



ИРИНА ТУРАЛИЕВА

ФИНАНСОВЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

как управлять личными финансами,
чтобы жить в достатке и благополучии

Ирина Игоревна Туралиева
Финансовый интеллект.
Как управлять личными
финансами, чтобы жить в
достатке и благополучии
Серия «Мышление миллионера»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69496138

Финансовый интеллект. Как управлять личными финансами, чтобы жить в достатке и благополучии / Ирина Туралиева: Эксмо; Москва;

2023

ISBN 978-5-04-190210-0

Аннотация

Почему одни живут от зарплаты до зарплаты, а другие – на проценты от процентов? Кажется, что между двумя этими состояниями пропасть. На самом же деле улучшить финансовое положение можно, если изменить способ мышления. Ирина Туралиева, финансовый аналитик с многолетним стажем, предлагает инструменты и техники, которые помогут:

- разобраться, чем руководствуется мозг при принятии решений;

- оценить свое текущее финансовое положение;
 - выработать полезные финансовые привычки;
 - избавиться от предубеждений, связанных с деньгами и инвестициями;
- понять, в каком направлении двигаться, чтобы перейти на новый уровень благополучия.

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

Содержание

Введение	8
Часть 1	19
Глава 1	19
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Ирина Туралиева
Финансовый интеллект.
Как управлять личными
финансами, чтобы жить в
достатке и благополучии

© Туралиева И. И., текст, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

В оформлении обложки использованы элементы дизайна:

ioanna_alexandra / Shutterstock.com

* * *



ИРИНА ТУРАЛИЕВА-руководитель высшего звена в российских и зарубежных финансовых учреждениях (ВТБ,

HSBC, Bank of America, ABN AMRO Bank, EBRD). Профессиональный коуч, сооснователь Международного университета бизнес-коучинга IBCU).

«Автор дает много практических советов, выполнение которых создаст те самые здоровые, «правильные» финансовые привычки, позволяющие без диет, ограничений и срывов прийти к образу жизни, гарантирующему читателям достаток. Крайне полезными тем, кто встанет на путь развития финансового интеллекта, окажутся и чек-листы, позволяющие проверить промежуточные результаты и не сбиться с пути».

*АЛЕНА ГЕЙДТ, HR-директор АНО «Платформа НТИ»,
победитель федерального конкурса «Лидеры России» в 2018
году*

* * *

Введение

*Интеллект – это способность адаптироваться
к изменениям.*

Стивен Хокинг

Три системы: я, общество, деньги

Почему многим из нас так трудно управлять личными финансами? Ответ неочевиден, но достаточно прост: чтобы управлять финансами, нужно понять принципы взаимодействия сразу трех больших систем – человека (или нас самих), общества и денег.

Как же взаимодействуют эти системы?

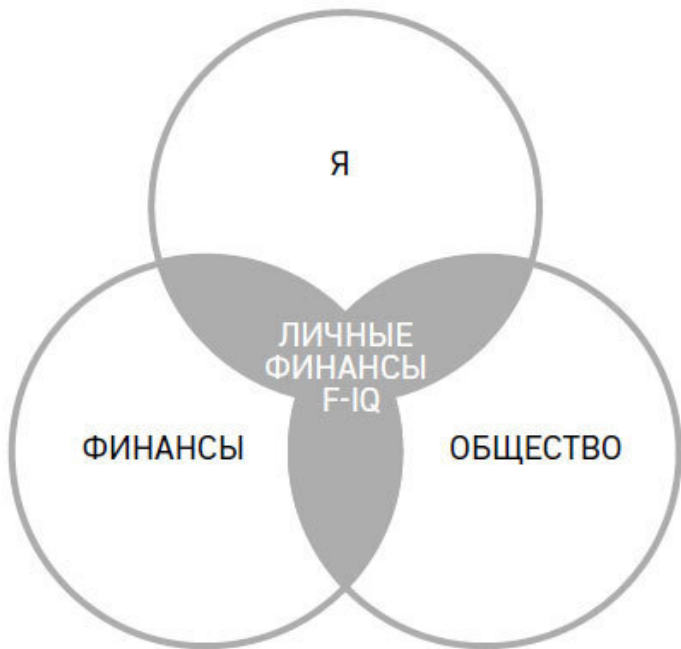


Рисунок 1. Три системы: личность, общество, деньги

Меня как профессионального психолога и финансового эксперта поразила однобокость и предвзятость большинства книг, посвященных финансовой грамотности и накоплению богатства. Все эти книги содержат множество советов, но почти не отвечают на самые насущные вопросы. Авторы, как правило, делятся тем, в чем они сами преуспели, и будто забывают об аспектах финансов, без которых любой успеш-

ный опыт может оказаться совершенно бесполезным и даже вредным.

Будет ли на вас так же хорошо сидеть костюм, пошитый специально для автора книги? Все-таки личные финансы потому и личные, что стратегии обращения с ними каждый выстраивает сам.

В этой книге я не дам готовых советов и инструкций. Вместо этого я научу вас выбирать подходы к изменению мышления. На конкретных примерах вы увидите, как мышление меняет финансовую реальность. Множество инструментов и техник, о которых вы прочитаете на страницах этой книги, помогут научиться применять эти подходы в жизни.

Правда, следует оговориться: инструменты и техники для улучшения вашего финансового благополучия – не главное. Ведь основной инструмент, который запускает процесс изменений, находится прямо у вас в голове.

Психология или математика?

Существуют люди, искренне верящие в то, что финансы представляют собой точную математическую науку. Именно этому учат в университетах. Но личные финансы – это отражение вас самих.

Дэйв Рамзи, обзор книги «Еще раз о финансовом спокойствии»

Как вы думаете, в основе финансовых вопросов лежит в первую очередь математика или психология?

Я провела на эту тему опрос среди моих подписчиков. 73 % ответили, что финансы – это математика. Но давайте подумаем: что важнее для финансового благополучного и богатства – умение считать или способность анализировать и принимать решения? На мой взгляд, именно психология играет решающую роль в построении финансовых стратегий.

Представьте, что вам нужно перейти через реку. На берегу рядом с вами лежит доска. Вы оцениваете ее ширину, толщину, длину, прочность и, убедившись, что доска подходит, перекидываете ее через реку и переходите на другой берег. Задача выполнена, вы довольны собой и можете продолжить путь.

Теперь представьте, что эта же доска располагается в десяти метрах над рекой. Пойдете ли вы по ней в этом случае? А если пойдете, будете ли чувствовать себя так же уверенно? Ничего, кроме высоты, не изменилось, но у вас наверняка появился страх не удержаться и упасть. Этот страх сковывает движения, вызывает множество эмоций и сомнений: а вдруг голова закружится, нога соскользнет, доска не выдержит? Надо ли мне вообще туда идти?

Если вы совладаете с эмоциями и реально оцените ситуацию, сможете сориентироваться и найти лучший способ, как перейти на другую сторону реки.

В своей профессии и жизни мне постоянно приходится искать и оценивать такие «доски», трансформируя их в надежные финансовые мосты, ведущие к целям.

В мире финансов выбор инвестиций и других финансовых инструментов – это выбор мостов в будущее. Кроме умения оценивать такие «доски», вам необходимо научиться сохранять спокойствие, чтобы идти вперед без риска запаниковать и сорваться вниз.

Сочетание трезвого расчета, правильно выбранных инструментов и результатов внутренней работы над собой выделяют финансово успешного человека из множества других.

Эта книга – ваш помощник при строительстве личного моста к успеху. Она поможет успешно пройти над финансовой пропастью и оказаться на берегу финансового благополучия.

Во время чтения этой книги вы будете направлять фокус своего внимания на те области жизни, которые нуждаются в изменениях. Вы научитесь делать выбор, необходимый для того, чтобы эти изменения произошли.

В конце каждой части вас ждут полезные практикумы. Они научат вас принимать обдуманное решение и ставить цели. После выполнения всех заданий у вас появится готовый проект вашего моста в благополучное финансовое будущее. Вы поймете, в каком направлении его прокладывать, на что опираться и какие инструменты использовать.

Почему важно принимать решения самому?

Я хотел бы высказать наблюдение общего характера: показателем первоклассного интеллекта является способность одновременно держать в уме две противоположные идеи и при этом сохранять способность действовать.

Фрэнсис Скотт Фицджеральд, «Крушение», 1936

У Антона Чехова есть рассказ под названием «Хамелеон». Его главный герой, городской, легко менял свое мнение по отношению к действиям собаки в зависимости от того, кто был ее предполагаемым владельцем. Если ему говорили, что собака принадлежит генералу, он считал, что наказать нужно пострадавшего от укуса. Если же собака принадлежала простолюдину, наказать следовало самого простолюдина. Задача для городского в условиях неопределенности оказалась такой сложной, что он вел себя как хамелеон.

Когда мы решаем сложные финансовые задачи, не зная при этом, чего на самом деле хотим, не видим целей и точек опоры, избегаем ответственности за свое настоящее и будущее, тоже похожи на хамелеонов. Мы готовы слушать советы соседа, эксперта, родителей, чтобы не принимать решения самостоятельно. Мы думаем, что кто-то лучше знает, как нам поступить, чем мы сами.

Бесчисленные публикации в интернете говорят: покупай-

те биткоины, инвестируйте в IPO, оформляйте кредиты. Мы следуем этим советам, до конца не понимая, что делаем, и не замечая очевидных ошибок. В конечном итоге за чужие советы расплачиваемся мы сами.

Несмотря на все способности, заложенные в нас природой, мы легко оказываемся заложниками собственного невежества, нерешительности, безответственности и становимся похожи на бильярдный шар в чужой игре.

Я надеюсь, эта книга поможет вам взять заботу о своем финансовом благополучии в свои руки и добиться результатов, перечисленных ниже.

1. Расширить круг своих возможностей.

В книге представлен максимально широкий контекст эволюции общества, денег и человеческого мозга. Он поможет вам заглянуть в суть различных систем, изучить механизмы успешной адаптации и расширить арсенал возможных действий.

С первых страниц мы начнем говорить о вас, финансах и обществе как о саморазвивающихся системах, которые неминуемо сталкиваются и взаимодействуют друг с другом. Каждая из этих систем – космос. Когда три космоса сталкиваются, стоит знать, как управлять этим процессом.

Хотим мы того или нет, знаем или не знаем, эти системы захватывают нас. Между ними нередко возникают конфликты, так что приходится принимать сложные решения. Если

мы игнорируем такие вопросы, они превращаются в черные дыры бесконечного несоответствия между нашими ожиданиями и реальностью.

Мозг человека, в отличие от мозга других животных, предполагает наличие мышления. Человек может преодолеть разрыв между желаемым и возможным, выбрав оптимальное решение из нескольких сценариев.

Наш интеллект способен решать сложные задачи, выбираться из тупиков и действовать в условиях неопределенности. Если мы используем его по назначению, нам не страшны неожиданные вызовы, финансовые затруднения и внезапные перемены.

2. Выстроить системный подход к управлению личными финансами.

Часто мы не знаем, с чего начать и как быть последовательными в решении финансовых вопросов. Часто нас бросает из крайности в крайность: мы либо не делаем ничего, либо решительно действуем наугад, либо делаем как все или «потому что так делает мой друг Саша».

При этом нет никакого смысла становиться трейдером, если лично вы не понимаете, как создать первоначальный капитал, не умеете распределять денежные ресурсы и не знаете, как погасить долг по кредитной карте в ближайшем будущем.

После прочтения этой книги в вашей системе управле-

ния личными финансами появятся ориентиры, на которые вы сможете опереться при принятии решений. Распределение бюджетов, отношения с деньгами, пределы риска, денежный психотип, стратегии мышления, сильные стороны и способы их монетизации, поддержание мотивации, оптимальный и желаемый сценарии роста – знание об этом и многом другом поможет достичь любых финансовых целей.

3. Подружиться со своим мозгом и научиться создавать идеи и привычки, которые станут вашими финансовыми активами.

Умение сохранять, зарабатывать и приумножать – это разные навыки. Каждый из них требует особого подхода. Знания о том, как работает наш мозг, поможет определить личный потенциал, сфокусироваться на главном, создать привычку богатеть, прокачать свои мышление и умение быстро адаптироваться к любым изменениям.

4. Научиться управлять процессом принятия решений.

Наше состояние определяется тем, как функционирует наш мозг и какие его отделы задействованы в момент принятия решений. В состоянии страха мозг активирует защитную систему выживания, так что мы реагируем шаблонно. В состоянии доверия включаются механизмы обучения, творчества, разумного выбора. Решение, принятое в состоянии

страха, будет сильно отличаться от решения, принятого в состоянии доверия. Соответственно, и результаты будут разными. Поэтому очень важно понимать, как мозг влияет на ваше поведение, чтобы управлять этим процессом.

5. Подняться на уровень выше в вашем финансовом благополучии.

В этой книге я выделяю четыре уровня финансового благополучия. Понимание того, какие навыки требуются на каждом из них, поможет вам перестать совершать одни и те же ошибки.

Изучив схему ниже, попробуйте определить, на каком уровне находитесь сегодня вы? А на какой хотели бы перейти? Определившись с этим, вы сделаете первый шаг к созданию собственной системы управления личными финансами.

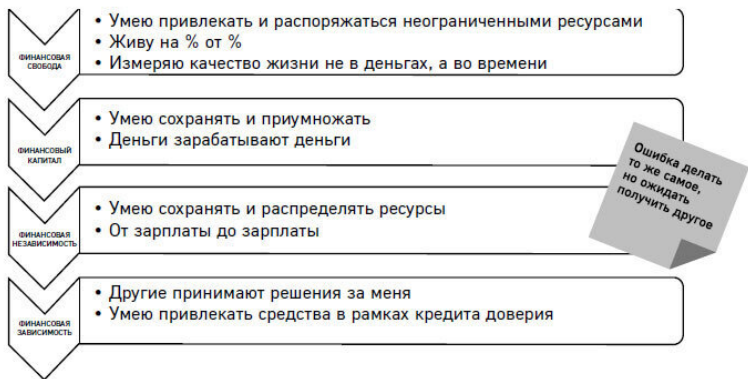


Рисунок 2. Четыре уровня финансового благополучия

Книга, которую вы держите в руках, – это книга-тренинг. Она содержит практические упражнения, которые научат применять полученную информацию к вашим конкретным финансовым задачам, анализировать ситуацию и принимать лучшие решения.

Часть 1

Что такое финансовый интеллект и зачем он нужен?

Глава 1

Три системы: личность, общество, деньги. Кто кем управляет. Эволюция

Путешествие по эволюционной спирали вверх

Мы живем в удивительное время, когда скорость познания и количество информации соседствуют с откровенно архаичными представлениями о мире. Мы разрабатываем сложные экономические теории, используем анализ big data и машинное обучение. Одновременно с этим множество людей верят в нумерологию, астрологию, народные приметы, принимая решения, руководствуясь эмоциями, а не разумом.

Деньги в последнее десятилетие обрели невидимую форму, но при этом большую власть. Мы можем в один клик за

несколько секунд взять кредит в банке, но соглашаемся на заведомо невыгодные условия, потому что ленимся потратить время на изучение кредитных документов, часами просиживая в социальных сетях и играх таймкиллерах.

Тем не менее наше восприятие мира меняется быстро, вместе с условиями жизни. Мы стремительно переместились из мира SPOD (S/stable – устойчивый, P/predictable – предсказуемый, O/ordinary – простой, D/definite – определенный) в мир VUCA (V/volatility – нестабильность, U/uncertainty – неопределенность, C/complexity – сложность, A/ambiguity – неоднозначность). Теперь мы живем в мире BANI (B/brittle – хрупкий, A/anxious – тревожный, N/nonlinear – нелинейный, I/incomprehensible – непонятный, непостижимый).

Если эволюция природы работает по принципу выживания, то эволюция общества дает возможность сознательно адаптироваться к новым обстоятельствам. Мы можем изучать процессы, выбирать лучшие решения, развивать необходимые навыки и выстраивать стратегии. Мы начинаем по-другому отвечать на простые вопросы: чего я хочу, как мне преуспеть в жизни, как зарабатывать больше, чем просто достаточно.

При этом почти всегда одной ногой мы находимся в будущем, а другой – в прошлом. Из-за этого мы бываем крайне непоследовательны в своих решениях.

В этой главе я познакомлю вас с моделью так называемой спиральной динамики, которая хорошо объясняет этапы раз-

вития общества и сознания отдельного человека. Эта модель включает в себя информацию об адаптационных механизмах на различных уровнях развития. Это хорошая почва для инсайтов о самих себе и наших взаимоотношениях с деньгами.

Модель спиральной динамики помогает понять, как мы превращаемся из дикого животного в сложное культурное животное. Ведь с биологической точки зрения животное из нас никуда не девается, оно всего лишь окультурируется. Наше тело и даже мозг (по крайней мере не все его отделы) за миллионы лет эволюции изменились незначительно. В отличие от нашего мышления.

Американский профессор психологии Клер Уильям Грейвз задавал своим студентам вопрос: «Как бы вы описали психологически зрелого человека?» Анализируя ответы, Грейвз заметил, что ценности и убеждения студентов меняются со временем, причем в определенной последовательности.

Грейвз посвятил своему исследованию 30 лет и проанализировал поведение 50 тысяч человек. Позже собранные им данные легли в основу эволюционной модели развития общества – так называемой модели спиральной динамики. В 1990-х годах ее создали ученики Грейвза – управленческие консультанты Дон Бек и Крис Кован.

Каждый виток спирали отражает мировоззрение человека, уровень познания мира и способ ответить на вызовы, который этот мир ему предлагает. Если использовать терминологию авторов модели, каждый ее виток представляет собой

«психокультурный мем».

Дон Бек и Крис Кован в своей книге «Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке» пишут: «Каждый виток содержит набор поведенческих инструкций, передаваемых от одного поколения другому, социальных артефактов и ценностных символов, скрепляющих социальные системы. Подобно интеллектуальному вирусу, мем размножается через различные концепции, такие как стиль одежды, новые слова в языке, стандарты популярной культуры, архитектурный дизайн, формы искусства, религиозные выражения, социальные движения, экономические модели и моральные императивы относительно того, как должна строиться жизнь».

Если совместить модель спиральной динамики с возрастной психологией и историей происхождения денег, можно увидеть эволюцию трех систем: личности, общества и финансов. Если к этому добавить временной континуум, мы сможем проследить движение по спирали снизу вверх: от древности к современности и от младенчества к старости.

Всего модель спиральной динамики включает в себя восемь уровней развития. Разберемся подробнее с каждым из них.

Уровень 1. Бежевый. Действуем по велению животных инстинктов.

Культура выживания. Перенесемся в каменный век,

когда людьми руководили инстинкты, а их главной заботой был вопрос выживания. Они собирались в группы не для общения, а чтобы совместно добывать пищу и защищаться от хищников. Мир по отношению к человеку был враждебным и полным опасностей. Находясь на этом уровне развития, люди принимали решения согласно принципу «Потому что это меня спасет».

Возрастной этап – младенчество, этап развития личности – эгоцентризм. Можно сказать, что развитие ребенка начинается с крика о помощи. Младенец эгоцентричен, все его рефлексы заданы природой и нацелены на выживание здесь и сейчас.

Отношения с деньгами – полная зависимость. Деньги на этом уровне еще не имеют ценности и значения. Главное для ребенка – чтобы было тепло, сухо и сытно. Младенец находится в полной зависимости от родителей и может получить желаемое без денег, с помощью крика, плача, невербального проявления своих потребностей. В младенчестве такое отношение с деньгами естественно. Однако, если по мере взросления ребенок продолжает жить в мире, где денег как бы не существует, а все его проблемы решаются сами собой, он оказывается просто неприспособленным к жизни. Взрослый человек с мышлением первого уровня находится в полной зависимости от других, а его влияние на окружаю-

щий мир минимально.

Уровень 2. Фиолетовый. Действуем по велению социального инстинкта.

Культура принадлежности, семейные ценности. Желая улучшить условия своей жизни, люди объединяются в кланы и племена. Жизнью племен управляют мистицизм, ритуалы и поклонение предкам. Члены таких сообществ покорно подчиняются общим правилам, соблюдают запреты, почитают кровные узы. Если человеку задать вопрос, почему он поступает так, а не иначе, последует ответ: «Потому что у нас так принято. Мы так делали всегда». Основной принцип взаимодействия на этом уровне можно передать пословицей: «В чужой монастырь со своим уставом не ходят».

Возрастной этап – детство, этап развития личности – привязанность. У подросшего малыша формируется привязанность к взрослым, от которых он зависит. На этом этапе дети верят в сказки, много фантазируют, а чувство защищенности дает им семья.

Отношения с деньгами – созависимость. На этом спиральном витке зарождаются деньги как средство обмена между кланами и семьями. Появляется система бартерного обмена. Если проанализировать денежные отношения, члены семьи не имеют права распределять ресурсы и блага. Это

делает единолично глава семейства. Во многих современных семьях подобные устои продолжают существовать. Путь к богатству и власти видится в таких отношениях как накопление капитала в пределах одной семьи с передачей их по наследству.

Хороший пример таких отношений – династия Ротшильдов. Ее история начинается с Майера Амшеля Ротшильда, родившегося в 1744 году в немецком Франкфурте-на-Майне в семье мясника и ювелира Амшеля Мозеса Бауэра. Майер Ротшильд построил крупный банковский бизнес и создал свою империю, отправив пятерых сыновей в европейские столицы. Он считал, что залог будущего успеха в сохранении полного контроля над бизнесом в руках членов семьи. Эта практика похожа на династические браки, когда члены одной королевской семьи женятся на членах другой королевской семьи. Такой же подход использовали и другие династии предпринимателей.

В своем завещании Майер Ротшильд написал, что все важные посты в деле должны занимать только члены семьи, а мужчины должны заключать браки с двоюродными и троюродными сестрами, чтобы накопленное богатство оставалось внутри династии и служило общему семейному делу. Лишь в конце XIX века почти все Ротшильды начали заключать браки за пределами семьи.

В современном мире в большей степени действуют зако-

ны меритократии¹, нежели передачи статуса или капитала по наследству. Многие богатые люди хотят предоставить свободу своим детям в выборе карьеры и источников заработка. Они намеренно передают капитал в благотворительные фонды, освобождая детей от «бремени» капитала. Ведь богатство, как и бедность, это своеобразное испытание. Недаром в газетах сегодня периодически мелькают заголовки вроде «Вдова Стива Джобса решила лишить детей наследства» или «Билл Гейтс отказал своим детям в наследовании».

Американский предприниматель и инвестор Уоррен Баффет сформулировал такой принцип: детям нужно оставлять в наследство достаточно, чтобы они могли делать что угодно, но недостаточно, чтобы вообще ничего не делать.

Другой пример – датская компания по судоходным грузоперевозкам Maersk, которая имеет 100-летнюю историю и продолжает оставаться семейным бизнесом.

Ане Уггла, правнучка основателя компании, которая продолжает возглавлять семейный фонд, говорит: «Мой прадед, Питер Мерск, еще в XIX веке мечтал о семейной судоходной компании. Мой дед был великим предпринимателем, а мой отец – глобалистом, который отвечал за расширение. Я не сравниваю себя с ними. Я – Ане Уггла, и у меня совершенно другой опыт. Но да, я следующее звено в этой цепочке. Мне

¹ Меритократия (от *лат.* *meritus* = «достойный» + *др.-греч.* *κράτος* = «власть, правление») – принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка.

нравится смотреть на 100 лет вперед: это долгосрочная цель, наиболее важная для нашего фонда».

Уровень 3. Красный. Действуем по велению силы.

Культура силы. Когда человек осознает несостоятельность суеверий и бессмысленность ритуалов, особую ценность обретают сила и власть. Решения на этом уровне принимаются по принципам «Потому что я так сказал», «Сильный всегда прав» или «На войне как на войне». Главное убеждение здесь: «Только силой можно получить желаемое».

В современном мире это проявляется в виде мародерства, гангстерства и других преступных действий. Помните фильмы «Крестный отец», «300 спартанцев» или картины о супергероях, которые противостоят силам зла с помощью собственных сверхвозможностей. Прямые продажи в бизнесе, директивные руководители, авторитарное лидерство в бизнесе – примеры проявления красного уровня в современном обществе. Мир на этом этапе делится на своих и чужих.

Выдающиеся предприниматели Стив Джобс и Джек Уэлч в начале своих карьер были жесткими авторитарными руководителями. Они ставили амбициозные цели и вели бизнес-войны с конкурентами. Такие лидеры обладают незаурядными организаторскими способностями, принимают смелые решения, не оглядываясь на мнение других людей.

Их компании прямо ассоциируются с ними, нежели с советами директоров или проектными командами. Авторитарные лидеры настаивают на своем видении и учат других воплощать его в жизнь.

Такая модель управления сопряжена с высоким риском ошибиться и привести компанию к провалу. Кроме того, сотрудники таких компаний становятся безинициативными и безответственными, а у авторитарных лидеров, как правило, не бывает преемников: второго сильного лидера с собственным независимым мнением они воспринимают как угрозу.

Интересный пример – история финской компании Nokia. Начав с производства бумаги в 1865 году, за 100 лет развития компания чем только не занималась: кабелями и резиной, телевизорами и другой бытовой электроникой. Прорыв в направлении телекоммуникационных технологий произошел в 1990-е годы, когда компания выпустила свой мобильный телефон, работавший на собственном GSM-оборудовании. Так началась история взлета и падения Nokia на рынке телекоммуникаций.

Экс-президент компании Ристо Сииласмаа написал книгу под названием «Nokia: стратегии выживания». Она рассказывает о том, как топ-менеджмент реагировал на вызовы конкурентов, связанные с появлением смартфонов Apple, Samsung и операционных систем Android и iOS. Важную роль тогда сыграл Йорма Оллила, бывший председатель совета директоров Nokia. Йорма пришел в компанию в 1985

году и отвечал за международные операции. В развитии мобильных телефонов он увидел шанс для Nokia и убедил всех, что необходимо изменить компанию, предложив новые тактику и стратегию. В 1990 году он возглавил крупнейшее подразделение – Nokia Mobile Phones, где за два года добился впечатляющих результатов. В 1999 году Оллила возглавил совет директоров Nokia, а вся компания стала ассоциироваться лично с ним. Достаточно авторитарный, но при этом щепетильный и тактичный, Йорма пришел к тому, что Nokia нужна свежая кровь. Он пригласил в компанию других, не менее сильных топ-менеджеров.

Вот несколько зарисовок, которые характеризуют управленческий стиль Йормы Оллилу: «Прочитав о нем множество статей и интервью, я испытывал глубочайшее уважение к его достижениям и был готов учиться у него всему, чему только можно. Я даже надеялся, что мы когда-нибудь подружимся. Внутри Nokia он был почти мистическим персонажем: к нему в равной степени испытывали уважение и страх. Йорма выработал очень серьезный имидж, предпочитая консервативные темные костюмы со стильными, но неброскими галстуками и профессорскими очками в черепаховой оправе. Он редко смеялся и почти никогда не шутил. На совещаниях он восседал во главе тяжелого полированного стола, на месте, отмеченном председательским молотком и серебряной именной табличкой – непререкаемый правитель на своем троне».

В мае 2008 года доля Nokia на рынке мобильных телефонов составляла 40 %. Лидерству компании ничто не угрожало. Тем не менее, чтобы развиваться, нужно было меняться и делать это быстро. Уже в начале 2009 года продажи устройств компании упали на 53 %. Это заставило руководство снова серьезно задуматься о причинах и возможных изменениях.

Тем не менее в период турбулентности из-за появления новых игроков решения топ-менеджеров не смогли удержать лидерство компании на рынке. История Nokia продолжается до сих пор, но свой мобильный бизнес она за 7,3 миллиарда долларов продала в 2013 году компании Microsoft.

Источник кризисов на красном уровне – беспрестанные войны без правил, неспособность руководителей своевременно отвечать на вызовы, отсутствие сильных команд и жесткая конкуренция. Все это ведет к истощению, если не перейти на следующий уровень с новой стратегией выживания: договориться и сотрудничать.

Возрастной этап – подросток, этап развития личности – независимость, индивидуализм. В этом возрасте активно формируется самооценка. Подросток ищет себя, отстаивает свои права, бунтует, воюет за лидерство с ровесниками и старшими. Желание проявлять индивидуальность на этом этапе очень сильное, а самооценка шаткая, поэтому на первый план выходит потребность утвердиться в глазах об-

щества. Мотивы, которые движут человеком на этом уровне, – выгода здесь и сейчас. Понимание причинно-следственных связей также очень слабое.

Отношения с деньгами. На этом этапе некоторые вещи наделяются особой ценностью: золото, серебро, специи, драгоценные камни. Сила прямо связана со статусом. Воины и полководцы получают самую богатую добычу и демонстрируют статус через одежду и предметы быта. История денежных взаимоотношений имеет много примеров войн ради наживы и денег. Путь к богатству на этом этапе можно описать так: «Забери у слабого», «Разделяй и властвуй», «За деньги можно купить все».

В вопросах, которые нельзя решить силой, применяются хитрость и обман: «Не обманешь, не продашь». Согласно исследованию психологов Эльмиры Мустафаевой и Любви Рюминой, в современном бизнесе авторитарный стиль управления руководителя дополняется манипулятивным стилем управления его заместителей. Распространенными средствами управления в таких организациях становятся искажение информации, стремление говорить только то, что выгодно руководителю, и скрывать то, что может его разозлить или расстроить. Два этих фактора дополняют друг друга и формируют культуру силы с низким уровнем доверия.

Уровень 4. Синий. Действуем по правилам. Расцвет денежных отношений, появление регулярного менеджмента и банков.

Культура правил. Опираясь на исторические параллели, культуру правил можно сравнить с построением единого государства на месте множества удельных княжеств, увязших в дрязгах и междоусобицах. Этот процесс невозможен без большого количества формально закрепленных договоренностей. Культуру правил можно сравнить с бюрократией в ее положительных проявлениях. Характерное обоснование того или иного решения на этом уровне звучит так: «Потому что таковы наши правила». Появляется понятие кодекса чести, а воин превращается в рыцаря. Формируется банковская система, появляются государственные и юридические службы. Главная инновация синего уровня – регулярный менеджмент. Мир делится на правильный и неправильный.

Возрастной этап – молодость, этап развития личности – ответственность за результаты. Это переход во взрослую жизнь, где главным становится способность взять ответственность на себя, понять и принять правила игры в обществе, компании, семье. Человек начинает ценить не сиюминутные желания, а правила и стабильность. Ценности этого уровня – порядок, нормы, дисциплина, разделение на правильное и неправильное поведение, переживание чувства вины. Главный мотив этого уровня – моральное пове-

дение и наличие абсолютной истины.

Отношения с деньгами. Деньги на этом этапе обретают современную форму, а их ценность возрастает. На смену бартеру приходят монеты, а затем бумажные деньги. В целом мы наделяем деньги особой верой: банкнота почти не имеет собственной материальной ценности и обретает ее только благодаря тому, что люди договорились и ввели правило. Деньги становятся мощным посредником и двигателем экономики. Появляется золотой стандарт и правила обмена валют между государствами. Денежная масса и скорость обращения денег увеличиваются. Это влияет на сознание людей, количество денег начинает связываться с личными качествами и статусом человека.

Отношения с деньгами на синем уровне наиболее стабильные и предсказуемые: мы ожидаем и требуем, чтобы нам заплатили за проведенное на работе время. Из-за этого процветают «уравниловка», иждивенчество и расточительство. Путь к богатству на этом этапе – занять место, которое распределяет общественные блага, «поближе к кормушке». Вспомните, какую важную роль играли заведующие складами, директора ЦУМов или руководители профсоюзов во времена социализма.

Это приводит к кризису культуры правил. Он связан с недостаточной ориентацией на результат. Популярны американские телесериалы «Карточный домик» и «Форс-мажор».

ры» хорошо показывают, как людям приходится постоянно балансировать на грани, чтобы оставаться успешными и действовать в рамках, ограниченных законом.

Уровень 5. Оранжевый. Действуем из желания быть лучшими. Расцвет образования. Каждый может стать богатым и успешным.

Культура успеха «Я могу». Правила все еще играют важную роль, но отходят в тень и дополняются ценностью результата. Люди осознают, что победителей не судят. Поэтому они стремятся достичь наилучшего результата, ставят рекорды и пытаются превзойти себя, коллег и общественных лидеров. Культура успеха отличается высокой соревновательностью, но конкуренция имеет совершенно иную природу по сравнению с культурой силы: прежде шла война, теперь – олимпиада.

Люди на этом этапе начинают мыслить более свободно, развивается предпринимательство, возникает карьеризм. Система управления теперь нацелена на достижения, а ее ключевым элементом становятся амбициозные цели. Люди принимают решения по принципу «Это даст результат и поможет достичь цели».

Желание достичь большего успеха повышает значимость науки и технологий. Это задает импульс для развития системы образования. Начинается погоня за материальными благами. В обществе преобладает меритократия, или «власть

достойных». Отбор на работу ведется не по принципу кумовства, а на основе талантов и компетенций.

Например, мы с мужем построили свои карьеры благодаря тому, что после окончания университета в Англии активно участвовали в отборочных интервью и конкурсах для молодых специалистов. В итоге муж стал участником программы подготовки финансовых директоров в компании Maersk в Лондоне, а я устроилась на работу в Bank of America. Хорошее образование, профессиональные международные квалификации и востребованные навыки – достаточно надежный социальный лифт для быстрого роста и продвижения в карьере и общественной жизни.

Пару лет назад я решила проанализировать, что именно помогало мне продвигаться по карьерной лестнице, одинаково успешно развиваясь в разных областях.

Во-первых, еще в школе я научилась учиться, поэтому сегодня мне не страшно осваивать новые профессии, настраиваться на самый высокий результат, прилагая усилия к развитию только тех навыков, которые мне нужны. Когда я училась в первом классе, я спросила учительницу, что надо сделать, чтобы получить золотую медаль. Помню, как она удивилась и не сразу нашлась, что ответить. Позже, во время учебы в университете в Англии, я всегда узнавала у преподавателей, что нужно сделать, чтобы получить наивысший балл.

Во-вторых, я всегда опиралась на свои интересы. Это по-

могало поддерживать высокую мотивацию. Мое первое образование было психологическим, второе – экономическим. Мне было одинаково интересно узнать, как устроена психика человека и как работает рыночная экономика.

В-третьих, я старалась увидеть картину полностью, обращая внимание на системы и связи внутри целого. За финансовыми отчетами и цифрами я видела реальные истории людей, а в реальных людях – потенциал для развития.

В-четвертых, я не боялась сделать шаг назад, чтобы оказаться там, где я на самом деле хочу быть. При смене специализации мне приходилось отступать, но в дальнейшем это давало мне возможность развиваться в правильном направлении.

В-пятых, для меня было важно стать экспертом международного уровня и применять свои знания на практике. Поэтому в каждом направлении я старалась получить престижные профессиональные квалификации. Сегодня у меня есть квалификации CFA в финансах и MCC в коучинге.

Наконец, шестой фактор: я не рассматриваю варианты «или-или», а выбираю «и-и». Мне важно иметь одновременно и интересную работу, и прибыльный и полезный для общества бизнес, и семью, и возможность путешествовать, и пространство для новых возможностей.

Когда я работала в корпоративном мире, там были востребованы лидерские навыки и экспертные знания. Когда я стала развивать свой бизнес, мне потребовались другие на-

выки. На каждом из поворотных моментов я понимала, какие умения и знания востребованы и как их можно монетизировать. Кроме того, я всегда надеялась только на себя.

При этом, если меритократия не работает, развивается кумовство. Это пережиток фиолетового уровня, который до сих пор остается нормой во многих компаниях. Вред такого подхода заключается в том, что человек назначается на новую должность не пройдя профессиональный отбор и не являясь хорошим специалистом.

В этом смысле показателен пример сингапурского «экономического чуда» и автора его главных реформ – первого премьер-министра республики Ли Куан Ю. За 50 лет он кардинально изменил в стране систему ведения бизнеса и государственного управления. Он искоренил коррупцию, гарантировал всем инвесторам соблюдение принципа верховенства закона, создал независимую судебную систему, компетентное правительство и стабильность всей государственной вертикали власти в принимаемых им решениях.

Точно так же меритократия может работать и в семейном бизнесе. Он требует не меньших лидерских качеств, ведь необходимо выстраивать отношения с родственниками. Те, кому это удастся, обеспечивают преемственность своего дела.

По оценке Айры Брика, директора центра семейного бизнеса при Массачусетском университете, от 80 % до 90 % всех американских компаний – это семейные бизнесы. Именно

они обеспечивают устойчивость национальной экономики США.

Хороший пример развития такого бизнеса за пределами Америки – история бренда детской одежды Mimioriki, появившегося в Казахстане в 2008 году.

Инна Апенко, основательница и генеральный директор компании, в одном из интервью рассказывала, как пришла помогать отцу в 16 лет, чтобы чаще видеть его, ведь он пропадал в офисе и на производстве по 24 часа в сутки. Ей приходилось работать, засучив рукава, чтобы облегчить задачу родителя. Когда Инне было 23 года, ее отец решил посвятить себя другим бизнес-направлениям, поскольку объем затраченных усилий не конвертировался в ожидаемый результат. Апенко к тому моменту проработала на фабрике почти 7 лет. Она привыкла к команде и не хотела бросать продукт, которым гордилась. Так что девушка решила продолжить семейное дело и не ошиблась.

Преимущество культуры успеха в том, что она легко масштабируется. В то же время ее узкое место – погоня за быстрым результатом без учета потребностей завтрашнего дня. На этапе развития люди часто прибегают к манипуляциям и так называемому шортермизму². Эти явления наглядно показали Мартин Скорсезе в фильме «Волк с Уолл-Стрит»

² Шортермизм – квази-экономический подход, означающий чрезмерное внимание к краткосрочным результатам, в том числе в ущерб или за счет долгосрочных планов и расчетов.

и создатели американского сериала «Миллиарды».

Еще одна опасность, подстерегающая на оранжевом уровне, – быстрое эмоциональное выгорание. Рано или поздно люди устают от «олимпиады», у них появляется желание остановиться и без спешки оглядеться вокруг. Человек понимает, что ставить очередные мировые рекорды все сложнее, ведь речь теперь идет не о минутах, а о миллисекундах. Физические возможности накладывают на нас ограничения. Бизнесы в этот период часто сталкиваются со снижением прибыли, истощением ресурсов и перепроизводством.

Возрастной этап – взрослый человек, этап развития личности – самореализация. Взрослея, человек все больше стремится к успеху, он строит карьеру и старается получить осязаемый результат. Прогресс и перемены становятся двигателями существования и самореализации. Доминантное убеждение оранжевого уровня в том, что результат важен во всем.

Отношения с деньгами. Человек на этом этапе понимает, что можно зарабатывать больше. Деньги приобретают особую власть, так что само понятие успеха оценивается по количеству средств на счете. Атрибуты статуса и роскошного образа жизни из символов богатства превращаются в самоцель.

В отличие от предыдущих уровней, когда состояние пере-

давалось по наследству, стать богатым теперь может любой. Для тех, кто добивается успеха, испытание богатством становится важным этапом становления личности. Деньги превращают человека в эгоиста, отношения с финансами на этом уровне легко могут стать болезненными.

Развивающаяся экономика потребления приводит к тому, что люди работают, чтобы постоянно повышать уровень своего комфорта. В то же время нормой становится жизнь не по средствам, то есть в долг. Деньги тратятся все легче: их электронная форма придает этому процессу небывалые скорость, легкость и масштаб.

Вместе с этим деньги начинают зарабатывать деньги. Инвестиции становятся доступными каждому. Появляются производные ценные бумаги и другие рыночные инструменты, которые не имеют под собой твердого материального обеспечения.

Фильм Адама Маккея «Игра на понижение» хорошо объясняет этот парадокс. Когда деньги больше не обеспечены золотом, вышедшая из-под контроля инфляция, банкротства, дефолты, рыночные пузыри и кризисы становятся привычными и циклическими.

Гонимые за быстрой прибылью и краткосрочными результатами сопутствует безответственное отношение к последствиям своих финансовых решений для наименее защищенных слоев общества и окружающей среды.

Проект Google Earth фиксирует видеозаписи Земли со

спутников. Если посмотреть на эти видео в режиме тайм-лапс, когда за пару минут демонстрируются изменения, произошедшие за последние десять лет, возникает горькое чувство. Эти видео очень наглядно показывают, как изменился ландшафт: сократились джунгли, поредели леса, увеличились пустыни.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.