

THE FUND

Rob
Copeland

BEZ ZASAD

RAY DALIO – MROCNIE OBLICZE
LEGENDY Z WALL STREET

Przeświły

SPIS TREŚCI

Od autora	9
Wstęp	11

CZĘŚĆ I

1. To Cholerne Miejsce	27
2. Missy i Wiking	41
3. Całkowita pewność	57
4. Czysta Alfa	69
5. Pierwotna przyczyna	95
6. Wielki wstrząs	109

CZĘŚĆ II

7. Strzeż się	123
8. Firma innego rodzaju	131
9. Comey i precedensy	151
10. Ofensywa	167
11. Fabryka prawdy	183
12. Seks i kłamstwa, nagrane	193

CZĘŚĆ III

13. Maszyna	213
14. Książę	229
15. Zastrzel tych, których kochasz	251
16. Sztuczna inteligencja	261
17. Bez skrupułów	273
18. Sposób bycia	291
19. Pętla sprzężenia zwrotnego	301
20. Jeden z nas	307
21. „Ray, to jest religia”	317

CZĘŚĆ IV

22. Krąg Zaufania	331
23. Dar dla świata	355
24. Wspólnota	369
25. Kimkolwiek zechce być	383
26. Żadnych bohaterów	395
Epilog	407
Posłowie	423
Podziękowania	429
Źródła	433
Przypisy	439

1

TO CHOLERNE MIEJSCE

DZIEWIĘĆ MIESIĘCY po rozmowie telefonicznej Paula McDowella, która miała zmienić jego życie, inny pracownik Bridgewater załapał się łzami. Nie był to zwykły płacz, ale kompletne załamanie, wraz z falującą pierśią, łapaniem oddechu i zwierzęcym łkaniem.

Trzydziestoparoletnia, z blond włosami opadającymi łagodnie na ramiona, Katina Stefanova nie przywykła do bycia w takiej sytuacji. W firmie powszechnie widziano w niej jedną z ulubienic Raya Dalio – i zazwyczaj to inni płakali z jej powodu. Współpracownicy nazywali ją Królową Śniegu.

Stefanova rozejrzała się przelotnie wokół stołu; zachowująca stoicki spokój koteria mężczyzn i kobiet wpatrywała się w nią beznamiętnie. Przez okno wpadały promienie późnoletniego słońca, rozjaśniając sterylnie białe ściany, blaknącą wykładzinę i oświetlenie o przemysłowym charakterze – nadając całej scenie atmosferę intensywnego skupienia. Gdyby Stefanova wyciągnęła szyję, mogłaby dostrzec mętną rzekę – a właściwie potok – wijącą się bez celu wokół parkingu przed kamiennym budynkiem w średniowiecznym stylu. Średniowiecze, gdy później o tym rozmyślała, było trafną metaforą dla tego, co się tam działo.

Był rok 2009, a miejscem wydarzenia było zamożne, nadbrzeżne miasteczko Westport w stanie Connecticut, położone na tak zwanym złotym wybrzeżu w odległości około dziesięćdziesięciu minut jazdy samochodem z Nowego Jorku w kierunku

północno-wschodnim. Kilka mil na północ od śródmieścia Westport znajdował się obszar zabudowany dużymi rezydencjami w stylu Tudorów z towarzyszącymi im wartowniami. Niedaleko prywatnej szkoły podstawowej, w której uczniowie pobierali lekcje z łaciny i klasycznej greki, od głównej ulicy odchodził podjazd. Na ledwo widocznym znaku drogowym, bez żadnych dodatkowych szczegółów, znajdował się napis: ONE GLENDINNING PLACE.

Niektórzy później nadali temu miejscu inny przydomek: To Cholerne Miejsce.

Określenie Królowa Śniegu nie wzięło się z niczego. Stefanova wiele przeżyła i niełatwo było ją złamać. Ładna i wysoka, z długimi prostymi blond włosami i brązowymi oczami, wcześniej w życiu została zmuszona do polegania na sobie. Dorastała w komunistycznej Bułgarii jako najstarsza córka ojca inżyniera mechanika i matki chemiczki. W 1989 roku, gdy miała dwanaście lat, upadł mur berliński, co dla ojca oznaczało krach dotychczasowego życia. Stracił pracę, włosy i na jakiś czas postradał zmysły. Założył własną firmę metalurgiczną, został multimilionerem, po czym, w 1997 roku, stracił wszystko z powodu hiperinflacji. Zaczął od nowa po raz trzeci.

Stefanovej nie było już wtedy w kraju. Wcześniej spotkała grupę mormońskich misjonarzy, którzy namówili ją do starania się o przyjęcie na Brigham Young University. Nie mówiąc nic rodzicom, wysłała aplikację i przekonała dziadka do opłacenia biletu lotniczego w jedną stronę. Trafiła do dwuletniego koledżu w Idaho, należącego do sieci szkół prowadzonych przez BYU, z 200 dolarami w gotówce w kieszeni i silnym akcentem, który nie pomagał w nawiązywaniu kontaktów towarzyskich. Podejmowała się wszelkich prac dorywczych. Pielęgnowała trawniki na terenie koledżu, pracowała w uczelnianej bibliotece i udzielała korepetycji. Wkrótce po ukończeniu studiów wyszła za mąż.

W jakiś czas potem, mając na koncie kilka solidnych zajęć w korporacjach, podjęła studia w Harvard Business School. Tam na cel wzięła wielkie pieniądze. W filmach i telewizji wciąż rządzą

bankierzy inwestycyjni i maklerzy, jednak w Cambridge wiosną w połowie pierwszej dekady XXI wieku najbardziej ambitni studenci myśleli o funduszach hedgingowych. To określenie nie miało żadnego dokładnego znaczenia. Niektóre fundusze po prostu wybierały najlepsze akcje, pożyczaly pieniądze na ich zakup w dużych ilościach i stawiały na wzrost albo spadek ich wartości. Inne fundusze wykorzystywały nietypowe zachowania rynku finansowego, znajdując wzorce zmian cen akcji w górę i w dół, których – z głupoty bądź lenistwa – nie dostrzegali konkurenci. Jeszcze inni zatrudniali naukowców do pisania programów komputerowych, które samoczynnie dokonywały transakcji zakupu i sprzedaży akcji.

Jednym z największych funduszy hedgingowych na świecie był Bridgewater Associates. Szczęśliwie dla Stefanovej zarządzał nim absolwent HBS, Ray Dalio. Bridgewater, założony ponad dwadzieścia lat wcześniej, trzymał się w cieniu, mimo że firma ogromnie urosła, inwestując ponad 100 mld dolarów na całym świecie. Mówiono, że Dalio miał zdumiewającą umiejętność dostrzegania wielkich zmian w gospodarce światowej i globalnej polityce – i zarabiania na nich, przykładowo, gdy jakiś kraj podnosił stopy procentowe lub obniżał podatki. Miało to sens i go nie miało. Co decydowało o tym, że Dalio i Bridgewater przewidywali takie zmiany lepiej niż ktokolwiek inny na świecie próbujący robić dokładnie to samo? Wśród konkurentów krążyły pogłoski, że miało to jakiś związek z opłacanymi przez Dalio byłymi członkami rządów.

Cokolwiek się działo, Stefanova dostrzegą, że to działa. W 2005 roku Dalio był multimiliarderem, co czyniło go jednym z najbogatszych absolwentów Harvard Business School. To wystarczyło, aby wzbudzić zainteresowanie imigrantki, niezamierzającej kiedykolwiek wrócić do rodzinnego kraju.

WIOSNĄ 2005 roku Stefanova pojawiła się na rekrutacji zorganizowanej na terenie kampusu i udała się na prezentację Bridgewater. Dalio nie pojawił się, a ofertę firmy omawiał jego zastępca, Greg Jensen.

Jeśli stereotypowy brach z funduszu hedgingowego powinien być postacią wyrazistą – z szerokimi ramionami i kwadratową szczęką, często zanudzający opowieściami o grze w lacrosse – to Jensen nie pasował do tego wizerunku. Przedstawiał się, nieco na wyrost, jako dyrektor ds. badań w Bridgewater, choć wyglądał, jakby właśnie skończył studia. Miał rozczochraną brązową czuprynę, cienie pod oczami, zaniedbane brwi, stały jednodniowy zarost i – mimo młodego wieku – wyrazisty, wystający brzuch.

Nie tylko wygląd Jensena nie pasował do idealnej wizji funduszu hedgingowego. Opisane przez niego funkcjonowanie Bridgewater nie spełniało wyobrażeń Stefanovej o mającej zawrotne sukcesy firmie inwestycyjnej. Jensen miał niewiele do powiedzenia o kupowaniu i sprzedawaniu akcji, obligacji czy innych aktywów. Bridgewater, oznajmił, traktuje priorytetowo życie wypełnione sensem i głębokie relacje, osiągane dzięki refleksji prowadzącej do samopoznania. Zamiast mówić o finansach, mówił jak ktoś naćpany.

Jensen podkreślił, że pracownicy firmy poprzez codzienne różnice zdań i opinii dochodzili do zasadniczych prawd i odpowiedzi na dotychczas nierozwiązywalne problemy. Było to wymagające i nie każdy się do tego nadawał, stwierdził, z emfazą wspomagając się palcem wskazującym.

Królowa Śniegu nie obawiała się konfliktu, zwłaszcza jeśli towarzyszył mu pokaźny czek. Przesłała swoje CV, które zostało szybko odrzucone. Za wiele literówek.

Po czym poszczęściło się jej. Bridgewater miał nietypowy zwyczaj przeprowadzania loterii nadesłanych CV w celu wyłonienia kandydatów na rozmowy kwalifikacyjne, a Stefanova została szczęśliwym przegranym. Firma zakwalifikowała do rozmów tylko kilkaset osób, a rozmowy z większością z nich miał przeprowadzić w Westport osobiście Dalio. Stefanovej powiedziano, że po poddaniu się testowi osobowości Myers-Briggs ma pojawić się w Westport.

Po przyjeździe do Connecticut została szybko zaprowadzona do pięćdziesięcioletniego Dalio. Zauważyła, że on

także nie pasuje do typowego wizerunku menedżera funduszu hedgingowego. Jego siwe włosy były zaczesane nietwarzowo po jednej stronie głowy, odkrywając zakola łysiny, które niewielkim wysiłkiem można by zakryć. Podwójny podbródek i wybrzuszone policzki wskazywały, że nie dbał o sprawność fizyczną, a dobór odzieży przypominał siłacego się na elegancję drwała: szkocka krata w połączeniu z džinsami i sztruksem. Wyglądał na kogoś, kto nie ma w domu żelazka. „The New Yorker” jakiś czas potem napisał czule, że wyglądem przypominał „starzejącego się członka brytyjskiej grupy progresywnego rocka”.

Już po pierwszych słowach Stefanova była w takim samym stopniu oczarowana, w jakim była przesadnie wystrojona. Dalio nie wypytywał jej o wykształcenie ani umiejętności, interesowała go jej psychika. Omawiał jej odpowiedzi w teście Myers-Briggs, drążąc, dlaczego, na przykład, odpowiedziała, że często kieruje się zimną logiką, a nie emocjami. Stefanova odniosła wrażenie, że Dalio chciał się dowiedzieć, czy łatwo się denerwuje. Powiedział, że nie ciekawią go decyzje, które ją tu przywiodły, ale dlaczego je podjęła.

„Mam słabość do intelektualistów” – mówiła potem. „Wyżej od charakteru cenię intelekt, a Ray jest po prostu niesamowicie bystry”.

Po kilku minutach, bez ostrzeżenia lub wyjaśnienia, Dalio zakończył pogawędkę.

„Zatem, mniejsza z tym. Jest pani zatrudniona”.

STEFANOVA ROZPOCZĘŁA pracę w Bridgewater na stanowisku starszego specjalisty ds. inwestycji, współpracując z klientami firmy, w tym z dużymi funduszami emerytalnymi i funduszami uniwersyteckimi utworzonymi z darowizn – pomagając w określeniu, jakie formy inwestowania pasują do ich celów. Mimo że nie miała jeszcze trzydziestu lat, czuła się staro. Bridgewater zazwyczaj zatrudniał absolwentów uczelni bezpośrednio po studiach i prawie wszyscy z nich byli mężczyznami, co zachęcało niektórych

pracowników do żartowania, że firmowa kantyna przypominała katalog firmy odzieżowej J.Crew. Nieproporcjonalnie wielu z nich kończyło Kolegium Dartmoutha, gdzie Jensen w czasie swoich studiów przeprowadził jednemu z bractw studenckich.

Praca była wymagająca, a nowi współpracownicy Stefanovej tworzyli dziwną, zżytą grupę, spędzając znaczną część swojego czasu wolnego we własnym gronie. Niektórzy korzystali nawet z usług osobistego lekarza Dalio, który przyjeżdżał do firmy, zaciągał zasłony w pustym pokoju i przyjmował pacjentów, w tym założyciela Bridgewater. Stefanova nie miała w zwyczaju dopasowywać się do obyczajów w nowych miejscach i była zadowolona, że mogła spędzać dnie na analizowaniu rynków finansowych. Od początku z podziwem wysłuchiwała koncepcji makroekonomicznych Dalio prezentowanych podczas firmowych wykładów, gdy długimi godzinami perorował o powiązaniach między cyklami inwestycyjnymi w historii. Było to fascynujące. Dalio dał jej najwyższą ocenę w prowadzonym przez niego kursie: A minus. Niemal nikt nie otrzymywał oceny A, na którą – jak powiedział jej Dalio – zasługiwał zazwyczaj tylko on sam.

Relacje między nimi nabrały przyjaznego charakteru. Lubili wspólne obiady, podczas których Dalio zasypywał ją pytaniami o dorastanie w komunistycznym kraju, a Stefanova odpłacała się zaproszeniami do swojego domu. Nie pozbyła się swego bułgarskiego akcentu i była zdumiona, że ten arystokratyczny miliarder traktuje ją tak poważnie. Nigdy wcześniej w swoich zawodowych kontaktach nie doświadczyła rozmów o takiej głębi i rozległości – do późnej nocy dyskutowali o filozofii, polityce, biznesie i jazzie. Dalio zachęcał ją do kwestionowania jej systemu wartości i podawania w wątpliwość, czy istnieją oczywiste różnice między dobrem i złem. Był także swego rodzaju przyrodnikiem, nieustannie mówiącym o morzu. Przekazywał duże kwoty pieniężne na działalność organizacji o nazwie National Fish and Wildlife Foundation, która nazwała jego imieniem nowy gatunek koralowców: *Eknomisis dalioi*.

Urzekający dla Stefanovej był zwłaszcza lekceważący stosunek Dalio do zasad społecznych. Przywoływał przypowieść o żarłocznym stadzie hien zabijającym młodą antylopę gnu. Antylopa cierpi, ale jej śmierć jest konieczna w procesie ewolucyjnego rozwoju. Dalio w sobie samym widział hienę. „Najlepsze jest działanie w swoim własnym interesie” – stwierdził.

Dalio wydawał się żyć zgodnie ze swoimi ideami. Stefanova i inni często obserwowali, jak naskakiwał na podwładnych z istotnego lub prozaicznego powodu; niewiele osób długo cieszyło się jego łaskawością. Pracownicy otwarcie rozmawiali za jego plecami o tym, kto będzie przynętą na kolejnym spotkaniu, rzuconą mu jako cel do spuszczenia łomotu.

Stefanova jednakże miała poczucie bezpieczeństwa – była podopieczną i przyjaciółką Dalio. Projekty, którymi się zajmowała, były nadzorowane bezpośrednio przez niego, a ponadto pracowała dwanaście i więcej godzin dziennie. Dalio zwykł mówić do innych: „Katina należy do grona moich ludzi”, co prawie wywoływało rumieniec szczęścia na jej twarzy. Awansowała w firmie. Jej pensja podwajała się każdego roku, a Stefanova miała pod sobą grupę podwładnych. Niektórzy pracownicy zaczęli nawet plotkować, że pewnego dnia może być kandydatką do zastąpienia Dalio.

TRZY LATA po rozpoczęciu pracy przez Stefanową w Bridgewater Dalio powierzył jej ważne zadanie: nadzór nad stworzeniem nowego parkietu giełdowego dla gwałtownie rosnącego funduszu. Stefanova uznała, że Dalio dał jej szansę udowodnienia swojej wartości.

Bridgewater przechodził okres wzrostu w zawrotnym tempie. Tylko między 2003 a 2004 rokiem, tuż przed zatrudnieniem Stefanovej, fundusze zarządzane przez firmę zwiększyły się prawie dwukrotnie, z 54 mld dolarów do 101 mld dolarów. Kilka lat później było to zdumiewające 169 mld dolarów. Każdego miesiąca firma zatrudniała dziesiątki pracowników. Roczne

wynagrodzenie Dalio wzrosło do ponad 1 mld dolarów, czyniąc go jednym z najbogatszych ludzi na świecie.

Stafanova zaakceptowała nowe obowiązki z pewnością siebie. Pod pretekstem konieczności nauczenia się, jak zaprojektować idealny parkiet giełdowy, spędzała długie godziny z Dalio i Jensenem, dopytując, jak działa Bridgewater. Choć nie dostała zgody na zapoznanie się ze szczegółowymi informacjami o operacjach giełdowych firmy, pozwolono jej rzucić okiem na długie raporty firmy przewidujące, jak zachowają się rynki finansowe: pójdą w górę, w dół, czy pozostaną bez zmian.

W swojej nowej i odpowiedzialnej roli Stefanova stanęła wkrótce przed dylematem, co zrobić ze specjalistą ds. technologii, odpowiadającym w jej zespole za rozwiązania technologiczne. Jego żona także pracowała w Bridgewater – prywatne związki były w firmie powszechne – i być może to go rozpraszało; tak czy inaczej, często spóźniał się z wykonaniem przydzielonych mu zadań. Stefanova podejrzewała, że do pracy w jej zespole nie skierowano najlepszych ludzi, i przeczuwała, że Dalio może ją sprawdzać. Założyciel Bridgewater często mówił o znaczeniu wymagania od każdego najwyższych standardów. „Nie tolerujcie mierności” – powtarzał często.

Jeśli była testowana, wkrótce nadarzyła się okazja, aby pokazać, że wie, co robić. Dowiedziała się, że tenże specjalista bez jej wiedzy i zgody zatrudnił do pomocy nowego konsultanta. W trakcie konfrontacji przyznał, że ukrywał przed nią ten fakt.

Właśnie tego Stefanova potrzebowała. „Przyznajesz, że popełniłeś błąd, co zmusza mnie do kwestionowania twojego charakteru i ciebie jako osoby”. Przez prawie pół godziny obrzucała go błotem, by na koniec oznajmić, że zamierza go zwolnić.

Ze względu na jego rodzinne związki z Bridgewater sprawa trafiła do Dalio i Jensena. Zażądali, aby wyjaśniła swoje postępowanie.

Robię tylko to, co zrobiłby Ray, powiedziała.

Jensen bez zastanowienia zgodził się z nią, stwierdzając, że brak reakcji na mierność byłby sprzeczny z podstawowym przekonaniem panującym w Bridgewater.

„Musisz” – powiedział Jensen – „wiedzieć, jak bardzo to cię zniesmacza i przeraża. Wstręt do braku zasad przeważa nad jakimikolwiek emocjami danej osoby”.

Dalio przysłuchiwał się tej wymianie z pozorną aprobatą. Często mówił, że kłamstwo stanowi jedno z najgorszych możliwych pogwałceń zasad obowiązujących w Bridgewater. Zaaprobował zwolnienie. O swojej zgodzie napisał w mejlu do zwolnionego pracownika, kopiując tę wiadomość do większości pracowników w Bridgewater.

Żona zwolnionego pracownika otrzymała kopię mejla i wiadomość w tym samym czasie, co pozostali. Niedługo potem przestała przychodzić do pracy.

NA PROGU wczesnej jesieni 2009 roku, podczas jednego z tych dni, gdy pogoda nie mogła się zdecydować, czy lato już przeminęło, nastrój Dalio także był zmienny, raz lepszy, raz gorszy. Kryzys finansowy okazał się dobrodziejstwem dla Bridgewater; wartość flagowego funduszu firmy mocno wzrosła w najgorszym momencie kryzysu w 2008 roku, podczas gdy 70 procent funduszy hedgingowych poniosło straty. Wraz z upowszechnieniem się tej informacji wzrosła sława Dalio. Kilka miesięcy wcześniej w magazynie „Fortune” ukazał się pochlebny artykuł o nim, w którym opisano go jako „krzepkiego faceta mierzącego 183 centymetry”, który „pracuje w skromnym biurze wypełnionym zdjęciami żony i czworga dzieci”. Emerytowany psycholog, zatrudniony w Bridgewater na niepełnym etacie jako konsultant, stwierdzał w artykule, że: „Gdyby pięciu psychologów organizacji zostało zamkniętych w jednym pokoju z zadaniem opracowania planu stworzenia idealnej kultury organizacyjnej, wynik byłby zbliżony do tego, co jest tutaj”.

Dalio powiedział dziennikarzowi, że odkrył „Świętego Graala inwestowania”, cykl podejmowania decyzji o sprzedaży

i kupnie akcji na giełdzie zapewniający zarabianie pieniędzy, „dzięki któremu, mówię poważnie, jeśli to odkryjesz, wzbogacisz się i osiągniesz sukces w inwestowaniu”.

„Gdyby to było proste” – zasugerował dziennikarz – „każdy by to zrobił”.

Problem polegał na tym, że Święty Graal najwyraźniej stracił moc. Bridgewater borykał się z niemożnością powtórzenia sukcesu.

Przyczyną nie były żadne cykle podejmowania decyzji inwestycyjnych. Dalio był przekonany, że nadchodzi drugi etap kryzysu. Wymyślił nawet własne określenie tego etapu, *D-proces*, oznaczające wielowymiarowe oddłużanie lub rozwijanie się rynków. Biurko Dalio ugięło się pod ciężarem około dwudziestu ciężkich książek na temat spadków koniunktury znanych z historii, takich jak *Eseje o Wielkim Kryzysie* czy *Wielki krach 1929*. Założyciel Bridgewater sporządzał w szaleńczym tempie notatki na karteczkach samoprzylepnych, które wklejał w poszczególne tomy, a ponadto bazgrał ręczne notatki na ich marginesach, zapisując liczne podobieństwa do obecnego kryzysu.

Najwyraźniej przekonany, że szybko i łatwo znów uda mu się osiągnąć ogromne zyski dzięki dostrzeżeniu kolejnego kryzysu, Dalio pchnął firmę na drogę gwałtownej ekspansji. Nie potrzebował pomocy w zakresie decyzji inwestycyjnych – po co komu drugi Święty Graal? – ale szukał rozwiązań w dziedzinie zarządzania. W wieku sześćdziesięciu lat mógł myśleć o emeryturze i chociaż od dawna mówił pracownikom, że raczej nie zamierza opuścić Bridgewater aż do śmierci, zaczął głośno rozważać możliwość przekazania pewnych obowiązków operacyjnych podwładnym, takim jak Jensen i Stefanova. Powiedział pracownikom, że chociaż nie rozważa zastąpienia go przez jedną osobę, w świetle wzrostu firmy być może udałoby się zaprojektować system zarządzania, w którym za różne obszary działania Bridgewater odpowiadałyby różne zespoły.

Na Stefanową spadł obowiązek rekrutacji absolwentów z rocznika 2009. Mieli oni być zatrudnieni jako asystenci *zarządzania*

(w odróżnieniu od asystentów *inwestycyjnych*) i stać się królikami doświadczalnymi w następnej fazie rozwoju Bridgewater. Tak, we własnych słowach Dalio, miał przebiegać proces zastąpienia założyciela Bridgewater setkami dodatkowych pracowników.

Stefanova próbowała rekrutować nowych pracowników tak, jak robiłby to Dalio, z ogromnym osobistym zaangażowaniem. Jednak to nie mogło się udać ze względu na dużą liczbę kandydatów. Nie była w stanie dotrzymać kroku zapotrzebowaniu. Dalio żądał szybszego działania, jednak Stefanova nie spełniała oczekiwań.

W końcu miarka się przebrała. Dalio chciał wiedzieć, dlaczego tylko część asystentów zarządzania została zatrudniona. Powiedział Stefanovej, że chce dotrzeć do sedna problemu – i że chce to zrobić na oczach tłumu.

STEFANOVA WESZŁA do sali konferencyjnej, w której jej wyniki miały zostać poddane przesłuchaniu, zajęła miejsce i obserwowała, jak miejsca wokół niej wypełniały się szefostwem Bridgewater. Wśród około dziesięciu obecnych byli Jensen, Paul McDowell i niedawno zatrudniona Eileen Murray, były bankowiec z Wall Street. Prawie wszyscy rangą przewyższali Stefanovą.

Dalio usiadł naprzeciwko niej i zaczął perorować, jak to – o czym już wiedziała – miał w zwyczaju. Powiedział, że proces rekrutacji jest opóźniony o miesiące, co – ni mniej, ni więcej – opóźniało zamiar Dalio zdystansowania się od firmy. Coś trzeba było z tym zrobić, stwierdził.

W końcu przydarza się to mnie – przemknęło jej przez myśl.

Dalio poinformował zebranych, że najpierw „zglebi” zaistniałą sytuację, a następnie przedstawi „diagnozę”. W ramach zgłębiania poprosił Stefanovą o potwierdzenie, że nie spełniła oczekiwań wobec przydzielonego jej zadania. Diagnoza stwierdzała, że okazała się idiotką, co powtórzył wielokrotnie.

„Jesteś głupim gównem!” – wyrzucił z siebie Dalio. „Nawet nie wiesz, czego nie wiesz”.

Nikt nawet nie pisnął. Jensen siedział obok Dalio z kamienną twarzą, przekładając kartki i od czasu do czasu spoglądając przez okno. McDowell usilnie próbował skupić wzrok na plamce na suficie. Tylko kilka osób spośród rywali, współpracowników i przyszyłych szefów firmy podjęło próbę obrony Stefanovej.

Przywoływała w myślach wewnętrzny poradnik Bridgewater, napisany osobiście przez Raya. „Bridgewater eksponuje racjonalność” – można było w nim przeczytać. „Błędy nie są czymś złym. Stanowią okazję do uczenia się. Jeśli nie mierzysz się z błędem, nie wyciągniesz z niego wniosków”.

Postanowiła odwołać się do logiki. Informacja o tempie zatrudniania była Dalio znana, często o tym rozmawiali, stwierdziła. Sądziła, że spełniała jego życzenie zachowania w rekrutacji wysokich standardów.

„Pracowałam naprawdę ciężko” – dodała. „Robiłam wszystko, co było w mojej mocy. Co ty byś zrobił?”

Dalio najwyraźniej nie był w nastroju do udzielania rad. Jeśli zaakceptował tempo zatrudniania, odpowiedział, to na niej spoczywała wina za to, że nie powiedziała mu, że nie ma racji. Powtórzył swoją diagnozę, nazywając Stefanovą idiotką, trzymając się stołu, aby to podkreślić. Osoby, które były świadkami tej sytuacji, pamiętają, że wrzeszczał, oczekując na drżenie jej ust, po czym kontynuował krzyczenie na nią z powodu niekontrolowania przez nią emocji, gdy on podnosił na nią głos.

Tego było za dużo dla Stefanovej. Cztery lata po szkole biznesu znalazła się w sytuacji konfrontacji z właścicielem wielomiliardowej fortuny. To był pierwszy i ostatni raz, gdy pozwoliła sobie na płacz w jego obecności i wykorzystała to w pełni. Płacz zaczął się powoli, by szybko przekształcić się w gejzer. Tusz do rzęs, zmieszany z gorącymi łzami, spłynął z jej twarzy. Kilka osób zmusiło się do odwrócenia wzroku w obawie, że one także załamią się psychicznie.

Stefanova odsunęła swoje krzesło od stołu i wciąż płacząc, wybiegła z sali. Spotkanie zostało odroczone.

Nieautoryzowana historia Raya Dalio, słynnego menedżera funduszu hedgingowego z Wall Street

Ray Dalio nie chce, abyś przeczytał tę książkę

Pod koniec 2022 roku miliarder i założyciel Bridgewater Associates, największego funduszu hedgingowego na świecie, odszedł z firmy, którą stworzył w swoim mieszkaniu 50 lat wcześniej. Ta wiadomość trafiła na pierwsze strony gazet. Ogromny sukces jego firmy, aura tajemniczości, częste wypowiedzi dla mediów, kontakty z celebrytami i bestsellerowa książka *Zasady* zapewniły mu podziw i sławę. Nagradzany dziennikarz „New York Timesa” Rob Copeland ujawnia jednak, że lansowane przez Dalio zasady to jeden z największych aktów arogancji i pychy we współczesnym świecie. W rzeczywistości przyczyniły się one do stworzenia toksycznej kultury paranoi i wbijania noża w plecy.

To podróż do ekskluzywnego świata bogactwa i władzy. Szczere i bezkompromisowe spojrzenie na ból, jaki powodowała zasada „totalnej szczerości”, którą Dalio przedstawiał jako receptę na sukces w biznesie i spełnione życie. Copeland odsłania kulisy Bridgewater Associates i przedstawia szereg wyrazistych postaci, które niemal czciły Dalio, takich jak Jim Comey, były dyrektor FBI, David McCormick, niedawny kandydat do Senatu stanu Pensylwania, oraz wielu ludzi zmuszonych przekroczyć granicę swojej moralności – a wszystko to pod czujnym okiem charyzmatycznego lidera.

To przestroga dla wszystkich tych, którym wydaje się, że umiejętność zarabiania dużych pieniędzy nie ma nic wspólnego ze zrozumieniem istoty natury ludzkiej.

Partner wydania:

UKŁAD SIŁ

Polecają:

THINKTANK



Patron medialny:

**PODRÓŻ
BEZ PASZPORTU**
MATEUSZ GRZESZCZUK

wydawnictwoprzeswity.pl

Książka dostępna również jako e-book.

ISBN 978-83-8175-615-0



9 788381 756150 >

P20243017

Cena 79,90 zł