

SISSEJUHATUS

Enne oma seisukohtade kirjeldamist tahan ühe asja selgeks teha: ma olen lollpea, kes ei tea paljutki sellest, mida peaksin teadma. Kõik saavutused elus võlgnen ma pigem teadmisele, kuidas hakama saada sellega, mida ma *ei tea*, mitte niivõrd sellele, mida ma tean. Õpitust olulisim on põhimõtetest lähtuv ellusuhtumine, mis aitab mul selgeks teha, mis on tõsi ja kuidas seda arvestades tegutsemist jätkata.

Annan need põhimõtted edasi, sest olen nüüd eluetapis, kus soovin aidata teistel saada edukaks, mitte ise veel edukam olla. Kuna need põhimõtted on mind ja teisi nii palju aidanud, tahan neid jagada. Jääb sinu otsustada, kui väärtuslikud need tegelikult on ja mida (kui üldse midagi) nendega teha tahad.

Põhimõtted on põhjanevad tõesed, mis moodustavad vundamendi elus soovitud saavutada võimaldavale käitumisele. Neid võib eesmärkide saavutamiseks sarnastes olukordades üha uuesti rakendada.

Me kõik seisame iga päev silmitsi loendamatu olukordadega, millele peame reageerima. Ilma põhimõteta reageeriksime igale elu poolt meie ette paisatud sündmusele kui üksikjuhtumile, otsekui kogeksime igapäev neist esimest korda. Kui me selle asemel liigitame olukorrad tüüpide järgi ja meil on neis tegutsemiseks head põhimõtted, teeme kiiremini häid otsuseid ning tänu sellele elame paremini.

Hea põhimõtete kogumik on nagu käepärane retseptikogu edu saavutamiseks. Kõik edukad inimesed toimivad edukuse põhimõtete järgi, kuigi igaüks neist soovib edukas olla eri valdkonnas, ja seetõttu erinevad ka nende põhimõtted.

Põhimõttekindel olemine tähendab pidevalt tegutseda lihtsalt selgitatavate põhimõtete järgi. Paraku ei saa suurem osa inimesi sellega hakkama. Ning eriti harva kirjutavad inimesed põhimõtted üles ja jagavad neid. Sellest on kahju. Tahaksin väga teada, milliseid põhimõtteid järgisid Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci ja teised, et taipaksin täpselt, mille poole nad püüdisid ja kuidas nad eesmärgi saavutasid, ning saaksin nende hoiakuid võrrelda. Soovin teada, millised põhimõtted on kõige olulisemad mu häält püüdvatele poliitikutele ja kõigile teistele, kelle otsused mind mõjutavad. Kas meil on ühised meid siduvad põhimõtted – perekonna, kogukonna, rahvuse, eri rahvustest sõpradena? Või on meie põhimõtted vastandlikud, meid üksteisest lahutavad? Millised need on? Olgem täpsed. Praegu on aeg, mil meie jaoks on eriti oluline oma põhimõtted selgeks teha.

Loodan, et selle raamatu lugemine innustab sind ja teisi avastama enda jaoks põhimõtteid allikatest, mida ise pead parimateks, ja ideaalis need kirja panema. Nõnda tehes aitad endal ja teistel oma põhimõtetes selgust saada ning üksteist paremini mõista. See laseb sul põhimõtteid uute kogemuste valguses täpsustada ja nende üle mõtiskleda, see omakorda aitab sul langetada paremaid otsuseid ning end hõlpsamini arusaadavaks teha.

OMA PÕHIMÕTTED

Jõuame isiklike põhimõtete ni mitut moodi. Mõnikord kujunevad need kogemuste ja mõtiskluste kaudu. Mõnel juhul võtame põhimõtteid üle teistelt, näiteks vanematelt, või aktsepteerime terviklikke põhimõttekogumeid, nagu religioonide ja õigusraamistiku omi.

Kuna igal inimesel on oma eesmärgid ja oma loomus, peab igaüks meist valima endale sobivad põhimõtted. Teiste põhimõtete kasutamine ei ole ilmtingimata halb, aga põhimõtete omaksvõtt neid korra-

likult läbi mõtlemata tekitab riski käituda enda eesmärkide ja loomuse vastaselt. Samas ilmselt ei tea sa – nagu minagi – kõike, mida peaksid teadma, ja oleks tark tegu selle asjaoluga leppida. Kui suudad ise-
seisvalt, aga avatud meele ja selge peaga välja mõelda parima toimimis-
viisi ja sul on julgust see teoks teha, saavutad elus kõige rohkem. Kui sa seda ei suuda, peaksid analüüsima selle põhjuseid, sest ilmselt just need takistavad sul elust võtta rohkem seda, mida soovid.

Nõnda jõuangi oma esimese põhimõtte juurde.

- **MÕTLE ENDA JAOKS SELGEKS JA OTSUSTA:**
 - 1) MIDA SA TAHAD; 2) MIS ON TÕSI JA**
 - 3) MIDA SA PEAKSID TEGEMA, ET JÕUDA****NUMBER ÜHENI NUMBER KAHE ARVESTADES ...**

... ning tee seda enda piiratust tunnistades ja avatud meelega, arvestades parimate endale teadaolevate seisukohtadega. Oluline on olla põhimõtetes veendunud, sest need mõjutavad iga su elu valdkonda palju kordi päevas. Näiteks kelle-
gagi suhtlemist alustades määravad nii sinu kui ka teise inimese põhi-
mõtted, kuidas te teineteist vastamisi mõjutate. Ühiste väärtuste ja
põhimõtetega inimesed saavad hakkama. Inimesed, kellel niisugust
ühisosa ei ole, kannatavad pidevate vääritimõistmiste ja konfliktide
tõttu. Mõtle kõige lähedasemate inimeste peale: kas nende väärtused
on sinu omadega võrreldavad? Kas sa üldse tead, millised nende väärtused
või põhimõtted on? Liiga sageli tuleb suhetes ette, et inimeste
põhimõtted ei ole selged. Eriti probleemne on see organisatsioonides,
kus edu saavutamiseks peavad inimestel olema ühised põhimõtted.
Täielik veendumus põhimõtetes on põhjus, miks ma selle raamatu iga
lause kallal nii palju vaeva nägin.

Sinu valitud põhimõtted võivad olla täpselt sellised, nagu sina tahad, kuni need on ehedad, see tähendab, kuniks need peegeldavad su tegelikku loomust ja väärtusi. Elus seisad silmitsi miljonite valikutega ja nende langetamise viis peegeldab su põhimõtteid, seega ei võta sind ümbritsevatel inimestel palju aega, et mõista su tegutsemist tegelikult juhtivaid põhimõtteid. Kõige hullem on olla võlts, sest võlts olles

kaotad teiste usalduse ja samuti enesest lugupidamise iseenda silmis. Seega pead olema põhimõtetes veendunud ja seejärel käituma enda sõnade järgi. Kui tundub, et mõtted ja teod räägivad teineteisele vastu, peaksid vasturääkivusi selgitama. Seda on kõige parem teha kirjalikult, sest nõnda täiustad juba kirja pandud põhimõtteid.

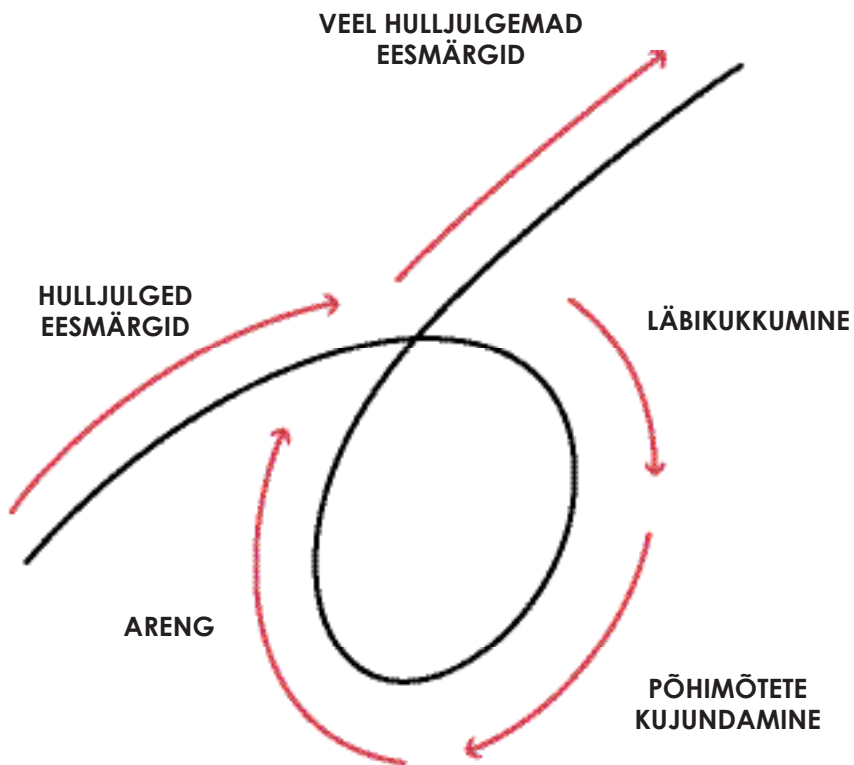
Kuigi jagan enda põhimõtteid, tahan täiesti selgeks teha, et ma ei eelda nende pimedat järgimist. Vastupidi: tahan, et vaidlustad iga sõna ning valid minu põhimõtete hulgast välja sellised, mis moodustavad jätkamiseks sulle sobiva koosluse.

MINU PÕHIMÕTTED JA KUIDAS MA NEED KUJUNDASIN

Kujundasin enda põhimõtted elu jooksul palju vigu tehes ja palju aega veetes tehtud vigu analüüsid. Lapsest peale olin uudishimulik, iseseisev mõtleja, kes püüdlas hulljulgete eesmärkide poole. Mind erutas ihaldatava kujutlemine, kukkusin nende asjade poole püüeldes mitu korda haledalt läbi, jõudsin põhimõtteni, mis ei lasknud mul sama tüüpi vigu uuesti teha, ning muutusin ja sain paremaks – see võimaldas mul kujutleda ja püstitada veelgi hulljulgemaid eesmärke ning teha seda kõike pika aja jooksul kiiresti ja korduvalt. Seega tundub elu mulle mustrina, mida näed vastasleheküljel.

Ma usun, et edu saladus peitub nii millegi suure nimel pingutamise kui ka tulemusrikka nurjumise oskuses. Tulemusrikka nurjumise all pean silmas sitkust kogeda valusaid läbikukkumisi, millest on palju õppida, aga mis ei ole nii hullud, et mängust välja lööksid.

Mu loomuse ja tegevusvaldkonna tõttu on niisugune õppimis- ja arenemisviis olnud minule parim. Mehaaniline mälu on mul alati kehv olnud ja mulle ei meeldinud teiste juhtnööre järgida, aga nautisin võimalust ise teada saada, kuidas asjad toimivad. Halva mälu tõttu vihkasin kooli, aga 12aastaselt armusin turgudel kaubitsemisse. Turgudel raha tegemiseks peab olema iseseisev mõtleja, kes panustab üldise tõekspidamise vastu ja kellel on seejuures õigus. Seda seetõttu, et üldine tõekspidamine on hinna sisse kirjutatud. Vältimatult eksib vastuvoolu liikuja palju ja valusasti, nii et edu saavutamise nimel on oluline teada,



kuidas seda tulemusrikkalt teha. Edukas ettevõtja olemise kohta keh-tib sama: peab olema üldise seisukoha vastu panustav iseseisev mõtleja, mis tähendab parajat hulka valusaid valearvestusi. Kuna tegutsesin nii investori kui ka ettevõtjana, arenes mul välja tervemõistuslik eksimis-kartus ja ma töötasin välja niisuguse otsuste langetamise viisi, mis muutis õige tegutsemise võimalikult tõenäoliseks.

● LANGETA USUTAVUSEL PÕHINEVAID OTSUSEID.

Valusad vead sundisid mind seisukoha „Ma tean, et mul on õigus“ ase-mel esitama küsimust „Kuidas ma tean, et mul on õigus?“. Need panid mind tunnistama iseenda piiratust, vajasin seda hulljulguse tasakaalus-tamiseks. Teadmine, et võin valusasti eksida, ja uudishimu selle suh-tes, miks teised targad inimesed nägid asju minust erinevalt, ergutasid mind asju uurima mitte ainult enda, vaid ka teiste seisukohalt. See lasi mul näha palju rohkem mõõtmeid kui ainult iseenda vaatepunktist lähtumine. Õppides, kuidas kaaluda teiste inimeste panust nii, et saak-sin valida parima – teisisõnu nii, et kaalusin oma otsuselangetuse usu-tavust – suurendasin tõenäosust, et mul on õigus, ja see erutas mind. Samal ajal õppisin järgmist.

● TOIMI PÕHIMÕTETE JÄRGI ...

... mis on nii selgesti sõnastatud, et nende loogikat on lihtne hinnata ning sina ja teised näete, kas sa käitud oma sõnade järgi. Kogemus õpetas mulle, kui väärtuslik on iga otsuse puhul otsustuskriteeriumeid analüüsida ja need üles kirjutada, nii et võtsin harjumuseks seda teha. Aja jooksul said mu põhimõtted otsekui otsustamise retseptikoguks. Jagades neid inimestega enda ettevõttes Bridgewater Associates ja õhutades teisi tegevuse käigus mind põhi-mõtete järeleproovimisega aitama, jätkasin nende täpsustamist ja välja töötamist. Ausalt öeldes jõudsin ma põhimõtete täpsustamisega sinna-maale, et nägin, kui oluline on alljärgnev.

● SÜSTEMATISEERI OTSUSTE TEGEMINE.

Avastasin, et saan seda teha, kui väljendan otsustuskriteeriumeid arvutitesse sisestatavate algoritmidenä. Paralleelselt mõlemat otsustusüsteemi (peas ja arvutis) kasutades leidsin, et arvuti võiks langetada paremaid otsuseid kui mina, sest suudaks läbi töödelda minust võrreldamatult rohkem materjali ning teha seda kiiremini ja emotsioonideta. Nõnda tehes saime mina ja mu töökaaslased aja jooksul teadmised ühendada ja parandada kollektiivset otsustuskvaliteeti. Avastasin, et sellised otsustusüsteemid – eriti, kui need põhinevad usutavusel – on erakordselt võimsad ja muudavad peagi seda, kuidas inimesed kogu maailmas kõikvõimalikke otsuseid langetavad. Põhimõtetest lähtuv suhtumine otsuste langetamisse ei ole parandanud ainult meie majandus-, investeerimis- ja juhtimisotsuseid, vaid on aidanud meil paremini otsustada igas eluvaldkonnas.

See, kas su põhimõtted on süstematiseeritud ja arvutisse viidud või ei, on teisejärgulise tähtsusega. Kõige olulisem on, et töötad põhimõtted välja ja ideaalis kirjutad need üles (seda eriti siis, kui tegutsed koos teistega).

Niisugune lähenemine koos sellest lähtuvate põhimõtetega – mitte minu isikus – aitas mul, tavalisel Long Islandi keskklassi poisil, saada edukaks mitme tavapärase mõõdupuu järgi: kolmetoalises korteris rajatud firma arendamine Ühendriikide olulisuselt viiendaks eraettevõtteks (Fortune'i andmetel), jõudmine maailma saja kõige rikkama inimese hulka (Forbesi andmetel) ja saja kõige mõjukama inimese hulka arvatud olemine (Time'i andmetel). Põhimõtted tõstsid mu kõrgustesse, kus mõistsin edu ja elu hoopis teisiti, kui varem arvasin, ning andsid mulle tähendusrikka töö ja suhted, mida hindan isegi kõrgemalt kui edu tavapärase mõõdupuude järgi. See andis mulle ja Bridgewaterile palju rohkem, kui iial unistanud olin.

Viimase ajani ei tahtnud ma oma põhimõtteid väljaspool Bridgewaterit jagada, sest mulle ei meeldi avalik tähelepanu ja ma arvasin, et oleks ülbe teistele öelda, milliseid põhimõtteid tuleks järgida. Aga pärast seda kui Bridgewater ennustas edukalt 2008.–2009. aasta finantskriisi, pälvisin palju meediatähelepanu, samuti mu põhimõtted

ja Bridgewateri ainulaadne organisatsioonikultuur. Suurem osa lugusid olid kallutatud ja sensatsioonihimulised, seega postitasin 2010. aastal meie põhimõtted ettevõtte koduleheküljele, et inimesed saaksid neid ise hinnata. Minu üllatuseks laaditi neid alla rohkem kui kolm miljonit korda ja mulle läkitati arvukalt tänukirju kogu maailmast.

Annan need sulle edasi kahes raamatus: elu- ja tööpõhimõtted ühes ning majandus- ja investeerimispõhimõtted teises köites.

KUIDAS RAAMATUD ON ÜLES E HITATUD

Kuna ma olen suurema osa täiskasvanuelust veetnud majandusest ja investeerimisest mõeldes, kaalusin „Majandus- ja investeerimispõhimõtete“ esimesena kirjutamist. Otsustasin siiski alustada „Elu- ja tööpõhimõtetega“, sest need on laiema haardega ja ma olen näinud, kui hästi need olenemata inimeste tegutsemisvaldkonnast toimivad. Kuna need sobivad hästi kokku, siis esitan need siin ühes köites, mille juhatab sisse lühike autobiograafia „Kust ma tulen“.

I osa. Kust ma tulen

Selles osas jagan mõnd kogemust – eelkõige vigu –, mis panid mind otsuste langetamist juhtivaid põhimõtteid sõnastama. Ausalt öeldes on mu tunded isikliku loo jagamise suhtes ikka kahetised, sest ma kardan, et see juhib tähelepanu eemale põhimõtetest ning neid tingivatest ajatutest ja kõikehõlmavatest põhjuse ja tagajärje seostest. Seetõttu ei pane ma pahaks, kui otsustad raamatu selle osa lugemata jätta. Kui seda loed, proovi näha kaugemale minust ja mu konkreetsest loost ning mõista kirjeldatavate põhimõtete loogikat ja neist sündivat tulu. Mõtlen neist, kaalu neid ja otsusta, kuivõrd – kui üldse – on need kohaldatavad sinule ja su elule ning eriti seda, kas need aitavad sul saavutada eesmäärke, ükskõik millised need ka ei oleks.

II osa. Elupõhimõtted

Minu lähenemist igale asjale juhtivaid kõikehõlmavaid põhimõtteid kirjeldangi „Elupõhimõtetes“. Selles osas selgitan põhimõtteid täpsemini ja näitan, kuidas need kehtivad looduses, meie eraelus ja suhetes, äris ja poliitikas ning loomulikult Bridgewateris. Jagan enda välja töötatud viit etappi eesmärkide saavutamiseks ja tõhusate valikute tegemiseks; heidan pilgu ka sellele, mida olen teada saanud psühholoogia ja neuroteaduse kohta, ning selgitan, kuidas olen seda eraelus ja äris rakendanud. See on raamatu tegelik tuum, sest näitab, kuidas saab peaaegu igaüks enam-vähem igas olukorras põhimõtteid rakendada.

III osa. Tööpõhimõtted

Tööpõhimõtetes saad lähedalt tuttavaks meie ebahariliku tööviisiga Bridgewateris. Selgitan, kuidas oleme oma põhimõtted liitnud mõttemeritokraatias, mis püüdleb *täieliku tõe* ja *täieliku avameelsuse* kaudu tähendusrikka töö ja tähendusrikaste suhete pakkumise poole. Näitan, kuidas see toimib pisiasjade tasandil ja kuidas seda saab rakendada peaaegu iga organisatsiooni tõhustamiseks. Nagu näed, oleme lihtsalt rühm inimesi, kes püüavad oma tegevusvaldkonnas suurepärased olla ja teadvustavad endale, et ei tea palju sellest, mida peaksid teadma. Me usume, et iseseisvate mõtlejate sisukaid ja emotsioonidest kooramata vaidlusi saab suunata usutavusel põhinevasse otsustamisse, mis on targem ja mõjusam kui liidetavate summa. Kuna rühma jõud on üksikisiku omast nii palju tugevam, usun ma, et tööpõhimõtted on isegi olulisemad kui nende aluseks olevad elupõhimõtted.

Mis tuleb pärast seda raamatut?

Selle paberraamatu järel tuleb rakenduse kujul interaktiivne raamat, mis näitab sulle videoid ja tutvustab põhjalikku kogemust, et õppimine oleks empiirilisem. Rakendus saab kasutamise käigus sinu kohta ka rohkem infot, et sulle paremini isikustatud nõuandeid anda.

Selle raamatu ja rakenduse järel tuleb teine raamat osadega „Majanduspõhimõtted“ ja „Investeeringuspõhimõtted“, kus annan edasi enda puhul hästi toiminud põhimõtted, mis minu arvates võiksid ka sind neis valdkonnas aidata.

Pärast seda ei ole mul enam nõuandeid, mida kahes raamatus juba käsitletud ei oleks, ja ma jätan selle etapi elust selja taha.

MÕTLE ISE!

1) Mida sa tahad?

2) Mis on tõi?

3) Kuidas sa edasi toimid?

I OSA

KUST MA TULEN

**Aeg on kui jõgi,
mis triivib meid otsuseid
langetama sundivate
kokkupõrgeteni
tegelikkusega.**

**Me ei saa enda liikumist
jõel peatada ega
kokkupõrkeid vältida.**

**Parimal juhul saame
neile üksnes läheneda
soodsaimal võimalikul viisil.**

Kui oleme lapsed, juhivad teised inimesed – üldjuhul vanemad – meid läbi kokkupõrgete tegelikkusega. Suuremaks saades hakkame ise valikuid tegema. Valime, mille poole püüelda (meie eesmärgid), ja see mõjutab meie teekonda. Kui tahad saada arstiks, lähed arstiteaduskonda; kui tahad perekonda, leiad kaaslase; ja nii edasi. Sedamööda, kuidas eesmärkide poole liigume, põrkame kokku raskustega, teeme vigu ja saame teadlikuks oma nõrkadest külgedest. Õpime ennast ja tegelikkust paremini tundma ning lange-tame uusi otsuseid. Elu jooksul teeme miljoneid ja miljoneid otsuseid – sisuliselt panuseid – osa neist suured ja osa väikesed. Maksab mõelda sellele, kuidas me neid teeme, sest need kokku määravad lõpuks meie elukvaliteedi.

Me kõik sünnime erisuguse mõtlemisvõimega, kuid ilma otsustus-vilumuseta. Seda õpime kokkupõrgetest tegelikkusega. Kuigi minu läbitud tee on ainulaadne – sündimine konkreetsete vanemate perre, konkreetse karjääri tegemine, konkreetsete kolleegidega ümbritsetud olemine –, usun ma, et elu jooksul õpitud põhimõtted toimivad suu-rema osa inimeste puhul ühtmoodi hästi paljudes eluvaldkondades. Mu lugu lugedes püüa sellest ja minust mööda vaadata, et näha taustal toimivaid põhjuse ja tagajärje seoseid – minu tehtud valikuid ja nende tagajärge, mida ma neist õppisin ja kuidas ma selle tagajärjel otsuste

tegemist muutsin. Küsi endalt, mida sa tahad, otsi näiteks veel inimesi, kes on soovitu saavutanud, ja proovi nende saavutuste taustal eristada põhjuse ja tagajärje seaduspärasusi, et rakendada neid eesmärkide saavutamiseks.

Aitamaks mõista, kust ma tulen, esitan ilustamata pildi enda elust ja karjäärist, rõhutades vigu ja nõrkusi ning põhimõtteid, mida ma nendest tuletasin.

1. PEATÜKK

KUTSE SEIKLUSELE

1949–1967

Sündisin 1949. aastal ning kasvasin Long Islandil keskklassi elamurajoonis elukutselise džässmuusiku ja koduse ema ainsa pojana. Olin tavaline laps tavalises kodus ja keskmisest kehvem õpilane. Ma armastasin sõpradega aega veeta – väikesena tänavail Ameerika jalgpalli ja ümbruskonna tagahoovides pesapalli mängida, suuremaks saades tüdrukuid taga ajada.

Meie DNA annab meile kaasasündinud tugevad ja nõrgad küljed. Minu kõige ilmsem nõrkus oli halb mehaaniline mälu. Ma ei suutnud ega suuda siiaamaani meeles pidada fakte, millel ei ole põhjust olla sellised, nagu need on (näiteks telefoninumbrid), ja mulle ei meeldinud ettekirjutusi järgida. Samas olin väga uudishimulik ja armastasin ise asjade tuumani jõuda, kuigi toona ei olnud see nii ilmne.

Mulle ei meeldinud kool, mitte ainult vajaduse tõttu palju asju meelde jätta, vaid selle pärast, et mind ei huvitanud suurem osa asju, mida õpetajad oluliseks pidasid. Ma ei saanud kunagi aru, mida koolis hästi õppimine mulle annab – peale ema heakskiidu.

Ma jumaldas mind ja oli mu kehvide hinnete pärast mures. Põhikoolini sundis ta mind enne õue mängima minemist oma toas mitu tundi õppima, aga ma ei suutnud seda teha. Ema oli minu jaoks alati olemas. Ta voltis ja seadis kummipaelaga kokku ajalehed, mida ma