

IŽANGA

Prieš pradėdamas pasakoti pasakysiu, kad esu visiškai kvailys, nežinantis nė pusės to, ką turėčiau žinoti. Sėkmė mane aplankė todėl, kad mokėjau susitvarkyti su savo *nežinojimu*, o ne todėl, kad daug žinojau. Svarbiausia mano išmokta pamoka – tai požiūris į principais pagrįstą gyvenimą, padedantis atskirti, kas yra tiesa ir ką su ja daryti.

Nusprendžiau papasakoti apie šiuos principus, nes esu tokiaame gyvenimo etape, kai labiau noriu padėti kitiems pajusti sėkmės skonį, nei vaikytis sėkmės pats. Šie principai padėjo man ir mano pažįstamiems, tad noriu jais pasidalyti su jumis. Tik patys galite spręsti, kiek jie vertingi ir kur, prireikus, norėtumėte juos pritaikyti.

Principai yra pagrindinės tiesos, kuriomis grindžiamas elgesys, padedantis pasiekti gyvenime to, ko norite. Jie gali būti daug kartų taikomi panašiose situacijose siekiant tikslų.

Kasdien susiduriame su galybe situacijų, į kurias privalome reaguoti. Nesusiformavę principų, į kiekvieną situaciją turėtume reaguoti individualiai, tarsi susidūrę su ja pirmą kartą. Jeigu sugrupuotume šias situacijas pagal tipą ir žinotume tinkamus principus, kaip su jomis susitvarkyti, tuomet galėtume greičiau priimti geresnius sprendimus ir patogiau gyventi. Turėti tinkamų principų rinkinį – tarsi turėti krūvą sėkmės receptų. Visi sėkmės lydimi žmonės veikia vadovaudamiesi principais, padedančiais jiems būti sėkmingiems, tačiau skirtinga jų sėkmės samprata lemia skirtingus principus.

Būti principingam – vadinasi, nuolat vadovautis principais, kuriuos galima lengvai paaiškinti. Deja, dauguma žmonių to padaryti negali. Be to, retas galėtų užrašyti savo principus ir pasidalyti jais su kitais. Gaila. Norėčiau sužinoti, kokiais principais vadovavosi Albertas Einšteinas, Stivas Džobsas, Vinstonas Čerčilis, Leonardas da Vinčis ir kiti, nes tuomet aiškiai suprasčiau, ko jie siekė ir kaip tai pasiekė, be to, galėčiau palyginti skirtingus jų požiūrius. Norėčiau sužinoti, kokie principai svarbiausi politikams, norintiems, kad už juos balsuotiau, ir kitiems žmonėms, kurių sprendimai man vienaip ar kitaip svarbūs. Ar turime bendrų principų, kurie mus vienija kaip šeimą, kaip bendruomenę, kaip tautą, kaip įvairių tautų bendruomenę? O gal mes vadovaujamės skirtingais, mus skiriančiais principais? Kokie jie? Kalbėkime konkrečiai. Dabar pats laikas aiškiai apibrėžti savo principus.

Viliuosi, kad ši knyga paskatins jus ir kitus skaitytojus atrasti savo principus visose jums aktualiose srityse, o gal net juos užsirašyti. Tai padarę lengviau suprasite savo principus ir geriau pažinsite vienas kitą. Atsižvelgdami į sukaupią patirtį turėsite galimybę juos tobulinti ir apmąstyti, vadinasi, galėsite priimti protingesnius sprendimus ir būsite geriau suprasti kitų.

JŪSŲ ASMENINIAI PRINCIPAI

Principus susikuriame skirtingais būdais. Kartais juos įgyjame per asmeninę patirtį ir apmąstymus. Kartais perimame iš kitų žmonių, pavyzdžiui, savo tėvų, arba prisitaikome principų visumą, pavyzdžiui, iš religijos arba teisės sistemos.

Kiekvienas gimstame kitoks, siekiame skirtingų tikslų, tad privalome remtis juos atitinkančiais principais. Nors vadovautis kito žmogaus principais ne visada yra blogai, bet jei elgsitės pagal kitų principus nuodugniai jų neapmąstę, gali būti, kad prieštarausite savo tikslams ir prigimčiai. Kita vertus, tikėtina, kad jūs, kaip ir aš, nežinote visko, ką turėtumėte žinoti, tad būtų protinga pripažinti šį faktą. Jeigu galite blaiviai mąstyti ir suprasti, ką turėtumėte padaryti, ir, sutelkęs visą drąsą, tam ryžtis, tuomet gyvenime daug pasieksite. Jeigu to padaryti negalite, turėtumėte susimąstyti, kas jums trukdo, nes tai, ko gero, didžiausia kliūtis siekiant savo gyvenimo tikslų.

Apie tai kalba mano pirmasis principas:

- **Apmąstykite ir nuspręskite: 1) ko jūs norite, 2) kokia yra tikroji padėtis ir 3) ką turėtumėte padaryti, norėdamas tai įgyvendinti 1), atsižvelgiant į 2)...**

... visa tai darykite savikritiškai ir be išankstinių nuostatų, kad atrastumėte geriausią įmanomą sprendimą. Svarbu aiškiai suprasti savo principus, nes jie daug kartų per dieną turės įtakos visiems jūsų gyvenimo aspektams. Tarkime, užmezgus santykius su kitu žmogumi, jūsų ir to žmogaus principai nulems jūsų bendravimą. Žmonės, kurių vertybės ir principai sutampa, gerai sutaria. Jeigu vertybės ir principai nesutampa, patiriama daug nesusipratimų ir konfliktų. Pagalvokite apie savo artimiausius žmones: ar jų vertybės sutampa su jūsiškėmis? Ar apskritai žinote, kokie jų principai ir vertybės? Dažnai žmonių, susijusių tarpusavio ryšiais, principai nėra aiškūs. Tai ypač didelė problema organizacijose, kuriose žmonės privalo turėti bendrus principus, kad jų darbą lydėtų sėkmė. Kaip penkis rankos pirštus žinau savuosius principus, todėl nepaprastai kruopščiai nugludinau kiekvieną šios knygos sakinį.

Galite rinktis kokius tik norite principus, bet svarbiausia, kad jie būtų autentiški – atspindėtų jūsų tikrąjį charakterį ir vertybes. Gyvenime susidursite su begale pasirinkimų, o pasirenkami variantai atspindės jūsų principus, taigi, netrukus ir jus supantys žmonės ims suprasti, kokiais principais vadovaujatės. Blogiausia, jei būsite nenuoširdus, – prarasite žmonių pasitikėjimą ir savigarbą. Privalote aiškiai išdėstyti savo principus ir juos patvirtinti poelgiais. Jeigu žodžiai skiriasi nuo darbų, turėtumėte tai paaiškinti – geriausia raštu, nes taip patobulinsite rašytinius principus.

Prieš pasakodamas jums apie savuosius principus, noriu iškart pasakyti – nesitikiu, kad seksite jais aklai. Priešingai, noriu, kad kritiškai vertintumėte kiekvieną žodį, atsargiai ir apgalvotai išsirinktumėte sau tinkamiausius principus.

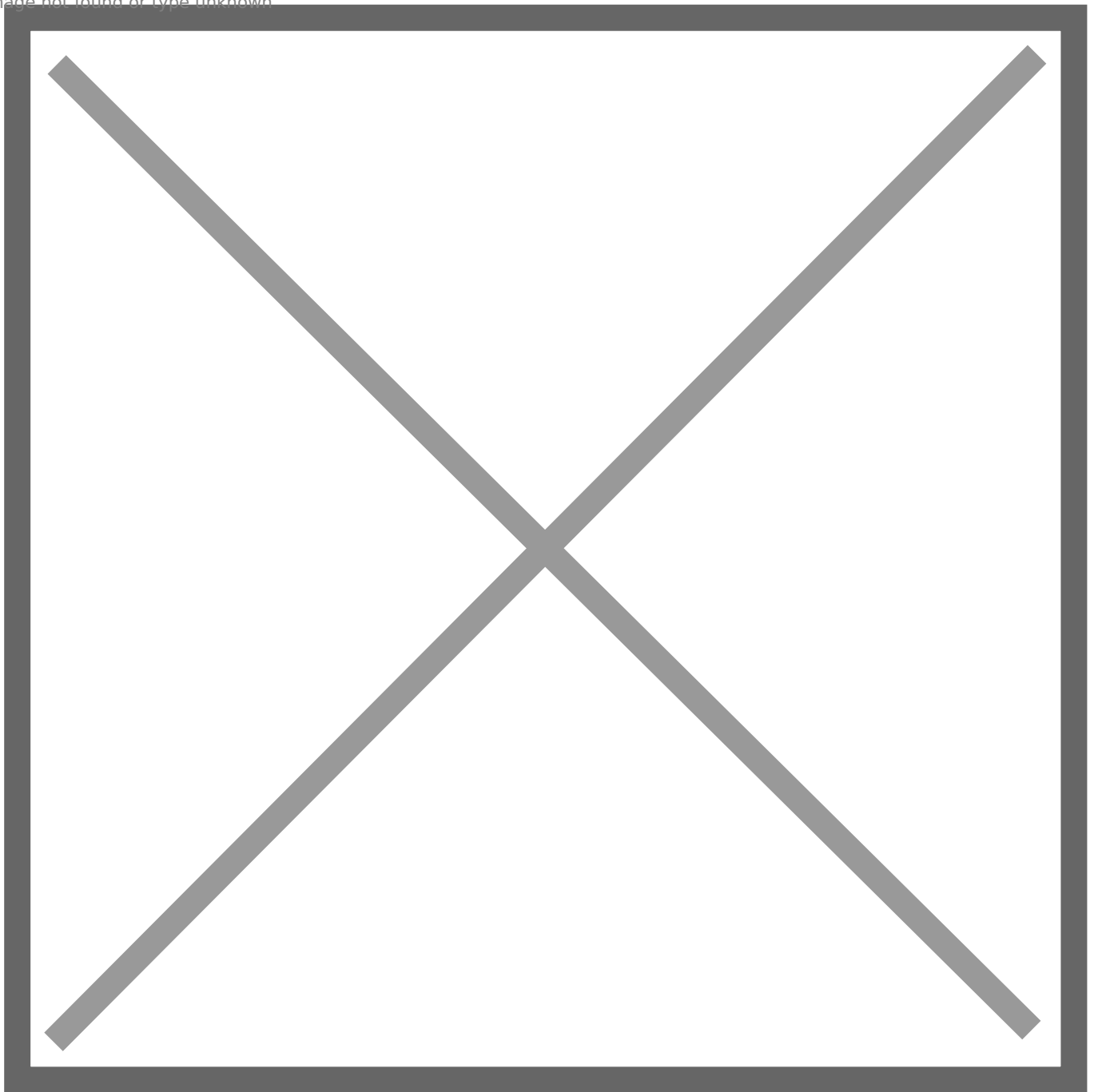
MANO PRINCIPAI: KAIP AŠ JUOS IŠSIUGDŽIAU

Principus išsiugdžiau per visą gyvenimą, daugybę kartų klysdamas ir ilgai mąstydamas apie savo klaidas. Nuo pat vaikystės buvau smalsus, savarankiškas mąstytojas, nuolat prisigalvodavęs nutrūktgalviškų tikslų. Iš jaudulio virpančia širdimi įsivaizduodavau trokštamus

dalykus, patyriau keletą apmaudžių nesėkmių, mėgindamas juos gauti, išsiugdžiau principus, apsaugojusius mane nuo tų pačių klaidų kartojimo, tik tada keičiausi ir tobulėjau, todėl galėjau planuoti ir siekti gerokai ambicingesnių tikslų – daryti tai greitai ir dažnai. Taigi, man gyvenimas atrodo kaip ciklas, kurį pamatysite kitame puslapyje.

Manau, kad pagrindinė sėkmės sąlyga slypi žinojime, kaip siekti kuo daugiau ir tinkamai išgyventi nesėkmes. Sakydamas „tinkamai išgyventi nesėkmes“, turiu galvoje patirtas skaudžias nesėkmes, kurios virsta didžiulėmis pamokomis, bet ne tuos žlugimus, palaužiančius mus taip, kad iškrintame iš žaidimo.

Image not found or type unknown



Pagal tai, koks buvau ir ką dariau, šis mokymosi ir tobulėjimo kelias man tiko labiausiai. Visuomet turėjau blogą mechaninę atmintį ir nemėgau vykdyti kitų žmonių nurodymų, bet man ypač patikdavo pačiam išsiaiškinti, kaip veikia pasaulis. Dėl blogos atminties nekenčiau

mokyklos, tačiau būdamas dvylikos nepaprastai susidomėjau prekyba rinkose. Jeigu norite uždirbti pinigų prekiaudamas rinkoje, turite būti savarankiškas mąstytojas, kuris užginčija vienbalsiai priimtus sprendimus ir yra teisus. Tai vyksta todėl, kad vienbalsiai priimti sprendimai yra įskaičiuoti į kainą. Neišvengiamai daug kartų klysite, tad siekiant sėkmės labai svarbu išmokti tą daryti teisingai. Ta pati taisyklė galioja ir norint tapti sėkmingu verslininku: turite būti savarankiškas mąstytojas, korektiškai užginčijantis vienbalsiai priimtus sprendimus, vadinasi, daug kartų apmaudžiai suklysite. Buvau ir investuotojas, ir verslininkas, tad išsiugdžiau sveiką klydimo baimę ir susikūriau sprendimų priėmimo metodą, kuris padidintų tikimybę, kad esu teisus.

• **Priimkite visapusiškai pasvertus sprendimus**

Mano apmaudžios klaidos padėjo keisti požiūrį iš „Aš žinau, kad esu teisus“ į „Kaip man žinoti, kad esu teisus?“ Tai suteikė nuolankumo, atsivėrusio mano avantiūrizmą. Žinojimas, kad galiu apmaudžiai klysti, ir smalsumas, kodėl kiti protingi žmonės mato pasaulį kitaip, paskatino mane pažvelgti į viską ir jų, ir savo akimis. Tada pamačiau gerokai daugiau aspektų, nei būčiau žiūrėjęs vien savo akimis. Mokymasis pasverti žmonių indėlį, kad galėčiau išsirinkti geriausią – kitaip tariant, kad priimčiau visapusiškai pasvertus sprendimus, – padidino tikimybę, kad pasirodysiu esąs teisus, ir tai buvo nuostabu. Kartu išmokau:

• **Veikti vadovaudamasis principais...**

... kurie išdėstyti taip aiškiai, kad jų logika matoma lyg ant delno, tad jūs ir kiti žmonės gali lengvai įvertinti, ar jūsų žodžiai nesiskiria nuo darbų. Iš patirties žinau, kaip svarbu apsvastyti ir užsirašyti, kokiais kriterijais remdamasis priėmiau sprendimą, tad šis veiksmas tapo mano įpročiu. Bėgant laikui, mano principų kolekcija virto puikiu sprendimų priėmimo receptų rinkiniu. Dalydamasis jais su žmonėmis savo bendrovėje „Bridgewater Associates“ ir kviesdamas juos išmėginti principus praktikoje, nuolat tobulinau ir pildžiau šią kolekciją. Tiesą sakant, man pavyko taip išstobulinti principus, kad supratau, kaip svarbu yra...

• **Sisteminti savo sprendimų priėmimo procesą**

Supratau, kad galiu tai padaryti, sprendimų priėmimo kriterijus paversdamas algoritmais kompiuteryje. Naudodamasis abiem sprendimų priėmimo sistemomis – savo galva ir kompiuteriu – pastebėjau, kad kompiuteris tai gali atlikti daug geriau, nes jis pajėgia apdoroti nepalyginti daugiau informacijos, viską daro daug greičiau ir nesivadovauja emocijomis. Ši sistema ilgainiui padėjo man ir žmonėms, su kuriais dirbau, sukaupti žinių apie mūsų sprendimų priėmimą ir pagerinti kolektyvinių sprendimų kokybę. Supratau, kad tokios sprendimų priėmimo sistemos, ypač visapusiškai pasvertos, yra nepaprastai galingos ir netrukus pakeis sprendimus priimančius žmones visame pasaulyje. Toks mūsų principais pagrįstas požiūris ne tik pagerino ekonominius, investavimo ar vadybos sprendimus – jis padėjo priimti teisingesnius sprendimus visose gyvenimo srityse.

Visai nesvarbu, ar jūsų pačių principai yra kompiuterizuoti, sistemizuoti. Svarbiausia, kad apsibrėžtumėte savo principus ar, dar geriau, juos užsirašytumėte, ypač jei dirbate su kitais žmonėmis.

Būtent toks požiūris ir jo sugeneruoti principai, bet ne aš pats, pavertė mane, paprastą vidurinėsios klasės vaikį iš Long Ailando, sėkmingu verslininku, jeigu vertinsime pagal visus tradicinius sėkmės rodiklius: savo dviejų miegamųjų bute įkūriau bendrovę ir paverčiau ją viena iš penkių sėkmingiausių privačių JAV bendrovių (*Fortune* duomenimis), tapau vienu iš šimto turtingiausių žmonių pasaulyje (*Forbes* duomenimis), be to, esu laikomas vienu iš šimto įtakingiausių žmonių pasaulyje (*Time* duomenimis). Principai kilstelėjo mane į tokią vietą, iš kurios sėkmę ir gyvenimą pamačiau visiškai kitaip, nei įsivaizdavau anksčiau; jie padėjo man atrasti prasmingą veiklą ir sukurti tvirtus, prasmingus santykius, kuriuos aš vertinu daug labiau nei įprastinius sėkmės atvejus. Principai man ir mano bendrovei „Bridgewater“ suteikė gerokai daugiau, nei kada nors svajoju.

Dar visai neseniai nenorėjau dalytis principais už bendrovės „Bridgewater“ ribų, nes nemėgau viešumo, be to, man atrodė įžūloka pasakoti kitiems, kokiais principais reikėtų vadovautis, tačiau „Bridgewater“ sėkmingai išlikus per 2008–2009 metų krizę, daug žiniasklaidos dėmesio sulaukiau ne tik aš, bet ir mano principai, ir išskirtinis bendrovės valdymas. Dauguma istorijų buvo iškraipytos besivaikant sensacijų, tad 2010-aisiais paskelbiau savo principus mūsų interneto tinklalapyje, kad žmonės galėtų patys juos įvertinti. Mano nuostabai, jie buvo parsisiųsti daugiau nei tris milijonus kartų, o mane užplūdo padėkos laišakai iš viso pasaulio.

Atskleisiu juos dviejose knygose: Gyvenimo ir Darbo principus vienoje, Ekonomikos ir Investavimo – kitoje.

ŠIOS KNYGOS STRUKTŪRA

Didžiąją savo, kaip suaugusiojo, gyvenimo dalį praleidau galvodamas apie Ekonomiką ir Investavimą, tad planavau šiuos principus išdėstyti pirmiausia. Vis dėlto nusprendžiau pradėti nuo Gyvenimo ir Darbo principų, nes jie visapusiškesni, be to, savo akimis mačiau, kaip sėkmingai jais vadovaujasi kiti žmonės, neatsižvelgiant į einamas pareigas ir karjerą. Kadangi šie principai puikiai vieni kitus papildė, jie aprašyti vienoje knygoje, kurios pradžioje pateikiama ir trumpa mano autobiografija „Kas aš esu“.

Pirmoji dalis: Kas aš esu

Šioje dalyje dalijuosi su jumis savo patirtimi ir, svarbiausia, savo klaidomis, be kurių nebūčiau atradęs savo principų, kuriais pagrįsta mano sprendimų priėmimo sistema. Tiesą sakant, vis dar abejoju, ar verta pasakoti savo paties istoriją, nes ji gali atitraukti jūsų dėmesį nuo principų ir juos sąlygojančio amžino priežastinio ryšio. Todėl nesupyksiu, jeigu šią knygos dalį nuspręsite praleisti. O jeigu skaitysite, pabandykite įdėmiau pažvelgti ne į mane ir mano istoriją, bet į principų, apie kuriuos kalbu, logiką ir esmę. Galvokite apie juos, pasverkite ir nuspręskite, ar jie apskritai tiktų jums ir jūsų gyvenimo aplinkybėms – ir, svarbiausia, ar jie galėtų padėti jums pasiekti savo tikslus, kad ir kokie jie būtų.

Antroji dalis: Gyvenimo principai

Šioje dalyje išdėstyti pagrindiniai principai, kuriais visur ir visada vadovaujuosi. Išsamiau paaiškinsiu, kaip jie taikomi šiame pasaulyje, asmeniniame gyvenime ir santykiuose, versle, politikoje ir, žinoma, bendrovėje „Bridgewater“. Supažindinsiu jus su savo sukurtu Penkių žingsnių procesu, padedančiu siekti tikslų ir sumaniai rinktis; taip pat pasidalysiu savo įgytomis žiniomis apie psichologiją ir neurologiją bei paaiškinsiu, kaip taikau šias žinias asmeniniame gyvenime ir darbe. Tai pagrindinė šios knygos dalis, nes ji parodo, kad šiuos principus gali pritaikyti beveik kiekvienas ir beveik visose srityse.

Trečioji dalis: Darbo principai

Šioje dalyje išsamiai atskleisiu, kaip neįprastai dirbame bendrovėje „Bridgewater“. Paaiškinsiu, kaip sujungėme savo principus ir įtvirtinome idėjų meritokratijos¹ modelį, leidžiantį prasmingai dirbti ir kurti tvirtus, prasmingus santykius darbe, remiantis *visišku atvirumu* ir *absoliučiu skaidrumu*. Parodysiu, kaip visa tai veikia „skruzdėlės“ lygmenyje ir kaip šį modelį pritaikyti praktiškai bet kuriai organizacijai, kad ji dirbtų efektyviau. Pamatysite, kad esame tiesiog grupė žmonių, kurie viso labo nori puikiai atlikti savo darbą ir pripažįsta, kad daugiau nežino, nei žino. Mes manome, kad apgalvotas, emocijomis nenuspalvintas savarankiškų mąstytojų nesutarimas gali virsti visapusiškai pasvertų sprendimų priėmimo procesu, kuris bus logiškesnis ir efektyvesnis negu pavienių sprendimų visuma. Grupės galia yra nepalyginamai didesnė už individo, tad manau, kad šie darbo principai yra netgi svarbesni už gyvenimo principus, kuriais jie remiasi.

Kas bus išleista po šios knygos

Po spausdintinės knygos pasirodys interaktyvi knyga – programėlė, kurioje bus vaizdo medžiagos ir įtraukiosios patirties pavyzdžių, kad jūsų mokymasis labiau sietųsi su praktika. Programėlė, bendraudama su jumis ir geriau jus pažindama, galės pasiūlyti asmeninių patarimų.

Po šios knygos ir programėlės pasirodys dar vienas knygos tomas, kuriame bus aprašyti Ekonomikos ir Investavimo principai. Tai bus tie principai, kurių veikimas man absoliučiai pasiteisino ir kurie, tikiu, atitinkamose srityse galėtų padėti ir jums.

Tada nebeliks patarimų, kuriuos galėčiau duoti jums ir kurie nebūtų paminėti šiose dviejose knygose. Taigi šio gyvenimo etapo misiją būsiu įvykdęs.

¹ Idėjų meritokratija (angl. „merit“ – nuopelnas, privalumas, liet. „meritokratija“ reiškia „privalumų galia“) – knygos autoriaus išpopuliarintas terminas, reiškiantis aplinką, kurioje laimi geriausia idėja. Žmonės praktikuoja apgalvotus prieštaravimus vienas su kitu, išklauso priešingus požiūrius ir tada bendrai susitaria dėl geriausios idėjos. Geriausia idėja tampa geriausia pagal kiekybę ir kokybę, o ne pagal tai, kas ją pasiūlo (*vert. pastaba*).