

DEEL I

WAAR IK VANDAAN KOM

20

1. Het avontuur roept: 1949-1967	25
2. De drempel over: 1967-1979	31
3. Mijn afgrond: 1979-1982	47
4. Mijn weg vol beproevingen: 1983-1994	61
5. De ultieme zegen: 1995-2010	91
6. Terugzegenen: 2011-2015	115
7. Mijn laatste jaar, mijn grootste uitdaging: 2016-2017	143
8. Van bovenaf terugblikken	147

DEEL II

PRINCIPES VOOR HET LEVEN

156

1. Omarm de realiteit en ga ermee om	158
2. Gebruik het vijfstapsproces om te vinden wat je in het leven zoekt	194
3. Sta radicaal open	208
4. Begrijp dat ieder mens anders in elkaar zit	230
5. Leer effectief beslissingen te nemen	262
Principes voor het leven: alles bij elkaar	293
Samenvatting en tabel Principes voor het leven	298

DEEL III

PRINCIPES VOOR HET WERK

304

Samenvatting en tabel Principes voor het werk	306
---	-----

DE CULTUUR BEGRIJPEN...	344
1. Vertrouw op radicale waarheid en radicale transparantie	348
2. Cultiveer betekenisvol werk en betekenisvolle relaties	364
3. Zorg voor een cultuur waarin fouten maken mag en ervan leren verplicht is	374
4. Wees in fase, blijf in fase	382
5. Baseer je besluitvorming op geloofwaardigheid	396
6. Zie in hoe je voorbij meningsverschillen komt	410
DE MENSEN BEGRIJPEN...	420
7. Onthoud dat WIE belangrijker is dan WAT	424
8. Neem goede mensen aan, want de straf voor slechte mensen aannemen is enorm	430
9. Train, toets, evalueer en orden mensen voortdurend	444
BOUW EN ONTWIKKEL JE MACHINE...	466
10. Leid als iemand die een machine bedient om een doel te bereiken	470
11. Doorzie problemen, tolereer ze niet	492
12. Analyseer problemen om tot de kern ervan te komen	502
13. Verbeter je machine om je problemen op te lossen	516
14. Doe wat je van plan was	538
15. Leg in hulpmiddelen en protocollen vast hoe werk gedaan wordt	544
16. En zorg in vredesnaam voor een vaste structuur!	550
Principes voor het werk: alles bij elkaar	559
CONCLUSIE	563
BIJLAGE: HULPMIDDELEN EN PROTOCOLLEN VOOR BRIDGEWATERS IDEEËNMERITOCRATIE	565
BIBLIOGRAFIE	573
DANKWOORD	577
OVER DE AUTEUR	581
REGISTER	583

INLEIDING

Voordat ik je vertel wat ik vind, moet ik eerst even melden dat ik een ‘domme kluns’ ben, die in verhouding tot wat hij zou moeten weten maar heel weinig weet. Eventuele door mij in het leven behaalde successen kwamen niet zozeer voort uit wat ik weet, maar uit mijn handigheid in de omgang met wat ik níét weet. Het belangrijkste wat ik heb geleerd, is een benadering van het leven op basis van principes waarmee ik begrijp wat er waar is en wat ik ermee kan doen.

Ik geef deze principes door omdat ik in een stadium van mijn leven ben waarin ik het belangrijker vind anderen te helpen succesvol te zijn dan zelf nog meer succes te boeken. Omdat deze principes mij en anderen zo goed van pas zijn gekomen, wil ik ze graag met jou delen. Je mag zelf bepalen hoe waardevol ze echt zijn en of je er iets mee wil doen.

Principes zijn fundamentele waarheden die ten grondslag liggen aan gedrag dat je geeft wat je graag uit het leven haalt. Ze zijn in vergelijkbare situaties altijd weer toepasbaar om je doelen te bereiken.

We krijgen elke dag te maken met een stortvloed aan situaties waarop we moeten reageren. Zonder principes zouden we gedwongen zijn op alles wat het leven ons biedt te reageren alsof we het voor het eerst ervaren. Als we die situaties in plaats daarvan in soorten rubriceren en over goede principes beschikken om ermee om te gaan, kunnen we sneller betere beslissingen nemen, en als gevolg daarvan

een beter leven leiden. Een goed stelsel van principes is eigenlijk een soort verzameling van recepten voor succes. Succesvolle mensen functioneren altijd op basis van principes die ze aan hun succes helpen; omdat het nogal verschilt waarmee ze succes hebben, hebben ze ook allemaal eigen principes.

Principieel zijn wil zeggen dat je consequent handelt op basis van principes die je duidelijk kan uitleggen. Helaas kunnen de meeste mensen dat niet. En het gebeurt maar heel zelden dat mensen hun principes opschrijven en aan de buitenwereld blootgeven. Dat is jammer. Ik had dolgraag de principes willen kennen van Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci en anderen, want dan had ik beter kunnen begrijpen waar ze naar zochten en hoe ze dat bereikten, en de verschillen in aanpak kunnen vergelijken. Ik wil graag weten welke principes het belangrijkste zijn voor de politici die willen dat ik op hen stem, en voor alle andere mensen van wie de beslissingen invloed op mij hebben. Hebben we gemeenschappelijke principes – als familie, als gemeenschap, als land, als vrienden in verschillende landen? Of hebben we tegengestelde principes die ons verdelen? En welke zijn dat? Laten we daar nauwkeurig in zijn. Dit is een tijdsgewricht waarin het meer dan ooit nodig is om duidelijk over onze principes te zijn.

Ik hoop dat jij en anderen door het lezen van dit boek geholpen worden uit alle denkbare bronnen jullie eigen principes te ontdekken, en ze het liefst ook opschrijven. Dat zal jou en anderen in staat stellen om duidelijk te maken wat je principes zijn, waardoor jullie elkaar beter zullen kunnen begrijpen. Het stelt jou in staat ze aan de hand van je ervaringen te verfijnen en erover na te denken, wat zal bijdragen aan betere beslissingen en meer begrip.

JE EIGEN PRINCIPES HEBBEN

We doen onze principes op verschillende manieren op. Soms komen ze voort uit onze eigen ervaringen en overpeinzingen. Soms nemen we ze over van anderen, zoals onze ouders, of volgen we holistische stelsels van principes, zoals van een religie of een juridisch kader.

Omdat we allemaal onze eigen doelen en ons eigen karakter

hebben, moeten we ook allemaal onze eigen, bijpassende principes kiezen. Het is weliswaar niet per se slecht om principes van anderen te gebruiken, maar wie ze zonder er al te diep over na te denken van anderen overneemt, loopt het gevaar zich te gaan gedragen op een manier die niet bij zijn doelen en karakter past. Aan de andere kant weet jij waarschijnlijk net zomin als ik alles wat je moet weten, en dat kan je maar het best aanvaarden. Als je voor jezelf kan denken en op een duidelijke manier open kan staan voor wat voor jou het best is, en dan ook nog eens de moed kan opbrengen om daarnaar te handelen, zal je het beste uit het leven halen. Als dat je niet lukt, kan je je afvragen hoe dat komt, en ontdek je dat dat voor jou waarschijnlijk de grootste sta-in-de-weg is om meer van wat jij wil uit het leven te halen.

Dit brengt me bij mijn eerste principe:

- **Bedenk voor jezelf 1) wat jij wil, 2) wat waar is, en 3) wat je moet doen om nummer 1 in het licht van nummer 2 te realiseren...**

...en doe dat bescheiden en met een open geest, zodat je zo goed kan nadenken als je in je hebt. Een goed inzicht in je principes is belangrijk, want ze hebben dagelijks invloed op allerlei aspecten van je leven. Als jij bijvoorbeeld een relatie met iemand anders aangaat, zullen de principes van jou en die ander bepalen hoe jullie interactie verloopt. Mensen met overeenkomstige waarden en principes kunnen met elkaar overweg, mensen die ze niet hebben zullen voortdurend op misverstanden en conflicten stuiten. Sta maar eens stil bij de mensen het dichtst in jouw buurt. Zijn hun waarden in lijn met de jouwe? Weet je eigenlijk wel wat hun waarden en principes zijn? In relaties zijn de principes van mensen maar al te vaak onduidelijk. Dat is vooral lastig in organisaties, waar mensen gezamenlijke principes nodig hebben om tot succes te komen. Juist omdat ik glashelder over mijn principes wil zijn, heb ik zoveel aandacht aan elke zin in dit boek besteed.

De principes die jij de jouwe maakt, kunnen alles zijn wat jij wil dat ze zijn, als ze maar authentiek zijn, met andere woorden: als ze jouw ware waarden en karakter maar weerspiegelen. Je komt in je leven voor miljoenen keuzes te staan, en hoe je die maakt, zal jouw principes weerspiegelen – en dus zullen mensen in jouw omgeving snel genoeg kunnen zien met welke principes jij echt werkt. Er is niets ergers dan nep zijn, want wie nep is, verliest het vertrouwen van anderen en het respect van zichzelf. Je moet dus duidelijk over je principes zijn en daar ook naar handelen. Als zich inconsequenties aandienen, moet je die uitleggen. Dat kan het best schriftelijk, want door het op te schrijven verfijn je je geschreven principes.

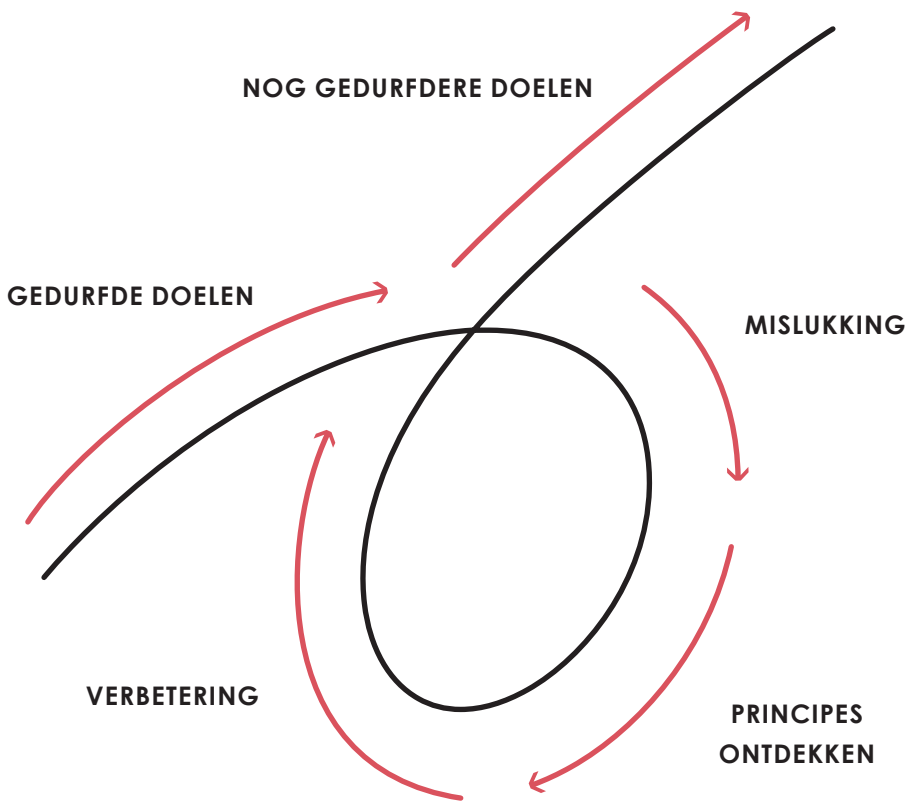
Ik zal jou deelgenoot maken van mijn principes, maar ik wil benadrukken dat ik niet verwacht dat je die blindelings volgt. Integendeel, ik wil dat je elk woord kritisch beoordeelt en uit mijn principes alleen die dingen haalt die aan een bij jou passende combinatie bijdragen.

MIJN PRINCIPES EN HOE IK ZE GELEERD HEB

Mijn principes zijn voortgekomen uit een leven lang veel fouten maken en daar veel over nadenken. Als kind was ik al een nieuwsgierige, onafhankelijke denker die gedurfde doelen najoeg. Ik vond het spannend om me dingen voor te stellen waar ik naar verlangde, het najagen daarvan leidde tot de nodige pijnlijke missers, ik leerde daaruit principes die me ervan weerhielden die pijnlijke fouten nogmaals te begaan, ik veranderde en verbeterde, en dat stelde me in staat nog gedurfdere doelen na te jagen en dat snel en steeds weer te herhalen. Het verloop van mijn leven is een sequentie zoals in het volgende schema is weergegeven.

Volgens mij is de sleutel tot succes dat je weet hoe je naar veel streeft en tegelijk goed mislukt. Met goed mislukken bedoel ik dat je pijnlijke mislukkingen zodanig ervaart dat je er veel van leert, zonder dat je zodanig mislukt dat je helemaal moet stoppen.

Deze manier van leren en verbeteren is voor mij het geschiktst gebleken, vanwege hoe ik ben en wat ik doe. Ik heb nooit goed dingen



uit mijn hoofd kunnen leren en ik deed niet graag wat anderen mij opdroegen, maar ik vond het heerlijk om zelf uit te zoeken hoe iets werkt. Vanwege mijn slechte geheugen had ik een hekel aan school, maar toen ik twaalf was, werd ik verliefd op de handel. Om daar geld mee te verdienen moet je onafhankelijk kunnen denken, tegen de consensus in durven gaan en gelijk krijgen. Dat komt doordat consensus in de prijs is inbegrepen. Je gaat onvermijdelijk veel pijnlijke fouten maken, dus is het voor het behalen van succes essentieel om te weten hoe je daarmee omgaat. Hetzelfde geldt voor wie een succesvolle ondernemer wil zijn: je moet onafhankelijk kunnen denken en tegen de consensus in durven wedden, wat absoluut pijnlijke fouten met zich mee zal brengen. Omdat ik zowel investeerder als ondernemer was, ontwikkelde ik een gezonde afkeer van ernaast zitten en bedacht ik een aanpak voor besluitvorming die mij de meeste kans bood dat ik het bij het rechte eind had.

● **Neem geloofwaardigheidsgewogen beslissingen.**

Mijn pijnlijke fouten veranderden mijn perspectief van 'ik weet dat ik gelijk heb' in 'hoe weet ik of ik gelijk heb?'. Ze gaven mij de nederigheid die nodig was om mijn gedurfdheid te compenseren. De wetenschap dat ik er helemaal naast kon zitten en belangstelling voor de vraag waarom andere slimme mensen het anders zagen, dwongen me om niet alleen met mijn eigen ogen, maar ook met die van anderen naar de dingen te kijken. Zo zag ik veel meer dimensies dan wanneer ik alleen met mijn eigen ogen keek. De inbreng van anderen zodanig beoordelen dat ik zelf de beste keuze maakte – oftewel dat ik mijn beslissingen met geloofwaardigheid versterkte – was spannend en vergrootte mijn kans op gelijk hebben. Tegelijk leerde ik nog iets:

● Handel op basis van principes...

...die zo duidelijk zijn dat hun logica eenvoudig is vast te stellen en dat jij en anderen kunnen zien of je doet wat je zegt. De ervaring heeft mij geleerd hoe belangrijk het is om de criteria op basis waarvan ik beslissingen neem te overdenken en op te schrijven, dus dat ben ik na elke beslissing gaan doen. In de loop der jaren werd mijn verzameling principes een soort verzameling recepten voor besluitvorming. Door ze ook aan de mensen in mijn bedrijf Bridgewater Associates ter beschikking te stellen en hun om hulp te vragen bij het in de praktijk toetsen van mijn eigen principes, heb ik ze voortdurend verder verfijnd. Dat kon ik zelfs zo ver doorvoeren dat ik tot een belangrijk inzicht kwam:

● Systematiseer je besluitvorming.

Ik ontdekte dat ik dat kon doen door mijn criteria voor het nemen van besluiten in algoritmen uit te drukken en in onze computers in te voeren. Door beide systemen voor besluitvorming – het mijne in mijn hoofd, en het mijne in de computer – naast elkaar te leggen ontdekte ik dat de computer betere beslissingen kon nemen dan ik, want hij kon veel meer informatie verwerken dan ik, deed dat sneller en had geen last van emoties. Dat stelde mij en de mensen met wie ik werk in staat onze inzichten in de loop der tijd samen te voegen en de kwaliteit van onze gezamenlijke besluitvorming te verbeteren. Ik merkte dat dergelijke systemen voor besluitvorming, zeker als ze waren versterkt door geloofwaardigheid, heel krachtig zijn en al op korte termijn diepgaand veranderen hoe mensen allerlei beslissingen nemen. Onze op principes gebaseerde benadering van besluitvorming heeft niet alleen een gunstige invloed gehad op onze beslissingen op het gebied van economie, investeringen en management, maar heeft bijgedragen aan betere beslissingen in ons hele leven.

Of jouw eigen principes gsystematiseerd/gecomputeriseerd zijn doet er niet eens zoveel toe. Het belangrijkste is dat je je eigen prin-

cipes ontwikkelt en liefst ook opschrijft, zeker als je met anderen samenwerkt.

Niet ikzelf, maar die benadering in combinatie met de principes die eruit voortkwamen zorgden dat ik me kon ontwikkelen van een doorsnee jochie uit de middenklasse van Long Island tot iemand die, gemeten naar allerlei conventionele maatstaven, succesvol is: ik begon een bedrijf in een driekamerappartementje en bouwde dat uit tot het op vier na belangrijkste privébedrijf van de Verenigde Staten (aldus *Fortune*), ik groeide uit tot een van de honderd rijkste mensen ter wereld (aldus *Forbes*) en ik werd een van de honderd meest invloedrijke mensen ter wereld (aldus *Time*). Ze leidden me naar een top vanaf waar het succes en het leven er heel anders uitzagen dan ik me had voorgesteld, en ze schonken me het betekenisvolle werk en de betekenisvolle relaties die ik nog meer koester dan de conventionele successen. Ze gaven Bridgewater en mijzelf meer dan ik ooit had durven dromen.

Tot voor kort wilde ik deze principes alleen maar binnen Bridgewater delen, want ik hou niet van de aandacht en het leek me zelfingenomen om anderen te vertellen welke principes ze moeten aanhangen. Nadat Bridgewater met succes anticepeerde op de financiële crisis van 2008-2009, kreeg ik echter veel aandacht in de media, en hetzelfde gold voor mijn principes en de unieke methode waarop Bridgewater draait. De meeste van die verhalen vertekenden en waren op sensatie belust, en dus zette ik onze principes in 2010 op onze website – dan konden mensen ze zelf beoordelen. Tot mijn verbazing werden ze meer dan drie miljoen keer gedownload en werd ik overspoeld met dankbetuigingen uit alle hoeken van de wereld.

Ik zal ze in twee boeken presenteren, het ene over Principes voor het leven en Principes voor het werk, het andere voor Principes voor economie en investeringen.

DE ORGANISATIE VAN DEZE BOEKEN

Omdat ik het overgrote deel van mijn volwassen leven over economie en investeringen heb nagedacht, overwoog ik *Principes voor economie en investeringen* eerst te schrijven. Maar ik besloot toch met *Princi-*