

РАЗРЫВ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯМИ

ЧТО ПРЕДСТАВИТЕЛИ ПОКОЛЕНИЙ «МИЛЛЕНИАЛОВ», «ПОКОЛЕНИЯ ИКС» И «БЕБИ-БУМЕРОВ» РОССИЙСКИХ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ СЕМЕЙ ДУМАЮТ ОБ УСПЕХЕ, ДЕНЬГАХ И ОПТИМАЛЬНОМ ФОРМАТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РОДИТЕЛЯМИ И ДЕТЬМИ



ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЕМ
И ФИЛАНТРОПИИ МОСКОВСКОЙ
ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО

2019

Правовая информация и ограничение ответственности

© 2019 Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Московская школа управления «СКОЛКОВО»

Все права защищены. Никакая часть настоящего отчёта не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

Содержащиеся в настоящем отчёте аналитические материалы являются выражением мнения авторов исследования, в том числе с использованием информации третьих лиц. Хотя источники приведенных в данном отчёте сведений и данных считаются надежными, авторы исследования и владелец авторских прав не дают никаких заверений или гарантий, прямых или подразумеваемых, в отношении точности или полноты информации, на которой основано содержание настоящего документа.

Информация, содержащаяся в настоящем документе, не является профессиональной консультацией. В отношении каждого конкретного вопроса или обстоятельства необходимо обязательно обращаться за консультацией к профессиональному специалисту, обладающему необходимой квалификацией.

Данная публикация и любая информация, содержащаяся в ней, предназначены исключительно для личного пользования. Авторы исследования и владелец авторских прав не несут ответственности за прямые, косвенные, случайные, штрафные и иные убытки и издержки, а также за расходы на оплату юридических услуг и ущерб (включая упущенный доход, упущенную выгоду и скрытые издержки или убытки, причиненные по неосторожности), связанные с каким бы то ни было использованием информации, содержащейся в настоящем отчёте.

Иллюстрация на обложке: Simon Rae on Unsplash

Авторский коллектив

Андрей ШПАК, к.э.н., руководитель направления исследований и консалтинга Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

Алексей АНИЩЕНКО, Глава Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

Вероника МИСЮТИНА, Советник Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО, руководитель направления филантропических программ департамента корпоративного обучения Московской школы управления СКОЛКОВО



Содержание

Введение СКОЛКОВО	2
Введение UBS	4
Введение Phoenix Advisors	5
Благодарности	6
Основные выводы	8
Взгляд через призму «поколений»: история вопроса	12
Об исследовании	18
Какие задачи мы поставили	20
Границы поколений	20
Является ли критика теории поколений препятствием для исследования	24
Как мы решали поставленные задачи	24
Результаты опроса и анализ	26
Образ героя	28
Образ успеха	31
Жизненные вызовы	34
Деньги	36
Что беспокоит с точки зрения финансового будущего	38
На что похожи ответственные отношения родителей и детей после того как дети вырастут	39
Рекомендации для налаживания диалога между поколениями	44

Введение СКОЛКОВО

Развитие рыночной экономики в течение последних 25 лет привело к значительному росту частного благосостояния и появлению большого числа состоятельных собственников, владеющих значительными активами: от бизнеса до недвижимости.

У многих из них за это время успели подрасти дети: как наши исследования, так и анализ данных списка Forbes показывает, что у типичного российского владельца капитала в среднем трое детей. Многие из этих детей уже сами стали взрослыми и начинают «выходить в самостоятельное плавание» и искать собственный путь в жизни.

В России пока не сложилось устойчивых традиций и модели взаимодействия между разными поколениями в состоятельных семьях.

С одной стороны, пользуется популярностью – в силу её простоты – традиционная модель преемственности, корни которой уходят ещё в советское время. Эта модель ставит во главу угла, прежде всего, обеспечение детям качественного образования и улучшенных стартовых позиций, в том числе финансовых, но предполагает, что после выхода во взрослую жизнь дети будут создавать собственные семьи и жить отдельной от родителей жизнью.

С другой стороны, по нашему опыту общения с представителями второго поколения владельцев капитала, в том числе в рамках образовательной программы «Академия преемников» и работы над нашим недавним исследованием, эта «советская» парадигма преемственности неочевидна для детей в состоятельных семьях – они ждут большего вовлечения и своей большей роли в управление семейным благосостоянием. Советскую парадигму преемственности также вряд ли можно назвать оптимальной в ситуации, когда семья владеет существенными по стоимости активами – как в части управления активами, так и с точки зрения риска провоцирования конфликтов между членами семьи.

Разрыв в ожиданиях между поколениями очень большой: как правило, в наших опросах менее 10 процентов представителей российских состоятельных родителей планирует передать бизнес детям, но при этом, когда мы опрашиваем детей, кто из них ожидает получить бизнес родителей в управление, таких обычно оказывается более 80 процентов.

С чем может быть связан такой разрыв в ожиданиях и представлениях о модели преемственности?

1 «Второе поколение российских владельцев капитала: недостаток информации и опасения за своё будущее», Московская школа управления СКОЛКОВО, 2018

2 «Инвестиционные предпочтения российских владельцев капитала», Московская школа управления СКОЛКОВО, 2017

В рамках данного исследования мы попробовали посмотреть, может ли помочь в получении ответа на этот вопрос взгляд через призму так называемой «теории поколений», концепции, получившей известность во многом благодаря работам Хоува и Штрауса в девяностых годах прошлого века, и ставшей особенно популярной в деловой среде, прежде всего в сферах управления кадрами и маркетинга. Удастся ли выявить разницу в представлениях разных «поколений» на успех, деньги, оптимальный формат взаимодействия между родителями и детьми?

Результаты получились любопытными: мы действительно выявили различия в представлениях между поколениями во взглядах на различные аспекты управления благосостоянием. Хотя результаты анализа могут некоторым показаться спорными, на наш взгляд, они способствуют лучшему пониманию барьеров, в том числе коммуникационных, которые существуют для построения оптимальной стратегии преемственности в российских состоятельных семьях и в семейном бизнесе.

Надеемся, что наша работа будет полезна всем, кого интересует как проблема преемственности, так и специфика работы с российскими владельцами капитала.

Алексей АНИЩЕНКО

Глава Центра управления благосостоянием
и филантропии Московской школы управления
СКОЛКОВО

Андрей ШПАК

Руководитель направления исследований
и консалтинга Центра управления благосостоянием
и филантропии Московской школы управления
СКОЛКОВО

Введение UBS

За последние два десятилетия в мире значительно увеличилось число состоятельных людей. Это неизбежно означает, что самое масштабное наследование состояний в истории произойдет в следующие два десятилетия, когда более 2000 миллиардеров передадут следующему поколению активы стоимостью 3,4 триллиона долларов США (согласно отчету UBS/PwC Billionaires Insights за 2018 год). Как следствие, планирование наследования и вовлечение молодого поколения в семейный бизнес стали ключевыми вопросами, волнующими владельцев капиталов.

В некоторых странах, включая Россию, крупный капитал переходит от одного поколения к другому впервые на памяти живущих. Но даже в странах, имеющих подобный опыт, успешная передача капитала – одна из самых трудных задач, с которыми сталкиваются состоятельные семьи.

UBS, крупнейший в мире управляющий частным капиталом, более 150 лет помогает своим клиентам приумножать капитал и передавать его следующим поколениям. И хотя не существует простых и универсальных способов успешной передачи активов, наш опыт позволил выявить ряд полезных практик, которые также применимы и в России.

Эти практики включают планирование (которое не сводится только к юридическим структурам), вовлечение представителей следующего поколения семьи в процесс передачи активов и понимание их взглядов и приоритетов, определение общих семейных ценностей, подход к передаче активов как к многолетнему процессу, в котором роли и обязанности могут меняться, а также создание вспомогательной платформы, такой как семейный офис, для официального оформления изменений.

Это важное исследование Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО посвящено тому, как различаются ожидания и взгляды разных поколений в отношении наследования активов. Оно окажет ценную помощь российским семьям, перед которыми стоит задача передачи капитала следующему поколению. Мы рады оказывать поддержку СКОЛКОВО в этом и других вопросах, важных для российских инвесторов, так как мы стремимся помогать клиентам ориентироваться в сложных современных условиях инвестирования и управления частным капиталом. Мы надеемся, что это исследование будет Вам полезным.

Андре ТОМАЗИНИ

Руководитель UBS Wealth Management в России,
СНГ и Израиле
UBS Global Wealth Management

Введение Phoenix Advisors

В нашей практике работы с российскими владельцами капитала по структурированию их благосостояния мы видим многие из трендов, отмеченные авторами данного исследования.

Дети в состоятельных семьях, обычно неплохо понимающие риски и ответственность, связанные с управлением бизнесом, далеко не всегда разделяют энтузиазм своих родителей в его отношении. При этом уровень потребностей и амбиций у них в большинстве случаев, как минимум, на порядок ниже, чем у отцов – в личных беседах только единицы называют в качестве желаемого уровня финансового благополучия уровень, сравнимый с родителями, – и для его обеспечения нет необходимости брать на себя ответственность и обязательства, связанные с управлением крупным сложным бизнесом.

Информационная открытость, социальная общительность, и хорошее образование нередко толкает представителей второго поколения владельцев капиталов (в своей массе – представителей поколения Миллениалов) на поиск новых путей применения своих способностей и самореализации, которые имеют мало общего с российским бизнесом их родителей. Это делает задачу семейной преемственности в бизнесе не осуществимой на практике. Скорее, можно говорить о преемственности в семейном капитале, которым управлять проще, и который не имеет рисков и ограничений реального бизнеса.

Переживания представителей поколения Миллениалов по поводу их способности обеспечить уровень финансового благополучия (даже более скромного по сравнению с родителями) также понятны – в большинстве своем предыдущие поколения стартовали с низкой базы. Хотя их тоже, как и любых других, волновал вопрос финансового обеспечения, учитывая весьма невысокий уровень благополучия большинства советских семей – а у многих семей в результате слома устоявшейся системы на рубеже 80-х – 90-х годов прошлого века он упал катастрофически – большинство из них, даже не связанных с бизнесом или финансами, без значительных трудностей быстро в разы превзошли уровень благосостояния своих родителей еще в относительно юном возрасте и стали способны не только обеспечивать свой комфорт и комфорт своей семьи, но и рано поддерживать родителей.

У Миллениалов ситуация и проще, и сложнее одновременно: с одной стороны, их родители могут дать им высокий уровень быта и образования, который может стать лучшим трамплином и началом самостоятельной жизни, чем был у них самих, а с другой – «выход в свободное плавание» чреват потерей привычного с детства уровня жизни, что вызывает тяжелый стресс. А учитывая, что уровень доходов, доступный родителям, возможно, достичь не получится в принципе, это и порождает запрос на поддержку и создание подушки безопасности, что в свою очередь снижает «вынужденный» стимул к самостоятельному предпринимательскому развитию.

Надеемся, что знакомство с результатами исследования улучшит ваше понимание проблематики преемственности в российских условиях и будет способствовать повышению эффективности этого процесса и устойчивости института частной собственности в стране.

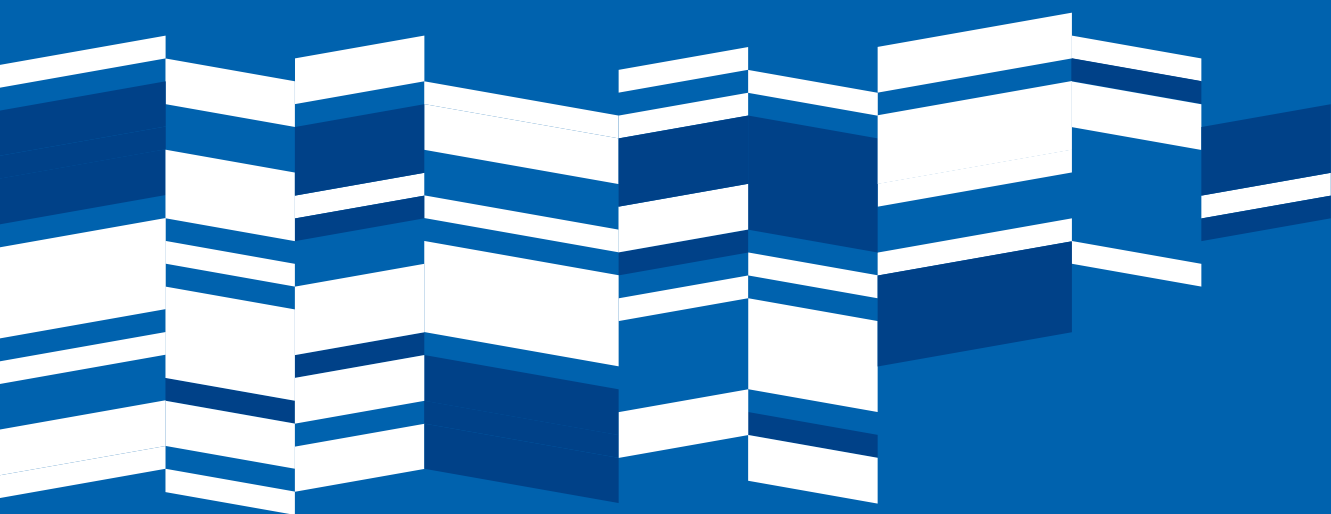
Благодарности

Это исследование не могло бы состояться без содействия и помощи участников нашего исследования. Мы благодарны им за готовность уделить нам значительное время и внимание, за терпение, которое им пришлось проявить, отвечая на наши вопросы по столь сложным и щекотливым темам, за все комментарии и рекомендации по улучшению исследования.

Мы выражаем признательность Ивану Климову, доценту факультета социальных наук НИУ ВШЭ, CEO Social Business Group за ценные методологические и практические комментарии, полученные в ходе работы над исследованием. Мы также благодарим Евгению Шамис, CEO аналитической и консалтинговой компании Sherpa S Pro и основателя проекта «RuGenerations – российская школа Теории поколений в России» и Евгения Никонова, заместителя генерального директора Sherpa S Pro и руководителя проекта «RuGenerations – российская школа Теории поколений в России» за содействие в разработке методологии исследования вопроса различий между поколениями и в планировании и проведении межпоколенческой фокус-группы в рамках исследования.

Отдельно мы хотели бы поблагодарить давних партнеров Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО – банк UBS, в лице Андре Томазини, руководителя UBS Wealth Management в России, СНГ и Израиле, и Ильи Соларёва, руководителя UBS Wealth Management в России, семейный фонд Рубена Варданяна и Вероники Зонабенд RVVZ Foundation и лично его бессменного президента Рубена Варданяна, а также консалтинговую компанию Phoenix Advisors – за многолетнюю поддержку деятельности Центра, без поддержки которых это исследование не смогло бы состояться.





1.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1

2

3

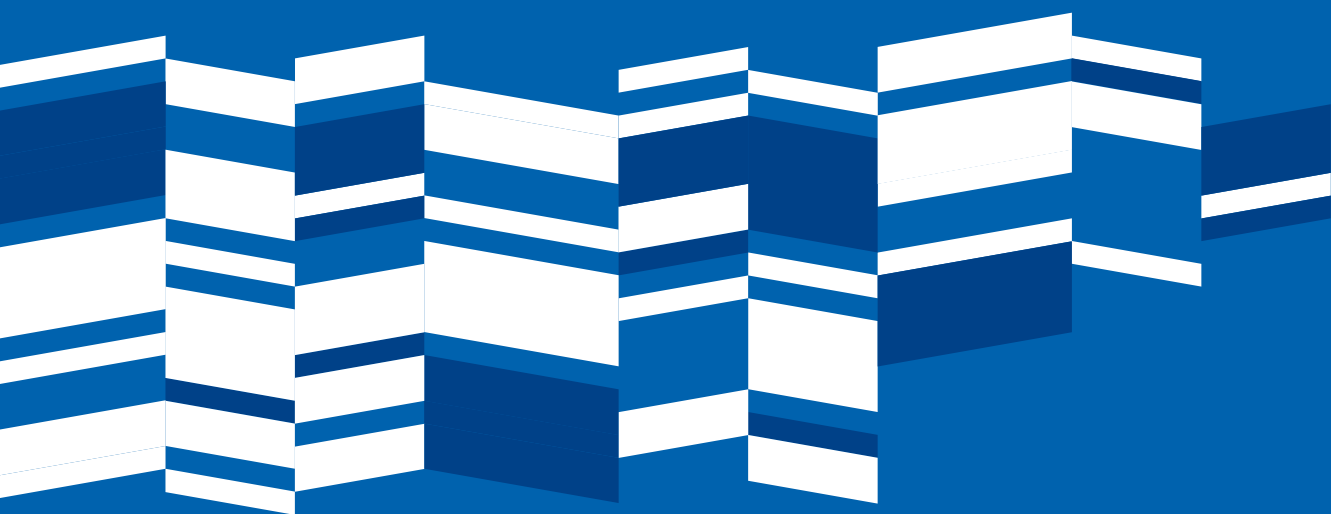
4

5

- Наше исследование подтвердило – с использованием инструментария теории поколений – гипотезу о наличии разницы в ценностях и моделях поведения между представителями разных поколений российских состоятельных семей в отношении вопросов, имеющих значение при планировании преемственности семейного благосостояния: что такое богатство, успех, какой формат взаимоотношений между поколениями можно считать оптимальным и т.п.
- В частности, мы обнаружили большой разрыв в образе ответственных отношений между родителями и детьми в состоятельных семьях. Если для родителей «естественным» является ожидание быстрого выхода детей в самостоятельную жизнь, то дети-Миллениалы ожидают гораздо большего и продолжительного уровня поддержки и помощи со стороны родителей. Состоятельные родители явно недооценивают психологические сложности, которые испытывают их дети при начале самостоятельной жизни.
- Успех (или неудача) нынешних потенциальных преемников в состоятельных семьях несомненно окажет влияние на долгосрочную эволюцию парадигмы преемственности в нашей стране.
- Рекомендации владельцам капитала и членам их семей:
 - **Сверка ожиданий:** обсудите взаимные представления и ожидания в отношении того, что такое успех, какую ценность имеют деньги и каковы взаимные обязательства родителей и детей, в том числе по участию в семейном бизнесе. При этом младшему поколению не обязательно ждать инициативы в таких дискуссиях от родителей: например, родители из Поколения Икс как раз ждут проявления инициативы в отношении собственных интересов и карьеры от детей.
 - **Выстраивание регулярного диалога:** помимо «сверки ожиданий» не менее важно выстроить регулярный диалог по содержательным вопросам, связанным с управлением семейным благосостоянием, от вопросов преемственности до формата взаимоотношений после выхода в свободное плавание. Несомненно, что сам по себе диалог не гарантирует обязательного нахождения взаимоприемлемых решений в силу сложности предмета обсуждения. Но без такого диалога найти его точно невозможно.
 - **Улучшение взаимопонимания через совместный опыт:** усилия по формированию нового совместного опыта и переживаний между членами семьи, будь то совместные путешествия, совместная работа и совместные проекты, могут помочь каждому члену семьи проявить себя в новых нестандартных ситуациях и достичь лучшего взаимопонимания.
 - **Помощь в развитии самостоятельности и выборе собственного пути:** родителям стоит активнее помогать детям в выборе проектов, в которых те могут проявить себя и приобрести необходимый опыт самостоятельной работы, а также давать больше простора для экспериментов и ошибок.
- Рекомендации банкам и поставщикам услуг:
 - **Площадка для диалога:** подразделения частного банковского обслуживания (private banking) и поставщики услуг, ориентированные на работу с владельцами капитала, могли бы помочь в решении проблемы недостатка общения между представителями разных поколений состоятельных семей, предлагая специальные форматы мероприятий с участием представителей разных поколений, которые бы помогали в налаживании диалога между ними.

- **Учитывать разницу между поколениями:** понимание разницы между представлениями разных поколений о богатстве и его ценности может быть использовано в практической работе, в том числе для того, чтобы доносить выгоды своего предложения до потенциального клиента в том формате, которые ближе взглядам и ценностям его поколения.





2.

ВЗГЛЯД ЧЕРЕЗ
ПРИЗМУ «ПОКОЛЕНИЙ»:
ИСТОРИЯ ВОПРОСА

1

2

3

4

5

Прежде чем переходить к описанию методологии и результатов нашего исследования, имеет смысл пару слов сказать о концепции «поколений» и о том, почему мы её выбрали в качестве «призмы» для взгляда на проблему преемственности.

Анализ различий в ценностях и предпочтениях представителей разных поколений, как правило, связывают с «теорией поколений» (Generation Theory) популяризированной американскими публицистами и исследователями Нилом Хоувом и Вильямом Штраусом в их книге, опубликованной в 1991-м году³. В ней они сформулировали гипотезу о цикличности истории Соединенных Штатов Америки с периодом 80-90 лет под влиянием изменения ценностей «поколений» – условных возрастных групп, сменяющих друг друга примерно каждые 15–20 лет (всего авторы выделили 13 поколений в США).

В качестве обоснования наличия разных ценностей у разных поколений Хоув и Штраус использовали тезис о различиях в исторических, политических, экономических социальных и технологических событиях и условиях, различиях в сложившихся моделях воспитания, в ходе которых проходит социализация представителей разных поколений, доминирующих в информационном пространстве сообщениях, а также тем, что является привычным и тем, что является дефицитом.

Предложенная ими периодизация поколений была с воодушевлением воспринята американской прессой и профессиональным сообществом (прежде всего кадровыми службами и маркетологами), предложив новый угол зрения на наблюдавшиеся эмпи-

рически изменения в потребительском поведении⁴: работодателей всегда интересует, как привлечь и удержать представителей нового молодого поколения и повысить их лояльность организации, а маркетологи пытаются лучше понять его мотивацию молодых потребителей для более эффективного продвижения своих товаров и услуг.

В результате активное использование таких терминов как «Беби-бумеры», «Поколение Икс», «Миллениалы⁵», «Поколение Z», обозначающих разные поколения, стало общим местом при обсуждении оптимальной кадровой стратегии, тактики поведения на потребительском рынке и даже подходах к воспитанию детей.

Сама по себе концепция анализа исторических и социальных событий через призму поколений не является изобретением Хоува и Штрауса: восприятие «поколений» как отдельной социологической сущности начало постепенно получать распространение в научной среде с конца девятнадцатого века по мере развития индустриального общества и разрушения традиционного семейного уклада⁶. А на бытовом и философском уровне о проблеме «отцов и детей» рассуждал ещё Аристотель.

В качестве научного метода анализ поколений получает признание с 50-х годов прошлого века⁷ – как развитие «когортного анализа»⁸ – под влиянием работ социолога Карла Мангейма и его идеи о важности значимых совместно переживаемых событий для формирования того или иного поколения, что приводит к усвоению формообразующих принципов интерпретации новых впечатлений и событий, отвечающих представленному группой шаблону⁹. На пред-

3 Strauss W, Howe N. (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York, Quill William Morrow.

4 При этом идея цикличности эволюции ценностей поколений, также предложенная Хоувом и Штраусом, не вызвала такого интереса и активного дальнейшего развития не получила в силу крайней сложности эмпирического доказательства такого предположения.

5 Некоторые специалисты считают, что более корректным с точки зрения норм русского языка является использование термина «миллениумы». Мы в данной работе используем более распространённое в прессе название «миллениалы».

6 Wohl, R. (1979). The generation of 1914. Cambridge, MA: Harvard University Press

7 Науэн, М. (2006). Метод когортного анализа в социологии. Журнал социологии и социальной антропологии. Т. 9. № 3.

8 от слова «когорта» (cohort) под которым понимается социальная общность или группа людей, переживших одно и то же значимое событие или ряд событий в свои формативные годы: период с позднего юношеского до раннего взрослого возраста.

ложенной им концептуальной основе сформировалась теория поколенческих когорт (Generational Cohort Theory), разработку которой связывают с именем Нормана Райдера¹⁰ и популяризованная в дальнейшем Хоу-вом и Штраусом.

Ценность межпоколенческого анализа не только в самой по себе фиксации различий в ценностях и предпочтениях между представителями разных поколений, но и в анализе того, как меняются социокультурные условия формирования мировоззрения и образцы поведения под влиянием множества факторов в экономике, политике, социальных процессах и т.п.

Как и любая другая теоретическая схема, концепция поколений базируется на большом количестве условностей. Например, «длина» (а значит, и численность) поколения не является стандартной величиной, и может определяться скоростью, с которой происходят социальные перемены, что усложняет практическое применение концепции поколений в социологическом и демографическом анализе. Если границы (как временные, так и географические) между поколениями нельзя четко зафиксировать, то это очевидным образом привносит известную долю субъективности, как минимум, на стадии разработки концепции исследований, использующих эту концепцию.

Использование подобных условных категорий вызывало и будет вызывать немало сомнений и объективной критики. Часть критиков апеллирует к тому, что в межпоколенческом анализе бывает непросто отделить элементы, относящиеся собственно к разнице между поколениями поколений,

от изменений, связанных с возрастом. Другие критикуют склонность некоторых адептов теории поколений к навешиванию ярлыков и приписыванию всем представителям того или иного поколения конкретных черт характера без учёта индивидуальных различий.

Эта критика во многом оправданна. Вместе с тем, как было в своё время отмечено Теодором Шаниным, сама по себе размытость понятия не может служить препятствием для использования концепции: ведь то же самое можно было бы сказать и о понятиях «класс», «этничность» и множестве других базовых категорий, благополучно используемых социальными науками¹¹.

Имеющиеся же прикладные исследования позволяют утверждать, что невзирая на методологические сложности, связанные с использованием концепции «поколений» на практике, при грамотном применении взгляд на эволюцию предпочтений и ценностей через призму «поколений» имеет практическую и теоретическую ценность, позволяя получить понимание о потребительских потребностях с большей точностью, чем через призму традиционных демографических характеристик¹².

Изначально периодизация поколений, базирующаяся на предложениях Хоува и Штрауса, которые одними из первых предложили дробные деления поколений, каждое из которых охватывало бы период 15–20 лет – «Беби-бумеры» как поколение, выросшее после Второй мировой войны, и «Поколения Икс» и «Миллениалов» как следующие за ним – была привязана к ситуации в США. Однако по мере распространения этой

9 Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In K. Mannheim (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). London: Routledge and Kegan Paul. Мангейм К. (2000). Проблема поколений // Мангейм К. *Очерки социологии знания: Проблема поколений. Состоятельность. Экономические амбиции*. М.: ИНИОН РАН

10 Ryder N.B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change // *American Sociological Review*. Vol. 30.

11 Шанин, Т. (2005). История поколений и поколенческая история // *Отцы и дети: поколенческий анализ современной России* / под ред. Ю. Левады, Т. Шанина. М.: Новое литературное обозрение.

12 см. например, Fernández-Durán, J. J. (2016). Defining generational cohorts for marketing in Mexico. *Journal of Business Research*, 69, 435–444;

Parment, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 189–199; Schewe, C. D., & Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age. *Journal of Consumer Behaviour*, 4, 51–63.

концепции в прессе и управленческой практике разных стран, схожая периодизация и терминология стала употребляться и в других странах.

В России здесь сложилась противоречивая ситуация. С одной стороны, в российских социальных науках поколенческие сдвиги и поколенческая динамика традиционно не получают должного внимания, а если и анализируются, то через призму, прежде всего, политического подхода¹³, определявшего не только границы, но и характеристики самих поколений. Это предсказуемо ограничивает теоретическую и прикладную ценность межпоколенческого анализа. В результате до недавнего времени систематический анализ социальных межпоколенческих различий в современной России практически полностью отсутствовал.

С другой стороны, российская деловая и популярная пресса и практикующие специалисты, аналогично своим коллегам из других стран, активно рассуждают о разнице между потребительским и деловым поведением Миллениалов и Поколения Икс. На этом фоне постепенно растёт научный и публицистический интерес к этой теме и начинают появляться заслуживающие внимания российские работы.

Надо отметить, что из самой по себе концепции поколений напрямую не следует обязательное наличие кардинальных различий в ценностях и установках между разными поколениями. Молодые поколения в теории могут во многом повторять траекторию своих отцов или не слишком сильно от нее отклоняться. Кроме того, в любых обществах или группах есть много возможностей по влиянию старшими поколениями на младшие: например, через образование

и воспитание. Соседние поколения нередко являются свидетелями одних и тех же значимых событий (хотя и на разных стадиях своего развития), благодаря чему границы между поколениями могут оказываться условными.

Поэтому тезис о разнице в ценностях между поколениями и влиянии этой разницы на те или иные отличия в поведении или коммуникационной стратегии требуют эмпирической проверки.

Как отмечено выше, в своей предыдущей практике мы наблюдали существенный разрыв в ожиданиях между родителями и детьми в российских состоятельных семьях в отношении роли детей и семьи в целом в управлении семейным благосостоянием: если среди представителей российских состоятельных родителей, как правило, менее 10 процентов планирует передать бизнес детям, то при опросе детей обычно более 80 процентов заявляет о своих ожиданиях получить бизнес родителей в управление¹⁵. При этом 70-80% детей в таких семьях признаются, что не имеют чёткого представления о благосостоянии семьи и своей роли в управлении им¹⁶.

На наш взгляд, «поколенческая» рамка и концептуальный аппарат, предлагаемый этой теорией, могут быть полезны в исследовании причин этого разрыва.

Поэтому при планировании этого исследования мы решили проверить, может ли такой разрыв в ожиданиях и представлениях о модели преемственности – причем зачастую неочевидный для самих участников процесса – быть связан с различием в ценностях между поколениями? Могут ли различия в этих ценностях потенциально влиять на сложности в налаживании диалога

¹³ Одна из классических российских работ на эту тему: Левада, Ю. (2001). Поколения XX века: возможности исследования // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. № 5

¹⁴ см. например, упоминавшуюся ранее Радаев, В. (2019). Миллениалы: Как меняется российское общество. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, а также Шамис Е., Никонов Е. (2016). Теория поколений: необыкновенный Икс. М.: Университет Синергия; Шамис Е., Никонов Е. (2017). Теория поколений: стратегия беби-бумеров. М.: Университет Синергия.

¹⁵ «Инвестиционные предпочтения российских владельцев капитала», Московская школа управления СКОЛКОВО, 2017

¹⁶ «Второе поколение российских владельцев капитала: недостаток информации и опасения за своё будущее», Московская школа управления СКОЛКОВО, 2018

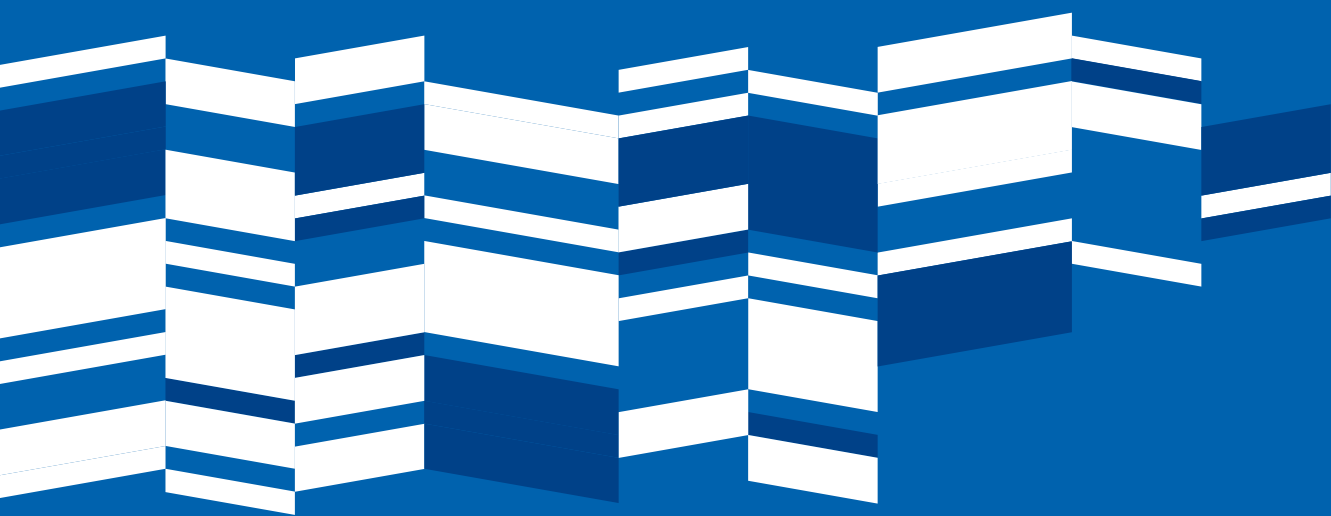
по таким деликатным и чувствительным вопросам?

Ведь это только на первый взгляд кажется, что при разговоре о деньгах и управлении благосостоянием люди обсуждают именно деньги и активы. Зачастую достижению взаимопонимания мешает различие в образах того, что для каждого из участников дискуссии эти понятия олицетворяют. Понимание различий во взглядах разных поколений на то, что для них значат – в

прагматическом смысле – деньги, что такое успех, и какие есть ожидания в части оптимального формата взаимоотношений между членами семьи, может помочь в налаживании межпоколенческого диалога в вопросах преемственности.

Проведённый нами анализ позволил в целом утвердительно ответить на эти вопросы. Рассмотрим методологию и полученные результаты исследования этого года подробнее.





3.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

1

2

3

4

5

Какие задачи мы поставили

При подготовке исследования мы ставили перед собой несколько задач:

- Выявить представления и образы представителей разных поколений российских состоятельных семей, имеющие значение при дискуссиях о преемственности: что такое богатство, успех, какой формат взаимоотношений между поколениями можно считать оптимальным и т.п.
- Выявить общие и ключевые темы в этих представлениях и образах применительно к каждому поколению.
- Выявить различия в представлениях разных поколений, которые потенциально могут препятствовать в налаживании межпоколенческого внутрисемейного диалога при обсуждении вопросов преемственности и управления семейным благополучием.
- Сформулировать рекомендации по налаживанию такого диалога для представителей состоятельных семей.

Границы поколений

Первостепенными при планировании данного исследования были два вопроса: определить границы поколений и в отношении представителей каких поколений мы будем проводить исследование.

Учитывая, что 15-20 летняя периодизация, предложенная Хоувом и Штрауссом, на данный момент является доминирующей и наиболее распространённой в научной литературе, мы взяли её за основу.

Для анализа было выбраны три поколения, представители которых родились между 1944 и 2003 годами. Эти поколения в силу своего возраста с большей долей вероятности уже в той или иной форме вовлечены в обсуждение вопросов управления семейным благополучием¹⁷.

С методологической точки зрения важным моментом также является то, что значительное число представителей всех этих поколений прошли так называемые «формативные годы», которые, как правило, определяются возрастным интервалом от 17 до 25 лет, когда люди более всего восприимчивы к социальным изменениям. Опыт, накопленный в процессе социализации именно в этот период, оказывает фундаментальное формирующее влияние на всю оставшуюся жизнь, в течение которой люди становятся все менее и менее восприимчивыми к изменениям¹⁸. Собственно, это соображение исключило из анализа поколение родившихся после 2003 года (так называемое «поколение Z»), ценности которого ещё только начинают формироваться.

В литературе разные авторы используют разные границы между поколениями. Мы в данной работе использовали границы, предложенные специалистами проекта «RuGenerations – российская школа Теории поколений» на базе опыта проведения ими практическо-прикладных исследований на российском материале. В части названий поколений мы использовали названия, устоявшиеся в деловой прессе.

Какие же это поколения:

- **«Беби-бумеры».** Это поколение родилось в послевоенный период (1944–1963 г.г.), а взросло, преимущественно, в годы брежневского «застоя». Предста-

¹⁷ Подробнее с проблематикой преемственности в семьях российских владельцев капитала можно ознакомиться в наших предыдущих исследованиях: «Исследование владельцев капиталов России 2015» и «Второе поколение российских владельцев капитала: недостаток информации и опасения за своё будущее»

¹⁸ Krosnick J.A., Alwin D.F. (1989). Aging and susceptibility to attitude change // Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 57

вителей этого поколения часто называют поколением «беби-бумеров» по аналогии с их американскими сверстниками.

- **«Поколение Икс».** Следующее поколение появилось на свет в период «зрелого социализма» (1964–1984 г.р.), а во взрослую жизнь, в значительной мере входило в период горбачевской перестройки и последующих рыночно-либеральных реформ. Наиболее распространённое его название – «Поколение Икс», или дословно – «загадочное поколение» (на фоне предыдущих). Также используются «Иксы» и «Поколение X».

- **«Миллениалы»** (или «поколение Y») родились в период реформ (1985–2003 гг.), но их взросление происходило в России уже в куда более стабильный и относительно благополучный период с начала нового тысячелетия – даже несмотря на несколько кризисов, наблюдавшихся за этот период, их практические последствия сложно сравнивать с катаклизмами начала девяностых. Формирование ценностей этого поколения полностью ещё не завершено. Также это поколение иногда называют «Интернет-поколение», «Цифровое поколение» и даже «Цифровые аборигены» (Digital Natives).

ТАБЛИЦА 1. ИСПОЛЬЗУЕМАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ РОССИЙСКИХ ПОКОЛЕНИЙ

Поколения	Период рождения	Период взросления	Социальные и политические события в «период взросления»	Технологические и потребительские тренды в «период взросления»
«Беби-бумеры»	1944 – 1963	1961 – 1988	Полет человека в космос, «холодная война», распад колониальной системы, войны во Вьетнаме и Афганистане	Цветное телевидение, городской телефон, персональный автомобиль
«Поколение Икс»	1964 – 1984	1981 – 2009	Завершение «холодной войны» и падение Берлинской стены, распад СССР и связанные с этим экономический кризис и локальные военные конфликты, рыночные реформы	Персональные компьютеры, Интернет, сотовая связь, массовая автомобилизация, личная квартира
«Миллениалы» («Поколение Y»)	1985 – 2003	2002 – 2028	Войны на Ближнем востоке и борьба с терроризмом, «Арабская весна» и «цветные революции», финансовый кризис 2008 года ?	Смартфоны и планшеты, социальные сети и Web 2.0, «экономика совместного потребления» ?

19 Период взросления («формативных лет») определен как диапазон 17 до 25 лет от года рождения. За счёт этого границы периода взросления у разных поколений пересекаются.

Комментарий эксперта



Евгения Шамис

CEO компании Sherpa S Pro
и основатель проекта
«RuGenerations – российская
школа Теории поколений»

При взаимодействии в процессе преемственности благосостояний есть огромная разница в моделях и сценариях действий разных поколений – в том, как это должно выглядеть, что должно и не должно происходить, что важно делать, а чего надо избегать, какие нюансы учитывать, чтобы все сработало. Наш многолетний опыт консультирования клиентов и проведения практических исследований через призму Теории поколений во многих российских городах подтверждает, что модели и сценарии поведения существенно различаются между поколениями, но внутри одного поколения зачастую совпадают по многим ключевым параметрам. Полученные авторами данной работы результаты во многом перекликаются с результатами наших собственных исследований.



Евгений Никонов

заместитель генерального
директора Sherpa S Pro
и руководитель проекта
«RuGenerations – российская
школа Теории поколений»

Что мы рекомендуем учитывать с точки зрения поколений, когда вы готовите преемника для потенциального управления своим состоянием или бизнесом, да и шире – по многим другим содержательным вопросам?

- Подходите к общению, ожидая разницу во взглядах. То, что кажется «естественным» и «очевидным» вам, совершенно необязательно естественно и очевидно для ваших детей: они формировались в других условиях и другом окружении. Будьте готовы как больше слушать, так и разъяснять свою позицию подробнее, чем это необходимо при общении с представителями своего поколения.
- Для лучшего понимания других поколений, попробуйте представить, какие события, общественные послы, особенности воспитания происходили в детстве этих поколений, и как это отразилось на их поведении и ожиданиях. Ориентируйтесь не на политический фон, а на особенности повседневного быта и их возможное влияние на характер и особенности мировоззрения и поведения. Например, Поколение Икс неверно ассоциировать исключительно с «застоем» или стабильностью (как, казалось бы, естественно делать с политологической точки зрения), несмотря на то, что оно формировалось в период лидерства Брежнева. Условия стабильности дали возможности поколению сформировать такие ценности как профессионализм – возможность разбираться, уходить в тему глубоко, а потом разрабатывать свои решения – и именно это, а не особенности политической и экономической ситуации, стало «визитной карточкой» этого поколения.

- При построении коммуникации пытайтесь ориентироваться на модели и сценарии действий поколения, с которым вы взаимодействуете. Используйте правильные слова. Например, Беби-бумеров, как правило, не трогает апеллирование к ценности личной свободы, для них гораздо важнее команда и командная работа. А Миллениумы не любят старомодных и устаревших слов, а также плохо реагируют на жёсткие однозначные рекомендации, воспринимая их как навязывание действий: они хотят найти свои, подходящие им решения самостоятельно.

Несомненно, что поколенческая «призма» – не единственная, и помимо поколенческих ценностей, сценариев и моделей поведения, необходимо учитывать этнические, национальные, профессиональные и семейные ценности. Вместе с тем, учёт поколенческих различий, по нашему опыту, позволяет «сгладить углы» при общении между представителями разных поколений и наладить взаимодействие и находить более взвешенные и сбалансированные решения по самому широкому кругу вопросов: от управления благосостояния и преемственности до каждодневного общения.



Является ли критика теории поколений препятствием для исследования

Как мы отметили выше, у теории поколений есть немало критиков, апеллирующих как к условности самой концепции и субъективности периодизации поколений, так и сложности отделения поколенческих различий от возрастных и экономических. Во многом эта критика справедлива.

Вместе с тем, в изучении общественных явлений редко когда можно добиться абсолютной объективности. И невзирая на все недостатки и ограничения, концептуальный аппарат и угол зрения, предлагаемые теорией поколений, на наш взгляд, полезны в исследовании различий во взглядах на преемственность и богатство между разными поколениями российских владельцев капитала.

Как мы решали поставленные задачи

Для решения поставленных задач мы сделали следующее:

- Проанализировали более 50 зарубежных и отечественных источников, чтобы понять современные тренды в межпоколенческих исследованиях, в том числе в отношении влияния межпоколенческих различий на отношения в состоятельных семьях.
- В качестве технологии проведения исследования выбрали проведение группового обсуждения (фокус-группы) и индиви-

дуальных глубинных интервью. Эта технология считается наиболее подходящей при обсуждении деликатных и неоднозначных вопросов, а также в случаях, когда необходимо лучше понять глубинные причины и обоснования для тех ответов, которые дают информанты исследования²⁰, особенно в ситуации, когда в фокусе исследования – такая высокостатусная и труднодоступная для исследования категория информантов, как российские владельцы капитала и предприниматели и члены их семей.

- В рамках выбранной технологии мы разработали вопросник для структурированного опроса, включавший в себя следующие вопросы:

- Кто ваши герои, чем они особенные?
- Нарисуйте ваш успех («Успех – это...»)
- Расскажите о ваших текущих жизненных вызовах
- Деньги – это...
- Что вас беспокоит с точки зрения финансового будущего?
- На что похожи ответственные финансовые отношения родителей и детей? (Что такое забота родителей о взрослых детях).

- Мы провели в июле 2018 г. групповое обсуждение (фокус-группу) по данным вопросам с представителями поколения Миллениалов и Поколения Икс. В ходе проведения группового обсуждения каждую из групп участников (представляющих разные поколения) просили дополнить свои тезисы также визуальными иллюстрациями. Обсуждение продолжалось более 3-х часов.

- С учётом результатов, полученных в ходе группового обсуждения (включая редакционные уточнения вопросника)

²⁰ Khan, M.E. et al. (1991). The use of focus groups in social and behavioural research: Some methodological issues. // World Health Statistics Quarterly, Vol. 41:4

мы затем, в период с августа 2018 г. по август 2019 г., провели индивидуальные глубинные интервью с представителями трёх разных поколений российских состоятельных семей с фокусом на владельцев капитала свыше US\$1M. Каждое из интервью продолжалось от 30 до 60 минут. Совокупно было опрошено 26 человек, представляющих разные поколения (8 Миллениалов, 10 Иксов и 8 Беби-бумеров). Учитывая, что, согласно данным методологических исследований²¹, в рамках качественных исследований уровень покрытия в 70-80% от совокупного разброса мнений в рамках проведения интервью и фокус-групп достигается на уровне 6-10 индивидуальных интервью или 2-3 фокус-групп, проведённое исследование даёт достаточно оснований для формулировки валидных выводов качественного характера.

■ На основе анализа данных, собранных по результатам проведённых фокус-группы и глубинных интервью мы выявили общие и ключевые темы в представлениях и образах по рассматриваемым вопросам применительно к каждому поколению.

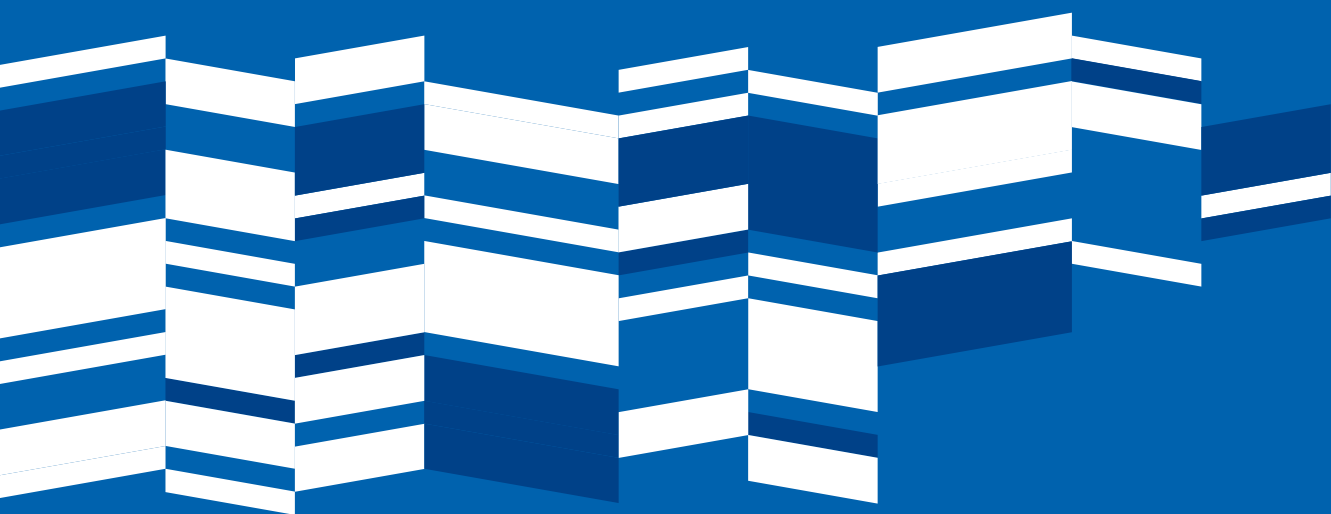
При подготовке отчёта мы в том числе используем цитаты («прямую речь») участников нашего исследования, которые помогают более выпукло представить их мнение по рассматриваемым вопросам.

Данное исследование является «качественным»²² и направлено на выявление ключевых социокультурных паттернов и различий между представлениями разных поколений российских владельцев капитала и предпринимателей. Полученные результаты следует рассматривать как тенденцию, а не как однозначный индикатор «правильных» ответов на поставленные вопросы.



²¹ См., например, Guest G. et al (2016). How Many Focus Groups Are Enough? Building an Evidence Base for Nonprobability Sample Sizes. // Field Methods. 29.

²² В противовес «количественному»



4.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА И АНАЛИЗ

1

2

3

4

5

Образ героя

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 1. ГЕРОИ ИЛИ ОБРАЗЦЫ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ²³

Беби-бумеры	Поколение Икс	Миллениалы
 <ul style="list-style-type: none"> • Кумиров нет, особенно среди политиков • Ответственность за свою судьбу • Вызывают уважение люди, жертвующие собой ради Родины или ради высокой цели • Часто используются образы из советского кинематографа 	 <ul style="list-style-type: none"> • Вызывают уважение люди внутренне целостные, развивающиеся, упорно идущие к реализации своей цели • Используются образы зарубежного кино и иностранной литературы. Среди «интересных людей» присутствуют политики 	 <ul style="list-style-type: none"> • Конкретные люди, реализующие успешные проекты глобального масштаба • Преимущественно бизнесмены или спортсмены

Первый вопрос, которые мы задавали участникам нашего исследования был о том, кого они считают «героями» и образцами для подражания: «Кто ваши герои, чем они особенные?». Почему этот вопрос интересен? Он позволяет завуалированно – через образы – подсветить глубинные ценности, которые представители поколения считают для себя важными, не задавая этот вопрос «в лоб». Выбор образцов поведения, поступков и действий других людей, выступающих в качестве «референтной личности», позволяет как бы примерить на себя их образ мысли, способ принятия решений и образ жизни в целом, тем самым проводя, своего рода, ролевой эксперимент.

У поколения миллениалов этот вопрос вызвал большой энтузиазм. Они называли большое число имён: от Илона Маска, Рубена Варданяна, Роналду, Николая Сторонского (основателя сервиса Revolut) и Мирослава Думы до собственных родителей.

Если проанализировать эти имена, что объединяет большинство из них?

Во-первых, это все живые и реальные люди, наши современники, а не абстрактный, художественный или собирательный образ.

Во-вторых, несмотря на то, что большинство из названных ролевых моделей добились осязаемого, материального успеха, их успех не ограничен исключительно материальной стороной дела: во многих случаях важную роль играла идея изменения мира к лучшему в той или иной области.

В-третьих, достижение успеха, с одной стороны, было нелинейным – «герою», как правило, приходилось преодолевать серьёзные трудности на пути к успеху, – но, с другой стороны, этот успех находится в обозримом будущем: большинство названных «героев» – люди довольно молодые.

И, в-четвёртых, многие из приведённых имён – не одиночки, а руководители боль-

²³ Иллюстрации в начале подразделов представляют собой резюме ключевых выводов, подготовленное специалистами Центра управления благосостояния и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

ших коллективов и команд. Их прорывы – результат не только личных усилий, но и умения организовать команду на большие свершения.

Также обращает на себя внимание, что большинство приведённых имён – люди из сферы бизнеса и спорта, а также что многие из них реализуют свои проекты на глобальном уровне, не ограничиваясь рамками одной страны.

«Рубен Варданян привлекает масштабом своего мышления, тем, что у него не просто есть план на 25 лет вперед, но также и тем, что он рассказывает о цели к которой идёт» – **Миллениал, студент**

«Николай Сторонский²⁴ – образец для подражания тем, что, отучившись в России, в нашем возрасте создал компанию глобального уровня и масштаба» – **Миллениал, студент**

«Илон Маск вызывает уважение тем, что, запуская свои проекты, он не только хочет деньги заработать, но и замахивается на задачи планетарного масштаба, способные полностью перевернуть целые отрасли – от автомобильной промышленности до полётов в космос» – **Миллениал, студент**

«Хочется быть как Олег Тиньков и Сергей Галицкий. Они аутентичны. Достигли всего сами, без помощи, а нередко и вопреки государству» – **Миллениал, основатель и руководитель стартапа**

У представителей же Поколения Икс наиболее частым ответом на вопрос об их «героях» было, что «героев для меня как таковых нет». С другой стороны, многие отмечали в качестве характеристик человека, достойного уважения, важность таких качеств как «быть интересным», наличие внутреннего стержня, «быть культурным», постоянно развиваться, необходимость идти в ногу со временем.

В тех случаях, когда для иллюстрации образов приводились конкретные имена, это были или киноперсонажи (Дон Корлеоне²⁵, Берт Манро²⁶), или мыслители / писатели (Харуки Мураками, Лао-Цзы, Сунь-Цзы), или политики (Дональд Трамп, Бенджамин Нетаньяху, Михаил Ходорковский); причём преимущественно западные.

Если судить по этим примерам, то в восприятии представителей Поколения Икс герой должен обладать и следовать каким-то важным для него ценностям и смыслом; чтобы быть «героем», необязательно совершать сверхпрорывные шаги – можно делать обыденные, негеройские на первый взгляд вещи; достаточно быть честным по отношению к себе и следовать своим ценностям, невзирая на внешние препятствия и неблагоприятные обстоятельства. Критерий героизма во многом – внутри самого человека, а не во внешних проявлениях.

Необязательно и быть образцом во всём: даже люди, делающие сомнительный с этической точки зрения выбор в каких-то ситуациях (как в примерах с персонажами Дона Корлеоне и Гордона Гекко, о которых упоминали некоторые из респондентов из числа Иксов), могут вызывать уважение своими сильными чертами или нестандартным подходом.

Также обращает на себя внимание, что большинство приведённых имён иллюстрируют успех личный, достигнутый во многом за счёт выдающихся персональных качеств, навыков и черт характера.

«Модель поведения Дональда Трампа очень интересна, да и он сам интересный человек: зачем помимо успеха в бизнесе он стал президентом? Сейчас он ломает самую развитую политическую систему в мире, это постоянная импровизация.» – **Представитель Поколения Икс, бизнес-ангел и инвестор**

²⁴ Основатель проекта Revolut

²⁵ Один из ключевых персонажей фильма «Крёстный отец»; был приведён одним из участников в качестве примера (в его понимании) человека, ставящего во главу угла заботу о семье и беспокоящегося о передаче традиций, знаний и опыта новым поколениям.

²⁶ Главный герой фильма «Самый быстрый Индиан»; приведён одним из участников в качестве примера человека, не переставшего верить в свою мечту и действовать в направлении её реализации.

«Для меня образец для подражания – любой, кто «хакает реальность», подстраивая её под себя» – **Представитель Поколения Икс, совладелец компании-производителя потребительских товаров, бизнес-ангел**

«Героев как образца поведенческой модели нет. Но если говорить о тех, кто вызывает интерес, то это люди неординарные, интересные, создавшие себя сами» – **Представитель Поколения Икс, инвестор и консультант**

«Мне нравится персонаж Гордона Генко²⁷: у него есть своя позиция в жизни; он отбросил словесную шелуху и идёт своим путём, не следуя толпе. Я тоже стараюсь не делать как все. Быть уникальным» – **Представитель Поколения Икс, успешный адвокат**

Что касается поколения Беби-бумеров, то их первая реакция, на первый взгляд, похожа на мнение Поколения Икс: многие из них так же говорили, что в настоящем времени, наверное, кумиров и героев нет, хотя у этого поколения такая позиция может быть частично связано с большим жизненным опытом. Интересно, что, в отличие от Поколения Икс, Беби-бумеры специально отмечали, что кумиров нет особенно среди политиков. Не исключено, что на это повлиял травматичный и непростой для многих опыт смены политико-экономической формации после распада Советского Союза – в отличие от представителей двух других поколений многим представителям поколения «беби-бумеров» пришлось наблюдать за радикальной сменой идеологии и ценностей и встраиваться в новую жизнь, уже будучи сложившимися взрослыми людьми.

Как и Поколение Икс многие Беби-бумеры использовали в ответе на вопрос о героях образы из кино, но в отличие от Поколения Икс – кино советского, а не зарубежного: «Мартин Иден», «Неоконченная пьеса для механического пианино», «Офицеры», «Семнадцать мгновений весны», «Вовка в тридевятом царстве», «Место встречи изменить нельзя» и т.п.²⁸. Это может быть индикатором определённого культурного разрыва между поколениями – образы, близкие одному поколению, могут быть неочевидны или даже неизвестны другому²⁹.

Несколько Беби-бумеров отметили, что вызывают уважение солдаты и офицеры, жертвующие собой ради Родины, сохраняющие общечеловеческие, высокие ценности на фоне всеобщего цинизма; эта тема практически отсутствовала в ответах двух других поколений.

Звучала также тема ответственности за свою судьбу: «всё сделал сам, никому ничего не должен», «надо работать самому, иначе, те кто работают, и есть будут за тебя», «вызывают уважение сверстники, которые вовремя ушли, сохранив деньги и здоровье, и имеют возможность посвятить время себе».

«Сейчас, наверное, мне ближе всего персонаж Калягина из «Неоконченной пьесы для механического пианино»: все носят маски, и надо копнуть поглубже, чтобы понять, кто чего стоит.» – **Беби-бумер, инвестор и консультант**

«Герои меняются на разных этапах жизни. Сейчас, посмотрев вблизи разных известных людей, уже не имею никаких героев – вижу, что недостатки есть у всех. Героем могу назвать разве что Пушкина – у него, что ни высказывание, всё в точку.» – **Беби-бумер, топ-менеджер**

²⁷ Гордон Генко – один из главных персонажей фильма «Уолл-Стрит».

²⁸ Напомним, что у «миллениалов» среди примеров героев и образцов для подражания киноперсонажи отсутствовали.

²⁹ Не исключено, что тот факт, что для более старшего поколения референтами оказываются литературные герои и культурные образы, а не реальные люди, может быть связан с тем, что старшее поколение, в силу своего опыта, менее идеалистично; они понимают, что реальные люди намного сложнее их образов-картинок.

Образ успеха

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 2. ОБРАЗ УСПЕХА

Беби-бумеры	Поколение Икс	Миллениалы
 <ul style="list-style-type: none"> • Когда делаешь что-то интересное и значимое • Спокойствие: решены ключевые задачи и устранены болевые точки 	 <ul style="list-style-type: none"> • Самореализация, состояние потока и комфортный достаток для себя и семьи 	 <ul style="list-style-type: none"> • С одной стороны: внешнее признание, материальный достаток, путешествия, общение с интересными людьми • С другой: удовлетворение от жизни и возможность обеспечить семью.

Следующим вопросом мы просили описать или нарисовать успех – что они под успехом понимают и с чем успех связан. Определение успеха – не такой простой вопрос, как может показаться на первый взгляд. Успех признаётся успехом только в контексте определенной социокультурной ситуации, системы норм. Понимание образа и моделей успеха разных поколений позволяет под другим углом подсветить их систему ценностей и жизненные установки.

Миллениалы, как правило, в описании образа успеха выделяли два равнозначимых компонента: внешний, связанный с материальными проявлениями успеха и тем, как человек выглядит для других (дорогие автомобили, интересный круг общения, возможность отправиться в путешествие в любую точку планеты), и внутренний, глубинный, связанный с личным удовлетворением от жизни (например, найти работу по душе) и с семьёй (возможность обеспечить свою семью). У многих также звучит тема ответственности: или как качества успешного человека, или как причина успеха (через делание чего-то полезного для большого числа людей).

«Успех – это круг общения: интересные, эрудированные люди; это дорогие машины, возможность отправиться в путешествие в любую точку планеты; возможность обеспечить себя и своих близких всем, чем нужно; найти работу по душе.» – **Миллениал, абитуриент**

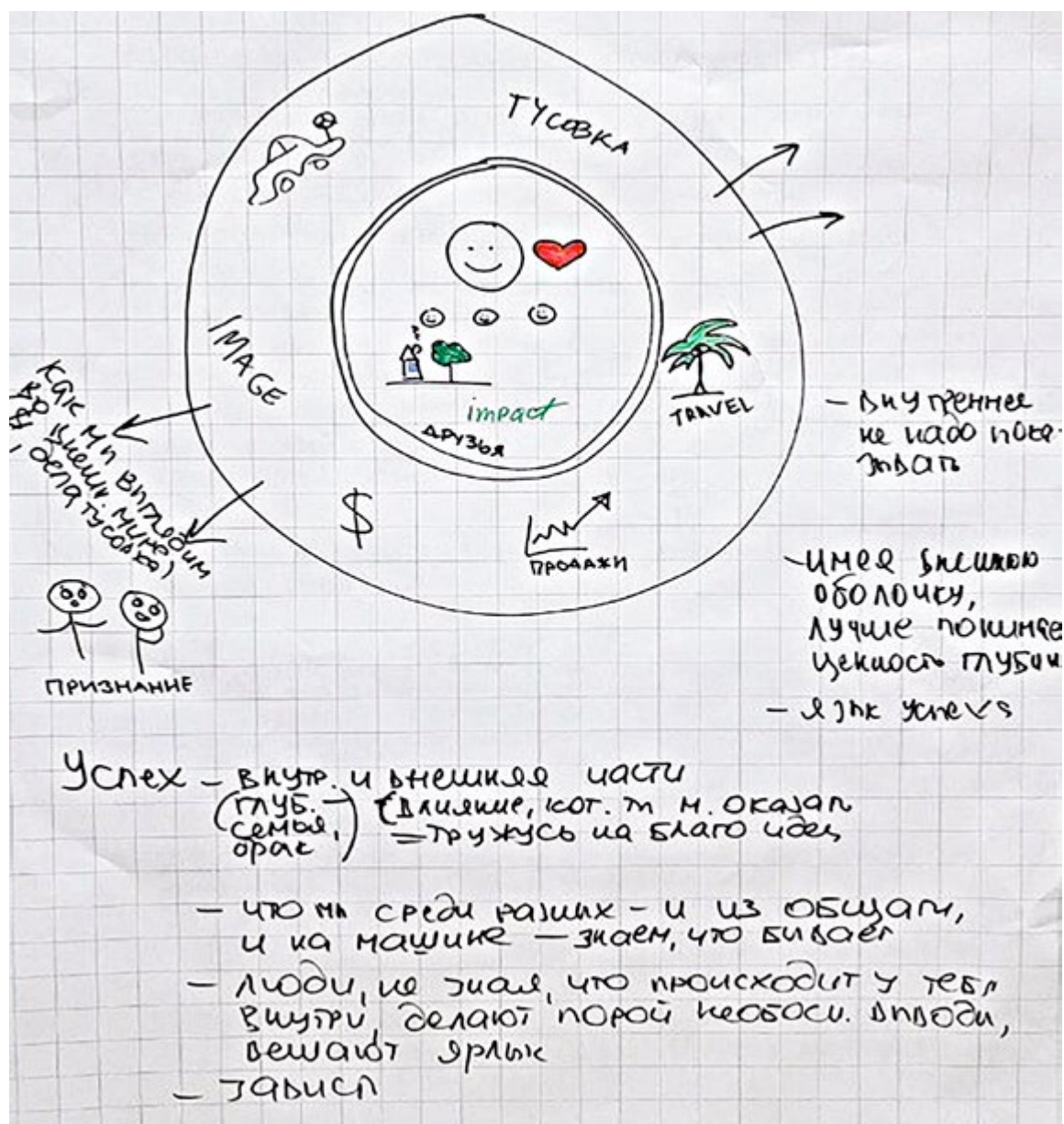
«Успех – это влияние, которое ты можешь оказать.» – **Миллениал, студент**

«Не иметь денег – безответственно и по отношению к себе, и по отношению к семье. Человек без денег – безответственен, и поэтому я не могу считать его успешным» – **Миллениал, основатель и управляющий бизнесом в сфере цифровой экономики**

«Успешный человек успешен и снаружи, и внутри; он любит себя. Деньги сами по себе – не мерило успеха. Индикатор, скорее – как ты влияешь на мир и меняешь его вокруг себя.» – **Миллениал, менеджер среднего звена**

Для Поколения Икс же главный критерий успеха – внутри самого человека. Внешний комфорт важен, но конкретный, ком-

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 3. ОБРАЗ УСПЕХА У «МИЛЛЕНИАЛОВ»³⁰



³⁰ Иллюстрация подготовлена участниками группового обсуждения в рамках опроса, проведённого Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО

фортный для себя уровень ты определяешь сам. Нет обязательной задачи достичь какого-то определённого уровня потребления; внешние проявления не являются доминирующими. Также важным элементом успеха является самореализация: внешний успех без востребованности, любимого дела и постоянного движения вперед настоящим успехом не является.

«Успех – это комфорт, в том числе душевный; самореализация. Если сам доволен тем, что есть – то это уже успех вне зависимости от конкретных внешних проявлений.» – **Представитель Поколения Икс, совладелец производственной компании, бизнес-ангел**

«Успех – это востребованность и удовлетворённость. Если человек счастлив при текущем уровне достатка, то это уже успех. Критерий простой – если не завидуешь достатку других.» – **Представитель Поколения Икс, топ-менеджер**

«Образ успеха – «лампа Аладдина»: у тебя в любой момент есть возможность использования нужных тебе ресурсов. Владеть чем-то – это страх за сохранность и нервы; важна именно возможность. Это даёт свободу заниматься чем хочешь и получать самое лучшее. Главное – самому понять, что именно тебе надо.» – **Представитель Поколения Икс, топ-менеджер**

«Успех – это понимание своей жизненной задачи и воля и фокус её реализовать. Это саморазвитие и самосовершенствование.» – **Представитель Поколения Икс, партнёр инвестиционной компании**

Состоятельные Беби-бумеры, в среднем, были ещё более скептически настроены в отношении ценности внешних проявлений успеха. Гораздо большую роль в их описаниях образа успеха играет семья и возможность избежать каких-то значимых неприятностей и катаклизмов. Акцентировалась важность того, чтобы то, чем человек зани-

мался, имело значение, чтобы человек не растрачивал свою жизнь «на ерунду».

«Успех – это отсутствие раздражителей. Когда решены технические задачи, такие как воспитание детей, и устранены болевые точки.» – **Беби-бумер, собственник консультационной компании и инвестор**

«Успех – когда всё уравновешенно: я спокоен, нормально с финансами, семья в достатке, есть внуки, нет планетарных катаклизмов.» – **Беби-бумер, собственник розничной сети и инвестор**

«Успех – не деньги. Успех – это когда то, что ты делаешь – интересно, полезно, когда ты что-то значимое сделал.» – **Беби-бумер, инвестор и консультант**

«Успех – это на 90% упорная работа, 9% образование, и 1% – ум и удача. Успех определяется набором ценностей. Надо много работать и не заниматься ерундой.» – **Беби-бумер, топ-менеджер и инвестор**

Исходя из полученных результатов очевиден определённый потенциал для разногласий между поколениями: у Миллениалов критерии успешности гораздо выше (а психологическое давление, испытываемое ими в случае несоответствия этим критериям – сильнее), чем у их родителей и дедушек.

В этой связи не удивительно, что согласно результатам одного из наших предыдущих исследований³¹ неуверенность в своей способности обеспечить семью на достойном и привычном им уровне – одна из ключевых «болей» представителей второго поколения российских состоятельных семей. И, возможно, причина в этом не только отмечавшийся нами ранее недостаток обсуждений вопросов управления благосостоянием в состоятельных семьях, но и более высокие критерии достижения личного успеха для Миллениалов.

31 «Второе поколение российских владельцев капитала: недостаток информации и опасения за своё будущее», Московская школа управления СКОЛКОВО, 2018

Жизненные вызовы

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 4. КЛЮЧЕВЫЕ ЖИЗНЕННЫЕ ВЫЗОВЫ

Беби-бумеры	Поколение Икс	Миллениалы
 <ul style="list-style-type: none"> Найти оптимальный формат выхода на покой и избавления от «понятных» обязательств 	 <ul style="list-style-type: none"> Переосмысление и выбор пути для следующей фазы жизни Найти оптимальный формат взаимоотношений со взрослеющими детьми 	 <ul style="list-style-type: none"> Самоидентификация и нахождение своего места и пути Страх бедности при выходе в самостоятельную жизнь Регулятивная среда в стране

Разница в ответах на вопрос о том, что представители разных поколений состоятельных российских семей воспринимают в качестве своих текущих жизненных вызовов, во многом связана с тем, что разные поколения находятся на разных этапах жизни.

Для опрошенных нами Миллениалов главный вызов: самоидентификация, как в части того, чтобы выбрать направление карьеры, которое бы приносило удовольствие и финансовую отдачу, так и в части своего места и роли в семье (прежде всего, по отношению к родителям). Они явно ощущают психологическое давление добиться выдающихся результатов как со стороны семьи («мой папа прыгнул выше дедушки, а я должен прыгнуть выше папы»), так и со стороны сверстников и окружения («в целом люди знают, что семья особенная, и оценивают: у тебя были такие возможности; как ты их использовал?»)

У многих – страх бедности и боязнь невозможности обеспечить как себе, так и будущей семье уровень жизни, к которому привык; ощущение неизвестности, связанное с началом самостоятельной жизни и «выходом в свободное плавание».

Для более старших представителей этого поколения, у многих из которых есть соб-

ственный бизнес, большим вызовом является сложившаяся – некомфортная для бизнеса, с их точки зрения – регулятивная среда в стране.

«На макроуровне сильно волнует политическая ситуация в стране – как можно воздействовать на перемены в обществе и стране, чтобы сдвинуть их в том направлении, которое я считаю более правильным и перспективным.» – **Миллениал, менеджер среднего звена**

Поколение Икс же находится на другой стадии: стадии переосмысления достигнутых результатов и планирования следующей фазы своей жизни. Для многих актуальна задача «перезапуска» в профессиональном плане: частично в связи с изменениями в экономике, а частично – с желанием заниматься чем-то новым. Многие называли довольно приземлённые и прагматичные задачи и цели: удвоить размер бизнеса, повысить управляемость и устойчивость бизнеса и т.п.

Непростая тема для Иксов – взаимоотношения со взрослеющими детьми и поиск баланса между желанием «вложить ума» и принять оптимальные решения о направлениях

их личного и профессионального развития и осознанием того, что для успешного развития ребёнок должен набивать собственные шишки и набираться собственного опыта.

«Волнуют дети – не получается вложить в них достаточно своего ума. А, с другой стороны, даже если смог бы вложить – не факт, что поможет, так как мир сейчас другой.» – **Представитель Поколения Икс, совладелец производственной компании, бизнес-ангел**

Основной вызов, волнующий состоятельных «беби-бумеров» с учётом уже достигнутых ими успехов – как оптимально постепенно снять с себя ответственность и обязательства (как за взрослых членов се-

мьи, так и коллег и подчинённых) и за счёт этого повысить качество своей жизни, но при этом не теряя драйв и интерес к жизни.

«Главный вызов – успешно завершить дело и уйти на покой. Что мешает этому – обязательства перед коллегами и компанией.» – **Беби-бумер, топ-менеджер и инвестор**

«Хотелось бы сохранить физическое и интеллектуальное здоровье и активность на ближайшие 20-30 лет» – **Беби-бумер, инвестор и консультант**

«Не потерять интереса к жизни, остаться восприимчивым и интересным.» – **Беби-бумер, топ-менеджер**

Деньги

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 5. «ДЕНЬГИ – ЭТО...»

Беби-бумеры	Поколение Икс	Миллениалы
 <ul style="list-style-type: none"> • Свобода заниматься тем, чем хочется 	 <ul style="list-style-type: none"> • Личный комфорт и удовлетворение желаний 	 <ul style="list-style-type: none"> • Доступ к образу жизни, интересным людям и возможностям

Вопрос «про деньги» показал, что поколение Миллениалов воспринимает деньги, прежде всего, как инструмент доступа к определённому образу жизни, к людям («в тусовку»), к впечатлениям и опыту. Но это также и доступ к возможностям и тем или иным ресурсам, которые помогут человеку реализовать его личные цели.

Также звучала у «миллениалов» тема ответственности перед обществом и своей семьёй, которая приходит с большими деньгами и риска не справиться с ней, если деньги заработаны не самостоятельно, а пришли от родителей.

«Деньги – это классно!» – **Миллениал, студент**

«Деньги – это возможность снизить риски и возможность не упустить открывающийся шанс» – **Миллениал, основатель и управляющий бизнесом в сфере цифровой экономики**

«Деньги – это инструмент, чтобы что-то делать и чего-то достигать, возможность помочь тому, кому ты хочешь.» – **Миллениал, менеджер среднего звена**

У Поколения Икс же на первый план, как правило, выходила тема обеспечения

комфорта и лучшего уровня потребления и удовлетворения желаний – как своих собственных, так и для своей семьи. Другие аспекты наличия денег – ответственность или личные риски в случае больших денег – хотя и присутствовали, но не были доминирующими в ответах.

Интересно, что только у представителей этого поколения в ответах присутствовали аналогии эзотерического толка о том, что деньги – это «энергия». Не исключено, что это может быть связано с тем, что на период их взросления пришёлся пик увлечения эзотерикой после распада Советского Союза.

«Деньги – прежде всего, возможность комфортно жить.» – **представитель Поколения Икс, инвестор и консультант**

«Деньги – это способ реализации своих желаний: от потребительских и возможности обеспечить безбедную старость, до бизнес-задач. Способ обрести спокойствие и уверенность в себе.» – **Представитель Поколения Икс, успешный адвокат**

Для большинства «беби-бумеров» деньги – это свобода, причём свобода заниматься интересным и значимым делом. Какой-то сверхъестественный комфорт, в отличие от

представителей Поколения Икс, для них менее важен: если «хватает» на себя и членов семьи – уже хорошо.

«Домик у моря – не моя мечта. Уже пробовал: после того, как покупаешь, не понимаешь, зачем тебе это было надо» – **Беби-бумер, собственник консультационной компании и инвестор**

«Просто сидеть и ничего не делать – это не для меня. Деньги важны как обеспечивающую нужную степень относительной свободы – чтобы не надо было думать, как кормить детей.» – **Беби-бумер, инвестор и консультант**

«В конце концов, без денег – очень плохо. В девяностые мы «наелись» бедности по уши.» – **Беби-бумер, топ-менеджер**

Разное понимание ценности и функций денег между разными поколениями легко может приводить к конфликту: Иксы и Беби-бумеры могут воспринимать Миллениалов как непрактичных транжир, тратящих деньги на малозначимые вещи, а Миллениалы, в свою очередь, – воспринимать два других поколения как чрезмерно приземлённые, не использующие в полной мере имеющиеся у них возможности.

Что беспокоит с точки зрения финансового будущего

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 6. ЧТО БЕСПОКОИТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ФИНАНСОВОГО БУДУЩЕГО

Беби-бумеры	Поколение Икс	Миллениалы
 <ul style="list-style-type: none"> Особых опасений в части финансового будущего нет 	 <ul style="list-style-type: none"> Неустойчивая экономическая ситуация и растущая неопределённость и их влияние на сохранность капиталов Как конвертировать навыки и умения в капитал, приносящий пассивный доход 	 <ul style="list-style-type: none"> Собственная финансовая состоятельность и способность зарабатывать достаточно денег

Учитывая ответы на предыдущие вопросы, неудивительно, что в части своего финансового будущего Миллениалов из состоятельных семей сильно волнует вопрос финансовой безопасности и собственной финансовой состоятельности. У них нет ясного понимания, как именно они смогут заработать деньги, достаточные для удовлетворения своих немаленьких потребностей. Нет у них и ясности в их роли в семейном бизнесе и управлении семейным благосостоянием

«В финансовой сфере всё беспокоит. Не понимаю куда вкладывать деньги – на финансовом рынке отдача невелика, а для остального – и рисков много, и свободных средств маловато.» – **Миллениал, основатель и управляющий бизнесом в сфере цифровой экономики**

У состоятельных Иксов, напротив, особых сомнений в своих собственных способностях зарабатывать деньги нет. Но их

сильно волнует общая экономическая ситуация в стране и в мире, неустойчивость и непредсказуемость, сокращение значения и важности частного бизнеса и частной инициативы в российской экономике, прежде всего с точки зрения возможного влияния этих факторов на сохранность уже заработанного. Многих волнует необходимость продолжать зарабатывать своим трудом и сложность конверсии своих навыков и достижений в финансовый капитал, способный приносить достаточный пассивный доход.

«Потребности растут быстрее, чем доходы. А доходы, при этом, пока дискретны. Получаются постоянные «горки»» – **Представитель Поколения Икс, партнёр инвестиционной компании**

Состоятельные «беби-бумеры» же особых опасений в части финансового будущего не озвучивали, возможно, в силу большей предсказуемости дальнейшей жизни.

На что похожи ответственные отношения родителей и детей после того как дети вырастут

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 7. ОБРАЗ ОТВЕТСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РОДИТЕЛЯМИ И ДЕТЬМИ

Беби-бумеры	Поколение Икс	Миллениалы
 <ul style="list-style-type: none"> • «Семья-команда» (постоянная разумная взаимная забота и поддержка, передача ценностей) 	 <ul style="list-style-type: none"> • «Гнездо» (сразу, как вырос, – летишь собственным путём; забота – по запросу) 	 <ul style="list-style-type: none"> • «Сад» (надо ухаживать, «страховать»; новое поколение продолжает традиции предыдущего)

Основные образы, который озвучивали «миллениалы» из российских состоятельных семей в ответ на вопрос о том, на что похожи ответственные отношения родителей и детей после того как дети вырастут – это «сад» (родители посадили, поливали, потом дерево прорастает) и «клетка» (новое поколение отделяется от родителей так же, как новая клетка получается делением материнской клетки). В этих образах очевидны ожидание продолжения традиций и дела семьи и ожидание поддержки и помощи от семьи. Некоторые участники исследования прямо озвучивали, что хороший родитель с их точки зрения, должен помогать ребёнку с устройством на работу и поддерживать на ранней фазе карьеры, пока тот получает маленькую зарплату.

«Считаю, что родители должны оплачивать образование и первые 5 лет после выпуска давать «стипендию». Достижение конкурентоспособности на рынке требует усилий и времени.» – **Миллениал, основатель и руководитель стартапа**

«В поддержке детей важен правильный баланс. Я видела негативные результаты, как чрезмерных

ограничений (когда богатые родители выдавали ребёнку всего по 100 рублей в день на карманные расходы), так и чрезмерной поддержки (когда у детей возникает ощущение вседозволенности).» – **Миллениал, менеджер среднего звена**

Этот образ радикально отличается от образа взаимоотношений родителей и детей, который есть у «поколения X». Хотя метафоры они давали разные («гнездо», «выпущенная стрела», «березовое семечко», подхватываемое ветром и летящее далеко от своего родителя и т.п.), общий смысл этих метафор был схожим – дети должны быть не столько продолжателем дела родителей, сколько выбирать и идти своей дорогой. Общий рефрен практически у всех был: «вперед, двигаясь и живи сам».

Ответы на этот вопрос в очередной раз подтвердили наш тезис о том, что наиболее распространённая модель преемственности для первого поколения российских владельцев капитала – вариация модели, сложившейся в советское время, при которой родитель считает себя ответственным исключительно за обеспечение для ребенка образования и стартового капитала.

Частично это также может быть связано с тем, что многим представителям Поколения Икс их родители в своё время не имели возможности помочь; более того, наоборот, Поколение Икс само, как правило, посильно помогает своим родителям (в чём нам признавались многие участники исследования), не имевшим возможностей в силу рыночных реформ, обесценивших дореформенные сбережения, накопить себе на достойную старость. Неудивительно, что схожей траектории они ожидают и от своих детей.

В этой связи, необходимо, правда, отметить, что фактическое поведение родителей из Поколения Икс нередко отклоняется от рисуемого ими идеализированного образа взаимоотношений со взрослыми детьми. Многие из них признавались, что на практике они часто продолжают подстраховывать своих уже взрослых детей в сложных жизненных ситуациях, не бросая их на произвол судьбы.

«Научился летать – лети!» – представитель Поколения Икс, топ-менеджер и инвестор

«Родитель – ментор и финансовый инвестор, анализирующий, готов ли ребёнок работать с крупными деньгами. Критерий – начинает, и получается. Потом следующий шаг. Потихоньку должен дорасти до моей 'лиги'. Надо дать ребёнку возможность принимать решения самому: 'я бы на твоём месте делал так, но делай, как хочешь'». – **Представитель Поколения Икс, совладелец производственной компании, бизнес-ангел**

«Считаю, что у меня нет особых обязательств по отношению к детям помимо того, чтобы обеспечить им образование и стартовый капитал. Поддержка должна быть мотивированной (на что-то значимое), а не безусловной, и только если есть на это возможность». – **Представитель Поколения Икс, топ-менеджер, совладелец технологической компании**

Состоятельные Беби-бумеры более гибко относятся к вопросу поддержки взрослых детей, не исключая возможности для детей обращаться за помощью к родителям даже

вне зависимости от возраста. Но в целом они также считают, что в ребёнке необходимо воспитывать самостоятельность, и что хороший родитель – тот, кто подготовил ребёнка к самостоятельной жизни. Несколько человек специально с осуждением говорили о случаях сорокалетних «инфантильных балбесов», сидящих на шее у родителей, которые им иногда приходилось наблюдать у некоторых своих знакомых.

Для многих Беби-бумеров «реперной точкой» в вопросе о моменте начала самостоятельной жизни было создание своей собственной семьи – если создаёшь семью, то точно должен быть способен самостоятельно её обеспечивать.

В ответах Беби-бумеров гораздо чаще и больше, чем у Поколения Икс звучала тема необходимости передачи детям правильных базовых ценностей: важности самодисциплины, ответственности, умения соблюдать правила и держать обещания.

Кроме того, в отличие от Поколения Икс, некоторые Беби-бумеры специально отмечали, что дети должны, хотя и жить отдельно, быть неподалёку: «дети не должны отделяться от родителей», «детей надо держать рядом; семья должна быть вместе.» Ощущение большой «семьи-команды», члены которой находятся рядом и поддерживают друг друга, судя по всему, для них – не пустой звук.

«Родители всегда должны поддерживать детей, а дети – родителей. Детей нельзя баловать. Поддерживать надо в жизненно важных вопросах, а не покупать дорогие часы или машины.» – **Беби-бумер, топ-менеджер и инвестор**

«Должен быть здравый смысл: должны ответственно подходить к экономике и должны делать свой вклад в общее дело. А сейчас нередко желание – главное здорового смысла.» – **Беби-бумер, собственник розничной сети и инвестор**

«Ребёнка надо ориентировать на самостоятельную жизнь после школы. Да, я не платил за проживание у родителей и 'стол', но в остальном после поступления жил сам (хотя надо признать,

что стипендия была очень приличная по советским временам). А помогать надо по ситуации, но помогать только, если есть возможность. Жить на хлебе и воде, чтобы обеспечить великовозрастного балбеса – это неверно.» – **Беби-бумер, инвестор и консультант**

«Надо воспитывать самостоятельность, но за стремлением к самостоятельности надо следить, чтобы ребенок не сломался. Есть, конечно, риск, что при чрезмерной поддержке он будет вечно "искать себя", но здесь уже надо ребёнка изначально воспитывать так, чтобы он был самостоятельным и не сидел у родителей на шее.» – **Беби-бумер, топ-менеджер**

«За помощью к родителям можно приходить всегда – всякое в жизни случается. Но вот получишь ты поддержку или нет – это уже зависит от запроса и обстоятельств.» – **Беби-бумер, инвестор и консультант**

Столь разные ожидания от взаимоотношений не могут не приводить к разногласиям. Очевидно, что в ситуации, когда родитель ожидает, что ребёнок будет стремиться как можно раньше «выйти в свободное плавание» и что ребёнок будет активно проявлять инициативу, а ребёнок при этом ожидает помощи и ориентировки от родителей, крайне непросто прийти к консенсусу.

Комментарий эксперта



Елена Клековкина
Академический директор
программы «Карьерный
навигатор Junior»
бизнес-школы СКОЛКОВО

Представленные коллегами результаты вызывают безусловный интерес и во многом перекликаются с нашим опытом взаимодействия с представителями состоятельных семей на программе «Карьерный навигатор Junior» бизнес-школы СКОЛКОВО.

Одной из центральных проблем, которую мы наблюдаем у подростков из состоятельных семей в ходе нашей программы, является проблема адекватной сепарации от родителей, т.е. начала собственной, отдельной от родительской семьи жизни. Связанно это с тем, что, живя в достатке, многие из таких детей лишены естественных стимулов заработать себе на жизнь. Только примерно треть из них, по нашему опыту, имеет внутреннюю мотивацию как можно раньше начать независимую жизнь. Остальным нужна помощь родителей, иначе

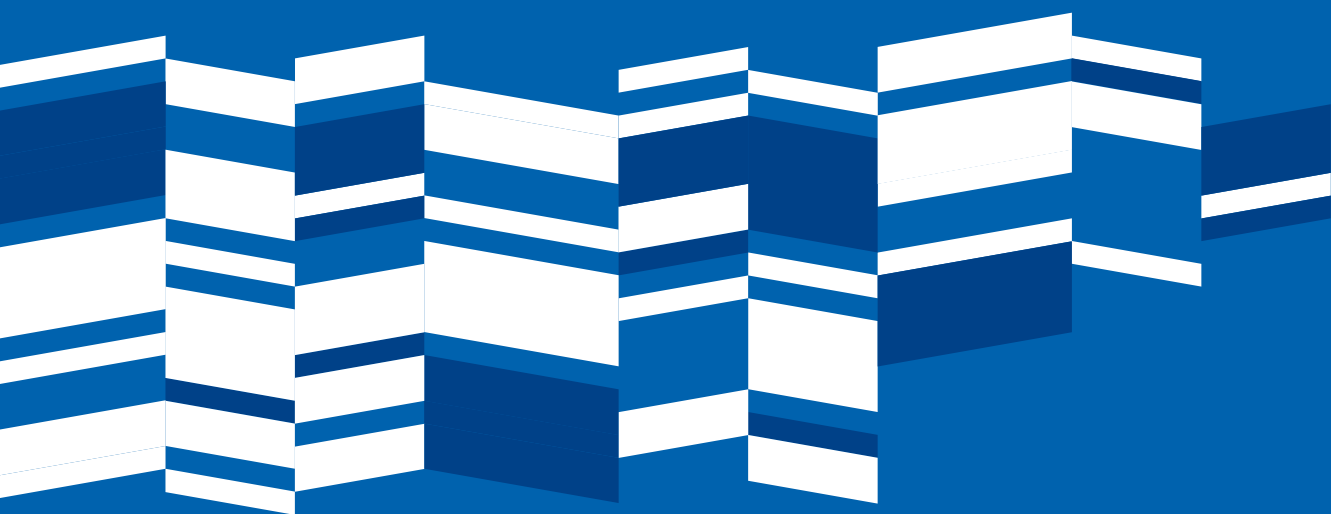
есть риск, что, во многом, инфантильное, потребительское отношение к жизни может сильно затянуться. Признаки этой тенденции – ожидание родительской заботы в относительно взрослой жизни и волнение по поводу своего финансового будущего – отмечают и авторы исследования.

Но говорить, что эта проблема вызвана исключительно отношением детей, будет неверно. Нередко родители, сами того не осознавая, создают условия для детской пассивности, чрезмерно контролируя график детей и забывая его бесконечными занятиями, практически не оставляя простора для принятия самостоятельных решений.

По нашему мнению, инициация во взрослую жизнь должна начать происходить не позднее 14-15 лет. Мы рекомендуем родителям наделять подрастающее поколение личной ответственностью за принимаемые решения, оставлять как можно больше времени для свободных экспериментов и предоставлять возможности для того, чтобы понять ценность собственно заработанных денег как награду за посильный труд. Это позволит более плавно и менее болезненно вывести детей в проактивную жизненную позицию «хочу-могу» и подготовить к взрослой жизни.









ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1

2

3

4

5

КАКИЕ ВЫВОДЫ МОЖНО СФОРМУЛИРОВАТЬ НА БАЗЕ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ?

- **Разница в ценностях и моделях поведения.** Прежде всего, наше исследование подтвердило нашу изначальную гипотезу о том, что между представителями разных поколений есть существенные расхождения в их ценностях и взглядах на то, что такое успех и как должны строиться ответственные взаимоотношения между родителями и детьми. Даже на уровне «героев» и образцов для подражания обнаружился существенный культурный разрыв, что может существенно усложнять обсуждение столь деликатных и чувствительных вопросов. В такой ситуации модели преемственности у трех поколений тоже, очевидно, будут разные
- **Разница в образе ответственных отношений между родителями и детьми.** Колоссальный разрыв мы обнаружили и в образе ответственных отношений между родителями и детьми в состоятельных семьях. Если для родителей «естественным» является ожидание быстрого выхода детей в самостоятельную жизнь (учитывая их воспоминания из советского периода жизни), то дети-Миллениалы ожидают гораздо большего и продолжительного уровня поддержки и помощи со стороны родителей. Это происходит в том числе по причине очевидных сложностей в обеспечении привычного им уровня жизни в начале самостоятельной профессиональной карьеры; состоятельные родители явно недооценивают психологические сложности, которые испытывают их дети при начале самостоятельной жизни.
- **Влияние опыта детей на парадигму преемственности.** Старшие поколения российских владельцев капитала сформировали не только активы, но и определённую нормативную систему в отношении семьи, успеха, ответственности. Дети в состоятельных семьях неизбежно ощущают это нормативное давление. При кажущейся гораздо большей свободе по сравнению со среднестатистическим россиянином (по крайней мере, в части доступных им ресурсов), далеко не праздный вопрос – как они смогут ей распорядиться и в каком формате смогут реализоваться. Успех (или неудача) нынешних потенциальных преемников в состоятельных семьях несомненно окажет влияние на долгосрочную эволюцию парадигмы преемственности в нашей стране.

Что можно порекомендовать в этой ситуации?

РЕКОМЕНДАЦИИ ВЛАДЕЛЬЦАМ КАПИТАЛА И ЧЛЕНАМ ИХ СЕМЕЙ

- **Сверка ожиданий.** По нашему опыту, крайне полезным первым упражнением может стать простая «сверка ожиданий» – обсуждение взаимных представлений и ожиданий в отношении того, что такое успех, какую ценность имеют деньги и каковы взаимные обязательства родителей и детей, в том числе по участию в семейном бизнесе.

Один из участников нашей фокус-группы от Поколения Икс, впечатлённый той разницей между его представлениями по этим вопросам и представлениями участников-Миллениалов, которые он наблюдал на фокус-группе, после неё специально обсудил эти вопросы со своим старшим сыном. Он был приятно удивлен, насколько быстро, по его субъективным ощущениям, улучшилось взаимопонимание по результатам такого разговора.

Младшему поколению, кстати, не стоит обязательно ждать инициативы в таких дискуссиях от родителей: например, родители-Иксы как раз обычно ждут проявления инициативы в отношении собственных интересов и карьеры от детей.

- **Выстраивание регулярного диалога.** «Сверка ожиданий» – это только первый шаг. Не менее важно со временем выстроить регулярный диалог по содержательным вопросам, связанным с управлением семейным благосостоянием: от вопросов преемственности до формата взаимоотношений после выхода в свободное плавание, и вопросам управления семейным благосостоянием. Несомненно, что многие решения в конце концов может по-прежнему принимать патриарх (владелец капитала), но практика показывает, что эти решения будут гораздо более устойчивы и надёжны в долгосрочной перспективе, когда в их разработке принимают деятельное участие те, кто впоследствии должен будет принять их к исполнению, т.е. члены семьи.

Хотя такого рода диалог может строиться в разных форматах, наши предыдущие исследования³² ориентируют на то, что наличие формализованных и регулярных встреч существенно повышает удовлетворённость младших поколений от такого рода общения по сравнению со спорадическими обсуждениями.

Несомненно, что сам по себе диалог не гарантирует обязательное нахождение взаимоприемлемых решений в силу сложности предмета обсуждения (как это видно, например, на Иллюстрации 8 в отношении возможных вариантов решений в отношении преемственности в бизнесе, что является только одной небольшой частью возможной для обсуждения проблематики). Но без такого диалога найти взаимоприемлемое решение точно невозможно.

ИЛЛЮСТРАЦИЯ 8. СЦЕНАРИИ БУДУЩЕГО ДЛЯ БИЗНЕСА



Источник: Исследование владельцев капиталов России 2015

32 «Второе поколение российских владельцев капитала: недостаток информации и опасения за своё будущее», Московская школа управления СКОЛКОВО, 2018

- **Улучшение взаимопонимания через совместный опыт.** Теория поколений постулирует в качестве одной из важных причин разницы ценностей и предпочтений между поколениями разницу в социокультурных, экономических и технологических условиях на стадии формирования основ жизненного опыта в начале жизни.

Естественно, прошлое изменить невозможно. Но что точно возможно – это прикладывать усилия к формированию нового совместного опыта и переживаний между членами семьи, будь то совместные путешествия, совместная работа, совместные проекты, которые могут помочь каждому члену семьи проявить себя в новых нестандартных ситуациях и достичь лучшего взаимопонимания.

По нашему опыту этот элемент категорически недостаточно используется российскими владельцами капитала.

- **Помощь в развитии самостоятельности и выборе собственного пути.** Наше исследование показало, что, с одной стороны, представители старших поколений ожидают от младших проявления достаточно большой степени самостоятельности, а, с другой стороны, младшее поколение ожидает поддержки в своих начинаниях со стороны старшего поколения. В «естественном» состоянии такая разница в ожиданиях способна привести (и часто приводит) к разочарованиям: родители будут считать, что ребёнок недостаточно амбициозен, а дети – что родители недостаточно их любят.

Что можно сделать в такой ситуации? Родителям могли бы активнее помогать своим детям в выборе проектов, в которых те могут проявить себя и приобрести необходимый опыт самостоятельной работы, а также давать больше простора для экспериментов и ошибок.

РЕКОМЕНДАЦИИ БАНКАМ И ПОСТАВЩИКАМ УСЛУГ

- **Площадка для диалога.** Очевидные сложности, которые испытывают представители разных поколений российских состоятельных семей в общении между собой, являются препятствием для эффективного планирования преемственности и управления благосостоянием.

Подразделения частного банковского обслуживания (private banking) и поставщики услуг, ориентированные на работу с владельцами капитала, могли бы помочь в решении этой проблемы, предлагая специальные форматы мероприятий с участием представителей разных поколений, которые бы помогали в налаживании диалога между ними.

- **Учитывать разницу между поколениями.** Наше исследование выявило разницу в ценностях и взглядах между представителями разных поколений российских владельцев капитала по широкому кругу вопросов, связанных с управлением благосостоянием. Эту разницу, на наш взгляд, неправильно игнорировать и стоит использовать в своей практической работе, в том числе для того, чтобы доносить выгоды своего предложения до потенциального клиента в формате, который ему ближе.

Московская школа управления СКОЛКОВО – одна из ведущих частных бизнес-школ в России и СНГ, основанная по инициативе делового сообщества. В состав партнеров-учредителей школы входят 8 российских и международных компаний и 11 частных лиц – лидеров российского бизнеса. Программы школы ориентированы на все стадии развития бизнеса – от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Адрес:
Московская область,
Одинцовский район,
Сколково, ул. Новая, д.100
www.skolkovo.ru



WTC.SKOLKOVO.RU

SKOLKOVO WEALTH
TRANSFORMATION
CENTRE