. Amikor például kapcsolatokat alakítasz ki másokkal, elveid és az ő elveik fogják meghatározni az egymással való érintkezéseiteket. A közös értékrenddel és elvekkel rendelkező emberek jól kijönnek egymással. Akiknek sem az értékrendjük, sem az elveik nem egyeznek, azok kapcsolatát állandó félreértések és konfliktusok nehezítik meg. Gondolj a hozzád legközelebb álló emberekre: összhangban van az értékrendjük a tiédrel? Tudod-e egyáltalán, hogy milyen értékrendet és elveket vallanak? A kapcsolatokban túl gyakran előfordul, hogy a felek elképzelései nem egyértelműek. Különösen a szervezetek esetében jelent ez problémát, ahol az embereknek a szervezet sikere érdekében közös elvekkel kell rendelkezniük. Azért fordítottam oly sok munkát e könyv minden egyes mondatára, hogy kristálytisztán fejezzem ki az elveimet.

Bármilyen elveket választhatsz, feltéve, hogy azok hitelesek – vagyis tükrözik valós jellemedet és az értékrendedet. Több millió választásra kényszerülsz életed során, és ahogyan a döntéseidet meghozod, az tükrözni fogja az elveidet – így a környezetben lévők rövid időn belül meg tudják majd mondani, hogy valójában milyen elvek mentén működsz. A legrosszabb, ha szélhámoskodsz, mert akkor az emberek bizalmát is elveszíted, és az önbecsülésed is. Egyértelműen kell hát kifejezned az elveidet, majd tartsd magad ahhoz, amit kimondtál. Amennyiben ellentmondás gyanúja merül fel elveid és tetteid között, magyarázatot kell adnod ezekre. Érdeemes ezt írásban megtenni, hiszen ily módon közben a leírt elveidet is tökéletesítheted.

Megosztom ugyan veled saját elveimet, azonban egyértelművé akarom tenni: nem várom el, hogy vakon kövesd őket. Épp ellenkezőleg, azt szeretném, hogy minden egyes szavamat kérdőjelezd meg, és válogass az elveim közül, hogy a hozzád legjobban illő elvek eleyével gazdagodhass.

## ELVEIM, ÉS A HOZZÁJUK VEZETŐ ÚT

Elveimhez úgy jutottam, hogy életem során rengeteg hibát követtem el, és temérdek időt töltöttem azzal, hogy ezeken elgondolkozzam. Kölyökkorom óta kíváncsi, független gondolkodó vagyok, aki merész célokat úz. Mindig izgalommal töltött el, ahogy lelki szemeim elé képzeltem az általam vágyott dolgokat, ezek hajszolása

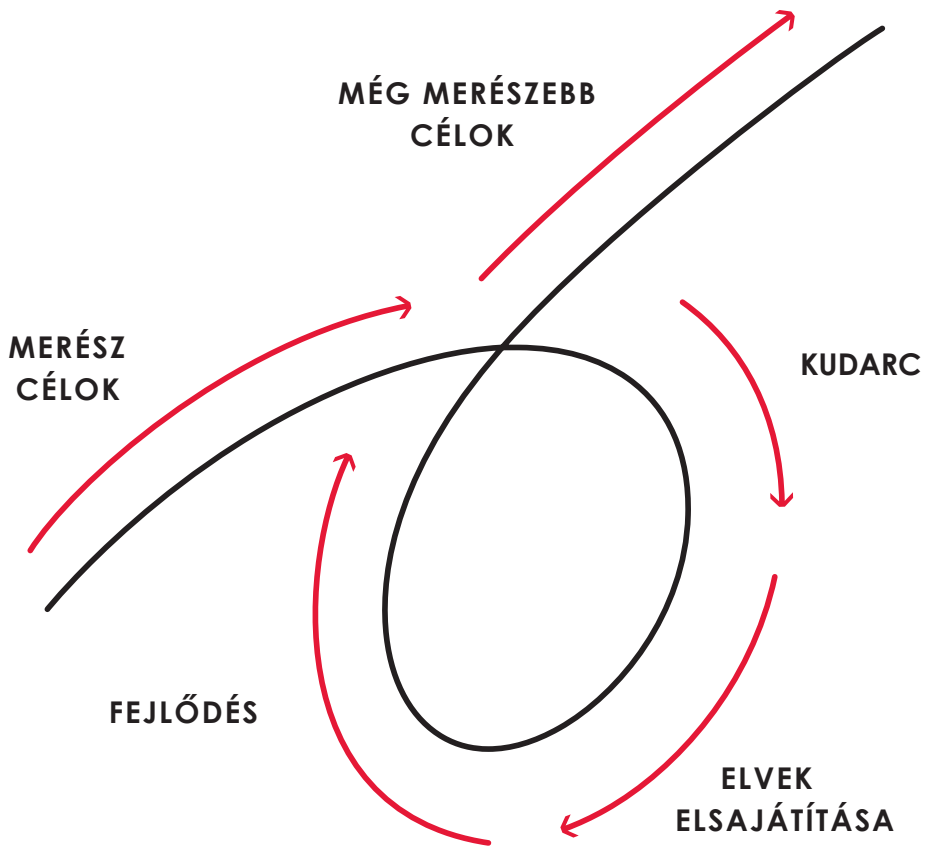
közben fájdalmas kudarcokat szenvedtem, megtanultam olyan elveket, amelyek megakadályozzák, hogy ugyanazokat a hibákat kövessem el, mindeközben pedig változtam és fejlődtem, így még merészebb célokat képzelhettem el és tűzhettem ki magam elé – és hosszú időn át, újra meg újra ismételttem mindezt. Így számomra az élet a következő oldalon látható dolgok sorozatos ismétlődésének tűnik.

Úgy hiszem, a siker kulcsa abban rejlik, hogy képesek legyünk egyszerre sokra törekedni, és a kudarcot jól elviselni. Utóbbin azt értem, hogy legyünk képesek az óriási tanulsággal járó fájdalmas kudarcokat anélkül megtapasztalni, hogy egy súlyos bukás miatt kiesnének a játékból.

Mivel olyan vagyok, amilyen, továbbá azt csinálom, amit csinálok, a tanulás és fejlődés ezen formája illik hozzám a leginkább. Mindig is nagyon rossz volt a rövid távú memóriám, és gyűlöltem mások utasításait követni, viszont imádtam saját magam rájönni arra, hogy miként működnek a dolgok. A rossz memóriám miatt utáltam az iskolát, azonban tizenkét éves koromban magával ragadott a tőzsdei spekuláció. Ahhoz, hogy pénzt keress a piacokon, független gondolkodónak kell lenned, aki a közkeletű vélemény ellen fogad, és igaza lesz. Ez azért van így, mert amire mindenki számít, az már beépült az árfolyamba. Minthogy szükségszerű, hogy fájdalmasan sokszor tévedj, a sikerhez elengedhetetlen, hogy jól kezelj a tévedéseidet. Ugyanez kell ahhoz is, hogy sikeres vállalkozó legyél: független gondolkodónak kell lenned, aki helyesen fogad a konszenzus ellen, ami azt jelenti, hogy elég gyakran fogsz fájdalmasan tévedni. Befektetőként és vállalkozóként egészséges félelem alakult ki bennem a tévedéstől, és kitaláltam egy olyan döntési megközelítést, amely a lehető legnagyobb eséllyel fogja az igazamat eredményezni.

## ● Szavahihetőségen alapuló döntéseket hozz

Fájdalmas hibáim megváltoztatták a perspektívámat: onnan, hogy „Tudom, hogy igazam van”, eljutottam odáig, hogy „Honnan tudom, hogy igazam van?” Megtanítottak a merészségem ellensúlyozásához szükséges alázatra. A fájdalmas tévedés lehetősége és a kíváncsiság, hogy más okos emberek miért látják máshogyan a dolgokat, együttesen arra készítették, hogy ne csak a saját szemszögemből, hanem másokén keresztül is nézzem a dolgokat. Ennek eredményeképp sokkal több dimenziót láttam meg, mint ha csak a saját szemüvegemen keresztül szemléltem volna a világot. Megtanultam mérlegelni az emberek nézeteit és véleményeit, hogy a legjobbakat választhassam ki – másképpen fogalmazva: hogy szavahihetőségre alapozzam a döntéshozatalomat –, ezzel pedig nőtt a saját igazam valószínűsége. Rendkívül izgalmas tapasztalás volt. Ezzel egy időben megtanultam, hogy:



## ● **Tedd az elveket működésed alapjává...**

... és olyan világosan fejezd ki ezeket az elveket, hogy a mögöttük meghúzódó logika könnyedén értékelhető lehessen, mert így te is, és mások is látják, hogy tartod-e magad ahhoz, amit kimondtál. A tapasztalat megtanított arra, hogy milyen elképesztően hasznos döntés közben elgondolkodni a döntéshozatali kritériumaimon, és papírra vetni azokat, így szokásommá vált így tenni. Elveim gyűjteménye idővel olyanná lett, mint egy döntéshozatali receptkönyv. Ezt megosztottam a cégemnél, a Bridgewater Associatesnél velem együtt dolgozó emberekkel, és kértem őket, hogy segítsenek a gyakorlatban tesztelni elveimet, így folyamatosan finomíthattam és tökéletesíthettem őket. Ami azt illeti, e folyamat során eljutottam arra a pontra, ahol rájöttem, mennyire fontos az, hogy:

## ● **Rendszerezd döntéshozatalodat**

Felismertem, hogy ezt úgy tudom megtenni, ha döntéshozatali kritériumaimat számítógépeinkbe betáplálható algoritmusok formájában fejezem ki. A két döntéshozatali rendszert – vagyis a fejemben lévő, valamint a számítógépemben lévő – egymás mellett futtatva rá kellett jönnöm, hogy a számítógép nálam jobb döntésekre képes, mert messze több információt tud feldolgozni, mint én, ráadásul gyorsabban és érzelemmentesen is csinálja. Ez lehetőséget adott számunkra, hogy idővel bővítsük a tudásunkat, és javítsunk kollektív döntéshozatalunk színvonalán. Felismertem, hogy az ilyen döntéshozatali rendszerek – különösen a szavahihe-tőségen alapulóak – hihetetlenül hatásosak, és rövid időn belül alapjaiban fogják megváltoztatni azt, ahogy az emberek szerte a világban különféle döntéseiket meghozzák. Elvek vezérelte döntéshozatali megközelítésünk nemcsak gazdasági, befektetési és vállalatvezetési elhatározásainkat tették jobbá, hanem az élet minden területén jobb döntésekhez segítettek bennünket.

Az, hogy saját elveidet rendszerezed/számítógépesíted vagy sem, másodlagos fontosságú csupán. A legfontosabb, hogy alakítsd ki saját elveidet, és lehetőleg írd is le őket, különösen akkor, ha másokkal együtt dolgozol.

Ez a megközelítés, valamint a belőle fakadó elvek eredményezték azt, hogy egy átlagos középosztálybeli, Long Island-i kölyök a siker hagyományos mércéivel mérve ennyire sikeres lett – így például a saját kéthálós lakásomban alapított céget az USA ötödik legjelentősebb magánvállalatává tettem (a *Fortune* szerint), a világ száz leggazdagabb embere közé tartozom (*Forbes*), továbbá beválasztottak a száz legbefolyásosabb ember közé (*Time*). Olyan magaslatokba juttattak, ahonnan nagyon másként tekintek a sikerre és az életre, mint ahogyan azokat korábban



elképzelttem, mindemellett olyan pozitív értékekkel bíró munkához és mindkét fél számára értékes kapcsolatokhoz segítettek, amelyeket még a hagyományos értelemben vett sikereimnél is többre értékelek. Sokkal többet adtak nekem és a Bridgewaternek, mint amiről valaha is álmodtam.

Egészen a közelmúltig nem osztottam meg ezeket az elveket a Bridgewateren kívüli emberekkel, mert kerülöm a nyilvánosság figyelmét, és mert azt gondoltam, önhittség lenne megmondani másoknak, hogy milyen elveik legyenek. Ám miután a Bridgewater sikerrel előre jelezte a 2008–09-es pénzügyi válságot, a média figyelmének középpontjába kerültünk: én, az elveim és a Bridgewater egyedülálló működési modellje. A sztorik többsége torz képet festett rólunk, és szenzációhajász módon volt tálalva, ezért 2010-ben közzétettem az elveimet a weboldalunkon, hogy az emberek saját maguk alkothassanak róluk ítéletet. Meglepetésemre több mint 3 millióan töltötték le, postafiókomat pedig köszönőlevelek tömegei árasztották el szerte a világból.

Két könyvben fogom ezeket az elveket átadni neked – egyikben az *Élet-* és a *Munkaelveket*, a másikban pedig a *Gazdasági és Befektetési elveket*.

## HOGYAN ÉPÜLNEK FEL EZEK A KÖNYVEK?

Mivel felnőtt életem túlnyomó részét a megtakarításokkal és befektetéssel kapcsolatos gondolkodás töltötte ki, úgy terveztem, hogy a *Gazdasági és Befektetési elveket* fogom először megírni. Később mégis úgy döntöttem, hogy az *Élet-* és *Munkaelvekk*el kezdem, mert azok átfogóbbak, és mert látom, hogy milyen jól tudják hasznosítani őket az emberek, függetlenül a foglalkozásuktól. Mivel jól illeszkednek egymáshoz is, egy kötetben adom közre őket, bevezetés gyanánt pedig önéletrajzi írásomat olvashatod, *Honnan jövőök?* címmel.

### I. rész: Honnan jövőök?

Ebben a részben azokat a tapasztalataimat – legfőképpen: hibáimat – osztom meg, amelyek elvezettek a döntéshozatalomat irányító elveim felismeréséhez. Az igazat megvallva egyes érzelmekkel adom közre személyes történetemet, mert attól tartok, hogy eltereli figyelmedet magukról az elvekről, illetve az azok mögött rejlő időtlen és általános érvényű ok-okozati kapcsolatokról. Ezért egyáltalán nem bánám, ha úgy döntenél, hogy kihagyod a könyvnek ezt a részét. Amennyiben mégis elolvasod, próbáld személyem és egyéni történetem mögé nézni, és az általam megosztott elvek értelmére és értékére figyelj. Gondold végig és mérlegeld elveimet, majd dönts el, hogy milyen mértékben érvényesek rád és saját életkörülményeidre – ha egyáltalán érvényesek –, és különösképpen azt vedd fontolóra, hogy segíteni tudnak-e céljaid elérésében, bármik is legyenek azok.

## II. rész: Életelvek

Az *Életelvek* részben fejtem ki átfogó elveimet, amelyek abban vezérelnek engem, ahogy az élet különböző területein a dolgokhoz közelítek. Az ebben a részben olvasható elveket részletesebben kifejtem, megmutatva, miként érvényesülnek a természet világában, magánéletünkben és kapcsolatainkban, az üzleti életben és a politikában, továbbá természetesen a Bridgewaternél. Megosztom a céljaink elérését, valamint a hatékony döntéshozatalt lehetővé tevő ötlépéses folyamatot; megosztom továbbá a pszichológia és az idegtudomány tanulmányozása során szerzett legfőbb felismeréseimet, illetve elmesélem, hogyan alkalmaztam ezeket a magánéletemben és az üzleti életben. Ez a könyv igazi lelke, mert megmutatja, hogyan tudja ezeket az elveket szinte mindenki szinte bármire alkalmazni.

## III. rész: Munkaelvek

A *Munkaelvek* rész közvetlen közelről enged bepillantást a Bridgewater nem megszokott működési módjába. Elmagyarázom, hogyan sikerült elveinket összegyúrva megalkotni ötletalapú meritokráciánkat, amely arra törekszik, hogy *kétségbevonhatatlan őszinteség és abszolút nyitottság* révén biztosítson pozitív értékeket teremtő munkavégzést, valamint mindkét fél számára értékes kapcsolatokat. Aprólékos részletességgel mutatom meg, hogy ez hogyan működik, és miképp lehet majd hogyanem bármilyen szervezetre alkalmazva hatékonyabbá tenni az adott apparátust. Mint látni fogod, egyszerűen csak egy csapatnyi ember vagyunk, akik igyekszünk kiválóan csinálni azt, amit csinálunk, és akik felismertük, hogy milyen keveset tudunk ahhoz képest, ami tudnunk szükséges. Valljuk, hogy független gondolkodók átgondolt, érzelemmentes véleménykülönbségeiből szavahihetőségen alapuló döntéshozatalt lehet kialakítani, amely bölcsebb és hatékonyabb, mint részeinek összege. Mivel egy csoport ereje sokkal nagyobb az egyénénél, azt vallom, hogy ezek a munkaelvek még azoknál az életelveknél is fontosabbak, mint amelyeken alapulnak.

### Mi követi majd ezt a könyvet?

A nyomtatott könyvet egy interaktív változat fogja követni egy applikáció formájában. Az app videók és magával ragadó felhasználói élmények segítségével teszi gyakorlatiasabbá a tanulási folyamatot. A veled folytatott interakciói révén az app megismer téged, és képes lesz jobban a személyedre szabott tanácsokat adni neked.

A könyvet és az applikációt egy további kötet követi majd, amely két másik részből épül fel, úgymint: *Gazdasági és Befektetési elvek*. Ezekben az e területeken nekem jól bevált elveimet adom majd át neked – azokat, amelyekről azt gondolom, hogy neked is a segítségére lehetnek.

Ha ezzel is elkészültem, nem marad olyan tanácsom, amit e két könyv valamelyikében ne osztottam volna meg veled, így életem ezen szakaszával is készen leszek.

**Gondolkodj a saját  
fejeddel!**

**1) Mit akarsz?**

**2) Mi az igazság?**

**3) Mit kezdesz vele?**

# I. RÉSZ

**HONNAN  
JÖVÖK?**

**Az idő folyóként sodor  
magával előre, újra meg  
újra szembesítve bennünket  
a valósággal. Ezeknél a  
találkozásoknál döntéseket  
kell hoznunk. Nem tudunk  
megállni a folyó sodrában, és  
nem tudjuk elkerülni ezeket a  
találkozásokat. Csupán annyit  
tehetünk, hogy a lehető  
legjobb módon közelítünk  
feléjük.**

**A**mikor gyerekek vagyunk, mások, jellemzően a szüleink, vezetnek keresztül bennünket a valósággal való találkozásainkon. Ahogy nagyobbak leszünk, elkezdünk saját döntéseket hozni. Eldöntjük, mire törekszünk (mik a céljaink), ezek pedig befolyásolják az utunkat. Aki orvos akar lenni, orvosi egyetemre megy; aki családot szeretne, az társat keres; és így tovább. Ahogy haladunk céljaink felé, problémákba ütközünk, hibázunk, és szembesülünk saját egyéni gyengeségeinkkel. Ismerkedünk önmagunkkal, illetve a valósággal, és új döntéseket hozunk. Életünk folyamán milliónyi olyan – kisebb vagy nagyobb horderejű – döntésre jutunk, amelyek lényegében nem mások, mint fogadások a jövőre. Érdemes végiggondolni, hogyan hozzuk meg ezeket a döntéseket, hiszen végeredményben ezek fogják meghatározni az életminőségünket.

Mindannyian különféle gondolkodási képességekkel megáldva születünk, döntéshozási ismereteink azonban még nincsenek. Utóbbiakat a valósággal szembesülve szerezzük meg. Az általam bejárt út egyedi ugyan – adott szülőkhöz születtem, adott pályafutást jártam végig, adott munkatársakkal dolgoztam együtt –, mégis hiszem, hogy az utam során elsajátított elvek az emberek többségénél hasonlóan jól működnek majd. A történetem olvasása közben próbálj attól, illetve tőlem elvonatkoztatni, és vedd észre az ok-okozati összefüggéseket – az általam hozott döntéseket, valamint azok következményeit, az ezekből levont tanulságokat, és azt is, hogy mindezek eredményeképpen miként változtattam a döntéshozatali módszereimen. Tedd fel magadnak a kérdést, hogy mit akarsz, tanulmányozd mások példáit, olyanokét, akik elérték, amit akartak, és próbáld meg felismerni a teljesítményük mögött meghúzódó ok-okozati mintákat, hogy képes legyél felhasználni azokat saját céljaid eléréséhez.

Azért, hogy megértsd, honnan jövök, következzenek egy őszinte beszámoló életemről és pályámról, különös hangsúlyt helyezve hibáimra és gyengeségeimre, illetve azokra az elvekre, amelyeket ezekből szűrtem le.





## 1. FEJEZET

# KALANDRA HÍVÁSOM:

1949–1967

**1**949-ben születtem, és Long Islanden nőttem fel egy középosztálybeli környéken, egy hivatásos dzsesszenész apa és egy háztartásbeli anya egyetlen gyermekeként. Átlagos kölyök voltam egy átlagos házban, és az átlagnál rosszabb tanuló. Nagyon szerettem játszani a haverokkal – kissrác koromban focizni az utcán és baseballozni az egyik szomszéd kertben, nagyobb koromban pedig a csajokat hajkurászni.

Velünk született erősségeinkért és gyengeségeinkért a DNS-ünk a felelős. Legnyilvánvalóbb gyengeségem a rossz rövid távú memóriám. Képtelen voltam – és a mai napig képtelen vagyok – olyan dolgokat megjegyezni, amelyek minden ok nélkül azok, amik (például a telefonszámok), és nem szeretek utasításokat követni. Ugyanakkor nagyon érdeklődő voltam, és imádtam a dolgokra saját magamtól rájönni, noha ez akkoriban még kevésbé volt nyilvánvaló számomra.

Nem szerettem az iskolát, és nem pusztán azért, mert rengeteget kellett memorizálni, hanem mert többnyire nem érdekeltek a tanáraink által fontosnak tartott dolgok. Soha nem értettem, hogy mi hasznom származna az iskolai teljesítményemből, kivéve az, hogy anyám örülne neki.

Anyám imádott, és aggódott a rossz jegyeim miatt. Egészen középiskoláig mindig felküldött a szobámba, hogy mielőtt kimennék játszani, tanuljak néhány órát, de soha nem tudtam magamat rávenni. Ő mindig ott volt nekem. Összehajtogatta és összeszalagozta az általam kézbesítendő újságokat, és sütit süített kettőnknek, amit szombat esténként horrorfilmek nézése közben ettünk meg. Tizenkilenc éves koromban halt meg. Akkor azt hittem, hogy soha többé nem leszek képes nevetni. Most, amikor anyámrá gondolok, mosolygok.

Apám zenészként késő éjjel dolgozott – hajnali háromig –, így hétfvégenként sokáig aludt. Emiatt kiskoromban nem volt valami szoros a kapcsolatunk, azt leszámítva, hogy állandóan noszogattam, hogy vegyem ki a részem az olyan általam utált házi munkákból, mint a fűnyírás és a sövényvágás. Felelősségteljes ember volt, aki egy felelőtlen sráccal volt kénytelen foglalkozni. Az érintkezéseinkről őrzött

emlékeim ma már furcsának hatnak. Egyszer például azt mondta, hogy vágjam le a fűvet, de én úgy döntöttem, hogy csak az előkertben vágom le, a hátsó kert pedig elnapolom. Aztán pár napig esett az eső, és a hátsó kertben olyan magasra nőtt a fű, hogy sarlóval kellett levágnom. Annyi ideig tartott, hogy mire elkészültem vele, az előkertben is túl magas lett a nyíráshoz, és így tovább.

Anyám halála után apámmal nagyon közel kerültünk egymáshoz; különösen azt követően, hogy én is saját családot alapítottam. Egyszerre kedveltem és szerettem őt. Mint általában a zenészek, bohó és vidám volt, emellett csodáltam erős jellemét, ami, úgy vélem, abból eredt, hogy végigélte a nagy gazdasági világválságot, majd harcolt a II. világháborúban és a koreai háborúban. Emlékszem, már a hetvenes éveiben járt, de egy pillanatig nem habozott, hogy nagy hóviharakon autózzon keresztül, és amikor elakadt, úgy lapátolta ki a kocsit a hóból, mintha ez lenne a világ legtermészetesebb dolga. Miután egész életében klubokban játszott, és lemezfelvételeket készített, a hatvanas évei közepén új pályára lépett, és elkezdett zenét tanítani egy középiskolában, valamint egy helyi főiskolán. Nyolcvanegy éves koráig oktatott, amikor is szívinfarktust kapott. Ezt követően még egy évtizedig élt, szellemileg tökéletes állapotban.

Ha nem akartam megtenni valamit, küzdöttem ellene, de amikor izgalomba jöttem valamiért, semmivel nem lehetett visszatartani. Otthon például kézzel-lábbal tiltakoztam a házimunka ellen, máshol azonban lelkesen csináltam, ha pénzt kereshettem vele. Nyolcéves koromtól újságot hordtam ki, ellapátoltam a havat a szomszédok kocsifeljárójáról, ütőhordozó voltam a golfpályán, egy helyi étteremben szedtem le az asztalokat és mosogattam, illetve árufeltöltőként dolgoztam a közeli áruházban. Nem emlékszem, hogy a szüleim ösztökéltek volna ezekre a munkákra, így nem tudom, hogyan jutottam hozzájuk. Azt azonban tudom, hogy ezek a gyerekkori munkák, és az is, hogy ezeknek köszönhetően némi saját pénzzel rendelkeztem, értékes leckék voltak számomra. Olyasmikre tanítottak meg, amikre nem lett volna módom sem az iskolában, sem játék közben.

Az 1960-as évek Amerikájának lelkivilága egyszerre volt jó értelemben törtető és ösztönző – nagy és nemes célok elérésére. Azóta sem tapasztaltam ilyet. Egyik legrégebbi emlékem John F. Kennedyvel, egy intelligens, karizmatikus férfival kapcsolatos, aki eleven képeket festett a világ jobb jobba tételéről – a világűr felfedezéséről, a jogegyenlőség megteremtéséről, és a szegénység felszámolásáról. Kennedy és gondolatai jelentős hatást gyakoroltak a gondolkodásomra.

Az Egyesült Államok – a világ többi részéhez viszonyítva – akkoriban volt a csúcson: az amerikai gazdaság a világgazdaság 40 százalékát tette ki (szemben a mai 20 százalékkal); a dollár volt a világdeviza; és az USA töltötte be a domináns katonai hatalom szerepét. „Liberálisnak” lenni elköteleződést jelentett a gyors és tisztességes fejlődés mellett, míg „konzervatívnak” lenni annyit jelentett, mint be-leragadni a régi és tisztességtelen gyakorlatba – legalábbis én, és a környezetemben

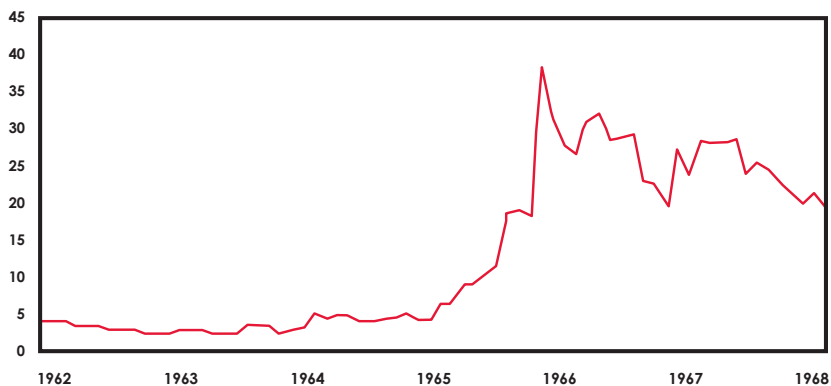
lévő emberek többsége is így látta. Mi úgy gondoltuk, hogy az USA gazdag, fejlődő, jól vezetett ország, amelynek az a küldetése, hogy mindenben gyorsan fejlődjön. Talán naivság – de nem voltam ezzel egyedül.

Ezekben az években mindenki a részvénytőzsről beszélt, mert az nagyszerűen teljesített, az emberek pedig kerestek rajta. Közéjük tartoztak a Links nevű helyi golfpályán játszók is. Ebben a klubban voltam ütőhordó tizenkét éves korom óta, így fogtam az ezzel keresett pénzemet, és elkezdtem tőzsdézni. Első befektetésem a Northeast Airlines volt. Azért vettem, mert ezt az egy olyan vállalatot ismertem, amelynek 5 dollárnál olcsóbban forogtak a papírjai. Úgy okoskodtam, hogy minél több részvényt veszek, annál több pénzt fogok keresni. Buta stratégia volt, de megháromszoroztam vele a pénzemet. A Northeast Airlines igazából éppen készült csődbe menni, és egy másik vállalat felvásárolta. Szerencsém volt, de ezt akkor még nem tudtam, egyszerűen azt hittem, hogy könnyű a piacokon pénzt keresni, így teljesen rákattantam a dologra.

Volt akkoriban kitéphető kupon a *Fortune* magazinban, amit visszaküldve ingyen lehetett éves jelentéseket igényelni a Fortune 500-as listáján szereplő vállalatokról. Mindet megrendeltem. Máig emlékszem, ahogy néztem, ahogy a postásunk kelletlenül cipekedik a nekem kipostázott jelentésekkel, amelyeket aztán az első oldaltól az utolsóig végigbogarásztam. Így született meg befektetési témájú kiadványokból álló könyvtáram. Ahogy a részvénytőzsze emelkedését, a II. világháború és a nagy gazdasági világválság egyre inkább távoli emlékké halványult, és a befektetés látszólag annyiból állt, hogy megveszel valamit, és aztán nézed, ahogy emelkedik az ára. Tutira emelkedni fog, így szólt a közvélekedés, mert a gazdaság irányítása tudománnyá lett. Végteára is az elmúlt tíz évben közel négyszeresére drágultak a részvények, sőt némelyik még ennél is sokkal jobban teljesített.

Ennek következtében az emberek többsége a „költéségtárolás” elnevezésű stratégiát követte – lényegében minden hónapban ugyanakkora pénzüsszegért

### A NORTHEAST AIRLINES RÉSZVÉNYÁRFOLYAMA



vásároltak a piacon, attól függetlenül, hogy hány darab részvényt tudtak abból megvenni. A legjobb részvények kiválasztása természetesen még ennél is többet hozott a konyhára, így én és mindenki más is ezt próbálta csinálni. Több ezer papírból lehetett válogatni, az újság utolsó oldalain lévő listán pedig mindegyiket szépen felsorolták.

Szerettem tőzsdézni, de a barátaimmal is nagyon szerettem játszani, akár kölyökként a környéken, amikor tizenévesen hamis személyivel szöktünk be a bárókba, vagy mostanában, amikor zenei fesztiválokra vagy bűváltúrákra járunk együtt. Mindig is független gondolkodó voltam, aki a jutalom reményében szívesen vállal kockázatot – nemcsak a piacokon, hanem szinte bárhol. Ráadásul sokkal jobban irtózom az unalomtól és a közepszerűségtől, mint a kudarctól. A nagyszerű számomra jobb, mint a rettenetes, és a rettenetes jobb, mint a közepszerű, mert a rettenetes legalább szintet ad az életnek. A középiskolai évkönyvbe barátaim Thoreau-tól választották nekem az alábbi idézetet: „Ha egy férfi nem tart lépést társaival, ennek talán az az oka, hogy más dobosra hallgat. Hadd meneteljen a maga muzsikájának ütemére, akármilyen lassú is, akármilyen messziről szól.”

Utolsó középiskolai évemben, 1966-ban a részvénytőzsdén még száguldott, pénzt kerestem vele, és nagyszerűen elvoltam. Legjobb barátommal, Phillel ellógtunk a suliból, hogy szörfözzünk, és azt csináljuk, amit a szórakozni vágyó középiskolás fiúk szoktak. Akkor még természetesen nem tudtam, hogy ebben az évben tetőzik a részvénytőzsdén. Ezt követően szinte minden, amit a piacról tudni véltem, tévesnek bizonyult.