ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ

Կյանքում և գործում

RAY DALIO

PRINCIPLES

Life and Work

ՌԵՅ ԴԱԼԻՈ

ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ

Կյանքում և գործում

Թարգմանությունն անգլերենից՝
Աստղիկ Աթաբեկյանի

new
ԵՐԵՎԱՆ
2025

ՀՏԴ 336:159.923
ԳՄԴ 65.26:88.332.0
Դ 132

Դալիո Ռեյ
Դ 132 Սկզբունքներ: Կյանքում և գործում / Ռ. Դալիո.- Եր.:
Newmag, 2025.- 580 էջ:

Հեղինակը ներկայացնում է իր մշակած սկզբունքները, որոնք իրեն օգնել են հասնել բացառիկ արդյունքների կյանքում և բիզնեսում: Գիրքն արժեքավոր ուղեցույց է թե՛ անհատների, թե՛ կազմակերպությունների համար: Դալիոն բացահայտում է ճշմարտության և թափանցիկության վրա հիմնված յուրահատուկ մշակույթի ստեղծման գաղտնիքները: Նա ցույց է տալիս, թե ինչպես կարելի է համակարգել կյանքի տարբեր ոլորտները՝ դրանք դարձնելով հասկանալի և կառավարելի: Գիրքը հարուստ է որոշումների կայացման, թիմերի ղեկավարման և խոչընդոտների հաղթահարման գործնական խորհուրդներով:

ՀՏԴ 336:159.923
ԳՄԴ 65.26:88.332.0

Գլխավոր հովանավոր՝
«Արմբրոկ» ներդրումային ընկերություն
armbrok.am

ISBN 978-9939-967-68-4

PRINCIPLES - Copyright © 2017 by Ray Dalio
This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency
Ռեյ Դալիո «Սկզբունքներ» © 2025, «Նյու Մեգ» ՍՊԸ

Այս գրքի հայերեն թարգմանության և հրատարակության իրավունքները պատկանում են «Նյու Մեգ» ՍՊԸ-ին: Իրավունքները ձեռք են բերվել Levine Greenberg Rostan գրական գործակալության հետ կնքած պայմանագրով:

Ռեյ Դալիոն ինձ համար մի մեծ զանձարան է եղել անգին խորհուրդ-ների և գաղափարների, որոնք հիմա «Սկզբունքներում» են:

Բիլ Գեյթս

Իրոք, բացառիկ գիրք է: Գրքի էջերում կգտնեք տարբերակման սկզբունքներ և գաղափարներ: Ինձ դուր է գալիս, թե Ռեյն ինչ նրբությամբ է միահյուսում իր պատմությունն ու կյանքը:

Թոնի Ռոբինս

Բովանդակություն

Ներածություն 9

Մաս I. Իմ արմատները 19

1. Արկածն է կանչում. 1949-1967 21
2. Անցնելով շեմը. 1967-1979 26
3. Իմ անդունդը. 1979-1982 43
4. Փորձությունների իմ ճանապարհը. 1983-1994 57
5. Գերագույն բարիքը. 1995-2010 89
6. Ընծայի վերադարձը. 2011-2015 116
7. Իմ վերջին տարին և մեծագույն խնդիրը. 2016-2017 146
8. Հետադարձ հայացք՝ ավելի բարձրից 150

Սկզբունքներ 154

Մաս II. Կյանքի սկզբունքներ 157

1. Ընդունե՛ք իրականությունը և հաշվի՛ առեք այն 158
2. 5 քայլ՝ կյանքից ստանալու համար այն, ինչ ուզում եք 192
3. Եղե՛ք արմատապես լայնախոհ 206
4. Ընդունե՛ք, որ մարդիկ տարբեր կերպ են «կառուցված» 228
5. Սովորե՛ք արդյունավետ կայացնել որոշումները 262

Ամփոփում և կյանքի սկզբունքների ցուցակ 295

Մաս II. Աշխատանքի սկզբունքներ 305

Աշխատանքի սկզբունքների ամփոփում և ցանկ 306

Ճիշտ կորպորատիվ մշակույթ ձևավորելու համար. 352

1. Վստահե՛ք արմատական ճշմարտությանը և արմատական թափանցիկությանը 355

2. Նպաստե՛ք իմաստալից աշխատանքին և իմաստալից հարաբերություններին 370
3. Ստեղծե՛ք մշակույթ, որտեղ սխալվելն ընդունելի է, սխալներից դասեր քաղելը՝ անընդունելի 379
4. Մնացե՛ք նույն գծի վրա 386
5. Որոշումները կայացրե՛ք ըստ արժանահավատության 401
6. Սովորե՛ք հաղթահարել տարաձայնությունները 416

Արժանավոր մարդկանց գտնելու համար... 425
7. Հիշե՛ք. ՈՎ-ը ավելի կարևոր է, քան ԻՆՉ-ը 428
8. Աշխատանքի ընդունե՛ք արժանի մարդկանց, որովհետև անարժաններին ընդունելու հետևանքները ծանր են 433
9. Մշտապես կրթե՛ք, ստուգե՛ք, գնահատե՛ք և դասակարգե՛ք մարդկանց . 448

Ձեր մեխանիզմը կառուցելու և զարգացնելու համար... 472
10. Նպատակին հասնելու համար ղեկավարե՛ք այնպես, ասես մեխանիզմ եք կառավարում 475
11. Ընդունե՛ք խնդիրները և մի՛ հանդուրժեք դրանք 500
12. Սահմանե՛ք խնդիրները, որ գտնեք դրանց պատճառները 508
13. Կատարելագործե՛ք մեխանիզմը, որպեսզի շրջանցեք խնդիրները ... 521
14. Արե՛ք այն, ինչ վճռել եք 544
15. Կիրառե՛ք գործիքներ և ստուգված ընթացակարգեր՝ աշխատանքը կանոնակարգելու համար 549
16. Եվ ի սե՛ր Աստծո, մի՛ թերագնահատեք կառավարումը 554
Աշխատանքի սկզբունքներ. ի մի բերելով 561

Երախտագիտության խոսք 564
Հեղինակի մասին 567
Եզրակացություն 568
Հավելված 569
Գործիքներ և ընթացակարգեր՝ Bridgewater-ի գաղափարների մերիտոկրատիայի համար 569
Գրականություն 578

Բարբարային՝ իմ կեսին, որն ավելի քան
քառասուն տարի լրացնում է ինձ:

Ներածություն

Մինչև ձեզ կհայտնեմ մտքերս, ասեմ, որ «թանձրամիտ եմ» և չգիտեմ շատ բաներ, որոնք պետք է իմանայի: Կյանքում իմ գրանցած հաջողությունն էլ մեծապես գրանցել են ոչ այնքան իմացածս գործադրելով, որքան *չիմացածս* հաղթահարելով: Ահա ամենակարևոր բանը, որ սովորել եմ. կյանքին մոտենալ այնպիսի սկզբունքներով, որոնք օգնում են հասկանալ, թե ինչն է ճիշտ, և ինչպես վարվել ստեղծված իրավիճակում:

Ես ներկայացնում եմ այս սկզբունքները, որովհետև կյանքիս այս փուլում ուզում եմ ոչ թե ինքս հաջողակ լինել, այլ ուրիշներին մղել հաջողության: Այս սկզբունքները մեծապես օգնել են ինձ և ուրիշներին, ուստի ցանկանում եմ փոխանցել ձեզ: Ինքներդ որոշեք՝ իրականում որքա՛ն արժեքավոր են, և եթե արժեքավոր են, ինչպե՛ս եք կիրառելու:

Սկզբունքները հիմնարար ճշմարտություններ են, որոնք վարքագծի հիմք են և թույլ են տալիս կյանքից ստանալ այն, ինչ ուզում եք: Կարող եք դրանք նորից ու նորից կիրառել նույնանման իրավիճակներում և հասնել ձեր նպատակներին:

Ամեն ոք ամեն օր բախվում է բազմազան իրավիճակների: Եթե սկզբունքներ չունենայինք, ստիպված կլինեինք կյանքի՝ մեզ ուղարկած յուրաքանչյուր իրավիճակի արձագանքել այնպես, ասես առաջին անգամ ենք բախվում դրան: Եթե խմբավորենք իրավիճակները և առաջնորդվենք դրանք կարգավորելու սկզբունքներով, արագ կկայացնենք ավելի արդյունավետ որոշումներ և կբարելավենք կյանքի որակը: Սկզբունքների հրաշալի բույլ ունենալը հավասար է հաջողության բաղադրատոմսերի լավ ժողովածու ունենալուն: Բոլոր հաջողակ մարդիկ գործում են սկզբունքներով, որոնք նրանց օգնում են հաջողակ լինել, թեպետ հաջողակ լինելու բաղադրատոմսերը խիստ տարբեր են, հետևաբար տարբեր են նաև սկզբունքները:

Լինել սկզբունքային նշանակում է մշտապես առաջնորդվել սկզբունքներով, որոնք կարելի է հստակ բացատրել: Դժբախտաբար, մարդկանց մեծ մասը չի կարող այդպես վարվել: Մարդիկ շատ հազվադեպ են գրի առնում իրենց սկզբունքները և ներկայացնում դրանցով: Ափսո՜ս: Կցանկանայի իմանալ, թե ինչ սկզբունքներով են առաջնորդվել Ալբերտ Էյնշտեյնը, Սթիվ Ջոբսը, Ուինստոն Չերչիլը, Լեոնարդո դա Վինչին և մյուսները, որպեսզի հստակ հասկանամ, թե ինչի էին ձգտում նրանք և ինչպես հասան նպատակներին: Կուզեի համեմատել նրանց տարբեր մոտեցումները: Կցանկանայի պարզել, թե ո՛ր սկզբունքներն են առավել կարևոր քաղաքական գործիչների համար, որոնք ակնկալում են ստանալ իմ քվեն, և մյուսների համար, որոնց որոշումներն ազդում են ինձ վրա: Կա՞ն ընդհանուր սկզբունքներ, որոնք միավորում են մեզ և դարձնում ընտանիք, համայնք, ազգ, ընկերախումբ՝ անկախ ազգային պատկանելությունից: Թե՞ կան հակադիր սկզբունքներ, որոնք բաժանում են մեզ: Ի՞նչ են սկզբունքները: Եկեք մանրամասնենք: Մեր ժամանակներում հատկապես կարևոր է սկզբունքները հստակեցնելը:

Հույս ունեմ, որ այս գիրքը ձեզ և մյուսներին կմղի բացահայտել ձեր իսկ սկզբունքները, իդեալական տարբերակում՝ գրի առնել դրանք: Այն ձեզ և մյուսներին թույլ կտա հստակեցնել սկզբունքները և ավելի լավ հասկանալ միմյանց, հնարավորություն կտա շտկել ու փորձի արդյունքում խորհրդածել սկզբունքների շուրջ, ինչն էլ կօգնի կայացնել ավելի արդյունավետ որոշումներ, մարդիկ էլ ավելի լավ կհասկանան ձեզ:

Սեփական սկզբունքներ

Մեր սկզբունքները ձևավորվում են տարբեր կերպ: Երբեմն դրանց հասնում ենք սեփական փորձով ու խորհրդածություններով: Երբեմն ստանում ենք ուրիշներից, օրինակ՝ մեր ծնողներից, կամ որդեգրում սկզբունքների ամբողջական փաթեթ, օրինակ՝ կրոնների և իրավական համակարգերի տեսքով:

Յուրաքանչյուր ոք բացառիկ է իր նպատակներով և բնույթով, ուստի պետք է ընտրենք դրանց համապատասխան սեփական սկզբունքներ: Անշուշտ, վատ չէ կիրառել ուրիշներինը, թեև սկզբունքները կուրորեն և

առանց մտածելու որդեգրելու դեպքում վտանգ կա, որ ձեր գործողությունները չեն համապատասխանի ձեր նպատակներին և էությանը: Միևնույն ժամանակ, դուք, ինչպես ես, հավանաբար չգիտեք ամենը, ինչ անհրաժեշտ է իմանալ, և խելամիտ կլինի ընդունել այդ փաստը: Եթե ունակ եք ինքնուրույն մտածել՝ միևնույն ժամանակ լինելով լայնախոհ և հստակ հասկանալով, թե որն է ձեզ համար լավագույն որոշումը, ապա խիզախություն հավաքեք և իրագործեք այն. առավելագույն կերպով կօգտագործեք ձեր ներուժը: Եթե ոչ, ապա հարկ է մտորել պատճառների մասին, որովհետև դա ամենայն հավանականությամբ լրջագույն խոչընդոտ է կյանքից ձեր ուզածը ստանալու ճանապարհին:

Այդ մտորումները մեզ հանգեցնում են առաջին սկզբունքին.

- **Մտածե՛ք և որոշե՛ք, թե 1) ինչ եք ուզում, 2) ինչն է ճիշտ, և 3) ինչ պետք է անել՝ 2-րդ կետից 1-ինին հասնելու համար...**

...և դա արեք խոնարհությամբ և լայնախոհությամբ, որպեսզի ընտրեք ձեզ հասանելի լավագույն տարբերակը: Հստակ սկզբունքներ ունենալը կարևոր է, որովհետև դրանք մշտապես ազդելու են մեր կյանքի բոլոր ոլորտների վրա: Օրինակ՝ երբ հարաբերություններ հաստատեք ուրիշների հետ, ձեր և նրանց սկզբունքները կվճռեն ձեր փոխհարաբերությունների բնույթը: Ընդհանուր արժեքներ և սկզբունքներ ունեցող մարդիկ լեզու են գտնում իրար հետ: Ընդհանուր արժեքներ և սկզբունքներ չունեցողների միջև մշտապես տարընթերցումներ և հակամարտություններ են լինում: Մտածեք ձեր ամենամտերիմ մարդկանց մասին. նրանց արժեքները համընկնո՞ւմ են ձերին: Դուք գոնե գիտե՞ք՝ ինչ արժեքներ կամ սկզբունքներ են նրանք դավանում: Շատ հաճախ հարաբերություններում մարդկանց սկզբունքները հստակ չեն նշվում: Սա հատկապես խնդրահարույց է կազմակերպություններում, որտեղ հաջողակ լինելու համար մարդիկ պետք է ունենան ընդհանուր սկզբունքներ: Եվ քանի որ ցանկանում էի, որ սկզբունքներս բյուրեղի պես հստակ լինեն, երկար տքնել եմ այս գրքի յուրաքանչյուր նախադասության վրա:

Ձեր ընտրած սկզբունքները կարող են լինել այնպիսին, ինչպիսին ուզում եք, միայն թե վավերական լինեն, այսինքն՝ արտացոլեն ձեր իրական էությունը և արժեքները: Կյանքում կբախվեք միլիոնավոր որոշումներ

կայացնելու անհրաժեշտությանը, և թե ինչպես կկայացնեք դրանք, կախված կլինի սկզբունքներից, ուստի շուտով ձեր շրջապատի մարդիկ կհասկանան, թե իրականում ինչ սկզբունքներով եք առաջնորդվում: Ամենավատը, որ կարող է պատահել, կեղծիքն է, որովհետև եթե կեղծ եք, կկորցնեք մարդկանց վստահությունն ու հարգանքը ձեր հանդեպ: Ուստի հստակ ձևակերպեք սկզբունքները, ապա «խոսքից գործի անցեք»: Անհամաձայնությունների դեպքում հարկ է պարզաբանել դրանք: Դա կարելի է անել գրավոր տարբերակով, որովհետև այդ դեպքում կշտկեք գրավոր սկզբունքները:

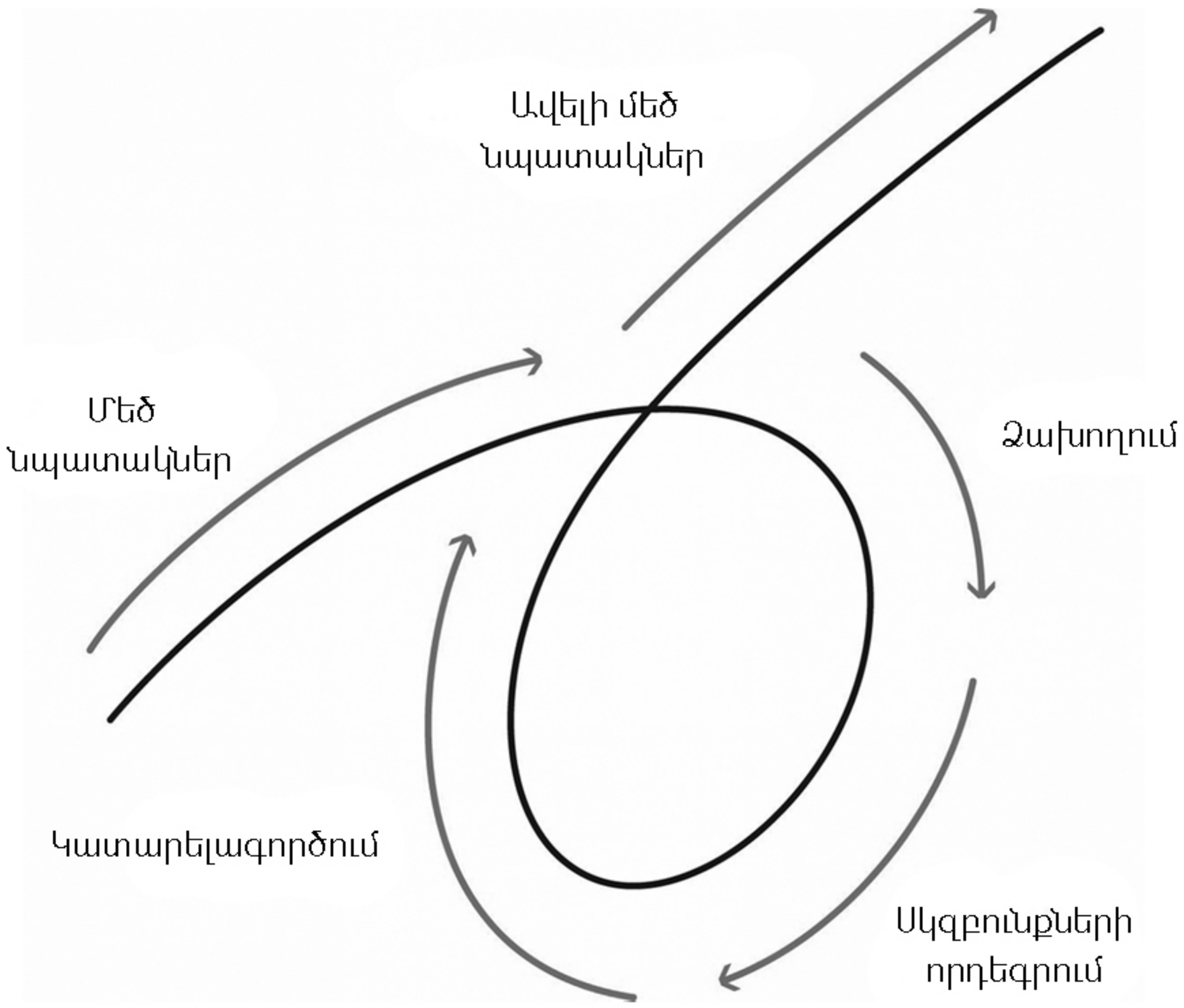
Թեև ներկայացնելու եմ իմ սկզբունքները, սակայն ցանկանում եմ հստակեցնել, որ չեմ ակնկալում, թե կուրորեն կհետևեք դրանց: Հակառակը, ուզում եմ, որ հարցականի տակ դնեք յուրաքանչյուր բառ և ընտրեք դրանցից մի քանիսը, որոնք համապատասխանում են ձեզ:

Իմ սկզբունքները և դրանց հասնելու ճանապարհը

Սկզբունքներս ձևավորել եմ ամբողջ կյանքիս ընթացքում՝ թույլ տալով բազում սխալներ և շատ ժամանակ տրամադրելով դրանց շուրջ խորհրդածումներին: Փոքր տարիքից եղել եմ հետաքրքրասեր, անկախ մտածող, որն ուներ մեծ նպատակներ: Ինձ դուր էր գալիս պատկերացնել այն, ինչին ձգտում էի, ապա եղել են ցավոտ ձախողումներ, մշակել եմ սկզբունքներ, որոնք թույլ չէին տա ապագայում կրկնել սխալները: Ես անվերջ փոխվում ու կատարելագործվում էի, ինչն ինձ թույլ էր տալիս սահմանել ավելի մեծ նպատակներ և գնալ դրանց հետևից ու դա անել վճռականորեն, պարբերաբար և տևականորեն: Ուստի ինձ համար կյանքը նման է այս պատկերին:

Համոզված եմ, որ հաջողության բանալին հետևյալն է՝ սովորել ձգտել ավելիին և գեղեցիկ պարտվել: Գեղեցիկ պարտվել ասելով՝ նկատի ունեմ ցավոտ ձախողումներից փորձ ձեռք բերելու և դասեր քաղելու կարողությունը, ոչ թե վերջնականապես ջախջախվելն ու խաղից դուրս մնալը:

Սովորելու և կատարելագործվելու այս միջոցը լավագույնն է եղել ինձ համար՝ ըստ իմ խառնվածքի և գործունեության բնույթի: Ես միշտ ունեցել եմ մեխանիկական վատ հիշողություն, և ինձ դուր չէր գալիս հետևել



ուրիշների հրահանգներին, բայց սիրում էի ծանրութեթև անել, թե ինչն ինչից է: Վատ հիշողության պատճառով ատում էի դպրոցը, բայց տասներկու տարեկանում սիրահարվեցի ֆոնդային շուկաներին: Շուկայում գումար վաստակելու համար հարկավոր է լինել անկախ մտածող, դեմ գնալ համընդհանուր կարծիքին և ճիշտ դուրս գալ, որովհետև գինն արտացոլում է համընդհանուր կարծիքը: Ցավոք, դուք անխուսափելիորեն և բազմիցս կսխալվեք, ուստի հաջողության հասնելու համար կարևոր է իմանալ, թե ինչպես է պետք վարվել ստեղծված իրավիճակում: Նույն սկզբունքը գործում է նաև հաջողակ ձեռնարկատերերի համար. պետք է լինել անկախ մտածող, որն ընդդիմանում է համընդհանուր կարծիքին և շատ հաճախ ցավալիորեն սխալվում: Ես թե՛ ներդրող եմ, թե՛ ձեռնարկատեր, ունեմ սխալվելու առողջ վախ, ուստի մշակեցի որոշումների կայացման այնպիսի քաղաքականություն, որն առավելագույնի կհասցներ իմ ճշմարտացիության հավանականությունը:

- Որոշումները կայացրեք ըստ արժանահավատության

Ցավոտ սխալներից հետո «Ես գիտեմ, որ ճիշտ եմ» մոտեցումս փոխարինվեց «Ինչպե՞ս հասկանամ, որ ճիշտ եմ» սկզբունքով: Սխալներն ինձ սովորեցրին հավասարակշռել նկրտումներս: Գիտակցումը, որ կարող եմ ցավոտ սխալներ թույլ տալ, և հետաքրքրությունը, թե ինչու ուրիշ խելացի մարդիկ իրավիճակը միանգամայն այլ կերպ էին տեսնում, հուշեցին կյանքը դիտարկել և՛ ուրիշների, և՛ իմ աչքերով: Սա թույլ տվեց տեսնել շատ ավելին, քան եթե դիտարկեի միայն իմ տեսանկյունից: Ուրիշներից ստացած տեղեկությունը գնահատելու և ինձ համար լավագույն տարբերակն ընտրելու (այլ կերպ ասած՝ ըստ արժանահավատության որոշումներ կայացնելու) ունակությունը մեծացրեց ճիշտ որոշումներ կայացնելու հավանականությունը և ոգեշնչեց ինձ: Միևնույն ժամանակ ես սովորեցի.

- Առաջնորդվել սկզբունքներով...

...որոնք այնքան հստակ են ձևակերպված, որ կարելի է հեշտությամբ գնահատել դրանց տրամաբանությունը, և երբ խոսքից անցնես գործի, դա կտեսնեն նաև ուրիշները: Փորձն ինձ սովորեցրեց, թե որքան արժեքավոր է ամեն անգամ որոշում կայացնելիս վերլուծել և գրի առնել իմ չափանիշները, ուստի դա վերածվեց սովորության: Ժամանակի ընթացքում սկզբունքների իմ հավաքածուն նմանվեց որոշում կայացնելու բաղադրատոմսերի ժողովածուի: Իմ ընկերության՝ Bridgewater Associates-ի աշխատակիցներին առաջարկելով օգնել ինձ գործնականում փորձարկել սկզբունքներս՝ ես անդադար կատարելագործում և զարգացնում էի դրանք: Իրականում այն աստիճան կատարելագործեցի, որ ակնհայտ դարձավ, թե ինչքան կարևոր է.

- Համակարգել որոշումների կայացումը:

Ես հասկացա, որ դա հնարավոր է անել՝ որոշումների կայացման իմ չափանիշներն արտահայտելով ալգորիթմների տեսքով, որոնք կարող էի

ներբեռնել մեր համակարգիչներ: Կողք կողքի ղեկավարելով որոշումների կայացման երկու համակարգ (այսինքն՝ իմը՝ գլխիս մեջ և համակարգչում)՝ հասկացա, որ համակարգիչը կարող է ինձնից ավելի լավ որոշումներ կայացնել, որովհետև այն ի վիճակի է մշակել շատ ավելի մեծ քանակով տեղեկություն, քան ես, և դա անել ավելի արագ ու առանց հույզերի: Այս հանգամանքն ինձ ու ինձ հետ աշխատող մարդկանց թույլ տվեց ժամանակի ընթացքում ամրապնդել մեր ընկալումները և բարձրացնել հավաքական որոշումներ կայացնելու որակը: Ես բացահայտեցի, որ որոշումների կայացման այսպիսի համակարգերը (հատկապես երբ դրանք հիմնված են արժանահավատության սկզբունքի վրա) անսահման հզոր են և շուտով հիմնովին կփոխեն ամբողջ աշխարհում բոլոր տեսակի որոշումների կայացումը: Որոշումների կայացման այս մոտեցումը ոչ միայն բարեփոխել է մեր տնտեսական, ներդրումային և կառավարչական որոշումները, այլև նպաստել մեր կյանքի բոլոր ոլորտներում ավելի արդյունավետ որոշումների կայացմանը:

Մեր սկզբունքները համակարգված և թվայնացվա՞ծ են. սա երկրորդական խնդիր է: Ամենակարևորն այն է, որ մշակես սեփական սկզբունքներդ, իդեալական տարբերակում գրի առնես դրանք, հատկապես եթե աշխատում ես թիմով:

Հենց այս մոտեցման և սկզբունքների, ոչ թե իմ բացառիկության շնորհիվ էր, որ ես, լինելով Լոնգ Այլենդի սովորական ընտանիքի երեխա, հնարավորություն ունեցա հաջողակ դառնալ մի շարք պայմանական չափանիշներով: Օրինակ՝ ընկերություն հիմնել երեքսենյականոց բնակարանում և այն դարձնել ԱՄՆ հինգերորդ ամենակարևոր մասնավոր ընկերությունը (ըստ Fortune-ի), ճանաչվել աշխարհի հարյուր ամենահարուստ (ըստ Forbes-ի) և հարյուր ամենաազդեցիկ մարդկանցից մեկը (ըստ Time-ի): Սկզբունքներիս շնորհիվ հայտնվեցի հաստատուն դիրքում, որտեղից հաջողությունն ու կյանքը տեսա այլ կերպ, քան պատկերացնում էի. սկզբունքներն ինձ պարգևեցին իմաստալից աշխատանք և բովանդակալից հարաբերություններ, որոնք ավելի եմ գնահատում, քան պայմանական հաջողություններս: Դրանք ինձ ու Bridgewater-ին տվեցին շատ ավելին, քան երբևէ երազել էի:

Մինչև վերջերս չէի ցանկանում Bridgewater-ից դուրս ներկայացնել այս սկզբունքները, որովհետև չեմ սիրում հանրային ուշադրություն, և

ամբողջական գիրքն այստեղ է՝
Bookmark