

Серия Advanced Management Institute



Дон Бек и Крис Кован

Сpirальная динамика



управляя ценностями, лидерством
и изменениями в XXI веке

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

DON EDWARD BECK

CHRISTOPHER C. COWAN

Spiral Dynamics

*mastering values,
leadership,
and change*



Серия книг: Advanced Management Institute



Дон БЕК

Крис КОВАН

Сpirальная динамика

*управляя ценностями,
лидерством
и изменениями*

I

ОТКРЫТЫЙ МИР



BestBusinessBooks



BestBusinessBooks

www.bestbusinessbooks.ru
Тел./факс: +7(911) 2666076
be@bestbusinessbooks.ru

Дон БЕК, Крис КОВАН

Сpirальная динамика

управляя ценностями, лидерством и изменениями

Перевод с английского Илона Фрейман, Павел Миронов

Редактор Анатолий Балаяев

Впервые опубликована в 1996 Blackwell Publishing Ltd.

С разрешения Blackwell Publishing Ltd.
Translation Copyright © 2010 by BestBusinessBooks.

Все права защищены.

Ни одна часть книги не может быть опубликована,
воспроизведена или размножена каким бы то ни было способом
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-91171-026-2
ISBN 978-5-9743-0187-2

© Don Edward Beck and
Christopher C. Cowan, 1996, 2006
© BestBusinessBooks, 2010.

Предисловие литературного редактора

Эта книга, впервые изданная в 1996 году, содержит прямые пророчества о катастрофах, которые случились с цивилизацией в последние годы. Но в этом нет ничего потустороннего: мировоззренческие системы эволюционируют, а эта эволюция исследуется в книге. Кризис во многих сферах человеческой жизни должен был случиться. Это становится очевидным, если вы знаете, по каким этапам развивается человеческое мышление, что оно включает в себя на каждом этапе и что ждет его в будущем. Авторы говорят о том, что постоянство в нашей жизни иллюзорно - только изменения реальны.

Люди многое знают о влиянии разного рода кризисных факторов на личность, семью, организацию, государства. Чтобы противостоять кризисам, мы их изучаем. Представитель любой психологической школы сможет многое сказать о будущем человека, развитие которого подверглось разрушительному воздействию. Но много ли мы знаем о том, как будут развиваться человек, семья, организация, государство при поступательном и гармоничном развитии?

Что будет, если дать человеку желаемое? Что станет с его мироощущением, если он получит то, к чему усердно стремился? Какие этапы есть у эволюции сознания человеческих систем? Как и на какие ступени мы отступаем, столкнувшись с непреодолимой преградой? Куда мы двинемся, если победим трудности и получим заслуженную награду? Каким будет наш новый мир?

Люди объединяются вокруг способов мышления, с помощью которых они выделяют что-то важное для себя и отсекают неважное. Каждый человек живет в своем уникальном мире, со своим набором ценностей, приоритетов, проблем и решений. Обитатели одних миров считают свое понимание сути вещей единственно возможным, гармоничным и правдивым. Обитатели других миров способны достигать своих целей в условиях изменчивости и хаотичности устройства всех и вся.

Есть ли точка зрения, с которой можно не только распознать разные миры, в которых живут люди, но и заметить способы их взаимодействия? Что можно сделать, чтобы условия жизни людей самым наилучшим образом сочетались с их взглядом на вещи? Какие существуют условия перехода из одного мира в другой?

Сpirальная динамика, как многие другие идеи с переднего края человеческой мысли, изначально пришла в Россию в виде страниц на интернет-сайтах. Знакомство с этой моделью стало для меня удивительным открытием, изменившим и продолжающим изменять меня. Поначалу я не смог избежать распространённой ошибки, которую допускают многие при первом знакомстве с этой моделью. На это меня просили обратить внимание читателей авторы при личной переписке. Книга содержит множество примеров поведения тех или иных ценностных систем, но важно понимать, что каждую систему характеризует не поведение, а то, КАК, КАКИМ мышлением оно сформировано. Каждое конкретное поведение доступно и, возможно, для более чем одной системы. При анализе имеет смысл понимать, что ценностная система характеризует вовсе не то, ЧТО она порождает, а то, КАК стало такое поведение возможно. Пусть примеры, приведенные в книге, станут для вас не шаблонами по типу «зелёные - это те, кто поступает так и эдак, думает то и это», а действительным пониманием природы возникновения и смены паттернов человеческого мышления, красоту которых разворачивает перед нами спиральная динамика.

Я хочу поблагодарить всех, кто прямо или косвенно помогал нам сделать возможным русское прочтение этой книги. Бот эти замечательные люди, пусть будет им здоровье и много радости: Ирина Анастасиева, Андрей Есипенко, Борис Рябов, Петр Евдокимов, Олег Липецкий, Алексей Горянский, Алексей Каптерев, Егор Булыгин, Денис Поляруш, Александр Нариильяин, Максим Голубь, Алина Чумакова, Алексей Тивилев, Динара Бадаева, Сергей Бадаев, ЖЖ-юзеры vplusplus, askerhow. Спасибо Неназванному за его отсутствие, благодаря которому я был крайне внимателен к каждой букве оригинала. Большое спасибо невероятной Илоне Фрейман за чудотворное участие в переводе большей и труднейшей части текста. А также спасибо Валентине Микуновой за ценные и чуткие литературные рекомендации при прочтении первого пилотного варианта книги.

Сpirальная динамика - это интуитивно понятная и красивая модель эволюции человеческих систем. Сpirальная динамика способна придать осознанность вашему взгляду на каждодневную природу человеческих взаимодействий. По прочтении книги ваше восприятие сможет приобрести совершенно новые «цветные» фильтры, способные убрать конфликтность общения, способные добавить вам свободы во взаимодействии с людьми, способные добавить понимание важности управляемых изменений и навыки к их осуществлению. Я желаю вам получить радость от знакомства со спиральной динамикой вашей жизни.

.....
Анатолий Баллов
gct.mctalcycl.nct

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Сpirальное мастерство: управление спиральной динамикой.....	11
--	-----------

РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ

Общий обзор спиральной динамики

Глава 1	Разные времена формируют разное мышление	27
Глава 2	Природа систем ценностных мемов.....	50
Глава 3	Разум спирали.....	67

РАЗДЕЛ ВТОРОЙ

***i* Динамика цМемов спирали**

Глава 4	Изменение и спираль.....	95
Глава 5	Динамика лидерства.....	132
Глава 6	Сpirальное мастерство.....	146
Глава 7	Сpirальное выравнивание: устремляя мечту в реальность.....	180
Глава 8	Сpirальная интеграция: сила и точность при проектировании и трансформации организаций.....	216

Практическое руководство Мастера спирали

Глава 9 БЕЖЕВЫЙ выживание/чутьё инстинктивный цМем.....	247
Глава 10 ФИОЛЕТОВЫЙ духи предков клановый цМем	255
Глава 11 КРАСНЫЙ боги власти эгоцентрический цМем ...	272
Глава 12 СИНИЙ сила правды целенаправленный цМем	291
Глава 13 ОРАНЖЕВЫЙ стремительный рывок стратегический цМем.....	312
Глава 14 ЗЕЛЁНЫЙ человеческие связи релятивистский цМем.....	334
Глава 15 Переход во второй порядок.....	352
ЖЁЛТЫЙ гибкий поток системный цМем.....	353
Глава 16 Второй порядок, вторая ступень.....	366
БИРЮЗОВЫЙ глобальная картина целостный цМем	367

Общий обзор спиральной динамики

Глава 17 Глобальное пробуждение: «новый мировой порядок» (и хаос).....	377
Ресурсы для Мастеров спирал.....	408

Введение

Сpirальная динамика представляет собой новую основу для понимания динамических сил, влияющих на человеческие вопросы - бизнес, личную жизнь, образование и даже геополитику

Это ни очередная бескомпромиссная и упрощённая модель «типов людей», ни мягкий эгалитарный подход по типу «каждый красив по-своему». В результате многолетних исследований, использований на реальных прикладных задачах и на основании последних открытий как организационных теоретиков, так и нейробиологии, в этой книге излагается весьма конкретный набор инструментов для управления глубокими различиями в людях. Эти глубинные свойства разума, подобно странным центрам притяжения, являются подоплёткой наших ценностей, верований и этических структур. Путём применения правильных инструментов на этом базовом уровне, а не на поверхности, где находятся симптомы, любой способный и любопытный человек может запросто изменить мир.

На следующих страницах я сделаю обзор принципов спиральной динамики.

Сpirальное мастерство: управление спиральной динамикой

«Мастера спирали инстинктивно странствуют через бескрайние ландшафты разума, видя паттерны и связи, которые не замечают другие, поскольку им не позволяют фильтры первого порядка. Они могут передвигаться по гребню спирали для пробуждения, разблокирования, усиления или ремонта каждого из цМемов в организации. Этот мастер ценит хаос и думает больше как креативный дизайнер, чем как реконструктор. Процесс соединяет функции, людей и идеи в новые, более естественные потоки, которые добавляют точности, гибкости, быстроты реагирования, гуманности и радости от выполнения работы. В этом сила мышления второго порядка: постоянное обследование целого, с одновременной экспертной починкой деталей. Мониторинг всей спирали особенно важен в периоды крупномасштабных турбулений и изменений; как сейчас».

Введение

Эта книга по спиральной динамике представляет собой кульминацию сорока лет исследований и разработок, предназначенных не только для глобальных руководителей, но и для всех граждан планеты. Начало было положено американским профессором психологии Клэром У. Грейвзом в шестидесятые годы, и с тех пор эти идеи получили развитие благодаря двум его убеждённым последователям, Дону Беку и Крису Ковану, на основании их активной работы в Северной Америке и Южной Африке.

В последние годы были объединены работы британского биолога Ричарда Доукинса «Эгоистичный ген» (Richard Dawkins *The Selfish Gene*) и венгерско-американского психолога Михая Чиксентмихайи «Эволюционирующая самость» (Mihaly Csikszentmihalyi *The Evolving Self*), чтобы донести свежий язык «мемов» (рифмуется с темами) к тому, что часто называют теориями систем ценностей или уровней психологического существования. Что в результате привело к, возможно, одному из трёх крупных прорывов

в подходах к управлению сложностью в этом веке (два других - «системы» и «теория хаоса»).

Прежде чем погрузить нас в лабиринт спиральной динамики, Бек и Кован в первом разделе начинают со спирального обзора. В его рамках они задают контекст для различных управленческих умов, появляющихся в разные времена, представляют нам так называемые системы цМемов (метамемы, притягивающие к себе ценности), которые лежат в основе таких разных управленческих эпох, и обрисовывают различные структурные атрибуты спирального разума.

В наших психо-социальных и организационных ДНК цМемы являются тем же, чем биохимические гены в клеточной ДНК. Во втором разделе авторы проводят нас через увлекательную динамику спиральных человеческих систем. К ним относятся динамика изменений, лидерства, сложности, регулирования и интеграции.

Для того чтобы улучшить вашу способность управлять разнообразием и сложностью, этого, вполне возможно, будет достаточно, и можно дальше не читать. Однако, если вы хотите углубить ваше понимание лежащей в основе спиральной структуры - то есть узнать о самих цМемах человека, организации или общества, - вы перейдёте к третьему разделу. В нём, в свою очередь, вы откроете для себя точные описания цМемов, ориентированных на *выживание, родство, власть, цель, достижения и консенсус* (старая парадигма), а также *интегративную* и целостную ориентацию (новая парадигма), через которые персоналии, компании и общества проходят в настоящее время. Авторы предсказывают, что динамика спирали приведёт к дальнейшему интегрированному «глобальному пробуждению», которое, в свою очередь, приведёт к ещё более новым цМемам, поскольку процесс совершенствования человеческих систем, как представляется, не имеет конца.

Сpirальный обзор

РАЗЛИЧИЕ СОЗНАНИЙ

В первой главе своей книги Бек и Кован ссылаются на текущую дестабилизацию структур веры и ослабление якорей в разнообразном, но всё ещё не взаимозависимом мире. «Подобно движущимся тектоническим плато стачиваются друг об друга несколько основных способов мышления, если хотите, называйте их парадигмами. Нарываются старые этнические раны, в то время как транснациональные компании, соединённые спутниковой связью, занимаются бизнесом, не помня феодального прошлого».

СИСТЕМЫ ЦМЕМОВ

Мировоззрения

Во второй главе авторы идут на так называемую охоту за цМемами. Понятие «цМем» отражает мировоззрение, систему оценивания, уровень психологического существования, структуру веры, организующий принцип, способ мышления либо метод приспособления. Он представляет собой, во-первых, *основные понятия*, которые формируют системы и направляют поведение человека. Во-вторых, он *оказывает воздействие на все жизненные выборы* в качестве основы для принятия решений. В-третьих, каждый цМем может проявляться как в *здоровой*, так и *незддоровой* форме. В-четвёртых, цМем представляет собой дискретную *структур* мышления, а не просто набор идей, ценностей или мотивов. В-пятых, с изменением *условий жизни* (состоящих из исторических *времён*, географического *места*, экзистенциальных *проблем* и социальных *обстоятельств*), он *может загораться ярче или тускнеть*.

Системы

Восемь знаковых цМемов, которые составляют центральное ядро спирали и процесса развития, представлены в формате разных цветов. Первые шесть из них отражают «старую парадигму» бизнеса, управления, образования и общества. БЕЖЕВЫЙ цМем живёт в разрозненных группах и поддерживается процессами выживания. ФИОЛЕТОВЫЙ цМем состоит из кланоподобных групп и подкреплён круговой порукой. Структура КРАСНОГО цМема - империи, подкреплённые эксплуатационными, стремящимися к власти процессами. Структура СИНЕГО цМема имеет пирамидальную форму и поддерживается целенаправленными, контролирующими или даже авторитарными процессами. ОРАНЖЕВЫЙ цМем подразумевает делегирование полномочий, опирающееся на стратегические процессы, ориентированные на достижения и стремящиеся к автономии. ЗЕЛЁНЫЙ цМем структурирован в эгалитарной манере и опирается на процессы, которые являются одновременно эмпирическими и согласованными. И наконец, два цМема, которые представляют собой начало «новой парадигмы», - ЖЁЛТЫЙ и БИРЮЗОВЫЙ. ЖЁЛТЫЙ представляется гибкими, интегративными и основанными на знаниях структурами и процессами, в то время как БИРЮЗОВЫЙ целостен и глобален по своей структуре, текуч и многомерен в своих процессах.

В третьей главе, завершая тем самым свой обзор, Бек и Кован проникают в спиральный разум с изложением семи принципов, которые лежат в его основе. Во-первых, человеческая природа включает в себя *потенциал для пробуждения новых цМемов* без устраниния старых. Во-вторых,

меняющиеся условия жизни активируют цМемы, которые в ответ на это могут появиться, нахлынуть, регрессировать или исчезнуть. В-третьих, сама спираль создаётся *маятникоподобным чередованием* между самовыразительными, внутренне контролируемыми «я»-цМемами (*выживание[^] властъу достижения, гибкость*) и жертвенными, внешне закреплёнными «мы»-цМемами (*родство> целенаправленный, согласованны[^] глобальный*). В-четвёртых, *каждый цМем приходит в фазах_у* переменах в личной жизни или исторической эпохе, как волны на пляж, ВХОДЯ, как большая волна, доминируя в качестве сильного ПИКА, а затем ВЫХОДЯ из пика, чтобы быть заменённым другим цМемом. В-пятых, возникновение систем мышления вдоль спирали происходит *от меньшей сложности к большей*. В-шестых, *цМемы сосуществуют в виде смесей*, так что ищущий консенсус и ориентированный в целом на ЗЕЛЁНЫЙ человек может активировать свой стремящийся к власти КРАСНЫЙ аспект в спорте и усилить ориентированный на достижения ОРАНЖЕВЫЙ во время собраний по маркетингу. И наконец, в-седьмых, для Бека и Кована, *цМемы группируются в порядки из шести уровней*. Старая парадигма (которую авторы называют «Первый порядок») группирует наши заботы уровня Существования, а именно проблемы с голодом (БЕЖЕВЫЙ), магическими духами (ФИОЛЕТОВЫЙ), агрессорами (КРАСНЫЙ), нарушением закона и порядка (СИНИЙ), потерей автономности (ОРАНЖЕВЫЙ) и социального неодобрения (ЗЕЛЁНЫЙ). Серия новой парадигмы «Бытия» создаёт новый контекст старой парадигмы в терминах информационно богатой, весьма мобильной Глобальной Деревни, где все цМемы активны одновременно - (ЖЁЛТЫЙ) и (БИРЮЗОВЫЙ), поскольку они резонируют с сострадательной силой для совершенствования как себя, так и всех.

Динамика изменения

ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ

В пяти главах, которые следуют за обзором, Бек и Кован проникают в сердце спиральной динамики. В четвёртой главе, об изменении, они ссылаются на исследования Клэра Грейвза, обнаружившего, что люди различаются с точки зрения потенциала их цМемных систем меняться по континууму «ОТКРЫТО-АРЕСТОВАНО-ЗАКРЫТО» (ОАЗ). Затем Бек и Кован описывают шесть условий, которые должны быть выполнены для того, чтобы индивидуальное или организационное изменение закрепилось надолго. Во-первых, должен наличествовать *потенциал для изменения*. Во-вторых, если всё ещё есть *нерешённые проблемы* на нижних уровнях,

вы не можете рассчитывать на осуществление реформ па уровнях выше по спирали. В-третьих, прежде чем изменение будет приветствоваться, в существующей цМемной системе должен чувствоватьться *диссонанс*. В-четвёртых, необходимы достаточный *инсайт* о причинах диссонанса и осведомлённость об альтернативных подходах к их разрешению. В-пятых, специфические *препятствия пя* изменений должны быть чётко определены, а затем ликвидированы, обойдены, нейтрализованы или переформулированы в нечто иное. И наконец, в-шестых, пока происходит значительное изменение и *консолидация* нового мышления, можно ожидать периодов путаницы, фальстартов, длительного переобучения и неуклюжей ассимиляции. Если нет культуры заботливой *поддержки* в ходе преобразований, новые цМемы прорастают редко и ещё реже расцветают.

При соблюдении всех этих шести условий, могут пробудиться новые цМемы, и может произойти движение по спирали. Но вы должны определить, где вы находитесь, прежде чем прокладывать курс туда, куда вы хотите попасть. Это приводит Бека и Кована к описанию пяти важнейших ориентиров, которые обозначают последовательность изменения. Подобно тому как у вас, вероятно, есть внутри смесь нескольких цМемов, вы также можете находиться в разных местах пути изменения в различных аспектах вашей работы и жизни.

АЛЬФА, 1-я фаза, это состояние, в котором цМемы человека, организации или общества находятся в здоровой динамической напряжённости с окружающими *условиями жизни*. Во 2-й фазе, БЕТА, когда человек вступает в новый этап своей жизни или компания теряет ключевой персонал и процент рыночной доли, появляются сомнения. Как только мы переходим из АЛЬФА в БЕТА, мы сначала пробуем делать «больше того же самого», переориентируя наши усилия с целью работать больше и лучше. Часто это только ускоряет движение в ещё более глубокую БЕТА. Если дела совсем ухудшаются, мы переходим из обеспокоенной БЕТА, фаза 2, через степени турбулентности к хаотической ГАММА, фаза 3. Если мы найдём *вариант реформы*, то он позволит нам обойти эту травму. Если пег, то всё становится просто ужасно, и кажется, что некуда идти. Это ГАММА-ловушка! Фаза 4 предвещает побег из западни, с ДЕЛЬТА-броском к новой системе. Однако эта животрепещущая фаза также полна опасностей. Если вы избавились от того, что вам не нравится, это ещё не значит, что вы достигли того, что вы хотите. Это фаза 5, новая АЛЬФА, которая приводит к объединению идей и инсайтов из БЕТА и ГАММА через ДЕЛЬТА-всплеск. Какое-то время всё опять в балансе, гармонии, и «в мире всё правильно».

Наконец, при рассмотрении динамики изменения Бек и Кован определяют семь различных вариаций. Они предполагают что, Изменение¹ ≠ Изменению², но вместо этого каждая вариация представляет собой подход,

который соответствует конкретным обстоятельствам. Они разбросаны по дуге от *горизонтального* до *наклонного* и затем *вертикального* направления изменения. Горизонтальные изменения 1-й и 2-й вариации являются нормой, если цМемы первого порядка находятся в твёрдом контроле во время фазы АЛЬФА или ранней БЕТА и когда лишь несколько из вышеупомянутых шести условий для изменения могут быть выполнены. Горизонтальные формы включают в себя *настройку* и *расширение* базовых систем, которые остаются практически теми же.

Наклонные формы, изменения 3-й и 4-й вариации, «растяжка вниз» и «растяжка вверх» модифицируют базовые системы цМемов путём добавления или вычитания элементов других близлежащих цМемов. Такое наклонное изменение часто представляет практический предел для «старой парадигмы» мышления первого порядка. На самом деле, движение качества, возможно, является лучшим примером таких наклонных изменений, а вялые попытки реинжиниринга занимают почётное второе место с небольшим отрывом. Только вмешательство второго порядка делает возможным крупномасштабные преобразования по всему спектру цМемов.

Вертикальные изменения 5-й, 6-й и 7-й вариаций - *прорыв, сдвиг вверх* и *квантовая вариация* - вызывают пробуждения новых цМемов, хотя они могут также возродить те, о которых думали, что они умерли и похоронены. В любом случае это означает «перемены по всей спирали, которые могут быть революционными (5-я), эволюционными (6-я) или в нескольких цМемах сразу (квантовое изменение 7-й вариации)». Вертикальное изменение подразумевает выполнение всех шести условий и часто требует прямого нападения как на внутренние, так и на внешние барьеры.

ДИНАМИКА ЛИДЕРСТВА

Динамика лидерства, начиная с 5-й главы, описывает тех, кого Бек и Кован называют Мастера систем, Мастера изменений и Мастера спирали. Мастера систем полностью понимают данный цМем, интуитивно зная, как «вести» людей в сфере влияния этого конкретного цМема. Мастера изменений понимают переходные пики между цМемами и знают, как перейти от одного цМема к следующему.

Глава 6 описывает способность рассмотрения широкого спектра точек зрения и реагирования на многие системы одновременно. Это царство Мастера спирали. Спиральное мастерство состоит из динамики второго порядка, который начинается с ЖЁЛТОГО и БИРЮЗОВОГО цМемов. Первый предоставляет внутренне направленную, индивидуалистическую точку зрения, которая соединяет частицы и подсистемы в естественные последовательности. Второй представляет фокус внимания на других и на духовное пробуждение, которое приводит все частицы и подсистемы к гармонии.

Сpirальное руководство, прежде всего, предполагает установление положительных отношений через три универсальных принципа: *вежливость*, *открытость* и, к удивлению некоторых, решающая *автократия* (Н-О-А). Во-вторых, Мастер спирали признаёт и уважает индивидуальные цМемы на личном и исходном уровнях. В-третьих, эффективное спиральное руководство адаптирует разных людей и разные ситуации этим различным цМемам.

В конечном счёте, спиральное мастерство предполагает управление всем спектром цМемов. Создание адекватного соответствия людей и работ, например, влечёт за собой всё нижеизложенное сразу.

БИРЮЗОВЫЙ

- Духовные связи притягивают людей и организации.
- Работа должна быть значимой для всеобщего оздоровления жизни.

ЖЁЛТЫЙ

- Людям нравится делать ту работу, которая согласуется с их природой.
- Работникам нужен свободный доступ к информации, инструментам и материалам.

ЗЕЛЁНЫЙ

- Люди хотят бесконфликтных, дружеских отношений с коллегами.
- Обмен и участие приводят к лучшим результатам, чем соревновательность.

ОРАНЖЕВЫЙ

- Люди мотивируются достижением материального вознаграждения.
- Конкуренция повышает производительность труда и способствует личностному росту.

СИНИЙ

- Люди лучше всего работают, когда им говорят, как всё сделать правильно.
- Выполнение обязанностей и наказание за их невыполнение придаёт смысл жизни.

КРАСНЫЙ

- Люди нуждаются в доминировании со стороны сильного вознаграждающего руководства.
- Работники могут многое терпеть, если их основные потребности регулярно удовлетворяются.

ФИОЛЕТОВЫЙ

- Люди «женаты» на своей группе - кумовство является нормой.
- Жизни и души работников принадлежат родителеподобной организации.

Сpirальное выравнивание - ПОТОКИ

Сpirальное выравнивание, глава 7, представляет собой всеобъемлющий процесс проектирования, который обязывает руководителей согласовать будущее видение, стратегическое мышление, долго- и краткосрочное планирование в единый текучий поток. Такой потоковый процесс состоит из десяти элементов.

Во-первых, *решиите, каким бизнесом вы занимаетесь*, задавая вопросы, почему ваше предприятие существует, какую работу вы делаете и чем вы хотите стать?

Во-вторых, *начертите схему паттернов «большой картины» и схему потоков*, вначале исследовав их вниз по течению через гипотетические сюжеты и сценарии фильмов, а затем вверх по течению, отслеживая самые глубокие течения, родники перемен.

В-третьих, *проводите инвентаризацию ресурсов*, функциональных возможностей и этапов жизненного цикла.

Только теперь, это в-четвёртых, вы готовы разрабатывать и распространять *стратегическое видение*, гарантируя, что вы доносите её до всей спирали вашей организации, на всех её языках, а не только для себя или своих единомышленников.

В-пятых, при создании вашей конкретной *стратегии преобразований* необходимо уделять особое внимание соответствующим цМемам. ФИОЛЕТОВЫЙ будет хотеть, чтобы вы воплотили изменения в ритуальных обрядах, традициях и символах. КРАСНОМУ потребуются героические лидеры и сказочники для формирования новой мифологии. СИНЯЯ стратегия должна быть «высечена в камне» в виде формулировки миссии и новых правил. ОРАНЖЕВЫЙ будет искать специфические признаки того, «как это поможет мне вырваться вперёд», а ЗЕЛЁНЫЙ определяет цели и средства в отчётливо гуманистических терминах. ЖЁЛТЫЕ подходы врачаются вокруг поддержания здоровья всей спирали через необходимые и согласованные мероприятия. Затем, в-шестых, *соедините всё со всем остальным*.

«Бюрократы заботятся о самих себе, а не о рабочем потоке». В этом седьмом пункте, в соответствии с Беком и Кованом, *вы создаёте гипотетическую модель* вашей идеальной организации, которая согласуется с шестью уже описанными элементами и конгруэнтна с потоком самой работы.

В восьмом процессе, *выравнивании*, в котором вы переделываете существующие системы, чтобы они соответствовали новой модели, руководители должны обратить особое внимание на силы сопротивления. Церемониальные трансформационные процедуры должны будут учитывать ФИОЛЕТОВЫХ; мандаты по изменению, сопровождающиеся ощущаемыми вознаграждениями, должны быть привлекательными для КРАСНЫХ; СИНИЕ должны быть в состоянии целиком посвятить себя новому делу.

Девятый элемент касается выбора *подходящего человека для данной работы*. Если работа отличается соревновательностью и высокой степенью риска, ищите ОРАНЖЕВО-ориентированных лидеров; если могут потребоваться жёсткие, хладнокровные решения в кризисных ситуациях, необходимо немного КРАСНОГО; если в процессе понадобится вовлечение людей в группы, выберите более ЗЕЛЁНОГО; если же придётся играть со сложностью и разнообразием, предпочтение должно отдаваться ЖЁЛТЫМ или даже БИРЮЗОВЫМ критериям. Наконец, элемент номер десять: постройте *процесс для последующих выравниваний*, в знак признания того, что изменение является постоянным, а не циклическим или замкнутым витком. Это спираль без заданного конца, требующая непрерывной перестройки через АЛЬФА, БЕТА, ГАММА и ДЕЛЬТА к новой АЛЬФА.

Сpirальная интеграция - ШАБЛОНЫ

Сpirальная интеграция, глава 8, завершает динамику спирали. Она описывает то, что Бек и Кован называют *шаблонами*. Эти шаблоны предназначены для вмещения в себя всей спирали. Сpirальные шаблоны не являются жесткими, вырезанными раз и навсегда лекалами, они похожи на живые, взаимозависимые слои в нашей коже, которые сливаются вместе, растягиваются, подстраиваются и смешиваются. В действительности есть всего три вида шаблонов.

Поток работы - шаблон X

В шаблоне X каждая переменная, которая влияет на выполнение предстоящей работы, включена в *рабочий процесс*. Здесь уместны такие термины, как стоимостный анализ, цепочка создания стоимости, сеть предприятия и горизонтальное управление. Цель этого шаблона заключается в том, чтобы соединять воедино все переменные, которые имеют отношение к работе, которую предстоит сделать, так, чтобы они обрабатывались в скоординированной и последовательной манере. Выигрыш состоит в том, что окончательный результат будет чистым, сфокусированным, стратегическим и без излишков.

Управление - шаблон Y

Люди и ресурсы, действующие от имени шаблона Y, поддерживают, содействуют, помогают, укрепляют и улучшают производительность и процедуры шаблона X. Таким образом, здоровый шаблон Y является гибким, аполитичным, требует В-О-А, изменяет и перестраивает себя по мере возникновения X потребностей. Это - то место, где инкорпорированы многие традиционные функции управления, контроля и стратегического планирования, но именно те, которые не спускают глаз со спирали и её цМемов.

Командный интеллект - шаблон Z

Уникальные понимание и мудрость шаблона Z, для Бека и Кована, являются сочетанием *руководящего центра и сфокусированного интеллекта*. Руководящий центр контролирует весь процесс, как центральный процессор в компьютере.

Это небольшая группа, выбранная благодаря своей компетенции, опыту и зрелости, представляет собой микрокосм того, что необходимо для координации шаблонов X и Y, а также для сохранения осмотрительности, чтобы дать возможность процветать всей организации.

Вторая функция шаблона Z состоит в привлечении сфокусированного интеллекта к решению проблем. Знания, навыки и информированные перспективы превосходят ранг в принятии решений.

Некоторые кластеры, отобранные в Z из всех шаблонов, могут в себя включать *пруд диких уток*, в котором яркие нонконформисты могут исследовать нестандартные идеи; *питомник* или развивающую беговую дорожку, где новички могут ознакомиться с магистральными функциями в каждом из трёх шаблонов с низким риском для организации.

Сюда же войдут: *поле боя*, которое отображает жизненные признаки компании, включая модели окружающей среды и профили конкурентов; *пробу нера*, то есть свободную и творческую среду для обновления и перемен; *кризисную команду* экспертов быстрого реагирования, которая может быть быстро дислоцирована для отклонения угрозы и контроля; и *совет Мастерову* или периодический созыв Мастеров спирали, которые могут сканировать в поисках новых тенденций и возможностей и передавать информацию в командный интеллект. Такие Мастера спирали, как мы помним, способны охватывать весь спектр цМемов если не в руководящей деятельности, то в своей осведомлённости.

Сpirальная структура цМемов

ПЕРВЫЙ ПОРЯДОК

В третьей части своей книги Бек и Кован предоставляют нам «Практическое руководство Мастера спирали», которое непосредственно применяет спиральную динамику к каждодневным событиям и случаям. Оно включает в себя углублённый анализ каждого отдельного цМема, начиная с шести, которые относятся к первому порядку, или к «старой парадигме управления». В каждом случае авторы рассматривают не только сам цМем (его влияние на вас, на людей вокруг вас и на вашу организацию), но также и то, как вы входите, взаимодействуете и выходите из-под влияния этого

конкретного цМема. Если коротко, эти цМемы активизируются следующим образом:

- БЕЖЕВЫЙ требует удовлетворения нужд существования, чтобы оставаться в живых.
- ФИОЛЕТОВЫЙ подпитывается через соблюдение ритуалов, нахождение уверенности и выражение чувства очарования таинствами жизни.
- КРАСНЫЙ воспитывается историями героев компании, празднованиями подвигов завоеваний и свидетельством уважения.
- СИНИЙ усиливается за счёт обращения к традициям, всеобщей справедливости и чествования стажа служения и преданности.
- ОРАНЖЕВЫЙ развивается, демонстрируя символы успеха, личность получает признание за свои достижения и преодоление трудностей во имя совершенствования.
- ЗЕЛЁНЫЙ укрепляется, когда подчёркивается важность людей, восприимчивость к чувствам и ощущается забота социально ответственного сообщества.

ВТОРОЙ ПОРЯДОК

В 15-й главе мы вступаем в системный мир гибкого потока, «новой парадигмы» второго порядка Бека и Кована. В центре внимания теперь - компетенция, функциональность и качество бытия (а не собственность или даже делание) в контексте гибких и открытых систем, которые впервые могут принять во внимание всю спираль, без «шор» цМемов первого порядка. Преобладающее мировоззрение является информационно насыщенным и многомерным, как часть сложной интерактивной системы. Движимые хаосом подсистемы взаимодействуют в рамках физического, экономического и социального миров, в то время как ЖЁЛТЫЙ стремится найти естественные образы жизни, которые фокусируют энергию. (Читатель увидит, что в этой перспективе раздел 2 является прикладным уроком.)

Теория Клэра Грейвза предсказывает, что с переходом к БИРЮЗОВОМУ, описанному в 16-й главе, основные вопросы, первоначально поставленные ЖЁЛТЫМ, могут начать получать ответы в этом новом глобальном и целостном порядке бытия. Независимая самость теперь становится частью бывшего, сознательного целого, и как личность, и как организация. По мере того как более широкое использование инструментов разума и компетенции становится глобальной реальностью, сетевое общение, охватывающее всю Землю, является обычным делом. Фокус, соответственно, переносится на хорошую жизнь всего живого, в виде комплексных систем. Мы начинаем остро осознавать энергетические поля и голографические связи во всех сферах жизнедеятельности, используя коллективный человеческий разум для работы над крупномасштабными проблемами без ущерба для индивидуальности.

Сpirальный хаос - ГЛОБАЛЬНОЕ ПРОБУЖДЕНИЕ

В своей заключительной главе Бек и Кован показывают нам некоторые приложения их новой перспективы спиральной динамики к мировому порядку и беспорядку. Для того чтобы в качестве Мастера спирали справиться со многими уровнями сложных «глобальных пробуждений», требуется спиральная конгруэнтность.

Например, если культура, которая вас окружает, находится на более низком цМемном диапазоне развития, цели должны быть более безотлагательными и конкретными; на более высоком уровне они могут быть более абстрактными и отдалёнными. Поскольку цМемы культур развиваются, каждая социальная вселенная является интерактивной движущейся картинкой, а не стоп-кадром.

Сpirальный порядок - СКАНИРОВАНИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В ПОИСКАХ ПАТТЕРНОВ

Таким образом, при сканировании геополитических течений Мастера спирали должны обращать внимание на:

- ТОЧКИ ВОЗГОРАНИЯ - кризисы, вызванные столкновениями между различными цМемами;
- ГОРЯЧИЕ ТОЧКИ - зоны, пузырящиеся под поверхностью, которые вскоре могут вспыхнуть взрывом;
- ДИАСПОРЫ - распространение или миграция людей с общими цМемами;
- РЕГРЕССИИ - сдвиги вниз по спирали в ответ на ухудшение условий жизни;
- ГАРМОНИЧНОСТИ - одновременное движение двух или более цМемных систем;
- ЗАТОР - когда две сильных конфликтующих цМемных системы колеблются вперёд и назад;
- ПЕРЕДОВОЙ КРАЙ - представляющий первую вспышку пробуждения нового цМема.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАШИХ ГЕОШАБЛОНОВ

Шаблон, который преобладает в данный момент времени в данном месте, будет определяться: функциональными потребностями жизни на Земле (БИРЮЗОВЫЙ); спиральными уровнями, которые активны в это время в этом месте (ЖЁЛТЫЙ); потребностями людей как человеческого сообщества (ЗЕЛЁНЫЙ); преобладающими сферами экономического и политического влияния (ОРАНЖЕВЫЙ); полномочиями, назначенными посредством межнационального договора или религиозного предписания (СИНИЙ); где «большой Я» оставляет свой личный знак (КРАСНЫЙ); там, где бродили духи и предки (ФИОЛЕТОВЫЙ), и, наконец, пространством,

которое конкретная группа людей занимает в настоящее время (БЕЖЕВЫЙ).

ЗОНДИРОВАНИЕ ГЕОТЕЧЕНИЙ

Национальные и международные геотечения могут быть определены в спиральных терминах: ФИОЛЕТОВОЕ-КРАСНОЕ - этничность, клановость и диктатура; КРАСНОЕ-СИНЕЕ - национализм, идеология и теократия; СИНЕЕ-ОРАНЖЕВОЕ - свободный рынок и многопартийная демократия; ОРАНЖЕВОЕ-ЗЕЛЁНОЕ - социальная демократия, коммунистизм и эгалитарный гуманизм. При макроуправлении планетой Мастер спирали обязательно должен принять ЖЁЛТУЮ-БИРЮЗОВУЮ точку зрения второго порядка, неважно, идёт ли речь о политической или коммерческой позиции.

Во-первых, в рамках такой перспективы, спирали считаются здоровыми, когда каждый из цМемов выражает себя позитивным, дополняющим способом. Мастер обязан всегда задавать вопрос: «Будет ли выражение данного цМема добавлять что-то к жизни самой спирали или забирать из неё?» Иными словами, будут ли другие цМемы в различных диапазонах оставаться свободными, чтобы самовыражаться и развиваться по своей траектории?

Во-вторых, человеческая спираль считается здоровой, когда открыты пути для движения к более сложным диапазонам мышления. Блокировки по любой причине вызывают стагнацию и даже взрывы спирали изнутри. Ловушка должна быть открыта и барьеры снесены, прежде чем весь ад вырвется на волю! Например, по Беку и Ковану, ФИОЛЕТОВЫЙ и КРАСНЫЙ должны установить эффективную СИНЮЮ власть, прежде чем ОРАНЖЕВОЕ предприятие сможет прорасти. СИНДЯ стабильность и ОРАНЖЕВОЕ предпринимательство должны быть в наличии до того, как ЗЕЛЁНЫЕ социальные преобразования станут возможными. В то же время для макроуправления всем процессом необходим всеобъемлющий ЖЁЛТЫЙ.

Цитируя, в итоге, статью более чем двадцатилетней давности своего наставника Клэра Грейвза, Бек и Кован ссылаются на его заявление: «В настоящий момент наше общество пытается провести переговоры о самом трудном, но в то же время самом захватывающем переходе, с которым человеческий род когда-либо сталкивался». Будущее предоставляет, как Грейвз написал в 1974 году, три различных варианта:

- массовую регрессию обратно в нашу начальную стадию каменного века, если нам не удастся стабилизировать оружие и исчезающие ресурсы нашего мира

- версию романа Джорджа Оруэлла «1984», воплощённую в СИНЕМ-ОРАНЖЕВОМ-ЗЕЛЁНОМ тираническом, манипулятивном правительстве, с отполированными и коммунитарными обертонами.
- появление подхода второго порядка к бизнесу и обществу, который в корне отличается от того, что мы знаем сегодня, оборудованный действовать локально и планировать глобально, в то же время действуя глобально и планируя локально.

Выбор, говорят они, неизбежно остаётся за нами.

.....
Ронни Лессем

РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ

Общий обзор спиральной динамики

Первый раздел даёт общее представление о мощной концепции мемов и цМемов, эволюции динамических человеческих систем, идеях доктора Клэра У. Грейвза и о форме, объединяющей вместе все эти концепции, - динамической спирали.

Основная красота спирали как образной модели заключается в том, что она постоянно растёт, однажды никогда не покрывает один и те же области, поэтому она не только объясняет прошлое, но также предсказывает будущее. Определяя и освещая то, что уже случилось, она постоянно ведёт к новым открытиям.

Теодор Андреа Кук,
The Curves of Life Dover Publications, New York, 1979

На каждом этапе существования взрослый человек находится в поисках священного Грааля, он ищет дорогу, по которой пойдёт в своей жизни. На первом уровне он находится в поиске автоматического физиологического удовлетворения. На втором уровне он жаждет безопасности в жизни, и далее по очерёдности - поиск подтверждения своего героического статуса, власти и славы, поиск элементарного порядка, поиск материального благосостояния, поиск любовных отношений, поиск основы для самоуважения и поиск умиротворённости в нашем непостижимом мире. И лишь поняв свою неспособность обрести этот мир, человек направится в своё новое путешествие по девятому уровню.

Каждый раз, начиная свой поход, человек верит в то, что сможет найти ответ на вопрос о смысле своего существования. Однако, к своему удивлению и немалому смятению, на каждом этапе он обнаруживает, что решение вопроса бытия - это не то решение, которое он собирался найти. Каждый достигнутый этап оставляет человека в растерянности и недоумении. Решая одни проблемы, он сразу же начинает сталкиваться с другими. И его путешествие становится бесконечным.

.....
Клэр У. Грейвз

Разные времена формируют разное мышление

Наше время можно назвать хаотическим или турбулентным, но вряд ли его можно назвать безумным. Есть некий внутренний ритм в наличии причины и её отсутствии причины. Порядок кроется в хаосе и более глубокий хаос всё ещё кроется в порядке. Те, у кого есть глаза, чтобы увидеть, уши, чтобы услышать, и спиральное качество мышления, проще осознают то, что небо, как и прежде, не падает на нас. Эти кудесники нашего мира живут не в двумерном пространстве Флатландии, описанном Эдвином Эбботтом. Их мышление не загнано в повторяющиеся циклы. Понятия ценностей, комплексности и изменений приобрели новый смысл в рамках спирального пространства, лучшего места для жизни и работы в XXI веке.

Люди конца двадцатого века захвачены штормом конфликта ценностей. Вспышки этнических конфликтов, *постоянные* кризисы и возможные экологические проблемы делают наше будущее туманным. Подобно сталкивающимся погодным фронтам, политические, технологические, экономические и социальные силы создают новые ураганы и торнадо на глобальном рынке. Большинство руководителей*, подобно пилотам, использующим технологии вчерашнего дня, внезапно обнаруживают себя посреди воздушно# ямы. Ни один из гуру бизнеса или специалистов по социальным прогнозам не подготовил нас к турбулентности. Никто не помог нам поправить наши альтиметры или выверить наши компасы, и никто не снабдил нас инструментами, позволяющими вновь обрести контроль.

Капитаны частного и государственного секторов занимаются реструктуризациями, оптимизациями размера компаний, реинжинирингом и прочими играми с кривой изменений - но всё заканчивается ещё большей разбалансированностью. Тупик виден повсюду. На многих уровнях мы летим через суровый шторм, через турбулентности, и такие серьёзность и сложность никогда далее не были смоделированы на наших симуляторах полётов. Почему так происходит?

Во-первых, мы входим⁴ в период «истерики нового тысячелетия». Если вспомнить X век - окончание последнего года первого тысячелетия по григорианскому календарю, - то в этот период Западная Европа оказалась в полном смятении. Христианское общество находилось на грани паники: многие верили, что наступление 1000 года от рождества Христова принесёт конец мира от руки безжалостного бога нового тысячелетия.

Общество сотрясается даже при переходе из одного века в другой. У французов есть специальный термин *«fin de siecle»*, означающий подобные безумные периоды, когда мистики, прорицатели и пророки начинают рассказывать о конце света. Так что нет ничего удивительного, что Дэвид Кореш⁴⁴ и его secta «Ветвь Давидова», располагавшаяся близ города Вако в Техасе, привлекала так много внимания в 1993 году своими апокалиптическими верованиями. Точно так же не должно вызывать удивление то, что руководители компаний, будучи в поисках гуру, так отчаянно хватаются за реорганизационную новинку месяца.

Подобная циклическая болезнь охватывает не только европейцев и не ограничивается миром бизнеса. Она распространяется по всей планете. вне зависимости от того, какой календарь вы используете, сегодняшний мир хаотичен, наполнен кризисами и до невероятности сложен. Не важно, носите ли вы деловой костюм, облачение священника, воинскую форму или просто болтаетесь по тусовкам в любимых джинсах, вы живёте в «эпоху перемен» (согласно китайскому выражению), причём перемены эти очень интересны.

Во-вторых, были опрокинуты глубоко засевшие и фундаментальные системы верований, и это заставило нас задавать вопросы обо всём. В прошлом мы были ограничены в наших связях - мы могли общаться только с теми, кто находится в пределах видимости огней наших сигнальных костров. Теперь же мы знаем слишком много и получаем знания слишком быстро. Дестабилизация где-то в одном месте в течение часа отражается по всему миру. Подобно движущимся тектоническим плато стачиваются друг о друга несколько основных способов мышления, если хотите, называйте их парадигмами. Эти глубинные трения отражаются на поверхности как мощные извержения. Шоковые волны одна за другой сотрясают устои нашей культуры, перекраивают границы стран, заново определяют рынки и переписывают сценарии футурологов. Землетрясения отражаются на geopolitike, взаимоотношениях между расами, в этнических конфликтах, религиозных расколах, взаимоотношениях между полами, в образовании, бизнесе, окружающей среде, уголовном судопроизводстве

* Книга написана в 1994-1995 годах и опубликована в 1996 году.

** Дэвид Кореш - американский религиозный деятель. Погиб на 51-й день осады поместья «Маунт Кармел» вместе с более чем 70 членами sectы (включая 21 ребенка) в результате пожара в здании.

и на наших постоянных вопросах о морали, о том, какие поступки считать правильными.

В-третьих, наш мир разнообразен и многоязычен, однако пока что не взаимозависим. Все слои форм человеческой жизни, от племенных общин до обществ, построенных на базе информационных технологий, находятся в ежедневном конфликте из-за ресурсов и ниш, занимаемых участниками. Конец биполярного мира, управлявшегося сверхдержавами, принёс возрождение старого образа мышления, неожиданных нарушителей спокойствия родом из нашей тёмной и жестокой истории. В то же самое время появляются всё новые подходы к тому, как организовать жизнь па Земле. Мы движемся назад в будущее и вперёд в прошлое, оперативно привлекая всех исторических злодеев и святых на свою сторону.

Трудности из-за такого разнообразия жизни могут быть невыносимы. Нарывают старые этнические раны, в то время как транснациональные компании, соединённые спутниковой связью, занимаются бизнесом, не помня феодального прошлого. Практически любое социальное, экологическое или религиозное мероприятие, организованное с минимальной PR-смекалкой, может добиться освещения па глобальном телевидении. В ярком свете прожекторов люди любого уровня развития, начиная от неграмотных жителей племени забытого острова и заканчивая террористами-фундаменталистами или легендарными компьютерными хакерами, бредящими «информационными сверхскоростями», оказываются по сути одинаковыми. Это похоже па то, как будто каждый человеческий ум, который когда-либо жил на свете, возвращается и требует место иод солнцем и свой кусок пирога.

И наконец, развитие науки и технологий привело к тому, что всех этих замечательных людей втиснули в глобальные деревни. Никто не может спрятаться. Телекомпания CNN, созданная Тедом Тёрнером, и лайнеры «Боинг» сжимают время и расстояния. Во Всемирной паутине концентрируется знание. Что бы, где бы пи случалось, это становится моментально известным везде. Хорошие новости и безумные мысли акул пера разносятся по ветру. Множество разнообразных идей распространяется по миру, как пожары по прерии, и в этом пламени сгорают и распадаются па куски когда-то стабильные социальные институты.

Если бы существовал некий «психограф», позволявший оценивать колебания социальной активности по шкале Рихтера, то какой уровень колебаний в нашей цивилизации мы бы отметили? 4,5? 5,7? 7,2? Или ещё выше? Представьте себе последствия:

- Ч то если не станет работы для тысяч профессионалов среднего звена, чьи менеджерские позиции исчезнут из-за «оптимизации размеров», создания более плоских

структур, сокращений в устаревших отраслях «холодной войны» и доступности новых работников из Силиконовой долины, которые не потребуют социального пакета?

- Что если для миллионов толковых представителей третьего и четвёртого мира* не найдётся достаточного количества ниш в развитых странах, куда они стремятся как мотыльки, привлечённые ярким светом «лучшей жизни»?
- Что если на телеэкранах всего мира появится ещё один Атилла, угрожая взорвать карманное атомное оружие, собранное из излишков материалов на чёрном рынке и сконструированное отставными физиками, работающими за хлеб?
- Что если человеческие страхи вдруг побудят к жизни какой-нибудь очередной «-изм» с лозунгом «Наша правда - единственная правда, и мы будем насаждать её любой ценой», в результате чего начнутся новые походы с целью завоеваний и доминирования? Может ли оптико-волоконная инфраструктура глобальной деревни противостоять террористам, ведущим священные войны или лицемерные крестовые походы?
- Что если в глубины океанов проникнет какой-нибудь биомонстр, созданный в лабораториях генетической инженерии, который начнёт бурно размножаться и станет угрожать всем формам жизни на базе углерода, примерно так же, как это было описано в книге «Штамм “Андромеда”»?** Что если какой-нибудь новый штамм вируса Эбола или потомок более обычной болезни, такой как туберкулёз, решит посмеяться над нашими антибиотиками и эволюционирует, чтобы принести нам беды, в то время как спасение сгорает на погребальном костре в джунглях?
- Что будет, если основной причиной гибели людей будут оставаться действия других людей? Будет ли такое хищное и отчаянное, безжалостное и ни с чем не считающееся насилие ставить под угрозу существование той небольшой цивилизации, о принципах которой мы, наконец, договорились?
- Что если радиотелескоп, ищащий следы внеземного разума, вдруг уловит ясный сигнал из отдалённой галактики, доказывающий, что мы не единственные повелители Вселенной? Что если этот сигнал будет визитной карточкой, оставленной кем-то, чей «исключительно исследовательский» бюджет не был урезан политиками?

Великие идеи обретают форму во времена хаоса

По некоторым признакам мы находимся в некой переломной точке высокой значимости, точке изменения в психотектонике. В апреле 1974 года в статье Клэра У. Грейвза (Clare W. Graves), опубликованной в журнале

* Часто в профессиональной литературе можно встретить деление на четыре мира: первый мир-так называемый западный мир; второй мир - СССР и другие страны, избравшие социалистический путь развития (отсутствие свободного рынка); третий мир - страны, отстающие в развитии от индустриально развитых стран, как Запада, так и бывшего социалистического лагеря; термином «четвертый мир» обозначают беднейшие страны мира, в основном в Африке, в которых (как правило, из-за постоянных войн) не происходит никакого развития.

** Роман Майкла Крайтона (1969), в котором описывается борьба ученых-биологов против опасных космических микроорганизмов. Послужил основой нескольких экранизаций. В 1971 году был переведён на русский язык.

«Футурист» (*The Futurist*), прозвучало предупреждение о том, что человечество находится на грани «моментального скачка» (momentous leap), и нужно придать этому пристальное внимание. Его исследования, проводившиеся на протяжении четверти века, обнаружили грядущие изменения в человеческой природе, которые должны были повлиять на глубины американской культуры и на самую суть всего мира.

Подобный случай значительных изменений не является уникальным. В истории человечества неоднократно возникали периоды турбулентности и рассеивания. Иногда откат назад и незначительные корректировки существующего положения вещей восстанавливают баланс. Но время от времени масштабный хаос возникает, чтобы запустить эпохальные изменения. Очевидно сейчас как раз такое время.

Социальные аналитики Хайди и Элвин Тоффлер (Heidi and Alvin Toffler) предостерегают нас о том, что «...прежняя карта мира устарела - мы находимся в процессе глубочайшей перестройки системы глобальной власти со времён зарождения индустриальной цивилизации» («Нью-Йорк Таймс», 31 октября, 1993, р. E-17).

К чему это может привести? Для начала, нам необходима гибкость для того, чтобы общаться с различными кланами, племенами, империями, идеологиями, промышленными зонами, сообществами и индивидуумами во всём мире. Крайне важно конструктивно работать с группами людей везде - начиная от стран первого мира и заканчивая странами четвёртого мира, с их разбросом от имеющих много до ничего не имеющих, с тем, что они могут и чего не могут. Невозможно больше отвергать долгосрочное влияние имеющихся у нас технологий, отказываться от понимания того, какой ценой даётся наш «успех» или уменьшать ответственность за наш потенциал.

Во-вторых, мы должны дойти до глубин того, что есть человеческая сущность, которая вызывает столько хаоса. В былые времена, когда гармония была необходимым условием выживания, казалось, мы могли уладить крупные конфликты по соглашению сторон или решением вождя племени. Когда мы полагались лишь на луки и стрелы, даже самые неправильные решения имели последствия только в ограниченном, местном масштабе. Современные склоки имеют межконтинентальное значение. Нравится нам это или нет, но мы все находимся под определённым влиянием. Что-то в нас самих - а не только в используемых нами инструментах - стало менее упорядоченным, но приобрело гораздо большую силу.

Эффект Шалтая-Болтая

Сложные времена, в которых мы находимся, заставляют нас до предела использовать наши способности к управлению самими собой; иногда кажется, что сама Земля с грохотом выходит из-под контроля. Мы сталкиваемся с эффектом Шалтая-Болтая. Если вы помните этот известный детский стишок, счастливый и упитанный Шалтай-Болтай падает со стены, на которой он сидел. И падает он с грохотом. В версии стихотворения, приведённой в книге Льюиса Кэрролла*, Шалтай-Болтай, упав, разбивается на множество мелких частиц. Это плохо само по себе, но есть новости и похуже. Вся королевская конница, вся королевская рать - ресурсы на максимум! - не могут восстановить прежнего состояния бедного Шалтая-Болтая. Делать лучшее из возможного уже недостаточно. Нет такого клея, чтобы собрать его обратно. Прикладываемых усилий самых известных консультантов иуважаемых учёных мужей уже не хватает. Побеждает энтропия.

Можно заметить достаточно ясные признаки, свидетельствующие о приближении состояния Шалтая-Болтая. На сцене появляются наборы средств решения проблем на скорую руку, модные в текущем месяце тренинги и торговцы снадобьями от всех болезней. Всё более популярными управленческими подходами становятся массовые возвраты к прошлому; ностальгические путешествия в корпоративную историю и фразы типа «Если бы к нам вернулась вера наших отцов...». Споры относительно конфликтующих «истин» вынуждают каждого рисовать свои собственные линии на песке морали и защищать собственные устои. Спокойное общение сменяется пронзительными криками. Фанатики начинают пропагандировать упрощённые и неполноценные методы лечения. Устанавливаются новые взгляды, и каждый человек начинает суетливо копировать то, что делают другие, вне зависимости от того, какой ценой это даётся или насколько очевидна эффективность. Затем следует тупик. На вершине корпоративной лестницы карьеристов встречает глухая стена. Нарастает уровень стресса, а степень доверия снижается. Устанавливается (на уровне отдельных людей, подразделений или даже огромных предприятий) осознание того, что «каждый сам за себя». Хрупкая обречённость эффекта Шалтая-Болтая натыкается на препятствия и переворачивает мир вверх ногами - в точности как «Титаник» после столкновения с айсбергом.

Почему же Шалтай-Болтай не мог предвидеть своей тяжёлой участи? Почему же его собственный опыт, теория и практика так сильно его подвели? Может быть, он слишком высокомерно полагал себя непотопляемым? Почему прогнозисты и наблюдатели, стоящие на карауле, не смогли преду-

* «Алиса в Зазеркалье». Русским читателям известен перевод стихотворения, сделанный С. Маршаком: «Шалтай-Болтай сидел на стене...»



Шалтай-Болтай сидел на стене.

Шалтай-Болтай свалился во сне.

Вся королевская конница,

Вся королевская рать

**Не может Шалтая, не может Болтая,,*

Шалтая-Болтая, Болтая-Шалтая,

Шалтая-Болтая собрать!

иредить его о развивающейся опасности, несмотря на очевидные сигналы? Может быть, его гонцы боялись принести дурные вести? Или сторонники сохранения статус-кво не позволяли плохим новостям достичь его ушей? Л может быть, его падение доставляло им удовольствие?

Несомненно, бедный мистер Болтай хотел бы знать всё заранее. Руководители компаний и лидеры в различных сферах деятельности по всему миру чувствуют себя неустойчиво, но не могут понять почему. Глядя вниз со своих стен, они видят везде вдребезги разбитых шалтаев-болтаев: в корпоративных штаб-квартирах и финансовых центрах; в научных башнях из слоновой кости и инучно-исследовательских учреждениях; в парламентах и мэриях; в церквях, соборах, мечетях и синагогах; в ООН и парламенте Канады; в демократических государствах и откровенно диктаторских режимах. Но мы, как и прежде, не обращаем внимания на предупреждения об опасности столкновения с айсбергом.

Мы, как и непотопляемый «Титаник», находимся в зоне риска - из-за того, что являемся узниками собственных парадигм. Подобно Шалтаю-Болтаю, мы были ослеплены нашими успехами. Нам казалось, что наши миры вечно будут двигаться по одним и тем же траекториям. Мы полагали, что нам не составит труда «спускать изменения» вниз с наших высоких стен. Мы слишком мало знали о том, насколько ограниченными и искажёнными стали наши взгляды и как многого мы не замечали из-за своих стен.

Искажения в Цикляндии

В своей книге «Циклы» Сэмюэл А. Шрайнер-младший (Samuel A. Schreiner, Jr.) предлагает читателям посетить вымышленную страну под названием «Цикляндия», заявляя, что «циклы работают повсюду и во всём. Более чем возможно, что однажды изучение циклов выявит долгожданный объединительный принцип, позволяющий человеку понять, как на самом деле работает Вселенная» (стр. 2).

Принцип маятника и S-образные кривые объясняют многое - от жизненных циклов (рождение, рост, зрелость, упадок и смерть) до сезонных, экономических, популяционных изменений, долгосрочных волн и демографических сдвигов. Нефтяная отрасль постоянно использует эти инструменты для анализа своего рынка. Однако даже эти методы могут быть иллюзорными и обманчивыми, особенно если верить, что маятник возвращается на своё место через достаточное количество времени. Если мы попадаем под влияние присущих Цикляндии ритмов и моделей движения вверх-вниз и вперёд-назад, мы упускаем из виду уникальность, квантовые изменения и эволюционные потоки.

Артур Шлезингер-младший (Arthur Schlessinger, Jr.), известный североамериканский историк, утверждал, что средний период колебания маятника от либерального до консервативного устройства и обратно составляет около 30 лет. Он был вынужден признать ошибочность своих взглядов в свете ошеломляющей победы республиканской партии в ноябре 1994 года*. Пршло всего два года между этим резким изменением общественного мнения и победой более либерального Билла Клинтона в 1992 году. Вы можете забыть о надёжных 30-летних циклах, и если вам это удастся, то вы поймёте теорию спиралей.

Великие пробуждения противоречат привычному ходу времён, тем самым нарушая предсказуемость движения маятника. В своей книге «Налаживание деловых связей: совместная работа порознь» (*Enterprise Networking: Working Together Apart*) Рэй Гренье (Ray Grenier) и Джордж Метес (George Metes) замечают, что «...в прошлом мы были способны проложить себе дорогу и управлять изменениями, так как мы могли предсказать циклы. Циклы бывают неявными, “мутирующими” или разрывными. Эволюционные изменения не позволяют заниматься долгосрочным планированием тенденций» (стр. 34). Они разрывают циклы и предлагают новые измерения.

Это крайне беспокоит людей, привыкших решать проблемы в рамках известных им решений. В том числе речь идёт о тех, кто полагается!

* Речь идет о победе республиканцев на выборах в обе палаты парламента - сенат и конгресс, обес печившей им большинство.

на возвратное движение надежного маятника. Эффект Шалтая-Болтая разрушает устоявшийся ход событий, но важен для того, что должно прийти следом.

Мышление меняется со временем

Разные времена заставляют нас думать по-разному. Первыми предвестниками изменений часто являются «ветхозаветные пророки», поднимающие крик, выступающие с прогнозами наступающего конца света и всеобъемлющей тьмы, требующие покаяния и грозящие пожарами и облаками серы. За ними приходят провидцы со своими мессианскими надеждами и мечтами, рассказывающие о том, что nirvana находится прямо перед нами. Они хотят вести нас к спасению, благодати и сладости, впрочем, требуя за это некоторую плату. Затем, без лишнего шума и высокомерия, на сцену выходят более прагматичные следопыты, ведущие нас сквозь хаос и смятение. Они стремятся посеять среди нас семена нового пути.

Нам свойственно решать проблемы, а затем создавать новые. Человеческие существа любят решать загадки того или иного типа. Список может быть бесконечным. В него входят Священный Грааль, потерянная Атлантида, пришествие Мессии, мир без войн, Шангри-Ла*, удиное поле, самореализация, nirvana, вечная жизнь, «Золотая Ветвь»** и избранный король, способный извлечь волшебный меч Экскалибур из каменной западни***.

В наши дни начинается новая глава в бесконечной саге - мы пытаемся разбить очередной камень и освободить природу человеческого мышления. Переведя надписи с этого Розеттского камня****, и яркие, и совершенно обычные люди смогут узнать решения парадоксов и проблем, в результате чего определить вектор нашего движения на многие годы вперёд. Придут всевозможные кудесники. Однако какое сообщение они прочтут на скрижалах? На каком психологическом языке говорят люди на самом деле? И почему на одной планете существует так много разных миров?

История показывает нам, что новое время приводит к появлению нового мышления.

* Шангри-Ла - вымышленная страна, описанная в 1933 году в новелле Джеймса Хилтона «Потерянный горизонт». Шангри-Ла Хилтона является литературной аллегорией Шамбалы.

“ По всей видимости, имеется в виду 12-томный труд Дж. Фрэзера «Золотая Ветвь», в котором был систематизирован фактический материал по первобытной магии и тотемизму.

“ Имеется в виду легенда о короле Артуре, подтвердившем свое право на корону тем, что он смог извлечь волшебный меч из камня, в который тот был крепко воткнут.

“Гранитная плита с надписями на древнеегипетском и древнегреческом языке, найденная в 1799 году в Египте. Ее расшифрованные тексты послужили отправной точкой для расшифровки древнеегипетских иероглифов.

- В давние времена мы находили убежище в кланах, а безопасность в пугающем мире достигалась за счёт способности почувствовать присутствие духов и успокоить их с помощью магических ритуалов. *Новые времена, новое мышление*.
- Когда магия и ритуалы затихли, мы спаслись благодаря отстаиванию примитивного чувства самости и уничтожая драконов, скрывающихся во тьме. Властные личности стремились к доминированию над близкими людьми, родственниками и всей природой. *Новые времена, новое мышление*.
- Во времена владычества хаоса и анархии мы искали смысл и находили успокоение в абсолютной и несомненной власти высших сил или правомочных властителей - и этот принцип организации был более сильным, чем сила отдельных личностей или групп. *Новые времена, новое мышление*.
- Однако потом, когда абсолютная власть превратилась в репрессивный и подавляющий аппарат и мы устали ждать будущей награды отдельные личности начали ставить под сомнение авторитет властей и попытались создать избыток «лучшей жизни» здесь и сейчас. *Новые времена, новое мышление*.
- Когда же ориентированные на прогресс материалистические взгляды не смогли принести нам счастья, мы почувствовали себя одинокими. Затем мы попытались заново открыть для себя человеческие чувства, возродить духовность и обрести самих себя. *Новые времена, новое мышление*.
- С самого начала существования нас как Homo Sapiens мы переходили от одного пробуждения к другому, каждый раз немного меняясь в результате этого процесса. Новые времена создают новое мышление - возникают новые универсальные теории, история пересматривается, меняются приоритеты и ценности, и люди каждый раз поражаются тому, что они не видели всего этого так отчётливо раньше.

Изменчивые взгляды Тома Питерса и Тоффлеров

За последние десять лет немногие гуру менеджмента получали такую шумную славу, как Том Питерс (Tom Peters) - бывший консультант McKinsey & Company, автор, обозреватель, желанный гость телевизионных программ. Изначально он сделал себе имя и обрёл известность в 1982 году, проповедуя добродетель в «погоне за совершенством» (в книге «В поисках совершенства») и «хождения в народ» с целью правильного управления (MBWA, management by walking around). Десять лет спустя он отчасти отказался от своих идей, решив, что вся концепция «совершенства» была «достаточно идиотской идеей», а компании, отобранные в качестве «совершенных», такими на самом деле не являлись. Они просто делали некоторые «совершенные» (или, может быть, «идиотские»?) шаги.

Выпущенная им в 1992 году книга «Освобождающее управление» (*Liberation Management*) получила достаточно сдержанную рецензию

к *Wall Street Journal* (31 декабря 1992 г., стр. A5). Автор рецензии Джек Фалин (Jack Falvey) привёл следующую цитату Тома Питерса:

«Моя цель в этой финальной главе книги, названной “Рынки и инновации”, состоит в том, чтобы запутать вас ещё больше, а не дать вам разобраться с остающимися у вас вопросами. Я убеждён, что в наше турбулентное время те, кто не запутались, не имеют никаких шансов на успех».

К чести Тома Питерса, он был достаточно честен, чтобы сказать о том, что совершенно не понимает, что же происходит на самом деле. Похоже, как признаёт он сам, он не знал этого и в 1982 году. Однако, как многие из нас, делавшие «идиотские» вещи в прошлом, он не был нечестным. Он делал то, что мог. Он делился своими наблюдениями и умозаключениями. Он не мог знать то, чего не знал, - и прекрасно понимал это.

Если вы тщательно изучите шесть книг Тома Питерса, которые он написал в качестве пособия по изучению спиральной динамики (а это стоит сделать), вы поймёте, что за подход мы хотим вам предложить. Обратите внимание на то, как меняются его взгляды от книг «В поисках совершенства» (*In Search of Excellence*)* (написанной в соавторстве с Робертом Х. Уотерманом-младшим) и «Страсть к совершенству» (*A Passion for Excellence*) (написанную вместе с Нэнси Остии), к книгам «Рождая из Хаоса» (*Thriving on Chaos*), а затем и «Освобождающее управление». Он не мог бы написать эти книги в другой последовательности. Фактически, в какой-то момент вы начнёте чётко ощущать, как возникает некоторое подобие модели. Похоже, что и сам Питерс начал это признавать в своей книге «Семинар Тома Питерса» (The Tom Peters Seminar), выпущенной в 1994 году и представлявшей собой сборник интересных мыслей автора. Он приходит к заключению о том, что раз уж «безумные времена требуют безумных организаций», то требуется свежий подход к размышлениям о корпоративных структурах.

Как вы скоро ^увидите, то, что Питерс (лукаво) называет сейчас «.. .достаточно странным», по сути является всего лишь следующим шагом в развитии системы спирального мышления. Вы также поймете, что организационные принципы, которые защищает Питерс (а также Питер Сенге, Эдвард Деминг и многие другие), никогда не станут *универсальным решением*, а лишь *частным* набором решений, применимым для отдельного диапазона в целом спектре организационных форм.

Популярная трилогия Элвина и Хайди Тоффлер - «Шок будущего» (*Future Shock*), «Третья волна» (*The Third Wave*), и «Метаморфозы власти» (*Power Shift*) - также обрисовывает модель изменений. Однако далее их

* На русском языке книга вышла в 2005 г.

книга «Война и антивойна: выживание на заре XXI века» (*War and Anti-War: i Survival at the Dawn of the 21st Century*), выпущенная в 1993 году*, не указывает, какие же глубинные силы управляют основными трансформациями.> Хотя нам было интересно читать эти занимательные книги, описывающие, симптомы происходящего, мы никак не могли найти ответа на вопрос, почему эти изменения происходят. Что именно вызывает новые социальные волны?

Том Питерс и Тоффлеры - не единственные, кто обходит этот сложный! вопрос. Вы можете заметить, что этот вопрос затрагивается и в модных⁷ журналах по вопросам бизнеса (которые можно купить в любом книжном киоске в аэропортах или найти в приёмных крупных руководителей). Заголовки на первых страницах журналов привлекают читателей, ищащих свежие мысли по вопросам конкурентного преимущества, передовые идеи и биографические очерки о тех, кто добился всего. Различные вдохновенные источники информации предлагают нам пути к росту, реализации, умиротворению, созданию счастливых семей и гармоничной жизни в стрессовых условиях нестабильного мира.

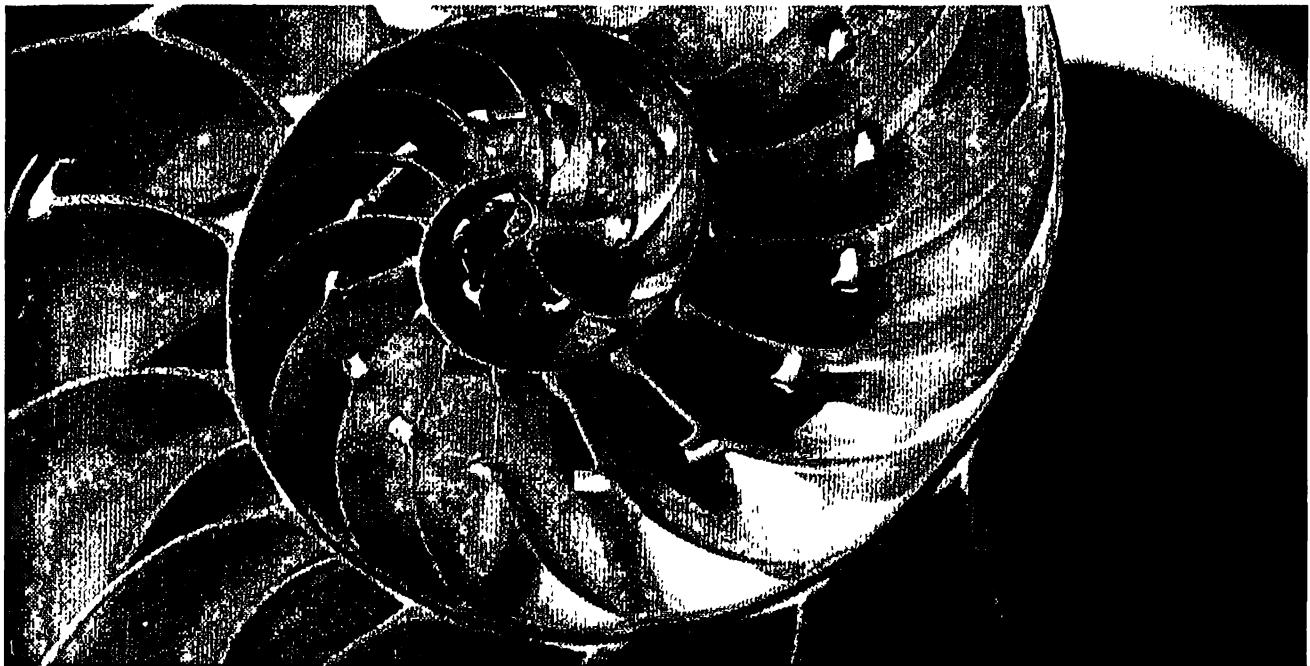
Все умоляют об ответе - почему? Как будто нас осчастливили изысканными изразцами для мозаичной картины, но не дали схему расположения элементов. Есть много великих идей, элементов глубокого понимания и умных мыслей, однако нет художника, который сможет превратить все имеющиеся элементы в элегантную и цельную картину, и нет цемента, который может скрепить все элементы.

Как соединяются разрозненные фрагменты? Что такого есть в вашей ДНК, в том, как мозг создаёт разум, производящий новые перспективы и новое мышление? Есть что-то невидимое, нематериальное, однако обладающее большей силой и способное управлять изменениями и последовательностями трансформаций. Что же это? Мощная сила? Научный подход? Мистический дух? Космический закон? Полная случайность? Или, в конце концов, игральные кости, которые бросает рука Господня?

Прекрасный мир спиралей

Оцените всю красноречивость спирали. Обратите внимание на её внутреннюю целостность и элегантность формы. Все соединяется со всем остальным. Вообразите себе морскую ракушку. Представьте себе, как вы прикладываете её к уху и слышите шум моря. А теперь представьте себе стол, накрытый для банкета по случаю Дня благодарения. Мистический

* На русском языке книга вышла в 2005 г. Полное название, «Война и антивойна. Что такое война и как с ней бороться. Как выжить на рассвете XXI века»



неиссякаемый рог изобилия, имеющий спиральную форму, до краёв наполнен плодами жатвы. А теперь подумайте о ночном небе. Посмотрите в глубины Вселенной и представьте себе место нашей планеты в ней. Чемля - маленький спутник среди миллиарда точек, кружящихся в вихре Млечного Пути, который и сам лишь кружашееся пятнышко среди миллиардов таких же.

Сpirали существуют везде - и на субатомном уровне, и в межзвёздном пространстве. Они представляют собой доминирующий универсальный фрактал. Глубоко внутри клеточного ядра можно найти длинные, спиралевидные нити ДНК, в которых записан генетический код жизни. В другой системе координат далёкие спиралевидные галактики посыпают нам притет из прошлого. Спирали живут, обладают внутренней магией и силой, существуют во многих измерениях. Они могут быть устрашающими



«Существует теория, согласно которой история движется циклически. Однако, подобно движению по спиральной лестнице, когда развитие человечества проходит некий полный круг, оно переходит на новый уровень. “Движение маятника” культурных изменений не просто повторяет одни и те же события опять и опять. Неважно, истинна ли эта теория или нет, она может служить метафорой, позволяющей нам сконцентрировать наше внимание. Эта книга [как и Спиральная динамика!] рассказывает о существовании спирального цикла: хаос уступает место порядку, который, в свою очередь, порождает новые формы хаоса».

Ян Стюарт, «Играет ли Бог в кости? Математика хаоса»,
Basil Blackwell, Cambridge (MA), 1989.

и разрушительными как торнадо или чарующими и звучащими как водоворот. Игнорировать их можно только па свой страх и риск.

Ральф Уолдо Эмерсон* описывал жизнь как спиральную лестницу: «Мы просыпаемся и обнаруживаем себя на лестнице; некоторые ступеньки находятся ниже той, на которой мы стоим, и нам кажется, что мы их уже преодолели, но есть и другие, выше нас и исчезающие из нашего поля зрения». Спираль жизни расширяется, не имеет конца, она непрерывна и динамична. Все её завитки живут одновременно. Тем не менее существует некий внутренний разум, соединяющий воедино все элементы спирали в иерархическую структуру, в кривую жизни.

Время мыслить: спиральная динамика

Эта книга посвящена внутренним силам человеческих спиралей, которые выются в умах людей, движут организации к новым вершинам и подталкивают общества к развитию через разные уровни сложности. В нашей книге мы также расскажем о знании, позволяющем объединить практически всё, что до этого момента нам было известно о лидерстве, менеджменте и организационной структуре. И наконец, эта книга о королевской коннице и королевской рати повой эпохи. Прибывающих в самый критический момент как кавалерия в старых вестернах, мы будем их называть Мастерами спиралей. Будьте готовы к тому, что эти люди могут решить, что Шалтай-Болтай безнадёжен, и станут искать Курочку Рябу**, чтобы она снесла новое яйцо.

Как бы то ни было, перед ними стоит огромная задача. В своей книге «Налаживание деловых связей», Гренье и Метес приходят к выводу, что...

«Для того чтобы занимать лидирующую позицию в этой новой среде - настоящем водовороте сложности, - мы должны целиться выше маркера. Мы не можем просто просчитать тенденцию, описать проблему в привычных терминах, а затем придумать решение и реализовать его. Мы никогда не сможем отреагировать на следующий уровень сложности, требуемый от нас».

Проблемы, возникающие перед нами в самом начале XXI века, могут быть разрешены только с помощью решений, которые они сами создадут. Ситуация повторяется: новое время требует нового мышления.

* Ральф Уолдо Эмерсон - американский эссеист, поэт и философ; один из виднейших мыслителей и писателей США. В своем эссе «Природа» (Nature, 1836) Эмерсон первым выразил и сформулировал философию трансцендентализма.

** В оригинале Super Chicken - герой анимационного сериала George of the Jungle, выпущенного в конце 1960-х годов.

Однако теперь новое мышление - это нечто большее, чем очередная ступень лестницы, описанной Эмерсоном. Следующая ступень находится гораздо «выше маркера». Когда Вацлав Гавел, президент Чешской Республики, принимал Филадельфийскую медаль свободы* 4 июля 1994 года, то заметил:

«Думаю, что у всех нас есть основание считать, что современная эра закончилась. Многое указывает на то, что мы находимся в переходной фазе, в ходе которой что-то совершенно точно исчезнет, а что-то другое рождается в муках. Как будто бы что-то рушится, разлагается и изнуряет само себя, в то время как нечто другое, еще не ясное, поднимается на руинах».

Конструкция спиральной динамики

Каждый раз, когда мы сталкиваемся с последовательностью нового времени - новое мышление, это знаменует возникновение противоречивого, если не новое революционного взгляда на человеческую природу. Получившийся синтез идей, перспектив и теорий производит новую убедительную формулировку того, что значит быть человеком.

Сейчас мы находимся на седьмом проявлении последовательности время-мышление. И вновь мы занимаемся поисками базовой системы, формирующей природу человека; однако эта новая система будет революционной. Мы считаем, что знание и ключевая интуиция, необходимые для выявления механизма, присутствуют в двух взаимосвязанных потоках мышления. Первый поток связан с расширенной формой концепции *уровней человеческого развития*, изложенной Клэром У. Грейвзом, бывшим заслуженным профессором психологии нью-йоркского Union College. Второй связан с концепцией мемов, предложенной британским биологом Ричардом Доукизом и получившей дальнейшее развитие благодаря работе психолога Михая Чиксентмихайи. Вместе они объединяют результаты исследований в области молекулярной биологии, иеронаук и более традиционных психологических исследований.

Следопыт с берегов Мохаука

Наш друг и наставник Клэр У. Грейвз жил и работал в Гудзонской долине, в нескольких милях от исторической реки Мохаук и канала Эри. В годы после Второй мировой войны Грейвз был достаточно скромным

* Значимая гражданская награда США, вручаемая обычно за деятельность в области защиты гражданских прав.



«В конце концов, чёрт побери, человек имеет право быть тем, кто он есть на самом деле».

.....
Клэр У. Грейвз

преподавателем психологии. Как это часто бывает, энергия, порожденная военным временем, и послевоенная эйфория послужили отличной питательной средой для развития дальновидного мышления и смелых, новых прорывов в области знаний о человеке. Именно это и случилось с Грейвзом. Вместо того чтобы перекраивать старые психологические построения или участвовать в дебатах между конфликтующими теориями тех дней, он решил начать заново - с поиска причин, стоящих за изменениями точек зрения на природу человека.

Грейвз прилагал усилия, чтобы осознать суть проблемы и изучить причины, по которым люди различаются между собой, почему одни меняются, а другие нет, и каким способом лучше всего ориентироваться в развивающихся и порой хаотических формах человеческого развития. Сам он говорил об этом так:

«Если говорить коротко, то я считаю, что психология взрослого человека представляет собой развивающийся, раскрывающийся и выбирающий процесс движения по спирали, отмечаемый нарастающей по мере изменения значимых для человека проблем степенью подчинения старых систем более низкого уровня новым системам, находящимся на более высоком уровне».

Иными словами, по мере того как мир вокруг нас становится всё более сложным и мы пытаемся сохранять над ним контроль, человеческое мышление развивается в достаточно четко определяемых рамках. В то же самое время мы постоянно изменяем наш мир, поскольку мы умны. Грейвз был одним из первых психологов, понявших, что мы живём, действуем, принимаем решения и изменяемся через сложные системы. Наброски и иллюстрации Грейвза были знакомы любому студенту, серьёзно изучающему квантовую физику, теорию систем или теорию хаоса.

Грейвз стремился интегрировать «био-», «психо-» и «социо-» и тем самым объединить человеческое знание и разрушить академические стены, разъединяющие отдельные научные дисциплины и области исследований. Начиная с 1973 года он постоянно говорил о невероятной важности

исследований мозга и процессов мышления с особым акцентом на то, как устроен разум с точки зрения неврологических структур и сетей и как он активизируется за счёт химических агентов и условий жизни. Подобные предположения звучали ересью в те золотые годы гуманизма, приведшие к возникновению сегодняшней политкорректности и эгалитарной ортодоксальности, однако Грейвз стойко оборонялся. Часто он формулировал свою точку зрения в нескольких тезисах:

1. Человеческая природа не является статичной или конечной. Человеческая природа меняется вследствие изменения условий существования и тем самым куёт новые системы. Тем не менее старые системы остаются с нами.
2. Когда активируется новая система или уровень, мы меняем нашу психологию и правила жизни для того, чтобы адаптироваться к новым условиям.
3. Мы живём в условиях потенциально открытой системы ценностей, и нам доступно неограниченное количество способов прожить жизнь. Нет никакого конечного состояния, к которому мы все должны стремиться.
4. Человек, компания или общество в целом может позитивно реагировать только на те принципы управления, мотивационные призывы, методы образования, юридические и этические правила, которые приемлемы для нынешнего уровня человеческого существования.

Сpirальные вихри лучше всего описывают это проявление человеческих систем, которые развиваются по уровням всё возрастающей сложности. Каждый восходящий поворот спирали символизирует пробуждение более проработанной версии поверх того, что уже существует. Таким образом, человеческая спираль состоит из скрученных цепочек систем ценностей, взглядов на окружающий мир и точек зрения, присущих различным эпохам и соответствующим различным жизненным условиям.

Клэр Грейвз был человеком вне своего времени. В конце 1960-х годов канадский журнал *Macleans' Magazine* упоминал его концепцию как «теорию, которая всё объясняет». Хотя сам он поёжился от таких заявлений, по проделанная им работа элегантна и обширна - это всесторонний мыслительный процесс, системная совокупность и стратегия действий, время которой ещё не пришло два десятилетия назад.

Однако время имеет свойство отделять зёрна от плевел, когда дело касается идей. Всё большую силу получают концепции, способные лучше объяснить происходящее и предоставляющие возможность для практического применения. Только теперь, через десять лет после смерти Грейвза в 1986 году, его вклад становится известен и получает достойное признание. Предложенная им теория возникновения, изменения и трансформации человеческих систем была не опровергнута, а напротив, расширена и подтверждена современными исследованиями. Как только вы начнёте

мыслить в категориях, предложенных Грейвзом, то поймёте, что эта точка зрения обладает силой и точностью, позволяющей иметь дело с людьми; и социальными группами всех типов, начиная от агрессивных вождей, сторонников силовых методов и различных «-измов» и заканчивая благотворительными организациями, заботящимися о жертвах, и миротворцами, сбитыми с толку в неразберихе.

Одни и те же принципы спиральной динамики применимы к отдельному человеку, организации или обществу в целом. Так как модель даёт некое универсальное описание человеческой природы, не выделяя отдельных типов личности в зависимости от расы, пола или этнической принадлежности, то она обеспечивает общий язык для охватывания как локальных, так и глобальных проблем. Она предлагает систему взглядов, делающую возможным целостное (холистическое) мышление и действия в соответствии с ним.

Хотя Грейвз был вовлечён в исследования как специалист в области общественных наук, большая часть его работы на самом деле описывала производственный сектор. В своей статье «Ухудшение рабочих стандартов» (*The Deterioration in Work Standards*), опубликованной в ноябре 1967 года в журнале *Harvard Business Review*, он смог не только предсказать общее снижение производительности труда в Америке, но и заложить основы для решения таких актуальных в наши дни вопросов, как реинжиниринг и тотальное качество. Как вы обнаружите, концепция Грейвза учитывает такую составляющую, как человеческий фактор, который пытались найти последователи Эдварда Деминга, а другие ещё не поняли, что им этой составляющей недостаёт. Его система взглядов отражает, каким образом следует трансформировать компанию или культуру для того, чтобы её оздоровить и сделать более восприимчивой для включения в быстрые изменения и сложные технологии.

ГЕНЫ и МЕМЫ: *круговые гонки по спирали ДНК*

В своей книге «Развивающаяся личность» (*Evolving Self*) (HarperCollins, 1993), Михай Чиксентмихай* соотнёс формирование поведения человека

* Михай Чиксентмихай - профессор психологии, известный по своим исследованиям тем счастья, креативности, субъективного благополучия и веселости, однако более всего известен за свою идею «потока» - потокового состояния, изучаемого им в течение нескольких десятилетий. Чиксентмихай - автор нескольких бестселлеров и более чем 120 статей для журналов и книг. Его считают одним из наиболее широко цитируемых психологов современности в нескольких областях, относящихся к психологии и бизнесу.

с формированием его физических характеристик и использовал выражение «мем» по аналогии с понятием «ген».

Сам термин впервые был предложен несколькими годами ранее Ричардом Доукинзом, который сократил греческий корень «*μίμετε*». Он сам и другие использовали этот термин для описания единицы культурной информации, такой как политическая идеология, тенденции моды, использования языка, музыкальных форм или даже архитектурных стилей. В своей статье в марте 1994 года журнала *Wired* Джои Перри Барлоу утверждает, что идея Доукинза включает

«...самотирающиеся паттерны информации, которые распространяют сами себя среди экологии разума, с моделью воспроизведения, очень сходной с воспроизведением форм жизни... Они самовоспроизводятся, взаимодействуют с окружающими и приспособливаются к ним, они мутируют, и они устойчивы. Они развиваются и заполняют пустые ниши в своих локальных средах, которые в данном случае представляют собой окружающие системы верований и культуры своих носителей, то есть нас самих».

Таким образом, мемы для нашей психокультурной ДНК являются тем же, что гены для нашей биохимической ДНК. Гены представляют собой единицы информации о нашей физической природе. Это производная от генетического вклада наших мам и пап и отличительных особенностей, наследуемых от нашего вида. Мемы рождаются, но замечанию Чиксентмихайи, «когда человеческая нервная система реагирует на полученный опыт» Они являются единицами информации в нашем коллективном сознании и передают свои представления через наш разум.

Мем содержит набор поведенческих инструкций, передаваемых от одного поколения к другому, социальных артефактов и ценностных символов, скрепляющих социальные системы. Подобно интеллектуальному вирусу, мем размножается через различные концепции, такие как стили 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.

Мемы действуют подобно элементарным частицам. Спиральная динамика предполагает наличие воли другого порядка - неких мета-мемов, систем или «ценостных мемов» (цМемов*). Эти цМемы представляют собой организационные принципы, действующие подобно атTRACTорам для наполненных содержанием мемов, описываемых Доукинзом и Чиксентмихайи. Крупные цМемы являются аминокислотами нашей

* В оригинале *uMEME*.

психосоциальной ДНК и действуют подобно магнитической силе, объединяющей мемы и другие типы идей в сплочённые пакеты мыслей. Изначально формируясь в мозгу каждого человека, цМемы обладают такой жизненной силой, что овладевают целыми группами людей и начинают сами структурировать их мышление. ЦМемы определяют направление и процесс формирования убеждений. Они структурируют мышление, системы ценностей, формы политического устройства и мировоззрение целых цивилизаций. ЦМемы являются краеугольными камнями корпоративных культур, определяющих, как и почему принимаются решения. Личный набор цМемов является центральным элементом нашей собственной личности и задаёт тон нашим отношениям - будем ли мы счастливыми туристами или неприкаянными душами.

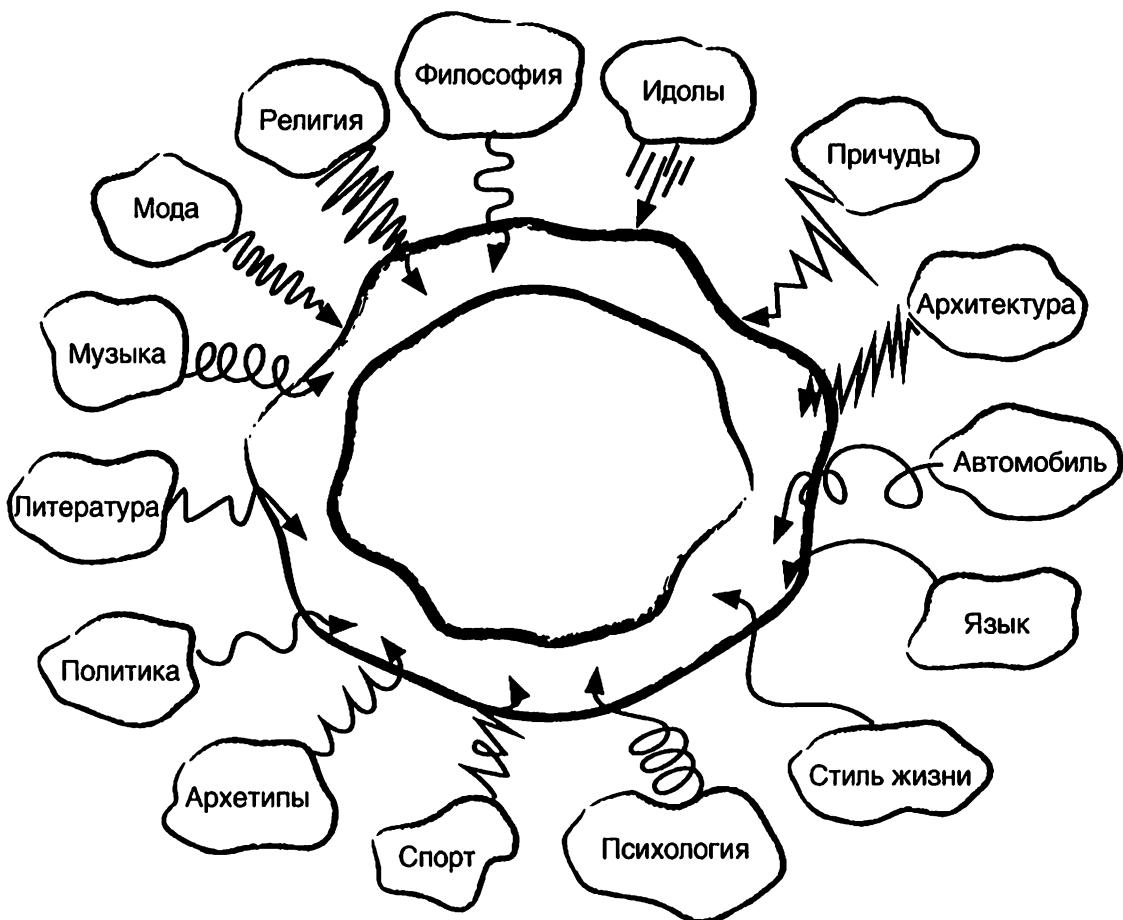
Если гены развиваются достаточно медленно, то системы решений, формируемые с помощью цМемов, находятся в постоянном движении. ЦМемы бывают настолько превалирующими, что начинают напоминать архетипы и могут с лёгкостью ошибочно приниматься за «типы» людей. Когда несколько цМемов находятся в состоянии гармонии, они начинают напоминать ноты, формирующие музыкальный аккорд.

Однако если цМемы находятся в конфликте между собой, это приводит к возникновению личностных проблем, распаду семей, корпоративным недомоганиям, церковным расколам, к угасанию и падению цивилизаций. Являясь «живыми», цМемы могут испытывать периоды отливов и приливов, они могут гореть ярче или тише подобно гирлянде из лампочек на рождественской ёлке.

Некоторые из них могут объединяться для поддержки определённого вопроса, идеи или проекта, так как обладают сходным ценностным содержанием. В других ситуациях, люди с чрезвычайно сходными наборами цМемов могут вступать в жестокие споры относительно отдельных деталей, понимания того, что есть «благо». В результате таких разрушительных споров наступает упадок, начинаются «священные» и «гражданские» войны.

В нас могут присутствовать токсичные, опасные гены, которые заранее предсказывают физические проблемы. (Возможно, единственной большой проблемой, стоящей сегодня перед специалистами по медицинской этике, является то, как мы справимся с этим знанием.) У нас могут присутствовать надоедливые и неприятные мемы, кроющиеся в наших убеждениях, поведении или отношении к чему-либо. Аналогично, можно найти неподходящие цМемы, которые контролируют индивидов, организации, или культуры. Те же силы, которые позволяют нам отвечать на все новые возникающие в нашей среде проблемы, могут также препятствовать успешной адаптации, если цМем не здоров. Любая сила, доведённая до предела, превращается в слабость. Поэтому нет ничего удивительного в том, что

Аттрактор ценностного мема (цМем)*



* Каждый цМем представляет собой организующий принцип, центр гравитации, геометрический фрактал, самовоспроизводящуюся силу и магнитное поле, притягивающее небольшие и наполненные содержанием мемы.

многие великие культуры растворились в исторических сносках. Их цМемы износились задолго до воздвигнутых ими памятников.

Внутри цМемов зашифрованы инструкции, определяющие наши мировоззрения, предположения о том, как всё работает, и разумное объяснение для принимаемых нами решений. Для наглядности подумайте о яппи*, которого вы знаете. Это быстрый, целеустремлённый, очень конкурентоспособный и обращающий большое внимание на собственный статус человек. Он (или она) очень явно выражает то, что мы обозначаем с помощью цветовых кодов как ОРАНЖЕВЫЙ цМем. Подобные люди часто одеваются так, чтобы это подчёркивало их успешность, они стараются покупать автомобили престижных марок, посещают правильные места, демонстрируют высококачественного супруга или партнёра, делают правильные карьерные шаги и мечтают о независимости, подкреплённой мешком золота.

* Яппи - богатые молодые люди, которые ведут активный деловой образ жизни городского профессионала.

Пока этот ценностный мем искрится и повторяет своё сообщение, такой тип поведения будет сохраняться. Он может быть передан детям, которые ретранслируют его в определённую музыку, будут следовать определённому стилю моды и покупательскому поведению. Процессы, связанные с действием цМемов, могут господствовать среди людей, живущих по соседству, и определять политику того или иного сообщества. Процессы могут оставаться на одном уровне или становиться ещё более интенсивными. ОРАНЖЕВЫЙ представляет собой лишь один из восьми основных цМемов, присущих спирали.

ЦМемы похожи на некую параллельную форму жизни. Мы почти не осознаём их силы, так как можем высказывать догадки, только исходя из демонстрируемого поведения и артефактов, создающих вокруг них водоворот. Однако подобно тому, как различные кишечные микроорганизмы перерабатывают для нас проглоченную пищу, цМемы помогают нашим извилинам разобраться, что же представляет собой мир «на самом деле». Спиральная динамика описывает, каким образом они взаимодействуют на трёх различных, но явным образом взаимосвязанных уровнях.

- Индивидуумы обладают доминирующими цМемами, придающими форму их жизненным приоритетам и ценностям, начиная от основных ценностей, связанных с физическим выживанием, и заканчивая ценностями жителей «глобальной деревни» и так далее. Развитие ребёнка включает пробуждение, направление и обучение выражать цМем в здоровой форме и в подходящее время. Возникновение новых цМемов часто провоцирует личный кризис в семьях и рабочих отношениях. Карьеры руководителей в большой степени уязвимы для таких конфликтов и перегрузок.
- Организации имеют собственные ценностные мемы, которые определяют их успех или неудачу на конкурентном рынке или позволяют судить об уровне социальной ответственности, присущем их базовой культурной ДНК. И хотя задача организационного развития на протяжении многих лет заключалась в улучшении и преобразовании «гаек и болтов» компаний, всё чаще это начинает включать в себя пробуждение новых цМемов. Изменение набора применимых мемов является гораздо большей трудностью, чем задача «работать упорнее и с большей отдачей».
- Общества, будь то местные или национальные, бросаются то в одну, то в другую сторону до тех пор, пока не обретут твёрдую основу в важнейших цМемах, совпадающих с теми мирами, в которых они обитают. И потрясения, и стабильность являются продуктами цМемов, находящихся в постоянном движении, хотя лишь немногие аналитики способны увидеть их сквозь густой туман сомнительных идей.

Мы рассказали всего о нескольких проявлениях ключевых цМемов. Динамическая спираль представляет собой модель, на которую нанизаны пробуждения и выражения цМемов. Этот принцип организации достаёт вопросы «Почему?» из очевидного хаоса и позволяет понять язык наших ценностей. Вместо того чтобы заниматься категоризацией поведения или

классификацией людей - для этого есть большое количество других моделей, - спиральная динамика направит ваши поиски за невидимыми, но живыми цМемами, которые циркулируют намного глубже внутри человеческих систем и пульсируют в центрах принятия решений внутри интеллектуального центра каждого человека, организации или общества.

•

Природа систем ценостных мемов

«Подобно генам, мемы не действуют в одиночку, а образуют мозаику, формирующую *weltanschauungs**, взгляд на окружающий мир.»

Гопарл Блум,
«Принцип Люцифера (The Lucifer Principle)»,
The Atlantic Monthly Press, New York, 1995, стр. 131

Собирайтесь в путь. Мы отправляемся охотиться на спираль. В ходе нашего путешествия вы встретитесь с различными людьми, жившими в разное время, в разных местах и в разных культурах. Вы прокатитесь на ковре-самолёте виртуальной реальности вашего мышления. (Поразительное смешение мифологии с высокой технологией - Аладдин встречается со Стивеном Джобсом** благодаря Уолту Диснею!) Ваша задача - найти ответ на единственный вопрос, задавая его каждому встреченному вами человеку: «Что такое жизнь?» Возможно, у вас уже есть свой ответ на этот вопрос, но мы предполагаем, что вы захотите узнать, что думают и другие, так как их воззрения являются существенными для менеджмента, религии, образования и политики. А теперь давайте отправимся на охоту за цМемом.

Интервью с шестью людьми

САНГОМА

Для начала наш ковёр-самолёт приземляется в сельском районе Ква-зулу в Южной Африке. «Я ищу ответ на вопрос “Что такое жизнь?”, - говори-

* Всесторонний взгляд на мир и человеческую жизнь (нем.)

** Стивен Пол Джобс, более известный как Стив Джобс (англ. Steven Paul Jobs, Steve Jobs; род. 24 февраля 1955 г.) - американский инженер и предприниматель, сооснователь и генеральный директор американской корпорации Apple Inc. Джобс является бывшим генеральным директором студии Pixar.

те вы сангома, африканскому сказочнику средних лет. (Сангома накладывает и снимает порчу, сочиняет заклятия, смешивает снадобья и продаёт отвары *muti* (волшебных лекарств), защищающие людей от дурных сил и/или призывающие силы добра на их сторону.) «Смысл жизни в том, чтобы радовать духов», - осторожно отвечает сангома, не уверенный в том, кто вы и к какому клану принадлежите. «Мы живём, чтобы почитать наших предков, - продолжает сангома, потирая в руках мягкий амулет, - потому что они и сейчас с нами. И мы живём ради нашего племени». «Большое спасибо, - говорите вы, - и пусть вам и вашим близким улыбнётся удача». Уходя, вы вспоминаете, что видели в точности такого же человека в фильме *Shaka Zulu** и читали о похожих мемах в повестях Топи Хиллермана о народе навахо.

Дитя улицы

Быстрее, чем летящая пуля, вы перемещаетесь в нью-йоркский район Южный Бронкс и оказываетесь в вагоне метрополитена. Вы стоите в грязном, расписанном граффити вагоне лицом к лицу с безжалостным, на первый взгляд, ребёнком улицы. От холодного, пронизывающего, пристального взгляда юного хулигана у вас мороз по коже. Вместо того чтобы вести себя развязно как мачо, вы держитесь поближе к своему спасительному ковру, задавая вопрос. «Не твоё собачье дело», - усмехается парень, постоянно высматривая, есть ли у вас что-нибудь ценное и пытаясь убедиться, не являетесь ли вы переодетым полицейским или осведомителем «Зелёных драконов», ужасной банды из престижной части города. По всей видимости, вы не представляете опасности и вас нет смысла грабить, поэтому парень говорит: «Хорошо, раз уж ты спросил, я тебе отвечу. Но ты, типа, слушай внимательно, понял? Жизнь - отстой. Ты должен беречь свой зад, потому что никто кроме тебя это делать не будет. Воруют все, и у всех есть цепа. Если ты чего-то хочешь, ты должен взять это сам. Ты, может, завтра сдохнешь, так что - сейчас или никогда. Каждый, кто тебя достаёт, заплатит за это. Вот такие дела. А кто говорит что другое, тот дурак. Всё, чего я хочу от других людей, это уважение». «Благодарю вас, сэр», - говорите вы и с облегчением выдыхаете, когда спасительный ковёр-самолёт уносит вас прочь. Теперь у вас есть ещё один цМем. Мир этого паренька удручет, однако он приспособился к нему. А вы смогли бы? Как бы то ни было, вы испытываете душевный подъём, слыша звуки бравурного марша и пролетая над рекой Гудзон в направлении легендарного плаца Вест-Пойнта, военной академии США.

* Художественный фильм и сериал, посвященные жизни Шака Зулу, - великого зулусского короля, жившего в конце XIX - начале XX века.

КАДЕТ ИЗ ВЕСТ-ПОЙНТА

Вы планируете вниз перед аккуратными, подтянутыми, ясноглазыми курсантами-первогодками академии, стоящими перед памятником генералу Дугласу Макартуру неподалёку от знаменитого плаца Вест-Пойнта. После того как вы прочитали выгравированную на камне цитату «Долг, честь, отчество», вы задаёте свой вопрос. Ответ кадета полон уверенности и убеждённости: «Есть призвание, превосходящее по своей важности всё остальное. Это выгравировано на этом мраморе. Это моя религия. Я узнал об этом от моих родителей. Это часть нашего национального наследия. И я дал клятву защищать эти идеалы и флаг, который их олицетворяет. Я готов умереть за эти священные принципы. Только таким образом мы можем гарантировать сохранение нашего образа жизни для будущих поколений. Это Господня воля - то, что мы распространяем свободу и демократию на всей Земле». Кадет быстро отдаёт салют и уходит, оставляя вам свой цМем. А вы сохраняете его в своей памяти.

«Какая преданность» - думаете вы про себя, размышляя о том, куда приведёт вас ваша странная одиссея. Волшебный ковёр-самолёт выбирает курс через Северный полюс в сторону Сингапура. Пролетая над деревнями эскимосов в Арктике, вы вновь вспоминаете о сангоме и уличном парне - насколько же сильно различаются картины мира! Ваша задумчивость обрывается, когда ковёр сгружает вас прямо перед входом в отель «Раффлз»*. В тот момент когда вы приземляетесь, азиатский яппи выходит из своего BMW и передаёт ключи служащему гостиницы. Этот человек и есть ваш следующий собеседник.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Элегантно одетый предприниматель, потягивающий в баре скотч 20-летней выдержки, даёт совершенно другой ответ на ваш вопрос. «С моей точки зрения, - отвечает он, - моё будущее в моих руках. Жизнь бросает нам вызов - мы должны выиграть самые большие и самые красивые жемчужины, затем продать их и вырастить ещё более крупные. Знаете, в могилу с собой всё не заберёшь. Мы должны наслаждаться лучшим из того, что жизнь может предложить, потому что, возможно, это всё, что у нас есть. Я усердно трудился и знаю, как можно хорошо играть в эту игру. Риски существуют всегда, но именно они заставляют игроков оставаться в игре. А теперь извините меня, я должен ответить на звонок из моего гонконгского офиса. Всего вам хорошего, и я желаю вам процветания и удачи в вашем путешествии».

* Исторический отель в центре Сингапура, построенный свыше 120 лет назад. Является национальным памятником.

Скотч допит, у вас в руках очередной цМем, и вы вновь садитесь па свой ковёр. Очевидно, есть что-то англофильское в том, что вы покидаете «Раффлз»* и направляетесь прямиком в Лондон. Пролетая над Ближним Востоком, вы размышляете о том, каким бы мог стать уличный парень, будь у него нефтяные деньги, и о том, насколько похоже прямолинейное мышление кадета из Вест-Пойнта на убеждения арабских мулл, при всём их кажущемся различии.

Активистка

А теперь вы слышите отдалённый звон колоколов Биг-Бепа, и это возвращает вас снова к основному вопросу, в то время как вы в своём виртуальном путешествии восхищаетесь различиями людей. И вот вы стоите на Трафальгарской площади рядом с энергичной молодой женщиной, держащей в руках плакат. Её рюкзак украшен значками с политическими призывами, а внутри него можно заметить снеки из органических выращенных продуктов и книги по международным отношениям. После того как вы перекидываетесь с ней парой фраз о трафальгарских голубях, туристах и злободневных политических событиях, вы задаёте свой вопрос: «Б чём смысл жизни?» «Ого, - воркует она, - какой чудесный вопрос. Я отвечу, но йотом вы должны будете поделиться вашим собственным видением со мной. Знаете, я чувствую, что смысл жизни в людях и в принадлежности, как это сказать, в понимании наших потребностей в гармонии и в общности. Я думаю, что всё это сводится к любви. Мы должны сделать шаг в сторону от материализма и всеобъемлющей конкуренции, пока ещё не потеряли человечность. Вокруг так много нуждающихся, а правительство делает так мало, чтобы им помочь. Мы только что закончили демонстрацию в поддержку прав человека перед парламентом, и мы вернёмся сюда завтра. Каждый должен делать всё, что в его силах, для поддержания справедливости и мира везде, где это возможно. Вы согласны? Теперь ваша очередь». Ох уж этот ковёр! Прежде чем вы можете те хотя бы начать оформлять деликатный в достаточной степени ответ, он отрывает вас от земли и летит обратно через экватор.

Служитель заповедника

На этот раз вы оказались в африканском заповеднике и сидите перед костром рядом со служителем этого заповедника. Человек, готовящий чай, одет в привычное для буша** облачение цвета хаки. Никаких дизайнерских

* Здание «Раффлз» выстроено в викторианском стиле, кроме того в нем останавливались известные английские писатели Дж. Конрад, Р. Киплинг и С. Моэм.

** Типичные для некоторых районов Африки и Австралии обширные пространства, поросшие кустарником или низкорослыми деревьями.

марок, ничего выдающегося - одежда его сугубо функциональна. Вы чувствуете в нём открытость и честность, поэтому без сомнений задаёте свой «главный вопрос». Перед тем как ответить, ваш собеседник на мгновение замолкает: «Ну, я думал об этом, но вряд ли смогу сказать по этому вопросу что-то впечатляющее - однако, на мой взгляд, я получаю большое личное удовлетворение от работы здесь, восстанавливая и сохраняя естественную среду нашего обитания. Поэтому, думаю, что отвечу так: я верю в то, что мы должны радоваться жизни и почитать её такой, как она есть. Более того, я думаю, что мы должны пытаться понять, насколько всё в мире связано между собой. У природы есть свой собственный темп и движение, и мы всего лишь небольшая часть этого».

Вы желаете всего хорошего, и ковёр начинает поднимать вас (вместе с охапкой цМемов в руках) всё выше, возвращаясь в вашу виртуальную реальность. Вы побеседовали с шестью людьми, каждый из которых дал совершенно разный ответ на вопрос «В чём смысл жизни?». Какой из вариантов ответа был, по-вашему, самым правильным или самым лучшим ответом? Почему вы так думаете? Все ли ответы обладают одинаковой ценностью? Какой из цМемов ближе всего к вашему собственному видению?

Те же шесть людей (десять лет спустя)

Раз уж мы управляем созданной нами виртуальной реальностью, то давайте всё ещё более усложним. Мы воспользуемся способностью нашего ковра перемещаться во времени и посмотрим, что происходит с этими шестью людьми через десять лет.

Сангома (+10 лет)

Наш друг сангома расширил свой бизнес. Теперь он владеет небольшой сетью аптек, продающих как традиционные народные средства, так и медикаменты, привычные для первого мира. Многие из его мистических и анимистических убеждений остались в прошлом, однако вы сомневаетесь насчёт того, что может происходить в подсобных помещениях. Вы чувствуете, что за небольшую плату вам могут предложить не только «Алка-зельцер», но и парочку шаманских услуг.

Дитя улицы (+10 лет)

Удивительно (или нет)! Непокорное дитя улицы превратилось в воинствующего городского миссионера, проповедующего об адских муках и дождях из серы и требующего от своих новообращённых пуританской чистоты в жизни и полной приверженности его собственной уникальной

версии традиционного ислама. Некоторые участники его старой шайки стали его телохранителями и разъезжают вместе с ним в длинном лимузине. Он искренне верит в то, что был призван высшими силами нести людям истину и бороться против всех, кто ей сопротивляется.

КАДЕТ ИЗ ВЕСТ-ПОЙНТА (+10 ЛЕТ)

Кадет закончил академию, исполнил свой воинский долг, но сейчас уже покинул армию. Однако он далеко не ушёл и возглавил небольшую подготовительную военную школу в Вирджинии. Этот когда-то вышколенный кадет стал менее жестким и более реалистичным. Похоже, что он утратил часть своего ура-патриотизма, однако сохранил дисциплину и бойцовский дух. Его приверженность высшим принципам осталась прежней.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ (+10 ЛЕТ)

Сингапурский предприниматель работает в качестве добровольца в бедных районах филиппинской провинции Себу в рамках крупного проекта по защите гражданских прав. Бывший конкурент в бизнесе как-то натолкнулся на этого экс-яиии в Manila Hotel* и поразился его расслабленному и беззаботному виду. Больше никакой саморекламы. Исчезли стремление к быстрым решениям и навязчивые идеи. «Как твой бизнес?» спросил его этот бывший конкурент. «Ну, я им больше не занимаюсь. Я теперь другой человек. Теперь я только начинаю понимать, что это значит - быть человеком. Та операция на сердце открыла мне глаза; невозможно купить за деньги умиротворение, которое есть у меня сейчас».

Активистка (+10 лет)

А что же случилось с общественной деятельницей из Лондона, которая десять лет назад могла найти повод для протesta практически па каждом шагу? На плакаты ручной работы, которые делала наша чувствительная подруга, обратил внимание известный арт-директор. И теперь наша знакомая стала руководителем отдела по работе с клиентами в процветающей компании, занимающейся PR. Она искренне наслаждается своим «мерседесом», модной одеждой и домом в престижном районе. Её бывшие коллеги чувствуют себя преданными из-за того, что такой «просветлённый» человек продался материалистическому миру. Она справилась с их неприятием, и теперь у неё есть новый круг более приятных знакомых. Рюкзак сменила сумка от Gucci.

* Историческая гостиница в центре Манилы, столицы Филиппин.

Служитель заповедника (+10 лет)

Служитель заповедника умер два года назад. В соответствии с его желанием, он был похоронен в простой могиле без могильного камня и ограды, под большим баобабом на горе в глубине заповедника. Все его коллеги говорят о том, что он в течение этих лет оставался почти таким же - полностью приверженным идеям природных экологических систем и наслаждался простым стилем жизни. Он прожил жизнь так, как ему нравилось, и был уверен своим принципам. Множество совершенно разных людей, живших в округе, - принадлежавших к различным племенам, занимавшихся различной работой и исповедовавших различные культуры - посетили панихиду, чтобы выразить искреннее уважение всему тому, что успел сделать наш знакомый.

Почему различия? Почему изменения? 1

Вы возвращаетесь обратно в настоящее время на ковре-самолёте, и очевидно, что вы крайне озадачены. Лишь один человек - служитель заповедника - остался таким, каким был. Другой, кадет, приобрёл большую зрелость и перспективное мышление, однако остался в рамках своего видения мира. Четыре человека значительно изменились: один, дитя улицы, превратился из отъявленного сквернослова в почти фундаменталистского святого; другой, предприниматель, отказался от конкуренции ради самого себя и начал искренне заботиться о других. А бывшая общественная деятельница отказалась от требований всеобщего равенства, сделав выбор в пользу своих частных выгод, и начала «хорошо жить». Сангома стал таким же успешным торговцем, как и ранее волшебником. Очевидно, что Мемы меняются, и возможно, даже существует модель для этого.

ВОВРАЩАЯСЬ К КЛЭРУ У. ГРЕЙВЗУ

Совершим ещё одно путешествие на нашем ковре-самолёте. Мы направимся в прошлое, в конец 1970-х годов и посетим нашего почти неизвестного профессора. Он работает в скучном сером здании, в котором находится Департамент психологии Union College, в городе Скенектади, штат Нью-Йорк. Давайте зададим наш вопрос профессору Клэр У. Грейвзу, высокому, худому,зывающе ведущему себя человеку с живыми глазами и глубоким ораторским голосом. «Доктор Грейвз, - спрашиваете вы, - почему люди, с которыми мы беседовали, дали столь разные ответы на вопрос о смысле жизни? И почему некоторые из них изменили свои взгляды через десять лет, а другие остались, в целом, такими же, как и раньше?»

«Хороший вопрос, - отвечает он со смешком, пытаясь в то же самое время подобрать слова, чтобы сделать сложную тему понятной для нас. - Это присуще нашей натуре. Не углубляясь в технические детали, я бы предположил, что существование человека предполагает несколько, а возможно, и бесконечно много моделей поведения, совершенно точно укоренённых в разностороннем потенциале нашего иерархически структурированного мозга. То, что вам удалось найти, это всего лишь свидетельство возникновения различных типов поведения у людей и их изменения, перехода на другие уровни существования при определённых условиях».

Он продолжает: «Я столкнулся с той же проблемой в начале 1950-х, когда разозлился из-за собственной несостоительности, рассказывая моим студентам о различных психологических теориях. Они постоянно спрашивали меня, но я не мог ответить на их вопрос, какая из теорий является *правильной*. Я был почти готов совсем оставить профессиональную деятельность, потому что в то время там была такая неразбериха. Именно тогда я решил начать крупномасштабный исследовательский проект. Я решил выяснить, почему люди, подобно тем, с кем вы беседовали, видят мир настолько по-разному, хотя они и не обязательно ограничиваются этими взглядами. Если говорить коротко, то собранные мной данные позволили мне прийти к заключению о том, что человеческая природа такова, что формы поведения похожи на приливы и отливы. Новые модели поведения могут сменить старые, однако старые никуда не исчезают. Они всё равно существуют внутри пас. Более того, существуют и потенциально новые модели поведения 'там на горизонте, которые мы ещё не испытали».

49

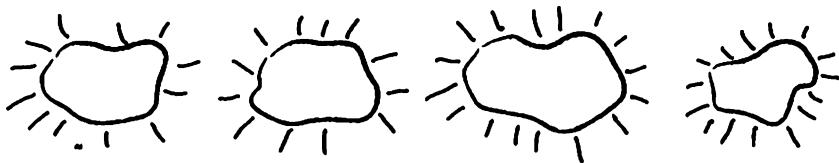
Качества цМемов

Это раздел описывает характеристики тех самых невидимых основных понятий (цМемов), которые оказывали влияние на наших собеседников без их ведома.

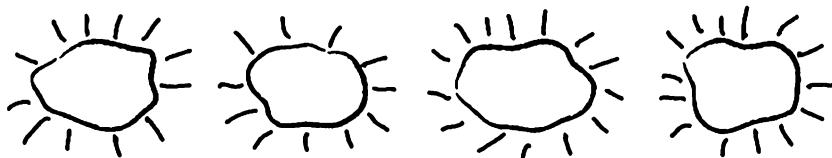
Затем мы изучим законы, правила и принципы, влияющие на изменение, развитие и расстановку этих развивающихся моделей поведения, описанных нашим другом Клэром У. Грейвзом. В этом состоят основные понятия спирали.

ЦМем преобразует себя в мировоззрение, *систему* ценностей, определённый *уровень* психологического существования, *структуру* убеждений, организующий *принцип, образ мышления и образ жизни...*

*КОНКРЕТНЫЕ действия, поведение, привязанности
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ системы, убежждения, схемы*



ОСНОВНЫЕ понятия



ЦМемы обладают следующими качествами:

1. ЦМемы представляют собой некие базовые понятия, формирующие системы и влияющие на поведение человека: цМем включает в себя набор мыслей, мотивов и инструкций, определяющих то, как мы принимаем решения и выставляем приоритеты в нашей жизни. Каждый из них обладает собственным каналом для приёма и передачи, организационной структурой, уровнем интенсивности, нормами поведения и набором предположений о том, как работает окружающий нас мир.

ЦМем оккупирует человеческий мозг подобно тому, как паразит вселяется в тело, и перестраивает неврологические механизмы для совпадения со своим образом мышления. У каждого из них присутствует некий компас, указывающий направление и делающий его либо хищным и захватническим, либо пассивным и склонным к сотрудничеству. В каждом из них содержатся антитела, отражающие атаки со стороны конкурирующих цМемов.

ЦМемы придают форму нашим базовым жизненным приоритетам, которые, в свою очередь, формируют на поверхности наши решения и заметное для других поведение. Телевизионные персонажи, такие как Арчи Банкер и Мёрфи Браун* представляют цМемы в чистом виде. К сожалению, используя простое наблюдение, невозможно обнаружить, какой цМем определяет поведение человека, - нельзя сделать вывод только на основании того, *что* делает человек. Только понимание того, *почему* человек делает или говорит определённые вещи, приведёт к пониманию его цМема. Недобросовестный человек может попытаться убедить вас в том, что он говорит, руководствуясь чувствительным ЗЕЛЁНЫМ цМемом, связанным с общечеловеческим благосостоянием и социальной гармонией, однако на самом деле им движет достаточно эгоистичная форма ОРАНЖЕВОГО цМема, который хочет уговорить вас отдать деньги для покрытия псевдоботворительных расходов.

* Арчи Банкер (Archie Bunker) - герой сериала All in the Family, фанатичный и консервативный рабочий, прототип Картмана, персонажа мультсериала «Южный парк». Мерфи Браун (Murphy Brown) - героиня одноименного сериала - мать-одиночка, журналистка, занимающаяся расследованиями.

Вот краткое описание восьми основных выявленных на настоящий момент цМемов, вокруг которых скапливаются идеи и убеждения. Более детальное описание каждого из основных цМемов будет приведено в конце этой главы, а описание всех стадий каждого из них будет приведено в разделе 3.

Ценостный мем Принятое название Основные мотивы

БЕЖЕВЫЙ	Выживание	Способность оставаться живым за счёт использования врождённых чувств.
ФИОЛЕТОВЫЙ	Родственные связи	Кровные узы и мистицизм в условиях магического и пугающего мира.
КРАСНЫЙ	Власть силы	Навязывание власти над самим собой, людьми и природой через взрывную независимость.
СИННИЙ	Сила правды	Насаждение абсолютной веры в единственно правильный путь и покорность авторитетам.
ОРАНЖЕВЫЙ	Соперничество	Мышление поиска возможностей, направленное на улучшение положения своих дел.
ЗЕЛЁНЫЙ	Межличностные связи	Человеческое благосостояние и достижение консенсуса получает на высший приоритет.
ЖЁЛТЫЙ	Гибкий поток	Гибкая адаптация к изменениям за счёт видения связанных, более масштабных картин.
БИРЮЗОВЫЙ	Глобальное видение	Внимание к динамике в масштабах всей Земли и действия на макроуровне.

2. ЦМемы влияют на любой выбор, который мы делаем в нашей жизни: цМемы представляют собой самоорганизующиеся сущности, преобразующие себя в согласованные блоки, влияющие практически на любой аспект нашей жизни. Подобно мощным вирусам, они прикрепляются к тем идеям, людям, объектам и учреждениям, которые позволяют им воспроизводиться и распространять свои основные сообщения. Каждый из них содержит собственную модель, предназначенную для религии, политики, семейной жизни, образования, психического здоровья, работы и менеджмента, социального порядка и закона. Одни и те же цМемы могут распространяться на спортивных площадках, в средствах массовой информации, в кулуарах законодательных властей, в кабинетах руководства, в соборах и школьных классах.

ЦМемы действуют подобно магнитным полям, которые либо связывают объекты вместе, либо отталкивают их друг от друга. Расовые расхождения часто определяются различными цМемами. Церковные механизмы разбалтываются и распадаются, когда у части прихожан пробуждаются новые цМемы. Значительные изменения цМемов возникают в бизнесе, приводя к серьёзным потрясениям и к необходимости реструктуризации. Нынешняя чума «распада семьи» и разлады отношений во многом связаны с коллапсом определённых цМемов.

Хорошо укоренившийся цМем создаст вокруг себя мощную поддерживающую структуру. Изменения часто требуют болезненного выкорчёвывания, предшествующего закреплению и росту нового цМема. Общества,двигающиеся от марксизма к свободной демократии с рыночной экономикой, находятся именно в таком

положении, равно как и бюрократии, стремящиеся к приватизации, или диктатуры на грани теократии.

цМемы разрабатывают собственное мышление. Они обладают способностью начинать крестовые походы, исследовать предельные границы космоса, следовать за поэтической фантазией, ставить под угрозу нашу природную среду обитания или вставать на защиту прав человека. Никакая сила на Земле не способна остановить цМем, время которого пришло, - ни разговорное радиошоу, ни папская энциклика, ни резолюция ООН.

3. цМемы выражают как здоровые («для лучшего»), так и незддоровые («для худшего») качества: цМемы сами по себе не являются хорошими или плохими, здоровыми или незддоровыми, позитивными или негативными. К примеру, тот же цМем, который отвечает за возникновение мистических верований племени навахо, путешествия в трансе австралийских аборигенов или прогулки по миру фантазии, вдохновлённые Уолтом Диснеем, также может быть проклят носителями религиозных предрассудков или теми, кого вынудили выпить отравленный фиолетовый напиток Джима Джонса в дебрях Гайаны*. цМем, который освобождает воображение, привносит в жизнь упорядоченность целей, посвящает миллионы одних людей служению благому делу, может точно так же заблокировать других людей в рамках воинственных, фанатичных, священных войн и в этническом терроризме.

Здоровые цМемы позволяют или даже способствуют развитию позитивного выражения других цМемов в развивающейся спирали, несмотря на то, что они могут соревноваться между собой за влияние. Часто цМемы становятся злоказательственными, с отсутствующей внутренней системой регуляции, запрещающей им расти дальше. Некоторые из них становятся закрытыми, замкнутыми и репрессивными, формируя оборонительное восприятие мира.

4. цМемы являются мыслительными структурами: цМемы определяют, *каким образом* люди мыслят или принимают решения, а не то, во *что* они верят или *что* они ценят. Грейвз говорил о них как о *схемах* или контейнерах, в которых смешивается содержимое (*темы* и мемы). Закоренелый фанатик, отстаивающий одну религию как «единственно верную», имеют тот же самый цМем, что и другой убеждённый фанатик, пропагандирующий другую веру. Их конфликт связан, скорее, с содержанием, а не с основными понятиями мема.

Возможны и другие примеры:

- Две уличные банды из нью-йоркского Чайна-тауна сражаются между собой за сферы влияния и покровительства, что по сути представляет собой перекрывающиеся зоны одного и того же КРАСНОГО цМема.
- Две религиозные школы в Северо-Западной Индии (каждая со своим «измом») заключены в состоянии священной войны за право воздвигнуть свой храм в месте, где, как обе считают, находится «священная земля». Эти школы также существуют в зоне одного и того же СИНЕГО цМема.
- Республиканцы и демократы соревнуются за политические привилегии и экономическую власть, используя для этого разных кандидатов, но внутри одной и той же ОРАНЖЕВОЙ зоны.

* Джим Джонс - американский проповедник, основатель религиозной организации «Народный Храм», последователи которой по официальной версии ФБР совершили в 1978 году массовое самоубийство.

- Профсоюзы и менеджмент компании борются за власть в умирающей компании, в то время когда она теряет долю рынка и движется к полному краху. Эта ситуация типична для тупика в пределах от КРАСНОЙ до ОРАНЖЕВОЙ зоны.

Между цМемами возникают конфликты, когда они сталкиваются в ограниченном пространстве, как физическом, так и концептуальном, и пытаются оказывать влияние на одних и тех же людей. К примеру:

- Общество, основанное на идеологии, вооружённое «истиной» и находящееся в СИНЕЙ зоне, находится в состоянии войны со светским движением, с доминантной ОРАНЖЕВОЙ зоной. Попытка преждевременно заменить фундаменталистскую коммунальную/коллективную систему на другую, основанную на индивидуализме и прозападных ценностях элиты, может запустить откат в феодальное варварство.
- Богатый, ориентированный на рост и развитие ОРАНЖЕВЫЙ сегмент общества вступает в политическую войну за контроль деятельности местной администрации, обладающей ориентированным на экологию и противодействующим активному прогрессу ЗЕЛЁНЫМ сегментом.
- СИНИЙ/красный сегмент, готовый бороться за стабильность и порядок, конфликтует с готовой к риску и нацеленной на экспансию ОРАНЖЕВОЙ/синей массой. К примеру, герои мюзикла «Оклахома» сражались за доминирование «на территории» и за то, какой мем окажется превалирующим.

5. цМемы могут становиться ярче или тусклее с изменением условий жизни:

цМемы обладают сильными кибернетическими способностями (то есть способностью воспринимать обратную связь и подстраиваться). Их деятельность определяется необходимостью защиты своих основных понятий и активизации своего влияния, как только они находят готовые к этому умы. У каждого из них имеется свой «переключатель ближнего и дальнего света», позволяющий ему включаться или выключаться в зависимости от инструкций, получаемых от его ДНК или сигналов об изменении *условий жизни* в той или иной среде. Вместо того чтобы быть статичными и жесткими, цМемы обладают способностью изменения своей фокусировки, интенсивности воздействия и поля действий. Человек, занимающийся изучением цМемов, подумал бы о них как об активных, стойких и зачастую агрессивных мыслительных клетках, которые могут распространяться подобно лесному пожару среди поколений, континентов, профессий.

ЦМем сангомы освободил анимистический ФИОЛЕТОВЫЙ, в то же самое время пробудив к жизни предпринимательский ОРАНЖЕВЫЙ. Мышление кадета из Вест-Пойнта перешло к более зрелой стадии в версии СИНЕГО цМема. Ребёнка улицы обратили из дикого КРАСНОГО в бескомпромиссный СИНИЙ. Активистка за гражданские права из Лондона посчитала гуманистический ЗЕЛЁНЫЙ путь неверным и поселилась в материалистическом ОРАНЖЕВОМ. Смотритель заповедника посчитал для себя комфортным прожить остаток жизни внутри ЖЁЛТОГО цМема.

Вы можете обнаружить различные цМемы, находящиеся в действии, у представителей различных отделов в компании. На совещаниях они часто вступают в ожесточённые споры практически по любому вопросу повестки дня. Возможно, у вас есть друг, страдающий от семейных проблем, связанных с изменением цМема, или от значительных изменений условий жизни. Сокращение численности работников компании вызовет изменение цМема, поскольку остающиеся сотрудники будут испытывать угрызения совести. Многие важные и заметные усилия, направленные

на изменения, терпят поражение, так как совершенно упускают то, какие именно укоренившиеся цМемы заставляют людей сопротивляться.

И тем не менее, в чём же состоит динамика, определяющая деятельность того или иного цМема? Возможно ли обнаружить некие стандартные модели или всё происходящее является абсолютно результатом стечения обстоятельств, независимых и не связанных между собой действий или необузданного эгоизма наглых цМемов? Давайте рассмотрим несколько характеристик:

БЕЖЕВЫЙ. Если мышление происходит *автоматически*, то структуры основаны на *непостоянных связях* и процесс направлен на *обеспечение выживания*.

ФИОЛЕТОВЫЙ. Если мышление является *анимистическим*, то структуры оформлены в виде *племени* и процессы носят *циркулярный* характер.

КРАСНЫЙ. Если мышление является *эгоцентричным*, то структуры оформлены в виде *империи* и процессы имеют форму *эксплуатации*.

СИННИЙ. Если мышление *абсолютно*, то структуры *пирамидальны* и процессы носят *авторитарный* характер.

ОРАНЖЕВЫЙ. Если мышление *многомерно*, то структуры сформированы вокруг *делегирования* и процессы носят *стратегический* характер.

ЗЕЛЁНЫЙ. Если мышление *релятивистично*, то структуры *эгалитарны* и процессы связываются с *коонсенсусом*.

ЖЁЛТЫЙ. Если мышление *системно*, то структуры *интерактивны* и процессы выстроены вокруг *интеграции*.

БИРЮЗОВЫЙ. Если мышление *холистично*, то структуры *табельны* и процессы обладают высокой гибкостью и *экологичны*.

Краткий обзор цМема

Эволюция (разворачивание) цМема происходит по нескольким траекториям:

От менее сложного

к более сложному

природная, технологическая среда и среда, окружающая человека...

От выживания в лесу

до блуждания по Интернету

за счёт пробуждения нового мышления и новых уровней сознания...

От небольшого земельного надела

к глобальным деревням и киберпространству

за счёт миграции в географическом и информационном пространстве.

ПЕРВЫЙ ПОРЯДОК. ЦМЕМЫ «СУЩЕСТВОВАНИЕ»

БЕЖЕВЫЙ «Выживавший» цМем

1-е пробуждение

Код Грейвза: A-N

Основная тема: Делай то, что ты должен делать просто для того, чтобы оставаться в живых.

Типичные убеждения и действия:

- Использование инстинктов и привычек исключительно для выживания.
- Определение себя проявляется в слабой степени и недолго.
- Основной приоритет отдаётся пище, воде, теплу, сексу и безопасности.
- Поддержание жизни приводит к формированию групп.

Где можно заметить: первые люди, новорождённые младенцы, люди преклонного возраста, поздние этапы болезни Альцгеймера, душевнобольные нищие, голодающие массы, наркотическая зависимость, неврозы военного времени. Описывается в антропологической художественной литературе наподобие книги Джин Аузл «Клан Пещерного Медведя».

ФИОЛЕТОВЫЙ «Магический» цМем 2-е пробуждение

Код Грейвза: B-0

Основная тема: Пусть духи будут счастливы, а очаг в нашем «семейном гнёздышке» тёплым и безопасным.

Типичные убеждения и действия:

- Повиноваться пожеланиям духов и мистическим предзнаменованиям.
- Демонстрация верности вождю, старшим и клану в целом.
- Сохранение священных объектов, мест, событий и воспоминаний.
- Соблюдение обрядов крещения, посвящения, инициации, погребения, сезонных циклов и племенных обычаяев.

Где можно заметить: вера в ангела-хранителя и культ вуду, клятва на крови, старинная вражда, ритуальные песни и трансовые танцы, талисманы, семейные ритуалы, а также мистические этнические убеждения и суеверия. Особенно заметны в странах третьего мира, уличных бандах, спортивных командах и корпоративных «племенах».

КРАСНЫЙ «Импульсивный» цМем

3-е пробуждение

Код Грейвза: C-P

Основная тема: Будь тем, кто ты есть, и делай то, что хочешь, невзирая ни на что.

Типичные убеждения и действия:

- Мир - это джунгли, наполненные опасностями и хищниками.
- Освободись от любого доминирования или ограничений, чтобы порадоватьсья так, как ты хочешь.
- Находится полной боевой готовности, ожидает внимания, требует уважения, отдаёт приказы.
- Удовольствие в максимальной степени прямо сейчас, без вины и раскаяния.
- Подчинить, перехитрить и доминировать над другими агрессивными личностями.

Где можно заметить: кризис двух лет (период в развитии ребенка, когда он впервые начинает проявлять свою сущность, отличную от сущности родителей. - Прим. ред.), трудные подростки, пограничный менталитет, феодальные королевства, злодеи из фильмов о Джеймсе Бонде, герои эпосов, наёмники, кубизм Пикассо, необузданые рок-звёзды, вождь гуннов Аттила, книга «Повелитель мух» Уильяма Голдинга (английский писатель, лауреат Нобелевской премии по литературе 1983 года. В «Повелитеle мух» рассказывается о группе английских школьников, заброшенных на один из островов Тихого океана. Первым делом они выбирают правительство, но постепенно с них сходит лоск цивилизованности, и дети превращаются в жестоких дикарей. - Прим. ред.), телевизионный сериал «Могучие Морфины - Рейнджеры Силы».

СИНИЙ «Целенаправленный» цМем 4-е пробуждение

Код Грейвза: D-Q

Основная тема: Жизнь имеет смысл, направление и цель, а также предопределённые результаты.

Типичные убеждения и действия:

- Человек жертвует собой ради выдающейся причины, истины или праведного пути.
- Высший порядок определяет правила поведения, основанные на вечных и абсолютных принципах.
- Праведная жизнь обеспечивает стабильность сейчас и гарантирует вознаграждение в будущем.
- Импульсивность контролируется с помощью чувства стыда; у каждого человека имеется своё место.
- Законы, правила и дисциплина выстраивают характер и моральную устойчивость.

Где можно заметить: преподобный Билли Грэм (американский проповедник, духовный наставник ряда американских президентов. За время его карьеры его проповеди прослушало не менее 2 миллиардов людей во всем мире, в том числе в бывшем Советском Союзе. - Прим. ред.), фильм «Эта прекрасная жизнь» Фрэнка Капры, пуританская Америка, конфуцианский Китай, иудаизм хасидского толка, Англия в изображении Диккенса, дисциплина в Сингапуре, кодексы рыцарства и чести, благотворительные акции, Армия Спасения, исламский фундаментализм, радиошоу «Лейк Вобегон» (радиошоу, построенное в форме репортажей из небольшого вымышленного городка. Послужило основой для возникновения понятия «эффект лейк вобегон», обозначающего склонность человека преувеличивать собственные достижения и способности в сравнении с другими, желание быть «лучше остальных». - Прим. ред.) Гаррисона Кейлора, движение скаутов, патриотизм.

ОРАНЖЕВЫЙ «Достиженческий» цМем 5-е пробуждение

Код Грейвза: E-R

Основная тема: Действуй, исходя из собственных интересов, ведя игру на победу.

Типичные убеждения и действия:

- Любой порядок вещей предполагает изменения и улучшения.
- Прогресс достигается за счёт понимания секретов природы и поиска наилучших решений.
- Использование ресурсов планеты для создания и распространения хорошей жизни повсеместно.
- Оптимистичные, готовые к риску и верящие в себя люди заслуживают своего успеха.
- Общества процветают благодаря стратегии, технологии и конкуренции.

Где можно заметить: эпоха Просвещения, проповедники «удачи», книга «Атлант расправил плечи» Айн Рэнд (американская писательница и философ. «Атланты» в романе Айн Рэнд приговорены держать на своих плечах главные движущие силы человечества - производство, созидание и творчество - Прим. ред.), Уолл-стрит, фешенебельный район Родео-Драйв в Беверли-Хиллз, Ривьера, развивающийся средний класс, косметическая индустрия, трофеинная охота, торговско-промышленные палаты, колониализм, телевизионные infomercials (продолжительные рекламные сообщения, оформленные в виде информационной программы - Прим. ред.), «холодная война», алмазный картель DeBeers, силиконовые имплантаты груди, мода, персонаж по имени Джон Росс Эвинг из телевизионного сериала «Даллас».

ЗЕЛЁНЫЙ «Общественный» цМем

6-ое пробуждение

Код Грейвза: F-S

Основная тема: Поиск внутреннего мира и нахождение, вместе с другими, участливой и социально заботливой формы общества.

Типичные убеждения и действия:

- Человеческий дух должен освободиться от алчности, догм и предрасположенности к распрям.
- Чувства, чуткость и забота вытесняют холодную рациональность.
- Распределение ресурсов Земли и возможностей всем в равной мере.
- Решение вопросов с помощью взаимодействия и выработки общего мнения.
- Обновлённая духовность, формирование гармонии и обогащение человеческого развития.

Где можно заметить: музыка Джона Леннона, идеализм в нидерландской живописи, роджерианская терапия (вид психотерапии, при котором терапевт отказывается от указаний пациенту, а лишь концентрирует свое внимание на создании доверительной обстановки. - Прим. ред.), теология освобождения (школа теологии, исследующая возможность борьбы с бедностью за счёт подавления её источника, который считается грехом. Подвергается критике со стороны официальной римской

католической церкви. Основные идеи - связь христианского освобождения с социальным, политическим и экономическим освобождением; свободное принятие экономической доктрины [сначала - достойные условия жизни для человека, затем - приобщение его к вере по его желанию]. Очень популярна в Латинской Америке, в том числе, вследствие прихода к власти в ряде стран про-социалистических сил. - Прим. ред.). «Врачи без границ», система здравоохранения в Канаде, Американский союз защиты гражданских свобод (American Civil Liberties Union [ACLU] - некоммерческая неправительственная организация, целью которой является «защита и охрана частных прав и свобод» В США, в основном путем участия в судебных процессах, законотворчестве и проведении образовательных программ. - Прим. ред.), Всемирный совет церквей (World Council of Churches - международная экуменическая организация, в которую входит более 300 христианских церквей из более, чем 100 стран. Русская Православная Церковь является членом Совета, представители Римско-католической церкви состоят при совете в качестве наблюдателей. - Прим. ред.), тренинги по чувственному восприятию (методики, направленные на понимание участниками своих собственных предубеждений и формирование более терпимого и чувственного отношения к другим - Прим. ред.), город Боулдер (известен своими прогрессивными политическими решениями, принимаемыми в ходе голосования. В 1974 году город стал первым в США, где была законодательно запрещена дискриминация по принципу сексуальной ориентации. В 1996 году в Боулдере (первом в штате Колорадо) было запрещено курение в общественных местах. - Прим. ред.), «Гринпис», Джимми Картер, Дастин Хоффман в фильме «Выпускник», борьба за права животных, глубинная экология (Deep Ecology - ответвление экологической философии [экософии], в рамках которой человечество рассматривается как часть жизненной среды планеты. - Прим. ред.), социальные службы Миннеаполиса-Сент-Пола, музыка Брюса Кокбэна (Во всём мире он известен как один из самых плодовитых музыкантов Канады. В его арсенале 29 полноценных альбомов, его имя выгравировано на Канадской аллее музыкальной славы. - Прим. ред.), компания «Мороженое Бена и Джерри».

ВТОРОЙ ПОРЯДОК цМемы «Бытие»

ЖЁЛТЫЙ «Интегрирующий» цМем

7-е пробуждение

Код Грейвза: G-T

Основная тема: Полноценная жизнь с осознанием собственной ответственности, понимания того, кто ты есть и кем хочешь научиться быть.

Типичные убеждения и действия:

- Жизнь представляет собой калейдоскоп естественных иерархий, систем и форм.
- Великолепие существования признаётся более важным, чем материальная собственность.
- Высший приоритет отдаётся гибкости, спонтанности и функциональности.
- Знания и компетентность преобладают над рангом, статусом или формальной властью.
- Различия могут быть объединены во взаимосвязанные и естественные потоки.

Где можно заметить: астрономия Карла Сагана (астроном, астрофизик, пропагандист науки, один из пионеров в области экзобиологии. - Прим. ред.), организации по Питеру Сенге («Самая большая ложь бизнес-образования - это утверждение, что цель бизнеса - зарабатывать деньги». - Прим. ред.), книга Стивена Хокинга «Краткая история времени» (один из наиболее влиятельных в научном смысле и широко известных физиков-теоретиков нашего времени. - Прим. ред.), понятие цели по Эдварду Демингу (всемирно известный американский ученый, статистик и консультант по теории управления качеством. Наибольшую известность Деминг приобрел за свои инновационные предложения о реорганизации предприятий, широко используемые в Японии и других странах под названием Бережливое производство. - Прим. ред.), поведение Пола Ньюмана как знаменитости (американский актёр, режиссёр, продюсер, бизнесмен и общественный деятель. Собрал и пожертвовал более 250 миллионов долларов на образование и благотворительность как владелец-основатель крупной продовольственной фирмы «Newman's Own». Известен также как спортсмен-автогонщик, выиграл несколько национальных чемпионатов США по автогонкам как водитель, а также как глава и владелец лучшей команды в чемпионатах Champ Car. - Прим. ред.), теория хаоса, экологически целесообразные технологии, эко-промышленные парки (использующие результаты работы одного в качестве сырья для другого. - Прим. ред.), первые эпизоды сериала *Northern Exposure*, Fel-Pro Inc. (фирма Fel-Pro

занимает лидирующие позиции в области производства прокладок для двигателей легковых и грузовых автомобилей, а также для индустриальных, спортивных и морских двигателей. - Прим. ред.), понятие «новой физики» Фреда Алана Вольфа (доктор философии, физик, автор научных работ по > квантовой физике и вопросам сознания. - Прим. ред.), книга Дипака Чопры «Тело и ум, неподвластные времени» (индиец, в настоящее время проживающий в Америке. Врач и писатель, написавший множество книг о духовности и нетрадиционной медицине. - Прим. ред.).

БИРЮЗОВЫЙ «Холистический» цМем 8-ое пробуждение

Код Грейвза: H-U i

Основная тема: Переживание целостности сущего посредством разума и духовности

Типичные убеждения и действия:

- Мир является единым динамическим организмом, обладающим собственным коллективным разумом.
- Человек является обособленной, но составной частью более крупного и сострадательного целого.
- Всё связано со всем в экологичном саморегулировании.
- Среда обитания на Земле пронизана энергией и информацией.
- От участников системы ожидаются холистическое, интуитивное мышление и совместные действия.

Где **можно заметить:** теории Дэвида Бома (ученый-физик, внесший вклад в квантовую физику, философию и нейропсихологию. В последние годы жизни Бом много времени уделял работе над голографической моделью Вселенной. - Прим. ред.), теория «глобальной деревни» Маршалла Маклюэна (канадский философ, филолог, литературный критик. Получил широкую известность благодаря исследованию формирующего воздействия электрических и электронных средств коммуникации на человека и общество. - Прим. ред.), теория «метачеловека» Грегори Стока (директор программ Медицины, Технологии и Общества Калифорнийского Университета, автор книги «Перестройка человека: Наше неизбежное генетическое будущее». - Прим. ред.), теория морфических полей Руперта Шелдрейка (британский биохимик и физиолог растений. Его книги и работы связаны с теорией морфического резонанса и касаются таких тем, как развитие и поведение животных и растений, память и восприятие. Согласно его гипотезе, все природные системы - от кристаллов до растений и животных, включая человека и весь человеческий социум, - обладают коллективной памятью, определяющей их поведение, строение и внешние формы. - Прим. ред.), идеи Ганди о глобалистической гармонии, книга Кена Уилбера «Спектр сознания» (американский философ и писатель, разработавший теоретические и практические положения интегрального подхода, целью которого является синтетическое объединение открытых, совершенных в таких различных сферах человеческой деятельности, как психология, социология, философия, мистицизм и религиоведение, постмодернистские движения, эмпирические науки, теория систем, а также и в других областях. - Прим. ред.), гипотеза «Гайи» Джеймса Лавлока (независимый ученый, эколог, автор и исследователь, доктор наук нескольких университетов мира).

В течение последних десятилетий он удерживает позиции идеологического лидера в историческом развитии движения за сохранение экосистемы планеты. - Прим. ред.), ноосфера Пьера Тейяра де Шардена (французский теолог и философ, священник иезuit, один из создателей теории ноосферы. Внес огромный вклад в палеонтологию, антропологию, философию и католическую теологию; создал своего рода синтез католической христианской традиции и современной теории космической эволюции. - Прим. ред.).

Детализация КОРАЛЛОВОГО для авторов данной книги пока неясна.

Разум спирали

Петом 1984 мы встретились с Клэром Грейвзом на презентации его теории в рамках крупной конференции World Future Society в Вашингтоне, округ Колумбия. Тогда мы ещё не знали, что это его последнее появление на публичном мероприятии. Мы до сих пор отчётливо помним, как он вышел из такси перед гостиницей, прилетев на конференцию из Олбани. На протяжении десяти лет он страдал от болезненных последствий серии сердечных приступов и других связанных со здоровьем проблем, это значительно ограничило его деятельность и препятствовало популяризации его исследований. Однако его энергетика оставалась на прежнем высоком уровне, и он наслаждался возможностью ещё раз поделиться с аудиторией своим видением.

После обычного в таких случаях представления оратора он начал своё выступление. Грейвз принял внушительную позу и прогремел своим глубоким и звучным голосом: «Я называю моё видение Моделью развивающейся, циклической двойной спирали развития зрелых биopsихологических систем». Когда он произнёс эти слова, аудитория, состоявшая из футуристов, отреагировала точно так же, как реагировали на эти слова другие на протяжении многих лет. Некоторые вздохнули, другие что-то пробормотали, несколько человек хихикнули, а многие другие воскликнули «Ого», «Ух ты!» или «О, нет!». Все дали понять, что они в курсе, что на их мозги сейчас будет произведена атака со стороны мощного нового цМема или что на них вот-вот обрушится поток путаной тарабарщины, которую они, вероятно, не поймут.

Обычно Грейвз в таких случаях замолкал, чтобы дать шуму угаснуть - он знал, что происходит, - а затем продолжал с огоньком в глазах: «Да, чёрт побери, именно так!» По толпе вновь прокатывалась волна восклицаний. Затем всё стихало. По мере того как он чётко и убеждённо начинал излагать свою точку зрения, многие слушатели задавались вопросом: «Почему мы сами не подумали об этом раньше? Почему эти вещи, в которых столько



смысла, не так широко известны? Ведь именно в этом кроется решение многих наиболее сложных загадок». Как жаль, что в аудитории не присутствовал Шалтай-Болтай.

Аудитория не могла даже предположить, в какой степени плохое здоровье и строгая научная потребность заполнить все теоретические пробелы повлияли на задержку публичного полного представления системы взглядов Грейвза. Он с полным основанием ожидал (хотя и не мог лично получить) революционных открытий в исследовании мозга и процесса мышления, проведённых в последние десять лет и подтвердивших его мысли.

Живые системы внутри нас

И хотя сам Клэр Грейвз дал своей концепции человеческой природы несколько громоздкое название, оно может быть сведено к нескольким основным положениям. В предыдущих разделах мы описали базовые понятия каждого цМема (по Грейвзу - «биопсихосоциальной системы»), описали, как он воспроизводится в масштабах всего общества подобно тому, как гены рассылают свои химические сообщения по телу. Теперь мы опишем базовые понятия самой спирали - организующего принципа, который пробуждает к жизни новые цМемы, регулирует их баланс, вызывает регрессии к предшествующим зонам и создаёт хаотические изменения в движении.

Как мы уже предположили с помощью последовательности «Новые времена, новое мышление», каждое значительное потрясение в обществе порождает различные взгляды на саму жизнь: почему мы здесь, какова природа, каково наше главное предназначение? Каждый цМем разрабатывает собственное видение на правила, регулирующие деятельность социальных систем, - кто должен принимать решения, относительно чего - на силы, которые подталкивают эволюционный всплеск в сторону усложнения, и на то, почему различные люди в одно и то же время проходят различные уровни развития.

Осознайте, что вы будете думать об интеллекте спирали через цМемы, уже присутствующие в вашем собственном мышлении, и это создаст метафоры и взгляды, которые подходят именно вам. Кто-то другой будет видеть аспекты модели по-другому, будет отдавать предпочтение другим наборам цМемов и будет применять для видения спирали свои собственные цветные очки. Они будут помещать базовую мудрость спирали - *elan vital* - в различных местах. Возможно, направляющая сила опирается на Создателя, Бога или Аллаха; учения Конфуция или Будды; материалистическую машину или научную правду, и даже аморфную высшую силу, природу или богиню. Куда бы вы ни помещали мудрость, в любом случае действует живой разум, содержащийся как в нашей генетической ДНК, так и во второй ДНК, связанной с цМемами.

Семь принципов описывают интеллект спирали и формируют модели развития новых парадигм, теорий управления и даже стереотипов покупательского поведения на нашем становящемся глобальным рынке. Они выявляют глубинную тенденцию, формирующую все остальные тенденции; самую базовую динамику, дающую жизнь различным гуру; глобальный генератор всего «нового» или даже следующего мирового порядка. Они также объясняют, как и почему возникают цМемы и как они взаимодействуют, сплетаясь в сети и собираясь в семейства.

Принцип 1:

люди обладают способностью создавать новые цМемы

Один из основных постулатов точки зрения Грейвза состоит в том, что люди обладают врождённой способностью существовать на различных уровнях психологического развития и даже добавлять новые уровни. Уровни в основе своей - это не состояния «лучше, чем» или «хуже, чем» - они отражают различные точки зрения на то, каким является мир, насколько усложнённым он представляется каждому из нас.

Такая вариабельность в уровнях существования чётко обозначает наши способности избегать тиrании летаргических генов. Если генам требуется

значительное время, чтобы вызвать изменения, то человеческие цМемы обладают способностью неожиданно подпрыгнуть вверх по эволюционной спирали.

«[Развитие] человека, - однажды заметил Грейвз, - представляет собой разворачивающийся или внезапно возникающий процесс, характеризующийся последовательным подчинением старых систем поведения новым системам более высокого порядка». Очевидно, что мы обладаем мощным и динамичным мышлением, способным перенастроить себя, образовать новые системы цМемов в ответ на изменение *условий жизни* и даже создать в глобальном масштабе новые организационные схемы и функции, о которых не слышали ещё десять лет назад.

Есть ли в нашем разуме и другие, доселе скрытые и пока что нетронутые способности? Является ли *Homo sapiens* эволюционной вершиной нашего вида или всего лишь «технологическим достижением» нашего современного мира? Давайте взглянем в прошлое и представим себе, что обсуждали самые современные мыслители, когда *условия жизни* были другими. Скажем, приблизительно:

100 000 лет назад	<i>Homo sapiens survivalis</i>	БЕЖЕВЫЙ
	Быть человеческим существом, а не просто животным	
50 000 лет назад	<i>Homo sapiens mysticus</i>	ФИОЛЕТОВЫЙ
	Формирование племён, магии, искусства, духовной части жизни	
10 000 лет назад	<i>Homo sapiens exploiticus</i>	КРАСНЫЙ
	Полководцы, завоевания, открытия	
5 000 лет назад	<i>Homo sapiens absoluticus</i>	СИННИЙ
	Литература, монотеизм, осознание цели	
1 000 лет назад	<i>Homo sapiens materialensis</i>	ОРАНЖЕВЫЙ
	Мобильность, индивидуализм, экономика	
150 лет назад	<i>Homo sapiens humanisticus</i>	ЗЕЛЁНЫЙ
	Права человека, свобода, коллективизм	
50 лет назад	<i>Homo sapiens integratus</i>	ЖЁЛТЫЙ
	Комплексность, хаос, взаимосвязи	
30 лет назад	<i>Homo sapiens holistics</i>	БИРЮЗОВЫЙ
	Глобализм, экологическое сознание, паттерны	
Сегодня?	<i>Homo sapiens</i> _____	КОРАЛЛОВЫЙ

В одной из ранних презентаций своих открытых в Национальном институте психиатрии в Вашингтоне, округ Колумбия, в 1973 году, Грейвз предостерегал, что дальнейшие шаги он делает «на нетвёрдых ногах».

Человеческие системы, утверждал он, отражают различные уровни активации нашего динамического неврологического механизма, то есть химического состава мозга, сложных скоплений клеток и миллиардов возможных нейронных соединений. «По мере того как человек решает проблемы, связанные с существованием на одном уровне, - полемизировал Грейвз, - у него могут активироваться новые мыслительные системы, и после активизации они меняют его ощущения таким образом, чтобы сделать его способным увидеть новые проблемы существования». Похоже, что нормальный человеческий мозг представляет собой не просто пассивное «железо» (hardware), не имеющее внутреннего содержания (то, что Джон Локк называл «*tabula rasa*», или состояние «чистого листа»), а систему, потенциально схожую с программным продуктом (software-like), ждущим включения и активации, - как скрытые обновления версии!

Благодаря упомянутой нами выше недавней революции в области нейробиологии, то, что Грейвз полушутя называл в 1973 году «ходьбой на нетвёрдых йогах», превратилось сегодня в значительную отрасль знаний. Новая информационная база позволяет нам гораздо лучше проникнуть в суть нашей природы поиска систем и решения проблем, она лишь продолжает добавлять подтверждения к теории уровней психологического существования Грейвза.

Для возникновения этого замечательного процесса, пробуждающего человеческий мозг к действию как открытую систему, должны быть выполнены три условия:

- A. Набор инструкций, возможно, содержащихся в наших ДНК, дающий нам инструментарий для пробуждения новых систем, которые добавляются или даже заменяют старые. Как заметил в своей книге «Рассвет нового тысячелетия: по ту сторону эволюции и культуры» (*Dawn of a New Millennium: Beyond Evolution and Culture*. New York: Penguin Books, 1991) Эрих Харт (Erich Harth), физик из Университета Сиракуз (штат Нью-Йорк):

«Мы можем предположить, что в мозгу первобытного человека существовали (подробно невидимым изображениям на непроявленной плёнке) латентные способности выполнять те или иные действия, которые не находили своего выражения на протяжении многих тысячелетий. Но благодаря какому странному принципу эволюции они туда попали?»

- B. Динамические силы природы и воспитания, приводящие в действие определённые системы: Майкл С. Гаццанига (Michael S. Gazzaniga),уважаемый специалист в области нейробиологии, один из авторов теории «split brain» (разделения левого и правого полушария с утратой связей), предполагает, что формирование личности происходит вследствие взаимодействия между собой различных систем мозга. Применяя к психологии то, что биологи называют теорией отбора (Selection Theory), он предполагает, что в глубинах нашего мозга содержится значительный запас возможностей. Гаццанига замечает, что «процесс, который на первый взгляд

может показаться обучением, на самом деле представляет собой поиск организмом во [встроенной] библиотеке схем соответствующих [поведенческих и когнитивных] стратегий, позволяющих наилучшим образом отвечать на изменения [внешней среды]» (*Nature's Mind*, New York: Basic Books, 1992, стр. 200.).

Нейробиолог Джеральд Здельман (Gerald Edelman) так пишет об эволюции сознания в своей популярной книге «Чистый воздух, яркое пламя» (*Bright Air, Brilliant Fire*, Basic Books, 1992, стр. 198):

«В этой книге я предполагаю, что человеческое мышление развивалось вполне определённым образом за счёт деятельности эволюционной морфологии. Я попытался показать, что сознание возникло, по крайней мере, в этой маленькой точке космоса на определённом историческом отрезке. То, что оно возникло из определённых материальных структур в мозгу, не значит, что оно равно им, потому что, как мы уже могли видеть, сознание зависит от связей с окружающей средой и, на его более высоком уровне, от символов и языка, принятых в обществе».

- C. Способность человеческого мозга хранить ряд подсистем в одно и то же время, несколько активных и несколько относительно пассивных. Современные исследования феномена множественной личности (Multiple Personality Disorder, MPD), популяризированные в книгах «История доктора Джекила и мистера Хайда», «Три лица Евы»* или «Сивилла»**, указывают на подобную способность. Традиционным было мнение о том, что личность может распадаться, фрагментироваться или делиться на несколько других, менее значительных индивидуальностей. Теперь же всё чаще принято считать, что «речь идёт о нескольких слоях, нескольких различных способах существования, включённых в единое целое» (The Sciences, November/December, 1992, стр. 32). Следовательно, это в нашей природе, нам как человеческим существам присущ потенциал пробуждения неограниченного количества цМемов. Мы разрешаем им существовать вместе друг с другом внутри наших концептуальных построений.

ПРИНЦИП 2:

Условия жизни пробуждают цМемы, которые могут развиваться, подниматься вверх, регрессировать или затихать в итоге

ЦМемы являются продуктом взаимодействия нашего инструментария внутри нервной системы с *условиями жизни*, с которыми мы сталкиваемся. Грейвз назвал подобную область взаимодействия условий существования - внешней части (связанной с природой и деятельностью человека) и внутренней части (латентных способностей) - «двойной спиралью» своей теории.

* Роман Корбетта Типгена и Харви Клекли, рассказывающий о пациентке с множественной личностью.

** Книга Флоры Риты Штрайбер (1973) о женщине, страдавшей от феномена множественной личности.

цМемы не возникают подобно обязательным остановкам на пути поезда. Они не вписаны намертво в человеческую биологию. Скорее, изначальная движущая сила, положившая начало спирали, возникает в результате динамичного взаимодействия между нашими внутренними состояниями и окружающим нас внешним миром. Паттерн поведения будет возникать, если условия носят циклический характер, и будет исчезать с исчезновением цикличности.

Существуют четыре важных аспекта *условий жизни*: время, место, проблемы и обстоятельства.

Историческое время: определённый период в развитии человека, особенный этап в развитии культуры или фазы жизни отдельно взятого человека.

Основные понятия: эпохи, эры, поколения, периоды, циклы, даты, временные рамки, личные истории, фазы, чувство прошлого/настоящего/будущего.

В любой точке хронологического времени и в жизни практически любого сообщества вы можете встретить людей, живущих в одном и том же году, но корни мышления которых кроются в совершенно различных эрах. В каждый момент вашей жизни у вас проявляется уникальный набор цМемов, призванный соответствовать данному времени и присущим ему культурным темам. Для многих представителей западной культуры 1940-е годы значительно отличались от 1950-х, 1960-х, 1980-х, 1990-х. Однако для многих обществ третьего мира, время представляется удивительно неизменным на протяжении поколений.

Когда течение времени действительно меняет внешние условия, связанный с этим процессом стресс пробуждает наш внутренний потенциал, и в ответ на направленное в нашу сторону действие мы можем добавить цМемы (или изменить их последовательность). Подобное последовательное наслаждение человеческого адаптивного разума чем-то напоминает рост годовых колец на дереве. Каждое кольцо отражает условия окружающей среды в то время года, в котором оно образуется. И хотя продолжительность «времён года» человеческой жизни несколько отличается, системы цМемов оставляют точно такие же кольца, связанные с культурой и психосоциальным развитием. То, кем вы являетесь сегодня, кем были вчера и кем будете завтра, во многом формируются условиями, которые вы переживали в разное время вашего развития. Мы не замкнуты в границах нашего времени, но оно без сомнения оказывает на нас влияние.

В сентябре 1992 года в одном из альпийских ледников была найдено тело «Ледяного человека» - замёрзшего путешественника эпохи неолита, жившего примерно за две тысячи лет до нашей эры. Австрийцы дали ему

имя Эци. Его случайная могила содержала куски тканой одежды, оружие и другие инструменты, демонстрировавшие, что при их изготовлении применялись далеко не примитивные или простейшие технологии. Они были современными достижениями в Европе четыре тысячи лет назад. В то время континент представлял собой тихую сельскохозяйственную глубинку. Бедный Эци считался бы неотёсанной деревенщиной с точки зрения процветавших в то время цивилизаций в Египте, Месопотамии или Китае.

Что, если бы в нашем распоряжении оказались технологии, позволяющие оживить разум этого «Ледяного человека» за счёт выращивания его ДНК? Что бы это был за разум? Какие цМемы возникли бы в нём? Если предположить, что его иммунная система смогла бы справиться с бактериями и вирусами, которые косят нас сегодня, скатился ли бы он вниз по спирали к более примитивной системе, не в силах выдержать шок нашего сложного мира высоких технологий? Или он смог бы быстро адаптироваться, пробудить у себя новые цМемы и продать права на свою историю создателям какого-нибудь телевизионного фильма?

В один и тот же период времени люди живут в различных временах. На рассвете сельскохозяйственной эпохи многие люди продолжали жить по законам общества охотников и собирателей; однако многие другие (подобные Эци?) - уже нет. Когда паровые двигатели индустриальной эпохи с пыхтением ворвались в жизнь, основная часть человечества продолжала тащиться за упряжками лошадей или буйволов и пахать плугом, придерживаясь принадлежащего им по праву места. Однако это делали не все. Когда же внезапно наступила информационная эра, миллиарды жителей планеты продолжали вставать рано утром и ложились спать вечером под ритмы фермы или под затихающее посвистывание мельничных лопастей, только-только начавших ржаветь. Однако это делали не все. Джордж Оруэлл заметил, что «...каждая эпоха всегда содержит значительную часть эпохи прежней». Теперь, когда мы движемся сквозь эпоху битов и байтов, какой же новомодный кремниевый петух пропоёт нам зарю новой эры? Что из нынешнего времени перейдёт в будущее, а от чего люди откажутся? Кто из нас останется в этом времени, а кто будет двигаться дальше, чтобы открывать новые цМемы?

В книге «Власть местоположения» (*The Power of Place*) Винифред Галлахер (Winifred Gallagher) определяет множество факторов нашего географического месторасположения, которые оказывают значительное влияние на наши социальные ценности и взаимодействия. Раса, живущая на удалённом острове, формирует совсем другое коллективное поведение, в отличие от жителей снежных гор или культур, развивающихся в тёплой и плодородной долине. Обращая внимание на различное влияние этих факторов, Галлахер замечает:

Географическое место: физические условия, природная или создаваемая человеком экология, присутствующая в восприятии человека или группы.

Основные понятия: атмосферные условия; электромагнитные потоки; природная среда обитания (лёд, пустыня, тропический лес, урбанистические джунгли, сельская местность); архитектура; плотность населения; виды внешней стимуляции и её объём; химикаты и минералы, присутствующие в воздухе, почве и пище; источники и типы освещения; климатические изменения.

«В течение всей истории представители различных культур предполагали, что окружающая среда влияет на поведение. Современная наука подтверждает, что наши действия, мысли и чувства действительно формируются под воздействием не только наших генов и нейрохимических процессов, нашей истории и связей, но и нашей окружающей среды» (The Power of Place: How Surroundings Shape Our Thoughts, Emotions and Actions, Simon & Schuster, 1993, стр. 12).

Согласно точке зрения Галлахер, окружающая среда включает в себя всё - от широкого спектра природных влияний (геомагнитических полей, топографии Земли, неба, погоды, времён года и т.д.) до рукотворной среды, такой как помещения, рабочие места, строения, города и жизненное пространство. Автор обращается к китайской концепции фэн-шуй, эклектической дисциплине, сочетающей в себе «частицы искусства, геофизических наблюдений, психологии, религии, фольклора и просто здравого смысла» (стр. 143). Фэй-шуй описывает процесс гармонизации человека и окружающей обстановки. Несомненно, гармония или диссонанс в этой обстановке будет формировать то, как и почему у некоторых людей появляются различные типы мышления, у других вызывается неприспособленность к окружающим условиям, а в популяциях, испытывающих, резкие изменения в окружающей среде, воцаряется хаос. Поразительно, как много сил зачастую требуется для того, чтобы вновь «открыть» древнюю мудрость.

Проблемы существования, подобные этим, подавляют механизмы копирования прежнего типа и запускают определённые инструменты в мозгу, способные (1) более чётко воспринимать условия, а затем (2) высвобождать ресурсы и умственные способности для того, чтобы должным образом с ними справиться. Каждый базовый цМем в спирали обладает собственной уникальной коллекцией проблем, которые он призван решить. Когда в одном и том же месте, в одно и то же время количество их нарастает, соответственно повышаются и степень турбулентности, и количество конфликтов. Многие «горячие точки» нашего мира подогреваются не только вследствие конфликтов, вызванных одновременным пробуждением нескольких цМемов, но и проблемами, превосходящими по своей сложности имеющиеся в доступе ресурсы.

Человеческие проблемы: приоритеты, нужды, заботы и требования к существованию, возникающие перед каждым человеком или группой, причём некоторые из них присущи всем людям, а другие уникальны для культуры, сообщества или личности.

Ключевые понятия: атрибуты выживания, такие как пища и вода; доступность и насыщенность ниш; воспринимаемые уровни опасности или безопасности; культурные нормы и требования; коммуникация и языки; доминирующие темпераменты, естественная страсть к путешествиям и ищущие приключений личности; технологии; социальная память, неразрешённые исторические проблемы, идолы и реликты прошлого; болезни и эпидемии; непредсказуемые явления, нарушающие установившийся социальный порядок.

Никакие два человека не находятся в одних и тех же *обстоятельствах*, в одно то же *время* в одном и том же *месте* и со сходными *проблемами*. Будут различаться порядок рождения, социальная позиция, генетическое наследие, семейные привилегии, интеллектуальные или физические способности, да и просто добрая старая матушка фортуна. То же самое можно сказать и в отношении любой группы, толпы людей или социального слоя. Нравится нам это или нет, но неравные *условия жизни* оказывают большое влияние на отношения между людьми. Никакие два человека не могут проживать в концептуально одинаковых мирах или одинаково переживать одни и те же события. Даже у одногенетических близнецов есть свои различия. Очевидно, что многое из того, что происходит в политике, религии и терапии тесно, связано с этим аспектом спирали.

Социальные обстоятельства: расположение отдельных личностей, групп и культур внутри иерархий власти, статуса и влияния.

Ключевые понятия: социальные роли; место в потоке ресурсов; социоэкономический класс; уровень образования; возможности и доступ к своей нише; внешний вид и физиогномика; межличностная динамика; политические системы; фамильная родословная; расовые, возрастные и половые факторы.

Обстоятельства определяют наши границы, открывают или закрывают их. И это следует учитывать при общении с группами «меньшинства» или «большинства», «преуспевающими» или «обездоленными» людьми. Обстоятельства представляют собой своего рода фильтры, не позволяющие увидеть спираль целиком так, как её видит кто-то другой. Являясь одним из четырёх элементов *условий жизни*, обстоятельства также определяют, какие *Мемы* станут приемлемыми, допустимыми или оправданными в том или ином контексте. С обстоятельствами связаны такие вопросы, как

эффективность школьного образования, приемлемые процедуры найма на работу и практики продвижения, а также степень фрагментированности населения.

Если суммировать, то *условия жизни* (время, место, проблемы, обстоятельства) могут выглядеть следующим образом:

Когда *условия жизни* являются весьма...

БЕЖЕВЫМИ - природное состояние

ФИОЛЕТОВЫМИ - таинственный и страшный

КРАСНЫМИ - жёсткий и опасный

СИНими - направляемый высшей властью

ОРАНЖЕВЫМИ - полный эффективных альтернатив

ЗЕЛЁНЫМИ - коллективная привычка гуманности

ЖЁЛТЫМИ - на грани хаотического коллапса

БИРЮЗОВЫМИ - единая живая сущность

...то «здравомыслящие люди» станут...

Действовать подобно другим животным

Задабривать духов и объединяться вместе для обеспечения безопасности

Бороться за выживание, невзирая на желания других

Подчиняться высшей власти и сохранять верность истине

Прагматично оценивать преимущества для достижения успеха

Присоединяться к сообществу для того, чтобы разделить развитие вместе с ним

Учиться тому, как стать свободными, но при этом принципиальными

Искать порядок в кажущемся хаосе Земли

Принцип 3:

Зигзаг между самовыражением и самопожертвованием

Сpirаль выковывается за счёт движения маятника, между фокусом на «я» и беспокойством о «мы», такая ориентировка чем-то напоминает «иiji» в китайской философии или термин «Я:Ты» (I:Thou) Мартина Бубера (Martin Buber). Подводя итог вышесказанному, эту идею, психолог Михай Чиксентмихай (Mihaly Csikszentmihalyi) говорит:

«Учёные, изучающие социальные вопросы (Абрахам Маслоу, Лоренс Кольберг, Джейн Лоевингер и Джеймс Фоулер), описывают диалектическое движение между дифференциацией и интеграцией, между вниманием, обращённым внутрь и затем наружу, между оценкой самого себя и затем более широкого общества. Это не движение по кругу, когда возвращаются в начальную точку, это скорее напоминает движение по восходящей спирали, в которой забота о себе постепенно сменяется менее эгоистичными целями, а забота о других становится индивидуалистической и значимой для самого человека» (Mihaly Csikszentmihalyi, *The Evolving Self*, HarperCollins, 1993, стр. 235).

Таким образом, каждый базовый цМем располагается ближе либо к одной, либо к другой стороне дуги маятника в рамках спирали. Одной семье присущи тёплые цвета (БЕЖЕВЫЙ, КРАСНЫЙ, ОРАНЖЕВЫЙ, ЖЁЛТЫЙ), представляющие цМемы, связанные с самовыражением и ориентацией на «я». Другой группе присущи холодные цвета (ФИОЛЕТОВЫЙ, СИННИЙ, ЗЕЛЁНЫЙ, БИРЮЗОВЫЙ), связанные с самопожертвованием и ориентацией на понятие «мы».

Люди и общества как будто притягиваются то к одному магнитному полюсу, то к другому. Каждый раз, когда этот человеческий маятник достигает крайней границы своего силового поля, он создаёт новые условия жизни, справиться с которыми возможно лишь с помощью решений со стороны другого полюса. Если в проблеме слишком много «я-изма», то потом потребуется «мы»-качество, чтобы восстановить баланс. Когда «мы» чрезмерно, то привлекательным становится освобождение некоторого «я», если мы хотим гармонии.

Когда начинается раскачивание, мозг должен активировать инструменты, для обработки сообщений от/и развивающейся совокупности цМемов. Движение в сторону общественного/коллективного, «достижение внутреннего умиротворения», требует своего рода чувства радара, чтобы внешние сообщения можно было быстро и аккуратно уловить, усилить, откликнуться надлежащим образом и обеспечить соответствие с окружающим миром. Переключение на индивидуальное/элитарное «движение против и взятие под контроль» требует других инструментов - внутреннего разума, схожего с самоуправляемым гироскопом, и компаса, необходимого для изучения новых территорий, для плавания в неизведанных водах и для того, чтобы порвать со старыми и безопасными традициями.

ПОЛЮС

ИНДИВИДУАЛИЗМА/ЭЛИТАРНОСТИ

Я, мне, моё

ПОЛЮС

ОБЩЕСТВЕННОГО/КОЛЛЕКТИВНОГО

Мы, нам, наше

Принятие ответственности, проведение из-менений, движение против природы, контроль внешнего мира, опора на собственные силы

Принятие неотвратимого, жизнь в соответствии с естественными ограничениями, концентрация на достижение мира с самим собой, поиск внешней власти

Задача: Исследование внешнего

Задача: Укрепление внутреннего

Локус контроля: внутри

Локус контроля: снаружи

Семья цМемов, связанных с индивидуальностью/элитарностью, фокусируется на внешнем мире (вне личности) и на том, как приобрести власть над ним, управлять им, изменять его. Контроль находится внутри отдельно взятого человека-частицы, пытающегося направить происходящее вокруг

i\$ нужном ему/ей направлении. Создаваемые человеком системы самовыражения слабо связаны, менее ограничены, более способны принимать изменения, более готовы рисковать. После пробуждения они заметно повышают нашу степень свободы поведения. Они стремятся разорвать кандалы и освободить более масштабное мышление, но, с другой стороны, они способны разъединить цепи, которые скрепляют части, собранные в единое целое.

Как только самостоятельный и «особенный» индивидуум начинает центрироваться, начинают преобладать требования личных прав и свобод, льгот и прерогатив, а также расширения полномочий для каждой независимой личности. Девиз на фамильном гербе такого человека гласит: «Я - капитан своей судьбы... властелин своей души»*.

Другой полюс является родным домом для общественной/коллективной семьи цМемов («нас/мы»). В этой зоне самопожертвования контроль возлагается на нечто более мощное, чем любой индивидуум, - на род или народ, объединяющую высшую силу, на сообщество, имеющее взаимные интересы, или на экосистему Земли. Если группа, ставящая во главу угла Самовыражение, концентрирует свою энергию на вопросах воздействия на внешний мир, то у человека, жертвуя собой, основной объект беспокойства внутри: усилия тратятся на то, чтобы ухватить, с кем, каким образом и почему кто-то существует, и обрести мир с этим.

Вследствие этого мышление в рамках этой группы цМемов склоняется к консервативному поддержанию *статус-кво* (каковым бы оно ни было) и поиску порядка. Общественная/коллективная энергия обеспечивает консолидацию, принятие внешнего мира таким, какой он есть, и заставляет жертвовать сегодняшними личными интересами в пользу общих интересов соответствующей группы.

В то время как движение маятника по спирали в этом направлении отчасти расширяет концептуальное пространство, всё больше энергии начинает тратиться на выстраивание надёжных структур, обретение стабильности и приданье жизни однородной устойчивости: «Долг, честь, отчество»**, «Бережливый, смелый, опрятный и благочестивый»***.

ЦМемы тёплых цветов всегда разбивают сущности на иерархии. Для БЕЖЕВОГО иерархия самых быстрых бегунов или тех, кто выше всех дотягивается. Для КРАСНОГО - силы, а для ОРАНЖЕВОГО - статусов. Для ЖЁЛТОГО - иерархия знаний и компетенций. Холодные цМемы объединяют людей в группы, сглаживающие иерархии, выравнивающие

* Немного видоизменённые строки из стихотворения *Invictus* Уильяма Хенли.

** Известная цитата из речи генерала Д. Макартура, произнесенной в Вест-Пойнте 12 мая 1962 года.

*** Выдержка из правил американских скаутов.

сущности и перераспределяющие ресурсы. ФИОЛЕТОВЫЙ объединяет родных и близких, СИННИЙ собирает верующих, ЗЕЛЁНЫЙ помогает объединиться людям с общими интересами и одинаковой степенью чувствительности. Эта динамика вызывает формирование цикличности в спирали.

Возможно, вам удастся понять принцип колебания цМемов с помощью виртуального эксперимента. Представьте себе, что вы держите спиральную морскую ракушку за её кончик. Теперь представьте себе, что вы можете раскачивать грузик на верёвке внутри этой формы. Начните, расположив грузик в самом верху ракушки, и, раскачивая ваш маятник, потихоньку отпускайте нить. В данный момент вы одновременно совмещаете действия и цикла, и спирали.

С точки зрения цМемов, вы запускаете маятник на начальном БЕЖЕВОМ уровне («я выживаю») и постепенно удлиняете нить. Наблюдайте за тем, как ваш маятник прошёл пик БЕЖЕВОЙ системы и переходит к БЕЖЕВОЙ/фиолетовой фазе выхода, затем к бежевой/ФИОЛЕТОВОЙ фазе входа, а затем и к пику ФИОЛЕТОВОГО («мы, клан»). Затем он раскачивается попрёк и вниз по спирали через ряд подсистем к следующей значимой отметке, КРАСНОЙ («я, всесильный»), а затем через неё и немного вниз к пику СИНЕГО («мы, истинно верующие»), затем назад к ОРАНЖЕВОЙ зоне («я, способный»), затем через неё к ЗЕЛЁНОЙ («мы, принимающие»), к ЖЁЛТОЙ («я, знающий»), а затем к БИРЮЗОВОМУ («мы, становящиеся»). Вы могли бы продолжать этот процесс так долго, насколько росла бы спираль и насколько у вас хватило бы нити.

Подобно обитателям морских раковин, мы путешествуем по спирали между двумя зонами - индивидуальной/элитарной и общественной/коллективной, перемешивая их в нашем сознании и совершенствуя свои личные смеси в совокупностях наших цМемов. Пропорция «я» и «мы» в наборе цМемов задаёт тон развитию целых поколений («бэби-буомеры яппи» против «эры Великой депрессии», 1980-е против 1950-х, или «ревущие двадцатые» против периода Гражданской войны), формирует стереотипы национальных характеров (буйные итальянцы против аккуратных и упорядоченных швейцарцев), а также определяет различные фазы личностного развития (достаточно сопоставить кризис двух лет и подростков, следящих за модой и отчаявшихся приспособиться к пубертатному периоду*). Понимание сути этих постоянно изменяющихся наборов цМемов, и управление ими представляют собой суть спиральной динамики. Для того чтобы обобщить этот основной принцип, помните о следующих основных колебаниях:

* Период полового созревания.

- Колебание фокуса от внутреннего («я») к внешнему («мы») локусу контроля* и обратно.
- Колебание центра личности между свободной индивидуальностью и личностью, определяемой в основном относительно группы.
- Колебание между доверием к воздействиям извне и внешней обратной связью с одной стороны и доверием к внутренним суждениям с другой.
- Колебание между попытками исследовать внешний мир и управлять им и необходимостью восстановления внутреннего мира и приближения к внутреннему умиротворению.

Принцип 4:

ЦМемы возникают в спирали волнообразным образом

Пробуждения вдоль спирали возникают после нарастания давления и приводят к скачку в направлении новой системы. Чаще всего идёт движение вверх, но иногда и вниз. И хотя сдвиг может оказаться внезапным и хаотичным (Грейвз использует термин «saccadic»**), движение, незаметное на поверхности, происходит постоянно.

Новые системы цМемов накатывают как волны на пляж. У каждой из таких волн существует собственный возрастающий всплеск, призванный измерить условия жизни окружающего мира. В то же самое время каждая следующая нахлестывает на откатывающие, затухающие волны предшествующих систем. Иногда столкновение, возникающее, когда новые системы соревнуются за господство, замедляет общий импульс спирали, порой даже толкает в обратную сторону. В других случаях возникает резонанс между различными волнами цМемов, что приводит к взаимному усилению и ускорению эволюции мышления.

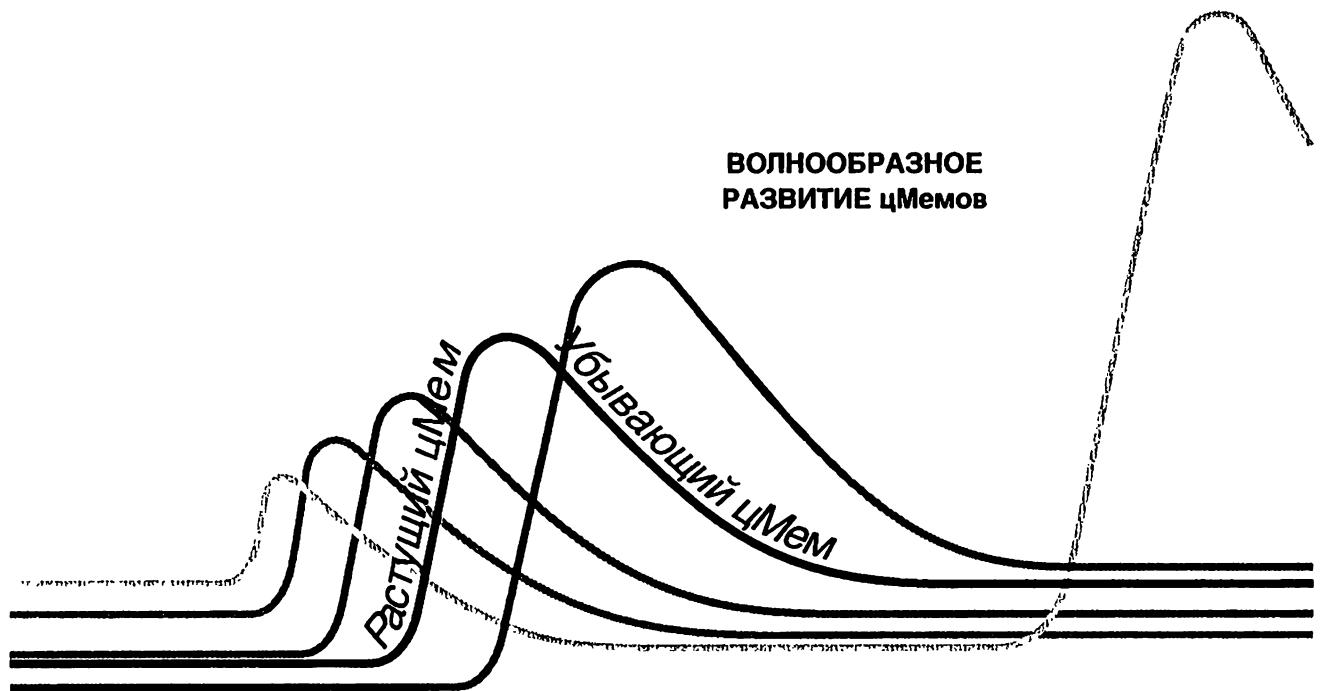
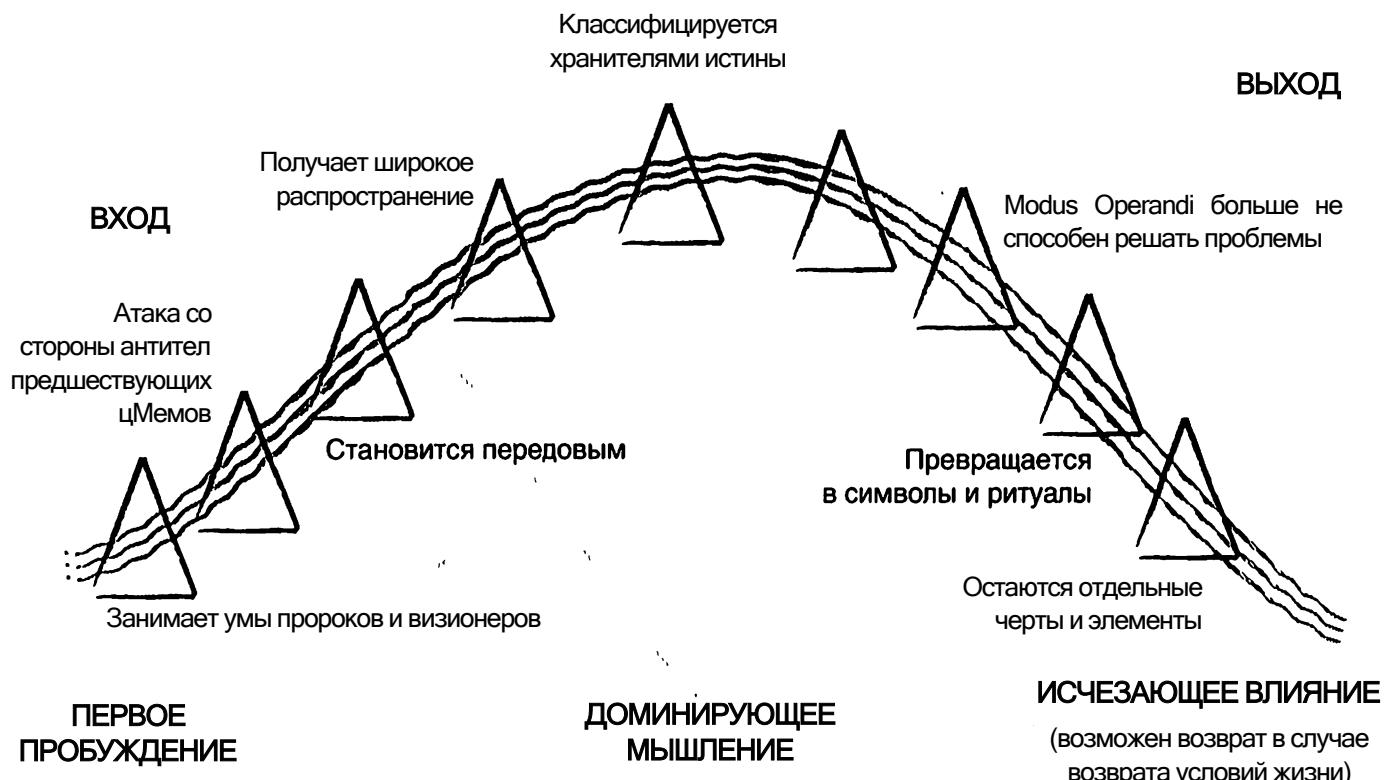
Каждая волна несёт элементы своего рождения и смерти, остатки прежних исчезающих систем и первые проблески новых способов быть впереди. Активная жизнь цМема состоит из трёх фаз. (1) *вход*. В ходе первого пробуждения имеется этап подготовки и наращивания энергии. В это время происходит первоначальное формирование и совершенствование системы, это также период исследований и внезапных открытий. Если представить синусоидальную кривую, то этот этап будет движением вверх. (2) *пик*. Затем наступает черёд интервала динамического напряжения и видимой стабильности вокруг верхушки. Условия жизни и цМемы синхронизированы, конгруэнтны и сбалансираны. Грейвз всегда утверждал, что

* Психологический фактор, представляющий собой склонность человека приписывать ответственность за происходящие в жизни события и результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный, внешний локус контроля) либо собственным (интернальный, внутренний локус контроля).

** Саккадический - отрывистый, судорожный, двигающийся толчками (англ.)

Жизненный цикл цМемов

ПИК



этот этап является скорее теоретическим, так как чистые и отдельные ноты редки по своей сути. Как бы то ни было, об этом легче всего только рассуждать. Пока существует всего восемь пиковых цМемов. Если кто-то хочет получить на минуточку простоты, её не следует здесь искать. (3) *выход*. За интервалом кажущейся стабильности наступает период дезинтеграции, смутное время, в которое система становится как несбалансированной и неэффективной, так и более сложной.

Проблемы превосходят способности их решить. Мы находимся на скользком склоне вниз, и если у нас есть неиспользованный потенциал и доступные ресурсы, готовимся к новой волне.

Динамическая спираль представляет собой процесс в процессе, не предполагающий никаких гарантий изменений или движения. Грейвз всегда с большой аккуратностью это подчёркивал:

«Ни само изменение, ни недостаток изменений не является правилом. Если динамическое напряжение [приним на любом отрезке кривой] не нарушается, никакие изменения не примут форму правил. Если есть нарушения состояния и дисбаланс, то изменение окажется правилом».

Вы сможете понять этот постулат ещё лучше при детальном изучении в разделе 2 того, как меняются цМемы.

ПРИНЦИП 5:

при движении вверх и вниз по спирали цМемы проходят через уровни усложнённости

Пробуждение по спирали проходит от более простых форм к более усложнённым; от образа жизни, необходимого для решения одного набора проблем, к образу жизни, существенному для решений трудностей, соответствующих условиям жизни следующего этапа. Выживают те, кто «вписывается» в эти условия (в чём бы они ни состояли), и это не обязательно те, кто является более приспособленными физически, умственно или эмоционально.

Это не означает, что каждый человек или группа в социальной системе находится на одной и той же степени развития. По сути, многие из них будут упорствовать в поведении, не способствующем адаптации, действовать непродуманно, неконгруэнтно, преднамеренно разрушая шансы общества на выживание. Роберт Б. Эджертон, профессор антропологии и психологии в UCLA, очень чётко демонстрирует это в своей книге «Нездоровые общества: оспаривая миф примитивной гармонии» (*Sick Societies: Challenging the Myth of Primitive Harmony*). В частности, он замечает:

«Таким образом, адаптация может иногда происходить быстро в ответ на требования со стороны среды. Но эта адаптация не обязательно приводит и часто как раз не приводит к предсказуемым изменениям в практической деятельности в сфере экономики, а ещё реже изменения могут произойти в социальной организации или культуре. Ещё раз нужно подчеркнуть, что стремятся доминировать верования и практики, которые развились в ответ на более ранние и предположительно различные давления со стороны окружающей среды. Результатом может стать значительно менее эффективное использование потенциала среды» (стр. 194-195).

Тот факт, что некто обладает властью, ещё не предоставляет гарантии того, что его мышление способно справиться с более сложными вопросами, ожидающими в будущем. Часто справедливо обратное. Вполне справедлива фраза героя комикса по имени Пого: «Мы встречать врага, а он являться мы». Количество значимых переменных в условиях жизни часто бывает за пределами возможностей существующего набора цМемов руководителей.

Революции часто приводят к неспособности их лидеров исполнить свои обещания, так как в революционном процессе происходит разрушение ресурсов и личностей, способных исполнить ожидания «народа».

Пока не появятся или не активируются новые цМемы, всё будет находиться в стагнации и, скорее всего, понемногу разрушаться. В разделе 2 мы более подробно поговорим о том, как избежать подобных ситуаций.

Поймите, что применимость того или иного цМема зависит от глубины перспективы. Вы найдёте примеры этих «здоровых» и «незддоровых» характеристик для каждого цМема в разделе 3, об этом мы там будем говорить детально.

Учитывая, что на оценку того или иного события или действия влияет место, которое занимает оценивающий на спирали, нет ничего удивительного в том, что церкви раскальваются и распадаются, что суды становятся в тупик, что появляются и исчезают целые культуры и что человек, являясь борцом за свободу одних, является террористом для других. Как похлебка в сказке «Три медведя», усложнённость, которая «в самый раз» в одной зоне спирали, является «чересчур горячей» где-то в другом месте или «чересчур холодной» в третьем.

И хотя каждый новый цМем выстраивается на основе тех, которые были раньше, по мере добавления новых факторов усложнённости, модель появления цМема не идёт слепо по заранее определённому сценарию, механически и последовательно. Развившиеся на данный момент времени системы являются не чем иным, как мыслительным отражением процессов работы нашей психологической ДНК. Различные сегменты человеческой популяции, живущие на различных психологических уровнях, будут продвигаться вдоль спирали одновременно, каждая к своему уникальному будущему.

Пробуждение обладает собственным интеллектом или внутренней логикой (аналогичной логике строения морской раковины), вследствие чего

возникают различные системы цМемов. Вы можете начать обдумывать это, однако следует понять, что один из законов спиральной динамики состоит и том, что мы -люди - не всегда действуем рациональным образом. Многое из того, что мы делаем хорошего и плохого, для того чтобы помочь или мешать успешной адаптации к нашей окружающей обстановке, является чистой случайностью. Наш жизненный выбор часто определяется подбрасыванием монетки, результатом проб и ошибок или пристрелочными выстрелами. Тем не менее связи между *условиями жизни* и цМемами внутри нас определяют поток нашего будущего так же, как это делают последовательности аминокислот в ДНК.

Так как наш новый жизненный опыт и знания дополняемы, общее направление движения по спирали происходит в сторону роста усложнённости. По словам Чиксентмихайи, «сложные навыки вырабатываются вследствие сложных занятий... эволюция представляет собой историю комплексификации живой материи» (*Evolving Self*, стр. 170). В терминах спиральной динамики этот общий поток обладает четырьмя характеристиками:

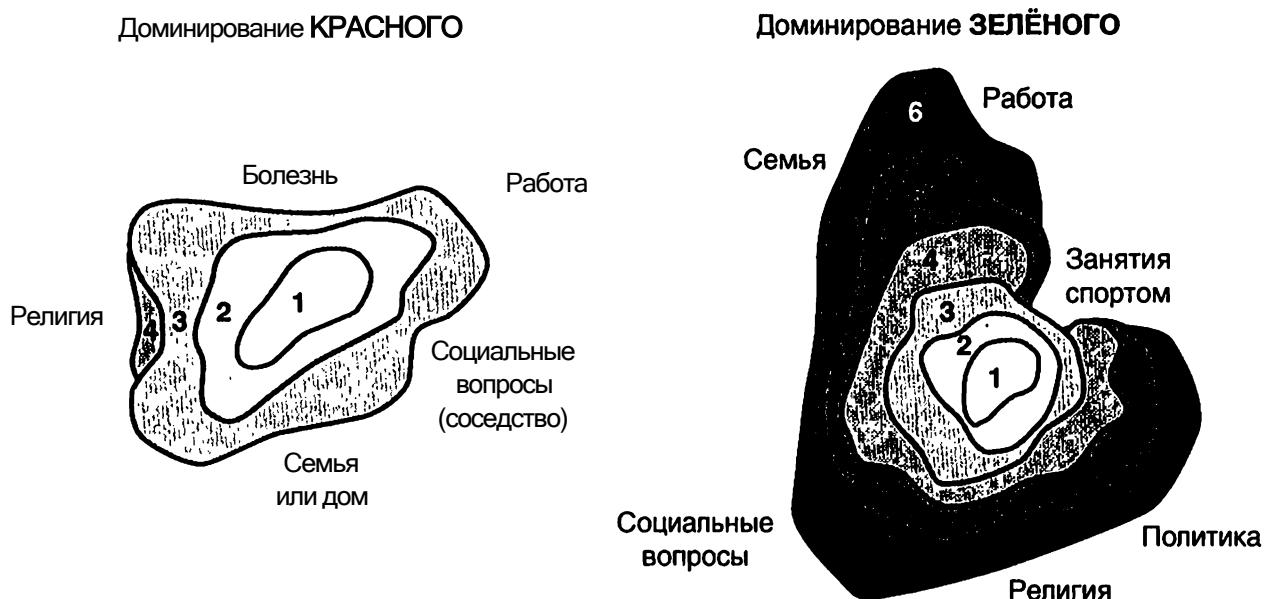
- *расширение психологического пространства* - в сторону более многогранной личности, разнообразия организационных форм и гораздо более сложной планеты;
- *расширение концептуального пространства* - в сторону более широкого видения, более широкого влияния и расширенных временных рамок;
- *постепенное увеличение альтернатив* - в сторону более широкого выбора из большего количества способов произвести то или иное действие;
- *постепенное увеличение степени свободы поведения* - в сторону увеличения количества возможностей относительно того, как жить, как выражать эмоции, как взаимодействовать с людьми.

Этот процесс очень напоминает эволюцию линейки процессоров компании Intel - от когда-то нашумевшего 8086 до 286, 386, 486 и 586, окрещённого «Пентиум» в надежде на ломку стереотипа и на то, что подобное название будет звучать более замысловато.

Принцип 6:

ЦМемы сосуществуют в нас, формируя личностные профили по типу луковицы

Если бы мы могли сделать поперечный разрез прозрачной человеческой спирали, то увидели бы асимметричный, напоминающий луковицу профиль цМемов. Должным образом пометив уровни, мы могли бы заметить сравнимую силу каждого цветного уровня для решения тех или иных вопросов. Так как цМемы представляют собой различные формы мышления, существующие *в нас*, а не типы *нас* самих как личностей, и так



как мы склонны размышлять о различных вещах - религии, семье, работе, спорте или политике, - это означает, что внутри нас могут уживаться различные образы мышления, способные комбинироваться различным образом по отношению к различным вопросам.

В данном примере два профиля показывают сравнительную силу и важность восьми основных цМемов у двух людей. Первый находится в КРАСНОЙ зоне, второй - скорее, в ЗЕЛЁНОЙ. Обратите внимание на то, что КРАСНЫЙ человек размышляет о религии в рамках СИНЕГО цМема, а также на то, насколько близок ФИОЛЕТОВЫЙ к поверхности в вопросах, связанных с семьёй и домом.

С другой стороны, ЗЕЛЁНЫЙ персонаж активирует КРАСНЫЙ при решении вопросов, связанных со спортом, и находится в чётких ОРАНЖЕВЫХ рамках в вопросах, связанных с бизнесом. Знакомясь с разделом 3, держите в памяти этот рисунок и постарайтесь подумать о своей собственной «луковице» цМемов. Спросите себя, какой из них владеет ситуацией, когда и почему. В разделе 2 мы обсудим, как сделать то же самое для компании, а в разделе 4 поговорим о том, как сделать это в масштабах всего общества.

Если бы вы могли посмотреть на более масштабную «луковицу» всего человечества, вы бы легко заметили, что миллионы людей одновременно находятся на различных уровнях спирали. Несмотря на то что человечество концентрируется ближе к середине спирали, благословения и проклятия пробуждающихся цМемов перемешиваются там и сям в глобальном кубике

Рубика. Действие практически всех систем, пусть и опосредованным образом, можно заметить, просматривая телевизионные программы новостей. Похоже, что в этом интерактивном мире, живущем в режиме реального времени, использующем сотовую связь, каждая проблема может быть представлена со всех сторон. В этих запутанных условиях для решения головоломок нам понадобятся как свежие мозги, так и мускульная концентрация. Многие из современных молодых людей испытывают беспокойство, потому что видят чудовищность экзистенциальных проблем, однако не представляют, где искать решения, которые, конечно, находятся внутри спирали.

Принцип 7:

ЦМемы формируют по всей спирали Группы шести (Tiers of Six).

В настоящий момент представляется, что цМемы наиболее счастливо живут в группах по шесть. Шесть систем первого уровня человеческой одиссеи двигались по нарастающей в сторону от нашей анималистической природы и продовольственных проблем. Представьте себе их в виде первой ступени ракеты, взлетающей вверх с невероятной силой. На языке Грейвза из книги *The Futurist*:

«С точки зрения существования человека, наш вид начал свой путь путём выражения самым простым образом тех тем, которые будут поглощать наше внимание в тысячах различных вариаций. На данном этапе развития истории социально эффективный и передовой представитель технологически развитых стран окончательно отшлифовывает первоначальные заявления в шестой теме существования и вновь начинает первую тему, однако уже на совершенно новом уровне и в более усложнённой вариации».

Если вы вспомните таблицу из Принципа 1, в которой мы нескольковольно разместили «Передний край мышления» всей истории развития человечества, то, возможно, вы остались в раздумьях о том, что же случилось в последние 30 лет. Что ж, теперь вы знаете. По всей видимости, в настоящее время происходит нечто, развивающее наше мышление и пробуждающее к жизни того, кого некоторые мечтательно называют «Homo lucens», или «человек просветлённый». Это отделение второй ступени человеческой ракеты, той, которая в своё время воспользовалась благами первой ступени и в свою очередь добавила нашей траектории изящности, точности настройки и чёткости. Её запуск рождает новую королевскую конницу и королевскую рать.

Множество мыслителей описывали важные аспекты первого порядка и даже предлагали возможные переходы. Помимо указанных в списке

Чиксентмихайи таких мыслителей, как Маслоу*, Кольберг**, Левинджер *** и Фаулер****, стоит добавить уважаемых О. Дж. Харvey (O. J. Harvey) и Жана Пиаже (Jean Piaget). Тем не менее, при всём уважении к этим и многим другим выдающимся исследователям, мы считаем, что лишь теория Грейвза представляет собой основу, способную связать воедино поток развития человека - от выживания через социализацию, актуализацию личности, которая заново открывает дух, - и импульсы, стоящие за этим процессом, - взаимодействие между *условиями жизни* и цМемами, создающее системы. Также мы считаем, что лишь теория Грейвза способна показать перспективы такой связи. Теория Грейвза предлагает бесконечную траекторию, направленную в будущее, которую среднестатистические Джо или Джоан смогут действительно применять в своей жизни уже завтра.

Траектория бесконечна, потому что человеческая спираль - это всего лишь начало. Мы находимся в середине перехода от первого порядка шести цМемов ко второму порядку развития спирали. Клэр У. Грейвз так описывает эту точку демаркации:

«После отягощения ограниченными животными потребностями, связанными с настоящей потребностью в пропитании [БЕЖЕВЫЙ], боязнью духов [ФИОЛЕТОВЫЙ] и хищных людей [КРАСНЫЙ], после страха нарушить установленный порядок [СИННИЙ], после страха, связанного с собственной жадностью [ОРАНЖЕВЫЙ], или страха социального неодобрения [ЗЕЛЁНЫЙ], внезапно человеческое сознание оказалось свободным. Теперь, когда вся его энергия свободна для когнитивной активизации, человек концентрируется на себе самом и собственном мире [ЖЁЛТЫЙ, БИРЮЗОВЫЙ и т.д.]».

Помимо заметного уменьшения страхов, другие значительные различия между первым и вторым порядком включают резкое увеличение концептуального пространства, уход от принуждения, способность к обучению

* Абрахам Маслоу - видный американский психолог, основатель гуманистической психологии. Широко известна иногда приписываемая Маслоу так называемая «*Пирамида Маслоу*» - диаграмма, иерархически представляющая человеческие потребности.

** Лоуренс Кольберг - американский психолог. По мнению Кольберга, нравственное развитие имеет три последовательных уровня, каждый из которых включает две чётко выраженные стадии. На протяжении этих шести стадий происходит прогрессивное изменение оснований морального рассуждения. На ранних стадиях суждение выносится с опорой на некие внешние силы - ожидаемое вознаграждение или наказание. На самых последних, высших стадиях суждение уже основывается на личном, внутреннем моральном кодексе и практически не поддается влиянию других людей или общественным ожиданиям.

*** Джейн Левинджер - американский психолог, исследовавшая вопросы развития, разработала теорию личности, в которой подчеркиваются постепенные интернализация социальных норм и созревание осознанности личных решений.

**** Доктор Джеймс Фаулер III - профессор теологии и развития человека в Университете Эмори. Он является министром Объединенной методической церкви и более всего известен по книге «Стадии веры», опубликованной в 1981 году, в которой он предпринял попытку исследовать процесс развития человека по отношению к вере. Работа Фаулера по линии духовного развития находится в одном ряду со стадиями когнитивного развития Жана Пиаже и стадиями морального развития Лоуренса Кольберга.

Восходящая спираль цМемов

ОПИСАНИЕ	ЦВЕТ	ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
----------	------	-------------------

Второй порядок

Холистический-глобальный



Жизнь и гармония

Интегративный-экологический



Гибкость и естественное движение

Первый порядок

Чувствительный-гуманистический



Равенство и общность

Стратегический-материалистический



Автономия и манипуляция

Целенаправленный-праведный



Значение и порядок

Сильный-импульсивный



Доминирование и сила

Магический-мистический



Безопасность

Инстинктивный



Психосоциальные ДНК - мемы (передаваемые от разума к разуму)

Биологические ДНК - гены (передаются через генофонд)

- Тип темперамента
- Основы интеллекта
- Стиль мышления
- Форма тела и её изменения
- Предрасположенность к заболеваниям
- Расовые характеристики

Биологическая основа - подвергается влиянию окружающей среды, питания, опыта и времени.
Генные структуры исчезают через 3-4 поколения.

многому из многих источников, а также тенденцию к достижению значительно большего за счёт меньшей энергии или меньшего количества ресурсов.

Тем не менее, предупреждает Грейвз, наши открытия в ходе этого процесса не обязательно будут приятными. И хотя каждый шаг по возрастающей внутри спирали решает некоторые проблемы нашего существования, он в то же самое время создаёт вместо них другие - осадок от успешной жизни. В наши дни многие люди чувствуют усталость, потому что за время жизни они уже испытали три или четыре болезненные трансформации. Некоторые из них рано сталкиваются с СИНИМ (сила правды) и отдаются правому делу как преданные последователи. Однако затем прагматизм ОРАНЖЕВОГО (соперничество) изменяет точку их зрения на индивидуалистичную, материалистическую и направленную на достижение финансовых целей. «Пусть ради будущего жертвуют собой другие, но не я», - говорят они. Затем, по мере того, как мир материального благосостояния начинает давать сбой, испуганные бэби-бумеры, старея, начинают заниматься самосозерцанием через тонированный ЗЕЛЁНЫЙ кристалл. «Неужели это всё, что есть?» - задаются они вопросом. «Брат, да там даже меньше, чем ты думаешь», - отвечает поколение Х, вежливое, но разгневанное и со всём большим доминирующим КРАСНЫМ по всему миру.

В то же самое время как эгоцентрические КРАСНЫЕ драконы и ФИОЛЕТОВЫЕ демоны продолжают преследовать нас и забирать нашу энергию на одном конце спирали, люди на другом её конце точно так же недоумевают и точно так же находятся в поисках способа существования, предлагающего самоуважение и тесное взаимодействие с другими в сложном мире. Когда мы обдумываем шаг из первого порядка во второй, нам нужно хорошенько разобраться с нашими мыслями и чувствами.

ЖЁЛТЫЙ уровень, первый уровень бытия (а не простого существования), начинает второй порядок цМемов, который повторяет шесть основных тем нашей истории. ЖЁЛТЫЙ - это обеспечение выживания (но на этот раз в рамках глобальной деревни, переполненной информацией и высокомобильной). Восьмая (БИРЮЗОВАЯ) система является повторением второй темы, но порядок величин гораздо выше - мегаплемена, мегатренды и мегашок, - она богата всем тем, что случилось в первом порядке. Если этот любопытный аспект нашей теории «шесть на шесть» сохранит свою актуальность, то девятый этап (КОРАЛЛОВЫЙ) будет представлять собой вариацию третьего КРАСНОГО уровня. Это имеет чрезвычайно важное значение для геополитики, рынков и всех нас как человеческих существ. Раш Дозье (Rush Dozier) называет это скачком в «эру размышлений», в которой биологическая эволюция может быть заменена биотехнологиями. Он заключает: «Опыт, позволивший науке понять суть квантовой

структуры вещества и генетического кода жизни, начинает вникать в суть синаптического кода мышления» (*Codes of Evolution*, Crown Publishers, New York, 1992, стр. 264). А некоторые люди ещё удивляются, почему спираль становится всё более сложной.

Финальный комментарий: вопрос кодификации

Сам Грейвз использовал для обозначения уровней Существования пары букв. Первая половина алфавита (А, В, С и далее) обозначала определённые условия жизни в той или иной среде, а вторая половина (Н, О, Р и далее) обозначала пробудившиеся в нашем мышлении способности. Таким образом, первая система цМемов обладала бы достаточно сложным обозначением А-Н, за которым следовало В-О и так далее (приведённая в разделе 4 иллюстрация развития психосоциальных систем, созданная Грейвзом, показывает, каким образом появились эти обозначения). Некоторые из наших коллег используют цифры, хотя нам кажется, что это «мухлёж» - многим людям подспудно кажется, что более крупное число по своей сути превосходит меньшее. Когда речь заходит о цМемах, основными понятиями должны стать целесообразность и сравнение, а не позиция в иерархии.

В середине 1970-х годов мы создали для цМемов цветовую систему кодов и используем её для простоты. Преимущество цветов заключается в том, что невозможно однозначно сказать, что СИНИЙ чем-то лучше или хуже КРАСНОГО. Они различны; действие одного из них будет вполне уместно для моментов, в которые действие другого может привести к ожесточённым столкновениям. Мы хотели бы ещё раз перечислить цвета цМемов и дать вам небольшую подсказку для запоминания:

1. БЕЖЕВЫЙ А-Н (цвет саванны),
2. ФИОЛЕТОВЫЙ В-0 (королевский цвет вождей племён и монархов),
3. КРАСНЫЙ С-Р («огонь в глазах» и эмоции горячей крови),
4. СИНИЙ D-Q (небо, небеса, истинные и преданные сторонники*),
5. ОРАНЖЕВЫЙ Е-Р (излучение энергии стали в плавильных печах),
6. ЗЕЛЁНЫЙ F-S (леса, экологическое сознание, «зелёная» политика),
7. ЖЁЛТЫЙ G-T (солнечная энергия и альтернативные технологии),
8. БИРЮЗОВЫЙ Н-У (цвет океанов и Земли, если смотреть из космоса),

* В оригинале приведено выражение «true (blue) believers», основанное на идиоме «true blue», обозначающей ревностных сторонников и буквально переводящейся как «истинно синие».

9. КОРАЛЛОВЫЙ I-V (жизнь в глубинах моря).

Обозначение этапов входа, пика и выхода связывается с использованием строчных или прописных букв. Для обозначения пика используются только прописные буквы и одиночный цвет, например ЗЕЛЁНЫЙ. Так как цМем на этапе входа содержит в себе элемент предшествовавших цМемов, мы обозначаем этап как оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ. Этап выхода обозначается как ЗЕЛЁНЫЙ/жёлтый, так как на этом этапе начинают понемногу проявляться новые, более комплексные проблемы, чуть опережая своего сильного предшественника. Когда в процесс вовлекается более одного цМема - а чаще всего так и происходит, - мы перечисляем их в порядке относительной важности влияния в той или иной ситуации: например, СИНИЙ-КРАСНЫЙ или фиолетовый/КРАСНЫЙ-ОРАНЖЕВЫЙ. Применяя спиральную динамику, используйте любые символы, которые наилучшим образом подходят для вас.

Лексикон цМемов

ЗЛОБНОСТЬ цМема - условие, напоминающее вирус, при котором цМем выходит из-под контроля.

цМемы-НАПАРНИКИ - два или несколько цМемов, существующих и иногда обладающих возможностью для синергии при определённых **условиях жизни**. (Например, цМем индивидуальности/элитарности, которому соответствует тёплый цвет, существует и выстраивает синергию с общественным/коллективным цМемом, которому соответствует холодный цвет).

МИГРАЦИЯ цМемов - паттерн движения цМемов по планете, в ходе которого они распространяются через образование, эмиграцию, туризм, смену экономических систем, развлечения и средства массовой информации.

ЛАНДШАФТ цМема (*горизонтальный*) - распределение цМемов по различным социальным и географическим участкам, таким как семьи, компании, сообщества, регионы и общества в целом.

СМЕЩЕНИЕ цМема - когда один цМем вытесняет другого выше или ниже по спирали для того, чтобы стать доминантным.

НАБОР цМемов (*вертикальный*) - определённые цМемы, действующие внутри человека, организации или общества, формирующие иерархию приоритетов, организованных в зависимости от определённых проблем и обстоятельств.

ЗОНА цМема - участок, в котором определённый цМем(ы) явным образом доминирует в определённый момент времени вследствие определённых **условий жизни**.

РАЗДЕЛ ВТОРОЙ

Динамика цМемов спирали

В этом разделе анализируется динамика цМемов спирали. Он начинается с рассмотрения принципов изменения цМема. Далее, мы встречаем Мастера спирали и приступаем к созданию набора инструментов для лидерства и организации с учётом цМемов. В итоге вы узнаете о спиральном выравнивании для приведения систем в порядок и о спиральной интеграции для их эффективной работы.

Изменение и спираль



Всё течёт, всё меняется

.....
Гераклит.



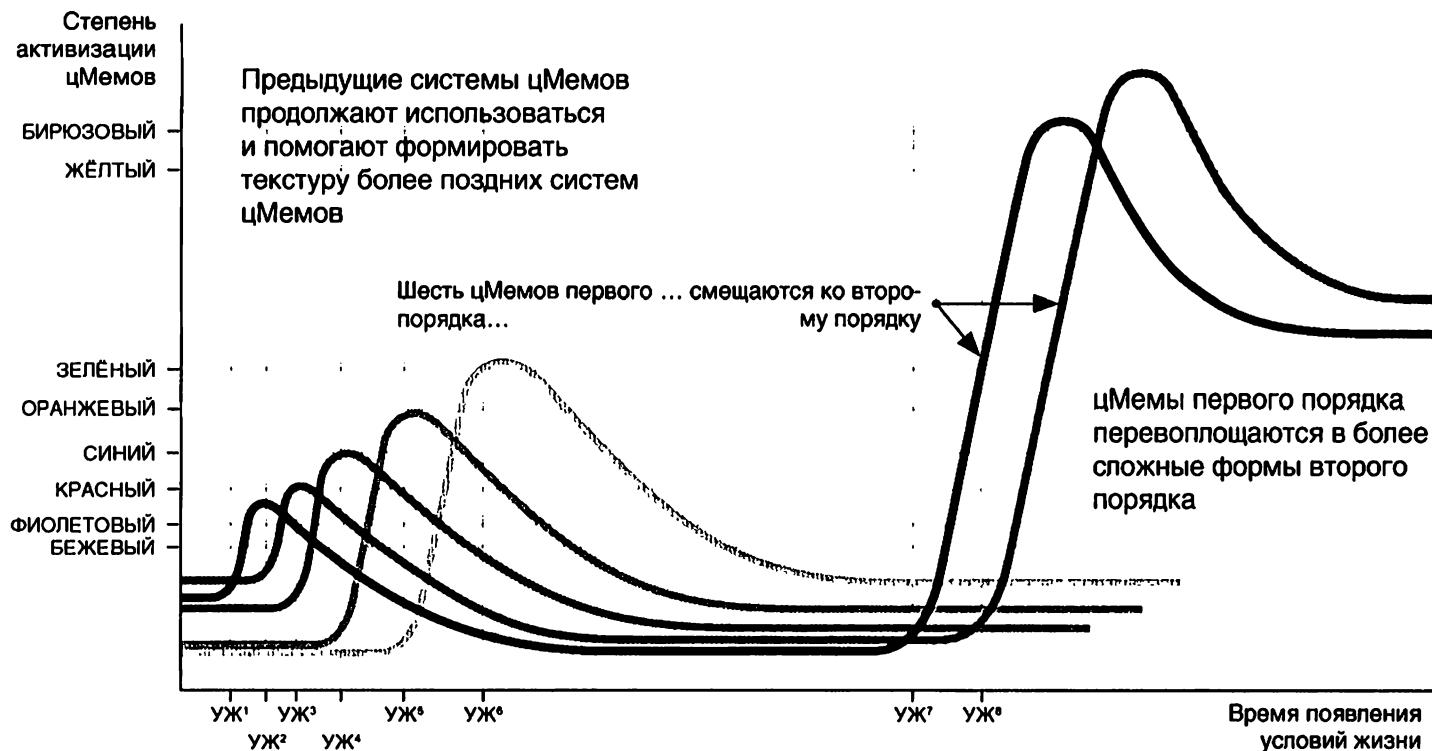
Бывший конгрессмен Барбара Джордан из Техаса подняла вопрос об изменениях в своём выступлении на Национальном съезде демократической партии 1992 года в Нью-Йорке, сказав: «Да, это время для перемен. Но я спрашиваю: изменение от чего к чему?» И она повторила, сделав ударение для усиления эффекта: «Изменение *от чего*, *к чему*?!»

Больше, чем о чём-либо другом, современные гуру от бизнеса и политики говорят о переменах. Этот интерес оправдан. Настоящее время - это эра переходов. Словом «изменение» бойко разбрасываются направо и налево, и повсюду программы «управления изменениями», как правило, дорогостоящие. Почему так много книг об изменениях в конечном итоге пылятся на полках руководителей компаний и агентов изменений? Почему так много усилий, направленных на перемены, проваливаются, несмотря на очень хорошие намерения?

Центральной темой «Спиральной динамики» является то, что наши мучения от последствий эффекта Шалтая-Болтая происходят из-за непонимания ключевых механизмов, в первую очередь влияющих на человеческую динамику. Это особенно верно, когда речь идёт об облегчении преобразования корпоративной культуры или о рассмотрении важнейших вопросов, связанных с расовыми различиями, преступностью, образованием, социальным неравенством и крупномасштабными системами в переходном состоянии. В нашу общую защиту, как укротителей Шалтаев-Болтаев, мы можем сказать, что делали всё лучшее из того, на что способны.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются современные лидеры, являются результатами противостояний, неудач, перегрузок, тупиков, заторов и поверхностных решений, которые вытекают из школ авторитарности, бихевиоризма и системного мышления. Конечно - бывают ситуации, когда простые манипуляции методом кнута и пряника могут изменить поведение, особенно в краткосрочной перспективе. В последнее время внимание сосредоточено на общесистемном подходе, представленном в работе

ВОЛНООБРАЗНОЕ РАЗВИТИЕ цМемов



группы Питера Сенге*, который внёс значительный вклад в успех многих организаций. Тем не менее все эти три подхода не учитывают глубин человеческой мотивации, которые остаются скрытыми и трудноразличимыми. Они не докапываются до самых глубоких факторов изменения, эволюционных цМемов.

- Конкретные действия, поведение и привязанности - *метод кнута и пряника может сработать.*
- Концепты, системы, верования и схемы - *программы, влияющие на системы или верования, могут сработать.*
- Основные понятия (цМемы) - *изменение образа мышления естественным образом повлияет на мысли людей и их поведение.*

Учёные изучают возможности изменения комбинаций более 100 ООО генов в наших биологических ДНК. Их интересует способствование оздоровлению тела и долголетию. Мы стараемся описать, как влиять на возникновение и проявление восьми основных цМемов, чья последовательность в наших психологических ДНК существует в настоящее время, с целью увеличить ваши шансы для развития здоровых умов, организаций, общин и сообществ.

* Peter M. Senge - старший преподаватель Школы управления Слоуна в Массачусетском технологическом институте и основатель Общества организационного обучения (SoL). Сенге широко известен в мире как один из наиболее оригинальных мыслителей в области менеджмента и лидерства и получил признание как теоретик процессов модернизации и реформирования управления.

ЦМемные стратегии изменения

С изменением цМемов меняются ход мыслей и образ жизни людей, поскольку внутренние ценности лежат в основе и того, и другого. Попытки изменить то, как люди думают и что они делают, игнорируя при этом роль цМемов, являются наивными и неэффективными. Когда изменения жизненных приоритетов и коррекция определённого поведения действительно важны, следует обратить внимание на соответствующий цМем и работать над проблемой в его рамках.

Дискуссия об изменениях непосредственно затрагивает цМемы путём ответов на следующие важные вопросы:

1. Как и при каких условиях появляются и становятся общедоступными новые цМемы?
2. Как увеличить или уменьшить влияние конкретных цМемов на убеждения и поведение в определённых ситуациях?
3. Почему некоторые цМемы изменяются под влиянием, тогда как другие сопротивляются любой попытке изменений?
4. Как можно распознать, понять, а в некоторых случаях и повлиять на процесс естественного цМемного изменения и перехода?
5. Как различные цМемы на спирали влияют один на другой, особенно когда глубокие изменения происходят в нескольких из них одновременно?

Эти и другие вопросы, связанные с изменениями, можно рассматривать, перефразируя основной вопрос Барбары Джордан следующим образом: «Изменение от каких цМемов к каким цМемам?» Практические решения многих наших социальных проблем и конфликтов вытекают из ответа на этот вопрос. Обратите, однако, внимание на вот какое предостережение. Разуму, находящемуся под исключительным контролем КРАСНОГО, СИНЕГО, ОРАНЖЕВОГО или ЗЕЛЁНОГО цМема, возможно, будет трудно согласиться с предположениями этого подхода к динамике изменений, поскольку каждый из цМемов первого яруса уверен, что у него уже есть ответ.

Тем не менее спиральная динамика основывается на следующих ракурсах в отношении цМемов:

- ШЕСТЬ необходимых условий для изменения цМема.
- ПЯТЬ ступеней на пути перехода от одного цМема к другому.
- СЕМЬ вариаций степени изменения.

Принципы спирального изменения

Сpirаль лучше всего рассматривать как кино, а не как фотографию (в отличие от многих квадрантных моделей и типологий личности). С точки зрения спиральной динамики, изменение неизбежно, поскольку меняются и условия жизни, и человеческие возможности. Изменение в любом аспекте может пробудить новые цМемы, так как они способны лучше объяснить и обладают большими степенями свободы для действий во всём более усложняющейся среде. Однако, как любил говорить Грейвз: «Изменение - это не правило; отсутствие изменений - это не правило». Нет никаких гарантий.

В культурах первого мира активно используются несколько технологий для изменения. СИНЯЯ школа опирается на доктрину, мандаты от властей и возрождение традиционных обычаев, хотя для преодоления препятствий она иногда прибегает к КРАСНОЙ силе. Поведенческая школа пытается добиться изменения через ОРАНЖЕВУЮ манипуляцию методом кнута и пряника, тактику, которая не работает с ЖЁЛТЫМИ и может вызвать выработку антител у ЗЕЛЁНЫХ. Ни один из этих подходов к изменению не работает для всей спирали. Всегда помните: то, что является уместным и «следующим» для вас и вашего мышления, будет недостижимым для одних и примитивным для других.

Каждый ключевой цМем на спирали имеет характеристики, которые в свою очередь диктуют стратегии, необходимые для того, чтобы подавить или смягчить цМем, проверить его, переосмыслить его, или изменить его позицию и содержимое. На ФИОЛЕТОВОМ уменьшается страх, ослабляются связи и проявляется это; на КРАСНОМ пересматривается личная сила и нужда в структурированной дисциплине; на СИНEM проявляется жажда независимости, отсутствие цели или парализующее чувство вины; на ОРАНЖЕВОМ - потребность в важности, пожертвовании и положительных достижениях; на ЗЕЛЁНОМ, чувство отчуждённости от группы и внутреннего раздора; на ЖЁЛТОМ, ощущение знания великих вопросов, но необходимость скоординированных действий по реализации ответов. Поскольку спираль представляет собой сложную систему жизни, изменение в одном цМеме изменяет все остальные. Льюис Томас*, известный за его вклад в *The New England Journal of Medicine***, предупреждал в «*Исчезающих видах*»***:

«Внесение хорошо продуманных изменений в живые системы является опасным занятием. Исправление одной части, в одном месте, скорее всего

* Lewis Thomas - врач, поэт, эпимолог, эссеист, декан факультетов медицины двух университетов и исследователь.

** Старейший медицинский журнал мира, публикуется Массачусетской медицинской ассоциацией.

*** Последняя книга Льюиса Томаса, вышедшая в 1992 году.

приведёт к новым и худшим патологиям в другой части, в другом месте. Самое опасное - это начинать исправления, не признавая существования системы...»

И когда человек производит изменения, ремонтируя старые системы, усиливая одни или даже пробуждая другие, общий социальный атом будет нарушен. Неудивительно, что скачкам вперёд зачастую предшествуют отчаянные регрессивные шаги назад. Многие корпоративные тренеры забывают, что изменения на работе также влияют на домашнюю жизнь людей. Томас прав, человеческие системы стремительно взаимодействуют.

Хотя нет чёткой корреляции между цМемами и темпераментом, холодные цвета, как правило, более авторитарные; тёплые цвета более гибкие. СИНИЙ и ЗЕЛЁНЫЙ самые непреклонные. Догматизма больше всего в СИНЕМ и меньше всего в ЖЁЛТОМ. Вина появляется в СИНЕМ, исчезает в ОРАНЖЕВОМ, опять вслыхивает в ЗЕЛЁНОМ, совсем пропадает в ЖЁЛТОМ. Требования свободы «Не окружайте меня забором!» громче всего в КРАСНОМ, смягчаются в поиск автономии в ОРАНЖЕВОМ, и становятся бесстрастным индивидуализмом без изоляции в ЖЁЛТОМ.

Страдания и наслаждения БЕЖЕВОГО базируются на биологическом удовлетворении, ФИОЛЕТОВЫЙ живёт со страхом и суевериями, КРАСНЫЙ охвачен гневом и избегает позора, СИНИЙ придавлен извечным чувством вины, ОРАНЖЕВЫЙ с маниакальным упорством стремится выиграть в этой жизни, и ЗЕЛЁНЫЙ несёт большую ответственность за других и бремя чрезмерной заботы. Если у ЖЁЛТОГО и бывают эмоции, то они основаны на отношении к своей личной производительности и к отказу систем функционировать, как положено. У БИРЮЗОВОГО возрождаются виешнеориентированная духовность и дзеноподобные эмоции, вызванные освобождением сознания, а не групповыми церемониями. Имейте в виду эти отличия, и вы сможете избежать многих провалов при личностном изменении.

Шесть условий для изменения цМема

Эти шесть условий применимы для всей спирали. То, какие из них удовлетворены и в какой степени, устанавливает ограничения для семи вариаций, которые завершают эту главу. Вы всегда должны оценивать все условия, прежде чем пытаться вызывать изменения. Если пропустить одно, то шансы на закрепление изменения незначительны. Если пропустить больше одного, то вы в лучшем случае будете крутить колёса вхолостую, в худшем - вызовете серию серьёзных регрессий.

С другой стороны - помоги организации понять, какие условия не удовлетворены и как их удовлетворить, а потом наблюдай за прорывом, как только все шесть условий удовлетворены.

УСЛОВИЕ 1 - ПОТЕНЦИАЛ...

...индивидуального или коллективного мозгового синдиката. Не все люди одинаково открыты изменениям, способны и готовы измениться. Вы можете знать некоторых людей, личность которых претерпела коренные изменения по сравнению с тем, кем они были 5 или 10 лет назад. Но скорее всего вы знаете гораздо больше тех, кто хочет измениться и говорит об этом, но так и не меняется. В каждой общине есть закостенелые старожилы. Иногда их называют «Пещерными людьми» («Граждане, которые всегда против»)*, они не меняются десятилетиями, неся флаг мировоззрения, которое служило им верой и правдой и в котором они никогда не сомневались.

Обычно человек живёт в *потенциально* открытой системе потребностей, ценностей и устремлений. Однако мы, как правило, стабилизуемся в состоянии, которое кажется закрытым, но позволяет нам действовать последовательно и уверенно. Как только мы попадаем в такое состояние, мы имеем тенденцию оставаться в этих зонах комфорта - «Я есть, что я ем», как сказал Моряк Попай**, - пока мощные силы не вызовут турбулентность. (В своей популярной видеосерии, Моррис Массей*** называет это «значительным эмоциональным событием». Джим Пэйн из Университета Миссисипи ссылается на «укол палкой с заострённым концом» как стимул к переменам. Другие названия - «удар по голове, чтобы привлечь ваше внимание», «звонок будильника» или «переломный момент».)

Изменение не гарантировано даже у того, кто обратит на это внимание, поскольку кроме прочего задействованы всё ещё загадочные процессы внутренней нервной системы. Мы не сделаны из одного и того же теста, хотя никто и не понимает, в чём причина различий и как их легко распознавать. Таким образом, перед тем как пытаться инициировать трансформацию, вы должны сначала оценить способность человека или группы измениться в запланированном направлении. Часто это условие по типу «пан или пропал». У вас будут с этим трудности, если ваш собственный образ мышления вытекает либо из традиционной бихевиористской (вначале нужно очистить мозг, чтобы он стал как пустой сосуд) или гуманистической (все рождаются с одинаковым потенциалом) предпосылок.

* В оригинале игра слов: CAVE people (Citizens Against Virtually Everything).

** Popeye the Sailor - вымышленный герой комиксов и мультфильмов.

*** Morris Massey - продюсер видеотренингов для саморазвития, автор и популяризатор идеи о трёх возрастах и соответствующих им ценностях.

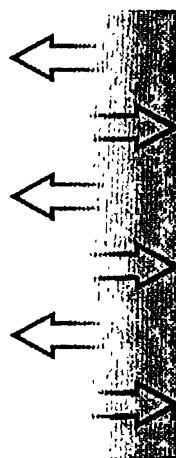
В обоих этих случаях остерегайтесь совершить ту же ошибку, что и 99% агентов изменений - применять методы изменения, которые работают на вас, к вашим клиентам. Вместо этого пройдите сквозь зеркало и попробуйте использовать спираль.

Оценка потенциала для трансформации: ОАЗ-статус

Грейвз, экспериментируя как с бизнесами, так и проводя клинические исследования, пришёл к выводу, что потенциал для трансформации людей может находиться в состоянии, соответствующем любой точке на прямой от **ОТКРЫТО** до **АРЕСТОВАНО** и до **ЗАКРЫТО** (ОАЗ). Чтобы трансформирующее вмешательство было эффективным, необходимо не только определить цМемы человека или группы, но и быть чувствительным к этим состояниям.

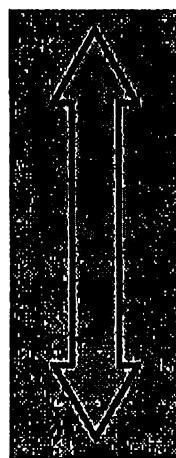
АРЕСТОВАНО

Движение к цМемам будущего заблокировано барьерами, но предыдущий способ существования всё ещё доступен



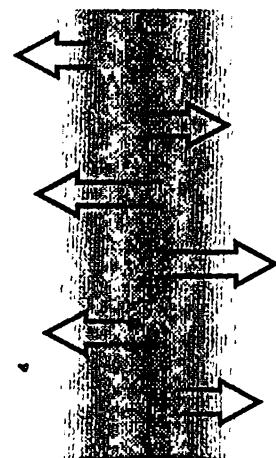
ЗАКРЫТО

Психологическая слепота не даёт человеку увидеть альтернативу ни в прошлом, ни в будущем бытии



ОТКРЫТО

Централизованы в системе цМемов, но могут свободно двигаться в любом направлении в зависимости от условий жизни



Если вы сможете определить ОАЗ-статус по заданной теме, вы узнаете вероятность общего изменения цМема, как изменить существующие позиции, степень целесообразных изменений, количество требующейся энергии и уровень стресса, который оно вызовет. При работе со взглядами и убеждениями прислушайтесь к советам из песни Кенни Роджерса «Игрок», «...[ты должен] знать, когда продолжать, когда пропустить и когда убежать». Такое предположение имеет важное значение для владения искусством изменений и избегания напрасной траты времени в безнадёжных спорах и проектах, обречённых с самого начала. Зачем зря тратить деньги, время, энергию и эмоции?

ОТКРЫТО: потенциал для более сложного уровня действий

- самая здоровая форма с наибольшими возможностями для приспособления
- история и способности, способствующие движению
- открытое состояние мышления изменяется вместе с изменениями условий/реальности
- эффективно справляется с барьерами
- не имеет такой же чёткой картинки уровня, как ЗАКРЫТОЕ

АРЕСТОВАНО: замкнуто барьерами в себе/ситуации

- возможность трансформации, только если барьеры преодолены
- может не хватать интроспекции, объясняющей, что происходит
- потребуется создание более сильного диссонанса, чтобы запустилось изменение
- придумывает «отмазки» и рационализирует *статус quo*

ЗАКРЫТО: заблокировано биopsихологическими возможностями

- может не хватать неврологической оснастки или требуемой понятливости
- прошлые травмы могли вызвать закрытие
- неспособность распознать барьеры, и тем более их преодолеть
- боится перемен и стремится оставаться на месте во что бы то ни стало

Если вы сможете определить ОАЗ-статус индивида или цМемный профиль организации, вы сможете предсказать вероятность смещения и что необходимо будет сделать, чтобы его облегчить. Чем более ОТКРЫТЫ цМемные системы, тем лучше они способны реагировать на изменения в среде. Чем более ЗАКРЫТЫ, тем больше стресс, необходимый для того, чтобы справляться с изменениями, тем выше сопротивление, тем сильнее отрицание того, что вообще происходит что-либо существенное. Если вы давите на ЗАКРЫТУЮ систему, знайте, что вас ждут реальные проблемы, поскольку она будет противодействовать.

Состояние ОТКРЫТО: готовность принять новые способы существования

Находясь в ОТКРЫТОМ состоянии, мы функционируем так, чтобы устраниć ограничения и позволить себе обойти или пройти сквозь препятствия на пути перемен. Мы работаем над тем, чтобы изменить неблагоприятные обстоятельства и пересмотреть условия, которые являются препятствиями, будь то в себе или в *среде*. Пока имеется достаточный запас

ОТКРЫТОЕ мышление стремится к устранению препятствий, чтобы индивидуальные различия могли проявляться без замыкания в привычных шаблонах или непроверенных предположениях.

ОТКРЫТОЕ мышление предполагает, что изменения неизбежны, и проявляет значительную упругость, не всегда присоединяясь к повальному увлечению.

ОТКРЫТОЕ мышление признаёт роль, которую играют внешние условия в том, будет ли изменение лёгким или трудным для людей.

ОТКРЫТОЕ мышление часто проявляется в способности индивидуума привлечь к участию ряда подсистем спирали - от празднующих в этнических фестивалях ФИОЛЕТОВЫХ, до созерцающих в День Земли* БИРЮЗОВЫХ.

ОТКРЫТОЕ мышление, как правило, выделяется хорошими навыками слушания, непредвзятым подходом к жизни, терпимостью к различиям, а также отсутствием закрытого мышления.

энергии, здоровый человек меняется, когда изменения в *условиях жизни* (УЖ) требуют использования других способов приспособления. Происходит перестройка цМема в соответствии с обстоятельствами. Такие термины, как «плыть по течению», «решать проблемы по мере их поступления», «рассматривать все варианты» или «разбираться в самом себе» предполагают ОТКРЫТОСТЬ.

Когда мы ОТКРЫТИ, вопросы переосмысливаются, предпосылки пересматриваются, и принимаются совершенно новые данности. ОТКРЫТОЕ состояние следует рассматривать в связи с конкретным вопросом, не обязательно как глобальный стиль жизни. Человек может быть ОТКРЫТ для бизнеса, АРЕСТОВАН в семейных отношениях; и ЗАКРЫТ, чтобы даже подумать о религии.

*

Состояние АРЕСТОВАНО: нежелание раскачивать лодку

В состоянии АРЕСТОВАНО человек старается жить в рамках, продиктованных жизнью, примирившись со статус-кво. Как музыкально советовала Дорис Дэй, «Que Sera, Sera». («Что будет, то будет»). Цель здесь - добиться максимального результата от того, что есть, делать всё, от себя зависящее, в сложившихся обстоятельствах, адаптируясь к существующим условиям жизни. Барьеры могут быть немного развинуты, но базовые установки остаются неизменными. Трансформационные усилия направлены на очистку, шлифовку и работу по типу «больше и лучше». (Мы будем называть это изменением первой вариации.) Хотя человек по-прежнему имеет

* Изначально День Земли празднуется во многих странах в день весеннего равноденствия, чтобы отметить момент, когда начинается весна (в Северном полушарии) или осень (в Южном). ООН празднует День Земли обычно 20-21 марта.

доступ к ранним цМемам, здесь почти нет продвижения по спирали в сторону более сложных систем.

Другие общие для АРЕСТОВАННЫХ темы: примиряться с тем, что есть, восстанавливать равновесие в собственном неустойчивом мире, жить по принятым в обществе правилам и находить свою нишу в жизни. Люди говорят об изменении «со следующего понедельника». АРЕСТОВАННОСТЬ является общей для большинства из нас, разве что зазвенят громкие колокола тревоги или если мы будем намеренно оставаться ОТКРЫТЫМИ.

Новые условия жизни ведут к тревоге и неуверенности, когда мы АРЕСТОВАНЫ. Наши убеждения могут слегка прогнуться, но, как пластиковая чашка, они быстро треснут. Как Горбачёв и другие представители его поколения, президент Буш был АРЕСТОВАН в СИНЕМ/ОРАНЖЕВОМ во время своей предвыборной кампании 1992 года. Настойчивая критика, что «он просто не понимает», была очевидным доказательством. Когда мы АРЕСТОВАНЫ, мы можем предчувствовать трудности, но думать, что ничего сделать нельзя, поскольку «так устроен мир» и «невозможно бороться с властями». Эта неспособность адаптироваться и изменить положение вещей приводит к разочарованию, отрицанию, гневу, возмущению и главной болезни нашего времени - стрессу.

АРЕСТОВАННОЕ мышление приучает жить в пределах барьеров и приспосабливаться к ним как можно лучше.

АРЕСТОВАННОЕ мышление приводит к чрезмерному стрессу, желудочно-кишечным расстройствам, пассивно-агрессивному поведению и другим формам личной и социальной фрустрации.

АРЕСТОВАННО-мыслящие отвергают трансформационные модели изменений и вместо этого сосредотачиваются на ремонтных работах в границах того, что проверено опытом.

Состояние ЗАКРЫТО: лучше не будет

В состоянии ОТКРЫТО можно размышлять как о только появляющихся цМемах, так и, когда уместно, переоценивать предыдущие системы. ОТКРЫТУЮ спираль можно сравнить с автоматической трансмиссией, контролируемой компьютером. АРЕСТОВАННУЮ - со стандартной: у нас есть несколько фиксированных скоростей, которые мы можем переключать в зависимости от условий. ЗАКРЫТО только включает или выключает; мышлению не хватает гибкости даже представить себе альтернативы, оно вместо этого замыкается, ощетинивается и берёт от мира только то, что вписывается в рамки ценностей и убеждений, которые оно защищает.

Мыслящие в ЗАКРЫТОМ состоянии часто демонстрируют свой цМем в своём пике, закрывая дверь и прошлым, и будущим цМемам на остальной части спирали. Неистовые фанатики, политические экстремисты, трудоголики, сердобольные социальные работники и отпетые преступники, как правило, ЗАКРЫТЫ.

Альтернативные точки зрения отклоняются и даже проклинаются и демонизируются. Они верят в то, что «Мой способ мышления является единственным, которым может думать рациональный человек». Те, кто находятся в других местах на спирали, им видятся как еретики, идиоты, отщепенцы,-преступники или дураки.

Если слишком сильно давить на ЗАКРЫТОГО человека, это может привести к истерикам, паническому или маниакальному поведению, приступам гнева и жестокости, попыткам самоубийства, тяжёлой депрессии или психотическим инцидентам. Их тесный мирок, если дать им достаточно времени, самоуничтожится, за исключением случаев, когда он поддерживается теми, кто разделяет патологию. Если вы живёте под одной крышей, берегитесь осколков.

ЗАКРЫТОСТЬ может проистекать из двух источников: внешние условия жизни, которые активируют цМемы, или личные гены и внутренняя «проводка». До сих пор не существует надёжных способов определить, какая динамика «запускает» ЗАКРЫТОЕ состояние. Если это жизненные или ситуативные триггеры, то ЗАКРЫТОСТЬ может быть приоткрыта. Человек может быть пленником жизненного опыта и сможет вырваться, как только оставившие ожоги воспоминания будут проработаны, а нездоровые инструкции будут заменены коитринструкциями в терапии. Увидев мир по-другому, такой человек сможет открыться.

Если же ЗАКРЫТОСТЬ заключена в биологической структуре человека, то она, скорее всего, не поддастся изменениям. У человека может быть ограниченная палитра, пригодная только для определённых цМемов, из-за биологических повреждений или недоразвитости. Если неврологическая оснастка, необходимая для сложных форм мышления, просто недоступна, человек будет ЗАКРЫТ. Пока не станет понятнее, как функционируют мозг и разум, в этих ситуациях почти ничего нельзя сделать.

В организациях коллективный мозговой синдикат может быть дефективным. Это часто особенно верно в случае старших руководителей (или лидеров профсоюзов), которые просто клонировали себя с коллег, которые видят мир так же, как и они.

Пока не вольётся «новая кровь» (дающая доступ к новым цМемам и альтернативным идеям), возможности действовать по-другому может просто не существовать и усилия по осуществлению изменений будут потрачены впустую или станут разрушительными.

Признаки ЗАКРЫТОГО мышления:

- НЕУМЕСТНОСТЬ - отсутствие адаптации к изменяющейся среде; каждая идея рассматривается в одном и том же цвете. Смех, гнев, разговорные темы абсолютно не к месту. Поведение кажется неуклюжим и неестественным.
- НЕНАСЫТНОСТЬ - ничего никогда не хватает. Желания человека никогда не удовлетворяются. ЗАКРЫТЫЙ индивидуум всегда требует большего и донимает вопросами: «Ты меня любишь?» Но ему никогда не бывает достаточно ответов «Да, я тебя люблю». Всегда остаются сомнения: «Скажи мне ещё раз, я тебе не верю».
- ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ - не существует другой позиции, нет другого образа жизни. Любое другое мнение сразу же отклоняется. Лишь немногие люди являются близкими; все остальные, даже слегка отдалённые, зачисляются в группу «они».
- НЕПЕРЕНОСИМОСТЬ ФРУСТРАЦИЙ - реакции на препятствия или заблокированность являются экстремальными, не соответствующими ситуации. Выходит из себя при возникновении даже незначительных трудностей. Под стрессом ЗАКРЫТЫЙ человек становится легко раздражительным. Возможны даже обмороки, физические недомогания или психологические расстройства. Вы должны ожидать внезапных или резких реакций (взрывов) на неожиданные стимулы.
- ПЕРЕВЫПОЛНЯЕТ ЗАДАНИЯ - компульсивный перфекционист. Человек, который постоянно проверяет и перепроверяет, чтобы убедиться, что это «правильно», «в соответствии с» или «как положено».
- СТРОИТ ОБОЛОЧКУ - избегает ознакомления с другими позициями или точками зрения. Прячет или уничтожает информацию, которая противоречит собственной позиции. Требует цензуры и контроля над мыслями. «Не путайте меня фактами, я уже сформировал мнение».

Резюмируя условие 1 важно отметить, что ум/мозг должен иметь потенциал для дальнейшего развития и расширения концептуального пространства. Это включает в себя ОТКРЫТОСТЬ (или, по крайней мере, корректируемую АРЕСТОВАННОСТЬ) и необходимую приспособляемость к новым условиям жизни. Вне зависимости от того, как часто вы пытаетесь протолкнуть изменения по спирали, ничего не получится, если отсутствует необходимое сырьё. Например, сталинские чистки затруднили демократию свободного рынка для нескольких поколений россиян, которые всё ещё зажаты между жестким контролем и предпринимательством. Существенные корпоративные преобразования обычно требуют новых умов «наверху», а не только тренинговых и развивающих вмешательств. И большинство человеческих существ обладают талантами - скрытыми возможностями, которые могут быть простимулированы, но они у всех разные. Таким образом, условиями для выполнения условия 1 являются:

- Мышление не ЗАКРЫТО, но ОТКРЫТО или, по крайней мере, АРЕСТОВАНО. Человек или группа не достигли предела имеющихся мощностей, независимо от причины, по которым этот потолок может существовать.

- Имеются необходимые способности для работы в более сложной *среде*. Они могут быть в рамках индивидуальной или совокупной базы знаний/навыков данной социальной системы. Теория множественного интеллекта Говарда Гарднера* включает семь таких навыков, которые следует рассматривать для спирального потенциала. Мы к ним вернёмся чуть позже.
- Человек, организация или общество свободны от ограничивающих патологий, невыясненных «утечек» и исторического багажа.

Условие 2 - РЕШЕНИЯ...

...текущих (и предыдущих) проблем существования. Не ожидайте трансформации на новые уровни, если всё ещё существуют серьёзные неразрешённые проблемы или угрозы на этом уровне. Здравомыслящие люди ставят приоритет задачам, концентрируя внимание на проблемах, соответствующих их уровню существования. Если вы выкрикнете угрозу «Гунны у ворог!» в ожидании, что появится более сложное мышление, не удивляйтесь, если вместо этого вырастут стены и человек или группа забаррикадируются в психологической крепости отрицания. Если даже вы восстановите предыдущие жизненные условия и возродите цМемы, откалиброванные для решений тех древних проблем, рост по спирали маловероятен и результатом скорее всего будет регрессия.

Вместо угроз нужно насыщать цМемы, которые являются активными. Огласите проблемы и решайте их на нынешнем уровне. Если стабильность является ключевым вопросом, нужно навести порядок. Если процветает коррупция чёрного рынка, наводните рынок товарами. Если страх уменьшает производительность, быстро озвучьте плохие новости, а затем увеличьте безопасность. Для выполнения условия 2, убедитесь, что:

- Проблемы цМема на данном уровне спирали должным образом решаются.
- Зона комфорта и относительное равновесие достигнуты.*
- Есть избыток энергии для изучения следующей, более сложной системы.

Условие 3 - ДИССОНАНС...

...в рассматриваемой системе цМемов. Трансформация не случится, пока что-нибудь не раскачет лодку. Турбулентность производится смещением собственного концептуального груза или волнами, возникшими в других местах и повлиявшими на систему, до сих пор находящуюся в стабильном состоянии. Индивидуумов волнуют проблемы в отношениях. Неожиданная обратная связь от корпоративных опросов мнений персонала встряхивает начальство. Уменьшение продаж, снижение

* Howard Gardner - американский психолог, специалист в области клинической психологии и нейропсychологии.

производительности труда и ухудшение качества настораживают производителей. Увеличение масштабов преступности, количества неблагополучных семей, разделение церквей и разочарование в политическом статус-кво будоражат общественность.

Зачастую задача консультантов, советников и родителей - это добавить диссонанса, чтобы люди «подняли зад» и начали действовать, пока всё существенно не ухудшилось. Если вы смотрели фильм «Музыкальный человек» Мередита Уилсона*, то вы вспомните, как профессор Гарольд Хилл всколыхнул Риверсити, штат Айова, со своей песней: «У вас неприятности, прямо здесь, в Риверсити...». Как и большинство слишком умных (ОРАНЖЕВЫХ) консультантов, его решение было таким, которое он только мог претворить в жизнь, а именно: (СИНИЯ) группа мальчиков с инструментами и вiformах, чтобы вытащить проблемных подростков из бильярдных салонов.

Какие факторы вызывают ощущение диссонанса?

- Осведомлённость об увеличивающемся разрыве между условиями жизни и существующими средствами для решения этих проблем.
- Достаточно турбулентности, чтобы создать ощущение, что «что-то не так», но не такой сильный хаос, что весь мир кажется разваливающимся.
- Полный провал старых решений для решения проблем новых условий жизни может стимулировать новое мышление, высвободить энергию и сделать доступным следующий цМем(ы) по спирали.

Условие 4 - БАРЬЕРЫ...

...для трансформации, *идентифицированные* и *преодолённые*. Барьеры могут сделать изменение трудновыполнимым, если не невозможным. Они должны быть признаны (хватит отрицаний) и идентифицированы (дать названия), а затем (а) ликвидированы, (б) обойдены, (в) нейтрализованы или (г) переделаны в нечто иное. Эти барьеры первым делом определяются как часть внешнего пространства и *условий жизни*, а потом удаляются из менталитета человека или группы.

Сперва, на этапе признания, препятствия, как правило, рассматриваютсѧ, как внешние: «Это их вина!», «Мы угнетены, и они заплатят!», «Если бы не вы (начальство, супруги, дети), я мог бы быть настоящим человеком!», «Чёртовы власти держат нас в подчинении». Как только барьеры конкретно определены, на втором этапе причины их эффективного препятствования отображаются в самом себе, а также во внешней среде. Самые большие препятствия зачастую являются таковыми, потому что мы их сами такими

* Meredith Wilson - американский композитор и флейтист, приобрёл известность своими опереттами и музыкальными ревю.

сделали. По аналогии с машиной креллов в классическом фильме «Запретная планета»*у наши мысли воплощаются в жизнь, и наша злость лишь делает их сильнее. Многие видные афроамериканцы недавно начали обсуждать избавление от этих монстров разума, а воссоединившиеся немцы начали интроспективный поиск причин отчуждения в их культуре.

- Барьеры, будь то исторические или текущие, должны быть идентифицированы и взяты на прицел. Очистите оба мира, внешний и внутренний.
- Риски, последствия и боль от устранения препятствий должны быть рассчитаны. Возможно,-будет необходимо сжечь мосты, чтобы заменить *ухудшающиеся* отношения *улучшающимися*. Не стоит тратить энергию на суицидальные бросания на баррикады или обречённые на неудачу попытки восстановить мифические «славные дни прошлых лет».
- Нужно выяснить предлоги и логические доводы тех, кто против преобразований. Потом задействовать нападающие стратегии и тактики по всему фронту, для уменьшения и устранения препятствий. Прежде чем начать перестройку, убедитесь, что у вас снова есть крепкий фундамент.

Условие 5 - ИНСАЙТ...

...в возможные причины проблем и жизнеспособные альтернативы их решений. Под «иисайтом» мы имеем в виду, что есть понимание того, (1) что пошло не так в предыдущей системе и почему, а также (2) какие ресурсы доступны сейчас для лучшего решения проблем. Пока у людей нет обоснования для понимания того, почему предыдущая система была принята вначале и почему она со временем перестала работать, не получится плавного перехода на следующий порядок. Иисайт позволяет держать старые проблемы в центре внимания и ясно видеть новые. Выполнение этого условия имеет центральное значение для последующих шагов в решении взрывоопасных расово/этнических проблем в Соединённых Штатах, Южной Африке, Европе и других странах. Немногие лидеры обладают спиральным иисайтом, потому что большинство по-прежнему концентрируются на том, как люди выглядят, а не на том, как они мыслят.

Для перехода к новой системе необходимы различные шаблоны и модели, а также пошаговый процесс для их осуществления. Эти альтернативные сценарии должны быть активными в коллективном сознании, прежде чем они могут быть приняты к рассмотрению. Слишком часто они тайно хранятся в умах нескольких элитных «планировщиков» или «лиц, принимающих решения». Людям нужны ментальные картины того, как перемены будут выглядеть в их собственных реальных *условиях жизни*, а не образы далёких звёзд Голливуда или примеры из методичек.

* *Forbidden Planet*, 1956, - один из общепризнанных шедевров американской кинофантастики 1950-х годов, оказавший определяющее влияние на развитие жанра.

Некоторые способы инициации изменений шаблонов и моделей:

- Глубже понять то, каким образом системы формируются, приходят в упадок и реформируются - в особенности, свои собственные. Люди должны принять как возможность самих изменений, так и средства, которые будут использоваться.
- Прекратить расточительные регрессивные углубления в устаревшие ответы из прошлого, которые просто не могут помочь в решении более сложных проблем настоящего.
- Рассмотреть дополнительные сценарии, свежие модели и примеры из подходящих источников. Изучить конкуренцию и конкретным образом продемонстрировать, как выглядят альтернативы.
- Быстро замечать появление новых *условий жизни* и цМемы, необходимые для достижения конгруэнтности. Корректировать с учётом конкретных условий.

УСЛОВИЕ 6 - КОНСОЛИДАЦИЯ...

...и Поддержка во время перехода. Как в притче о сеяtele*, семена изменений часто попадают в неглубокую или каменистую почву, занятую сорняками. При отсутствии благоприятной культуры новые цМемы едва прорастают и редко расцветают. Но даже если это происходит, новые ростки, как правило, отличаются как большей энергией, так и большей неуклюжестью. Захватывающие открытия всё ещё не выражены взрослым языком, и поэтому кажутся полусырыми и топорными. Слияние новых систем с уже существующими занимает какое-то время. Этот период структурной перестройки является неустойчивым и требует некоторой встряски. В конце концов, индивидуальный мозг переподключает себя, а корпоративный мозговой синдикат делает новые связи.

Когда происходит существенное изменение, можно ожидать период замешательства, фальстартов, задержек на обучение и неуклюжих ассоцииаций. Те, кто трансформируются, - как отдельные индивидуумы, так и организаций - могут быть наказаны теми, кто не понимает, что происходит, и оказаться за бортом, не на своём месте или под угрозой. Могут быть восстановлены старые барьеры в виде карательных правил, битв за сферы влияния и силовых тестов. Могут быть созданы новые препятствия. Иногда вам придётся пойти в обход, сжечь мосты и не оглядываться назад.

Когда все шесть условий выполнены, новые цМемы *могут* пробудиться и движение по спирали *может* произойти. (Есть другие вариации изменений внутри систем, даже если все шесть условий не соблюдены.) Рассматривайте Шестёрку при наблюдении за всем чем угодно, от национальной политики до обсуждений глобальной экологии и до расколов в религиозных движениях. Спиральные принципы те же.

* Протча, рассказанная Иисусом и записанная в Евангелиях от Матфея, Марка и Луки (Матф. 13, 1-23; Марк. 4,1-20; Лук. 8,4-15).

Подводя итог:

- 10. ПОТЕНЦИАЛ мозга/разума.
- ^ РЕШЕНИЯ текущих проблем.
- 3& ДИССОНАНС и неопределенность.
- 13. БАРЬЕРЫ идентифицированные и преодолённые.
- 14. ИНСАЙТ и альтернативы.
- 16. КОНСОЛИДАЦИЯ и поддержка.

Пять шагов на пути изменения цМема

Возвращаясь к вопросу Барбары Джордан - «от чего, к чему?», вы должны определить, где вы находитесь, прежде чем направиться туда, куда вы хотите прийти. Критически важно оценить положение человека, организации и/или её составляющих по отношению к пяти ориентирам вдоль пути перемен.

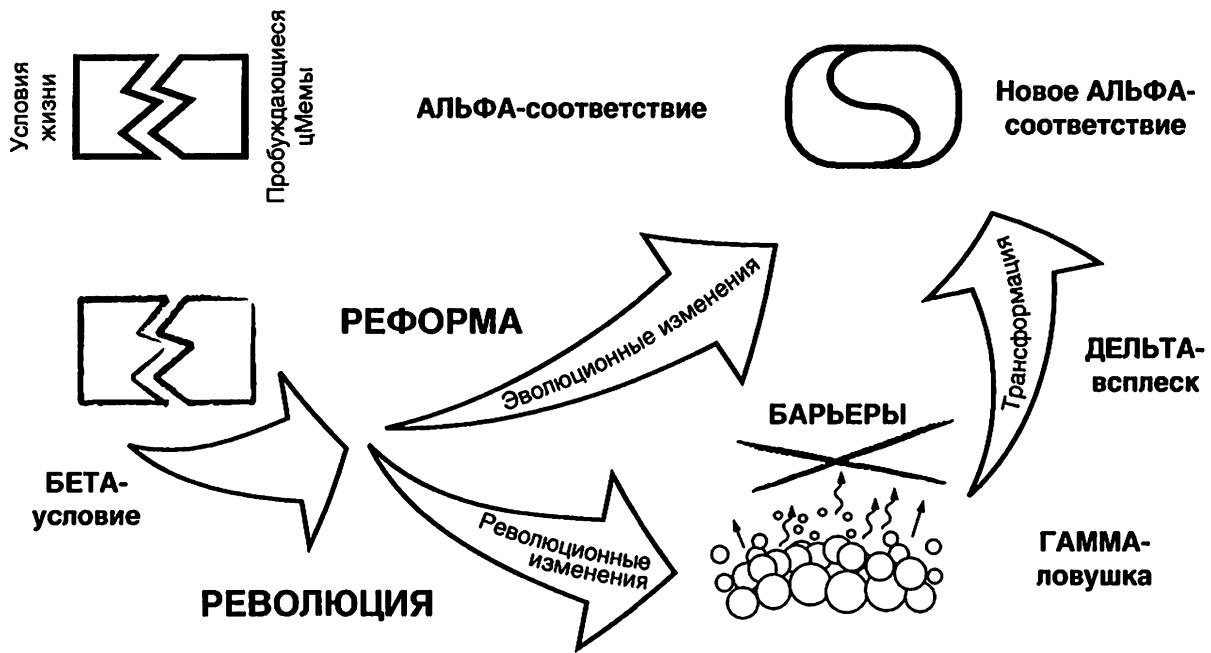
Грейвз обозначил пять этапов буквами греческого алфавита: АЛЬФА, БЕТА, ГАММА, ДЕЛЬТА и новая АЛЬФА. Этап АЛЬФА стабилен и сбалансирован; БЕТА - время неопределенности и сомнений; ГАММА полон гнева и путаницы; ДЕЛЬТА - вдохновенного энтузиазма; Следующая АЛЬФА - это стабильность в следующей системе вверх или даже вниз по спирали. Простой график, приведенный ниже, объясняет эти пять ступенек на пути.

Поскольку спираль рассматривает образы мышления, а не типы людей, то вы можете находиться в нескольких местах *пути* одновременно. Вы можете быть на этапе АЛЬФА в двадцатилетнем браке, пойманы в отчаянном ГАММА на работе, потерянно бродить вокруг БЕТА в церкви и жить в городе, который переживает ДЕЛЬТА роста и обновленного чувства сообщества. Чьё-то другое существование может сконцентрироваться вокруг только одного из ориентиров в отношении практически всего, разубираясь с уникальными условиями в этой точке на пути изменения.

ФАЗА 1: АЛЬФА-соответствие

АЛЬФА - это место, где системы цМемов человека, организации или культуры синхронизированы и относительно успешны для данных *условий жизни*. АЛЬФА - это состояние динамического напряжения, похожее на состояние железобетонных конструкций. Контролируемое натяжение стабилизирует форму и даёт ей силу. Поскольку *условия жизни* по спирали списывают различные уровни сложности, цМемы должны соответствовать по цвету.

Стадии вертикальной трансформации 5,6, и 7-я вариации



В таких случаях это АЛЬФА баланса и стабильности.

- У человека «всё в порядке» в его личном мире, и он верит, что какое-то время жизнь будет относительно спокойной.
- У компании хорошие показатели в своей нише в плане главных индексов, рыночной доли, возврата от инвестиций, удовлетворённости работников и т.д.
- В обществе нужды граждан удовлетворяются, а проблемы и возможности соответствуют ресурсам и людям.
- Кадровые системы находятся в состоянии равновесия, гомеостаза и интеграции. В символическом смысле, «Есть Бог на небе, и с миром всё в порядке».

Переход из фазы АЛЬФА в БЕТА и ГАММА: АЛЬФА очень часто иллюзорна. То, что кажется стабильным, таковым не является; то, что кажется находящимся в состоянии покоя, движется непосредственно под поверхностью. БЕТА и ГАММА представляют условия нестабильности, турбулентности и хаоса. Поскольку изменение присуще природе вещей, два течения подрывают стабильность АЛЬФА. Во-первых, внешний мир изменяется сам по себе в связи с природными явлениями (климат, эпидемии, бедствия, землетрясение и т.д.) и под влиянием людей (войны, экономические флуктуации, улучшение системы здравоохранения, социальные беспорядки, экологических изменений и т.д.). Во-вторых, удовлетворение потребностей людей на стадии АЛЬФА вполне может пробудить или разбалансировать

другие системные связки *условия жизни /цМемы*, тем самым нарушая спокойствие АЛЬФА. Сам акт успешной жизни вводит новые и непредвиденные элементы. Иногда появляется скука, как только вершина покорена и нет чётких границ. Даже футбольная команда с двумя победами в Суперкубке может потерять мотивацию для третьей. АЛЬФА-состояния являются временными и переходными, хотя многим они дают иллюзию стабильности и постоянства. Решения сеют семена проблем следующего порядка.

ФАЗА 2: БЕТА-УСЛОВИЕ

Время неопределённости, сомнений и фрустрации. БЕТА - это место сомнений. Что-то не так, но что именно? Старые способы жизни уже не вполне работают. Мир человека начинает расклеиваться. Стресс и напряжение сказываются на браке, семья становится дисфункциональной. Из компании начинают уходить ключевые люди, производительность падает, или появляются другие признаки ухудшения без ясных причин. Общественная организация теряет постоянных членов или становится жертвой фракционной борьбы и роста злокачественных внутренних империй. В когда-то здоровом обществе начинаются политические скандалы и расовые напряжения, на фоне роста уровня преступности и упадка нравов.

- В БЕЖЕВОМ мире племя не может больше выжить в своём месте обитания, поскольку становится всё труднее найти пропитание.
- В ФИОЛЕТОВОМ мире подношения и ритуалы больше не защищают от злых духов, и устои племени начинают разваливаться.
- В КРАСНОМ мире устные и подписанные контракты начинают не выполняться, а власть имущие оказываются «недовесками».
- В СИНЕМ мире истина больше не гарантирует порядок, и появляется будущее, полное сомнений, скептицизма и новых вариантов.
- В ОРАНЖЕВОМ мире понятие «хорошая жизнь» изнашивается и клеймится как потребительское, расцветает поиск внутреннего покоя.
- В ЗЕЛЁНОМ мире тёплые, человеческие устремления изнашиваются, как только оголяются реалии сложных социальных проблем и ограниченных ресурсов.
- В ЖЁЛТОМ мире опора на свободу выбора свободной личности не может обеспечить совместные действия, необходимые для общего выживания.

БЕТА-проблемы легче прочувствовать, чем рассказать. Мы испытываем разочарование и дискомфорт в наших сердцах больше, чем в наших умах. Мы чувствуем себя неуверенно. Мы предчувствуем потрясения, но не можем понять их причин. Мы знаем: что-то неладно. Мы можем это видеть, чувствовать на ощупь, вкус и запах, но не можем объяснить. И мы не можем объяснить, почему мы не можем объяснить. Грейвз описывал наступление невротических систем на данном этапе - изменения

в привычках питания, алкоголизм и другие зависимости и бессмысленные ритуалы, больше для вида, чем для содержания. И как мы обычно отвечаем на БЕТА-симптомы?

Когда мы впервые переходим из АЛЬФА в БЕТА, мы пробуем «больше того же самого» в наивной вере, что нет никаких неполадок в существующих системах АЛЬФА. Мы «фокусируемся», «перепосвящаем наши жизни», «избавляемся от негативности» или заставляем людей работать «тяжелее и умнее». Мы вкладываем больше ресурсов в АЛЬФА-системы, обучаем людей более эффективному воплощению этих систем или вводим строгие правила и ужесточаем операции. Мы отказываемся признавать, что изменились аспекты *условий жизни*, которыми занималась АЛЬФА, что сделало операционные системы неконгруэнтными или неактуальными. На самом деле, заостряя грани АЛЬФА-систем, мы обычно всё ухудшаем, а не улучшаем. Часто это ускоряет переход в более глубокое БЕТА, что не так и плохо.

- Когда родители слишком ограничивают своих детей при первых признаках независимости, только чтобы сохранить родительский контроль (и АЛЬФА-стабильность), то они могут превратить гнев ребёнка в непокорность, поставив под угрозу будущие отношения.
- Когда южноафриканские полицейские и военные ведомства ввели жёсткие меры контроля в чёрных городах в 1980-х, они просто подлили бензина в огонь, эскалируя как внутреннюю, так и внешнюю напряжённость, что привело к коренным изменениям.
- Когда компания пытается сохранить ключевых людей просто улучшая финансовые поощрения и льготы (ОРАНЖЕВЫЙ), они повторяют то же поведение, которое мотивировало этих работников на поиски рабочих отношений в других местах, где доверие и интимность ценятся больше, чем деньги (больше ЗЕЛЁНОГО).

Когда мы впервые приходим в БЕТА, мы ищем способы, как реформировать, улучшить или настроить АЛЬФА-системы, сохранив их основные свойства. Лозунгом является непрерывное улучшение. Но представьте себе самолёт. Вместо того чтобы просто крутить штурвал для восстановления равновесия в полёте, мы можем усовершенствовать подвеску крыльев и произвести капитальный ремонт наших поршневых двигателей, твёрдо веря, что мы всё ещё живём в тех же АЛЬФА *условиях жизни*. Если это так, всё станет лучше. Однако если мы на самом деле боремся с совершенно другими обстоятельствами, то, распространяя наши лучшие решения на пропеллерной тяге на проблемы реактивных современных дней, мы только ухудшим положение.

В БЕТА можно испытывать ностальгию по старым добрым временам, когда казалось, что всё работает. В последнее время вернулась музыка

1950-х и 1960-х, а также стиль одежды и другие формы культурного самовыражения. Мы забываем, что мы отвергли старые АЛЬФА-системы, сформированные тогда, вместе с бонго*, барабанами, огромными хромированными «плавниками» на машинах и *in loco parentis*** доминирующим контролем белых мужчин среднего возраста. «Дайте мне эту старую религию!» звучит завораживающе удобно, пока мы не сталкиваемся с реалиями новых проблем, с которыми никогда не сталкивались *Оззи и Харриет**** и которые неизмеримо далеки от мира «Лесси»****.

ФАЗА 3: ГАММА-ловушка

Состояние гнева, безнадёжности и революции. Если дела сильно ухудшаются, то человек или организация переходят из БЕТА вниз, к ГАММА. Здесь они находятся в плену барьера, которые кажутся непреодолимыми. Отрицание и затуманенное мышление БЕТЫ уступают место суровой реальности. Возникает чёткое видение того, как плохо обстоят дела. Верно ли это представление или нет, оно приводит к очень реальному ощущению знания, что пошло не так и почему.

Перед ловушкой, вариант реформы. Попадание в глубоко вырытую ГАММА не является неизбежным. Часто на этом этапе впереди ещё будет *вариант реформы*, который позволит обойти ловушку тем, кто сможет достаточно быстро принять этот вариант. Если большинство из шести условий выполнены, а остальные почти выполнены, человек сможет взять на себя ответственность за свою жизнь и избежать глубины ГАММА. Компании могут признать опасности, ожидающие впереди, и сделать что-то до полного краха. Общество в целом может добиться поворота до того, как инфраструктуры станут не поддающимися ремонту и ткань цивилизации продырявится так, что не заштопаешь. Для того чтобы найти вариант реформы, обычно требуется, чтобы кто-то нам помаячил и указал на него. Чтобы вступить на путь реформы, требуются готовность к проактивным действиям, а не к реагированию, искреннее обязательство пойти на некоторый риск, и энергия, чтобы свернуть с гладкого пути и пойти по пересечённой местности. (Мы вскоре вернёмся к варианту реформы в 6-й вариации.) Большинство людей предпочитают ждать, чтобы самим убедиться в том, что следующего моста нет, но тогда уже слишком поздно, потому что они уже в ГАММА-ловушке.

* Bongo - кубинский ударный инструмент: небольшой сдвоенный барабан африканского происхождения, играют на котором обычно сидя, удерживая бонго зажатым между икрами ног.

** Вместо родителя (лаг.)

*** В телешоу «Приключения Оззи и Харриет» о типичной американской семье снималась настоящая семейная пара: Оззи и Харриет Нельсон, а также их сыновья Дэвид и Рики.

**** Лесси - вымышленная собака породы колли, персонаж многих фильмов, сериалов и книг.

Глубокая ГАММА - это трудное время, поскольку частью проблемы является почти полное отсутствие силы сделать хоть что-нибудь. Часто доступная система цМемов сама по себе является барьером. Или человек знает слишком много себе во вред. Это как с американскими солдатами, вернувшимися с Первой мировой войны: «Как ты собираешься заставить их работать на ферме после того, как они видели Париж?»

Эмоции разочарования и путаницы в БЕТА уступают сильному возмущению и враждебности в ГАММА. Даже прошлое больше не помогает. Представьте себе чувство нахождения в замкнутом багажнике автомобиля, не имея возможности выбраться. Никто не может услышать ваших отчаянных криков о помощи. Не хватает воздуха. Вы чувствуете панику, страх? Вы живёте на эмоциональных американских горках. Отчаянно пытаетесь вырваться, чтобы найти хоть минуту покоя в хаотическом и рушащемся мире. Терпение в БЕТА «поживём - увидим» или «надейся на лучшее» вытесняется нетерпеливой жаждой действий, и действий немедленных. Больше нечего терять.

Как только системы переходят в фазу ГАММА, не подозревая о том, что они покинули старую АЛЬФА навсегда, то нет пути назад, но нет и пути вперёд. Такова ГАММА-ловушка. Её можно наблюдать у людей, падающих вниз по спирали и при этом стремящихся найти тропу к нирване. Организации и сообщества в целом могут аналогично находиться в свободном падении, не зная, доживут ли они до послезавтра. На каждом повороте они чувствуют себя заблокированными. БЕТА-варианта больше не существует. Крышка багажника захлопнулась.

Вся имеющаяся энергия уходит на то, чтобы как-то прожить день. Ночь приносит моменты рефлексии и отчаяния. Рассвет пробуждает только древние инстинкты выживания - беги или дерись. Но какая польза для мотылька броситься в открытое пламя? Какой смысл? Забудьте о будущем. К чёрту прошлое. Пусть другие заботятся сами о себе. Боль проникает в глубину души. Волк у дверей. Если ваша жизнь подвергалась опасности, то вы знаете, о чём речь. Если вы прислушаетесь к печальным интонациям в кантри- и вестерн-музыке, сердитым гитарам в гранже или душевной боли в блюзах, вы поймёте ГАММА-ловушку. Если вам повезёт, вам не придётся надолго застрять в этом депрессивном штиле; ветры перемен вынесут вас. Если не повезёт, ГАММА-ловушка может стать образом жизни.

Столкновение с барьерами ГАММА: ГАММА нападает на барьеры (услуги 4). Барьеры бывают всех форм, размеров и уровней интенсивности. Являются ли они реальными или мнимыми, не имеет большого значения; действия человека логично вытекают из этих представлений. Некоторые стены существуют вне нас, такие как недоступность образования,

ограниченные возможности трудоустройства; расовые, гендерные, этнические и националистические ограничения; ловушки отношений или брака, авторитарной, деспотической структуры управления. С другой стороны, внутренние блоки, такие как незажившие психологические травмы и обиды, даже связанные с рождением и воспитанием, личные сомнения, низкое самоопределение и недостаток внутренней силы, вина за прошлые неудачи и предательства, наши ограниченные таланты и интеллект, это всё создаёт ограничения. ГАММА - это время желаний найти выход, убежать, вырваться и стать свободным от уз, которые нас связывают. Понаблюдайте, как друг проходит через кризис среднего возраста или тяжёлый развод, и вы часто сможете увидеть сумасбродную природу ГАММА.

Столкнувшись с сильными и всеобъемлющими препятствиями, каждый из цМемов спирали будет реагировать своим способом. Поскольку ГАММА - это, как правило, невесело, ожидайте увидеть тёмную сторону или нездоровое выражение системы при быстром сдвиге вниз:

- Если БЕЖЕВЫЙ столкнётся с барьерами, он свернётся калачиком в позе эмбриона и умрёт. Бушменов, которых арестовывает полиция, зачастую находят утром мёртвыми.
- Если ФИОЛЕТОВЫЙ столкнётся с барьерами, он спустится в суеверное существование, полное страха, окружит себя алтарями, ритуалами и предзнаменованиями. Шаман и вождь могут противостоять богам.
- Если КРАСНЫЙ столкнётся с барьерами, он будет или (а) «К чёрту торпеды, полный вперёд!», или (б) драться не на жизнь, а на смерть, никого не щадя. Низко и грязно.
- Если СИННИЙ столкнётся с барьерами, он пустится в праведный крестовый поход, спонсирует инквизицию и охоту на ведьм, демонизирует врага и обожествит истинных патриотов.
- Если ОРАНЖЕВЫЙ столкнётся с барьерами, он ввязется в грязные и тёмные сделки, шантаж и подкуп и другие незаконные тактики. Выиграть'бо что бы ни стало.
- Если ЗЕЛЁНЫЙ столкнётся с барьерами, он займёт строгую, «святое Папы Римского», политически-корректную позицию, высокомерно интересуясь мотивами других.
- Если ЖЁЛТЫЙ столкнётся с барьерами, он оценит театр действий и после анализа информации отступит, а может быть, и нет, если карты лягут против позитивных действий.

Если препятствия достаточно основательны, вы увидите полномасштабное отступление на предыдущий уровень вниз по спирали. СИННИЙ смещается в сторону КРАСНОГО, КРАСНЫЙ к ФИОЛЕТОВОМУ, ЗЕЛЁНЫЙ к ОРАНЖЕВОМУ. Эти регрессии в лучшем случае тяжелы. ГАММА-ловушка порождает скорее психопатическое чем невротическое поведение, от саморазрушения (дикие и сумасшедшие выходки и даже самоубийства)

до патологических антиобщественных действий (преступность, разбой, убийства и терроризм). Массовые беспорядки, нападения на почтовые отделения, бомбы в самолётах - это всё происходит внутри ГАММА-ловушки.

ФАЗА 4: ДЕЛЬТА-ВСПЛЕСК

Когда ГАММА-ловушка наконец-то открывается, стены разрушаются, ограничения снимаются, запускается ДЕЛЬТА-всплеск. Это бурное время, период возбуждения и быстрых изменений, когда препятствия преодолеваются и предыдущие ограничения отпадают. Люди готовятся принять ответственность за свою собственную судьбу. Прошлое больше не контролирует настоящее. Всплеск ДЕЛЬТА-энергии часто грубый, восторженный и неделикатный. Крики «Эврика!», «Оп-па!» и «Наконец-то!» слышны повсюду, когда радость освобождения мобилизует людей на поиски новой утопии, славной новой АЛЬФА впереди.

Однако ДЕЛЬТА-всплеск полон опасностей. Трава может казаться зеленее на другой стороне, но, перебравшись через разделитель, часто обнаруживается, что её просто покрасили. Когда радостные крики замолкают, становится видна реальная действительность, что иногда приводит к сдвигу назад, к ГАММА. Победа над смертоносными препятствиями может быть иллюзией или «подставой». Хранители ортодоксальности могли хотеть, чтобы вы подумали, что вы вырвались; как только вы отпразднуете и откроетесь, вы глянете вверх и поймёте, что вами сманипулировали. Барьеры так и стоят, их просто перекрасили, чтобы они выглядели по-другому.

Освобождение от ГАММА-барьеров - это не то же самое, что достижение новой АЛЬФА. Избавление от того, что вам не нравится (ненавидимые барьеры) не означает, что вы нашли что вы хотели. Иногда торжество преждевременно. Часто люди избавляются от одного тирана, только чтобы стать пленниками ещё большего. Первая ступень ДЕЛЬТА ракеты перемен - это грубая сила, которой не хватает сложной технологии, чтобы попасть на точную орбиту. Высокоэмоциональные революционные элементы могут стать настолько озабочены барьерами, что они последним шагом повернут ракету обратно на себя. Они свергают статуи предыдущего режима. Они ищут интеллигенцию и приводят её на гильотину или виселицу. Они посылают инженеров паковать вещи. Они дискредитируют всё из прошлого, даже основателей революции, в надежде, что волшебный Феникс возродится из пепла предыдущей системы. Часто они получают Грифа взамен, и поезда не то что бы не по графику - совсем не ходят.

ФАЗА 5: новая АЛЬФА

Новая АЛЬФА отражает объединение идей и инсайтов из БЕТА и ГАММА через ДЕЛЬТА-всплеск. Вариации изменений, которые вытекают из

БЕТА-условия, являются более мягкими и гибкими, чем жесткие, ведомые гневом подъёмы из ГАММА-ловушки. Человек возвращается в устойчивое состояние, как только мир снова синхронизирован. Организация опять конгруэнтна со своим местом на рынке или в профессиональной нише. Само общество идёт в йогу с окружающей средой. Баланс восстановлен между условиями *снаружи* и системами цМемов *внутри*. Многие начинают верить, что достигнуто окончательное состояние и мир останется таким навсегда. Конечно, сразу за горизонтом, за поворотом или вверх по дороге лежит следующее БЕТА-условие.

Семь вариаций на тему перемен

Слово «изменение» означает слишком много разных вещей для разных людей, чтобы оно имело какое-то конкретное значение для всех. Каждый считает, что другие понимают, что *они* имеют в виду, когда используется это слово. На основании таких ошибочных предположений лидеры могут применить, по незнанию, совершенно правильное РЕШЕНИЕ ПО ИЗМЕНЕНИЮ, вот только к неправильной ПРОБЛЕМЕ ПО ИЗМЕНЕНИЮ.

Такие подходы к изменению падают по дуге, которая простирается от двух ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ вариаций, в которых сама спираль остаётся стабильной, через две НАКЛОННЫЕ вариации, где есть некоторая внутри-цМемиая турбулентность, затем к трём ВЕРТИКАЛЬНЫМ вариациям, где есть переходы от цМема к цМему. Суммируя семь вариаций изменения:

7 ВАРИАЦИИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

7-я «Квантовая» Полезна, когда есть движение в ряде цМемов в^{*}одно и то же время.

Вертикальная Неотъемлема для успешного национально-государственного строительства, общественной интеграции, а также для функционирования на глобальном рынке. Видна при сменах эпох как промышленная революция или информационный век.

6-я «Сдвиг вверх» Описывает сдвиг критической массы от цМема одного уровня на Вертикальная ^{спе}ДУЮ⁰¹Дий по спирали. Ключевая концепция - ЭВОЛЮЦИЯ, когда добавляется новый слой. Видна в ДЕЛЬТА-всплеске.

5-я «Прорыв» Описывает нападение на ГАММА-подобные барьеры. Характеризует Вертикальная РЕВОЛЮЦИИ, но применима, когда надо что-то взорвать и реформировать заново. Риск регрессии.

4-я «Растяжка-вверх» Доминирующее мышление остаётся в исходном цМеме, но включает

Наклонная ^{в се}я элементы некоторых более сложных цМемов. Полезна в БЕТА, чтобы избежать ГАММА-ловушки, и при ограниченных возможностях.

7 ВАРИАЦИЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ

3-я «Растяжка вниз» Оставаться в позиции базового цМема, временно возрождая более
Най^нп^нцаа рЭННИВ СИСТ6МЫ ЦМвМОВ В ПОПЫТКВ СПрЭВИТЬСЯ С НвОТЛОЖНОЙ СИТУЭЦИЙ.
Часто первый шаг из БЕТА-условия.

2-я «Расширение» Расширить базовую систему цМемов, чтобы добавить содержимого
Горизонтальная и обновить репертуар. Форма обогащения, улучшения и развития. По-
лезна в начале БЕТА и в АЛЬФА-соответствии.

1-я «Настройка» Корректировка существующей системы цМемов в АЛЬФА-соответствии,
Горизонтальная чтобы она оставалась синхронизированной и гладко работающей.
Мышление и предпосылки в основном остаются теми же, но улучшаются
техники и информация.

1-Я ВАРИАЦИЯ -

«Настройка» для горизонтального изменения

Базовая система больших цМемов остаётся неизменной, но специфические части содержимого подвергаются настройке и даже замене. Трансформационные усилия направлены на восстановление баланса и гармонии, корректировку и улучшения внутри имеющегося. Организации перетасовывают титулы и стараются работать более эффективно - «тяжелее и умнее».

Когда происходит горизонтальное изменение, популярны мотивационные семинары, новые книги «только что с полки» и тренинговые интервенции для ознакомления с новыми парадигмами. Иногда такого рода взбалтывания - это всё, что требуется, чтобы оживить проблемную систему. И это всё, что возможно, когда доминирующие цМемы ЗАКРЫТЫ или плотно АРЕСТОВАНЫ.

Таким образом, для многих людей эта первая горизонтальная вариация является практическим пределом. Тем не менее бизнес редко её чувствует. Одной из современных ОРАНЖЕВЫХ патологий является убеждённость, что движение ВВЕРХ является единственно важным, вверх в организации или по спирали. Развитие в стороны - делая текущую работу лучше - как бы само собой подразумевается (в ОРАНЖЕВОЙ/СИНЕЙ трудовой этике), и поэтому в нём нет ничего особенного. Победители должны стремиться к большей власти, повышению либо увеличению сферы контроля. Господи помоги тем, кто счастливы такими, какие есть.

1-я вариация - «Настройка»

	Нет	Часть	Есть
1. Потенциал	X		
2. Проблемы решены		X	
3. Диссонанс		X	
4. Инсайты	X		
5. Барьера найдены		X	
6. Консолидация	X		

2-Я ВАРИАЦИЯ -

«Расширение» для горизонтального оазвития

Вторая горизонтальная вариация изменения предполагает усовершенствование и уточнение существующей системы цМемов. Развёрнутое изменение добавляет что-то новое к содержанию, повышает квалификацию и/или расширяет базу знаний. В него может входить модификация идей, взглядов и убеждений, хотя основной каркас (большие цМемы) остаётся неизменным. Это частый результат тренингов, где люди узнают больше о том, что они делают, продвигаются к лучшему владению предметом или улучшают функционирование системы. Это как эволюция Microsoft DOS от версии к версии - 1.1, 2.0, 3.3, 5, затем 6.22. Изменения в DOS были примером устойчивых улучшений и усовершенствований 2-й вариации. (Билл Гейтс предложил Вертикальные изменения в Windows 95.)

Организации часто убеждают себя, что они вовлечены в драматические, фундаментальные вертикальные изменения, когда они смело начинают стратегическое планирование или качественные инициативы. В конце этого процесса многие обнаруживают, что они были, фактически, во 2-й вариации. Проведённая деятельность, возможно, изменила корпоративный словарь, но так и не достигла новых цМемов для компании. Всё, чего они добились в результате, - это горизонтальные улучшения имеющегося и несколько новых классных формулировок по типу *Видение-Миссия-Цели*. Пока не найдутся неиспользованный потенциал, барьеры и поддерживающий каркас для консолидации новой системы, расширение будет пределом, хотя и его может оказаться достаточно.

Пути корректировки содержания каждого цМема. изменение 2-й вариации может быть именно тем, что нужно человеку или организации. Оно часто является целью усилий маркетинга и служб связи с общественностью. Если ваша цель - корректировка содержания, вот несколько вариантов:

ОБЩЕСТВЕННЫЙ/КОЛЛЕКТИВНЫЙ - в самопожертвовании, внешнем контроле, зонах холодных цветов

ФИОЛЕТОВЫЙ - «Принести жертву сейчас так, как делали предки»:

- слово старейшин (или влиятельных родственников) в соответствии с традиционными, исконными путями;

2-я вариация - «Расширение»		Нет	Часть	Есть
1. Потенциал		X		
2. Проблемы решены			X	
3. Диссонанс			X	
4. Инсайты			X	
5. Барьеры найдены		X		
6. Консолидация		X		

- ритуальные и церемониальные объявления новых взглядов от шамана, старейшин, вождей;
- сообщения из мира духов - знаки, предзнаменования и заклинания.

СИННИЙ - «Пожертвовать собой сейчас за вознаграждение потом»:

- заявления от подобающего случаю вида высшей власти. (Это должна быть правильная власть; т.е. уважаемый католик для католиков, раввин для ортодоксальных евреев, ранговый присягнувший офицер для полицейского, единомышленник экстремист для радикала. В СИНЕМ только некоторые люди обладают властью; остальные или не принимаются в расчёт, или конfrontируют от умеренных позиций до вражеского лагеря неверующих);
- документированные инструкции доставляются в своевременной манере вниз по командной цепи или в качестве цитат из «святой» книги (книг).

ЗЕЛЁНЫЙ - «Пожертвовать прямо сейчас за вознаграждения прямо сейчас для себя и других»:

- давление от согласованного мнения важной референтной группы и/или убеждение другими значительными в этом сообществе людьми (Изменение исходит от групповой власти. Сообщество угрожает отказом от тех, кто не является «членами команды». Пользующиеся уважением решают, какую информацию использовать, какую игнорировать);
- выгоды накапливаются от служения интересам своего собственного коллектива, а не конкурентной нише.

БИРЮЗОВЫЙ - «Пожертвовать собой, чтобы продолжилось всё живое, не только моя жизнь»:

- ощущения от собственных инстинктов и интуиции, плюс любые другие источники информации;
- предполагаемые угрозы для выживания крупномасштабных природных систем;
- долгосрочное здоровье спирали (в человеке, организации или обществе).

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ЭЛИТАРНЫЙ - *в самовыражении, внутреннем контроле, зонах тёплых цветов.*

КРАСНЫЙ - «Самовыражаться импульсивно (как самому захочется) без чувства стыда или вины»:

- ощутимые немедленные выгоды для «меня», чтобы хорошо выглядеть, хорошо себя чувствовать, не уронить лица, получить, что «Я» хочу;
- чувство преимущества и увеличившейся власти контролировать других и доминировать в ситуациях;
- повторение под давлением со значимыми, материальными призами в качестве подкрепления;
- принуждение и «предложения, от которых нельзя отказаться» без страха боли или даже смерти.

ОРАНЖЕВЫЙ - «Самовыражаться расчётливо, чувствуя лёгкий стыд или вину»:

- Новая информация добыта собственным правильно мыслящим умом, либо собственным непосредственным опытом. (Чтобы быть принятыми, должно быть чувство, что идеи самобытны и открытия самоличны. Факты признаются фактами только тогда, когда они подкреплены личными наблюдениями. Новые идеи полезны, только если созданы лично, по собственной инициативе. ОРАНЖЕВЫЙ с презрением относится к «высшей власти» и плюёт на мнения других, так что умные окружающие просто убеждают его в том, что альтернативы - это его собственные оригинальные мысли);
- данные исследований и «научные» факты получены из одного престижного источника, лично нанятого (особенно когда они поддерживают предыдущие догадки);
- приводит к повышению статуса, престижа и положения внутри конкурентоспособной иерархии.

ЖЁЛТЫЙ - «Самовыражаться, но никогда за счёт других или за счёт Земли»:

- новая информация, вне зависимости от источника (**ЖЁЛТЫЙ** может измениться под влиянием уважаемых авторитетов, мнений других или того, что сам делает/думает. Изменчивость не приводит этот цМем к стрессу, и абсолютная уверенность не является целью);
- повышение функциональности результатов - всё работает более естественно;
- увеличение количества наряду с высоким качеством, низкий процент брака, а также низкие затраты человеческой энергии и природных ресурсов Земли;

3-Я И 4-Я ВАРИАЦИИ -

наклонные «Растяжка-вниз» и «Растяжка-вверх»

Наклонные вариации применимы на пути от АЛЬФА-соответствия к БЕТА-условию, когда есть некоторая ОТКРЫТОСТЬ, больший потенциал и достаточно иисайта, чтобы увидеть альтернативы. В вариациях 3 и 4, базовая цМемиая система заимствует некоторые аспекты у соседей по спирали. Как краб, мышление производит грабительский набег, набирает, сколько может унести, и спешит обратно в свою зону комфорта. Это «пустые слова, не подкреплённые действиями». Новые названия, виды деятельности и популярные термины являются здесь обычным явлением. Эксперименты с корректировкой форм организации и методов управления, а также приглашение модных лекторов и приобретение новинок являются типичными при наклонном изменении. Хотя базовая система приобретает некоторые черты смежных систем, якоря по-прежнему крепко зарыты в спирали и не позволяют оптового перехода.

Растяжка может быть вверх или вниз по спирали. Вариация 3, «Растяжка-вниз», более проблематична. Это обычно происходит, когда экономика в упадке, семьи под стрессом, а разросшиеся компании борются за

выживание. Культы и инструкторы тренингов используют это на начальном этапе, чтобы «программировать» новобранцев.

Во время **3-й вариации** ожидайте ностальгических, иногда отчаянных поисков «старых добрых времён» вниз по спирали, «простого и понятного» и «пересмотра основ». Как только они будут найдены и потребности удовлетворены (или угроза пройдёт), человек может быстро вернуться в базовый профиль. Системы решений могут повернуть вниз к предыдущему уровню, каким бы он ни был. ЗЕЛЁНЫЙ тянется обратно к более ОРАНЖЕВЫМ «инвестициям» и экономическим заботам; когда новомодные реформы приводят к проблемам, ОРАНЖЕВЫЙ воскрешает СИНЮЮ абсолютную праведность; а СИНИЙ в трудные времена, когда святое дело в опасности и «враг» у ворот, скатывается в низкий и грязный КРАСНЫЙ.

Некоторые триггеры для 3-й вариации:

- ФИОЛЕТОВЫЙ - силы зла и внезапные необъяснимые изменения в среде;
- КРАСНЫЙ - потенциальный стыд, потеря контроля и уважения;
- СИНИЙ - двусмысленность, слабая власть, беспорядок и противодействующие «измы»;
- ОРАНЖЕВЫЙ - потеря автономности или свободы или некомпетенция;
- ЗЕЛЁНЫЙ - дисгармония и фрагментация некогда толерантной группы;
- ЖЁЛТЫЙ - нет доступа к знаниям и бессмысленная регламентация.

4-я вариация- это «Растяжка-вверх». Тотальное управление качеством*, большинство корпоративных усилий в области развития, государственные приватизационные инициативы и вечный шум в области образования по поводу следующего нового и усовершенствованного метода обучения, как правило, происходят в этой вариации. Эти наклонные стоп-линии умиротворяют, улучшают видимость и кладут свежий слой краски. Усилия могут быть искренними, но они не повлекут системных изменений за границами первого порядка.

Если эксперименты с новыми способами мышления окажутся слишком рискованными, человек, скорее всего, сползёт к безопасности базы. Например, авиакомпания может купить новые самолёты и нанять новое рекламное агентство, однако её структура управления и обслуживания в основном останется той же самой. Старые требования профсоюза к управлению останутся неудовлетворёнными. Компания будет казаться другой. Когда шумиха уляжется, директора поздравят друг друга с прогрессом и даже дадут друг другу премии. Если вся авиапромышленность

* Total Quality Management (TQM) - общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

в кризисе и конкуренты нашей компании полагаются на методы горизонтального изменения 1-й или 2-й вариации, то 4-й вариации может быть вполне достаточно, чтобы иметь преимущество на рынке.

К сожалению, те, кто не может справиться с изменениями 4-й вариации часто являются теми же самыми людьми, которые заложили основы компании. Они по-прежнему работают там, «где резина касается дороги», решая важные задачи. Но эти старые участники игнорируются или вытесняются в муках наклонной «Растяжки-вверх», чтобы дать дорогу свежим, юным лицам или сэкономить на премиях, особенно когда ОРАНЖЕВЫЕ контролируют переход.

Мудрость, опыт и взгляд изнутри, которые таким образом теряются в играх по перестановкам, зачастую неисчислимы. Вы увидите в разделе 2, что всегда лучше иметь команду умов второго порядка, когда крупномасштабные системы находятся в движении.

Как мы уже отмечали, одной из лучших иллюстраций наклонных вариаций изменения была борьба за качество. Многие руководители надели мантии Деминга и его Комплексного качества*, инвестируя огромные суммы в программы, у которых никогда не было шансов заработать, поскольку болты, держащие организацию на её месте на спирали, никогда не были ослаблены, не давая свободы действий для растяжки, не говоря уже о полноценных вертикальных изменениях. Новое вино наливается в те же самые старые бутылки, только с более привлекательными наклейками.

5-Я, 6-Я И 7-Я ВАРИАЦИИ - вертикальное изменение

Вертикальное изменение обычно разрушает шаблоны и пробуждает новые цМемы, хотя оно может воскресить предыдущие, которые считались похороненными и пропавшими в процессе. Другие цМемы приходят к власти и/или цМемный спектр перетасовывается. Для людей это коренные изменения в жизни. Для организаций, вертикальное изменение является трансформационным и приводит к новым подходам к бизнесу. Возвращаясь к компьютерной метафоре, это подобно переходу от ранней версии DOS к Windows 95 или даже UNIX или Mae. Есть три вариации

* Уильям Эдвардс Деминг (англ. William Edwards Deming), более известен как Эдвард Деминг - автор теории Тотального управления качеством.

	Нет	Часть	Есть
1. Потенциал		X	
2. Проблемы решены		X	
3. Диссонанс			X
4. Инсайты		X	
5. Барьеры найдены		X	
6. Консолидация			X

вертикального изменения: прорыв (5-я вариация), Сдвиг-вверх (6-я вариация) и квантовая (7-я вариация). Прорыв атакует барьеры, но иногда приводит прямо в ГАММА-ловушку, если нападение не удалось. Более контролируемый Сдвиг-вверх использует эволюционный подход, который пробуждает новые цМемы, обходя ГАММА. И наконец, самая сложная 7-я вариация, квантовая, при которой несколько цМемных переходов происходит одновременно.

5-я вариация - «Прорыв»

5-я вариация - «Прорыв». Прорыв происходит как только неустойчивость и турбулентность привели объект в омут ГАММА-ловушки - разочарование, гнев, отчаяние. По пути из БЕТА либо никто вовремя не заметил вариант реформы (6-ю вариацию), чтобы плавно перейти из БЕТА в ДЕЛЬТА, либо необходимые условия просто не могли быть удовлетворены. Вместо этого произошло полное погружение в ГАММА. Это время эмоциональных перегрузок, когда начинается светопреставление, символически или буквально. Такая трансформация беспорядочна; она знаменует жизненные переходы и «значительные эмоциональные события». Изменение 5-й вариации является поворотным моментом в корпоративной истории, иногда под флагом Главы II⁴ Кодекса о банкротстве, и свергает правительства.

Когда приближается «Прорыв», вы, вероятно, поймете БЕТА и ГАММА-сигналы от нескольких цМемов сразу. Вся система находится под угрозой. Это может быть отмечено общей тенденцией к смещению фокуса с общественного/коллективного к индивидуальному/элитарному или наоборот и часто выглядит как существенная трансформация объектов, уже находящихся в движении.

К этому времени давление достигает точки кипения, говорить уже бесполезно, и посыпается «призыв к оружию» для мобилизации воинов, партизанов, патриотов и преданных союзу.

- Фундаментальные изменения требуются в сложившихся структурах и системах.
Компромиссы не желательны и не ищутся.
- Неустанная «всё или ничего» атака на барьеры/препятствия запущена. Измени их или уничтожь их.

* Организация объявляет временное банкротство, получает защиту от кредиторов и пытается привести реорганизацию.

- Те бывшие друзья и «умеренные», которые отказываются лезть на баррикады, обзываются Квислингами*, Дядей Томом, продавшимися и предателями. Они хуже противника.
- Действия защищаются и оправдываются путём абстрагирования благородной цели в «борьбу» - за свободу, за флаг, чтобы «сделать мир безопасным для ...» не важно чего.

Например, многие люди, выступающие как афроамериканские лидеры, сейчас реструктурируют долгое наклонное движение за гражданские права в революционные вертикальные термины. Для них, Малcolm Икс** заменил Мартина Лютера Кинга-младшего, как исторический образец для подражания и наставник. Вместо того чтобы рассматриваться как бунт, беспорядки в Южном и Центральном Лос-Анджелесе 1992 года стали восстанием ГАММА, оправдываемая афроамериканцами попытка сбросить с себя ярмо колониального гнёта, установленного европейским законом. Существует риск, что такое переопределение «Прорыва» может вызвать антитела у белых представителей большинства, разжигая контрреволюционный ответ, поскольку противоположный набор убеждений всё ещё находится в пределах того же цМемного региона на спирали.

Чтобы пережить Прорыв неповреждённым, требуется мышление второго порядка. Мы рассмотрим, как это сделать, в разделе 4. Сейчас просто имейте в виду эти два принципа конгруэнтности:

- (1) Если большая группа людей является довольно однородной и находится на низких уровнях спирали, трансформационные усилия должны быть более узконаправленные, конкретные и немедленные, чем если они находятся на высших уровнях. В группах единомышленников на высших уровнях жизнеспособны более абстрактные, широконаправленные и отдалённые цели.
- (2) Если группа неоднородна, то обсуждаемые цели должны быть как абстрактные, так и конкретные, как немедленные, так и отдалённые. Они должны передаваться по всем частотам цМема, которые слушают участники изменения.

Вертикальное изменение осуществляется через спиральный уровень (уровни) населения, так же, как и для отдельного человека. Цивилизация с КРАСНЫМ центром требует отношений подчинённости заказчика и исполнителя - конкретное, материальное удовлетворение потребностей людей, а не абстрактные убеждения или обещания. ЗЕЛЁНЫЙ требует выработки консенсуса и коллективной аргументации. СИНЕМУ во время

* Видкун Квислинг (норв. Vidkun Abraham Lauritz Jonsson Quisling) - коллаборационист, норвежский политик, нацист. После войны Квислинг был расстрелян по обвинению в государственной измене. Имя Квислинг стало символом предательства.

** Malcolm X, настоящее имя - Малcolm Литл, англ. Malcolm Little - американский борец за права темнокожих, идеолог движения «Нация ислама», оказавший огромное влияние на «чёрных пантер».

перехода нужны доктрины авторитаризма, а ОРАНЖЕВЫЙ должен почувствовать возможности для индивидуального роста. Во время этого революционного периода ожидайте символов и песен освобождения, энтузиазма праведников и славных героев, которые откроют ГАММА-ловушку и выведут к свободе ДЕЛЬТА. Предупредите их держать свои вещи упакованными, поскольку революционных лидеров часто свергают с пьедестала и смещают в качестве доказательства новой стабилизации в следующем АЛЬФА.

6-я вариация - «Сдвиг-вверх». Вместо того чтобы упасть в глубину ГАММА-ловушки, открытая система с неиспользованным потенциалом и пониманием того, что образ бытия является всего лишь образом, имеет возможности для варианта реформы, эволюционного изменения, которое фактически обходит кризис ГАММА сразу в ДЕЛЬТА и новую АЛЬФА. Это возможно потому, что даже при коренных изменениях мало кто увидит свет до светопреставления и признаёт необходимость фундаментальных изменений без того, чтобы стукнуться о барьеры лбом. Такой морфинг (плавное изменение формы и курса) может случиться несколько раз за историю компании или культуры без попадания в глубокую ГАММА.

Чтобы найти этот альтернативный курс, требуются: (а) вовлечённые в изменение люди должны быть в основном в ОТКРЫТОМ, а не АРЕСТОВАННОМ или ЗАКРЫТОМ состоянии мышления; (б) существует много сырья для производства свежего мышления; (в) у людей есть чёткое представление относительно того, какой может быть следующая АЛЬФА и (г) остальные шесть условий для изменения выполнены. Если это так, возможен относительно мирный, эволюционный переход из текущего состояния БЕТА к новой АЛЬФА. Если нет, то следует ожидать некоторой степени революционности процесса.

Когда происходит эволюционное Вертикальное изменение, появляются новые бутылки для новых вин, а не только косметические исправления. Вертикальные переходы от одного сочетания цМемов к другому - это как переключение передач; включается другое передаточное отношение. Но, как и в коробке передач, нет необходимости разрушать то, что было в порядке, чтобы перейти к тому, что будет. Если понадобится дополнительная мощность, краткая регрессивная поездка в предыдущую систему может быть частью этого пакета.

6-я вариация - «Сдвиг-вверх» (Эволюционная)

	Нет	Часть	Есть
1. Потенциал			X
2. Проблемы решены			X
3. Диссонанс			X
4. Инсайты			X
5. Барьеры найдены			X
6. Консолидация			X

Эффективное Вертикальное изменение уделяет внимание и *условиям жизни* и существующему спектру цМемов. Это поразительно, сколько энергии в области уголовного правосудия и рискованных вмешательств тратится на изменение поведения и мироощущение без должного внимания к *условиям жизни* которые делают неприятные аспекты ФИОЛЕТОВОЙ и КРАСНОЙ систем цМемов необходимыми для выживания. Изменения вряд ли сохранятся, когда люди возвращаются в те же самые обстоятельства, сталкиваются с теми же барьерами, которые породили их трудности в первую очередь.

Изменения *среды* недостаточно для обеспечения Вертикального изменения. Хотя у некоторых людей все шесть условий удовлетворены, у остальных будет не хватать Потенциала, или Инсайта, или Диссонанса, или ещё чего-то. Несколько будут ЗАКРЫТЫ в профиле цМема. Усилия по вмешательству не являются провалившимися только потому, что изменение не «стартует» для каждого. Те, кто не готовы к изменениям, не должны лишать этой возможности остальных.

Вы не можете изменить людей, но люди могут измениться, и вы можете либо способствовать процессу, либо стоять на его пути. Изменённые *условия жизни* стимулируют пробуждение новых цМемов. Если вы знаете принципы изменения на спирали, если вы действительно можете корректировать условия существования и если индивидуум(ы) являются достаточно ОТКРЫТЫМИ, вы можете быть в состоянии облегчить их переход к более совершенному или, по крайней мере, более подходящему, мышлению. Это и есть намерение многих консультантов из наркологических клиник, родителей, пенологов*, учителей и врачей. Если бы они вначале раскрыли цМемы, то стало бы довольно легко найти лечение в соответствии со спиральным уровнем клиента. То, что это не делается, как правило, проявляется в будущих показателях большинства'* программ лечения наркомании и роста тюремной промышленности.

7-я вариация - «Квантовая». При изменении 7-й вариации многие системы цМемов находятся в стадии перехода во всём обществе. Наблюдаются «Квантовые» подвижки в Восточной Европе, Африке, Южной Америке и даже в США. Мысление второго порядка необходимо для того, чтобы обдумывать, а тем более управлять изменениями нескольких систем одновременно.

Квантовые сдвиги рискованы, так как возможны и Прорыв (Революционный) и «Сдвиг-вверх» (Эволюционный). Возможны, но не всегда совместимы. В результирующей турбулентности спираль становится шаг-

* «Человек, изучающий теорию и практику управления тюрьмами.

Вариация 7 - «Квантовая» вертикальная

ПОТЕНЦИАЛ по всей спирали двигается к следующему этапу.

ПРОБЛЕМЫ на многих уровнях в настоящее время решены надлежащим образом.

ДИССОНАНС пронизывает систему подходящим способом для всех уровней.

ИНСАЙТ разделяется и альтернативы подходят всей структуре.

БАРЬЕРЫ преодолены как вертикально, так и горизонтально по всем уровням.

КОНСОЛИДАЦИЯ строит взаимозависимости во взаимоподдерживающих слоях.

кой и уязвимой для столкновений цМемов. Когда люди соревнуются за ниши, происходят серьёзные потрясения и отчаянная борьба за выживание. Многие находят себя снова вблизи ГАММА-ловушки. Те, кто пережили боль (а большинство пережили) или обошли её, искупаются, обновляются, возрождаются. Но совместная ГАММА - это стрессовое и очень опасное время, потому что всё слишком сложно и столько всего необходимо изменить сразу. Авиакомпании, индустрия нефти, телекоммуникации и американское автомобилестроение - все побывали в ГАММА и теперь чувствуют давление для вертикального изменения.

Раздел 4 описывает процесс для управления большими системами по Эволюционному пути изменения. Это относительно простые методы для работы с одновременным разнообразием, и там же есть план интеграции множества элементов в цельный поток. Конечной целью является общее состояние здоровья спирали и благополучие каждого из нас, оседлавших спираль всадников.

Оцените, прежде чем пытаться произвести изменение

Перед тем как оставить это обсуждение изменений, хотелось бы дать окончательное предостережение. Пытаясь понять изменения в ком-то или в компании, всегда спросите: «Каким образом человек действует в отношении этого вопроса?» Не спрашивайте: «На каком уровне этот человек и по каким правилам мне с ним взаимодействовать?» Грейвз всегда инструктировал, что последний вопрос ищет простого ответа, которого нет. Люди - это не типы, они думают о вещах в своей жизни по-разному. Различные части организации тоже имеют свои уникальности, и вы должны задать

тот же вопрос о социальных движениях. Всегда держите в голове вопрос Барбары Джордан: «...изменение от чего, к чему?»

- Прежде чем полностью посвятить себя личным или деловым отношениям с кем-либо, оцените как их цМемный профиль, так и ОАЗ-потенциал: плотно ЗАКРЫТЫЙ КРАСНЫЙ/СИНИЙ, «политически корректный» ЗАКРЫТЫЙ ЗЕЛЁНЫЙ/ОРАНЖЕВЫЙ или скрупулёзно честный ОТКРЫТЫЙ СИНИЙ? (Сколько раз вы слышали, как человек говорит, что он или она смогут изменить своего партнёра «как только мы поженимся», только чтобы развестись через год или два?)
- Прежде чем приобрести или сплыться с компанией, обязательно посмотрите за итоговую чёрту сумм или продуктов. Вы должны оценить корпоративную спираль и какие будущие цМемы из неё доступны. Что доминирует в цМемном стеке: АРЕСТОВАННЫЙ ОРАНЖЕВЫЙ, консервативный СИНИЙ, здоровый, готовый к работе КРАСНЫЙ, неуклюжий ЗЕЛЁНЫЙ, или нетронутый ЖЁЛТЫЙ?
- Перед отправкой войск или миротворцев на территории «полевых командиров», таких как Сомали или «мятежная» Чечня, обязательно прочтите спиральный профиль. Когда одна нация пытается экспорттировать свои домашние решения и навязывать их неизменёнными для решения чужих проблем, все обычно страдают от таких усилий. Даже «гуманитарные» экскурсии должны быть в соответствии с местными **условиями жизни**, как ООН с опозданием обнаружило в Боснии.

Вначале, чтобы получить картину спирального профиля, необходимо изучить свойства личности (или корпоративной культуры) по отношению к ряду вопросов и реакции в свете ответов на эти вопросы. Это становится цМемным профилем, а не категорическим местом на континууме. Затем, для принятия стратегических решений для управления, обучения или помощи, наиболее эффективный подход весьма прост: читайте обратную связь. Если мы будем слушать через спираль, то услышим, что люди постоянно говорят, почему они действуют таким образом, почему они верят таким образом и как мы можем быть наиболее эффективными в наших отношениях с ними. Они говорят нам, готовы ли они к переменам и какая вариация является целесообразной. Проще всего, как любил говорить Клэр Грейвз:

«Если мурлычет, продолжай;
Если рычит, прекращай».

#

Динамика лидерства

Большинство учебников по управленческому лидерству, а также инструкций по эксплуатации для руководителей должны быть переписаны. Полезный вклад Стивена Кови* и других, которые втискивают ОРАНЖЕВЫЙ цМем между СИНИМ и ЗЕЛЁНЫМ, не продвинулся достаточно далеко. Они по-прежнему полагаются на первый порядок, а не на всю спираль.

Ли Куллум, обозреватель газеты Dallas Morning News и комментатор PBS (общественное вещание), обращается к настоящему времени как к эпохе Limbo. Под этим она подразумевает, что мы попали в сумеречную зону между смертью и распадом старого порядка, который перестаёт работать, и появлением новой парадигмы, которая может заполнить этот пробел. Куллум не просто описывает перерыв между цМемами, но скачок от первого до второго порядка систем мышления человека.

На этот раз *limbo* (от латинского «на краю») особенно неустойчиво, поскольку одновременно происходят действия, реакции, противодействия и конфликты внутри и между несколькими цМемами. Когда их выражения являются настолько же нестабильными, насколько творческими, вся спираль находится под угрозой, поскольку много цМемов начинают конкурировать за глобальные ниши. Эти условия ведут к 7-й вариации. Если мы хотим избежать судьбы Шалтая-Болтая в *limbo*, в социальном и технологическом тиглях** должны быть выкованы новые сплавы лидерства для руководства в бизнесе, религии, образовании и политике. Люди, обладающие силой разума и личности, имеющие дело с такими уровнями сложности, с которыми мы никогда прежде не сталкивались в нашей долгой истории, будут формироваться из этих новых сплавов энергиями ЖЁЛТОГО и БИРЮЗОВГО цМемов. Они - Мастера спирали.

Каждые эпоха, поколение, культура и этнос порождали своих собственных мастеров, тех самых специальных людей, инсайт, силы и умения

* Stephen R. Covey - специалист по вопросам руководства и life management, известен во всем мире как лектор и автор одной из самых знаменитых книг XX века «Семь навыков высокоеффективных людей», впервые опубликованной в 1989 году.

** Ёмкость для нагрева, высушивания, сжигания, обжига или плавления различных материалов.

которых были выше, чем у простых смертных. Эти «мудрецы» обычно появляются в периоды кризисов и быстрых изменений, когда старые шаблоны и формы заменяются новыми. Они обитают в тени и в местах «между», таких как края, острия, обочины, пещеры, берега, грани, окраины и границы - те туманные сферы, которые уже не одно, но ещё не другое. Всё что угодно может случиться в этих обителях, пограничных пространствах и временах. В поисках точки отсчёта на беззащитный мир в любой момент может быть высвобожден хаос или установлен новый порядок.

Древние мастера обладали теми большими знаниями, которые появлялись из самой природы их существа. Будучи мужчинами и женщинами по форме, считалось, что они инкапсулировали что-то из природы животных, растений, ветров, грома, молнии, луны и звёзд - всё, что есть на небесах и на земле и даже ниже. Некоторые были злобными и безжалостными, но лучшие имели величие сердца, равное их впечатляющему волшеству. Они служили в качестве проводников и опекунов для обычных людей, их окружающих. Одни могли заглянуть в будущее, как Нострадамус. Другие обладали магической силой для трансформаций и влияния, как Мерлин.

Они изучали мир, возникающий вокруг них, называя и реорганизовывая его базовые элементы в золотые новые формы и паттерны. Большинство тихо работали за сценой, закулисные создатели и уничтожители королей. Их дела остались во фрагментах песен, в оборванных клочках историй и легенд. Как происхождение Мелхиседека*, древнего царя справедливости Иерусалима, их происхождение покрыто тайной и интригой.

Есть ещё мастера среди нас, сегодня. Они - алхимики цМемов, стремящиеся превратить устаревшие, свинцовые системы в блестящие возможности. Некоторые лучшие всего функционируют на психосоциальном ландшафте одного цМема. Как Мастера спирали, они специализируются на опеке её уникального силового поля. Другие являются экспертами по созданию переходных зон от одного цМема к другому. Эти Мастера изменений являются Мастерами пиковой динамики. Теперь, в эту эпоху Limbo, впервые на планете Земля появляется новый вид мастеров. Они - Мастера спирали. Подробнее о них чуть позже.

Мастера цМема

Каждый из цМемов на спирали человеческого проявления пробудил свой собственный характерный способ выражения мастерства. Эти мастера цМема знают, как выполнять функции современных «проводников

* В Библии - царь Салимский, священник Всевышнего.

и опекунов» для тех, кто разделяет их взгляды на мир, следовательно, они приходят одетыми в соответствующие цвета спирали. Хотя мастера цМемов могут быть фокусниками одного трюка, они выполняют этот трюк так блестяще, что каждый хочет его увидеть, и весь людской цирк от этого процветает. Здесь мы кратко очертили мастерство цМема, а потом представим подробный Полевой справочник мастера цМема в разделе 3.

ФИОЛЕТОВЫЙ цМем продолжает создавать своих мистиков, прорицателей, медиумов и знахарей. Иногда они пишут эпические стихи или поют песни. В других случаях они излучают харизму как раз в тот момент, когда мы стремимся к такому необычному лидерству. От **КРАСНОГО** цМема приходят современные версии Зевса и Венеры, богоподобные эпические герои и героини. Некоторые из них становятся доминирующими политическими деятелями, некоторые - квазирелигиозными деспотами, и многие появляются в качестве мифических ролевых моделей, таких как Супермен, Могучие Рейнджеры и даже Черепашки Ниндзя*.

Мастера **СИНЕГО** цМема проводят границы между добром и злом, правильным и неправильным. Они предлагают смысл и цель жизни тем, кто стремится к социальной стабильности и цивилизованности. Билли Грэм** уже давно является самым уважаемым Мастером в **СИНЕМ**. Он регулярно вызывается тем, кто находится в Белом доме, для консультации, морального компаса и комфорта во время национального кризиса. Президент Южной Африки Нельсон Мандела вышел из тюрьмы в качестве универсально почитаемого квазисвятого, говорящего **СИНИМ** языком праведности, священного долга и патриотической государственности. Мать Тереза учит **СИНЕМУ** милосердию и **СИНЕЙ** христианской любви.

Мотиватор Зиг Зиглар является одним из лучших мастеров, экспертиза которых находится в переходной зоне между двумя основными цМемами. Вклад Зиглара заключается в пробуждении здоровой **ОРАНЖЕВОЙ** предпримчивости в сочетании с твёрдой основой **СИНЕЙ** ответственности. Наш друг доктор Лайр Рибейро в Бразилии проводит удивительную работу, готовя буквально миллионы людей в Южной Америке к похожему переходу вверх по спирали к увеличению личных сил и возможностей.

Ли Якокка***, Билл Гейтс, Руперт Мёрдок**** и даже Дональд Трамп являются Мастерами в **ОРАНЖЕВОМ**, благодаря их возможностям исправлять положение, способствовать развитию, обновлять имиджи и распространять

* *Power Rangers* и *Teenage Mutant Ninja Turtles* - комиксы, фильмы и сериалы о супергероях.

** William Franklin Graham - американский религиозный и общественный деятель, служитель баптистской церкви. На протяжении многих лет является духовным советником президентов США.

*** Lido Anthony «Lee» Iacocca - американский менеджер и промышленник. Был президентом Ford Motor Company и председателем правления корпорации Chrysler.

**** Keith Rupert Murdoch - австралийский предприниматель, владелец СМИ, кинокомпаний и издательств в США, Австралии, Европе, Латинской Америке и Азии.

технологическую подкованность. Карл Роджерс* и другие гиганты ЗЕЛЁНОГО цМема в области трансформационной психологии открыли для многих «мистическую» область глубоких человеческих чувств и межличностных связей. Такие имена, как Стивен Гоулд**, Кусто и Лавлок***, представляют мастерство в экосознании. Мы рассмотрим больше Мастеров цМема в разделе 3.

Мастера изменений

Мастера изменений понимают точки пересечения между цМемами. Президент Рональд Рейган резонировал как с СИНИМ патриотическим/доктринарским, так и ОРАНЖЕВЫМ индивидуальным/элитарным видениями мира. Хотя он был мало понятен ЗЕЛЁНОМУ эгалитарному сообществу и разочаровывал ЖЁЛТЫХ с чрезмерными упрощениями, он успешно справился с концом эры СИНЕ-ОРАНЖЕВОЙ «холодной войны».

Малcolm Икс стал образцом Мастера изменений для большой части афроамериканской молодёжи, потому что он двигался от КРАСНОГО (суетёнёр), в КРАСНО/сиий (новообращённый), в СИНЕ/красиый (фанатик), а затем на пик СИНЕГО (верующий после паломничества в Мекку).

Не преподобный Мартин Лютер Кинг-младший, который был в большей степени Мастером СИНЕ/оранжевой системы, а именно Малcolm Икс, Мастер изменения, был героем для молодёжи, проходящей через подобные переходы.

Мастера изменений демонстрируют ступеньки развития и моделируют путь. К сожалению, как Фидель Кастро или Михаил Горбачёв, они не могут идти в ногу с парадом, как только тот проходит вверх по спирали за их диапазон.

Мастера изменений оказывают значительное влияние, потому что они интуитивно понимают, что эффективное лидерство обычно сочетает в себе элементы как индивидуального/элитарного (тёплые цвета), так и общественного/коллективного (холодные цвета) цМемов. КРАСНЫМ силовым богам необходимо СИНЕЕ подчинение. ОРАНЖЕВЫМ игрокам требуются СИНИЕ, которые способны следовать правилам. СИНИЕ силы

* Carl Ransom Rogers - американский психолог, один из создателей и лидеров гуманистической психологии.

** Stephen Jay Gould - известный американский палеонтолог, биолог-еволюционист и историк науки. Один из наиболее знаменитых и читаемых писателей научно-популярного жанра в своём поколении.

*** James Ephraim Lovelock - приобрёл известность как создатель гипотезы Геи (согласно которой планета Земля функционирует как суперорганизм), критик ортодоксальных экологических организаций и доктрин, а также активный сторонник использования атомной энергии.

истины навязывают порядок КРАСНОЙ анархии. Если как последователи, так и лидеры меняются примерно теми же темпами, активные отношения могут длиться долгое время. Однако Мастера изменений, как правило, являются специалистами одной зоны. Когда требуется одновременное управление несколькими цМемными переходами, необходимо нечто ещё более мощное. Способность рассматривать обширный спектр точек зрения и несколько систем одновременно является сущностью третьей формы мастерства, сущностью Мастера спирали.

Мастера спирали

Мастера спирали инстинктивно странствуют через бескрайние ландшафты разума, видя паттерны и связи, которые не замечают другие, поскольку им не позволяют фильтры первого порядка. Они могут передвигаться по гребню спирали для пробуждения, разблокирования, усиления или ремонта каждого из цМемов в организации. Этот Мастер ценит хаос и думает больше как креативный дизайнер, чем как реконструктор.

Процесс соединяет функции, людей и идеи в новые, более естественные потоки, которые добавляют точности, гибкости, быстроты реагирования, гуманности и радости от выполнения работы.

В этом сила мышления второго порядка: постоянное обследование целого, с одновременной экспертной починкой деталей. Мониторинг всей спирали особенно важен в периоды крупномасштабных турбулений и изменений - как сейчас.

Лидерство второго порядка

Лидерство второго порядка построено на основных понятиях ЖЁЛТОГО и БИРЮЗОВОГО. ЖЁЛТЫЙ обеспечивает внутренне-направленную, индивидуалистическую точку зрения, которая соединяет частицы и подсистемы в естественные последовательности. Основное внимание уделяется интеграции ранее раздельных сущностей и их функций в линейные или, скорее, системные потоки.

Это может означать что-либо такое же простое, как соединение прошлого-настоящего-будущего вдоль временной линии или такое же сложное, как цепь стоимости, увязывающая поставщиков, клиентов, внутренних производителей и инвесторов во всём бизнесе.

Не будем забывать, что ЖЁЛТЫЙ цМем действует в собственных интересах, влияя на те вещи, которые угрожают качеству его существования.

Эта индивидуальная/элитарная компонента Спирального мастерства имеет явный технический, практический уклон, ориентированный на конкретные действия и «левое полушарие с чувствами».

Как только пробуждён, новый БИРЮЗОВЫЙ цМем добавляет общественную/коллективную перспективу, которая формирует и поддерживает упорядоченные отношения для благополучия всей спирали (в отличие от членов замкнутой ЗЕЛЁНОЙ группы). Различные живые системы, нечёткие понятия, энергетические центры и силовые поля сливаются вместе в сбалансированных отношениях.

Возвращая упорядоченность спирали, этот цМем направляет свои энергии и составляющие в целостный образ подобно тому, как дирижёр оркестра формирует его звучание или биолог работает над пониманием экосистемы океана.

Поскольку БИРЮЗОВЫЙ работает для общего блага, он связан со *всей жизнью* компаний, школы, общины, нации или Земли, живой планеты. Это даёт понимание пожертвования собственными интересами и чувствительность «правого полушария с данными», которые придают Спиральному мастерству его полный мозговой баланс и целостность.

Сегодняшние Мастера спирали представляют собой новый взгляд на лидерство и влияние в обществе, поднимаясь из уникальных *условий жизни*. Эта новая порода лидеров отличается от предшественников тем, *как они думают, а также тем, что они способны и желают делать*.

Их личная жизнь естественным образом отражает принципы мышления второго порядка, и они интуитивно и профессионально применяют эти инсайты.

Вы можете обнаружить пробуждение одного или нескольких из этих аспектов в себе, если вы проходите через трансформационное изменение. Вы, возможно, узнаете появление этих качеств в некоторых личностях, которых вы знаете, и в мозговых синдикатах лучших организаций.

Некоторые подробности того, как Мастера спирали применяют своё мышление и навыки решения проблем с точки зрения второго порядка, будут изложены в следующих трёх главах.

В главе 6 рассматриваются компоненты лидерства в «Спиральном мастерстве».

Глава 7 складывает переменные в последовательность через «спиральное выравнивание». И наконец, глава 8 соединяет всё со всем остальным с помощью «спиральной интеграции». Ниже следуют опознавательные знаки Мастера спирали.

%

Семь отличий Мастера спирали

1. Мышление Мастера спирали - это ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА, а не ЗАКРЫТОЕ КОНЕЧНОЕ СОСТОЯНИЕ

Мастера спирали признают, что человеческие формы жизни постоянно переходят от одного плато к следующему. Каждый этап представляет собой лишь временное пристанище перед тем, как освоен следующий, потом следующий и следующий.

Мы по-прежнему находимся в предгорьях человеческого развития, и практически каждая из научных и социальных дисциплин пересматривает весь спектр эволюционного «популярного» мышления.

Мастера спирали признают, что в людях возникают новые концепции о *себе и о других -я и ты*> тем самым добавляя уровни сложности к личностям. Организации находятся в постоянном поиске новых структур, соответствующих изменениям их внутренней и внешней среды.

Общество проходит по эволюционному пути через приливы и отливы, прибыль и убыль, прогресс и регресс.

Эти Мастера создают угрозу для людей, которые считают, что какой-либо конкретный цМем является конечным пунктом для всех, особенно когда эти же люди продают билеты. Понимающие спираль футуристы осознают, что существуют различные варианты будущего, различные следующие шаги для различных цМемов в их сроки.

Таким образом, Мастерам спирали не нужно отказываться от более старых, традиционных структур и форм жизни в пользу некоторых «новых и улучшенных» версий.

Скорее, они включают нечто уже устоявшееся в общую схему изменения, потому что чувствуют водоворот времени между прошлым, настоящим и будущим.

Просвещённые организации ищут своих Мастеров спирали и защищают их от корпоративного дресс-кода, посягательств на их эго, политических игр и бюрократических ограничений. Вы должны поместить их в мозговой котёл, нервный центр или круг принятия решений и дать им возможность искать паттерны, связи и сообщения из будущего.

Позвольте им генерировать и тестировать сценарии. Они расскажут вам, какие лидеры необходимы сейчас и какие последователи появятся завтра. Если вы умны, вы можете найти их в любой должности и на всех уровнях.

2. МАСТЕРА СПИРАЛИ ЖИВУТ И РАБОТАЮТ В ЕСТЕСТВЕННЫХ ПОТОКАХ И РИТМАХ

Мастера спирали принимают потоки, свойственные обоим течениям - и хаоса, и порядка. Эта динамика генерирует сезоны стабильности и периоды перемен и трансформации. Понимая это, Мастер спирали проявляет реализм, понимание, терпение, осознание того, что «люди не могут, пока они не стали», и желание уйти из ситуаций, когда или время неподходящее, или он не тот человек, который может оказать благотворное влияние. Они знают, когда не вмешиваться в естественный ход вещей и когда вмешиваться. Они чувствительны к понижающим эффектам от повышающих вмешательств и обладают удивительной способностью заметить первый след новой тенденции, потому что они могут многому научиться из немногого. В ходе этого процесса, они обнаруживают как нижележащие атTRACTоры, действующие на связи, так и меметические группировки на поверхности.

3. Конечной целью МАСТЕРОВ СПИРАЛИ является Сохранение здоровья спирали

Мастера спирали - это, по сути, инженеры, которые присматривают за потоком энергии, ресурсами и защитными механизмами вдоль всей спирали. У этих мастеров имеется вертикальная осведомлённость о многочисленных цМемах, что позволяет им распознавать стратифицированные слои и чувствовать потребности разных уровней, а не только из их собственной зоны комфорта.

- Они могут «смотреть» сквозь поверхностные искажения уровней, дым и зеркала, в спектры цМемов индивидуальных, организационных и социальных спиралей.
- Они являются акушерками, которые контролируют рождение новых цМемов и возрождение старых, которые атрофировались и нуждаются в возрождении на благо спирали.
- Они часто выступают посредниками между двумя конфликтующими цМемами, фокусируясь на результатах стратегии «Выигрыш-Выигрыш-Выигрыш». Силой третьего Выигрыша здесь является здоровье спирали.
- Они пристально изучают цМемные злокачественные новообразования, которые угрожают остальной спирали. Это включает в себя такие силы, как хищные нападки безжалостных КРАСНЫХ, заразный фанатизм СИНЕГО цМема либо эксцессы материалистического прагматизма, которые изрыгаются из ОРАНЖЕВОГО.

«
При этом изучении мастера спирали опираются на два путеводных принципа. Во-первых, они стараются помочь каждому цМему развиваться

по горизонтали и оставаться в здоровом состоянии, чтобы он мог продолжать участвовать в жизни спирали. Во-вторых, они стремятся *держать спираль открытой* вертикально, чтобы новые цМемы могли пробуждаться, и наклонно, чтобы уже существующие цМемы могли подстраиваться под то, что диктуют *условия жизни*.

Такой вид цМемного сращивания, вмешательства, а также выравнивания происходит на уровне, который могут обнаружить только Мастера спирали; однако его последствия очевидны для всех. Подобно тому, как костоправ вправляет суставы костей, мастера спирали искусны в нахождении и вправлении цМемов на позвоночнике динамической спирали. Когда цМемы правильно установлены и спираль открыта, у людей «всё собирается», компании неожиданно становятся эффективными, а общины снова здоровыми.

4. МАСТЕРА СПИРАЛИ КОМФОРТНО ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ СО МНОГИМИ КОНЦЕПТУАЛЬНЫМИ МИРАМИ

Мастера спирали уважают целостность и важность каждого из цМемов. Как мифические колдуны древности, они могут менять форму и внешний вид. Самоконтроль позволяет им подчинять свои собственные приоритеты и предрассудки с тем, чтобы подстраиваться под психологические частоты различных цМемов. Они будут носить костюм-тройку или синие джинсы, в зависимости от обстоятельств. Они могут чувствовать различные культуры и делиться опытом без предосуждений. Хорошие Мастера спирали могут говорить на многих цМемных языках - плавный СИНИЙ, резкий ОРАНЖЕВЫЙ или КРАСНЫЙ - как на родном.

Мастера спирали свободны заручиться помощью мастеров цМемов или Мастеров изменений, когда они в большей степени синхронизированы с данной ситуацией. Они получают удовольствие от решения трудных проблем или выравнивания систем естественным образом, не обязательно от высокопрофильного влияния и признанного контроля.

5. МАСТЕРА СПИРАЛИ ОБЛАДАЮТ ПОЛНЫМ НАБОРОМ РЕСУРСОВ, СТРАТЕГИЙ И НАВЫКОВ

Мастера спирали могут выполнять функции различных должностей и могут играть множество ролей. Подобно тому как они могут вписаться во многих мирах, они могут менять стили, будучи чувствительными, когда это целесообразно, и безжалостными, когда это необходимо, могут даже уйти, когда их собственные интересы и потребности влекут их в другое место. У них почти нет границ, табу или узкой, выдолбленной колеи,

ограничивающей их мышление. Им также не препятствуют искусственные разделения, навязываемые дисциплиной, областями знаний, священными территориями, ограничительными традициями или разделяющими названиями отделов в компании. Они достаточно изобретательны, чтобы поэкспериментировать с оригинальностью или обойтись обычным. Исторические различия в терминах (церковь против государства, общественное против частного, один уровень правительства против другого или одна категория лиц против другой) имеют для них мало значения.

«Кто прав?» не так важно, как «Что нужно спирали?» Компетенция ценится больше, чем трудовой стаж; знание является более полезным, чем статус. Ум свободен узнать что угодно от кого угодно любым необходимым способом. Ничто из прошлого не выбрасывается, и ничего из будущего не отвергается необдуманно. С практической точки зрения, набор инструментов Мастера спирали состоит из любого рода систем, структур и приспособлений, поскольку они должны быть готовы предоставить соответствующую технологию или пакет лидерства для каждого цМема.

У них есть полный мешок методов принятия решений. Мастера спирали тщательно выбирают из них те, которые лучше подходят для решения проблем в различных условиях, используя компромисс в одних случаях, договорное соглашение, где это уместно; авторитарные каналы, когда это необходимо, и другие форматы решений сложных проблем по требованию цМема.

Они также оборудованы для перемещения через этапы изменений и для облегчения перехода другим. Они готовы держать за ручку тех, кто нуждается в поддержке, или давать под зад тем, кто нуждается в поощрении. Их ответы будут подогнаны с учётом специфических потребностей каждого человека, каждого цМема и здоровья всей спирали. Они стараются не проводить всех через одну и ту же подготовку и «Кюйку машин» в их развитии, поскольку цМемы существуют в своих собственных автономных мирах, требующих своих собственных пакетов инструкций. В целом, они действуют от имени всего организма (лица, компании или общества) как для высшего блага, так и для индивидуальной выгоды.

6. МАСТЕРА СПИРАЛИ СИСТЕМНО МЫСЛЯТ И ИНТЕГРАТИВНО РЕШАЮТ ПРОБЛЕМЫ

Мозги Мастеров спирали сконфигурированы таким образом, что зачастую они кажутся несколько странными, особенно для тех, кто заблокирован в цМемах первого порядка. Как системные мыслители, они сочетают в себе осознание природных процессов и текущих взаимосвязей, создающее целостное понимание сложной проблемы, события или ситуации.

Они отвергают простые причинно-следственные связи, косметические решения путём быстрых исправлений, а также опору на искусственные вмешательства. Вместо этого они ищут одну или две критические ошибки, которые заблокировали весь проход.

Они просматривают критические точки давления и выпускные клапаны, которые регулируют поток крови в организме. Они выявляют главные несовпадения и несоответствия, которые, если их не исправить, создадут такие ситуации, которые никакие подготовка, поощрение или дисциплина не смогут решить.

Например, мастера спирали могут быстро увидеть, почему качественные программы, реинжиниринг предприятий, а также глобальные маркетинговые инициативы, как правило, обречены на провал, если они были разработаны слишком многими линейными, «левополушарными», системными или даже стратегическими мыслителями.

Чтобы включить весь спектр человеческих эмоций, потребностей и цеменных отношений в целостные пакеты, которые являются как высокотехнологичными, так и доступными, требуется проницательность Мастеров спирали.

Как интегративные решатели проблем, они подобны сетевому программному обеспечению, связывая многие функции вместе. Они способны собрать и мобилизовать огромный массив ресурсов и интеллекта, а затем сфокусировать их, как лазерный луч, на конкретные цели. Например, многие местные общины борются с преступностью, бандитизмом, а также недостаточным уровнем образования.

Выражая глубокую озабоченность, церкви, школы, бизнес-сектор, политические организации, клубы по интересам, обслуживающие учреждения и частные граждане продолжают действовать в специфической для каждого случая, постепенной и фрагментарной манере.

Они страдают от борьбы за сферы влияния, территориальных требований, частных бюджетных ограничений и сильных эго. Работая над базовыми цемными конфликтами и перекосами, Мастера спирали предоставляют перспективы и механизмы, объединяющие все заинтересованные стороны вместе для работы в одном направлении.

У них есть инструменты для *интеграции, выравнивания и взаимодействия* всех элементов для совместных усилий. Спираль формирует объединяющий принцип, соединительную kleepодобную ткань и общий путь, по которому расходящиеся и разнообразные стороны могут идти вместе. Как только обеспечен процесс изменений (описанный в главе 4), кто угодно может внести свой вклад для общего блага.

7. МАСТЕРА СПИРАЛИ ОБЛАДАЮТ УНИКАЛЬНЫМ СОЧЕТАНИЕМ ЛИЧНЫХ УБЕЖДЕНИЙ И ЦЕННОСТЕЙ

Мастера спирали смешивают возможности левого и правого полушарий, поскольку они являются как инженерами ЖЁЛТОГО цМема, так и мистиками БИРЮЗОВОГО цМема. Они чувствуют как частицы, так и волны. Они мечтают как поэты, и проектируют как компьютерные программисты. Они наслаждаются парадоксами, что позволяет им разрешать неразрешимые ситуации между такими силами, как индивидуальные права и коллективные проблемы, или рост и развитие по сравнению с приоритетами качества жизни. Их разум осознаёт глобальные и местные потребности одновременно.

Вы найдёте Мастеров спирали любого происхождения, любого образовательного уровня и любой должности в компании. Они имеют тенденцию быть находчивыми, бесстрашными, творческими, жёсткими, но игривыми людьми, которые часто невидимы, поскольку они быстро заходят и выходят из ситуаций. Они не лучше как люди. Они не обязательно являются даже более интеллектуальными в обычном смысле; у них просто другой тип мозга. Иногда они пророки, громко кричащие в дремучем лесу. Иногда они тихие, спокойные голоса, шепчушие слова ободрения и аккуратно указывающие альтернативные пути и решения. Как и мастера прошлого, они не всегда признаются современниками. Признание может прийти к ним только в конце жизни или из другого поколения.

Иллюстрация: американская армия как макро модель "лидерства"

Военные операции велики в масштабах, и вопросы там встают действительно о жизни или смерти. Вот почему люди интересуются такими именами, как Сунь-Цзы (китайский стратег и мыслитель, живший предположительно в VI или, по другим источникам, в IV веке до н. э. Автор знаменитого трактата о военной стратегии «Искусство войны». - Прим. ред.), Ганнибал (карфагенский полководец. Считается одним из величайших полководцев и государственных мужей древности. Был врагом номер один Римской республики, и последним оплотом Карфагена перед его падением в серии Пунических войн. - Прим. ред.), Шака Зулу (основатель и первый правитель [инкоси] державы зулу - Квазулу. - Прим. ред.), Александр Великий, Сидящий Бык (вождь индейского племени хункапапа-сиу. Под его предводительством произошло объединение племени Лакота

и продолжилась борьба за выживание в северных прериях. - *Прим. ред.*), фельдмаршал Монтгомери (Один из видных руководителей вооруженных сил Великобритании во Второй мировой войне. - *Прим. ред.*), Эрвин Роммель (немецкий генерал-фельдмаршал [1942] и командующий войсками Оси в Северной Африке. - *Прим. ред.*), Джордж Паттон (один из главных генералов американского штаба, действующего в период Второй мировой войны. - *Прим. ред.*), Моше Аренс (израильский авиационный инженер, ученый, бывший дипломат и политик. - *Прим. ред.*), Александр Хейг (американский военачальник, государственный деятель и дипломат. - *Прим. ред.*) и Норман Шварцкопф (американский военачальник, возглавлявший группировку Многонациональных сил во время войны в Персидском заливе в 1990-1991 годах. - *Прим. ред.*), если назвать лишь несколько. Росс Перо, американский корпоративный гений и кандидат в президенты 1992 года, был очарован стилем лидерства гунна Аттилы (вождь гуннов с 434 по 453 год, объединивший под своей властью варварские племена от Рейна до Северного Причерноморья. - *Прим. ред.*) и широко его пропагандировал. Бизнес-обсуждения полны ссылок на войну и боевых метафор. Чему учит нас о спирали американская армия?

После мата в Корее и катастрофических уроков Вьетнама, американский военный мозговой центр начал переоценку нашего подхода к ведению войны и мира. Он потерпел потери, чтобы бросить вызов системе (национальная БЕТА и немного ГАММА) и запустил ДЕЛЬТА-поиск новых моделей для расширения власти.

Во Вьетнаме многие полевые офицеры действовали больше как руководство IBM или GM, чем как лидеры войск. «Агент Оранж»*, которым отравили растительность и персонал, также окрасил и модель лидерства. Соперничество внутренних служб было безудержным, штамповались увольнения и строились империи; командные структуры оказывались переполнены наверху, привязывались к статусу и являлись бюрократическими. Первоклассные силы в СИНЕМ, КРАСНОМ и особенно ФИОЛЕТОВОМ цМемах были обойдены вниманием «сложных» американцев и культивированы цепкими и более спирально-мудрыми лидерами Северного Вьетнама.

Травма этого опыта и последовавший самоанализ подсказали новый подход. Эти изменения не были вызваны лекциями в Военном Колледже, целеопределяющими сессиями в Пентагоне или тематическими исследованиями в Вест-Пойнте. Они произошли потому, что *условия жизни* на поле боя высоких технологий, высокой мобильности, быстрого реагирования, идеологической неоднозначности представляет новые мемы и требует

* Agent Orange - название смеси дефолиантов и гербицидов синтетического происхождения.

новых цМемов для пары. Испытания прошли в войне, называемой «Операция “Буря в пустыне”».

Вот несколько кандидатов в Мастера спирали: Генерал Буря Норман Шварцкопф, соархитектор и командир «Бури в пустыне»; генерал Колин Пауэлл; адмирал Уильям Кроу и другие аспиранты Вьетнамской войны. Оставим в стороне политику и обоснования для войны в Персидском заливе и просто посмотрим на различия в лидерстве/управлении между Вьетнамом и «Бурей в пустыне». Разница между традиционным первопорядковым СИНЕ-ОРАНЖЕВЫМ и новым ОРАНЖЕВО-ЗЕЛЁНО-ЖЁЛТЫМ диапазонами состоит в том, что:

- Войну вели военные эксперты, а не политики.
- Различные военные отрасли были сотканы воедино в боевой порядок, постоянно информированы с помощью сложной технологии и приводимы в действие однородно-интегрированным и единым командным составом.
- Власть и авторитет были распределены в меньших боевых подразделениях, но включающих достаточно разведчиков и действующих с большой автономией рядом и непосредственно в зонах боевых действий. Тем не менее жёсткая, единая, открыто-системная структура командования и управления была очевидной на макроуровне.
- Ранг, привилегии, выслуга лет и другие дифференциации статуса были подавлены, как смоделировано в личном стиле, одежде и манерах Шварцкопфа. Властные лидеры были бы неэффективны или открыто отклонены последователями в добровольных силах на более сложных уровнях спирали. Влияние звёзд и полосок рангов упало, в то время как функциональность, знания и компетенция поднялись. Пауэлл и Объединённый комитет начальников штабов не испытывал необходимости демонстрировать полевым командирам своё превосходство.

Очевидно, что появился новый подход к полю боя, наряду с конгруэнтными системами управления и персоналом, который готов и может справиться с большей сложностью. Эти силы были направлены против Ирака Саддама Хусейна, противника, который, несмотря на довольно сложные технологии, действовал через более раннюю парадигму, больше подходящую Второй мировой войне, чем полю боя в конце XX века. Сложная интегрированная военная модель подавила феодального, карательно-авторитарного противника на поле и понесла лишь несколько прямых потерь в процессе. Конечно, того, кто действительно окажется победителем в долгосрочной перспективе, покажет будущее. Эта битва закончилась, но война больших цМемов в Северной Африке и на Ближнем Востоке только началась.

Сpirальное мастерство

Теперь настало время для Спирального мастерства. Простота за гранью сложности - связь идей, структур и программ на спирали.

Необходимо держать весь спектр цМемов в голове, и ваша задача раскладывать варианты, делать выборы, а затем осуществлять точный и целенаправленный процесс морфинга лидерства в соответствии с системами мышления («морфинг» - процесс создания специальных эффектов, когда одно изображение переходит в другое на ваших глазах. Технология была использована в таких фильмах, как «Звёздный путь VI» и «Терминатор - 2», а теперь доступна в графических пакетах для вашего ноутбука!).

Для процесса воссоздания лидерства и управлеченческих пакетов, гармонично сочетающихся с отдельными лицами и организациями, Мастера спирали используют следующие пять принципов:

- Распознавание цМемов людей, компаний, сообществ;
- Применение универсального стиля лидерства - «Вежливость - Открытость - Адекватность» («P-O-A»)*;
- Использование подходящих вариантов вмешательства в ситуацию;
- Следование шести «правилам большого пальца» спирального лидерства;
- Активизация мышления второго порядка для концентрации, лидерства и создания управлеченческих комплектов.

Распознавание спирали - в людях, компаниях и сообществах в целом

В разделе 1 мы описали спираль и представили цМемы, которые её формируют. Теперь возникает вопрос: «Как я могу определить, какие цМемы преобладают в человеке или ситуации и как я могу набросать черновик профиля, которым буду управлять?»

* P-O-A (англ.) - Politeness (P), Openness (O), and Autocracy (A).

На секунду представьте себя гитаристом. Ваша задача заключается в управлении нотами и построении аккордов. Аккорд - это смесь гомон, которые, когда сыграны вместе, создают свой самостоятельный звук. ЦМемные профили - это аналогичные смеси. Джонни Одна Нота⁴ является редкостью; практически ни в ком не живёт чистый тон одного цМема.

В определённой степени мы все являемся смесями, добавками и комбинациями в движении. В большинстве своём гармоничными и вполне «нормальными», но некоторые из наших аккордов неблагозвучны, тревожны и резки.

К стабильным сущностям часто применимо *Правило 50%*: один сильно доминирующий цМем и два-три мягких фоновых тона, на долю которых приходится вторая половина энергии.

Для объектов в стадии перехода ищите пары индивидуальное/коллективное: сильный, экспрессивный, внутреннеконтролируемый цМем тёплого цвета как правило идёт в сочетании с дополняющим жертвенным, внешнеориентированным цМемом холодного цвета, и энергия колеблется между ними.

В бизнесе вы можете хорошо слышать аккорды различных цМемов, играющих в таких отделах, как производство, продажи, исследования и развитие, человеческие ресурсы и т.п. И даже в рамках этих функций будут слышны гармонические вариации в рабочих группах, местоположениях и функциональных областях, поскольку ноты меняются в зависимости от того, кто их играет.

Зачастую работа руководства - это настройка спирали так, чтобы составляющие части резонировали с позитивной синергией, а не смешивались, заглушая друг друга. Как дирижёр, который стоит на подиуме, Мастер спирали, который может координировать несколько цМемов сразу, прорывается сквозь оборону и снимает маскировку со всех систем, чтобы все играли лучше, чем когда-либо.

Начните с того, чтобы каждый цМем проявил себя. Запустите экспериментальные зонды - цМемио-ориентированные вопросы («Каков идеальный руководитель?»), задачи для выполнения (например, навести порядок на рабочем месте), встречу с людьми (приведите кого-нибудь постороннего) и решение ситуации (введите новый элемент миссии).

Наблюдайте, как реагируют отдельные люди и группы. С этой информацией вы можете начать уравновешивать цМемы, настраивать спираль и ликвидировать непродуктивный шум.

* Персонаж американского мюзикла 1937 г.

Выявление цМемов:

список принципов распознавания

Следующие принципы распознавания могут быть полезны интервьюерам, проводящим собеседования с кандидатами на должность; продавцам, оценивающим потенциального клиента; переговорщикам, прощупывающим шаблоны другой стороны; медсёстрам, проверяющим состояние пациента; сотрудникам, выбирающим нового лидера команды; или просто кому-то, кто стремится понять другого.

- 1. Выйдите из вашего собственного цМемного профиля.** Снимите свои очки с цветными стёклами и приглушите звук вашего внутреннего бумбокса, прежде чем пытаться слушать чужие мелодии.
- 2. Определите преобладающие условия жизни.** Условия жизни, которые человек или группа описывают как свой «реальный мир», обычно определяют активные цМемы и их приоритеты.
- 3. Задавайте вопросы: «Почему?»** Обращайте внимание на различия между *схемой* (как система думает - её цМемная структура) и *темой* (что система думает - содержимое её позиций, убеждений и ценностей).
- 4. Различные цМемы могут проявляться в различных ситуациях.** Поскольку люди не находятся на единственном уровне спирали, идеи разного типа могут показаться привлекательными различным цМемам в наших спектрах. Мы можем думать о разных вещах по-разному.
- 5. Осознайте, что организация также является смесью цМемов, а не одним простым типом.** Отдельные представители группы и её коллективная культура содержат элементы отмирающих и пробуждающихся цМемов. Это как музыкальные аккорды - есть много вариаций того, как мы их создаём.
- 6. Помните, что цМемы убывают и призывают, когда условия улучшаются или ухудшаются.** Ожидайте, что человек, организация или даже общество будет изменчивым, а не постоянным. Мы скользим по спирали в зависимости от нашего восприятия мира вокруг нас.

Проиллюстрируем сложность проблемы распознавания. Предположим, женщина говорит, что верит в обязательное тестирование на ВИЧ. Это «что», *тема*. Как Мастер спирали, не реагируйте на содержание, пока не спросите: «Почему вы так считаете?» Её первыми ответами будут повторения этого заявления или поверхностные доводы в свою защиту. Если вы соглашаетесь, вы просто становитесь приятным союзником. Если вы не соглашаетесь, вы будете спорить по кругу весь день, потому что вы всё ещё не знаете реальных причин точки зрения этого человека.

Мастера спирали смотрят сквозь путаницу содержания и обращаются непосредственно к большим цМемам спирали. Забудьте о том, согласны ли

вы с самими идеями или нет; просто продолжите зондирование. Если вы настойчивы, вы сможете раскрыть ход мыслей за этой позицией и лежащую в основе цМемную схему. В нашем примере это может быть:

- «Я считаю, что мы должны сохранять родословную такой же чистой, какой её создал Бог, поскольку СПИД является Его наказанием». Карающая рука СИНЕГО цМема.
- «Я только что вложила деньги в лабораторию тестирования и это улучшит мои инвестиции». Признак ОРАНЖЕВОГО, свободного от принципов.
- «Мой тренер по гимнастике сказал, что все должны тестироваться а всё, что он говорит, - это то, что я думаю». Аспект ФИОЛЕТОВОГО, который следует за лидером.
- «Стоимость лечения СПИДа истощит медицинскую и экономическую мировые системы, параллельно лишая спираль многих великих душ, поэтому мы должны быть агрессивны в изолировании вируса, не задевая при этом достоинства людей». ЖЁЛТАЯ смесь идей.

Путём прощупывания «почему» вместо того, чтобы остановиться на «что», вы провели исследования и начинаете понимать спираль, с которой вы столкнулись. Ваш следующий ответ должен быть направлен в зависимости от того, какую цМемную схему(ы) вы слышите, потому что так вы становитесь ближе к основной системе мышления. В рамках такого процесса вы действительно начинаете общаться.

Проверьте себя, заполнив два вопросника. Просто проранжируйте высказывания от 1 (очень похоже на меня) до 7 (совсем не похоже).

1. В ХОРОШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ...

-
- | | |
|---|--------------------------|
| a. лояльность обеспечивает сохранность рабочего места сейчас и гарантирует вознаграждение в будущем | Q |
| b. меня не трогают, чтобы я мог делать то, что я должен, так, как я хочу * | <input type="checkbox"/> |
| c. самое важное - это наша роль в «живых системах» | Q |
| d. мои люди чувствуют себя в безопасности и чтят наши народные традиции и ритуалы | Q |
| e. есть возможность выделиться и стать победителем | Q |
| f. когда мы вступаем в сообщество, на первом месте находятся люди и наши чувства | <input type="checkbox"/> |
| d. естественные отличия, неизбежный конфликт и постоянные изменения придают мне энергии | <input type="checkbox"/> |
-

2. ЗРЕЛЫЙ ЧЕЛОВЕК ХОЧЕТ БЫТЬ...

- a. в безопасности, как член большой семьи, которая заботится о своих
- б. успешным, независимым, инновационным и конкурентоспособным победителем
- с. функциональным и гибким в рамках личных принципов
- д. ответственным существом, заботящимся о сообществе и о Земле
- е. властным мачо, потому что сила и уважение наиболее важны
- ф. тёплым и поддерживающим, чтобы все могли развиваться и реализовываться
- д. целенаправленным и дисциплинированным, подчиняющимся законной высшей власти

Если вы пока не разобрались в том, как сформирован этот опросник, то в таблице вы найдёте соответствующие буквам цМемы:

1. В НАШЕЙ КУЛЬТУРЕ...	2. МЫ ХОТИМ БЫТЬ...
а - СИНИЙ	а-ФИОЛЕТОВЫЙ
б- КРАСНЫЙ	б-ОРАНЖЕВЫЙ
с - БИРЮЗОВЫЙ	с-ЖЁЛТЫЙ
д - ФИОЛЕТОВЫЙ	д-БИРЮЗОВЫЙ
е- ОРАНЖЕВЫЙ	е-КРАСНЫЙ
ф- ЗЕЛЁНЫЙ	ф- ЗЕЛЁНЫЙ
д-ЖЁЛТЫЙ	д-СИНИЙ

Применение универсального стиля «B-O-A» для построения позитивных отношений

Чем вас привлекают некоторые люди, которых вы встречаете? Почему вы чувствуете, что один человек действительно заинтересован в том, что вы хотите сказать, а другому на самом деле наплевать? Магнитические личности зачастую проявляют подлинный интерес к вам; с ними вам легко выразить себя; у них есть личная сила и уверенность для действий в соответствии со своими убеждениями. Харизма - это не нечто мистическое. Эффективные люди просто освоили «универсальное» для всех лидеров спираль поведение, особенно важное для привлечения нового человека или группы. Исчерпывающие исследования Клэра Грейвза выделили три важнейших фактора здоровых сделок: Вежливость (B), Открытость (O)

и Автократия (А). Они являются основой для умелого управления и эффективного лидерства.

Как табуретка на трёх ножках, триада В-О-А представляет собой базовые навыки каждого спирального менеджера, тренера, учителя или консультанта, которые он может использовать при работе с кем угодно. Если одна из трёх ножек слаба или отсутствует, то всё предприятие может опрокинуться. Но крепко стоящая на месте В-О-А служит основой для создания конкретных программ обучения, адаптации ОР-вмешательств*, перестройки организаций, а также для подготовки к переменам.

В-О-А устанавливает конструктивный тон для начального привлечения широкой аудитории, потенциальных групп клиентов или отдельных работников, особенно в периоды неопределенности. Этот исследовательский инструмент вводной фазы используется, когда вы не знаете наверняка, какие цМемы превалируют. Позже, когда у вас есть лучшее понимание спирали, эти протоколы продолжают быть применимыми на протяжении всего срока отношений лидер/последователь, поскольку они поддерживают искренность и откровенность. Они являются «универсальными», так как В-О-А вызывает положительную (или как минимум не ядовито нейтральную) реакцию на всех диапазонах спирали. Это не «характерные черты», свойственные одним только лидерам, потому что каждый должен их применять.

В - ФАКТОР ВЕЖЛИВОСТИ

Вежливость довольно просто определяется как «быть корректным, дружественным, душевным, внимательным, искренним, чуткими, строгим, но справедливым, цивилизованным и чувствительным». (Слова, описывающие отсутствие вежливости, включают: грубый, Жесткий, циничный, высокомерный, неуважительный, критичный, резкий, наказывающий, негативный, осуждающий и снисходительный.) Во время конференции мы однажды слышали, как один начальник сказал: «Я не должен быть вежливым - я босс». Такая формула больше не работает.

Когда вы в последний раз слышали о тренинге «Вежливость для руководителей»? Хотя уничижительный термин «школа обаяния» применяется ко всему, от идеологического разнообразия до программ по связям со СМИ, в какой момент сегодняшние руководители проходят курсы переподготовки на достойного человека? В эпоху, когда «я»-цМемы настолько сильны, может быть, настало время переосмыслить хорошие манеры и предложить некоторую помощь тем, у кого пробелы в вежливости. Мы не предлагаем

* O.D. (Organization Development) interventions - различные плановые мероприятия, в которых принимает участие организация, подразделение или производственная группа во время программы ОР (Организационное развитие).

участвовать в «розовых и пушистых» ЗЕЛЁНЫХ фестивалях любви и тренингах по нео-чувствительности, у нас очень простой и прямолинейный подход к порядочности, гуманности и уважению к другим и к себе.

Вот некоторые динамики вежливости:

- Показывает неподдельный интерес к людям. Спиральный лидер уважает их как человеческие существа с потенциалом для развития в нечто большее, чем они являются, но предоставляет им право быть теми, кем они являются.
- Придерживается установленных социальных норм и тонкостей, делая то, что принято, при выражении почестей, соболезнований и оказании других личных или профессиональных знаков внимания. Хотя это может быть неважно для лидера, это важно для другого человека. Вежливость - это удовлетворение потребности других, а не своей собственной. Вежливый лидер уважает различия в культурах.
- Устанавливает хороший баланс между интересом к жизни других людей и их правом на личную независимость, неприкосновенность частной жизни и свободу. Лидер заботится без любопытства или навязчивости. Его участие уместно по степени, по аутентичности и подлинности, оно не фальшивое или надуманное.
- Слушает, не отвлекаясь и без эгоцентризма, хотя может выразить личную ограниченность во времени, честно и прямо, так, что другой человек не чувствует себя бесцеремонно «выставленным».

В результате вежливости ФИОЛЕТОВЫЙ чувствует себя защищённым и приближённым; КРАСНЫЙ чувствует уважение, а не отчуждённость; СИНИЙ признаёт наличие «базовой хорошести и порядочности»; ОРАНЖЕВЫЙ не чувствует угрозы или вызова; ЗЕЛЁНЫЙ чувствует присутствие сострадательных человеческих существ, а не должностей; ЖЁЛТЫЙ ценит ненавязчивый, приятный климат, в котором любопытство и любознательность являются нормами; и БИРЮЗОВЫЙ волен исследовать без осмеяния.

Хотя поведенческие детали вежливости будут отличаться между раздевалкой Национальной футбольной лиги и чаепитием, сам принцип является универсальным. Эффективные лидеры могут продемонстрировать подлинную (а не притворную) теплоту и интерес к другим людям. Особенности связаны как с личной спиралью лидера, так и с личными предпочтениями последователя.

О - ФАКТОР ОТКРЫТОСТИ

Открытость выражается двумя способами. Во-первых, это степень, в которой лидер является искренним, понятным, делящимся, доступным и эмоционально «на высоте». (По контрасту с неискренним, замкнутым, темнящим, двуличным, лживым, предвзятым, коррумпированным, недоговаривающим и скрытым.) Открытость напрямую зависит от степени доверия людей друг к другу. Если мало доверия, то и открытость будет слабой.

Во-вторых, открытость способствует формированию **климаТИ, HUiTim** ляющего как группам, так и отдельным людям быть коммун икпбсд **МНИ МИ** и прямолинейными. Например, начальный интерес к **политкоректен I II** держался за ногу вежливости.

Нынешний акцент на этику бизнеса, ценности и ещё более широкое разнообразие включает в себя открытость как в рамках самих **орпшн:мщиО**« так и за их пределами, когда организации выступают в качестве **В КТО ИНЫХ** составляющих общества. «Делай, как я делаю», а не «Делай, как и СКУилиУІ»,

Когда подлинность является нормой, психологические игры, как правило, не нужны. Говорится то, что имеется в виду, хороша новость или плохи. Критическая информация является доступной и свободно распространяет ся, не давая пищу для слухов и толкований.

Это не значит, что вся игра ведётся в открытую; но когда должны обладаться конфиденциальность и защита информации, об этом предупреждается заранее. Надлежащая конфиденциальность является такой же **частью** открытой организации, как и разглашение информации.

При здоровых вежливости и открытости межличностное общение улучшается, и отношения не могут не укрепляться. Это означает не много болтовни и обниманий, а ясный, краткий и точный обмен как сведениями, так и чувствами, не опасаясь репрессий или эксплуатации. Люди могут открыто сказать как то, что с ними происходит, так и то, что они предложили бы не обсуждать, без последствий.

Разрешение и управление конфликтами выходит за рамки рабочего места и продолжается в сообществах, семьях, школах, церквях - везде. Эти ежедневные взаимодействия предотвращают нарастание напряжённости и недопониманий, обычно приводящее к эмоциональной конфронтации или к просчётом.

Когда открытость является сильной, **ФИОЛЕТОВЫЙ** чувствует себя достаточно безопасно, чтобы говорить о своих страхах и привязанностях; **КРАСНЫЙ** может говорить то, что у него на уме, без осуждения, наказания или подавления.

СИНИЙ может встать на защиту морали и обсуждать жалобы с их источником; **ОРАНЖЕВЫЙ** может спорить и не соглашаться по существу, а не лишь бы поспорить; **ЗЕЛЁНЫЙ** успокаивается, когда принимаются к сведению не только мысли, но и чувства.

ЖЁЛТЫЙ может сказать то, что нужно сказать, тогда, когда это нужно сказать, но знает, что болтовня не обязательна; и **БИРЮЗОВЫЙ** может подсоединяться ко всему спектру интуитивных источников, не спрашивая разрешения. Конечно, всё это возможно, только если ножка вежливости также сильна; в противном случае, открытость является поведением высокого риска.

A - ФАКТОР АВТОКРАТИИ

Третья ножка табуретки В-О-А - это автократия. Вы удивлены? В последние годы упор делался на более мягкие тона, участие в управлении, совместное принятие решений и демократизацию рабочего места. Спиральная динамика поддерживает эту тенденцию, особенно в общественном диапазоне цМемов, где самоуправляемые рабочие группы и аналогичные групповые структуры наиболее эффективны. Тем не менее это не отменяет требований в отношении ответственности и точки контакта. Руководство по-прежнему необходимо для цМемов от ФИОЛЕТОВОГО до СИНЕГО, и весьма важно для ОРАНЖЕВОГО.

У слова «автократ» негативное звучание. Для некоторых оно ассоциируется с вонью сигар начальников типа Мистера Дитерса, босса Дэгвуда Бамстеда в комиксе «Блонды», с руководителями-тиранами в таких фильмах, как «С 9 до 5», «Деловая женщина» или «Норма Рэй», или даже с архетипом, Эбенезером Скруджем*.

Для других оно предполагает элитарную идею, что только избранным, как Капитан Блай**, суждено вести, в то время как остальные должны за ними следовать через иерархический СИНИЙ мир.

Однако в терминах Грейвза, автократия прежде всего означает знание, где «останавливается фишкаО***, принятие на себя обязательств и ответственности, готовность к рискованным действиям и жестким решениям. Даже при сильных вежливости и открытости, если решающая ножка «А» слаба, то руководство не имеет силы, и превалирует синдром «Эй, это не моя работа». Когда у спирали есть контроль, то руководителям платят, чтоб они руководили, а лидерам, чтоб они вели, пользуясь «В», «О» и «А».

Лидер со здоровой автократией не становится тираном. Скорее, он, она или даже они (автократия может быть не только индивидуальной, но и коллективной) действуют как Мастера спирали, чтобы определить подходящую систему решений для данной ситуации, людей и ожидаемых результатов, а затем быстро её осуществить.

В сочетании с вежливостью и открытостью, буксир власти и контроля посыпает больше позитивных вибраций, чем негативных, не вызывая

* Персонаж романа Чарльза Диккенса «Рождественская история», ставший нарицательным именем для угрюмых, ворчливых скупердяев.

** William Bligh - вице-адмирал Королевского флота Великобритании, член Лондонского королевского общества и губернатор колонии. Наибольшую известность получил как «Капитан Блай» в связи с мятежом на Баунти, когда был низложен командой и с частью офицеров и не поддержавшей мятеж команды совершил плавание на небольшом баркасе на Тимор.

*** «Фишкадальше не идёт» (англ. The buck stops here) - фраза из обихода игроков в покер, получившая более широкое распространение благодаря президенту США Гарри Трумэну, который сделал её своим девизом. В переносном смысле фишка - атрибут человека, ответственного за принятие решений. Говоря, что она «дальше не идёт», президент давал понять, что окончательное решение принимает именно он.

страха. Немного твёрдой автократии вызывает хорошие чуланы ТШЬ 1101 ИМ)¹ что дела делаются, есть базовая линия и чёткое направление,

Вот как выражается автократия, когда её проявляет спиральный МПИ'Д жер (или сам, или через используемые стили решений).

ФИОЛЕТОВЫЙ опирается на сильный внутриклапоный «ИОЖДИИМ» и совет «старейшин»;

КРАСНЫЙ уважает только напористую жёсткость (если он или им а могут быть не менее жёсткими);

СИНИЙ хочет слышать голос праведной высшей власти;

ОРАНЖЕВЫЙ преуспевает благодаря стремительным действиям и им ной инициативе; ЗЕЛЁНЫЙ признаёт автократию, когда это всем им годим и все принимают участие;

ЖЁЛТОМУ комфортнее всего при функциональной гибкости и в сметах, основанных на компетентности;

БИРЮЗОВЫЙ начинает исследовать необходимость единого широко масштабного контроля.

Даже такие традиционные организации, как Eastman Kodak, ежегодно свои жесткие иерархии в стройные, быстро реагирующие интегрированые сети с более напористыми и автономными рабочими ячейками. Теперь они должны выживать и процветать в быстро развивающейся, с высокой степенью конкуренции и технологически сложной глобальной среде. Если большая часть комплекта автократических навыков потеряна во время разукрупнения, то новые самоуправляемые команды не будут знать, как управлять самостоятельно.

Сpirальные мастера должны быстро перемещать руководство между интенсивными групповыми процессами и решающими исполнительными действиями, чтобы обеспечить наличие всех трёх компетенций триады В-О-А. Такой сдвиг к мышлению второго порядка является важным для правительственные лиц, рассматривающих приватизацию, и особенностями для военных. Первопорядковые технологии больше не смогут работать так, как раньше.

Подведём итог; вежливость, открытость и автократия создают базу и выравнивают поле деятельности. Поступая таким образом, они позволяют руководству получить лучшее представление о цМемах, с которыми предстоит решать как краткосрочные, так и долгосрочные вопросы, а затем подобрать сообщения, методы и средства массовой информации для конкретного цМемного профиля. Регулируя каждый из элементов В-О-А вверх или вниз по мере необходимости, объект находится в согласии с его окружением. Кроме явных преимуществ в виде эффективности и функциональности, здоровые В-О-А создают гораздо более приятное место пребывания для всех заинтересованных сторон.

Варианты для ситуационного вмешательства

Как мастер спирали решает, стоит ли вмешиваться в конкретную ситуацию? Рассмотрим следующие варианты:

ВАРИАНТ 1: ПРОСТО УЙТИ

Во-первых, когда вы изучаете ситуацию, *лучшим вариантом может быть уйти* - «просто отвалить», используя любимую фразу Грейвза. Может быть, даже более благоразумно поспешно убежать, если...

- Карты легли не в вашу пользу.
- Вы боретесь с укоренившимися интересами в мэрии.
- Жребий брошен, и продолжать бесполезно.
- Необходимые вам цМемы недоступны в этом положении вещей.
- Системы, с которыми вы надеялись работать, безвозвратно закрыты.
- У вас нет ни власти, ни поддержки для воплощения изменений.

ВАРИАНТ 2: ПЕРЕФОРМИРОВАТЬ УСЛОВИЯ

Хотя вначале расклад может показаться не в вашу пользу, возможно, существуют способы его изменить. Вы можете осторожно поменять местами некоторые приоритеты перед тем, как продолжить работу. Пока у вас возникают новые идеи, готовые для людей, необходимо одновременно вести работу и в другом направлении: готовить людей к идеям. Вы можете подбросить вопросы, чтобы усилить одни цМемы, устроить встряски, чтобы оживить другие, и решать существующие проблемы, чтобы притушить третий.

Пропагандисты используют военную музыку, красочные флаги и баннеры, травлю врагов, а также множество других приёмов для повышения СИНЕГО в аудитории. Спортивные игры, конференции, конкурсы и соревнования зажигают ОРАНЖЕВЫЙ. Обмен чувствами и группы взаимной поддержки включают ЗЕЛЁНЫЙ.

Умелые коммуникаторы уже давно признали силу манипуляции тем, как кандидат, идея или продукт изначально определены. Что они на самом деле делают, так это говорят на языках спирали, когда (а) раскрашивают тему в подходящие цМемные цвета и (б) активируют специфические фильтры в аудитории. Этика спикера определяет, насколько образные картинки соответствуют истине и используется ли эта стратегия для добра или зла. Вот некоторые возможности для коммуникации на основе спирали.

- Если компания охвачена страхом ввиду предстоящих сокращений, ожидайте, что ФИОЛЕТОВЫЙ, КРАСНЫЙ и СИННИЙ цМемы загорятся ярче, в то время как более сложные системы обработки - ОРАНЖЕВЫЙ, ЗЕЛЁНЫЙ и ЖЁЛТЫЙ - потускнеют. Необходимо решать проблемы, о которых сигнализируют пульсирующие цвета.
- Находясь в опасных, «как на войне», условиях, системы некоторых людей сдвинутся вниз, в ФИОЛЕТОВЫЙ и КРАСНЫЙ базовые способы выживания. Они будут хорошо видны и активны. В худшем случае, приготовьтесь к увеличению случаев жестокости, сексуальных домогательств и даже агрессивных выпадов.

ЦМемы, которые понимают и принимают правила и ограничения (СИННИЙ и выше), могут быть «в ожидании», пока не вернутся мирные условия. Ответствен[^]ные лидеры должны предвидеть эту человеческую регрессию, или они будут вынуждены ответить за военные преступления. Большинство людей будут обеспокоены, но продолжат жить, как и жили, не сдвинувшись по спирали.

- Попытки приватизировать деятельность (увеличив яркость ОРАНЖЕВОГО) часто саботируются бюрократическим СИНИМ. Для желающих преобразовать общественную организацию в частное предприятие имеется несколько вариантов. Среди них:
 - (а) Для того чтобы определить, где окажется больше ОРАНЖЕВОГО потенциала, вы можете использовать технологии быстрого старта. В этом отношении полезно моделирование. Другой инструмент - организуйте соревнование с внешними участниками и посмотрите, кто станет лидером.

У некоторых способности могут быть латентными, но неопределёнными, у других отсутствующими. (На самом деле, транзиция от государственного к частному - это переход из СИНЕГО в ОРАНЖЕВЫЙ, и хотя ЗЕЛЁНЫЙ может инициировать (и спонсировать) акцию, в конечном итоге ЖЁЛТЫЙ будет доводить дело до ума.)

- (б) Чтобы создать более благоприятную критическую массу, понимающую и принимающую трудности перехода от жёсткой пирамиды к стратегическому предприятию, организации могут потребоваться дополнительные ОРАНЖЕВО-мыслящие люди. Эффективные набор, отбор и расстановка кадров творят чудеса по сравнению с лечебными курсами переподготовки или косметическими ремонтами со стороны руководства.

*

ВАРИАНТ 3: СОЕДИНИТЬ ИДЕИ С ЦМЕМАМИ

Если необходимые цМемы на месте и требуемой интенсивности, то главной задачей становится подтверждение связи между новыми идеями и внутренними системами. Лидеры должны переводить со своего языка на тщательно подобранный спиральный язык. Чтобы проверить правильность перевода, посыпайте ваши зонды и смотрите, как реагируют люди. Это может быть в форме пробных шаров и адаптированных версий одного и того же сообщения в разных упаковках.

В фильме «Близкие контакты третьего рода» земляне пытались соединиться с инопланетянами, транслируя цветомузыку по расшифрованному образцу. Обе стороны искали общий паттерн. В кульминации фильма

наземная станция и «посетители» нашли синхронность в ключевых тонах риффа* Джона Уильямса** для тубы, кларнета и флейты - ре-ми-до-до-соль.

То же самое происходит и в лидерстве. Лидер и последователь находят общий язык и паттерн. Каждая система имеет свою собственную область действия радара, в которой должно появиться конкретное изображение, чтобы его «поймали». ЦМемные системы постоянно «сканируют» мир в поисках похожестей. Эффективные руководители устанавливают такие связи между людьми, организациями и задачами.

Но как только такая связь установлена, системе управления лучше не оставаться на том же месте, где находятся последователи. Мышление эффективного лидера всегда немного более сложное, чем у тех, кого они ведут, но поступки лидера не должны забегать слишком далеко вперёд, чтоб не потерялось хорошее взаимосоответствие. Если люди ОТКРЫТЫ (см. 1-е необходимое условие для изменения) и в цМемах первого порядка (от ФИОЛЕТОВОГО до ЗЕЛЁНОГО), то идеальный лидер впереди на полшага. Если центр группы находится в СИНEM, отлично подходит СИНЕ/оранжевый, и ОРАНЖЕВО/синий может сработать, хотя и потребуется большее мастерство. Стиль пика ОРАНЖЕВОГО уже слишком далёк, чтобы быть эффективным, а ЗЕЛЁНЫЙ может фактически создать состязательные отношения вместо сотруднических связей лидер/последователь.

Изменение часто следует за разочарованием. Если лидеры выучат поведенческие навыки и черты, но не изменят своё мышление, последователи смогут их быстро обогнать. Когда понимание рабочих перерастает менеджерское, начинаются проблемы с моралью, оборотом, производительностью и себестоимостью. Лидерские системы должны сдвигаться до того, как процесс изменений завершён в последователях, иначе лидеры очень быстро станут неактуальными или, ещё хуже, начнут восприниматься как барьеры, которые нужно обойти или взорвать.

«Правила большого пальца» для спиральных лидеров

1. Если критическая масса мышления в кругу последователей находится выше по спирали, чем предлагаемое лидерство, то такое лидерство может навязать свой контроль только с помощью запугивания или силы. Как только оно захватывает власть, мыслящие более сложно уходят в подполье, изгнание или преждевременные могилы. И, несомненно, на горизонте появляются революции. (Один из сомалийских

* Рифф - короткий повторяющийся музикальный фрагмент. Очень часто рифф - это «лицо» песни, по которому она узнаётся с первых тактов.

** Американский кинокомпозитор и дирижёр, пятикратный лауреат премии «Оскар».

военачальников приказал убить 300-400 мыслящих более сложно профоосионм-лов, преподавателей, бизнесменов в ночь перед прибытием американских морских пехотинцев. При наличии нескольких сот тысяч верхне-спиральных сомалийцоп ужо в изгнании в Кении, оставшиеся «лидеры» устранили людей, необходимых для создания более демократического общества, тем самым сохраняя свою собственную империю, но рискуя нацией этой едва развивающейся страны.)

2. Если мышление последователей находится в Закрытом или Арестованном состояниях (см. 1-е необходимое условие для изменения) на определённом спиральном уровне, то лидерский подход должен быть идентично откалиброван: СИНИЙ для СИНИХ, ЗЕЛЁЙ/оранжевый для ЗЕЛЁНО/оранжевых и красно/СИНИЙ для красно/СИНИХ. Лидер может быть арестован, но не должен быть закрыт, иначе дело неминуемо потерпит крах, когда поменяются *условия жизни*. Если лидеры находятся в открытом состоянии, такое объединение может просуществовать очень долго.
 - Преданный вере и высокодисциплинированный монастырь будет наилучшим образом существовать под контролем более сильного, опытного СИНЕГО истинно верующего, который имеет лучшее понимание истины (и рецепт коньяка!).
 - Лучшим лидером торгового персонала с сильным духом соперничества может стать суперпродавец, который знает все приёмы, уловки и риски. Если всё, чего последователи хотят добиться в жизни, это заработать больше денег и стать более успешными, такие отношения будут конгруэнтны. Если их успех откроет им глаза на тот ущерб, который они нанесли семье, или на то, что они пропустили во имя «хорошей жизни», им понадобится руководство, которое также понимает СИНИЙ, ЗЕЛЁНЫЙ или обоих.
3. Если последователи находятся в открытом состоянии, оптимальный менеджмент находится на полшага впереди их позиции на спирали. Руководство будет занимать диапазон, в который многие из них только сейчас вступают, и сможет в буквальном смысле показать им дорогу. Гуру приходят и уходят, потому что последователи рано или поздно их обгоняют и обгоняют их теории, выбирая маршрут к более сложному образу жизни.
 - Главарь банды будет частично иметь такое же ФИОЛЕТОВОЕ и КРАСНОЕ мышление, как и члены банды, но у него должно быть нечто большее, либо структурированная дисциплина от появляющегося СИНЕГО, либо лучшее стратегическое планирование от поднимающегося параллельно ОРАНЖЕВОГО. Вы можете воздействовать на такого лидера, используя СИНЮЮ набожность или ОРАНЖЕВЫЕ экономические стимулы.
 - Для эффективного управления паствой священник или церковные лидеры должны (1) отождествляться с основными убеждениями, но (2) быть примерно на полшага впереди верующих, чтобы отвечать на текущие вопросы, которые они задают сейчас, и новые вопросы, которые у них возникнут в следующем пробуждении. Однако церковные лидеры не могут оказаться слишком далеко от точки синхронизации, иначе они будут объявлены еретиками и/или изгнаны праведно Закрытыми.
4. Если группа очень разнообразна, лидерство должно исходить из самой сложной системы, имеющейся в группе. ЖЁЛТЫЙ в открытом состоянии имеет встроенную гибкость входить в конгруэнтность с нижними системами на спирали, когда это уместно. Это также лучший вариант для управления системами второго порядка, пока просыпаются БИРЮЗОВЫЙ и выше. Открытые личности в ЖЁЛТО-

БИРЮЗОВОМ диапазоне могут работать в системах первого порядка, если те также находятся в открытых состояниях и удовлетворяют хотя бы некоторым требованиям второго порядка. Имейте в виду, что если вы успешно управляете открытыми людьми, вы можете попробовать выполнить все шесть условий для изменения и высвободить следующий цМем на спирали, тем самым вызывая обязательные изменения в вашем руководстве.

5. Если лидерская модель находится слишком далеко впереди по спирали, это приведёт группу в нестабильное и подавленное состояние или оставит в недоумении: «Откуда свалился этот идиот? Какой-то странный. Кто-нибудь понимает, о чём он говорит?» Многие лидеры были изгнаны из войска, сожжены на костре или преданы забвению, если их мышление становилось слишком сложным для понимания последователей.

Это случилось со многими видными афроамериканцами, которые поднялись на ОРАНЖЕВЫЙ, ЗЕЛЁНЫЙ и ЖЁЛТЫЙ. Самозваные революционеры, сами всё ещё находящиеся в диапазоне от КРАСНОГО до СИНЕГО, тут же их клеймили «Дядя Том» или обвиняли в «недостаточной черноте». Сегодняшняя напряжённость чёрных против белых нередко свидетельствует о внутренней силовой борьбе за контроль в чёрных сообществах между красно/СИНИМИ и сине/ОРАНЖЕВЫМИ цМемами. Эти напряжения повышают количество антител в белых, которые затем начинают реагировать: КРАСНО/синий рвётся в драку и красно/СИНИЙ стремится поставить чёрных на место. Возникающие в результате конфликты объясняются расовыми проблемами, когда, по сути, они являются спиральными проблемами. Подобные конфликтующие цМемные паттерны проявлялись в прошлом веке американцами ирландского происхождения и происходят сегодня в испаноязычных и азиатско-американских общинах. В прошлом главной причиной ослабления районов в черте города считали «Бегство белых»*. В настоящее время гражданские лидеры признают, что «бегут» те, в кого «вселился» ОРАНЖЕВЫЙ цМем, вне зависимости от расы. Реинвестирование и обновление сообществ должно производиться с фокусом на спиральные отличия, а не на стереотипные расово-этнические.

Из каждого цМема спирали вырастают политические и организационные модели, которые соответствуют его мировоззрению, выполняют необходимые ему функции и приводят к его специфическим результатам. Споры о том, какой метод руководства является «лучшим», будь то в Генеральной Ассамблее Организации Объединённых Наций или на университетском семинаре по управлению, упускают главное. Дискутировать стоит прежде всего о том, какие *условия жизни* преобладают и какие цМемы пробудятся. Как только цвет(а) определены, соответствующее им руководство появится естественным образом.

Более сложные цМемные системы поражают менее сложные путём инъекций психологических вирусов в их культуру. Глобальное телевидение транслирует передачи из ОРАНЖЕВЫХ и ЗЕЛЁНЫХ сообществ на экраны ФИОЛЕТОВЫХ, КРАСНЫХ и только начинаяющих входить в СИНИЙ

* White Flight (англ.) - термин для обозначения демографического тренда, при котором белые, принадлежащие к рабочему и к среднему классу, уезжают из пригородов и центральных районов, населённых национальными и расовыми меньшинствами, в белые пригороды.

Пример: американские президенты на спирали

Если применить спиральные принципы лидерства к недавней президентской политике США, становится очевидным, почему ОРАНЖЕВО/синий (с КРАСНЫМ «для публики»!) президента Никсона были идеальными как для Советского Сою*за, так и для Китая того времени. Они тогда так и не поняли, почему он ушёл в отставку. Но он потерял синхронизацию со своими соотечественниками, так же, как он позже стал анахронизмом и для китайцев, которые когда-то его поддерживали.

Оранжево/ЗЕЛЁНЫЙ стиль лидерства Джимми Картера был арестован в позиции от одного до одной трети шага впереди точки центра сосредоточения американского народа. Сине/ОРАНЖЕВЫЙ имидж Рональда Рейгана был чуть впереди избирателей - где-то на треть шага или около того - и соответствовал лидерским требованиям в самый раз. Отсюда его «тефлоновое» покрытие и способность оставаться эффективным лидером, даже если он дремал на заседаниях кабинетов. Отсюда же и продолжающееся глобальное присутствие Джимми Картера на мирных переговорах в качестве посредника, позиция, более соответствующая его цМемам.

В своё время бывший президент Буш был синхронизирован с ОРАНЖЕВЫМ пиком избирателей и стал опекуном цМемов эры «я». Однако он не сделал следующую треть лидерского шага в сторону сложности (в противоположную сторону от быть любимым и уважаемым). Арестованный в ОРАНЖЕВОМ, Буш казался «не догоняющим», по сравнению с растяжкой кампании Клинтона в ОРАНЖЕВО/зелёные обращения, которые тогда начинали резонировать с избирателями. Успех Рейгана с производящей стороной экономики вызвал новый комплекс проблем, которые советники Буша не смогли обнаружить. Он свыкся с представлением о том, что *условия жизни* стабильны и что всё ещё «в Америке утро», одна из его высокоэффективных маркетинговых тем. «Зачем трансформировать то, что не поломано?» - вероятно, думал Буш. Тем не менее для республиканского крыла новых правых даже сине/ОРАНЖЕВЫЙ прагматизм Буша представлял собой распродажу возрождающейся СИНЕ/оранжевой идеологии, поскольку даже оранжевый бледнел.

Оттуда пришёл Росс Перо, чтобы нести СИНИЙ флаг истины (несмотря на свою предысторию ОРАНЖЕВОЙ изворотливости, умение продать что угодно кому угодно и переизбыток авторитарии за счёт вежливости и открытости). Однако, стоило ему несколько раз соскользнуть в неосторожный КРАСНЫЙ, феномен Перо побледнел и его рейтинг упал.

Президент Клинтон победил их обоих, потому что его команда понимала, что *условия жизни* в стране были нестабильными и имела место турбулентность на спирали. Электорат чувствовал это тоже и хотел перемен, любых перемен. Клинтон представил стиль лидерства от одной трети до половины шага впереди тогдашнего центра тяжести избирателей. Его использование организационных кластеров, лозунгов «Главное - люди» и политика включения согласовывались с ОРАНЖЕВО/зелёным и оранжево/ЗЕЛЁНЫМ диапазонами, за которые агитировали многие активисты.

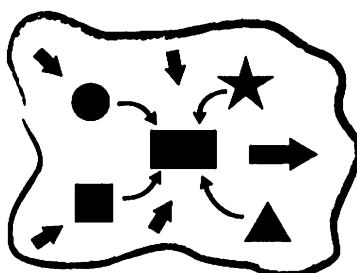
Что бы ни думали о его идеях, действительное мышление Клинтона могло быть на полный шаг, или даже больше, впереди основной массы населения. Первая леди демонстрировала ЗЕЛЁНО/оранжевый достаточно последовательно и должна была осторегаться видимости высокомерия. То же самое касалось и ОРАНЖЕВО/зелёных консультантов и сотрудников, которые продолжали окружать первое семейство. То, что существовал существенный разрыв между цМемами Президента (и его единомышленников от демократической партии) и активных избирателей, стало слишком очевидным в результатах досрочных перевыборов 8 ноября 1994 года, когда политический центр отшатнулся назад в сторону СИНЕЙ зоны. Учитывая темпы изменений, можно было ожидать и других резких бросков вперёд и назад.

семейств. Без иммунитета, который даёт поступательное развитие по слоям спирали, менее совершенные системы весьма уязвимы для болезни «слишком много, слишком быстро». Преждевременно возникают неоправданные ожидания того, что «хорошая жизнь прямо за углом». Многие жители стран третьего мира действительно верят, что любой в Далласе живёт, как миллионер.

Комплект спирального мастерства

На что похожи подходы второго порядка? С одной стороны, мы знаем, что они будут включать в себя индивидуальные/элитарные темы от ЖЁЛТОГО и общественные/коллективные темы от БИРЮЗОВОГО. Хотя они этого и не знают, ЖЁЛТЫЙ цМем сейчас является «горячей темой» множества ораторствующих управленческих гуру по всему миру, спешащих написать книги. И только некоторым из них приходит в голову, что душевное равновесие, которое обеспечивает БИРЮЗОВЫЙ, также является важным ингредиентом для успешных переходов второго порядка. Спиральная динамика поможет вам спроектировать то, что они предлагают, на общую

ЖЁЛТЫЙ



Системный поток

БИРЮЗОВЫЙ



Целостный организм

модель спирали, чтобы глубже понять, а затем посмотреть, как это вписывается в конкретные зоны, которые касаются вас самым непосредственным образом.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСКОГО КОМПЛЕКТА ВТОРОГО ПОРЯДКА

- Каждый человек волен решать, следует ли смириться, пробовать изменить или уходить, но он или она будут нести личную ответственность за последствия.
- Для работников менеджеры являются сотрудниками с дополнительными обязанностями (а не *супервизорами* или *контролёрами*), поставляющими необходимую информацию и материалы в нужное место по мере необходимости. Они могут также усиливать, уполномочивать, способствовать и вдохновлять, когда требуется.
- В договорах с сотрудниками оговариваются специфические «что» должно быть сделано и «когда». Однако существует большая степень свободы в отношении «как», и нет требований, что работа может быть сделана только одним-единственным способом.
- Люди ориентируются на договорную, совместную цель, которая выше человека или самой группы, но служит тому, чтобы повысить как личный, так и общий жизненный уровень спирали.
- Вначале «чем меньше, тем лучше», поскольку наиболее эффективное использование ресурсов делает возможным поиски других не менее ценных параллельных проектов. Тогда станет возможным «чем больше, тем лучше».
- Мышление второго порядка использует человеческое разнообразие конструктивно, не поклоняясь ему, но и не призывая к одинаковости. С этой точки зрения, у людей неравные компетенции и неравные потребности, поскольку дифференцированные способности распространены среди всех нас, но не в соответствии с классовыми, половыми или расовыми различиями.
- Люди естественным образом производительны, если организация спланирована и направлена в сторону нахождения индивидуальных стимулирующих функций. Мастер спирали помогает различным менталитетам ставить конкретные цели в функциональном потоке и передвигаться по мере необходимости.
- Люди, технология, природа и процедуры переплетаются и интегрируются в поток работ.
- Конфликты неизбежны в любой живой системе, но Мастер спирали активно ими управляет для оздоровления спиральных коммуникаций, а не в пользу какой-либо изолированной фракции или личных целей.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ ВТОРОГО ПОРЯДКА

В организации, спланированной Мастером спирали, может оказаться весь спектр цМемов - например, КРАСНАЯ империя, СИНЯЯ пирамида и ОРАНЖЕВАЯ иерархия, центрированная на цель. Независимо от сочетания, формы будут разработаны и согласованы для выполнения конкретных функций в открытом состоянии видеофильма, а не в арестованном или даже закрытом состоянии фотоальбома.

В организации второго порядка:

- Функции являются голографическими. Продажи, бухгалтерия, обучение, безопасность и качество существуют везде, в сознании всех людей, а не в отдельной нише пирамиды. Вы смотрите на всю организацию, чтобы найти её цМемы, однако её дискретные куски являются фракталами с достаточной автократией, чтобы встать на защиту целого.
- Поскольку есть открытость, информация течёт через минимум фильтров, вахтёров, функциональных границ или заборов. Знание - вот эффективность. А не власть.
- Внешние и внутренние миры постоянно сканируются для выявления едва уловимых изменений, потенциальных точек кипения, сообщений из будущего или ранних предупреждений о турбулентности.
- Изменение - это факт жизни. Оно запрограммировано в ДНК организации. За *условиями жизни* наблюдает командно-контрольный центр. Людей видят в терминах роста и развития, процесса, который полностью поддерживается.
- Морфинг (изменение формы) происходит на постоянной основе. Организация может скорректировать свой стиль, чтобы соответствовать потребностям клиентов, покупателей и др., сохраняя при этом целостность своих основных цМемов. Те, кому нужен ОРАНЖЕВЫЙ, смогут его найти. Те, кто ищет ЗЕЛЁНЫЙ, будут воспринимать этот компонент. Всё взаимосвязано, как атмосферные максимумы и минимумы, кружащиеся вокруг экватора.
- Корректировка стиля ускоряется способностями второго порядка, обладатели которых могут обнаружить, что клиент созрел, и что теперь можно собирать персонал и организовывать мероприятия, которые стали бы обмениваться с клиентом сигналами, как с инопланетянами в «Близких контактах...». Продавцы назначаются к конкретным клиентам. Маркетологи направленно обращаются к сегментам отчётов, описывающим ценности. Даже секретари, которые приветствуют посетителей или первыми отвечают на телефонные звонки, слушают операционную систему (системы) клиента, а затем уже направляют этого человека в конгруэнтную зону внутри компании. Различия между «внутренним» и «внешним» являются размытыми, поскольку части целого могут отделяться, чтобы соединиться в стратегические альянсы и партнёрства аутсорсинга, а затем присоединиться обратно, когда задачи выполнены.
- Этические кодексы принимаются всерьёз и соблюдаются повсеместно. Стандарты, правила и предписания разрабатываются для поддержания жизни, здоровья и жизнеспособности спирали. Эта этическая перспектива совершенно не похожа на СИНЕЕ узко ограниченное правилами определение понятия «мораль» или даже ОРАНЖЕВОЕ «делать, что разумно» на своих условиях. У неё мало релятивизма ЗЕЛЁНОГО, поскольку во втором порядке существуют абсолюты, и даже гуманистические приоритеты уступают дорогу более широким принципам.
- Поскольку объединения второго порядка считают себя группами компетентных людей, которые могут перейти в различные отрасли промышленности или операций, любые повторяющиеся циклы успехов и неудач легко улаживаются. С уменьшением принуждения «должны» и страха «что если?» они могут проявлять высокую степень свободы.

- Культура приветствуется. Широкий спектр жизненных выборов и убеждений может быть выражен и осуществлён параллельно с обязанностями быть хорошим работником, соседом, гражданином и даже землянином. У людей в организациях второго порядка либо есть радость в жизни, либо они уходят в другое место.

Сpirальное управление всем спектром

Человеческие существа - это фактически коллекции взаимозависимых частей: свободомыслящие клетки крови плавают вокруг, органы слабо связаны вместе слизистой проводкой, яйцеклетки и сперматозоиды стремятся вырваться и соединиться, бактериальные субподрядчики занимаются обработкой отходов и мозг, который сохраняет подобие порядка в течение 70 или 80 лет, пока наша инфраструктура не начнёт сдавать.

Организации второго порядка устроены похожим образом. Они представляют собой органические места сбора для интеллектов и цМемов. Чтобы служить в мозговом синдикате такого предприятия, Мастер спирали должен сначала понять анатомию руководства каждого компонента, затем проанализировать структуры, чтобы узнать, как ухаживать и чем кормить каждую часть. Думайте об этом как о спиральной биологии 101. Вы ознакомитесь со 102*, самими цМемами, позднее в разделе 3.

Предпосылки лидерства основных цМемов: анатомия

ВТОРОЙ ПОРЯДОК

БИРЮЗОВЫЙ

- Духовные связи будут притягивать вместе людей и организации через пространство и время.
- Работа должна быть значимой для общего здоровья всей жизни.
- Организации несут ответственность за последствия их деятельности.
- Вселенная - это единая сущность элегантно сбалансированных, переплетённых сил.
- Испытывать чувства и информацию в совокупности для лучшего восприятия.

ЖЁЛТЫЙ

- Людям нравится делать ту работу, которая подходит их природе .

* Так в американских академических кругах стандартно присваиваются номера лекциям по той или иной дисциплине. Например, по биологии ВЮ 101 - введение, ВЮ 102 - формы жизни.

- Работникам нужен свободный доступ к информации, инструментам и материалам.
- Организации являются лишь переходными состояниями, поскольку происходят изменения.
- Людей мотивируют обучение и понимание, а не вознаграждения или наказания.
- У разных людей разные компетенции и возможности, и с большинством людей всё в порядке.

ПЕРВЫЙ ПОРЯДОК

ЗЕЛЁНЫЙ

- Люди хотят бесконфликтных, дружеских отношений с коллегами.
- Обмен и участие приводят к лучшим результатам, чем соревновательность.
- Эмоции требуют внимания, но сложных чувств следует избегать.
- Все члены организации должны быть вовлечёнными и иметь возможность высказать своё мнение.
- Организация несёт ответственность за благосостояние своих людей.

ОРАНЖЕВЫЙ

- Люди мотивированы возможностью достижения и получения материального вознаграждения.
- Конкуренция повышает производительность труда и способствует росту через оппозицию.
- «Проверено и работает» - это лучший вариант, хотя его всегда можно улучшить.
- Работники хотят вырваться вперёд и имеют больше влияния по сравнению с остальными.
- Успех «здесь и сейчас» свидетельствует о вознаграждении в будущем.

СИНИЙ

- Человечеству выпало на долю работать во славу единственного истинного пути, и люди должны держаться за свою работу.
- Люди должны знать свой долг и быть наказаны за неудачи.
- Работники - это винтики в системе, выполняющие роли, для которых они предназначены.
- Высшая власть правит путём соблюдения закона, а не используя силу или страх.
- Работники обязаны быть лояльными по отношению к организации, поскольку она обеспечивает их благосостояние.

КРАСНЫЙ

- Высшие силы должны доминировать над людьми, чтобы люди держали свои страсти в узде.
- Работники могут многое перенести, если их основные потребности удовлетворены.

- Имущие получают свой статус и льготы только благодаря тому, кем они являются.
- Неимущие, скорее всего, заслуживают свой статус и не имеют права жаловаться.
- Результатов можно добиться только с помощью вознаграждений, никому нельзя доверять, и каждый имеет свою цену.

ФИОЛЕТОВЫЙ

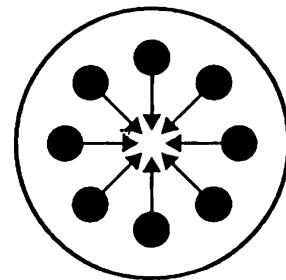
- Люди «вступают в брак» с группой, кумовство - это способ заботиться о своих.
- Жизни и души работников принадлежат отеческой организации.
- Люди охотно идут за лидерами в честь своих предков и духов.
- Любой принесёт себя в жертву без вопросов, если это нужно группе, чтобы выжить.
- Традиционные нравы и обычаи должны соблюдаться без изменений или неуважения.

Препарирование первопорядковых организаций

Лидерский комплект ЗЕЛЁНОГО цМема

Общественны й/коллектический

- Люди работают, чтобы иметь больше контактов с людьми, изучают других, чтобы полнее понять их внутреннюю суть.
- Люди чувствуют, что нравиться другим и быть принятыми более важно, чем экономические поощрения, конкурентные преимущества, материальные выгоды или поддерживающие принципы вне группы.
- Люди ценят одобрение единомышленников и консенсус в атмосфере открытости, доверия и взаимообмена, без страха неприятия и осуждения.



Социальная сеть

В рамках ауры ЗЕЛЁНОГО цМема ЗЕЛЁНЫЕ организации активно встают на защиту прав человека, обогащения общины, равных возможностей для развития и роста для всех. Это не альтруизм; человек заботится о себе и делает то, от чего он чувствует себя хорошо. Барьеры и ограничения устраняются без оправданий, будь они физическими или социальными. Иерархии, карьерные лестницы и начальственные привилегии отходят на задний план в пользу частых, открытых обсуждений и доступности.

Все называют друг друга по имени, и менеджмент помогает сотрудникам лучше узнать друг друга.

У большинства крупных корпораций пробуждение их ЗЕЛЁНЫХ цМемов только начинается. Они если и говорят о заботе и защите, то скорее из СИНЕГО долга или ОРАНЖЕВОЙ манипуляции для повышения производительности труда и ради хорошего места на благотворительном банкете Торговой палаты.

Настоящий ЗЕЛЁНЫЙ думает прежде всего о людях, а большинство сегодняшних руководителей всё ещё не знают, как это делать. Открытость пугает их до смерти. Промышленным костюмам-тройкам много есть чего бояться с переходом в более ЗЕЛЁНЫЙ.

Люди под властью ЗЕЛЁНОГО цМема. Вовлечение и участие являются ключами к удовлетворению. Личность человека тесно связана с группой. Роль «лидеров» не столько направлять людей, как способствовать их движению путём объединения с ними, чтобы помочь им строить хорошие рабочие взаимоотношения друг с другом и находить взаимопонимание.

Каждый получает свою долю в льготах, часто по своему выбору. Все «чувствуют себя как дома» в приятной рабочей обстановке с удобными местами для неформальных собраний и политически-корректными, эко-сознательными рекреационными комплексами. Группа выслушивает жалобы и нарекания; каждый имеет право быть выслушанным.

В дополнение к техническим навыкам требуется компетенция в межличностных отношениях. Профиль организации, как правило, достаточно плоский как в плане зарплат, так и в плане управленческих слоёв.

Лидерство для ЗЕЛЁНОГО цМема. Лидеры стремятся достичь целей организации, обеспечивая удовлетворение дополнительных потребностей тех, кто работает так, как того требует группа, но лишая любви и внимания тех, кто этого не делает. При этом удовлетворение основных экономических (ОРАНЖЕВЫХ) потребностей или (СИНИХ) требований безопасности остаётся без изменений, т.е. руководство изолирует нонконформистов только от того, что может дать группа.

Если «неправильное поведение» продолжается, источнику дисгармонии может быть предложено покинуть группу. С этой точки зрения, люди являются продуктивными, когда они получают положительные отзывы и признание за свою работу.

Они будут усиленно трудиться, чтобы избежать быть отвергнутыми теми, кого они ценят. Менеджер больше похож на коллегу и друга, чем на босса, поскольку взаимное участие является неотъемлемой частью ЗЕЛЁНОЙ структуры, где «один за всех и все за одного».

Видение ЗЕЛЁНОГО цМема. Типичными для ЗЕЛЁНОГО являются социально и экологически ответственные задачи и проекты, для блага всех членов организации и всего сообщества, с которым он идентифицируется. Он необязательно должен быть некоммерческим, но экономическая выгода не является основной целью. Целью скорее является предоставлять полезные услуги и находить в этом удовольствие, чем получать огромные прибыли.

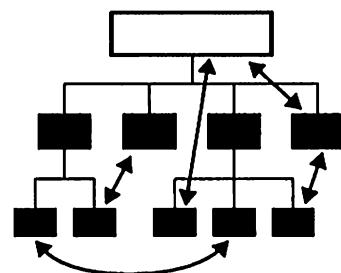
ЗЕЛЁНЫЙ изначально появился в среде некоторых самоуправляемых команд, в которых необходимость в согласованных методах решения проблем перевешивала индивидуальные потребности заинтересованных сторон. Кроме того, необходимость обеспечения равного доступа к информации, появившаяся благодаря более плоской и лёгкой организации, которую дают компьютерные сети и электронная почта, отражает понятие ЗЕЛЁНОГО о «круге равных». Как много лет назад это поняли в армии, в клавиатуре нет кнопки для «Слушаюсь!». Информационные сведения от капрала или полковника на компьютерном экране выглядят одинаково.

Проблема с интенсивным ЗЕЛЁНЫМ: иногда производительность сходит на нет. Подразделение будет известно своей производительностью в кризисных ситуациях, поскольку у всех есть совместная цель и стимул работать лучше для общей пользы, но такие подъёмы трудно поддерживать в долгосрочной перспективе. Как только всё хорошо, наступает самоуспокоенность. Часто в ответ снижаются требования, чтобы люди могли работать с меньшими усилиями во избежание обид. Такие послабления приводят к дорогим ЗЕЛЁНЫМ раздачам и поблажкам, которые слишком много прощают. Поскольку организации склонны регрессировать под давлением и могут начать сокращаться на удивление быстро, когда ЗЕЛЁНЫЙ превращается в болото, следует быть готовым к отказу от «мы, люди» в пользу ранее похороненных ОРАНЖЕВЫХ экономических стимулов и даже к использованию СИНЕЙ догмы в качестве оружия.

Лидерский комплект ОРАНЖЕВОГО цМема

Рациональный/экономический

- Каждый человек рассчитывает действия, которые позволяют максимизировать свои собственные преимущества и использовать конкурентные возможности.
- Люди руководствуются экономическими мотивами и сделают что угодно, если только знать, как ими правильно манипулировать.



Стратегическое предприятие

- Человек за границами экономического бытия всего лишь пассивный организм, предназначенный для манёвров внешних сил.
- Человеческие существа похожи на сменные запчасти в машине, которая всегда может быть улучшена. Экономика живёт своей жизнью и зависит от рыночных сил, которые находятся под контролем «невидимой руки».

В рамках ОРАНЖЕВОГО силового поля субъект покупает услуги для своих целей у людей, которые могут быть слеплены так, как лучше подходит для его нужд. Организация резервирует наибольшее вознаграждение для тех, кто делает то, что сказано, наиболее успешно. Тем не менее это (СИНЕЕ) послушание порождает нарастающую враждебность по отношению к организации, и на смену лояльности приходят собственные интересы.

ОРАНЖЕВЫЙ цМем предпочитает быть хладнокровно логическим и держать всё под контролем. Он становится иррациональным, если он получает слишком много, поскольку тогда он может бросить работу и уйти в отпуск, где «все расходы оплачены». Лояльность является товаром, а не заповедью.

ОРАНЖЕВЫЙ жизнеспособен, пока существует много возможностей для многих людей, чтобы урвать кусок пирога. Чтобы выжило его влияние, должна иметься полная надежд мечта. Работа характеризуется специализацией выполняемой функции, объективными квалификациями для данной должности и постоянной оценкой исполнения задач. Администрация pragmatична, в соответствии с «научными» общепринятыми стандартными управлеченческими процедурами и потоком статистических показателей. Система работает через политизированную иерархию с экономическими и статусными наградами до самого конца. Результаты, как правило, материальные, а не духовные, хотя сама победа в «игре» может стать самой большой наградой.

Люди под властью ОРАНЖЕВОГО цМема. Эффективный человек в этой зоне - как хорошо отлаженная машина, которая работает, как ожидалось. Деньги, льготы и возможности для продвижения являются лубрикантами для производительности. Человек хочет добиться успеха и продвинуться к полной независимости. План работы имеет решающее значение для успеха, так как коэффициенты мощности, титулы и внешний вид объектов влияют на производительность.

Человеку нужны чёткие цели, задачи, задания и ориентиры, которые находятся только слегка за пределами их досягаемости. Они хотят «свою долю», а не повышения в должности или в окладе «за выслугу лет». Закрытым личностям, оказавшимся в ОРАНЖЕВОМ, никогда не хватает, и они не могут закончить игру, даже если у них не осталось соперников. Пресловутая морковка всегда недосыгаема для ослика.

Лидерство для ОРАНЖЕВОГО цМема. Управление и руководство основы ваются на предположении, что мир и люди в нём всего лишь огромные механизмы, которые со временем могут быть усовершенствованы. Объективные данные - «Факты, сударыня; ничего, кроме фактов» - предоставляют инструменты для контроля, и управляемая информация поддерживает механизм в хорошо смазанном состоянии. Роль менеджмента заключается в планировании, организации, мотивации, контроле и оценке работы. Первой обязанностью и главной заботой руководства является жизнеспособность и конкурентоспособность организации; люди, в ней работающие, всегда вторичны. Руководящая роль включает в себя ответы на вопросы: кто перед кем отчитывается? кто какую работу делает? как лучше спланировать работу? как развивать и использовать правильные стимулы? как измерить успех? как мы можем собрать больше информации для использования против конкурентов?

Скучающий ОРАНЖЕВЫЙ лидер может начать «играть» с частями организации - описания должностей, технологические эксперименты, организационные схемы и формы и т.д. - в поисках новой и усовершенствованной структуры. Люди - это куклы, с нитками для дёрганья и с кнопками для нажимания, чтобы то, что нужно сделать, было сделано так, как нравится менеджеру. Метод кнута и пряника мотивирует персонал, и оба используются очень расчётливо. Суровый ОРАНЖЕВЫЙ избавляется от людей, как от изношенных станков, и заменяет их более новыми во имя прогресса и необходимости. Более добрый ОРАНЖЕВЫЙ помогает им опять прийти в рабочее состояние, только по более низкой цене или в другом месте.

Цель ОРАНЖЕВОГО цМема. Цель ОРАНЖЕВОГО проста: быть лучшим, самым успешным конкурентом в гой области, в которой он в данный момент находится. Мерой этого успеха как правило становится сделать больше прибыли для «нас самих и наших партнёров», поскольку «деньги - это табель успеваемости в жизни». Главные задачи - расти, расширяться и расширять влияние, чтобы доминировать в своей нише или быть важным «игроком» сразу в нескольких областях.

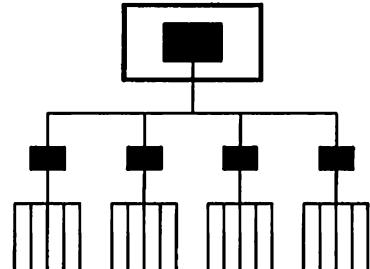
Ловушкой ОРАНЖЕВОГО является то, что усилия для достижения максимальной индивидуальной выгоды зачастую потребляют столько материалов и энергии, что уничтожается источник самой работы. Зарабатывающие миллионы спортивные звёзды и жадные владельцы команд рисуют самой игрой, когда они начинают игнорировать своих болельщиков и концентрируются вместо этого на сравнении собственных эго. Крах индустрии займов и сбережений является хорошей иллюстрацией того, как немногочисленная элита с чрезмерным ОРАНЖЕВЫМ может потребовать столько сливок,

что убьёт корову. Аналогичный пережим можно наблюдать и в Японии. В политике, когда много энергии тратится на свержение противника только потому, что это само по себе возможно, можно в результате уничтожить всю правительственную структуру.

ЛИДЕРСКИЙ КОМПЛЕКТ СИНЕГО цМЕМА

Моралистически й/предп исывающи й

- Люди при рождении попадают в разные классы неравного ранга.
- Высшая сила составила план жизни и назначила должности, обязанности и стандарты, которым все должны повиноваться.
- Рано или поздно будет оценено, жил ли человек в соответствии с жизненными принципами класса, к которому он был «приписан» решением свыше.
- У всего есть цель и причина, а также подходящее время в рамках божьего промысла, хотя простые смертные могут этого и не понимать.
- Как правило, существует некоторая форма «жизни после смерти», и пригодность к ней человека проверяется в ходе этой жизни.



Иерархия власти

Членство СИНЕГО цМема. СИНИЕ организации иерархичны и жёстко структурированы. Есть чёткие линии между рангами - никакого братания - люди сортируются и разделяются по «ценности». Часто существуют схемы классификации, что находит своё отражение в социальных уровнях управления, паттернах расселения и социоэкономике. Сила власти в позиции, а не в личности. Орган власти не открывает мир для всех людей, но ожидает, что все будут вести себя и наилучшим образом на принадлежащих им по праву местах. Раса, возраст, пол, национальное происхождение, религия и многие другие факторы имеют определённый ранг в СИНЕМ, где разнообразие означает категории.

СИНЕЕ время является линейным и последовательным - одно событие в один момент вдоль «прямой стрелы» Ньютона. Строгая дисциплина - монахини с линейками*. Наказания публичны - например, порка в Сингапуре. Кодекс чести, забота о репутации, гордость за мастерство и чувство вины «встроены» в систему. Добрые дела служат высшей силе или правому делу, потом уже организации и только потом человеку. Поскольку США уходит из СИНИХ отраслей, то СИНИЕ рабочие места переходят в Мексику, Корею, Тайвань, Малайзию и на Филиппины, где этот цМем

* Аналог русского учителя с розгами.

сейчас начинает процветать. Через некоторое время Африка заберёт у них СИНИЕ работы.

Люди под властью СИНЕГО цМема. СИНИЙ естественен для квалифицированного, полутехнического труда, требующего от работников иногда продолжительного обучения мастерству. Человек чувствует себя обязанным работать и «удерживать работу» - пуританская или конфуцианская этика работы. Усердный труд вознаграждается и в плане немедленного удовлетворения, и как вера, что ещё большая награда придёт в загробной жизни и/или зачтётся как хорошая карма. Инновация и рискованные решения находятся на спаде, так что человек хочет и нуждается в чётком наставлении и определённых результатах по регулярному расписанию.

Немецкие поезда ходят по СИНЕМУ расписанию. Дорогие швейцарские часы собираются СИНИМИ мастерами (а затем продаются ОРАНЖЕВЫМИ маркетологами). Чудо в Японии после Второй мировой войны произошло благодаря СИНЕМУ цМему, найдя отклик у японского ФИОЛЕТОВОГО, и установило стандарты для качества, надёжности и внимания к деталям в массовом производстве. В предприятии с корнями в здоровом СИНЕМ традиционный работник ожидает пожизненное трудоустройство, живёт вполне счастливо в доме, обеспеченном компанией, покупает товары в магазине компании и называет первого сына в честь генерального директора.

Лидерство для СИНЕГО цМема. Моралистический-предписывающий СИНИЙ менеджмент проповедует истины из доминирующей идеологии и награждает верующих, верных слуг и тех, кто работает «долгие часы на винограднике, но не падает в обморок». Менеджер является судьёй и представителем высшей инстанции, как правило, со ссылкой на Книгу. Результатами СИНИХ трудов являются награды за продолжительность срока службы, продуманные церемонии выхода на пенсию, мрачные похороны, патриотические проявления и ограниченное правилами, но аккуратное место работы. Неверные, недисциплинированные и непослушные немедленно наказываются, так что не опаздывайте. Наказание может быть суровым, поскольку страдания идут на благо человеку и дают ему возможность искупить вину.

Управление основано на предположении, что мы рождаемся в классах с неравным рангом. «Лучшие» несут ответственность - *tto blesse oblige** - заботятся о «братьях своих меньших» через благотворительные акты, которые также служат высшей власти. Лидеры контролируют потребно-

* Французский фразеологизм, буквально означающий «происхождение обязывает». Переносный смысл - «честь обязывает» или «положение обязывает».

сти последователей и регулируют их поведение *irt loco parentis*.^{*} Это касается как работы в организации, так и жизни в целом, поскольку репутация субъекта всегда под угрозой.

Цель СИНЕГО цМема. СИНИЙ стремится делать то, что правильно и то, что положено для высшего блага. Он считает, что «так спланировано наверху», чтобы все люди были разделены на классы, в которых все должны жить в соответствии с традиционными правилами надлежащего поведения. Высшая цель организации заключается в поддержании порядка, обеспечении безопасности, удовлетворении основных потребностей и ведении всех к будущему вознаграждению, если они живут и работают в соответствии с предписаниями. Это необходимо в иерархиях, где приказная дисциплина имеет решающее значение в выполнении работы.

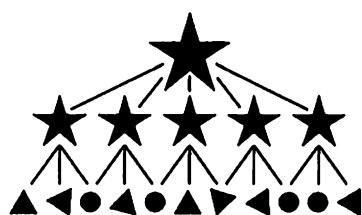
СИНИЙ цМем не должен быть переполнен чувством глубокой вины, императивами кланяться власти или готовностью покорно принести себя в жертву, пока другие процветают. Справедливость, равенство и постоянство являются более общепринятыми темами. Главная забота - делать то, что «правильно и праведно». Важно постоянно проверять функциональное понимание предстоящей работы и то, как она вписывается в целостный поток, поскольку СИНИЙ часто считает деревья вместо изучения лесов.

Обильный СИНИЙ часто встречается в фундаменталистских доктринах, которые структурируют каждый аспект жизни. Некоторые доктрины религиозные, многие светские. Так или иначе, жизнь посвящена служению власти, преклонению перед её директивами и самопожертвованию в миссии. Организация, а не её члены, имеет первостепенное значение и сможет выстоять.

Лидерский комплект КРАСНОГО цМЕМА

Эксплуатат орски й/эгоцентрически й

- Люди от природы ленивы, и их нужно запугивать, принуждать или заманивать обещаниями вознаграждения, чтобы они хоть что-то делали.
- Личные цели людей идут вразрез с целями организации. Большинство людей не способны к самодисциплине, самоконтролю, и им нельзя доверять.
- Лидеры должны подавлять естественные человеческие тенденции. Их работа заключается в том, чтобы с помощью силы, страха или подкупа заставить человека делать то, что он или она не хочет



Империя

* Вместо родителя (лат.).

делать. Поскольку лишь немногие могут сами себя мотивировать, они должны взять на себя контроль над всеми остальными. Эти доминирующие личности добиваются выполнения задач организации, выбирая из серой массы тех, кто хочет большего, и учат их, как заставить работать остальных.

Господство КРАСНОГО цМема. КРАСНЫЙ подразумевает, что захватившие превосходство «избранные» имеют на это право, чтобы направлять усилия маленьких людей с помощью силы в ту сторону, которую выше-стоящий считает лучшей для самого себя.

Структура включает в себя Большого босса на самом верху кормушки, несколько Рабочих боссов, которые следят за исполнением работы, и большей частью неквалифицированную массу, которая собственно работает. Это приводит к классическому разделению на имущих/неимущих и могу/не могу; неравенства, общепринятые во многих развивающихся странах и заметно усиливающиеся в США. Экстремальный КРАСНЫЙ - это рабство. Более умеренные формы включают рабство по контракту* и сделенную работу, а также использование дешёвого труда, субсидируемое ОРАНЖЕВЫМИ корпорациями и их клиентами.

Люди под властью КРАСНОГО цМема. КРАСНЫЙ цМем завоёвывает мир следующим образом:

- с) Идеи нескольких людей находят быстрый отклик. Эти люди получают вознаграждения и учатся повторять успех. У этих нескольких избранных есть нечто особенное, и они становятся *элитой*.
- д) Идеи большинства остальных не работают, не приносят наград, и эти люди становятся *массами* для эксплуатации. Они должны бороться за средства к существованию, и у них нет лишней энергии, чтобы пробудить альтернативные способы мышления.
- е) Некоторые время от времени получают вознаграждения, и становятся *желающими* попасть в ниши поближе к элите и над массами. Поскольку у них есть некоторые излишки энергии, они немилосердно борются за позицию, и у них также есть мотивация для пробуждения альтернатив.

КРАСНЫЙ учится методом проб и ошибок - даваемое или забираемое подкрепление управляет развитием человека. Повторяющийся вопрос: «Что я с этого получу - какая выгода в этом для меня?» Поощрения могут быть в форме денег или наркотиков, но могут включать в себя азарт, силу повелевать другими и чувственные наслаждения. Когда доминирует этот цМем, преобладают материальные, телесные, эмоциональные и инстинктивные мотивы.

* *Indentured servitude* (англ.) - форма эксплуатации, при которой работник заключает контракт с работодателем на фиксированный период времени, обычно от трех до семи лет, в обмен на доставку до места работы, пищу, одежду, жилье и другие необходимые вещи.

Лидерство для КРАСНОГО цМема. Управление основано на предположении, что большинство людей по своей природе не любят работу, имеют мало честолюбия, хотят избегать ответственности и будут работать только при силовом давлении, под угрозой или принуждением.

Хозяин считает, что весь мир, все его люди и все его ресурсы должны быть использованы в качестве средства для подкрепления безжалостных сил. Более того, КРАСНЫЙ верит, что только превосходящая сила может оспорить - иногда в реальной битве - его или её управленческие решения и процедуры.

КРАСНЫЙ эксплуатирует массы для выполнения желаний элиты. Поскольку человек видится ленивым и немотивированным по природе, лидеры должны делать всё возможное, чтобы заставить людей делать то, к чему они изначально не склонны. Когда преобладает этот цМем, кнут и пряник являются законными стимулами.

Вот образец. Большой босс (ББ) выбирает несколько Рабочих боссов (РБ) из тех, кто больше всех желает иметь больше. ББ диктует, что, как и когда следует делать для исполнения его воли. РБ добивается этого исполнения. ББ не задаёт вопросов, не принимает никаких оправданий, его волнуют только результаты.

РБ выбран потому, что у него были лучшие идеи среди желающих или он победил в борьбе перед отборочным собеседованием. Однако он или она должны избегать прямых угроз ББ, который будет безжалостен для сохранения верховной власти, как изображается в модели «Крестного отца».

РБ отдаёт дань ББ, но может также присваивать себе долю прибыли от эксплуатации масс, пока ББ это одобряет или не замечает. Если РБ забирает слишком много или «пойман с рукой в коробке с конфетами», то тогда, как кричала Королева червей: «Отрубите ему голову!» Следующий из желающих занимает освободившееся место.

РБ пользуется полной свободой, пока выполняются задачи ББ. В хорошие времена РБ может себе позволить быть добрым и внимательным в поддержании хорошего уровня благосостояния рабочих. Однако в плохие времена РБ будет использовать силу, страх и запугивания с целью вытянуть всё, что можно, из массы, при этом всё ещё удовлетворяя требования ББ. В плане человеческой энергии и природных ресурсов, КРАСНЫЕ организации будут использовать столько, сколько необходимо, чтобы выполнить работу, или даже больше, поскольку отходы не являются проблемой, последствия не имеют значения, и главной директивой является то, что ББ никогда не должен нести потери.

Такое эксплуататорское руководство, будь то доброжелательное или жестокое, хорошо работает, когда массы необразованные, невоодушевлённые и их тёплые тела купаются в изобилии. В этой репрессивной среде

работа должна быть простой и надзор должен быть постоянным. Точка зрения менеджмента проста: людей легко заменить, даже на ежедневной основе, пока основные потребности оставшихся неимущих стабильно выполняются.

Движущие силы КРАСНОГО цМема. Главная цель состоит в расширении власти и контроля; Большой босс получает от этого удовольствие. КРАСНОЕ предприятие эксплуатирует массы для исполнения желаний нескольких лиц. Если у ББ есть великий замысел, системе потребуется большее количество рабочих. Памятники и чудеса света были построены через КРАСНЫЙ цМем.

Поскольку излишek неквалифицированного, необразованного труда благоприятен для КРАСНЫХ методов, в условиях стран третьего мира одну из больших проблем для Мастеров спирали представляет собой то, как контролировать его распространение.

В тяжёлой форме, КРАСНЫЙ реагирует на жёсткость, бблльшую палку, мгновенное удовлетворение, команды «или сделай, или...» и рискованные задачи. Он видит мягкость и нерешительность как признаки слабости. Превыше всего он требует уважения к себе и подчиняется такому лидеру, который заработал это уважение.

Немного КРАСНОГО является нормальной подтемой в организационных функциях, где требуются жёсткие империи. В таких случаях безотлагательная сдельная оплата лучше, чем месячная заработка. Лучше работать в неформальной рабочей среде, чем с фиксированным временем прихода и ухода с работы и дресс-кодом. Нормы и правила существуют, чтобы их тестировать или игнорировать. КРАСНЫЙ возрастает во времена нестабильности и кризисов, когда необходимо сильное, харизматичное, высоко-автократичное лидерство.

КРАСНЫЙ работает, когда,...

- рабочие массы необразованные, невоодушевлённые и многочисленные;
- благосклонная эксплуатация стала нормой;
- нехватка приводит к страху лишений;
- можно установить постоянный надзор;
- сфера контроля - 6-13 человек;
- работа должна быть сделана быстро;
- есть излишek рабочей силы, чтобы возмещать потери.

КРАСНЫЙ не работает когда...

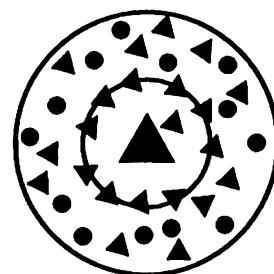
- население становится образованным и/или знакомо с альтернативами;
- Большой босс открыто алчный или неоправданно жестокий;

- Рабочие боссы кладут слишком много в свои карманы и основные потребности рабочих не удовлетворяются;
- Масса смещается из ФИОЛЕТОВОГО и фиолетово/КРАСНОГО в сторону красно/СИНЕГО.

ЛИДЕРСКИЙ КОМПЛЕКТ ФИОЛЕТОВОГО цМЕМА

Коммунальный/племенной

- Мир находится под контролем магических, анимистических духов, которых нужно умиротворять, чтобы подвластные им силы природы не разбушевались.
- Люди связаны родственными узами и культурными традициями, которые стоят выше, чем потребности организации или политические интересы.
- Люди должны придерживаться сложных ритуалов, проверенных временем, которые формируют отношения и определяют фазы «взросления».
- Лидеры должны происходить из коренного племени или клана. Если нет, то они должны действовать при поддержке шаманов, старейшин или вождей.
- Работа соответствует природным ритмам, находится близко к земле и не нарушает традиционные гендерные, возрастные и социальные роли.



Племя/клан

Родина ФИОЛЕТОВОГО цМема. Структуры для жизни и работы круговые и коммунальные, хотя основная полуэлита - старейшины, шаман, вождь - имеют больше влияния, чем остальные. Взаимность является доминирующим правилом: «Если я сегодня нашёл еду, я поделюсь с тобой, поскольку завтра, быть может, ты найдёшь еду, а я буду голоден».

Люди во власти ФИОЛЕТОВОГО цМема. Чтобы понять ФИОЛЕТОВОГО работника, изучите обычай клана или племени. Человек является продолжением группы и предан прежде всего ей. Для здоровья организации необходимы традиционные способы ведения дел, воздавая дань уважения предкам и их обычаям, и внимание к духовной сфере.

Решения принимаются в кругу, где каждый имеет право голоса, но признанный лидер объявляет консенсус. Блеск энергии будет тратиться на удовлетворение ежедневных потребностей самих работников и их многочисленных семей. Деятельность регулирует текучее ФИОЛЕТОВОЕ «племенное время», полагающееся на сезоны, места и события, а не на оцифрованные ОРАНЖЕВЫЕ или СИНИЕ тиканья часов, к большому неудовольствию планировщиков работ и фанатиков пунктуальности.

Постоянные предметы обсуждений - как справляться со страхом, приступами и угрозами в адрес группы. Основное внимание будет довольно узконаправленным и незамедлительным, хотя воспоминания о прошлых событиях - недовольствах, обидах, расприях, долгах - могут оказывать пагубное влияние на текущие операции, пока не разрешатся. Центральной темой, как правило, является поддержание гармоничных отношений между людьми и с природой.

Ритуал ФИОЛЕТОВОГО цМема. Цель заключается в том, чтобы увековечить семью, клан или племя, сохранив их место в анимистическом мире, удовлетворяя его насущные потребности. Большая часть работы связана с мистическим миром духов, будь то заявлено открыто или нет. Внимание этого цМема занято защитой от врагов и продолжением обеспечения ежедневных потребностей в питании, жилье, водоснабжении и социальном взаимодействии. Другие могут протянуть ему руку помощи, по сам он не будет активно расширять своё влияние слишком далеко.

Лидерство для ФИОЛЕТОВОГО цМема. Для ФИОЛЕТОВЫХ лидер должен концентрироваться па всей группе, а не выбирать отдельных индивидуумов в схемах компенсации, дисциплины и коммуникации. Слишком явное выделение и вознаграждение кого-то одного может разорвать связь группы с этим человеком и вызвать его полную изоляцию. Коренные лидеры должны быть уважаемы и почитаемы надлежащим образом. Эффективные менеджеры не нарушают внутреннюю социальную динамику ФИОЛЕТОВЫХ групп; вместо этого они учатся их использовать, когда группа как единое целое проводит сезонные фестивали, отмечает обряды взросления и другие торжества.

Когда силён ФИОЛЕТОВЫЙ цМем, организация должна быть чувствительной к поляризационным тенденциям «внутригруппы» против «спаружигруппы». Большинство западных руководителей (и дипломатов) никогда не видели истинных межплеменных конфликтов и не готовы к интенсивности чувств, генерируемых кровной связью. В то же время руководители должны иметь в виду потенциал для весьма неожиданного цМемного изменения. Как только удовлетворены ФИОЛЕТОВЫЕ потребности в сохранности и безопасности и увидены альтернативы по телевизору или в путешествиях, начинают пробуждаться другие цМемы.

Следующие две главы возвращаются к принципам и технологиям второго порядка.

Сpirальное выравнивание: устремляя мечту в реальность

Бевангелии современных менеджеров качество провозглашается «главным приоритетом». Что было «главным приоритетом» перед революцией качества? Подумайте об этом. Прибыль? Производственные квоты? Льготы для руководителей? Эффективность по срокам или трудозатратам? Удовлетворённость работников? Победа в конкурентной борьбе? Социальная ответственность? Спуститесь на землю.

Несмотря на популярность революции качества среди руководителей и потребителей, не все к ней присоединились. «Движение за комплексное качество, одно из самых больших преходящих увлечений в корпоративном управлении, застопорилось». Так было написано в *Wall Street Journal* 14 мая 1992 года. В статье приводятся результаты всестороннего обзора программ управления качеством, проведённого компанией Ernst & Young* и Американским фондом качества**. В исследовании, изучившем 585 компаний в США, Канаде, Германии и Японии, приведены подробности неудач целого ряда действий, направленных на улучшение качества в автомобильной, компьютерной, банковской и медицинской отраслях. Большинство профессионалов в индустрии качества вынуждены признать неоднозначность результатов у их клиентов и заказчиков. Чего-то недостаёт. Чего именно?

Поспешное внедрение инициатив по улучшению качества без тщательного анализа и подготовки приводит к неразберихе. Декларации руководства ни к чему не приводят. Скептически настроенные работники не обращают на них внимания. Руководители среднего звена, озабоченные сжатыми сроками и борьбой за сферы влияния, сопротивляются, зная, что «оптимизация» может означать потерю их работы. Спонсоры

* Крупнейшая международная фирма, предоставляющая аудиторские и консультационные услуги.

** American Quality Foundation.

процессов улучшения качества устают, столкнувшись с трудностями и сопротивлением, а новообращённые теряют энтузиазм и возвращаются к своим старым методам. Громко разрекламированные программы рано выдыхаются, оказавшись под холодным душем «реальности, как она есть». Инициатива, проталкиваемая СИНИМИ, превращается в доктринарскую квазицерквию, а ОРАНЖЕВЫЕ требуют немедленных результатов, или полетят головы.

Движение «Круги качества» (КК)*, загоревшееся в начале 1980-х с большой помпой, догорело к концу того же десятилетия. Многие стали смотреть на все эти усилия как на быстрые косметические исправления. Поощрялось групповое решение проблем рядовыми сотрудниками. И в то же время они должны были оставаться на своих местах, в нижней части организационной пирамиды. Участие в программе КК было на добровольной основе, и никто из исполнителей не получил бы никакой финансовой выгоды от работы «больше и лучше». Но пайщики, акционеры и руководство получили бы. Неудивительно, что энтузиазм пошёл на убыль.

Теперь проекты по реинжинирингу ставятся под сомнение по аналогичным причинам. Человеческий фактор, как правило, игнорировался большинством приложений, направленных на избавление от лишнего. Политика сокращений тоже пересматривается. Зачастую гордыне вперёдсмотрящие наверху и рабочие пчёлы внизу остаются, а люди между ними, которые их буднично соединяли, уходят. Получающиеся в результате «самоуправляемые команды» не знают, как самоуправляясь, планировать и согласовываться.

Что не так? Попытки наложения инновационных программ нового поколения на уже существующие структуры, инородные культуры и самодовольные цМемы приводят к неприятным последствиям. Наивные агенты изменений лепят эти программы из корпоративного ядра, чтобы столкнуться с ловушками и диверсантами при полевых испытаниях. Нас охватывает дрожь, когда мы слышим о планах «спустить изменение» в организации сверху вниз, как будто оно должно быть протолкнуто в глотки людям и группам людей против их воли.

Если вы серьёзно относитесь к изменениям, будьте готовы выйти за границы манипуляций, авторитарных мандатов и даже групповых процессов по достижению консенсуса. Каркас спирали позволяет построить конструкции, которые соответствуют тому, кем люди являются и какую работу они делают. Взамен режима «прогоните их через автомойку» приходит детализация. Даже лучшие подходы к комплексному стратегическому планированию пропускают основные механизмы, которые связывают всё

* В оригинале «quality circles» (QC).

вместе. Чтобы их обнаружить, добавьте к процессу специализированные настройки спиральной динамики. Затем направьте вашу энергию на тщательное выравнивание людей с их работой, функций с результатами и стилем с системами. Доберитесь до цМемов каждого предмета обсуждения.

Проектирование и выравнивание «естественных» систем с силой и точностью

Передовое управленческое мышление выходит далеко за пределы (1) нападения на то, что было неправильно в старых методах, и (2) предупреждения всех, что настало время для перемен. Умные люди всё это и так уже понимают. Вместо этого те, кто впереди, ищут, как разработать, согласовать и реализовать системы через формы, которые будут действительно работать в быстром, сложном и многогранном сегодняшнем мире так, как сделала бы это природа. Им нужна энергия для осуществления вертикального изменения и точность, чтобы сделать всё правильно с первого раза, думая одновременно как химики, биологи, экологи, системные инженеры, детективы, борцы с терроризмом и антропологи.

В 6-й главе мы добавили к набору инструментов Мастера цМемные профили организаций, меню мотиваций и образцы руководства на основе спиральной динамики. Чуть ниже будут описаны ещё два инструмента Грейвза для организационного выравнивания: элегантно простая *Формула дизайна* и *проверка отвесом* для сохранения ровности. Как гласит старая поговорка: «Хватит предсказывать потоп, пора строить ковчег». Чтобы стать кораблестроителем для организации, вам придётся освоить пару смежных навыков: спиральное выравнивание (*потоки*) и спиральная интеграция (*шаблоны*).

СПИРАЛЬНОЕ ВЫРАВНИВАНИЕ (*потоки*)... является всеобъемлющим, 10-элементным процессом проектирования, который вынуждает организацию последовательно выстроить видение её будущего, стратегическое мышление, долго- и краткосрочное планирование, соединённые с течением технологического процесса. Вы одновременно смотрите вверх, вниз и прямо по течению. Впервые лидеры могут настроить спирали их организаций путём выравнивания всех аспектов *условий жизни* с задействованными цМемами для того, чтобы *привести систему в порядок*, прежде чем пытаться внедрить новый управленческий стиль.

СПИРАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ (*шаблоны*)... соединяет ваше мышление на трёх уровнях в один организм. Три уровня: (1) специфика *предстоящей работы*, (2) *системы поддержки* для исполнителей и (3) свод *административных понятий* необходимых для макроменеджмента всех и вся во время исполнения работы.

Сделав всё это, можно начинать реконструкцию.

Формула дизайна: **ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРАВИЛЬНЫХ ВОПРОСОВ**
(*прежде чем давать преждевременные ответы!*)

Мастер спирали задаёт правильные вопросы - о людях, мотивации, коммуникации и обучении. Мы, как правило, задаём неправильный вопрос: «Как вы управляете людьми?» Вместо этого мы должны спрашивать: «Какова природа тех людей, которыми нужно будет управлять? В чём уникальность их *условий жизни*? Какая система(ы) управления, профессиональной подготовки или мотивации будет наиболее совместима с ними и с работой, которую предстоит сделать?

«Правильные» вопросы показывают, что мы признаём существование различий в людях, понимаем природу изменения и готовы иметь дело с постоянным движением цМемов по спирали. Беседуя в деловых кругах, Клэр Грейвз часто использовал следующий вопрос для быстрой проверки. Чтобы на него хорошо ответить, посмотрите на свою организацию как на математическое исчисление:

КАК должен... **КТО** управлять... **КЕМ**... чтобы *сделать ЧТО*?

Под **КАК** он имел в виду процедуры управления, техники мотивации, стили обучения, практики здравоохранения, методологии правопорядка, схемы развития или другие системы, соответствующие различным цМемным профилям на спирали.

Под **КТО** он имел в виду конкретное лицо, агента или группу, которые оказывают влияние. Оптимально, «кто» должен быть выбран по конгруэнтности со спиралью и свободному владению психологическим цМемным языком группы.

Под **КЕМ** он имел в виду последователя, работника, нуждающегося в помощи, или организацию в том виде, в каком они сейчас находятся. У Грейвза была другая любимая поговорка, которая нам всегда нравилась:

«К чёрту всё, человек имеет право быть. Любой человек имеет право быть таким, какой он есть. Он не должен меняться, чтобы на вас работать. Будьте достаточно гибкими для управления им таким методом, который нужен ЕМУ, чтобы выполнять работу».

Для того чтобы хорошо работать, «Кто» и «Кем» должны иметь особые отношения, взаимную связь, стратегический альянс. Думайте о лидерах и последователях, тренерах и играоках, преподавателях и студентах или помогающих и нуждающихся в помощи. Специфика этих «Кто-Кем» отношений зависит от решаемой проблемы, они не обязательно зафиксированы в одном положении. Роли могут поменяться.

В любом случае влияние проистекает от «Кто» к «Кем». Но при этом «Кем» предопределяет власть, статус и необходимые характеристики для «Кто». Связи лидера занимают гораздо больше места в умах последователей, чем любые черты характера лидера. Серьёзное несоответствие между «Кто» и «Кем» может свести на нет всё остальное, что вы делаете в Формуле дизайна.

Теперь рассмотрим ЧТО - приобретённые знания, решённые задачи, достигнутая цель или результаты. Остерегайтесь принимать это как «само собой разумеющееся». Организации очень часто не знают, каким бизнесом они действительно занимаются, почему персонал продолжает мириться с тем, что они делают, или какими должны быть истинные приоритеты.

Представьте КАК, КТО, КЕМ и ЧТО в виде плавных завитков спирального морского существа, думайте о них как о критических узлах в живой, интерактивной сети. При изменении одного другое ощущают воздействие. В организациях первого порядка они рассматриваются изолированно друг от друга и действуют по отдельности.

В предприятиях второго порядка думают в терминах интегрированных систем на интерактивной спирали.

ПРОВЕРКА ОТВЕСОМ

Возможно, вы видели, как каменщик укладывает кирпичную стену. Если да, то вы могли заметить грузило - заострённую металлическую штучку, которая висит на нитке. Шнур привязан к чему-то твёрдому непосредственно над критическим местом фундамента. Прямая линия отвеса представляет собой вертикальный эталон, по которому должны быть выровнены все ряды кирпичей.

Сpirальный отвес полезен, чтобы выравнивать элементы в формуле дизайна и удерживать их взаимосвязанными. С грузилом, зависшим над причиной существования данной организации, вся предстоящая работа, миссия, и/или желаемый результат - всё это, как кирпичи в стене, выстраивается в линию. При этом линия отвеса не привязана намертво. Вам может понадобиться её перевесить из-за изменений в видении или на рынке или в связи с другими значительными событиями в *условиях жизни*.

Каждый раз, когда что-то сдвигается, проверяйте выравнивание по сравнению с тем, что произошло до этого, и с тем будущим, которое сейчас

лежит перед вами. Некоторые кирпичи для вашей структуры могут включать:

- должностные обязанности (работа, которую предстоит сделать);
- профили людей (те люди, которые по умолчанию выполняют эту работу);
- отбор и найм кандидатур (выявление тех же людей)
- распределение ролей (размещение конгруэнтных людей в рабочие функции);
- обучение и развитие (повышение профессиональных качеств и способностей);
- менеджмент (управление людьми методами, которые подходят им самим и работе);
- форму (разработку организационной структуры, подходящей людям).

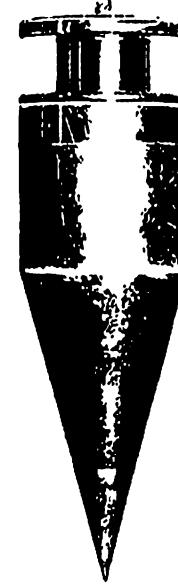
1. Должностные обязанности

Необходимо знать, в каком вы на самом деле бизнесе. Подвесьте грузило прямо над критической точкой - задание, которое нужно выполнить, и мышление, необходимое для его выполнения. Работа может быть мелкокалиберной, линейной и последовательной или крупнокалиберной, экспансивной и изменчивой. Сделайте набросок параметров работы - рабочая модель, портфолио, узел, набор ритмических движений - практически любой вид человеческой деятельности. Думайте как инженер, когда вы исследуете и чертите схему движения знания по потоку «вход - проход - выход».

Совершенствуйте рабочую модель, используя людей, которые на самом деле выполняют эти функции, в качестве консультантов для составления двух эталонных стандартов. Первый стандарт описывает минимальные характеристики, необходимые, чтобы быть квалифицированным для работы. Второй стандарт описывает людей, которые превышают базовые требования, - самый лучший, высокий уровень функционирования, наиболее зрелые и опытные. Теперь вы построили расширительное соединение для роста и курс для постоянного совершенствования путём обучения и развития.

*...висит на твердом крюке
в корпоративных,
этических,
индивидуальных
принципах или
универсальных
стандартах*

*... выравнивает...
Должностные
обязанности,
Профили людей,
Отбор и найм
кандидатур,
Распределение ролей,
Обучение
и развитие,
Менеджмент форму
организации*



*Указывает на
предстоящую работу*

Предположим, вы работаете в отделе контроля стюардесс в авиакомпании. Вы можете создать эталон рабочей модели. Первым пунктом являются основные базовые требования, которым должен соответствовать новый контролёр, только чтобы получить работу. Теперь найдите своих лучших контролёров, тех, которые общепринято признаны лучшими по производительности. Попросите их помочь вам определить, чем они отличаются от новичков, - лучше подкованы, больше опыта, навыков, специальных наборов знаний, прозорливости? Запишите все ответы.

Теперь у вас есть достаточно материала для построения экспансивного рабочего модуля - лестницы компетентности. Это даст вам критерии, понятные каждому, для заслуженного повышения зарплат, достойного оценивания производительности, определения потребностей в обучении, продвижения по службе и документирование недискриминационных повышений в должности.

2. Профили людей

Теперь определите цМемные профили людей, которые естественным образом выполняют работу, это будут КЕМ из Формулы дизайна. Исполнение работы не должно быть таким тяжким трудом, каковым оно для многих является. Найти нужного человека для нужной работы в нужное время не сложно, если вы можете согласовать требования к выполнению задачи с цМемными профилями людей, которые смогут думать так, чтобы сделать эту работу, будь то отдельные работники или управлеченческие мозговые синдикаты.

Как часто вы наблюдали ситуации, когда самый лучший специалист был повышен до должности руководителя, только чтобы быть в числе худших на этой работе? Даже после того, как его послали в ОРАНЖЕВО/зелёный отдел кадров на переподготовку, чтобы научиться обращаться с людьми (в двухнедельном курсе, преподаваемом ОРАНЖЕВЫМ консультантом), у него не получается. Когда-то потрясающей работнице в СИНЕ/оранжевой роли теперь чувствует себя неудачником в роли, требующей ОРАНЖЕВО/синего мышления. Подчинённые такого бедолаги чувствуют себя бесправными жертвами. Проигрывают все.

Многие организации ошибочно полагают, что основная компетенция для исполнения работы совпадает с основной компетенцией для управления тем, чтобы работа была исполнена, и теми, кто её исполняет. На самом деле это две очень разные задачи, и у каждой должна быть своя собственная лестница компетенции. Хотя некоторые люди будут хороши в обеих ролях, но другие не будут. Это не значит, что один лучше или хуже другого как человек, а значит только то, что они имеют различные цМемные профили, которые производят различные компетенции.

3. Отбор и найм кандидатур

На данный момент в Проверке отвесом у вас построены и рабочая, и человеческая модели. Следующей задачей является привлечение и подбор людей, которые смогут выполнять эти работы естественным образом. Слишком много времени и энергии тратится впустую па попытки переделать людей, выполняющих работу, для которой они с самого начала не подходили. Поскольку вы знаете цМемиый профиль, вы можете нанимать людей в соответствии с тем...

- **какие цМемы должны быть активны для исполнения работы - человек должен быть способен думать «Как?»;**
- **где наиболее вероятно найти людей с такими способностями;**
- **какие объявления о найме на работу эти люди скорее всего заметят и на какие отзовутся.**

Но одного привлечения кандидатов недостаточно. Затем вы должны выбрать лучших. Убедитесь, что у тех, кто выбирает, есть глаза, чтобы видеть, уши, чтобы слышать, и мозги, чтобы понимать всю спираль. Не у всех это есть. Многие сотрудники отделов человеческих ресурсов сами имеют довольно узкие цМемные профили и действуют из АРЕСТОВАННЫХ, а то и из ЗАКРЫТЫХ состояний первого порядка. Убедитесь, что интервьюеры могут распознавать людей, которые лучше всего соответствуют данной работе.

Когда вы описываете работу (и компанию) кандидату, вы оба должны быть реалистичными. Как только претенденты понимают, какой па самом деле будет «захватывающая, романтическая» работа, которую они себе нафантизовали, они зачастую снимают свою кандидатуру, избавляя обе стороны от последующей досады подготовки впустую и чувства неудачи.

После того как определился характер работы, выровняйте, а затем установите связь между человеком (или группой людей) и рабочей моделью. Объедините часто забываемые человеческие факторы с соответствующими технологиями и требованиями самой работы. Например, если работа требует интеграции сложной информации иод большим стрессом в условиях быстро меняющейся обстановки, компетенции в ОРАНЖЕВОМ и ЖЁЛТОМ будут, безусловно, необходимыми ингредиентами. Это будет неподходящий мир для доминирующего ФИОЛЕТОВОГО или СИНЕГО.

Однако если предстоящая работа состоит из многих повторяющихся действий с минимальной внешней стимуляцией и без особых возможностей для продвижения по службе, но требует последовательности и постоянства, подумайте дважды перед тем, как поставить на это место быстро соображающего, высокоамбициозного ОРАНЖЕВОГО карьера.

Гораздо лучше подойдут те, кто ищут надёжные гнёзда, в которых всё постоянно не меняется (сильные СИНИЕ и даже ФИОЛЕТОВЫЕ). Есть много хороших, умных людей, у которых активны эти цМемы.

4. Распределение ролей

В этой точке компоненты должностных требований, профилей людей, отбора и найма были выровнены. Поместите людей на работы, которые они исполняют естественным образом, но при этом оставайтесь открытыми для перемещений, если люди изменятся. Это случится с большинством людей. Распределение ролей можно осуществлять двумя способами. Исторически, мы формировали человека, подходящего рабочей нише. Он должен был соответствовать требованиям работы или искать работу в других местах. Однако если Проверка отвесом была использована осторожно, то почти никого не нужно будет формировать и всё будет работать замечательно. Правильно подобранныму человеку будет нравиться делать то, что он/она делает, поскольку дело соответствует тому, кем он или она являются.

Другим подходом является фактически подобрать работу под конкретного человека, создать виртуальное профессиональное портфолио, соответствующее тому, что он/она делает лучше всего. Скажем, вы нашли очень компетентного человека. Вместо того чтобы просить его соответствовать работе, найдите соответствующие ему задачи. Это позволяет создать большую степень мобильности в рамках организации, ломает традиционную иерархию, размыкает жёсткую цепь команд и раскрывает новые функциональные ячейки. Сама эта идея вызывает беспокойство у предприятий первого порядка, но вполне естественна в структурах второго порядка.

5. Обучение и развитие

Обучающие программы и инициативы в области развития должны быть специально подогнаны, чтобы соответствовать тем способам, которыми люди обучаются естественным образом. Разные умы исследуют свои миры по-разному. Различные работы, задачи, действия и функции содержат в себе встроенные системы доступа, коды и протоколы. Читайте цМемные профили, а затем предлагайте пакеты информации, инсайтов и навыков, которые им подойдут. Мозг человека любопытен и хочет учиться, но на своих условиях. Вы всегда можете использовать инсайты гуру и пророков, но оставайтесь прикладным Мастером спирали.

Мастера спирали знают много способов учить и учиться, развивать и развиваться. БЕЖЕВОЕ ориентированное на выживание обучение ИНСТИНКТИВНОе достигается путём изменения интенсивности стимуляции органов чувств. ФИОЛЕТОВОЕ обучение стимулируется

КЛАССИЧЕСКИ в процессе моделирования, повторения, ритмичности и рассказывания историй. КРАСНОЕ обучение *ОБУСЛОВЛЕНО* практической деятельностью, сопровождаемой немедленным внешним подкреплением. СИНЕЕ привычное *УЕДИНЕННОЕ* «книжное обучение» ориентировано на содержание и факты, а не на процесс и идеи, подкрепляется стандартизированной проверкой, послушанием и наказанием за ошибки. ОРАНЖЕВОЕ *ОЖИДАЕМОЕ* обучение опирается на реальный жизненный опыт, метод проб и ошибок, соревновательные игры, тематические исследования и моделирование. ЗЕЛЁНОЕ *СОЗЕРЦАТЕЛЬНОЕ* обучение стимулируется рефлексией, взаимодействием, вовлечённостью и вниманием к чувствам, а не просто сухим содержанием и неопровергими фактами или ожидаемым вознаграждением.

Переходя ко второму порядку, мы находим, что ЖЁЛТОЕ *ИНФОРМАЦИОННОЕ* обучение происходит в своём темпе и ориентировано на потребности и интересы конкретного человека. Награды появляются скорее изнутри, чем снаружи, личные открытия важнее запрограммированного знания, полученного по предписанию. БИРЮЗОВОЕ *ЭМПИРИЧЕСКОЕ* обучение происходит в коллективных сетях - как социальных, так и электронных - и включает в себя глубоко чувствующийся взаимообмен осознанностью и инсайтами. Мастер спирали, в конечном счёте, может создать среду обучения, которая соответствует разнообразию стилей, а не только своим собственным предпочтениям.

6. Менеджмент

Составляющие менеджмента - системы, стили, процедуры и люди - должны быть расположены вдоль линии отвеса так, чтобы соответствовать методу, которым наиболее естественно управлять конкретными работниками, исполняющими конкретные задачи. Всем известны ужасные истории о том, как работникам пообещали одно, а на деле ими управляют токсичным, противоположным способом - «делай, как я говорю, а не как делаю».

7. Форма

Форма организации - командно-контрольные точки, культура и даже физическое пространство - должна быть адаптирована к её уникальным функциям и типам людей, которые выполняют эти функции естественным образом. Мы традиционно строили организации сверху вниз, отражая прихоти руководства или авторитаризма в рамках СИНЕГО и ОРАНЖЕВОГО цМемов, которые до сих пор влияли на мышление как государственного, так и частного секторов. Как только в руководстве появлялся новый управляющий директор, тенденция была адаптироваться к его личной философии и стилю, будь они правильно выровнены или нет. Иногда дела

улучшаются, но чаще ухудшаются. Это, конечно, не предъявление обвинений всем системам, построенным по принципу «сверху-вниз»; есть места на спирали, где они подходят наилучшим образом. Но в других случаях - особенно когда пробуждается ЗЕЛЁНЫЙ или объект движется в сторону условий второго порядка - они становятся бюрократическими катастрофами.

Строительство всего снизу вверх так же плохо, как сверху вниз. В своём эгалитарном энтузиазме «власть народу» ЗЕЛЁНЫЙ иногда направляет слишком много своей энергии в низшие эшелоны. Каждый получает право голоса, будь он компетентным или нет. Ничёё мнение не имеет большего веса, чем чьё-то другое. При неправильном применении эта благородная философия приводит к вовлечению невежества и потере времени. Один или два человека с реальными знаниями замолкают под криками ничего не знающих, но принимающих участие в достижении консенсуса. ОРАНЖЕВЫЕ цМемы, которые очень хорошо играют в предпринимательскую игру, уходят на менее ЗЕЛЁНЫЕ пастища или начинают вести бизнес на стороне. СИНИЙ громко свистит в свисток и призывает провести расследование вышестоящими инстанциями. ЖЁЛТЫЙ теряет терпение и просто исчезает.

Форма должна следовать за функцией, а функция следует за спиралью. В организациях второго порядка есть место для субспиралей внутри. Все вторичные отвесы направлены в ту же самую общую точку, но их нити достаточно гибкие, чтобы позволить специализацию, кастомизацию и точную настройку в рамках всей организации в соответствии с Проверкой отвесом.

Сpirальное выравнивание через потоки

КРАТКИЙ ОБЗОР

Теперь представьте себе могучую Миссисипи. Как и у всех рек, у неё есть свои истоки, бассейн, притоки и стоки. Потоки текут через каналы, некоторые места глубже, чем другие, иногда река разливается вширь, иногда ниспадает каскадом с вариациями в мощности, скорости и турбулентности.

Миссисипи живёт своей собственной жизнью, неумолимо двигаясь в сторону залива. С воздуха вы увидите гладкую коричневую ленту, извивающуюся по земле. Тем не менее опытные речные кормчие расскажут вам о многих течениях, песчаных косах и предательских водоворотах, которые меняются в зависимости от сезона и местности. А социологи расскажут вам о жизни вдоль берега и о том, как Миссисипи влияет на человеческое существование таинственным и удивительным образом.

ФАЗА 1

1. Решите, каким бизнесом вы на самом деле занимаетесь.
2. Начертите схему паттернов «большой картины» и потоков в среде.
3. Проведите инвентаризацию ресурсов, возможностей и этапов жизненного цикла.
4. Определите ценностные установки и маxовики культуры... ДНК организации.

ФАЗА 2

5. Разработайте и распространите стратегическое видение.
6. Соедините всё со всем остальным.
7. Спроектируйте идеальную гипотетическую модель.

ФАЗА3

8. Выровняйте заново и переделайте существующие системы, подогнав структуры и функции.
9. Поместите нужного человека исполнять нужную работу в нужное время с необходимыми инструментами и поддержкой.
10. Встройте процесс для последующих выравниваний с учётом изменений и обновлений.

Как только вы осознаёте *потоки*, у вас появится маркетвеновское понимание динамических сил, которые влияют на течение дел в организации. Представьте себе вашу группу в виде экипажа буксирного судна, которое тянет баржи от Нового Орлеана до Сент-Луиса. Двигателем являются люди, система управления, технологии и финансовые ресурсы. Баржи - это продукты, услуги и результаты деятельности вашего предприятия. Вы, Мастер спирали, находитесь у руля. Во время плавания вы будете смотреть вверх по течению, чтобы видеть, что вас ожидает впереди, сканировать реку вокруг того места, где вы находитесь сейчас, и ниже по течению, чтобы не забывать уроки прошлого или не оставить позади важный груз.

Подбор потоковой команды

Разновидности глаз, ушей и умов, которых назначают для контроля *потоковых* проектов, будут определять, что именно видится, слышится и понимается. Эта группа состоит из вахтенных матросов вашей организации. Если вам нужны детали, обязательно включите в неё несколько хороших левополушарных цифровых процессоров. Если ваши зондирования должны возвращать интуитивную картину зыбучих песков, отправьте

мыслящие в потоке, правополушарные концептуальные умы. Если вы намерены понять самые глубокие течения, добавьте ещё одного цельно-мозгового Мастера спирали или двух, которые смогут воспринять сложное поведение системы в целом.

На ранних этапах дерегулирования* американский коммуникационный гигант сформировал элитную группу планировщиков и отправил их на месяц на ретрит** с мандатом спроектировать новую «дерегулированную» телефонную компанию. Как это свойственно сфере коммунальных услуг, группа состояла из цМемных мастеров, не Мастеров спирали. Когда поступил отчёт о проделанной работе, стало ясно, что планировщики просто «переизобрели» старую модель, только поменьше. Без сомнения, у многих в группе были сильны ОРАНЖЕВО/синие цМемы, и они посвятили себя созданию подразделения, которое будет делать больше того же самого, но делать это лучше. Поскольку это было ограниченным взглядом только на часть потока, та компания прошла через несколько фальстартов и мучительную борьбу с дерегулированием. Несколько Мастеров спирали могли бы спасти их оптоволоконную прибыль от молодых компаний-конкурентов, в обилии мчащихся по инфобану.

В 1991 году наш друг Лорэйн Лаубшер (Lorraine Laubscher), южноафриканский консультант, работающая с мигрирующими шахтёрами, сформировала группу для проектирования новых жилых и социальных объектов в районе шахты с глубокими залежами золота. Участники были из пяти или шести различных племенных группировок, из соплеменников которых состояла рабочая сила. Когда шахтёры завершили проект и представили свой дизайн объектов, Лаубшер воскликнула: «Посмотрите, ребята, что вы сделали. Вы только что переизобрели *апартеид*! Вы полностью изолировали каждое племя в своём собственном пространстве, со своей собственной культурой, общественным питанием и стилем жизни. Это то, как будет выглядеть новая Южная Африка?»

ФИОЛЕТОВЫЙ и КРАСНЫЙ так и превалировали бы, но Лаубшер помогла рабочим увидеть более полную спираль и активировать более сложное мышление. Она направляла рабочих при написании внеплеменной, внеплеменной СИНЕЙ конституции, которая учредила выборную должность сенатора. Затем она обучила представительных сенаторов тому, как управлять СИНИМ образом, заложив фундамент для будущего ОРАНЖЕВОГО. Полностью интегрированная шахта по-прежнему хорошо работает, тогда как вся остальная Южная Африка догоняет спираль.

* Ослабление вмешательства государства в управление компанией.

" Буквально «уединение», «отдаление от общества». Специальное место для того, чтобы полностью посвятить себя медитации, сосредоточению или другому виду духовной практики.

Когда спираль пустить на поток?

*Стриминг** - это ситуационная активность, направленная на введение системного мышления второго порядка, когда и где необходимо. Некоторые люди делают это не задумываясь, но большинству нужен навигационный курс, поскольку лавирование среди цМемов второго порядка (ЖЁЛТЫЙ и БИРЮЗОВЫЙ) для них в новинку. *Потоки* могут быть использованы в целом ряде ситуаций:

- В дизайне нового бизнеса или для стартапа компании.
- При создании нового подразделения или маркетинговой инициативы.
- Когда появляется новая технология, требующая существенной реорганизации.
- Во время процесса приобретения или слияния, когда что-то новое должно быть инкорпорировано в нескольких объектах одновременно.
- В условиях БЕТА, когда компания переживает турбулентность и нуждается в значительных преобразовании и настройке.
- В условиях ГАММА, когда объект буквально борется за выживание, как в главе 11 Кодекса о банкротстве, или при разногласиях в организации труда.
- В агониях уменьшения размера или сокращений, когда организация должна быть перекомплектована, чтобы вместиться в модель, необходимую для выживания и конкуренции, когда начнётся подъём.

Потоки могут быть также использованы для заполнения пробелов в информации и иисайтах у руководителей высшего звена и участников мозгового центра. Как только появляются и начинают оказывать влияние настоящие схемы для расширения возможностей, идеи, полученные из *потоков*, должны течь по всей организации.

Как выравнивать спираль: 10 элементов в последовательности потоков

В процессе *стриминга* есть десять элементов. Они логически переходят из одного в другой в последовательности по времени и приоритетности. При первом проходе каждый из них должен быть запущен в работу до того, как может начаться следующий. В ходе этой первоначальной последовательности формируются циклы обратной связи. При последующих проходах их деятельность является самоподдерживающей. Вы можете заходить в отдельные элементы для получения конкретных ответов или использовать *потоки* как универсальный инструмент наблюдения. Чтобы

* От stream - поток (англ.)

оперировать с такой открытой незавершённостью, вам необходимо мышление второго порядка.

Во время запуска потоковая команда должна сначала привести свой собственный дом в порядок и избавиться от любого багажа, который может помешать. Межличностные ссоры или нерешённые силовые проблемы должны быть торжественно сброшены за борт, чтобы они не искали процесс. Члены группы, индивидуально и коллективно,' должны уточнить свои намерения, положив на самый верх стола то, что мотивирует их к участию в процессе. Сделав это, вы готовы начать.

Элемент 1

Решите, каким бизнесом вы на самом деле занимаетесь. Вас может ожидать сюрприз. Ответственные лица, даже при достижении общего соглашения, часто обнаруживают, что они в действительности преследуют несколько целей, некоторые из которых прямо противоречат друг другу. Если игроки играют в разные игры, то это разнообразие сформирует их неспособность договориться о стратегии и тактике. При наличии скрытых мотивов они будут саботировать процесс и подрывать необходимые уровни искренности и доверия.

Зачастую восприятие «бизнеса, которым мы занимаемся» меняется, как только вопрос открыт для более углублённого анализа. Этот обзор того, почему предприятие на самом деле существует, может открыть новые пути мышления оживить исследования и разработки, освежить маркетинговые стратегии, а также указать на необходимые корректизы в цМемном спектре. Например:

- Black and Decker, американская компания, уверенная, что они делают дрели и пилы, наконец признала, что они на самом деле делают отверстия и разрезы, расширив своё производство от лазерной технологии до пылесосов, чтобы собрать пыль, и кофеварок, чтобы отметить окончание работы.
- Halliburton, интернациональная компания по обслуживанию нефтяных месторождений, основанная на оклахомском СИНЕМ цМеме, изучила возможность превращения в диверсифицированный ОРАНЖЕВЫЙ конгломерат, когда в конце 1980-х колебалось количество буровых установок. Если корпорация сможет реструктурировать свою специализацию до конструктивного управления земной корой на принципиально ЖЁЛТЫХ условиях, это откроет для неё новые обширные рынки и позволит процветать снова, не отказываясь от своего предыдущего опыта или богатого цМемного наследия.
- Avon, компания прямых продаж косметической продукции, рано поняла, что она также много занимается бизнесом коммуникаций (некоторые даже не побоятся сказать «сплетнями») в сельских районах, поскольку её представители передавали информацию о том, что происходит в обществе, тем самым устанавливая связи с удалёнными клиентами и участвуя в сообществах.

Если у вас есть хорошее представление вашего реального бизнеса (бизнесов), объявите первоначальное *большое видение* будущего, которое разъясняет вашу глубинную цель, устанавливает центральную миссию и охватывает ваши самые обширные задачи. Во время поиска цели и направления задавайте такие вопросы, как: «Почему это предприятие существует? Что оно делает? Чем оно может стать?» (Вывод станет рабочим утверждением, которое вы отполируете в элементе 4.)

Toyota славится своими Global-10 и Global-12 видениями, означающими, какой процент мирового автомобильного рынка компания планирует контролировать. Другие стремятся быть признанными лучшими в своих нишах или заработать рейтинг «лучшие услуги» в своей отрасли. Несколько компаний были очень преданы делу завоевания премии Болдриджа*.

Новый тренер футбольной команды, вступив в права, может предложить пятилетнюю программу, сперва с видением воспитания гордости, а затем выигрыша чемпионата конференции. Молодая пара может поставить себе целью строительство их «дома мечты» и потом фокусировать карьерные планы именно вокруг этого.

Это всё хорошо знакомые цели с ОРАНЖЕВЫМ оттенком. Когда вы оцениваете ваши собственные и чужие видения, ищите проявления СИНЕГО, ЗЕЛЁНОГО, ЖЁЛТОГО и даже БИРЮЗОВОГО намерений. В нескольких вы найдёте КРАСНЫЙ и ФИОЛЕТОВЫЙ. В некоторых вы даже можете обнаружить всю спираль. Например:

Мы, большая семья корпорации «Акме»**, самые работящие отбросы общества и сукины дети, дорожим нашими традициями сервиса и честности, поскольку они позволяют нам оставаться номер один и постоянно расти в качестве ответственно го члена корпоративного сообщества, выпуская экологически чистую высококачественную продукцию на благо человечества и будущих поколений на нашем новом виртуальном заводе в киберпространстве.

Иногда важным шагом является сам факт открытости бльшой картине того бизнеса, которым мы занимаемся. В розничной торговле работники, которыми не руководят по-спиральному, часто попадают в состязательные отношения друг с другом или клиентами. Они неправильно воспринимают свою роль, навязывая соблюдение правил и оборонительно защищая активы компании в каждой, даже самой маленькой, продаже.

* Премия качества Малколма Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award) - названа в честь министра торговли США и вручается ежегодно с 1988 года по трём основным категориям: промышленное производство, сфера услуг, малый бизнес.

** The Acme Corporation (A Company that Makes Everything) - вымышленная торговая марка, которая существует в нескольких мультфильмах, фильмах и сериалах, главным образом, во вселенной мультфильмов Looney Tunes.

Они концентрируются на первом порядке, что очень часто приводит к плохому обслуживанию и испорченным отношениям с клиентами.

Home Depot, весьма успешная сеть магазинов розничной торговли строительными материалами, определила основную часть своего бизнеса как достижение удовлетворённости и лояльности клиентов, приняв более широкую, сервисоориентированную точку зрения. У этого подхода есть очень практическая причина. За тридцать лет ипотечного кредита, взятого на покупку дома, средний домовладелец потратит 50 000 долларов на ремонт и улучшения. Home Depot заинтересована, чтобы эти деньги были потрачены в её магазинах, что стало важной частью её обширного видения второго порядка.

Элемент 2

Начертите схему паттернов «большой картины» и потоков в среде.

Теперь организация должна поднапрячь свои возможности для серьёзного изучения окружающей обстановки. Сперва посмотрите вверх по течению. Отправьте своих мечтательных разведчиков впереди потока на поиски будущих сценариев, чтобы у вас было представление о том, что вас ожидает. Пусть они пишут рассказы о будущем, гипотетические сюжеты, киносценарии «что - если», «если - тогда» и анализ рисков. Питер Шварц⁴ в своей книге «Искусство предвидения и планирования будущего»⁴⁴ предлагает ряд ранних признаков, индикаторов тенденций, а также критических событий, создающих эскиз сообщений из будущего.

Во-вторых, посмотрите прямо вниз. Прозондируйте на наличие самых глубоких течений. Следите за подводным течением, противоположным течению на поверхности. Наблюдайте зыбучие пески. Ищите родники цМемных изменений на рынке, в индустрии, используемых технологиях, системах ценностей работников, финансовых условиях и движениях конкурентов. Смотрите внутри вашей компании. В тихом омуте черти водятся.

В-третьих, оглянитесь вниз по течению. Изучите, где вы были и что вам помогло попасть туда, где вы находитесь. Признайте силы прошлого, чтобы не принести их в жертву во имя прогресса. В переходный период компании часто «выплёскивают ребёнка вместе с водой», а потом тратят усилия на восстановление того, что у них уже было, но не ценилось. СИНИЙ цМем особенно уязвим, когда ОРАНЖЕВЫЙ приходит ему на смену, поскольку тот часто старается избавиться от старожилов и традиций, того фундамента, па котором будущее должно быть построено.

* Peter Schwartz - известный во всём мире стратег и футурист, основатель компании Global Business Network (GBN).

** *The Art of the Long View*.

В-четвёртых, посмотрите одновременно везде. Мыслительный процесс Мастера спирали системно ЖЁЛТЫЙ и целостно БИРЮЗОВЫЙ. Такой обзор большой картины исследует то, как все эти течения взаимосвязаны. Заставьте себя отойти и взглянуть на общую спиральную систему, а не только на волны, перекатывающиеся под ногами. Этот предварительный и нечёткий поиск паттернов потоковых состояний часто имеет решающее значение для всего процесса. Слишком много команд, ответственных за принятие решений, пускаются в выработку стратегий и даже тактик до того, как они поняли течения и очертили препятствия в текучей среде, в которой они будут работать. Это замыкает их в ответах первого порядка, даже если проблема была высвечена вопросами второго порядка.

Современная теория хаоса внесла существенный вклад в системное мышление и понимание потоков. Вместо механистических и детерминированных представлений о том, как работает природа, теоретики хаоса описали беспорядочный характер самого изменения. Можно сказать, что они подтвердили модель переполняющейся чаши. Как только капает пресловутая «последняя капля», внезапно и без предупреждения вся чаша переворачивается. Драматические пробуждения начинаются стремительно, зачастую тогда, когда мы меньше всего их ожидаем.

Или рассмотрим эффект бабочки. Если бабочка машет крыльями в Париже, могут ли едва заметные вибрации начать цепь событий, которая приведёт к урагану в Майами? Очевидно, что мы никогда не сможем определить или проконтролировать все элементы, которые формируют условия жизни. Но нелинейная динамика помогает объяснить, почему блестящие планы мышей, людей* и старших руководителей грубо нарушаются событиями, которые кажутся иррациональными и непредсказуемыми. Тем не менее, за ставящим в тупик хаосом может оказаться необъяснимая закономерность. Ищите и её тоже.

Элемент 3

Проведите инвентаризацию ресурсов, функциональных возможностей и этапов жизненного цикла. При проектировании нового объекта убедитесь, что у вас есть точный перечень имеющихся финансовых, человеческих, технологических и квалифицированных ресурсов. Если у вас нет доступа к рабочей силе, компетентной в информационных технологиях, то скорее всего не стоит открывать объект поддержки программного обеспечения, особенно если в школах вашего города низкие оценки по математике. Если у вас нет достаточного капитала или богатого управленческого

* В повести «О мышах и людях» (Of Mice and Men) Джон Стейнбек изобразил попытку отдельного человека осуществить свою мечту, закончившуюся крахом.

таланта, чтобы вести операции в нескольких различных местах, придётся сдерживать свои ОРАНЖЕВЫЕ порывы.

Все начинающие предприниматели в сфере авиалиний, похоже, были инфицированы вирусом роста, переносчиком которого является ОРАНЖЕВЫЙ цМем. Стоит им найти свою нишу и начать получать прибыль, они становятся чересчур амбициозными и начинают озираться в поисках новой добычи как голодные стервятники. В них вселяются самоуверенный ОРАНЖЕВЫЙ и эгоистический КРАСНЫЙ демоны, которые до этого тихо сидели прямо под взлётно-посадочной полосой. Они хотят видеть себя и своё детище, Upstart Airways, на обложке журналов *Business Week* и *Fortune*, поэтому они решают ввязаться в драку с такими большими мальчиками, как American, Delta, Southwest, United, British Airways и Lufthansa.

В этот момент они выходят за пределы своей ниши. Они берут в аренду больше самолётов, нанимают больше людей, открывают больше баз и проводят обширную рекламную кампанию. Большие мальчики снижают цены до их тарифов и начинают играть в жёсткую игру. Благодаря большим военным сундукам, крупные игроки могут позволить себе терять деньги дольше. Затем наступает переломный момент, и новички попадают под холодный душ реальности. Блестящие самолёты возвращаются кредиторам, перепродаются и перекрашиваются для кого-то другого. Только никому ненужные столовые приборы на распродаже в магазине уценённых товаров прославляют корпоративные цвета и недолго-горделивый логотип Upstart Airways.

Всё дело в том, что вы должны знать свои активы. И это не только товары и услуги, а товары и услуги плюс их цикл жизни. Руководство должно определить эволюционные этапы продукции, оборудования и управлеченческой зрелости. Ицхак Адизес* (Ichak Adizes) в книге «Управление жизненным циклом корпорации»** определяет десять из них: ухаживания, младенчество, «Давай-давай», юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократия, бюрократия и смерть. Согласно Адизесу, понимание неизбежной S-образной кривой должно помочь принимающим решения постоянно обновлять организацию, возвращая её на пик Расцвета.

При перевыравнивании существующей системы важно провести ревизию её гибкости и потенциала для изменения. Оглянитесь вокруг и вниз по течению. Сколько из шести условий для осуществления изменений удовлетворены в структуре? Имеют ли люди потенциал для освоения новых и более сложных технологий? Есть ли у вас время для борьбы с барьерами?

* Один из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности путём внесения кардинальных изменений, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям.

** *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die* (Prentice Hall, 1988).

Некоторые организации так же трудно повернуть, как и супертанкер, другие гибки, как буксир. Вы должны знать, чем именно вы управляете, прежде чем решить, какие вариации изменения лучше всего подойдут.

Чтобы быстро оценить возможности, попробуйте нарисовать три параллельные спирали для основных аспектов организации: (1) Технологии - материальные ресурсы и оборудование, (2) Бизнес-системы и менеджмент и (3) Кадры и компетенции. Сравните их с общей спиралью вашей организации. Отстает ли одна из трёх от остальных? А другая далеко впереди? Или же две синхронны с вашей целью, а третья отличается на один или два цМема?

Это простое упражнение даст вам представление о том, какие нужды должны быть рассмотрены и где, возможно, имеются неиспользованные активы. Оно также может направить вас к перевыравниванию, когда вы приступите к *потокам*, чтобы тот бизнес, которым вы занимаетесь, соответствовал тем инструментам, которые у вас есть. Только тогда, когда это соответствие достигнуто, будет удовлетворено 2-е условие - текущие проблемы существования решены. До тех пор ваши усилия по осуществлению движения могут быть напрасными. Даже если вы что-то и сдвинете, то оно вскоре вернётся на место.

Вот основной вопрос: «Куда эта штука может пойти и как быстро она может повернуться?» Некоторые организации просто не могут быть трансформированы или перестроены, несмотря на попытки подтолкнуть изменения. В цМемах компаний может быть слишком много психологического багажа. Объект может быть слишком тесно связан со старой парадигмой первого порядка или захвачен моментом единственного, *закрытого* способа ведения бизнеса. Договор с профсоюзом может быть слишком ограничивающим и обязывающим (БЕТА и Барьеры). Гнев и глубокие обиды из прошлых нерешённых проблем могут быть слишком интенсивными (потенциальные ГАММА-ловушки). Если после проведения инвентаризации система выглядит готовой к изменениям - поставьте дело на *поток*.

Элемент 4

Определите установки, найдите маховики и нарисуйте карту психологической ДНК организации. Каждая культура - корпоративная или социальная - имеет набор установок, которые определяют её характер. Это те самоподдерживающиеся принципы, нормы, предположения и убеждения, которые большинство людей в объединении считает «самоочевидными». Маховики крутятся вокруг этих точек со своим собственным моментом*. Как только они разогнаны, очень трудно заставить маховики изменить

* Момент силы (синонимы: крутящий момент, вращательный момент, врачающий момент) - физическая величина, характеризующая вращательное действие силы на твердое тело.

направление движения, а тем более остановить. Их энергия передаётся всему, к чему они прикасаются. Она может появляться в напечатанном виде, громко провозглашаться на собраниях персонала или неформально передаваться в личных беседах. В любом случае маховики крутятся вокруг памятных событий и основных убеждений, которые объединяют людей в кланы, клубы и корпоративные семьи.

Момент маховиков. Каждый цМем создаёт организационные формы жизни в соответствии со своими предположениями. В компактных, стабильных объединениях они могут звучать в относительно чистых тонах, но более часто культуры являются смикшированными. Вот несколько примеров.

БЕЖЕВЫЙ	Заросли	«Нам бы только день простоять да ночь продержаться».
ФИОЛЕТОВЫЙ	Волшебный лес	«...привиденья, вампиры, длинноногие зверюги и то, что стучит по ночам...»
КРАСНЫЙ	Джунгли	«Сделай мне приятно!»
СИНЬИЙ	Собор	«Где честь, там отвага и долг. Кто с доблестью дружен, тем довод не нужен. По первому знаку на пушки в атаку Уходит неистовый полк»*.
ОРАНЖЕВЫЙ	Рыночная площадь	«Да здравствует технология: лучшие вещи для лучшей жизни!»
ЗЕЛЁНЫЙ	Община	«Всё (и вся) прекрасно в (его, её, их) естестве!»
ЖЁЛТЫЙ	Естественная среда обитания	«Так много всего интересного, чтобы изучать и исследовать, и так мало времени».
БИРЮЗОВЫЙ	Глобальная деревня	«Тонкая настройка музыки сфер».

Движущие силы, которые заставляют маховики крутиться и держат их хорошо смазанными, могут быть выражены в сильной личности (КРАСНЫЙ), методичке по правилам поведения (СИНЬИЙ) или серии (ЗЕЛЁНЫХ) заявлений о том, что «все согласились», достигнутых путём группового консенсуса. Они охватывают используемую философию, этические стандарты и общие представления о людях, их правах и обязанностях.

Каждый из основных цМемов формирует свои установки по-разному. Если задача состоит в том, чтобы изменить, переделать или трансформировать культуру объединения, вы должны знать, какие цМемы являются доминирующими. Если ярко выражены только один или два, вы можете

* Отрывок из стихотворения Альфреда Теннисона «Атака легкой бригады» в переводе Ю. Колкера.

сконцентрироваться непосредственно на них. Однако чтобы переместить функционирование комплексного предприятия из первого порядка во второй, потребуется широкий диапазон усилий, направленный на несколько цМемов одновременно. Каждая стратегия изменений в объединении широкого профиля должна включать в себя действия для всех цветов в его спектре.

- **ФИОЛЕТОВЫЕ** установки завёрнуты в мифы и тайны. Они наследуются от предков (или от полусвятого основателя компании), возникают из духов (удача, что защищает компанию и её людей) и пронизывают все сферы жизни. Обстоятельства, места, цели или отношения предполагают наличие магической ауры. Работники носят одинаковую одежду (футболки, кепки, галстуки, повязки, кольца и куртки), поют, скандируют или хлопают под ритмические удары. Проклятия, благословения и заклинания являются обычным делом, они регулируют социальные вопросы и доступ к рабочим местам. Компания с **ФИОЛЕТОВЫМ** перевесом будет полна ритуалов, традиций, и символических, или даже настоящих, мест преклонения. Хранители магии проводят обряды посвящения и церемонии открытия краеугольного камня, передачи изображений принципов основателей на новое место и успокоения старых духов во время привлечения помощи со стороны новых.
- **КРАСНЫЕ** установки находятся там, где сила и власть - грубые, эгоистичные и нетерпеливые. Движущими силами являются скорее влиятельные лица, заслуживающие уважения, чем убеждения. Эти помазанники божьи могут просто заказать изменения. Колониальное управление было полно ими. **КРАСНЫЕ** легенды изобилуют подвигами завоеваний, когда сильные победили, невзирая на гигантские трудности. Социальная память и рассказчики увековечивают мифологию. Агенты изменений должны использовать символы власти в своих интересах и «бороться до конца».
- **СИНIE** установки высечены в камне. Они являются абсолютными истинами, санкционированными высшей властью и «записаны в сердца» всех праведных людей. Шлакоблоки священного фундамента глубоко закапываются, и установки закреплены намертво. Они являются конечной целью самого существования компании. Как правило, декларации о миссии так же почитаемы, как десять заповедей. Изменения должны исходить сверху вниз по цепочке законной власти и соответствовать традиции.
- **ОРАНЖЕВЫЕ** установки - это нарисованные мелом пометки, которые выступают в качестве отправных точек для индивидуальных решений и границ для корпоративной игры, в которую все должны играть. Без фиксированных пределов, **ОРАНЖЕВЫЙ** маховик излагает способы участия в выигрыш-проигрыш-соревновании, поиске прагматических решений и разыгрываше статусных рейтингов. Изменение основывается на очевидных личных преимуществах, которые будут получены, и новых возможностях для роста.
- **ЗЕЛЁНЫЕ** установки находятся в сердцах и умах людей. Они ситуационны, а не абсолютны, часто вызывая скорее символический ответ, чем ответ по существу. Они определяют цели и задачи в человеческих терминах и заявляют характер межличностных отношений основой сообщества. Группа(ы) должны встречаться, обмениваться мнениями и обсуждать изменение, пока оно не станет общепринятой

нормой. Потребность продолжать быть частью группы и быть принятым выходит за рамки организации и распространяется через её сообщества и общественные мероприятия.

- ЖЁЛТЫЕ контролирующие и обучающие установки уважаемы, потому что они служат для поддержания здоровья, выравнивания всего объединения и генерирования полезных результатов. ЖЁЛТЫЕ маховики вращаются вокруг функциональных результатов и повышают общее качество систем. Они вращаются, чтобы держать всю спираль здоровой, согласованной и генерирующей полезные результаты. Они являются результатом широкомасштабного, включающего, практического мышления, которое предоставляет наилучшую информацию из всех источников, и приводит к результатам, которые повышают отдачу при одновременном снижении вреда. Если эти маховики представляют собой нечто совсем другое для остальных цМемов, это вполне нормально. Любой трансформации, однако, приходится иметь дело с реалиями, присущими переходам от старой парадигмы к новой. Объяснения могут быть многозначными.

Хотя выдающиеся маховики в компании довольно легко увидеть, не удивляйтесь, если найдёте более мелкие маховики, крутящиеся в немного других направлениях, в отделах продаж, человеческих ресурсов, производства и обслуживания клиентов. Рассмотрим следующие возможности.

- Маховик в продажах крутится из ОРАНЖЕВОГО центра тяжести, сосредоточенно-го на комиссионных, на принятии рисков, на ускоренном продвижении и соревно-вательной энергии. Без контроля, он превращается в «делай деньги, чего бы это ни стоило».
- Маховик исследований и разработок вращается вокруг ЖЁЛТЫХ абстрактных идей и наград в далёком будущем, поощряя создание творческих теорий и проведение нестандартных экспериментов. Не испытывая ограничений, он игнорирует рас-ходы или практическое применение, но наслаждается изучением восхитительных новых вещей.
- Маховик человеческих ресурсов может крутиться вокруг ЗЕЛЁНОГО социально-го центра тяжести с постоянной ориентацией на мониторинг потребностей людей. Установкой может быть забота о людях в рамках расширенной рабочей семьи. Но отделы кадров часто включают в себя также СИНИЙ маховик. Он вращается вокруг генерирования отчётов, своевременного заполнения всех необходимых форм и организованного хранения всех документов.
- Осторожные СИНИЕ установки и необходимость в терпении, порядке и аккуратно-сти характерны также для бухгалтерии. Если маховик слишком жёстко закреплён, то он вращается вокруг счетоводства. Более «творческий» бухучёт добавляет ОРАН-ЖЕВЫЙ маховик. Квалифицированный аудит всей системы дополнительно включа-ет в себя ОРАНЖЕВЫЙ, ЗЕЛЁНЫЙ и ЖЁЛТЫЙ цМемы.

Навязывание одинаковости всем этим различным цМемам вызыва-ет трение у их маховиков. В лучшем случае они замедляются. В худшем случае результирующая турбулентность создаёт вибрации, которые раз-рушает естественные подсистемы, в конечном итоге дестабилизируя всю организацию. Несмотря на то что вы не можете перевыровнять цМемы без

некоторого разбалансирования их маховиков, здоровая команда *потоков* может регулировать сам процесс и смазывать маховики.

Слияния часто заканчиваются неудачей потому, что (а) соединяемые объекты имеют слишком различные установки, (б) никто их не идентифицирует, не уравновешивает их маховики и (с) результирующие смеси цМемов находятся в конфликте вместо синергии. Если один объект станет доминирующим как выжившая компания, руководство должно вовлечь обе группы для формирования отчётивой новой культуры, у которой будет новый крючок для линии (линий) отвеса и синхронизированных установок. Потоковая культура должна возникнуть с одним доминирующим маховиком, который показывает направление для различных других маховиков в творческом и чувствительном к рынку объединении. Но самое главное, пока не смеются установки и все не узнают, где они теперь находятся, цМемы должны настраиваться через В-О-А.

Элемент 5

Разработайте и распространите стратегическое видение. В формировании настоящего будущее должно играть более весомую роль, чем прошлое. «Стратегическое» значит определяющее, как попасть из точки А в настоящем в точку Б в будущем. Полезно создать последовательный измерительный процесс для определения того, насколько хорошо вы справляетесь на каждом этапе пути. В противном случае, как правило, побеждает «бизнес как обычно».

Это «стратегическое видение» из-А-в-Б представляет собой шаг навстречу *большому видению*, которое вы создали в элементе 2, определив, каким бизнесом вы занимаетесь и во что вы намерены его трансформировать. Точка Б может не быть конечной целью, но она представляет собой следующий реалистичный шаг на пути к ней и определяет некоторые конкретные средства для её достижения.

Под «распространите» мы подразумеваем важность донесения этого видения до всех и каждого в организации в терминах, имеющих для них смысл и важность. Все заинтересованные стороны должны иметь представление о том, что происходит и что ждёт впереди. Ещё лучше, если они активно участвуют в разработке стратегии, в зависимости от их относительной компетенции и доступа к информации и ноу-хау.

Вам придётся делать гораздо больше, чем печатать красивые плакаты и провозглашать бойкие заявления. Покажите людям, что вы настроены серьёзно и что это больше, чем журавль в небе. Используйте образность для большего эффекта. Стратегия должна быть переведена в сильнодействующие, практические метафоры, наподобие затаинской «феникс возрождается из пепла», чтобы позволить большему количеству людей

понять и принять суть видения. Эти правополушарные образы и символы помогают передать людям гораздо более глубокое чувство обязательства.

Остерегайтесь модных словечек и жаргона в вычурной упаковке. Многие эксперты по СМИ слышали, как лопаются их профессиональные воздушные шарики, когда они убеждали генерального директора компании-клиента устроить экстравагантное цирковое шоу, только чтобы оно было обхихикано, высмеяно и отвергнуто персоналом.

Эксперты забывают, что работники могут не разделять цМемный спектр ОРАНЖЕВОГО корпоративного совета или ОРАНЖЕВОГО/зелёного главного офиса, которым понравилось представление. Они приходят в замешательство, когда в ответ раздаются вопросы типа: «Зачем было тратить деньги на эту фигню? Почему вместо этого нам бы просто не начать больше платить людям?» Любой, кто вам скажет: «О, это будет очень просто сделать», - скорее всего, находится на первом порядке.

Когда вы пытаетесь передать своё видение, говорите на языках цМемов спирали организации, а не только на своём собственном. Большинство руководителей формулируют видение, миссию и цели компании так, как понятно им. То, что начинается как богатые, мощные, текучие идеи, зачастую сводится к застойному пруду из клише, замурованных в маленьких чёрных рамочках на стенах и досках объявлений.

Поскольку не был выполнен весь процесс *потокову* осуществление становится именно этим, тренировкой скорее для видимости, чем для результатов. Хорошая формулировка стратегии не является одиночным запланированным событием, которое происходит в отрыве от реального мира. Скорее, это непрерывный процесс, требующий навыков сканирования и мониторинга внутренней и внешней среды, а также встроенной способности производить необходимые корректировки курса, когда сменяются течения.

Элемент 6

Соедините всё со всем остальным. Традиционные иерархии закрепляют позиции власти и порядок старшинства. Они представляют организации в качестве скоплений частиц, а не перекатывающихся волн. Подавляющее большинство схем организационной структуры не в состоянии признать естественных паттернов, по которым общаются реальные люди, часто в обход официальной субординации. Бюрократия заботится сама о себе, а не о потоке работы.

Чтобы выйти за границы иерархического мышления первого порядка, запустите потоковый анализ критических элементов, которые связывают вход, обработку и выход вместе. Возникшая в результате форма организации второго порядка будет следить за бизнесом, который пред-

стоит сделать, за услугами или продукцией, которые нужно произвести и разрекламировать, или информацией, которую необходимо распространить. Структуры, которые естественным образом возникнут в результате такой деятельности, могут принять одну форму или комбинацию из нескольких: сети, кластеры, листья клевера, капсулы, организмы или даже пирамиды. Ключевым понятием является объединяющая природа этих структур.

Помните несчастные Upstart Airways? В дополнение к ОРАНЖЕВОМУ вирусу роста, заразившему их корпоративных начальников, бедные Upstart были традиционно структурированы через СИНИЙ. Это означало разделение различных функциональных направлений власти - пилоты, стюардессы, продажа билетов, механики и маркетинг - на отдельные ветви со своими собственными профсоюзами и структурами управления. Единственная связь находилась на самом верху, а верх был жадным. Если бы вы хотели превратить Upstart Airways в Seamless*Airlines, Inc., вы бы запустили всех вместе в естественном потоке: группы поддержки, группы запуска и группы полёта. Образ самолёта, транспортирующего людей, дал бы метафору для управления процессом.

Потоки, необременённые авторитарными границами и территориальными империями, обеспечивают гибкость, необходимую для конкурентоспособности в глобальной, высокотехнологичной и быстро меняющейся рабочей среде. Это существенно для «гибкого производства», и необходимость организовываться вокруг потока информации о рынке, а не вокруг материалов, становится всё более распространённой.

Например, как только покупатель в 7-Eleven в Японии покупает безалкогольный напиток, эта информация поступает напрямую в разливочную. Дистрибуторы также информируются в режиме реального времени и знают конкретное время, когда новая партия должна быть доставлена и в какой из 4300 магазинов.

Подобно тому как «армейские излишки» почти ушли в прошлое из-за более эффективного планирования, закупок и своевременного инвентарного контроля военными, весь рынок становится ориентированным на немедленную обратную связь. Склады стали местом для временного, а не постоянного хранения товаров.

Замечательные успехи и способности Wal-Mart продавать дешевле, чем местные конкуренты, частично объясняются тем фактом, что расходы, связанные с содержанием доверху заполненных складов, в значительной степени устранены. Всякий раз, когда клиент покупает что-либо в магазине сети Wal-Mart, эта информация поступает в режиме реального време-

* Бесшовный, сделанный из одного куска (англ.)

ни на завод-изготовитель. Производители, не желающие интегрироваться с системой в стратегическом альянсе, заменяются теми, кто желает.

Существует некоторый риск при смешении методов второго порядка с формами первого порядка. При отсутствии на складе запаса инвентаря забастовка на заводе запасных частей General Motors может привести к эффекту домино и закрытию многих других объектов. Пока человеческий фактор спирали догоняет производственные технологии и бизнес-системы, зависимая от данных модель GM является уязвимой. Питер Ф. Друкер* так охарактеризовал эту тенденцию в *The Wall Street Journal* (24 сентября 1992 г.):

«Но крупнейшие последствия этого в том, что меняется структура экономики. От организованности вокруг потока вещей или денежных потоков она становится организованной вокруг потока информации».

В следующей главе вы увидите, как организовать работу вокруг потока информации по X шаблону.

Элемент 7

Спроектируйте идеальную гипотетическую модель. В этот момент в *потоках* вы создаёте гипотетическую модель, идеализированную, специально приспособленную организацию, которая вписывается в дизайн, построенный в элементах 1-5, и имеет соединения, сделанные в элементе 6. Создайте вспомогательную структуру, которая управляет, окружает и питает естественный поток работы в соответствии с вашим видением. (Мы исследуем это глубже в спиральной интеграции по Y шаблону.)

Структура, которую вы строите, должна быть конгруэнтна с потоком самой работы. В «Метаморфозах власти» (Power-Shift) Элвин Тоффлер** описывает то, что он называет «гибкая фирма»:

«Мы действительно располагаем огромным репертуаром организационных форм, которые можем использовать, - от джазовых квартетов до шпионских сетей, от племён, кланов и советов старейшин до монастырей и футбольных команд. Каждая хороша для одних целей и плоха для других. У каждой есть свои уникальные способы сбора и распространения информации и способы распределения власти».

Прислушайтесь к словам Барбары Джордан ещё раз. Вы должны держать в сознании то, к чему именно вы меняете и от чего именно вы меняете. Если вы не помните этого, то будете просто ходить по кругу.

* Peter F. Drucker - знаменитый теорик, консультант и писатель в области менеджмента и стратегии для бизнеса и общественных организаций.

** Alvin Toffler - американский социолог и футуролог, один из авторов концепции сверхиндустриальной цивилизации.

Кроме того, помните, что на данном этапе это текучая, гипотетическая модель. Она должна быть у вас в голове, а не в цементе.

Элемент 8

4

Высвободите, выровняйте заново и переделайте существующие системы, подогнав их под новую модель. Итак, мы продолжаем отвечать на вопрос: «Как можно изменить компанию?» Если вы начинаете новое дело, вам просто нужно найти людей и системы, которым подойдут модели в вашей голове. С другой стороны, если вы ремонтируете или обновляете уже существующий объект, задача состоит в том, чтобы трансформировать культуру, персонал и системы от старого в направлении нового.

Изменение культуры компании. Многие консультанты предлагают программы по управлению изменениями на рабочем месте. Различные стратегии делятся на две теоретические группировки. Одна школа мысли сильно сдобрена ОРАНЖЕВЫМИ манипулятивными предположениями о переменах. С этой точки зрения, люди изменятся, если они мотивированы это сделать, особенно с помощью рациональных аргументов и привлекательных льгот. Люди движимы главным образом экономическими соображениями и могут быть «куплены». Изменения могут быть внесены сверху вниз.

Компания Pacific Bell потратила впустую миллионы долларов на манипулятивные программы обучения, которые заставили всех сотрудников участвовать в надуманном, сенситивного типа групповом опыте. «Колоколообразный» СИНИЙ цМем телефонной компании возмутился. КРАСНЫЙ проигнорировал его как очередное надувательство. ОРАНЖЕВЫЙ не собирался себя обнажать перед потенциальными конкурентами на ограниченные места. В связи с программой, компании в Сан-Франциско были предъявлены многочисленные судебные иски от сотрудников. Телефонные клиенты были в бешенстве.

Второй подход опирается главным образом на процессы, построенные на принципе участия и достижения консенсуса, как правило, снизу вверх. Он предполагает, что люди начнут добровольно меняться, как только все получат равное право голоса и шанс для достижения согласия на основе диалога и взаимного понимания. Вы должны его узнать как ЗЕЛЁНУЮ инициативу.

Когда доминирует ОРАНЖЕВЫЙ, логичен первый подход (просто не в форме, опробованной в Pacific Bell). В сообществах с перевесом ЗЕЛЁНОГО мышления подойдёт второй. Чего, однако, не достаёт обоим методам, так это понимания, какие роли ФИОЛЕТОВЫЙ, КРАСНЫЙ, СИНИЙ, ЖЁЛТЫЙ и БИРЮЗОВЫЙ цМемы играют в динамике изменений в культуре. Это то недостающее звено, которое объясняет, почему некоторые

корпоративные стратегии изменений работают, а другие постыдно проваливаются.

Если вы хотите произвести изменения, делайте это через спираль. Например, вот ещё три способа срезания ФИОЛЕТОВОГО, КРАСНОГО и СИНЕГО якорей, у которых очень высокое сопротивление к переменам.

- %
1. **ФИОЛЕТОВЫЙ.** С помощью «вождей», «старейшин» или тех, кто полностью принят в ФИОЛЕТОВОМ кругу, привязанность к компании, её иконам и символам может быть заменена привязанностью к новому объекту. Ритуалы изменения могут состоять из тщательных церемоний прощания и празднованиями, связанными со входом в новые отношения. Они должны быть эмоциональными и полными символов. Эти процессы следует принимать всерьёз, поскольку ФИОЛЕТОВЫЙ цМем существует глубоко внутри каждого из нас и часто слёзно поднимается ближе к поверхности во времена неопределенности.
 2. **КРАСНЫЙ.** Чтобы изменилась КРАСНАЯ система, она должна получить твёрдые мандаты об изменениях от сильных мира сего в прямой и жёсткой манере. Она не доверяет никаким вычурным языкам, надуманным обещаниям или высокому уровню чувствительности, это сразу же вызывает у неё подозрение в мошенничестве. Никогда не забывайте, что КРАСНЫЙ цМем может быть активен в людях с высоким интеллектом. Имеет смысл предлагать сиюминутные материальные награды на каждом шаге или этапе трансформационной активности. Покажите, «что в этом изменении есть для КРАСНОГО».
 3. **СИНИЙ.** СИНИЙ цМем хочет обнять новую систему, вступить в брак с новым делом и родить обновлённые цели. Изменение должно быть упорядоченным, санкционированным теми, кто «у власти», и проводиться в соответствии с принципами. Нападки на старый порядок не будут работать, они будут лишь вызывать сопротивление. Новая система должна быть объяснена с использованием СИНЕЙ терминологии и чествуя прошлое.

Слишком много программ по проблеме изменения начинаются с утверждения, что «всё изменится», в попытке спровоцировать стадный инстинкт. Спиральная динамика считает, что убедительнее более мягкий и сдержанный подход, который предусматривает переход в рамках нормального, естественного течения событий.

Нет никакого смысла в повышении уровня антител в СИНЕЙ, КРАСНОЙ и ФИОЛЕТОВОЙ системах без необходимости. На самом деле, эти требования «всё или ничего» и «сейчас или никогда» часто ухудшают, а не улучшают ситуацию.

Варианты для выравнивания. При создании новой организации решения, касающиеся персонала, проектирования помещений, компенсационных пакетов, необходимых технологий и информационных сетей, должны приниматься с учётом хорошо представляемой идеальной модели. Для варианта, когда нужно переформировать и оживить уже существующую систему

и структуру (как описано в элементе 3), необходимо учесть несколько альтернативных мер.

- Соответствие между имеющейся и прогнозируемой системами может уже существовать. Если это так, то не стоит её встрихивать и будоражить просто потому, что это модно, или потому, что кто-то другой в этой отрасли это делает.
- В случае умеренного несоответствия будет необходимо перераспределить людей на другие рабочие места, организовать длительные курсы переподготовки или даже поощрить ранние выходы на пенсию, чтобы открыть вакансии для свежих мозгов. Инвестиции в человеческую порядочность на этом этапе не только являются правильными, они принесут дивиденды позже.
- Если между «как есть» и «какая будет» версиями компании существуют серьёзные пробелы, возможно, стоит создать совершенно другой бизнес для размещения людей, которые не в состоянии эффективно работать в рамках новой модели, но обладают полезными навыками. С течением времени новая организация может достичь своей собственной автономии.

Если же для достижения нового соответствия необходимо существенно сдвинуть большое количество людей, то вот некоторые рекомендации. (Вам, возможно, потребуется освежить в памяти 4-ю главу на общую тему пробуждения и изменений.)

1. Внесите некоторый *дисонанс* в организационную культуру, чтобы увидеть, как системы определят и отреагируют на ситуацию. Эти проблемы или пробные шары смогут дать вам хорошее представление о том, чего ожидать, когда начнутся реальные изменения. Этих пертурбаций, как их называют, может быть достаточно, чтобы дать пинка АЛЬФА-самоуспокоенности и отрицанию, запустить БЕТА-условие и начать вариант реформы. Если же люди уже в ловушке ГАММА, то они воспримут эти тренировочные трансформационные стимулы как серьёзную угрозу. Вам нужно будет быстро вынуть это шило, или оно может разжечь Революционную атаку. Если это то, что вы хотите, то, конечно, просто продолжайте тыкать.
2. В некоторых случаях вы можете сдвинуть систему из зоны опасности в диапазон сотрудничества через *насыщение*, удовлетворив 2-е условие для изменения по максимуму. Наполняйте его, пока больше уже просто не влезет. Если это страх, насыщайте безопасностью. Если это хаос, наведите порядок. Если есть соревновательность, введите игры. Решение проблем на их уровне освобождает объект для рассмотрения новых вариантов, как только остальные пять условий соблюдены.
3. В некоторых случаях вам, возможно, придётся *заменить или освободить* большое количество людей, которые просто не могут реагировать на новые сложные задачи и обязанности. Будьте добрыми, будьте быстрыми, будьте тщательными. Разумеется, должны быть предоставлены консультации по трудоустройству и другие программы перехода для оказания помощи работникам в нахождении подходящей работы по этому крайнему сценарию.

Избегайте ОРАНЖЕВОГО менталитета выставления за дверь: «Сюрприз! Вот картонный ящик - освободите ваше рабочее место за 30 минут» - и будьте

гуманными. Ищите альтернативные рабочие места, где могут подойти компетенции этих людей. Слишком часто сокращения становятся оправданием жестокости.

С другой стороны, есть альтернативы. Лидеры ESCOM, крупнейшего поставщика электроэнергии в южной части Африки, затруднялись получать больше ОРАНЖЕВОГО от менеджеров электростанций компании. Они пришли к выводу, что необходимо прогрессивное альтернативное мышление как для поддержки расширяющейся энергосистемы, так и в интересах работников в процветающих общинах. Попытки «размораживания» через экспериментальный тренинг и введение структур малого бизнеса не принесли плодов. Тогда компания попробовала нечто более радикальное, хотя всё ещё первопорядковое.

- a) Были упразднены все должности, но людям, их занимающим, было предложено остаться в своих функциях «исполняющими обязанности».
- b) Была подготовлена новая модель, требующая больше ОРАНЖЕВОГО стратегического мышления и соревновательных элементов для управления электростанциями.
- c) Затем всех сотрудников попросили подать новые заявления, если они пожелают, для новых рабочих мест. Многие из них не подали, понимая, что они больше не соответствуют требованиям. Они не потеряли лицо, «уйдя в отставку» - их старые позиции больше не существовали. Те, кто подали заявления, но не соответствовали новым требованиям, просто не были выбраны для пересмотренных позиций.
- d) Остальные заново присоединились к компании в других должностях. В энергетике достаточно СИНЕ-ориентированных рабочих мест, и они были выделены сотрудникам, которые не соответствовали новым, более ОРАНЖЕВЫМ, требованиям, однако имели всё ещё полезные опыт и знания. Таким образом, очень немногие действительно лишились работы.

Организация действительно изменилась, изменив ценные профили руководящих должностей, но не обязательно в сторону лучшего соответствия чрезвычайно сложным условиям жизни, в которых находится ESCOM. Хотя общее воздействие этой стратегии всё ещё неясно на момент написания этой книги, остаётся вопрос, почему более соревновательное, индивидуалистическое, предпринимательское ОРАНЖЕВОЕ мышление было необходимо для электростанций. Было ли это попыткой корпоративных лидеров клонировать самих себя? Спиральная динамика предполагает необходимость цельно-спирального, второпорядкового подхода к таким многогранным проблемам, как производство и поставка энергии в развивающихся странах, где одновременно задействованы многие ценные. Временные ОРАНЖЕВЫХ (или даже более чувствительных и щедрых ЗЕЛЁНЫХ) затычек первого порядка будет недостаточно. Тот же предостерегающий совет относится к энергетике США, пытающейся сделать то же самое, и особенно к государственным функциям в муках приватизации: остерегайтесь романтического облазна ОРАНЖЕВЫХ сирен, которые

бойко поют о простоте, которой не существует, и центрах прибыли, которые могут оставить вас на голых камнях.

Элемент 9

Поместите нужного человека исполнять нужную работу с нужными инструментами и поддержкой. Под термином «нужный» следует понимать подходящий, конгруэнтный, синхронизированный, соответствующий, в гармонии с и предназначенный для. Другими словами, делающий то, что получается естественным образом. За последние несколько лет акцент в человеческих ресурсах сместился от попыток «исправить» или «изменить» людей, которые назначались на рабочие места без разбора, просто как «тёплые тела», к фокусу на тщательный подбор и размещение в зависимости от того, кем люди являются.

При создании рабочего соответствия необходимо иметь в виду много переменных. В уравнении должны быть учтены образование, опыт, относящиеся к задачам знания, особенности характера и другие специфические черты. В частности, рассматривайте цМемные спектры и паттерны мышления людей.

ЦМемные спектры. Под цМемными спектрами имеются в виду смеси цМемов, качества которых проявляют человек или организация. Работы могут быть закодированы в цвета активных цМемов, необходимых для их выполнения естественным образом. Не существует оправдания для тяжёлой и продолжительной работы ради работы. Люди имеют право получать удовольствие от жизни, и естественное слияние их цМемных профилей с работой им в этом помогает. То, как и почему мы что-то делаем, приносит гораздо больше удовлетворения от работы, чем детали и подробности того, что мы делаем.

- Если работа требует высокого уровня способностей по принятию риска, целеполаганию и жёсткой изворотливости, то вам лучше искать людей со здоровой дозой ОРАНЖЕВОГО в их профилях. Ради бога, не выбирайте закрытых СИНИХ - каждый день превратится в борьбу. Выберете слишком много КРАСНОГО - и закончите в суде.
- Если вам необходимо найти руководителя высшего звена, который справится с либеральным разнообразием в ближайшие десять лет, то лучше искать кандидата с выраженным ЖЁЛТЫМ или даже БИРЮЗОВЫМ. (Убедитесь, что эти цМемы пробуждены в тех, кто будет проводить собеседования, чтобы они смогли различить подлинное мышление второго порядка у кандидатов.)
- Если у вас есть работа, которая требует жёстко мыслящего человека, который может принимать трудные решения в кризисных ситуациях, остерегайтесь переизбытка ЗЕЛЁНОГО эгалитаризма (слишком мягко) или чрезмерного КРАСНОГО (слишком

жёстко). Кто-то с доминирующими тёплыми цветами, но имеющий достаточно холодных, чтобы оставаться человеком, - в самый раз. Твёрдая автократия, по крайней мере, умеренная вежливость и здоровая открытость завершат комплект.

- Если для работы нужен человек, который может знакомиться и совершать сделки в обаятельной манере, успокаивать группы и сочувствующе слушать о том, что происходит с людьми, ищите здоровую дозу ЗЕЛЁНОГО, подкреплённую достаточным количеством тёплого ОРАНЖЕВОГО для обеспечения способности к напористому ведению переговоров, - сильная вежливость, умеренная открытость, немного автократии.

Паттерны мышления. Паттерны мышления отражают различия в том, как сознание людей реагирует на ввод данных, включая их множественный интеллект (а не просто «разум»), то, что обычно называется мозговое господство и часто обсуждается в терминах правого и левого полушарий. (Как правило, мы предпочитаем языки «аналоговое/цифровое» и «хаос/порядок» для отличия приложений спиральной динамики от механики неврологии.)

Есть много полезных способов для рассмотрения этих паттернов, в том числе модели темперамента, теории сложности, а также множество оценочных тестов личности. Какой бы вы ни включили в свой набор инструментов, критически важно использовать данный компонент в рабочей модели и технологии отбора кандидатов. Три модели *паттернов мышления* имеют непосредственное отношение к спирали.

Первой является модель Говарда Гарднера (Howard Gardner), которую он описал в книге «Структура разума: теория множественного интеллекта»*. С его точки зрения, существует несколько наборов важных человеческих способностей, каждый из которых может быть назван интеллектом. Большинство оценочных тестов, от Теста самоактуализации (CAT)** до экзаменов для гражданской службы, полагаются только на один или два - лингвистический или логико-математический интеллект. Однако Гарднер встаёт на защиту музыкального интеллекта, пространственного интеллекта, телесно-кинетического интеллекта и двух личных интеллектов (внутриличиостный и межличностный). В элементе 9 спросите, *какие интеллекты* требуются для работы, которую необходимо выполнить, и как они будут выражены через различные цМемы.

Вторая модель, которая полезна в сочетании со спиралью, представлена в популярной типологии личности Майерс-Бриггс (Myers-Briggs), основанной на базе идей К. Г. Юнга (C. G. Jung). В результате тестирования люди делятся на четыре типа: сенсорики-интуиты (Sensors-Intuitors), мыслители-чувствующие (Thinkers-Feelers), рационалы-иррационалы (Judges-Per-

* *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* (Basic Books, New York, 1983).

** SAT Reasoning Test (бывший Scholastic Aptitude Test и Scholastic Assessment Test) - обязательен в США для всех абитуриентов.

ceivers) и Экстраверты-Интроверты (Extroverts-Introverts). Подход Юнга привносит полезный набор поведенческих характеристик, который даёт более полное представление о личности и работе.

И наконец, примите к сведению «Сложность рабочей модели» (Complexity of Work Model) Эллиота Жака (Elliott Jacques). Она определяет семь уровней сложного мышления, требующихся для различных рабочих мест. Они начинаются с работы 1-го уровня, которая характеризуется короткими сроками исполнения, решением одной конкретной задачи в любой момент времени, а также поддерживанием постоянного потока работы. На другом полюсе находятся работы 7-го уровня, которые включают в себя руководство высшего звена транснациональных корпораций, правительств и крупномасштабных систем. Эти самые сложные работы требуют способности приходить к суждениям о социально-политических тенденциях во временных рамках до 50 лет, со многими взаимосвязанными переменными. Очевидно, что это не подходящая работа для кого-то, Закрытого в цМемах первого порядка.

Элемент 10

Встройте процесс для последующих выравниваний с учётом изменений и обновлений. Стабильность и постоянство являются утешительными иллюзиями. Лишь изменение постоянно. Каждая пролетающая наносекунда означает малые шаги или смелые прыжки, происходящие где-то, в некоторой вариации. Концепция времени заметно изменилась от неспешной смены сезонов охотников-собирателей до суперточных атомных часов, мгновенного освещения в CNN и глобализации в реальном времени.

В таком контексте эти функции мониторинга и обратной связи должны быть встроены в каждый узел, сеть и процесс организации второго порядка:

- *Сканирование окружающей среды* (внутренней и внешней) должно производиться всем организмом, особенно передовыми глазами и ушами, которые так много видят и слышат, но их так редко спрашивают об их наблюдениях.
- *Свободу сообщать плохие новости* не должен ограничивать страх того, что гонец будет убит. Компании второго порядка демонстрируют открытость.
- *Проверяйте уровни доверия* и держите их высокими. Поощряйте этические принципы, поддерживайте проактивные инициативы, содействуйте интерактивному общению настолько, насколько оно необходимо в каждом направлении, получайте информацию из любого источника и выражайте благодарность тем, кто перевыполняет требования, независимо от работы.
- *Принижайте статусные различия*, политические игры, местничество и менталитет по типу «Эй, это не моя работа», которые держат организации заблокированными

КВАНТОВЫЙ РАЗУМ

ЦИФРОВЫЕ, ПАРТИКУЛЯРНЫЕ
ОБРАБАТЫВАЮЩИЕ МОДУЛИ

ПОРЯДОК и ХАОС

АНАЛОГОВЫЕ, ВОЛНОПО-
ДОБНЫЕ ОБРАБАТЫВАЮЩИЕ
МОДУЛИ

УПОРЯДОЧЕННО-ДЕТАЛЬНЫЙ

Характеристики: Внимание к деталям, точность, аккуратность, регулируется таймерами и технологиями. Имена, списки, ячейки, определения, классификации. Выстраивает, измеряет, вычисляет, регулирует.

Слепые зоны: Поработён цифрами; эмоционально плоский. Мир уменьшен до битов и байтов. Измеряет и перепроверяет до N-й степени.

Сtereотипы: Спок («Звёздный путь»), Скрудж («Рождественская песнь»), Джо Фрайдей («Сети зла»)¹.

Виден в работах, связанных с числами: бухгалтерия, финансы, технология и компьютеры; отражается в многочисленных хобби по коллекционированию.

УПОРЯДОЧЕННЫЕ СИСТЕМЫ

Характеристики: Поддерживает последовательные, структурированные, компактные системы. Линейные, логические навыки решения проблем. Сохраняет порядок, следует процедурам. Подготавливает все необходимые документы и аргументы надлежащим образом.

Слепые зоны: Налагает чрезмерную, подавляющую строгость. Имеет осуждающие/моралистические тенденции. Часто ограничен в представлении реальности.

Сtereотипы: Хельга («Жена Ужасного Хагара»)⁵, Джон Филлипс Соуза («Звёзды и полоски навсегда»)⁶, Арчи Банкер⁷ («Всей семьёй»).

Виден в системных инженерах, бюрократах, педагогах, в правоохранительных органах и пр.

ХАОТИЧЕСКИ-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ

Характеристики: Синтезирует калейдоскопическое целое. Продирается через сложность и хаос. Исследует новые видения, совершает творческие скачки. Упреждающее сканирование замечает изменяющиеся условия.

Слепые зоны: Детали проваливаются сквозь пол, идеи парят в воздухе. Живёт в мечтах и видениях, но мало делает. Исследует местность, но не поливает деревья.

Сtereотипы: Карл Саган² («Космос»), Джон Денвер³ («Rocky Mountain High»), Бакминстер Фуллер⁴ («Футуррист»).

Отображён в провидцах, творческих маркетинговых стратегах, крупномасштабных мыслителях, богатых воображениях и т.п.

ХАОТИЧЕСКИЙ ЭКСПРЕССИВНЫЙ

Характеристики: Смелый и изящный сёрфинг. Обострённое чувство драмы и эмоций. Бросает вызов ограничениям: спонтанный и многоцветный. Импульсивный, инстинктивный и межличностный.

Слепые зоны: Живёт на эмоциональных «американских горках», склонен к переменам настроения и сумасбродству. Пойман в мире импульсов и фантазий. Хаотический стиль жизни, живёт одним моментом.

Сtereотипы: Мохаммед Али (чемпион), Мадонна (певица и актриса), Ужасный Хагар (викинг).

Выражен в «человечных» людях, искусстве, рискованных работах, стилях жизни «на грани», игривости и пр.

¹ Dragnet (англ. «бредень») - телевизионный сериал 1950-х годов о некоем сержанте полиции Джо Фрайдее, который начисто - как бреднем - вылавливал преступников.

² Американский астроном, астрофизик и выдающийся популяризатор науки.

³ Американский бард, который является самым коммерчески успешным сольным исполнителем в истории фолк-музыки.

⁴ Американский архитектор, дизайнер, инженер и изобретатель.

⁵ Hagar the Horrible - известный комикс про жизнь викингов. Ужасный Хагар боится только одного в жизни - свою строгую жену Хельгу.

⁶ Американский композитор и дирижер, известный как «Король маршей». Stars and Stripes Forever - самый известный его марш.

⁷ Archie Bunker - вымышленный персонаж некогда популярного в США комедийного сериала «Всей семьеи», фанатичный и упрямый «синий воротничок».

в первом порядке. Поддерживайте вежливость как часть взаимного договора, в котором все имеют значение.

Расставив по местам эти ориентиры, возможности для маленьких корректировок и больших реорганизаций могут быть встроены в сами организации, в их сознательную операционную систему и бессознательные предположения, и в основной поток того, как они ведут бизнес. Как только это сделано, будущие БЕТА-условия быстро узнаются, ГАММА-ловушки избегаются и сразу начинается ремонт либо для восстановления предыдущей АЛЬФА, либо для облегчения реформационного перехода к новой АЛЬФА.

Сpirальная интеграция: сила и точность при проектировании и трансформации организаций

Слово «шаблон» (от немецкого Schablone) означает набор инструкций, трафарет, лекало или литейную форму, которые используются для задания формы тому, что ещё предстоит сделать. Шаблоны могут быть использованы снова и снова. В теории хаоса «странный аттрактор», сформированный повторяющимся паттерном от большего к меньшему, считается своего рода шаблоном.

Мы используем «шаблон» как метафору для описания регулируемой схемы, расширяющихся и сокращающихся карт, графического изображения потока энергии в организации, для описания взаимоотношений между процессами, временных рамок при принятии решений, рабочих потоков. Шаблоны проектируются и формируются цМемами, имеющимися в нашей психологической ДНК, и включают в себя параметры наших реальных миров.

Организации - это конструкции ума. Напечатанные на постерах слова, носимые на шее символы ранга и места, занимаемые в качестве проявления власти, являются лишь артефактами и иконами.

Реальные связи находятся среди цМемных профилей людей, это те невидимые сети, которые правят обществом и ловят сигналы. Они всегда с нами, в наших головах. У каждого цМема есть своя собственная ментальная конфигурация, на которой, как на радиолокационном экране, появляются контуры его идеальной формы жизни. Понимание важности изображений на экране радара варьируется в зависимости от того, какие цМемы активны. Экран видится...

ФИОЛЕТОВОМУ... как магический круг, внутри которого все чувствуют себя в безопасности.

КРАСНОМУ... как эгоцентрическая империя, где каждый чувствует себя либо сильным и управляющим, либо слабым и подчиняющимся.

СИНЕМУ... в виде неподвижной пирамиды, которая даёт стабильность, постоянство и «своё место под солнцем».

ОРАНЖЕВОМУ... как игра-матрица, которая создаёт возможности и награждает по умению.

ЗЕЛЁНОМУ... как тёплое, поддерживающее сообщество равных, которое заботится о своих.

ЖЁЛТОМУ... как текучие сети, которые двигают функции вверх, вниз и вдоль естественных слоёв.

БИРЮЗОВОМУ... как живой организм, который привносит порядок изнутри хаоса.

Волшебный мир виртуальной реальности

«Красный направо, двойная защита, левый крест 10, уклон вправо - на ДВА!» - выкрикивает квотербек из Dallas Cowboys в суматохе игры NFL* против Washington Redskins. Это зашифрованное послание содержит чёткие инструкции для каждого из одиннадцати игроков о том, что он должен делать. Сценарий того, как использовать слабость схемы защиты и отдельных игроков Redskins, был нарисован на бумаге и проигран много раз на тренировках.

Хорошие футбольные игры имеют встроенные альтернативные сценарии. Квотербек и ресиверы разрабатывают ряд гибких вариантов, которые выбираются в зависимости от первоначальных ходов защитных беков. Redskins могут внезапно изменить формуацию, вынуждая квотербека Cowboys выкрикнуть новую команду в ответ. Иногда, когда условия жизни кажутся слишком запутанными, он может даже попросить тайм-аут, чтобы подумать и обратиться за помощью к своим консультантам на боковой линии игрового поля. В современном корпоративном жаргоне это называется «стратегические отступления»; в футболе - «сохранение собственной задницы».

Когда игроки приближаются к линии скримеджа, они визуализируют то, что будут делать, когда квотербек прокричит «ХАТ!» Команда проигрывает сценарий мысленно перед тем, как сыграть его физически. Эта модель в их сознании, которую мы называем шаблоном, связывает их в последовательность хорошо продуманных и скоординированных движений. Эта способность команды предугадать игру, почувствовать себя движущимися по мысленному экрану, а затем адаптировать визуализацию к действительности, которая перед ними, является одной из форм виртуальной реальности.

Существуют более техничные способы. Слившийся с компьютером мозг и виртуальная реальность (VR) является лучшим видом связи между человеком и машиной. Соединив пальцы, уши, глаза, голос и мозговые

* Национальная футбольная лига.

волны непосредственно с микропроцессорами, можно передвигаться в смоделированных ЗБ-пространствах и совершать действия в электронной сфере, которые, кажутся вполне реальными, но существуют только в киберпространстве между разумом и чипом. В недалёком будущем футбольисты будут тренироваться в VR-шлемах, перчатках и костюмах, предназначенных для того, чтобы дать им почувствовать действие, разыгрываемое в различных сценариях. Быть может, в комплекты с бинарными носками и трусами будут также входить силиконовые девушки-черлидеры*.

Многие «виртуальные корпорации» будут формироваться и поддерживаться в аналогичном объединённом электронно-человеческом домене. С развитием мышления второго порядка работа в постинформационной эре станет ещё более умственной и менее физической, члены виртуальной компании будут работать из дома или в помещениях общего пользования рядом с домом. Уже сейчас сотовые телефоны и многофункциональные компьютеры стали настолько портативными, что многие люди носят свои офисы в портфелях. Через пару лет появится доступ к Интернету с карманных устройств**.

При управлении виртуальными корпорациями, становятся несущественными фешенебельные штаб-квартиры для встречи с клиентами, вычурные начальственные столы, одним своим видом показывающие работнику «его место», и даже встречи лицом к лицу для сравнения обуви и одеколона руководителей. Здания существуют как помещения для полезных и необходимых вещей, а не как храмы для манипулирования другими. Офисы, если они вообще существуют, являются функциональными точками сбора или тихими местами для размышлений, а не ещё одним символом статуса. Клиенты второго порядка оценят функциональное совершенство, а не «пыль в глаза», за которую они же в конечном итоге и заплатили. Организация существует в индивидуальных и коллективных сознаниях заинтересованных сторон и в информационных системах, которые их соединяют. В прошлом мы представляли себе «компанию» как мельницу, офис, организационную диаграмму или демонстрацию продуктов или услуг на очередной выставке. В спиральной компании, такой, как мы описываем, вам, возможно, понадобится войти в Сеть, чтобы «увидеть» сотрудников. Её штаб-квартира, если она вообще необходима, будет больше похожа на оживлённый городок, чем на памятник. Другими словами, люди будут не столько ходить на работу, сколько просто работать в своих коттеджах

* Черлидинг (*англ. cheerleading*, от *cheer* - одобрительное, призывное восклицание и *lead* - вести, управлять), организованная поддержка спортивных команд во время соревнований группой специально подготовленных людей (преимущественно девушек), одетых в униформу (как правило, соответствующих клубных цветов); также самостоятельная спортивная дисциплина.

** В 1999 году, через три года после выхода книги, произведен сотовый телефон с поддержкой технологии WAP - Nokia 7110.

в информационных поселениях или на заводе этажом ниже. Радиостанции, которые раньше слушали в машине по пути на работу, будут искать новых слушателей, а компьютерные сети авиакомпаний станут более ценными активами, чем их алюминиевые банки, набитые жующими арахис пассажиро-милями.

Необходимость шаблонов: *иллюстрация в воздухе*

Федеральная авиационная администрация (ФАА) США надеялась, что к началу двадцать первого столетия 32-миллиардный план реформы воздушного транспорта, названный А.Е.Р.А.* , будет выполнен. Оптимальное расстояние между самолётами, компьютеры с распознаванием голоса, понимающие голосовые команды, навигация с помощью GPS и прямые связи между компьютерами на земле и в кабинах самолётов должны были стать обычным явлением. Это стало бы существенным усовершенствованием по сравнению с ФАА, против которой теперь уже прощённые РАТСО** авиадиспетчеры бастовали во время первой администрации Рейгана, или даже по сравнению с улучшенной, но всё ещё очень первопорядковой ФАА 1990-х. Для того чтобы система заработала, ФАА придётся налить это новое, высокотехнологичное вино в новые бутылки второго порядка, а не просто прополоскать старые и затхлые организационные формы прошлого. Откровенно говоря, шансы на это невелики.

ФАА эпохи Второй мировой войны, модель первого порядка - Национальный аэропорт Вашингтона по-прежнему зависит от множества гражданских служащих разных рангов, работающих в разных географических регионах, связь между которыми организована посредством огромной СИНЕЙ государственной пирамиды с некоторыми ОРАНЖЕВЫМИ приукрашениями. ФАА двадцать первого века должна сместиться в дизайн потоковых состояний, которые могут способствовать улучшению многих видов перевозок - как в воздухе, так и на земле - с помощью территориально независимых, информационно-богатых каналов. Её мышление должно стать глобальным, а не региональным или даже национальным. ФАА должна будет вырезать некоторые новые шаблоны. Если она не сможет адаптироваться, её функции будут просто приватизированы и переданы в руки образования нового вида, которое сможет.

* Automated En-Route Air Traffic Control - Автоматизированное управление воздушным движением в воздухе

** Professional Air Traffic Controllers Organization - профессиональная организация авиадиспетчеров.

ФАА не одинока в зоне риска. IBM, Digital Equipment Company и другие высокотехнологичные монолиты почти подошли к своим Ватерлоо*, потому что они были структурированы вокруг шаблона машинной эры девятнадцатого века. Инженеры решали, что может, должно и будет сделано. Клиенты должны были принимать то, что решали им дать инженеры-жрецы. IBM держалась за свой собственнический контроль, пытаясь сделать пользователей мейнфреймов зависящими от прёчуд и особенностей Голубого Гиганта**. Даже во время роста компьютерного бизнеса за счёт уменьшения размеров компьютеров якобы дружелюбный к пользователю Apple был повинен в таком же архаичном подходе к покупателю.

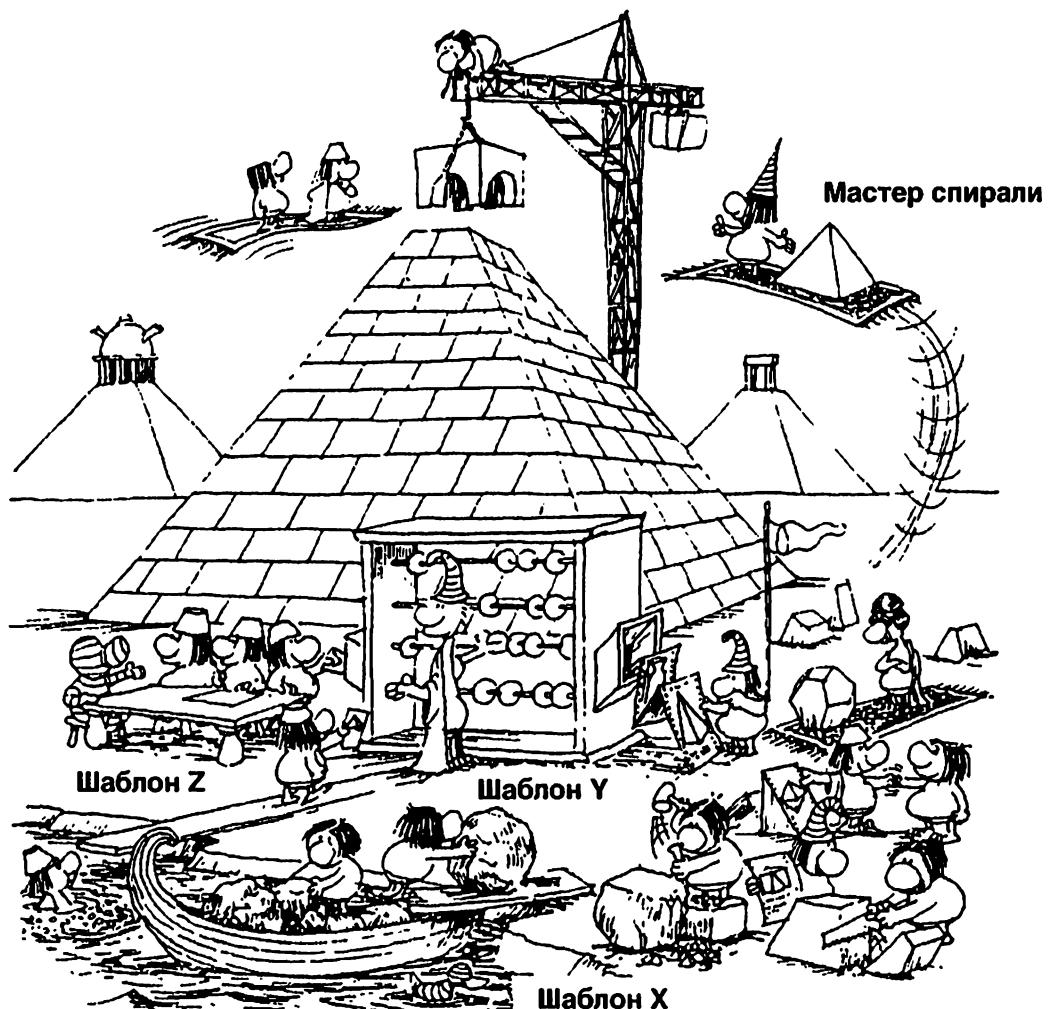
Технические усовершенствования постоянно встраивают индустрию мыслящих машин. Реорганизованные IBM и Apple держались за руки с Motorola, пока Голубой Гигант пересматривал прибыльную нишу мейнфреймов. Персональный компьютер стал товаром, который может продавать кто угодно. Молодые и успешные предприниматели, хорошо понимающие потребности пользователей и разработчиков периферийного оборудования, теперь создают интерактивные шаблонные формулы, которые приносят поставщиков и сам рынок в их потоки решений быстрого реагирования. То же самое можно сказать и о Southwest Airlines, Federal Express, Wal-Mart, United Parcel Service и других, которые были разбужены будильниками за годы до того, как их СИНИЕ братья почувствовали опасность. Как отмечалось выше, даже Eastman Kodak, «большой жёлтый отец» химической фотографии, приступил к переориентации своих шаблонов для эпохи цифровых технологий.

Как шаблоны работают на спирали

Шаблоны намечают наиболее естественные дизайны для людей, технологий и потока работы для достижения конкретных результатов. Каждый шаблон должен быть сделан для конкретных обстоятельств, местных условий жизни и цМемных систем. Такие вопросы, как ранг, идеология, территория, межличностные отношения и традиции, первоначально откладывают в сторону. Это работа второго порядка. Жесткие заготовки форм первого порядка от ФИОЛЕТОВОГО до ЗЕЛЁНОГО тоже временно откладываются. На данный момент они являются загрязнителями. Разбудите вместо этого ЖЁЛТЫЙ и БИРЮЗОВЫЙ цМемы, поднимите модели второго порядка и следите внимательно.

* Битва при Ватерлоо - последнее крупное сражение Наполеона.

** Big Blue - так часто называют IBM за ее корпоративные цвета.



Визуализируйте материнскую плату компьютера с её синергетической смесью модулей, компонентов, каналов и процессоров, соединённых вместе по продуманному дизайну. 10-элементная последовательность потоков служит диагностикой для руководителя, определяющей, какие цМемы включить в каких местах организационных схем, потому что они совпадают с работой и условиями жизни в этом месте. Три шаблона дают спиральным руководителям инструмент для настройки, подстройки, интегрирования и обновления функционирования корпоративной машины, применяя принципы мышления второго порядка.

Спиральные шаблоны не являются жесткими, вырезанными раз и навсегда лекалами, они похожи на живые, взаимозависимые слои в нашей коже, которые сливаются вместе, растягиваются и подстраиваются. Пока что мы искусственно разделим три шаблона, чтобы объяснить их различные функции, хотя фактически они смешиваются друг с другом так, что

происходящее в одном мгновенно оказывает влияние на другие. На самом деле, чья-то работа может включать в себя действия во всех трёх шаблонах спирали.

Сpirальные шаблоны могут быть разработаны в двух обстоятельствах. Во-первых, они могут быть сделаны с нуля для новой компании с помощью процесса *потоков* (особенно элемент 5 - *Разработайте и распространите стратегическое видение* и элемент 6 - *Соедините всё со всем остальным*). Или, во-вторых, они могут быть созданы посреди реинжиниринга организаций, корчащейся в муках хаоса и перемен. В этих условиях вы можете разработать две организационные модели. Одна будет стандартной формой первого порядка, предоставляющей традиционные отчёты и бюджетные обязательства для удовлетворения «здесь и сейчас» требований беспокоящихся директоров и финансовых покровителей. Другая модель, с использованием подхода второго порядка, строится на основе шаблонов и ориентируется на конкретное стратегическое видение, разработанное в элементе 5, и охватывающая большое видение, обрисованное в элементе 1. Оба дизайна будут полезны в иеопределённости перехода от настоящего к будущему объединению.

В начале двадцатого века торговцы и военные рисовали в своём воображении короткий путь для судов через Америку. Франция попыталась построить этот Панамский канал простым рытьём огромного рва - подход первого порядка, оказавшийся малярийным бедствием. Научившись на ошибках французов, дело продолжили американцы. Их стратегия заключалась в осушении болот и строительстве жилья и долгосрочных вспомогательных помещений, которые соответствуют *условиям жизни* сооружений в джунглях Центральной Америки. Работа всё равно была очень трудной, но она была успешно завершена и знаменует собой первый шаг к мышлению второго порядка.

На сегодняшний день слишком много программ по повышению качества и вмешательств в организационное развитие стараются копать прямо через кишащие комарами болота без создания необходимых систем поддержки В-О-А, конгруэнтных лидерских пакетов или подходящих форм компенсации для копающих цМемов. Они пытаются «взять» гору прямым подъёмом на полной скорости, вместо того чтобы следовать естественным контурам. Усилия не приводят к результатам, поскольку планировщики в самом начале не согласовывают свои *шаблоны*.

В предыдущей главе мы добавили три инструмента для проектирования потока работы: (1) *Проверка отвесом*> которая устанавливает самый высокий приоритет объекта, а затем по нему выравнивает всё остальное, (2) элегантно простая *Формула дизайна* Грейвза, которая спрашивает, Как должен Кто управлять Кем, делающим Что, и затем (3) 10-элементная после-

довательность *потоков*, определяющая будущее видение, стратегическое мышление, долго- и краткосрочное планирование по одной нити. Теперь мы подошли к следующим инструментам в комплекте мастера второго порядка, *шаблонам X, Y и Z*.

Шаблон X: *самые естественные формы и процессы для критичных функций*

СЦЕНАРИИ И ГРАФИКИ ПРЕДСТОЯЩЕЙ РАБОТЫ «ОТ А ДО Я»

В шаблоне X каждая переменная, которая влияет на выполнение предстоящей работы, включена в рабочий процесс. Он простирается далеко за границы цеха и традиционные пределы компании и включает в себя первоначальных поставщиков информации и сырья на одном конце и максимальную удовлетворённость клиентов после выполнения задания на другом. Шаблон X не имеет фиксированных границ как внутри компании, так и между компанией и её окружающей средой.

Процесс *потоков* излагает спецификации для построения шаблона X. Когда он закончен, X представляет собой оптимальную форму, которая была выбрана для данного объекта, а затем находит конкретные части, необходимые для выполнения работы в соответствии с обстоятельствами. По аналогии с системами автоматизированного раскroя ткани на швейной фабрике, он стремится минимизировать отходы, максимизировать полезность и сделать индивидуальную подгонку, чтобы удовлетворить потребности конкретного заказчика.

Чтобы быть успешной, каждая часть организации должна быть вовлечена в процесс с самого начала. Традиционно, макет решений такого класса принимается «органом власти» или «теми экспертами» и передаётся для исполнения. Остальные, в нижних эшелонах, могли быть приглашены дорабатывать, вносить корректизы либо искать способы снижения затрат, но они не были вовлечены в изготовление шаблона в самом начале. Одним из откровений в росте популярности партисипативного управления было то, что планирующие вечеринку веселятся больше всех.

В спиральном мышлении второго порядка все участвующие в процессе должны иметь непосредственный вклад в разработку шаблона X на начальной стадии. Инженеры, производственники, продавцы, кадровики и даже сторожа вовлекаются в процесс. Это, безусловно, распространяется и на «чужаков» - поставщиков, регулирующие органы и конечных

пользователей, - поскольку они также являются неотъемлемой частью работы, которую предстоит сделать. Этот метод оптимизации стоимости берёт скальпель, чтобы отрезать отходы на стадии проектирования, а не полагаться на ножницы ниже по течению, когда серьёзные ошибки уже или нельзя исправить или, если можно, то это будет дорого стоить. Хорошой иллюстрацией такого подхода является проектирование самолёта Boeing 777, первого самолёта, пролетевшего прямо от идей в глобальной сети до станков.

Для описания этого аспекта процесса используются такие термины, как анализ стоимости, Цепочка создания стоимости, Одновременная распределённая работа, Механика работы, Сеть предприятия, Параллельное проектирование и Горизонтальное управление. Вот ещё несколько транспортных иллюстраций.

- Когда Toyota разрабатывала автомобиль модели Lexus, компания сперва начала с цены для потребителя, а затем отсчитала назад. Они направили центр отвеса на цену. Затем каждый этап и функция в традиционном дизайне и производственном потоке были вовлечены на начальной стадии. Проектирование заняло пять лет; были задействованы 2300 техников, 1400 инженеров, 450 прототипов, миллионы тестовых километров и 300 патентных заявок. И привело к появлению высококлассного нового семейства автомобилей.
- Команда проекта Ford Taurus использовала аналогичные цепочки создания стоимости. Закупки, дизайн, контроль качества, маркетинг, продажи, сбыт, ремонт, персонал, экологические отношения, правовые и даже страховые компании были задействованы в процессе одновременного проектирования. Проект обошёлся на 250 миллионов долларов меньше, чем было заложено в бюджете. Не только качество было достаточно высоким для экспорта модели в Японию и Германию, но и цикл проектирования был сокращён с 5-6 до 2-3 лет. Предприятие заслуживает уважения за помощь в повороте судьбы Детройта к лучшему.
- The United Auto Workers* объединился с руководством General Motors в «Комитет 99» (40 процентов управления, 60 процентов профсоюза) для разработки нового подразделения Saturn «с нуля». Совместное предприятие создало продукт, нашло завод и выпускает автомобиль мирового класса по весьма конкурентоспособным ценам. Эксклюзивная и сервис-ориентированная дилерская сеть завершает комплект. Хотя КРАСНОЕ, СИНЕЕ и ОРАНЖЕВОЕ загрязнения от обоих GM и UAW замедляют Saturn в погоне за более ЗЕЛЁНЫМИ конкурентами с японским менеджментом, он продолжает оставаться замечательным тематическим исследованием.
- Когда British Airways решили полностью реструктурировать всю свою систему обслуживания клиентов и маркетинга, они опирались на несколько специализированных групп экспертов. Мишель Хейворт (Michele Heyworth) из их группы по исследованию рынка обнаружила компанию, которая специализируется в организации встреч пассажиров и транспортных компаний для обсуждения основных потребностей и услуг, которые действительно имеют решающее значение.

* Профсоюз рабочих индустрии машиностроения в Соединенных Штатах и Пуэрто-Рико.

40 менеджеров из отделов продаж, обслуживания салонов самолётов, торговых марок и их разработок, международного маркетинга и продаж, общественного питания и дизайна и 90 часто летающих по всему миру пассажиров собрались вместе. Дэвид Чарльтон (David Charlton), менеджер группы брендов, отметил: «Идея заключалась в том, чтобы выяснить, как наши продукты и услуги вписываются в их жизни, а не наоборот». Весьма разумно центр отвеса был направлен на авиапассажира. British Airways активно используют проектные группы, которые занимаются всеми элементами, на которые повлияет решение со временем его принятия до полного воплощения.

- В 1992 году New York Telephone дала задание боевой команде из 8 человек переосмыслить, как телефонная компания производит «обеспечение» заказчиков одним из своих самых прогрессивных продуктов. Затем они должны были предложить план по реструктуризации выполнения самой работы. Боевая команда была укомплектована работниками (членами профсоюза) и их непосредственными менеджерами и сразу принялась за дело. Они собирали мнения эксперта по науке и технологии, системного лаборанта и антрополога. Они консультировались с клиентами и пользователями.

Глядя на процесс «от А до Я», как подытожил 22-летний ветеран войны и член профсоюза Лерой Жилкрист (Leroy Gilchrist): «Впервые кто-то смог получить представление о том, как выглядит весь процесс». Заполнение заказа, как обнаружила группа, занимало 126 шагов с участием более чем 40 человек. Неудивительно, что клиенты были недовольны, процесс был дорогостоящим и что-то постоянно делалось не так.

- Motorola, Federal Express, American Express, Glaxo, Merck, Nike, Apple Computer, Honda, Boeing Aircraft и Intel интуитивно использовали технологию шаблона X. Современные информационные системы делают возможным отслеживание, постоянный мониторинг, совершенствование и точную настройку рабочих потоков. Эти естественные структуры и сценарии заменяют традиционные организационные диаграммы и их неизбежные узкие места.

Визуально шаблон X может напоминать сеть, кластер, лист клевера, нейросеть, переплетение олимпийских колец, галактику, созвездие, игровое поле, сюжетную линию, временную последовательность, стадии развития людей или любую другую модель, которая точно описывает поток работы. Эта форма будет продиктована функцией. Если вы посетите компанию и понаблюдаете за её деятельностью, то вы можете и не увидеть шаблон X, поскольку он, вполне возможно, существует лишь в умах людей и связях их компьютеров.

Ранее в этом разделе мы привели доказательства того, что движение за качество несколько утратило свой блеск, поскольку оно не приводило к обещанным либо ожидаемым результатам. Многое из того, что делается во имя инициативы Тотального качества продукции (ТКП)*, имеет элементы шаблона X. Например, потоковые диаграммы, статистические

* Total Product Quality (TPQ).

показатели, ветви принятия решений и временные линии. Однако многие проекты ТКП создали больше проблем, чем решили, потому что культуры компаний-клиентов просто не были готовы к такой технологии, и реализация была неполной. Поддерживающие цМемы ещё не проснулись, и два других необходимых шаблона не были включены в процесс.

Менеджеры поверили обещаниям увеличить производительность и стоимостную эффективность, не понимая, как и почему в первую очередь должна быть изменена вся культура. Они не смогли заставить себя принять все философские предположения, которых требует путь Деминга, прежде всего необходимость избавления от страха и ликвидацию оценочного типа ранжирования людей.

В позиции Деминга есть много второпорядкового, но это редко доводится до реализации. Арестованный СИНИЙ стопорится, поскольку это меняет установки. Чересчур ОРАНЖЕВЫЕ руководители хотят выбирать из пунктов Деминга только то, что им нравится, игнорируя основные человеческие факторы. Закрытый ЗЕЛЁНЫЙ иногда думает, что «конкурентное преимущество» - это грязное слово и что «прогресс» представляет собой угрозу для гармонии. Глубоко засевшие цМемы пронизывают все аспекты корпоративной жизни. Пока вы не распознаете спираль и не выровняете её должным образом, дорогие и трудоёмкие ТКП и ТУК (Тотальное управление качеством) инициативы, а также благородные усилия по реинжинирингу потонут в болоте традиций, обвинений и оправданий.

Объединение покупателей, клиентов, заинтересованных сторон и функций в стратегические альянсы на шаблоне X

Термин «стратегический альянс» глубоко укоренился вправленческом мышлении. Он описывает взаимовыгодные отношения между компанией и её клиентами, регулирующими органами, поставщиками, конкурентами и другими заинтересованными сторонами. Если вы участвуете в программе поощрения часто летающих пассажиров American Airlines, вам также могут засчитываться вознаграждения за пользование авиакомпаниями British Airways, TWA, Singapore Airlines, пребывание в отелях Sheraton, арендой автомобиля от Avis и использование для оплаты всего этого Master Card, которая переподключается к American Airlines.

Мы уже говорили о том, что при раскладывании шаблона X имеет смысл пригласить посторонних людей принять участие в обсуждении вопросов, представляющих взаимный интерес. В стратегическом альянсе эти участники играют даже более важную роль в обеспечении успеха всего предприятия. Это не означает, что альянс всегда сладок и светел. Часто он так же мучителен, как и вынужденная свадьба, и объединяет действительно

странных партнёров. Партнёры могут быть нужны друг другу, но не любить друг друга. Если цМемы не сливаются, такие союзы, безусловно, распадаются.

Другой формой альянса является аутсорсинг. В этом случае специфические внутренние функции фактически целиком передаются внешней организации. Компания EDS (Electronic Data Systems) была построена на предпосылке, что она возьмёт на себя функцию обработки информации компании-клиента целиком и сделает эту работу лучше, даже для такого сложного клиента, как Xerox. EDS должна быть способна к морфингу себя под цМемы клиентов, или она вызовет выработку антител и отношения станут токсичными. Сегодня всё, от подготовки управлеченческих кадров, хозяйственных служб до управления национальными парками работает на основе аутсорсинга. Вы действительно должны доверять партнёрам по аутсорсингу, потому что вы им буквально можете «дать ключ от квартиры, где деньги лежат».

Потенциально, ценность повышается через альянс за счёт обмена компетенциями. Личные отношения, всегда включающие открытость и вежливость, могут быть улучшены. Информация распространяется и распределяется в зависимости от функциональной необходимости знать её и тщательно регулируется здоровой автократией. Это позволяет сделать больше с большей эффективностью.

Но у хороших вещей, как правило, есть обратная сторона. В таких случаях наивный партнёр по альянсу становится уязвимым для грабежа, промышленного шпионажа и отпочковавшейся конкуренции из-за той самой открытости, которая даёт предприятию силу. Опять же, для аутсорсинга критически важно, чтобы вы уделили пристальное внимание доминирующему цМемам и этическим системам потенциального партнёра. Будьте особенно осторожны с чертой характера по типу «победителей не судят» КРАСНОГО и обманчивой манерой «я скажу то, что вы хотите услышать» ОРАНЖЕВОГО.

Чтобы завершить связь, на каждый объект назначьте людей, чьи цМемные профили его дополняют, но которые также признают общие установки. Чтобы закрыть сделку, вы должны определить, что потенциально требуется от вас каждому объекту, чтобы соединиться как психологически, так и экономически. Некоторые стратегические партнёры должны почувствовать КРАСНУЮ силу, прежде чем они смогут комфортабельно соединиться, других больше привлекает ОРАНЖЕВЫЙ дисплей высоких технологий и большого потенциала, а трети хотели бы увидеть выражение чувствительного и социально-сознательного ЗЕЛЁНОГО. Первоначальные связи можно себе представить в качестве рукопожатия между цМемами. Но секрет заключается в том, чтобы думать, как сетевое программное

обеспечение при соединении различных индивидуальных профилей, организационных маковиков и культурных цМемов, поскольку именно они являются реальными связями, которые, в конечном счёте, приведут к успеху или провалу объединения.

ДИЗАЙН РАБОЧЕЙ МОДЕЛИ И РАБОЧИХ МОДУЛЕЙ В РАМКАХ ШАБЛОНА X

Взамен практики «тёплого человеческого» найма приходят модели компетенции и тщательный отбор людей в соответствии с рабочими местами. В Формуле дизайна мы обсуждали, как производить эффективные сочетания. Расширительное соединение должно быть встроено в каждую рабочую модель так, чтобы человек мог расти или в самой функции, или меняя роли. Это простейший способ создать возможность непрерывного совершенствования в организации.

Некоторые компании выбирают более общее определение работ. Они предпочитают комплектовать группы из людей, которые являются практически взаимозаменяемыми и могут выполнять несколько задач. Члены группы могут выполнять эти задачи по очереди, чтобы избежать монотонности. Они могут как управлять машинами так и ремонтировать их, уменьшая количество времениостояния какого-либо конкретного устройства. Во многих случаях команда действительно может заниматься самоуправлением, тем самым разделяя оплату, которая раньше пошла бы ничего не производящему супервизору. Хороший шаблон X обрисует отбор людей, обладающих такой гибкостью.

Будучи либо узко, либо широко направленными, рабочие модели требуют чувствительности к уникальным характеристикам людей. Понимание цМемных профилей и паттернов мышления (из главы 7) приобретает исключительно важное значение с двух точек зрения. Во-первых, прежде чем пытаться «прорыть Панамский канал», необходимо полностью понять общую культуру или «возможности окружающей среды»*. Во-вторых, понимание человеческих различий помогает в выравнивании людей с технологиями и рабочими потоками. Это критическое сочетание должностных функций с мозгами и цМемами давно назрело в жизни организаций. Об этом ясно говорят Гренье (Grenier) и Метес (Metes) в «Налаживании деловых связей» (*Enterprise Networking*):

«Кроме очевидных языковых различий, личных симпатий и антипатий, идеологий, предрассудков и традиций, которые разделяют людей, существуют определённые как эмоциональные, так и когнитивные черты, особенно препятствующие

* Capability based environment (CBE) - англ.

обмену информацией в распределённых средах. Подозрения, охрана территории (концептуальная и физическая собственность), обычные убеждения в превосходстве собственных креативности, видения методов и инструментов создают ключевые психологические и социальные барьеры».

Их термины «как эмоциональные, так и когнитивные черты» соответствуют нашим цМемным профилям и паттернам мышления. В недавнем прошлом организации не стремились в полной мере признавать эти различия из-за СИНИХ и ЗЕЛЁНЫХ шор. Добрые намерения не позволяли нам распознавать индивидуальную уникальность или различать компетенции. Теперь лучшие намерения ожидают никак не меньшего.

ЦМЕМНЫЕ ПРОФИЛИ И УРОВНИ СЛОЖНОСТИ

Благодаря тому, что цМемные профили отражают уровни сложности, они влияют на способ, с помощью которого люди фильтруют, интерпретируют и реагируют на весь *гештальт** вопросов. Особые условия жизни работы требуют, чтобы определённые цМемы были активированы, а остальные приглушены. Описание необходимого мышления, будь то в цветах цМемов или на каком-либо другом языке, должно быть включено в профиль работы, чтобы подбирать людей, соответствующих различным областям шаблона X. Затем соискатели как внутри компании, так и за её пределами могут быть адекватно рассмотрены в плане их доступа к этим обрабатывающим паттернам.

Например, при выборе команды высокой производительности её общая композиция цМемов должна быть собрана и сложена в направлении существенных результатов. Если команда будет участвовать в решении важного стратегического вопроса, она должна иметь перевес ОРАНЖЕВЫХ участников, чтобы иметь возможность найти «оптимальное решение», а затем задействовать активы быстрым и эффективным способом. Вам также понадобится немного ЖЁЛТОГО мышления для внедрения долгосрочных последствий и кто-то склонный к СИНЕМУ для определения того, что является правильным и соответствует стандартам.

ПРИМЕНЕНИЕ ПАТТЕРНОВ МЫШЛЕНИЯ И ПРИРОДНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Наше представление о людях в целом, их природе и потенциалах сместились от «пустых мозгов» и «кто угодно может делать что угодно» к признанию уникальных и врождённых различий и возможностей. Исследование

* Gestalt (*нем.*) - форма, образ, структура. Пространственно-наглядная форма воспринимаемых предметов, чьи существенные свойства нельзя понять путем суммирования свойств их частей. Одним из ярких тому примеров гештальта является мелодия, которая узнается даже в случае, если она транспонируется на другие элементы. Когда мы слышим мелодию во второй раз, то, благодаря памяти, узнаём её. Но если состав её элементов изменится, мы всё равно узнаем мелодию как ту же самую.

разума/мозга, расшифровка генома и даже анализ идентичных близнецов, которые воспитывались раздельно, увеличили нашу осведомлённость как о различиях, так и о сходствах между людьми. Стрелка указателя «природа или воспитание» смещается от «большой частью воспитание» к синергии между ними.

На языке спирали, мы медленно осушаем ЗЕЛЁНОЕ эгалитарное болото и выявляем естественные различия в сложности мышления. Мы раскрываем ЖЁЛТЫЙ и ожидаем, что принесёт БИРЮЗОВЫЙ.

Например, какие виды умов были необходимы для работы в качестве авиадиспетчеров в аэропортах высокой плотности до того, как появились мощные компьютеры? Возможность визуализации воздушного пространства в трёх измерениях имела решающее значение для различия и согласования маркеров на плоском экране радара.

Не менее важным было умение быстро принимать решения, поскольку каждая зелёная точка представляла собой различные виды самолётов, летящие на разной высоте, скорости и траектории. Для составления последовательности посадки самолётов путём интеграции большого количества данных приглашался диспетчер. Даже если они были очень умными, до 90% кандидатов отсеивалось в ходе подготовки, так как шаблон X был плохо определён и тестирование на способности к трёхмерному мышлению проводилось через несколько недель обучения.

Рабочие модели, однако, меняются. В настоящее время ФАА должна выбирать другой вид людей, которые более искусны с инструментами управления информацией, чем с сортировкой самолётов в голове. Некоторые сотрудники старой закалки смогут легко перейти на новую систему, другие не смогут. Естественно, если агентство намерено внедрить А.Е.Р.А., не говоря уже об инициативе второго порядка, шаблон X должен быть сформирован заново.

Как указано в предыдущей главе, при наборе вперёдсмотрящих и разведчиков в команду *потоков*, необходимо смотреть на похожие паттерны мышления. Лучшие кандидаты чаще всего с хаотически-концептуальным фокусом. Они хорошо себя проявляют в открытой, ненаправленной и очень творческой деятельности. Абстракции являются их сильной стороной. Их слабость в том, что эта сила выталкивает их за границы разумного. Не ожидайте от них, что они обязательно будут хороши с подробностями, точными построениями или повторяющимися страницами. Для таких задач вам нужно будет выбрать другие умы, с другими типами мышления.

Таким образом, назначение шаблона X - связывать воедино все переменные, которые влияют на работу, которую предстоит сделать, так, чтобы они решались в последовательной и логичной форме. Три субспирали -

технология, человеческий фактор и бизнес-система - должны находиться в синхронизации. Отдача в том, что конечный результат будет чистым, сфокусированным, стратегическим и без излишков.

Шаблон Y: *человеческий фактор и управленческие системы*

Когда мы заворачиваем шаблон Y вокруг шаблона X, это вовсе не означает «лучше, чем» или «круче, чем», а только «отличается от». Те, кто выполняют функции шаблона X, нацелены на завершение работы. Люди и ресурсы, действующие от имени шаблона Y, поддерживают, содействуют, помогают, укрепляют и улучшают производительность и процедуры шаблона X. В объектах второго порядка они не являются боссами как таковыми, они не борются за ранг, они не играют в игры. Их основная задача заключается в добавлении ценности, осуществлении ремонтов и настроек, пока работа выполняется. Многие люди функционируют и на обоих шаблонах X и Y в одно и то же время.

Как мы уже отмечали, многие инициативы ТКП, ТУК и реинжиниринга ни к чему не привели, потому что они не смогли перестроить общую культуру и конкретное поведение руководства шаблона Y, чтобы они соответствовали потребностям шаблона X.

Например, в прошлом начальство среднего и высшего звена имело привилегии и бонусы буквально за счёт начальства нижнего звена и рядовых работников. Они ехали верхом на спинах шаблона X. Чтобы процесс шаблонов работал, это должно измениться. Шаблон X, где работа фактически выполняется, должен быть обогащён до того, как сливки поднимутся на самый верх.

Шаблон X должен быть разложен первым, поскольку на него направлена линия отвеса. После того как приняты те решения, вы готовы к действиям шаблона Y, таким как дизайн систем управления, мотивационные пакеты, распределение человеческих и других ресурсов, а также инженерно-техническое обслуживание. Как только шаблон Y на месте, вы можете начать мыслить более широко и начать складывать вместе виды командного интеллекта (шаблон Z), необходимые для сотрудничества с вашими конкретными шаблонами X и Y.

Смесь задач, людей и технологий каждой конкретной функции шаблона X будет диктовать, что должно быть выполнено, когда и кем и на шаблоне Y и даже Z. Подвешивая отвес так, чтобы он указывал на конкретную работу (или группу людей) на шаблоне X, можно определить то, что

должно произойти на уровне Y для поддержки этой работы и укрепления взаимодействия внутри этой группы. Если для того, чтобы выполнить работу, необходима КРАСНАЯ империя, умение управлять и мотивировать КРАСНЫЕ империи должно существовать на Y. Это будет узаконено и будет поддерживаться при помощи шаблона Z в здоровом состоянии для блага всей спирали организации.

Шаблоны заканчивают дискуссию о «правильных» или «лучших» способах управления людьми. Вопрос, скорее, состоит в том, как управлять или содействовать этим людям, выполняющим эти работы в этих *условиях жизни*. Глядя сквозь шаблон Y, вы оцениваете цМемы и паттерны мышления тех людей, которые естественным образом выполняют работы, разложенные на шаблоне X. Тогда вы соответственно выравниваете шаблон Y. Повторите Формулу дизайна: «Как должен кто управлять кем, делающим что?» Споры о противоречащих друг другу управлеченческих теориях, конкурирующих гуру или модных тренингах бесплодны. Вы просто понижаете отвес, а затем раскладываете пакеты и протоколы, которые будут служить как непосредственным потребностям населения в этом месте на шаблоне X, так и интересам всей компании.

Не существует стандартной формы для шаблонов. Точка. Компании, в особенности те, которые носят глобальный характер, должны быть уверены, что при формировании шаблона X они не навязывают единый рецепт всему многообразию их различных субкультур. Скорее, каждая версия шаблона X должна быть естественной для своей *среды* и для типов цМемов и паттернов, представленных в этой *среде*.

Остерегайтесь простого импортирования очередной модной управлеченческой теории в вашу компанию, пока вы не разобрались с собственной Формулой дизайна, Процессом отвеса и последовательностью *потоков* для ваших шаблонов X и Y. Самые лучшие решения могут уже быть у вас в руках.

Использование шаблона Y для выбора, выравнивания и интеграции людей и процессов

Функция шаблона Y - это управление, содействие, ведение и ускорение человеческого фактора в потоке X. Этот процесс второго порядка должен осуществляться с помощью спирального мастерства, потому что в него входит обязательное вовлечение и взаимодействие с людьми шаблона X, непосредственно участвующими в производстве, поскольку именно они являются наиболее осведомлёнными о выполняемой работе (работах), но они также с большой вероятностью представляют собой широкое разнообразие цМемных профилей.

Гренье (Grenier) и Метес (Metes) перечисляют следующие компетенции, которые соответствуют шаблону Y:

- Сетевой анализ неисправностей и разрешение конфликтов [поиск неисправностей и их устранение].
- Управление конфигурацией [организация людей, технологии и объектов в функциональные потоки].
- Управление производительностью [эффективный надзор за людьми и системами].
- Управление безопасностью [обеспечение безопасности вещей и людей].
- Бухгалтерский учёт [забота о ведомостях и фидuciарных обязательствах].
- Управление приложениями [выдача новых идей с помощью шаблона].

Давайте добавим умение поддерживать и координировать многочисленные системы цМемов, поскольку шаблон Y заботится о здоровье всего рабочего потока - людей, организации и общины в целом. Вы создаёте этот здоровый климат с помощью многоцветной стратегии приукрашивания, усиления и усовершенствования всех цМемов, которые существуют в рамках объединения. Представьте себе это, как профилактическое техобслуживание для человеческих существ. Для иллюстрации.

- ФИОЛЕТОВЫЙ подпитывается через соблюдение сезонных ритуалов и индивидуальных обрядов (свадьбы, выпускные, похороны) и выражение чувства очарования и магии в таинствах жизни. Пусть группы собираются и проводят своё особое время вместе.
- КРАСНЫЙ воспитывается благодаря сохранению историй героев компании или празднованиям великих подвигов завоеваний, когда компания, по крайней мере в переносном смысле, «убила дракона». Создайте положительные способы для выхода энергии, например, спорт и конструктивная деятельность, выйти наружу и что-то построить, чтобы оставаться в форме.
- СИНИЙ усиливается за счёт обращения к традициям, уважая прошлое, чувствуя стаж служения и преданности. Различные формы патриотических призывов и благотворительные пожертвования должны сопровождать обряды национальных, религиозных или светских праздников и торжественных мероприятий.
- ОРАНЖЕВЫЙ тренируется при виде символов прогресса, успеха, роста и достижений. Отдельные лица или группы, которые превосходят остальных, должны быть признаны за их достижения. Им нравится быть частью действия, но они также наслаждаются благими делами.
- ЗЕЛЁНЫЙ укрепляется, когда подчёркивается важность человеческих существ и теплоты, исходящей из чувства заботы сообщества. Когда каждый в группе вносит свой вклад, социально-ответственные мероприятия должны проводиться со вкусом и быть на виду.
- ЖЁЛТЫЙ улучшается, получая чувство личной свободы с упором на решение важной задачи без указания, как именно она должна быть решена. Здесь особенно

важны гибкие графики, альтернативные рабочие часы, возможность работы из дома и взаимообмен работами как способы, помогающие избежать излишнего менеджмента.

Хотя каждый набор шаблонов будет разным, один основной принцип второго порядка справедлив для всех: решения принимаются самыми компетентными людьми, способными их принять, и как можно ближе к шаблону X, а не каким-нибудь большим классом «менеджеров» или «начальников». Характер решаемой проблемы, решение, которое необходимо достичь, либо вопрос, который нужно разрешить, определяют, кто должен быть вовлечён и чье слово будет решающим. Более того, компенсации за все виды участия должны быть откалиброваны в соответствии с уровнем компетентности, влиянием идей, величиной вкладов и тем, в какой степени они улучшили жизнь организационной спирали за всё время прохождения вариаций изменения.

Управление технологией, ресурсами и объектами из шаблона Y

Эти функции включают в себя аппаратное обеспечение, техобслуживание, поддержание чистоты и порядка, замены, обновления и другие задачи, часто предписываемые инженерно-техническому отделу, отделу оборудования и отделу кадров. Если вы используете шаблоны, то разница в том, что корпоративный отвес теперь направлен на X-результаты, а не на титулы на дверях офисов или размеры зарплат. Вспомогательные функции теперь интегрированы через весь поток вход обработка выход поскольку шаблон Y сдвигает их туда, где они наиболее необходимы, а не туда, где они находятся по предписанию. Функции профессиональной подготовки и подбора кадров становятся настолько тесно интегрированными с требованиями шаблона X, что так называемый конфликт между «верхами» и «низами» просто не может произойти, потому что теперь у всех одно общее дело.

Здоровый шаблон Y - стройный, гибкий, аполитичный и требует В-О-А. Он трансформируется, изменяется и реконструирует себя в ответ на новые потребности, возникающие из X. Межличностные дрязги и конфликты «мы» - «они» пресекаются в зародыше. Усовершенствованные информационные системы предоставляют одну и ту же базу знаний для всех трёх шаблонов, так что слухи и обвинения в несправедливости или неправильном руководстве могут быть быстро разрешены.

Начав работу в совете директоров General Motors компьютерный магнат Росс Перо (Ross Perot) противопоставил культуре GM способ, которым действовала его бывшая компания, EDS. Он сказал, что если бы люди из EDS увидели змею, они бы её убили. Тогда как традиционное управление GM,

пройдя через долговременное расследование специально созданным комитетом, будет танцевать вокруг, пытаясь найти где-нибудь в своей огромной иерархии подходящего человека, который был бы санкционирован как «убийца змей». Они могут даже нанять специальную поисковую фирму для этих поисков. А за это время змея, вполне возможно, уползёт, особенно если она была японской. (Перо никогда не был обременён политкорректностью, а уж тем более не был замечен в рядах защитников животных.)

Каждодневное наблюдение за событиями, проблемами

И производительностью из шаблона Y

Функциональные шаблоны X и Y отличаются больше по степени и масштабам, чем по типу. Людям в шаблоне Y необходимо использовать более широкую перспективу, чем оперативникам X, которые сосредоточены на выполнении работы. Они должны быть способны созвать больше ресурсов для разрешения проблем и привлечь больше знаний, касающихся ситуации. Они могут быть экспертами, которые по мере необходимости могут также выступать в качестве помощников, наблюдателей или менеджеров. Персонал шаблона Y должен видеть цепочку создания стоимости от начала до конца, от поставщика до заказчика. В объединениях второго порядка они чаще действуют в командах, создаваемых для решения конкретной проблемы, чем в постоянных структурах. Разграничение полномочий между слоями X и Y остаётся преднамеренно нечёткими что предотвращает территориальные войны и делает достижение хороших результатов частью работы каждого.

В отличие от традиционных «лестничных» моделей организаций, в объединениях второго порядка продвижение не означает переход от шаблона X к Y-обязанностям, это всего лишь один из вариантов. Каждое рабочее место в компании будет иметь свои собственные критерии и встроенный путь продвижения. Здоровый шаблон Y предоставляет возможность стремящемуся к большему человеку шаблона X подняться на горизонтальную лестницу компетенции, изучая больше, делая больше, получая доступ к большему знанию о всей цепочке создания стоимости или приобретая новый набор навыков для будущего использования. Пройдя через изменения 1-й или 2-й вариации, человек становится более ценным для шаблона X и тем самым улучшает спираль. Вся карьера человека, полностью его удовлетворяющая, может быть целиком проведена на шаблоне X. Если назревает изменение вариациями выше, то шаблоны могут предоставить место и для такого случая, когда появляется более сложное мышление.

Таким образом, шаблон Y отвечает за тонкую настройку потока работы, мониторинг всех жизненно важных признаков, повышение компетенции

людей, занимающихся работой, а также обеспечение интеграции, необходимой для создания компании без внутренних границ. Слой Y не является фильтром или посредником между X и Z. Его роль заключается в избавлении шаблона X от вспомогательных задач и посторонних обязанностей, которые отвлекают его от выполняемой работы. Если вы хотите получить графическое представление Y, переверните типичную организационную структуру сверху вниз, как сделали SAS (Scandinavian Airlines). Теперь механизмы и люди, отвечающие за контакты с клиентами - «где резина касается дороги», - имеют приоритет. Руководящий уровень поддерживает, а не «господствует над», людей, выполняющих критические рабочие задачи авиакомпании.

Эта форма является естественной для Мастеров спирали, поскольку она предполагает интеграцию цМемных Профилей и разнообразных моделей мышления в сложных системах, а не овладение несколькими чертами лидера или демонстрацию признаков успеха.

Шаблон Z: ***командный интеллект***

Многие организации пытаются избавиться от излишков и стать эффективными. Некоторые просто сокращают руководителей среднего звена. Остальные хлещут сильнее кнутом по самому низкому эшелону, пока верхний слой процветает. В объединениях, управляемых Мастерами спирали, больше полномочий, ответственности и ресурсов направляется в потоки производства/услуг, одновременно с избавлением от начальственных атрибутов и дорогостоящих льгот. Но не ошибайтесь - это не значит, что компанию отдают работникам, или что быстрый ум ОРАНЖЕВЫХ становится ненужным излишком, или что ЗЕЛЁНЫЕ релятивистские импульсы заменят СИНЕЕ наследие. Происходит нечто совсем другое, более глубокое и откровенно ЖЁЛТОЕ. Люди из обоих шаблонов X и Y получают больше власти благодаря доступу к информации и фундаментальным сдвигам в человеческом цМемном спектре.

Роль и масштаб руководящих функций смещается. Меньшее число объединений полагается на квазивоенные цепочно-командные структуры, где власть принадлежит одному лицу или элитарной группе вверху и внизу пирамиды власти. Теперь скорее создаются мозговые синдикаты для конкретных задач, новый групповой подход к принятию решений, который опирается на компетентность, доверие, сотрудничество, самостоятельность и консенсус, вместе взятые.

В настоящее время вопросы ведения бизнеса являются более сложными и многомерными. Условия, в которых в наши дни принимаются критически важные решения, являются более хаотичными и менее прощающими и требуют более быстрого реагирования. Всё больше директоров и менеджеров старшего звена осознают неполноту своих знаний и базы инсайтов, особенно когда дело касается человеческой динамики. То, что они освоили в программах МВА или на семинарах для руководителей, больше не является достаточным или даже особенно актуальным. Появляются новые приоритеты, находящиеся очень далеко от итоговой строки производительности, такие как социальные и экологические гражданства. В ответ на это многие руководители с помощью интерактивного планирования и рассмотрения перспектив расширяют базу участия в принятии решений. Современные компании являются более высокотехнологичными, информационно-богатыми, глобально-масштабными и интегрированными в своей деятельности. В них ценится разнообразие, и гибкость имеет важное значение.

Всё меньше и меньше заинтересованных сторон согласно мириться с экстравагантными, яркими эго, которые существовали в верхушке корпоративного и правительенного ОРАНЖЕВОГО. Когда в 1992 году президент Джордж Буш сопровождал американских руководителей в Японию с просьбой о помощи, этот визит наглядно показал различия между руководителями двух обществ, запечатлев американскую версию как переплаченную, сверхэгоистичную и недосообщавшую. Неудивительно, что президент заболел.

Шаблон Z - это дом для командного интеллекта, а не красный ковёр для VIP. Под этим мы подразумеваем коллективную мудрость, знания и суждения, сфокусированные на решении конкретных проблем и вопросов, как долгосрочных, так и краткосрочных. В традиционной пирамиде единственное мнение, с которым считаются, находится наверху; несмотря на свой интеллект, все остальные, по большому счету, «едут за компанию». В организации второго порядка, все знания важны. Уникальные проницательность и мудрость шаблона Z проявляются в двух формах: *руководящий центр и сфокусированный интеллект*.

Прежде всего, в шаблоне Z находится руководящий центр (РЦ), который контролирует весь процесс, как центральный процессор в компьютере. РЦ будет небольшим, состоящим только из директора и других лиц, которые были выбраны благодаря их масштабу видения, наличию необходимого опыта, зрелости суждений, способности к В-О-А и компетентности. РЦ несёт ответственность за все аспекты объединения - доверительные, правовые, этические, производительные и финансовые. Этот центр представляет собой микрокосм мышления, необходимого для (а) координации

функций шаблонов X и Y и (б) поддержания «смотровой площадки» с тем, чтобы организация процветала в среде в целом.

Руководящий центр больше похож на творческие и инклюзивные «skunk works»*, чем на эксклюзивный клуб высшего уровня. Он функционирует как сложная высокопорядковая потоковая команда для целей всей организации (в отличие от групп, собираемых из шаблонов X и Y для решения конкретных задач). Естественное стремление любого организма - изучать внешнее, а не изменять внутреннее. РЦ постоянно переформировывает компанию, чтобы она продолжала соответствовать *условиям жизни*. И, конечно же, это нарушает цМемный спектр. РЦ, поработав над внешним, должен подправить внутреннее. Как только внутреннее переорганизовано, он должно вновь сосредоточить внимание на внешнем. РЦ - это деятельное место, требующее людей высокой энергии, интереса, совести и способностей. Организационно, руководящий центр находится на пересечении всех трёх шаблонов. Если шаблоны представляют собой три цирковых круга, то РЦ - это гвоздь программы.

Вторая функция шаблона Z заключается в наведении сфокусированного интеллекта на конкретные проблемы. Под руководством РЦ, интеллекты из всех трёх шаблонов назначаются для решения той или иной задачи. Для обнаружения талантов и знаний у всех участвующих в достижении общей цели в чистой, неполитической и нетерриториальной манере используется дисциплина Ценностной реконструкции или похожая общая модель. В этом представители руководящего центра принимают непосредственное участие, вместе с людьми из шаблонов X и Y. Знания, ноу-хау и информированные перспективы в принятии решений превышают положение и ранг. Руководящий центр следит за тем, чтобы принимались наилучшие решения. «Что правильно» всегда важнее, чем «кто прав».

НЕПРЕРЫВНОЕ СКАНИРОВАНИЕ НАСТОЯЩЕГО

И БУДУЩЕГО ИЗ ШАБЛОНА Z

Так же, как шаблон Y следит за всеми аспектами деятельности, организационный шаблон Z настраивается на экзотические виды сообщений из будущего, например на такие, которые необходимы для 10-го элемента потоков. Посетите организационное кладбище и посмотрите на все надгробия авиалиний, металлургических компаний и банков. Большинство погибло, потому что они не смогли держать свои глаза открытыми на то,

* Секретное отделение фирмы «Локхид» (англ. Lockheed Martin). Формально это подразделение именоvalось Lockheed's Advanced Development Project division - компания перспективных разработок. Оно было организовано в 1943 г. специально под программу разработки реактивного истребителя XP-80.

что приближалось на них сверху течения, утратили периферийное зрение, глядя на строку «Итого», либо потеряли связь со своими моральными якорями и отправились в дрейф. Многие из них были ослаблены болезнями жадности и высокомерия, окончательной стадией слепоты, быстрыми заплатками и ежеквартальными отчётоми по типу «Сделай или умри».

Командный интеллект, координируемый из Z, но рассредоточенный по всем трём шаблонам, должен включать в себя устройство раннего предупреждения, которое выявляет потенциальные горячие точки до того, как они воспламенятся, и датчики, которые постоянно сканируют внутреннее и внешнее окружение, чтобы понять, что ожидается за следующим поворотом. К ним относятся рыночные течения, появляющиеся технологии, меняющиеся демографические тенденции, «странное» поведение со стороны конкурентов и первые признаки политической турбулентности. Как правило, плохие новости являются более ценными, чем хорошие.

ШАБЛОН Z: МАКРОУПРАВЛЕНИЕ ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Каждая организация имеет жизненно важные признаки, индикаторы её здоровья. Некоторые из них видны в обычных бухгалтерских отчётах - от показателей производительности и статистики качества до возврата от инвестиций. Большинство же культурных признаков жизни являются более неуловимыми, призрачными и трудными для понимания.

Необходимы глаза и уши каждого, чтобы распознавать признаки неудовольствия или вздохи удовлетворения. Это также командный интеллект в работе. Каждая компания в то или иное время столкнётся с напряжениями БЕТА-условий. Чем раньше эти признаки распознаются, тем меньше шансов попасть в ГАММА-ловушку. Отрицание, политические игры или корыстные привратники часто изолируют руководителей от знания, что происходит, пока не станет слишком поздно, чтобы избежать челюстей катастрофы.

Как заметил Говард Патнэм (Howard Putnam), бывший генеральный директор авиакомпаний Southwest и Braniff Airlines: «Вы должны сердиться на ситуацию, а не на людей». Если работники опасаются за свою профессиональную жизнь каждый раз, когда они совершают ошибку, это приведёт к двум сценариям, и оба плохие. (1) Они не будут рисковать, хвататься за шанс или отваживаться на неизвестное. (2) Они будут скрывать свои ошибки или сваливать их на других, что, возможно, приведёт к более серьёznym последствиям в будущем. При таком подходе выполнение некоторых условий для изменения недостижимо, и возможны только 1-я или 2-я вариации.

Подход по шаблонам X, Y и Z даёт людям больше свободы и больше безопасности. Он предоставляет пространство для разработки и внедрения

широкого спектра уникальных клетушек, ниш и микросистем, которые функционируют независимо от традиционного разграничения полномочий или отчётности по итоговой строке. Таким образом, ключевые люди со всей организации могут быть сведены воедино в чрезвычайных ситуациях или назначены на временной основе - Сфокусированный интеллект там, где он нужен, тогда, когда он нужен.

Некоторые кластеры, собранные из всех шаблонов, могут в себя включать...

- Пруд диких уток: место, где яркие нонконформисты могут «плавать одни», безнаказанно исследуя нестандартные идеи и не угрожая более традиционным структурам.
- Питомник: развивающая беговая дорожка для воспитания неофитов посредством ряда учебных упражнений и моделей, перед тем как они будут допущены к основным функциям в любом из трёх шаблонов. Там они могут «научиться трюкам», не отвлекая людей шаблона X, занимающихся серьёзной деятельностью, и не приводя в беспорядок операции шаблона Y, пока они учатся. Слишком часто секретари должны обучать своих новых боссов, для которых это всего лишь ступенька на пути к верхушке организации, а получающие гораздо меньше «исполнительные помощники» фактически исполняют их обязанности.
- Поле боя: физическое пространство или информационная сеть, которые отображают жизненные признаки компании, модели окружающей среды, профили конкурентов и других антагонистов. Поле боя может имитировать альтернативные действия в конкретных сценариях прежде чем они будут реализованы в «реальном» мире.
- Проба пера: свободная и творческая обстановка, в которой команды могут атаковать очень серьёзные проблемы с помощью игрового мозгового штурма, построения моделей и разработки сценариев, преднамеренно освобождая свои «правополушарные» способности и потенциалы сканирования.
- Кризисная команда: «Команда Альфа» быстрого реагирования, состоящая из экспертов из шаблонов X, Y и Z, которая может быть быстро дислоцирована в любом месте организации для отклонения угрозы, стабилизации функций и ликвидации повреждений, чтобы организация продолжала функционировать.
- Спасательная группа: источник заботы и поддержки. Она раздаёт «куриный бульон» больным частям организма после того, как кризис миновал, и может быть мобилизована при несчастных случаях на производстве - физических или эмоциональных - для стабилизации вещей, решения личных проблем и возвращения объединения к новому нормальному состоянию. У всех крупных авиакомпаний есть то, что American Airlines называет «команда заботы» - группа экспертов, запускаемая в действие в случае чрезвычайных ситуаций.
- Совет Мастеров: периодический созыв Мастеров спирали, которые сканируют далеко в будущее в поисках новых тенденций, новых возможностей и новых опасностей. Он кормит идеями как командный интеллект шаблона Z, так и специализированные команды *потоков*.

ФОРМИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ БОЛЬШОГО МАСШТАБА И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВМЕШАТЕЛЬСТВ

Шаблоны X и Y контролируют и поддерживают ежедневные операции объединения. По сравнению с Z, их взгляд более линеен и сосредоточен на характере работы, которую предстоит сделать. Командный интеллект шаблона Z по-настоящему вступает в силу, когда организация входит в БЕТА, потому что потребуются капитальный ремонт, существенные направленные изменения или восстановление после слияния или приобретения.

Интеллекты для участия в таких действиях имеются во всех трёх шаблонах - каждый в организации потенциально является агентом Z. Руководящее ядро, которое всё это координирует, также находится в штаб-квартире Z и функционирует как единая команда и центр управления всего предприятия, мобилизируя командный интеллект по мере необходимости. Оно ведёт себя в манере генерала Шварцкопфа и его соратников во время операции «Буря в пустыне».

Поскольку компания, использующая шаблоны X, Y и Z, имеет встроенную способность к изменению, рассеянную по всем своим действующим подразделениям, то она автоматически трансформирует себя, быстро приспосабливается к новым формам, образцам, сетям и задачам и сливается с новыми объектами по мере необходимости. Полномочия рассредоточены по всему телу компании. Та самая подходящая автократия - помните, это крайне важно - соединяется с компетенцией, чтобы способствовать быстрому принятию решений и выслушиванию мнений без необходимости просить разрешения или опасаться за свою спину.

В аранжировке по шаблонам работы и должностные обязанности связаны по-другому. Вместо традиционного менталитета «один человек назначен на одну работу на одном месте» каждый участник может частично выполнять ряд функций вдоль всей цепочки создания стоимости. Если вы заглянете в чей-то шкафчик, то можете там увидеть кепку с буквой «Z» на ней. Традиционные модели поощряют конкуренцию между конструкторским и производственным отделами, супервизорами и работниками, региональными конторами и главным офисом.

Шаблоны Мастера спирали плетут бесшовный процесс, ориентированный на системные результаты, а не узкие функции. Сотрудничество и взаимодействие между отдельными компонентами являются вшитыми в дизайн. Каждый награждается как за совместные усилия, так и за единоличное достижение. Это даёт уникальную гибкость культуре, а именно возможность для отдельных лиц быстро адаптироваться к новым заданиям и обязанностям. Никому не нужен специальный курс для управления

изменениями, поскольку изменение уже является частью процесса. Барьеры и границы никогда не станут постоянными в виртуальной реальности.

Подводя итог шаблона Z и завершая эту главу, рассмотрим шесть видов интеллекта. Мы определили их в процессе исследовательской разработки приспособления для сканирования мозга (Brain-SCAN Assessment), в настоящее время это часть пакета Квантового разума. Этими способностями являются:

- Зондирование мира. Как абсорбирующая губка, радар кругового обзора и детектор раннего предупреждения. Высоко развит у профессионалов неколичественного исследования рынка, связей с общественностью и у других специалистов, которые полагаются на «считывание» информации и направленную интуицию.
- Последовательное построение плана. Способность для обнаружения объектов в пространстве, в последовательности и в порядке. Часто высока в отделах планирования, топологических функциях и упорядоченных бюрократических работах. Планировщики NASA, у которых хватает терпения, чтобы точно установить основные действия в каждую секунду прогнозируемого космического полёта, должны обладать этой компетенцией в высокой степени. Это критически важно для логистических операций.
- Комплексное исполнение плана. Способность подавлять второстепенные стимулы, блокировать отвлекающие события и интегрировать сложные идеи и течения. Высока у хороших врачей скорой помощи и медсестёр, профессионалов по продажам, которые должны вести деловые переговоры под давлением, и у других лиц, которые должны выбирать между вариантами, дирижировать планами атаки и влиять ряд притоков прямо на ходу. Эта способность обязательна для успешных военных лидеров и менеджеров событий.

В наших исследованиях участвовали главные исполнительные и управляющие директора со всего мира. Они продемонстрировали эти три ярко выраженных паттерна Исполнительного интеллекта:

- Предпринимательский интеллект: импульс, требующийся, чтобы начать что-то новое, чтобы заглянуть в будущее, неистовая решимость добиться успеха, склонность к высокому риску, нетрадиционная свобода, творческая изобретательность, интегрирует сложности, ориентирован на получение практических результатов, сила личности позволяет выстоять в одиночку, требование полного контроля и практическое предвидение. Высоко развит у руководителей, построивших свои собственные компании, или в инновационных лидерах, прокладывающих свои собственные пути. Непревзойдён при управлении стартапами, будь то внутри или за пределами крупных компаний. Обладатель такой способности может быть использован при спонсировании нового продукта, послан на открытие новой заставы или назначен в управление новым предприятием.
- Поступательный интеллект: имеет важное значение для поддержания системы в рабочем состоянии, для постоянного мониторинга и перенастроек, а также как гарантия устойчивого соответствия стандартам высокого качества. Проявляет терпение и терпимость к однообразию и регламентации, довольствуется малыми

победами или постепенными улучшениями и способен снизить уровень неопределенности, напряженности и внутреннего конфликта. Незаменим при сложении за большими системами, адаптации и внедрении новых идей до стационарного состояния. Способен вступить в должность главного операционного директора, как только предприниматели стартапа достигли своего уровня некомпетентности.

- Трансформационный интеллект особенно важен для навигации в изменяющихся хаотических обстановках, используя лишь схематичные наброски, чтобы в буквальном смысле перевести систему, компанию или общество из одного мира в следующий. Проявляет себя наилучшим образом в периоды основательных и быстрых перемен. Трансформационный интеллект высок в Мастерах изменения, которые спасают компанию от краха или соединяют несколько объектов в новую организацию. Этот элемент является необходимым для управления компанией через её неизбежные жизненные циклы на S-образной кривой.

Интеллектуальное ядро организации должно иметь все шесть этих способностей в своём распоряжении, наряду с представителями, которые говорят на языке всех цМемов. В противном случае будут серьёзные пробелы как в перспективах, так и в действиях. Но соберите их все вместе и добавьте их в набор инструментов мастера - и спиральная динамика ваша.

Это не так уж трудно сделать. Компания двадцать первого века, как и страна двадцать первого века, всё ещё находится в стадии разработки, но её очертания начинают застывать. Лидеры во всём мире пытаются проектировать и управлять революциями огромных масштабов - геополитическими, технологическими и человеческими - всеми одновременно. Новые рынки, чрезвычайный прогресс в области связи и глобальные источники как силы мозга, так и квалифицированной рабочей силы, означают взрыв в возможностях для бизнеса.

Сpirальная компания, которая сможет функционировать и процветать в таких быстро меняющихся условиях, потребует нового руководства, не важно, как бы старые подходы ни переупаковывались или ни реконструировались. Этот зарождающийся исполнительный интеллект будет представлять разительный контраст по сравнению с серым фланелевым «человеком организации» 1950-х годов или даже хорошо одетым выпускником Гарвардского МВА 1980-х.

Такие лидеры должны смешивать мировые рынки с местными операциями и наоборот. Они должны быть открытыми для новых идей, тактик и технологий. Руководители спиральной компании должны поощрять обмен информацией и нововведениями во всех организациях, которые постоянно находятся в процессе выравнивания и интеграции. Возможно, прежде всего они должны ценить этическое поведение, целостность и честную игру. В то же время они не должны иметь уважение к иерархии и офисной политике и должны быть терпимыми, предпочитая даже некоторую непокорность. Они должны вознаграждать тех, кто работает с умом, производит

высококачественные товары и услуги и проявляет себя в трудные времена персонального признания, непрерывного обучения и хорошей жизни.

Но даже этого будет недостаточно. Лидеры спиральной компании также должны быть ответственными людьми, которые обогащают семьи, районы, общины, народы и саму жизнь. Они будут слышать слабые удары древних барабанов и одновременно улавливать электронные импульсы ещё не существующих миров. Тигли человеческого общества начинают ковать представителей именно такой закалки в больших количествах. Как только они возьмут на себя задачи, которые их ожидают, им потребуется призвать Мастера спирали на свою сторону.

РАЗДЕЛ ТРЕТИЙ

Практическое руководство Мастера спирали

Это раздел описывает каждый из цМемов в деталях. Он даст вам понимание того, каким образом они влияют на поведение, как они возникают и приходят в упадок. Мы попытались создать у вас полезное «ощущение» от цМемов, вместо того чтобы вступить в теоретическую дискуссию - такой подход позволит вам начать использовать спиральную динамику каждый день.

В главе 2 мы взяли вас на ковёр-самолёт и в мгновение ока доставляли вас на встречи с уникальными людьми, находящимися во власти различных цМемов. Мы встретились с ними ещё раз десять лет спустя и смогли заметить бесчисленные изменения в их адаптирующихся цМемах. Глава 4 была посвящена изучению вопроса о том, почему возникают изменения различной формы. Теперь же мы выходим на настоящую охоту за цМемами.

В этот раз вы уже будете вооружены пониманием основных принципов цМемов, условий изменений и вариаций, а также принципами распознания. На основе этого знания, наше «Практическое руководство» поможет вам в поисках неуловимых цМемов в окружающем вас мире.

Каждая из восьми глав в этом разделе выстроена в соответствии с тремя фазами естественного жизненного цикла цМема.

- Вход, когда ещё остаются следы прежней системы.
- Пиковое положение, в момент, когда всё мышление централизуется в цМеме.
- Выход, в момент возникновения следующих *условий жизни* (УЖ^{1/8} и т.д.).

Для вас может оказаться полезным думать об *условиях жизни* (УЖ^{1/8} и т.д.), соответствующих каждому цМему, как об уровнях нарастающей сложности в постоянно меняющемся «мире, гдествуют 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 или 8».

Мы будем помогать вам в изучении, определяя некоторые из важнейших характеристик каждого из цМемов. Высматривайте их. Они будут включать в себя:

- БЕЖЕВЫЙ выживающий цМем - «Тропы»;
- ФИОЛЕТОВЫЙ анимистический цМем - «Знаки»;
- КРАСНЫЙ импульсивный цМем - «Флаг»;
- СИНИЙ целенаправленный цМем - «Лозунг»;
- ОРАНЖЕВЫЙ достижеческий цМем - «Вспышки»;
- ЗЕЛЁНЫЙ коммуникационный цМем - «Варежки»*;
- ЖЁЛТЫЙ интегрирующий цМем - «Потоки»;
- БИРЮЗОВЫЙ холистический цМем - «Холоны».

Ниже приведена карта возникновения различных этапов.

КОНТРОЛЬ ВНУТРИ

КОНТРОЛЬ СНАРУЖИ

Последовательность первопорядковых цМемов

БЕЖЕВЫЙ и (УЖ¹)

БЕЖЕВЫЙ/фиолетовый
бежевый/ФИОЛЕТОВЫЙ

ФИОЛЕТОВЫЙ и (УЖ²)

ФИОЛЕТОВЫЙ/красный
фиолетовый/КРАСНЫЙ

КРАСНЫЙ и (УЖ³)

КРАСНЫЙ/синий
красный/СИНИЙ

СИНИЙ и (УЖ⁴)

СИНИЙ/оранжевый
синий/ОРАНЖЕВЫЙ

ОРАНЖЕВЫЙ и (УЖ⁵)

ОРАНЖЕВЫЙ/зеленый
оранжевый/ЗЕЛЕНЫЙ

ЗЕЛЕНЫЙ и (УЖ⁶)

ЗЕЛЕНЫЙ/жёлтый
зеленый/ЖЁЛТЫЙ

Последовательность второпорядковых цМемов

ЖЁЛТЫЙ и (УЖ⁷)

ЖЁЛТЫЙ/бирюзовый
жёлтый/БИРЮЗОВЫЙ

БИРЮЗОВЫЙ и (УЖ⁸)

БИРЮЗОВЫЙ/коралловый?

* В оригинале Fuzzies (англ.) - пушистый, кудрявый, неясный, туманный.

БЕЖЕВЫЙ в выживании / чутъё инстинктивный цМем

- Автоматический, аутический, рефлексивный.
- Сфокусирован на удовлетворении биологических потребностей человека.
- Управляется глубинными программами мозга, инстинктами и генетикой.
- Незначительная степень восприятия себя как отдельного существа (недифференцированный).
- Живёт, пользуясь плодами земли, как другие животные.
- Минимальное влияние или контроль над окружающей средой.

В основе **БЕЖЕВОГО - выживания:**

«Моё существование сконцентрировано на выживании. Энергия направлена на то, чтобы оставаться в живых и удовлетворить потребности, связанные с моим физическим состоянием, поэтому я не голоден и не хочу пить. Я должен воспроизводить себе подобных, поэтому я удовлетворяю свои сексуальные желания по мере их возникновения. Я не знаю, что вы называете словом будущее, планированием, накоплением на чёрный день или понятием себя самого. Моё тело говорит мне, что делать, и я нахожусь под властью чувств, говорящих с моим мозгом, а не под властью сознательных размышлений».

Пробуждение БЕЖЕВОГО цМема

Большинство людей верят в то, что мы были созданы богом, богиней, или пользуются каким-то другим мифом о происхождении человека. Некоторые считают, что в наших клетках содержатся некие прометеевые гены, которые, вне зависимости от источника своего происхождения, представляют собой билет, дающий нам право путешествовать по спирали. Другие всё же предполагают, что мы появились вследствие воздействия

космических сил, естественного отбора и хладнокровной теории Дарвина. В какой бы вариант Начала вы ни верили, природа человека не была и не является определённой раз и навсегда.

И хотя никто не может чётко определить, где именно пролегает грань нашей трансформации, результаты археологических исследований и анализ ДНК однозначно показывают, что произошли значительные изменения. Наш вид отделился от предков-гоминидов (и более близких наших родственников - неандертальцев) и постепенно стал тем, кем является сейчас. Незначительные (менее 1%) различия в генах человека и шимпанзе объясняют, почему человечество может развить новые цМемы, а обезьяны, киты и дельфины - нет. В любом случае - будь то божий промысел, эволюционный процесс, падение кометы или что-то другое - это различие представляет собой стимул для придания человечеству динамического развития.

Основа **БЕЖЕВОГО**

- Выживание на самом базовом уровне.
- Удовлетворение физиологических потребностей.
- Создание групп для защиты и поддержки.
- Существование в виде биологической единицы.
- Жизнь в настоящий момент.

БЕЖЕВЫЙ представляет собой, по сути, автоматическое состояние. Оно приводится в действие важнейшими физиологическими потребностями, доминирующими на уровне УЖ¹ и заставляющими нас действовать базовые врождённые механизмы, направленные на выживание. При активной работе лишь этого цМема, существо можно назвать человеком, но вряд ли можно считать личностью. Если не были задействованы функции мозга более высокого порядка, такое состояние лишь немногим отличается от растительного. Если же хотя бы раз включалось более комплексное мышление, то физическое заболевание, несчастный случай или психологическая травма могут перекрыть доступ к этому мышлению, при этом являясь причиной того, что **БЕЖЕВЫЙ** вступает в полную силу. Регрессивное состояние может быть времененным или постоянным.

Десятки тысяч лет назад **БЕЖЕВЫЙ** казался самым современным цМемом. В нём выражалось преимущество наших предков над гориллами и мамонтами. Теперь же, по словам Грейвза, это «мир физического младенчества, возможно, мир наиболее простой примитивной культуры собирателей пищи, мир серьёзного старческого слабоумия, мир людей, болезненно регрессировавших после ужасов войны, мир тех, кто остался в живых благодаря состраданию или вине своих товарищей». Ясно, что теперь подобное **БЕЖЕВОЕ** мышление современным не назовёшь.

ТРОПЫ: основные человеческие потребности

БЕЖЕВЫЙ связан с удовлетворением основных биологических потребностей - в пище (чтобы не чувствовать голод), воде (чтобы не чувствовать жажду), контроле температуры (чтобы не чувствовать сильный жар или сильный холод), сексе (для создания себе подобных) и, в некоторой степени, безопасности (чтобы не быть съеденным львом или растоптаным буйволом).

В рамках этой зоны «нормальное» поведение определяется глубинными инстинктами мозга, требующими от функций мозга мыслительной деятельности высшего порядка в крайне незначительной степени. Большинство действий производится рефлекторно, а не вследствие логики или воли.

Именно по этой причине родители должны держать ядовитые вещества вне досягаемости маленьких детей («Я чувствую жажду» = я пью всё, что мокрое; «я чувствую голод» = я пытаюсь съесть всё, до чего могу дотянуться). В этой связи нет смысла много говорить о том, сколько пользы приносят подгузники.

БЕЖЕВОЕ мышление преобладает в младенчестве. Если этот цМем возобновляется впоследствии, к примеру, из-за болезни Альцгеймера, немощному пожилому человеку становится необходима помощь в питании и соблюдении личной гигиены, так как даже основы УЖ¹ могут оказаться для него чересчур сложными для исполнения.

Такое мышление возобновляется вследствие некоторых психических заболеваний и может проявляться ситуативно. Безудержные студенческие вечеринки могут опустить вас на **БЕЖЕВЫЙ** уровень, заставить отбросить социальные тонкости и вторгнуться в соседский сад, когда ваш мочевой пузырь требует опорожнения, а фарфоровые удобства оккупированы перепившими в процессе вечеринки подружками.

В **БЕЖЕВОЙ** зоне существует крайне мало эмоций. У человека попросту нет достаточных запасов энергии, чтобы испытывать гнев или страх, ненависть или ревность; практически все ресурсы тратятся на то, чтобы каждый день оставаться в живых. Этот цМем является, по сути, аморальным: «...поведение напоминает больше импринтного* утёнка, а не поведение независимого человеческого существа», - сказал о нём Грейвз.

Индивидуум не имеет чётко выраженного осознания себя, потому что для него понятия «я», «ты» или даже «оно» неразличимы между собой. Осознание времени или пространства за границами «прямо здесь и прямо сейчас» очень невелико.

* Импринтинг представляет собой процесс, в ходе которого новорожденные утят в первые два дня жизни вырабатывают особую связь с матерью, причём в роли матери может выступать любой движущийся объект, живой или неживой.

В книге «Восхождение из Эдема» (*Up from Eden*) (Anchor Press, New York, 1981) Кен Уилбер определяет БЕЖЕВЫЙ этап как первое звено так называемой Цепи сущего. Он отмечает:

«Изначальный человек, другими словами, начал свою карьеру, будучи погруженным в подсознательные сферы природы и тела, растительности и животных, и поначалу ощущал себя неотделимым от мира, который только что эволюционировал к этой точке».

Мы хотели бы подчеркнуть, что БЕЖЕВЫЙ не определяет человека как глупого или обладающего значимыми недостатками. Речь здесь идёт о человеке, для которого крайне актуальны проблемы уровня УЖ¹. Это - стартовая точка для всех нас, а многие завершают жизненный путь в той же БЕЖЕВОЙ зоне. Как это ни трагично, но отсутствие стимуляции или недоедание может оставить БЕЖЕВУЮ зону диспропорционально сильной и значительно ограничить доступ к более комплексному мышлению для миллионов молодых людей. Эта ловушка может доставить в двадцать первом веке столько же неприятностей, как глобальные войны в веке двадцатом.

ТРОПЫ: *навыки выживания* БЕЖЕВОЕ сознание

БЕЖЕВОЕ сознание возникло вследствие необходимости выживания в саванне, тропическом лесу, тундре или буше. Даже в наши дни карманы людей, наполовину живущих в «каменном веке» и в значительной степени зависящих (по стандартам двадцатого века) от БЕЖЕВОГО сознания, пополняются порою за счёт искателей приключений и торговцев - и в Южной Америке, и в африканском буше и на островах Тихого Океана.

Открывая для себя такие БЕЖЕВЫЕ группы (хотя вопрос о том, кто кого «открывает» и кому от этого становится лучше, остаётся открытым), первый мир ошибается в двух направлениях. Либо мы слишком высокомерно отклоняем БЕЖЕВЫЙ образ жизни как примитивный, отсталый и нуждающийся в просвещении, либо мы слишком романтизуем предков этих аборигенов, считая их более благородными, чем сегодняшние люди. Обе точки зрения служили на пользу, скорее, цМемам не исследуемых, а исследователей, подкрепляя националистические суждения колониальных администраторов и низводя целые цивилизации до статуса музейных диковинок.

Однако, говоря несколько слов в поддержку мифа о благородных дикарях, нам действительно кажется, что здоровая БЕЖЕВАЯ система близка к природе и способна получить доступ к чувствам, которые многие из нас утратили и не смогут заново открыть, пока (а) у нас не возникнет конфликта с УЖ и (б) у нас в спирали не появится гибкость, достаточная для отката

назад, к конгруэнтности. И хотя современная наука этого не понимает, БЕЖЕВЫЙ цМем, по всей видимости, обладает определённой интуицией относительно надвигающихся событий (возможно, имея более широкий доступ к измерению «Время») и обладает уникальной пространственной осведомлённостью. Некоторые люди, находившиеся в состоянии клинической смерти, впоследствии рассказывали о том, как видели работу команды хирургов. Возможно, что видение со стороны, извне тела является частью глубинного набора навыков выживания, присущего нашему мозгу, и скрытого за несколько тысяч лет под пластом рационального мышления?

После пары недель, проведённых в лесу, опытные путешественники (и бывалые солдаты) рассказывали о том, насколько у них усилились слух и обоняние. Возможно, существует некая латентная способность БЕЖЕВОЙ мыслительной системы, которая позволяет людям конкурировать с другими животными с помощью животных методов в одних и тех же УЖ¹. Не исключено, что когда-нибудь мы получим доступ к генетической памяти и другим чувствам, убрав «беспорядок», связанный с деятельностью высших функций мозга и выражющийся в чувствах стыда, рационального поведения, вины и способности к стратегическому планированию. Люди, занимающиеся йогой и медитацией, утверждают, что им уже сейчас удается контролировать внимание и не отвлекаться на межцМемный шум.

Если вы получите доступ к своему БЕЖЕВОМУ, вы сможете думать как форель, видеть как олень и жить плодами Земли. Возможно, на этом уровне расположены архетипы Юнга (бедные змея и паук!), а также некоторые из проявлений, которые неожиданно выходят на поверхность из самых наших глубин, - отвращение к запаху гниющей плоти или сексуальное возбуждение при вдыхании феромонов ценой около \$100 за унцию. На этом уровне у вас есть «глаза на затылке», и поэтому вы знаете, что за вами сзади из пикапа наблюдает какой-то странный мужчина; и вы слышите тихие голоса, которые вытаскивают нас из опасности, если мы к ним прислушиваемся.

Под воздействием БЕЖЕВОГО мышления люди образуют группы (но ещё не организации), являющиеся всего лишь следующим шагом по сравнению со стадом. Целями, пусть и не выраженными в явном виде, являются обеспечение выживания и продолжения рода. Члены группы, по всей видимости, обладают голограммическим чувством места и друг друга, подобно стаду слонов или китов, или стае гусей. Члены группы могут общаться между собой на частотах, которые «цивилизованные» люди отключили много лун тому назад. Выброс эндорфина, который часто облегчает последние часы жизни смертельно больных людей, может являться остаточной БЕЖЕВОЙ адаптацией, позволяющей раненому обрести покой и позволить группе двигаться дальше, что часто бывает необходимым в суровых условиях УЖ¹.

В наши дни примеры БЕЖЕВОГО часто можно заметить в яслях и детских садах, среди психически больных людей, живущих на улицах или находящихся в стационаре. Иногда происходит всплеск БЕЖЕВОГО у людей, испытывающих психологические перегрузки. Экстремальные проявления стрессов - нервные срывы, глубокая скорбь, катастрофы, подобные руандийской, или даже попытка жить в Сараево под обстрелом - могут вызывать у некоторых людей регресс в сторону БЕЖЕВОГО.

За исключением новорождённых детей, которые быстро проходят через БЕЖЕВУЮ зону, или людей с повреждениями мозга, кто может быть в ней заблокирован, тот БЕЖЕВЫЙ, который мы наблюдаем в настоящее время, - это чаще обратный поток, регрессионный цМем. На самом деле, многие из кажущихся проявлений БЕЖЕВОГО - бездомные с дисфункциями, жертвы военных действий или голода, крайней нищеты или лишений - являются отклонениями более комплексных цМемов, действующих в обществе и забирающих энергию и ресурсы себе, оставляя другие цМемы ни с чем.

И хотя Грейвз достаточно критично относился к попыткам эксплуатационного КРАСНОГО и самоуправного СИНЕГО сохранять крупные блоки БЕЖЕВОГО в составе населения, он верил в то, что «главным виновником» развития негативного, нездорового БЕЖЕВОГО является ОРАНЖЕВЫЙ цМем. Грейвз говорил:

«С высот своего благородного положения, связанного с относительным житейским успехом и профессиональным превосходством, он смотрит вниз, презрительно осуждая человека на первом [БЕЖЕВОМ] уровне. «Если бы он был хоть немного смышлён, то взял бы себя в руки и выбрался бы из этого состояния, - говорит материалистический [ОРАНЖЕВЫЙ] человек с надменным снисхождением, - Я сделал это. Посмотрите на меня. Я сделал всё это сам. Если бы у него в голове было хоть что-нибудь, он тоже смог бы это сделать»».

И только если есть какая-либо выгода - экономическая, политическая или псевдодуховная, - ОРАНЖЕВЫЕ начинают заниматься дилеммами БЕЖЕВЫХ. В целом, общества первого мира (ОРАНЖЕВЫЙ) и второго мира (СИНИЙ/оранжевый) предпочитают прятать проблемы БЕЖЕВОГО мира, убирать их с глаз долой, и, по возможности, из сердца вой, вместо того чтобы противостоять его трудностям и лишениям.

До тех пор пока телевизионные репортёры не начинают передавать прямые репортажи, а социальные активисты не начинают скандалить, сильные мира сего относительно мало делают, так как БЕЖЕВЫЙ практически за пределами их радаров, а следовательно, его можно легко игнорировать. Именно поэтому помочь пришла в Руанду чуть позже, чем это требовалось для тысяч детей.

ТРОПЫ: взаимодействие с БЕЖЕВЫМ цМемом

Вне зависимости от того, является ли БЕЖЕВЫЙ постоянным или временным явлением, обращаться с ним нужно заботливо и с нежностью. Часто люди, находящиеся в этой зоне, не могут даже попросить о помощи; её должны оказать другие люди по своей инициативе. Когда происходит трагедия, уносящая большое количество жизней, выжившие и их близкие хотя бы временно регрессируют в БЕЖЕВОЕ состояние.

Их основные потребности вначале должны удовлетворяться группой - например, такой как American Airlines Care Teams*, - это позволит им стабилизовать своё состояние. Затем может быть смоделирован постепенный процесс, позволяющий понемногу, через проживание разных стадий горя, вывести их из травматического состояния на уровень выше - назад к функциональному состоянию.

Если БЕЖЕВОЕ состояние проявляется в значительной степени и в течение долгого периода времени, необходимо задействовать специальный попечительский надзор. Медикаменты и пищу необходимо доставлять, а не просто предлагать.

Так как БЕЖЕВЫЙ не содержит концепций здоровья или благосостояния, а лишь понятия боли или комфорта, за находящимися в этом состоянии людьми необходим надзор - особенно в случаях, когда окружающий их мир более сложен, чем УЖ'.

Не ждите понимания временных интервалов или того, что человек будет откладывать сбережения на будущее или шагать далеко вперёд от настоящего. Письменные распоряжения бесполезны, а устные распоряжения должны быть простыми и регулярно повторяться, потому что способность обработки символьных значений скучна.

По мере улучшения технологий поддержания жизнеспособности в людях и растущей по экспоненте кривой затрат на лечение, мы будем сталкиваться со всё большим количеством этических вопросов, связанных с БЕЖЕВЫМ. Вследствие того, что мы периодически наблюдаем ужасающие сцены голодающих детей, будь то в Африке или на Балканах, мы своими глазами можем видеть падение в БЕЖЕВЫЙ ад.

Почему мы, «развитые» существа, позволяем такому случаться? Ответ на этот вопрос лежит в более важных вопросах: какую долю наших ресурсов мы готовы потратить на людей, находящихся в регрессионном потоке? какую ценность современные люди вкладывают в осмысление БЕЖЕВОГО цМема? и кто решает, когда нужно вмешаться в бесчувственную сторону спирали?

* Специальное подразделение в составе компании American Airlines, состоящее из более чем 1000 добровольцев, оказывающих содействие пассажирам и членам экипажа в различных (в том числе и критических) ситуациях.

БЕЖЕВЫЙ/фиолетовый: фаза выхода

- Человеческому существованию в рамках неформальных групп серьёзно угрожает конкуренция за пищевые ресурсы, территорию или партнёров для продолжения рода.
- После того как удовлетворяются основные жизненные потребности на уровне УЖ¹, в мозге формируются новые связи, создающие чёткое ознаменование «я», «меня», «себя» как существующих отдельно от других людей, растений, или животных.
- Некоторое время уходит на обдумывание, почему происходят те или иные вещи. Непосредственные наблюдения позволяют выстроить причинно-следственные связи. (Всё остальное приписывается «магии».)

Когда мы покидаем БЕЖЕВЫЙ мир младенчества и психических расстройств, возникает УЖ². Вместе с ним возникает понимание опасности (угрозы со стороны природы и других людей), человек начинает отделять себя от других и ощущать силу во внушительном и пугающем внешнем мире. Так как сила ассоциируется с численностью, больше внимания начинает уделяться постоянным отношениям, родству и эмоциональным связям. По мере того как мозг развивается и усложняется, генетические процессы, инстинкты, формирующиеся в глубинах мозга, дополняются деятельностью неокортекса*. События настоящего начинают связываться с событиями прошлого, а действия - с последствиями. Недавно обнаруженные чувства приводят к формированию привязанности к людям и объектам. Материальные следы этого второго великого пробуждения можно встретить в костяных тотемах или камнях плодородия, оставленных первобытными людьми. Это напоминает нас, когда мы - более «продвинутые» люди - храним на чердаке наши любимые игрушки и мишек Тедди или букетик с давно прошедшего выпускного вечера. УЖ² перемещает нас в новый мир, в котором правят волшебство, единение и тайны ФИОЛЕТОВОЙ любви.

* Neocortex (*лат.*) - новая кора. Новые области коры головного мозга, которые у низших млекопитающих только намечены, а у человека составляют основную часть коры. Новая кора располагается в верхнем слое полушарий мозга, имеет толщину 2-4 миллиметра и отвечает за высшие нервные функции - сенсорное восприятие, выполнение моторных команд, пространственную ориентацию, осознанное мышление и, у людей, речь.

ФИОЛЕТОВЫЙ *духи предков* клановый цМем

- Подчиняйтесь желаниям мистических духов.
- Демонстрируйте верность старшим, клану и традициям.
- Сохраняйте священные места, объекты и ритуалы.
- Объединяйтесь для выживания и обретения безопасности.
- Жизнь в зачарованной магической деревне.
- Поиск гармонии с силами природы.

В основе ФИОЛЕТОВОГО -условия жизни²:

«Мы ищем безопасность и защиту для нашего вида через веру в узы крови, обширные семейные связи и магические силы, проникающие в мир духов. Мы чествуем пути наших предков как священные, как будто они даже присутствуют рядом с нами. Наш путь наполнен сезонными ритуалами, обрядами инициации, традиционной музыкой и танцами. С помощью различных церемоний мы пытаемся жить в гармонии с природой и её правилами».

От инстинктов и биологии к сознательному мышлению

Человеческая природа развивается, чередуя стремительный мощный рост и периоды обобщения. Каждый переходный период представляет собой динамическую напряжённость между более сложным сияющим цМемом и предшествующим цМемом, блекнущим и теряющим влияние. По окончании этого трудного превращения (если оно заканчивается) происходит

стабилизация новой расстановки цМемов, соответствующей новым жизненным условиям. ФИОЛЕТОВЫЙ цМем впервые пробудился, когда успешное БЕЖЕВОЕ существование позволило любопытничать относительно большого мира «где-то там» и осознать все присущие этому миру угрозы для безопасности и защищённости. Хотя стадное существование в рамках БЕЖЕВОГО отвечает биологическим требованиям, оно не учитывает социальные потребности, возникающие в УЖ² по мере того, как на сцене появляются всё новые люди.

ФИОЛЕТОВЫЙ является матерью общественного/коллективного цМема и первенствует в общении с силами, находящимися вне человека. Он прокладывает дорогу к формированию семей (необходимых для организации близких отношений), а затем способствует формированию кланов и племён, чтобы регулировать жизнь семей. Связующими элементами являются близость и родство. Неудача в попытке закрепить эти узы в раннем детстве может оставить пустоту, которая в последующей жизни заполнится уличными бандами, культурами и недолговечными браками.

Когда ФИОЛЕТОВЫЙ разум задаётся вопросом о причинах событий, то находит ответ в невидимых природных силах и действиях могущественных духов. В то время как БЕЖЕВЫЙ не осмысливает причины, эта способность активируется ФИОЛЕТОВЫМ. Возможно, в рамках общего исторического контекста:

- плохо связанные сообщества собирателей стали чрезмерно эксплуатировать имеющиеся ресурсы, осознали необходимость перемещения на более зелёные пастбища, а по мере переселения становились более организованными;
- или
- мигрирующие группы рано или поздно сталкивались с «другими», возникла необходимость в правилах межличностного общения и социальной структуре для поддержания гармонии. (От 10 до 12 участников представляется примерно правильным числом для зоны контроля ФИОЛЕТОВОГО.)

Успех семей, клана и племён в организации людей и повышении шансов на выживание освободил энергию для занятий мыслительными процессами - мифологией, искусством, сказаниями, спортом, церемониалом и ритуалами. Развивающаяся культура выдвинула бльшие требования к неврологическим способностям, необходимым для того, чтобы анализировать, понимать, сохранять коллективную память и даже планировать будущее. Возник набор динамических, пусть и сравнительно простых, представлений о мире, сформировались первые представления о вселенной и модели реальности. Богатое воображение ФИОЛЕТОВОГО видело существ в звёздном небе, животных на стенах пещер и фей в заколдованных лесах.

Бежевый/ФИОЛЕТОВЫЙ: фаза входа

УЖ² требовали возникновения внутренних механизмов, призванных связать события в причинно-следственные связи. К примеру, корова умирает в полнолуние. Это означает, что степень полноты Луны влияет на смертность коров. Подобный опыт становился суеверием, передавался в сказаниях и даже устанавливался как закон. Истоки многих истин затеряны в туманных глубинах прошлого.

Ранние корни анимизма зарыты в бежевом/ФИОЛЕТОВОМ интересе к природным феноменам: рекам, горам, солнцу, небу и огню. После небольшой адаптации эти силы сделались портативными в символах плодородия, тотемах, амулетах, реликвиях, талисманах и индейских сумках с талисманами. В этой зоне у человека не возникает ощущения способности контролировать природу. Он способен лишь успокаивать живущих вокруг него духов в надежде на избежание вреда и достижение гармонии.

«Привиденья, вампиры, длинноногие зверюги», населявшие древний мир, прокравшись задолго до греческой мифологии, проползли через произведения Шекспира, для того чтобы отхватить кусочек от Стивена Кинга. Сказки братьев Гrimm и «Сказки матушки Гусыни» обращаются к тем страхам, когда БЕЖЕВЫЙ уступает место ФИОЛЕТОВОМУ и далее. В наши дни их роль выполняет «Улица Сезам» и динозавр Барни. Они также отражают то поистине детское удивление, которое привносит этот цМем в наш пресыщенный мир.

Взлёт бежевого/ФИОЛЕТОВОГО олицетворяет собой окончание периода младенчества и начало периода детства. Ребёнок начинает осознавать, что определённое поведение позволяет ему получать пищу и ласку. Возникает символическое мышление, вслед за которым вскоре появляются слова «мама», «папа» и «баба». Тело и его функции вызывают интерес, так как бежевое/ФИОЛЕТОВОЕ мышление всё ещё остаётся органичным и непосредственным.

Если условия жизни взрослых людей приводят к регрессу в эту зону вследствие болезни, то цвет цМема теплеет в соответствии с этим - ванная и куриный бульон становятся более важными, чем бизнес, политика или мешковатая больничная одежда.

Дети, развивающиеся в бежевой/ФИОЛЕТОВОЙ зоне, становятся зависимыми от окружающих объектов: защищающее одеяло, резиновый утёнок, горшок или Винни-Пух (которого впоследствии будут учить КРАСНОЙ покорности и который будет учиться различиям между правильным и неправильным по мере развития СИНЕГО). В середине первого года жизни дети начинают понимать, что люди (и животные) являются разумными существами, а не просто объектами. Это именно та ступень

развития, которую, к великому сожалению, пропускают многие молодые преступники (и серийные убийцы!).

ФИОЛЕТОВЫЙ: никовая фаза

Хотя мы познаём ФИОЛЕТОВОЕ мышление в разных формах практически каждый день, достаточно сложно представить себе, как выглядели первые формы его проявления десятки тысяч лет назад. Эдвард Харрисон так описывает этот магический мир:

«Это была трепещущая вселенная, пробуждавшаяся каждый день духом Солнца и печалившаяся каждый вечер, когда пробуждался дух Луны. Вселенная костров, светящихся подобно звёздам на небосклоне; разноцветных духов неба, проявляющихся себя в радугах, закатах солнца и северном сиянии; могучих духов Земли, рождающихся в её глубинах и извергающихся из вулканов; крылатого крошечного народа, живущего в тайных убежищах и забирающего к себе потерянных детей. Волшебная вселенная, в которой повсюду слышны голоса нерождённых и умерших. Невозможно описать словами или даже представить себе безграничную яркость её образов» (*Masks of the Universe*, Collier Books, 1985, стр. 22-23).

ЗНАКИ: мышление ФИОЛЕТОВОГО является АНИМИСТИЧЕСКИМ, ШАМАНСКИМ И МИСТИЧЕСКИМ

ФИОЛЕТОВЫЙ цМем тесно связан со склонностью правого полушария к повышенному уровню интуиции, к эмоциональной привязанности к местам и вещам, и к мистификации восприятием причинно-следственных связей. Мысленный взор занят сверхъестественной силой, тотемизмом, фетишами, заговорами, шаманством, колдовством, порчами, плодовитостью, суевериями и мифами о происхождении людского рода. Люди вертятся, зачастую гонимые страхом, в кotle примет и заклинаний. Яркая коллекция мифов, легенд и притч бурно расцветает в ФИОЛЕТОВОМ, причём настолько, что размывается граница между реальностью и фантазией. Подобно тому как дети часто не могут отличить правду от вымысла, организации, находящиеся в ФИОЛЕТОВОЙ зоне, путают сказки и научные факты.

Этот цМем прославляет способности, связанные с предугадыванием желаний духов, а также навыки в охоте, поиске источников воды или сборе лекарственных растений. Аналогично, особым уважением начинают пользоваться люди с выраженными способностями читать эмоциональные нюансы в поведении других и тонко выстраивать отношения - такие люди

играют основную роль в поддержании гармоничного существования, критически важного для выживания группы.

По своей сути, ФИОЛЕТОВЫЙ является дописьменным. Письменность требует линейного и структурированного мышления, более присущего СИНЕЙ области. Однако зачастую ФИОЛЕТОВЫЙ богат на легенды, песни, изображения, тайцы, другие объекты искусства и тщательно вырабатывает обычай, передаваемые от одного поколения к другому. Книга «Золотая Ветвь»* сэра Джеймса Фрэйзера представляет собой сборник ФИОЛЕТОВЫХ убеждений, мифов и занятий, воспринимаемых глазами англичанина девятнадцатого века, когда мир был гораздо больше. Позднее ФИОЛЕТОВЫЙ вернул к жизни философ Джозеф Кэмпбелл**. От ФИОЛЕТОВОГО зависят корпорация Диснея и её «имаджинерные»*** тематические парки, как, впрочем, и производители мягких игрушек и сувенирные магазины в аэропортах по всему миру.

ФИОЛЕТОВОЕ мышление является дихотомичным. Люди либо здесь, либо не здесь, либо *наши*, либо *чужие*. Умирая, человек может изменить состояние и присоединиться к своим предкам в царстве духов или просто перестанет существовать. Время в большей степени является циклическим (или даже сферическим), а не прямолинейным как большинство из нас его понимает. Это означает, что ФИОЛЕТОВОЕ сознание часто не разделяет различные периоды настоящего, прошлого и будущего. Рассказ о том, когда произошло событие, будет больше относиться к месту и участникам, нежели к часам. Эта связь с содержанием и опытом, а не с точным временем по Гринвичу, часто озадачивает «умудрённых опытом» представителей западной цивилизации, возмущающихся пропущенными встречами или гибкими условиями работы в «примитивных» уголках планеты, где здоровые социальные взаимодействия берут верх над производственными графиками.

ЗНАКИ: КОЛЛЕКТИВНАЯ ПАМЯТЬ *сохраняет маленькие мемы* для ФИОЛЕТОВОГО

ФИОЛЕТОВАЯ коллективная память основана на обширной мудрости, которая часто усиливается, мистифицируется и распространяется среди людей с помощью фольклора. Басни, саги и легенды, вероятно, основаны на реальных событиях. Многие религии обладают одними и теми же

* 12-томный труд, изданный в 1890 году, в котором был систематизирован обширный фактический материал по первобытной магии, табу, религиозным верованиям и обычаям различных народов.

** Джозеф Джон Кэмпбелл - американский исследователь мифологии, наиболее известный благодаря своим трудам по сравнительной мифологии и религиоведению.

*** Игра слов. Объединение «воображение» и «инженерный».

ФИОЛЕТОВЫМИ корнями. Например, во многих из них присутствует упоминание великого потопа (факт которого подтверждается геологическими находками). Некоторые религии сохраняли веками в неприкосненности реликвии и иконы, созданные в их более ФИОЛЕТОВЫЕ времена. Многочисленные церковные праздники совпадают с языческими лунными и солнечными циклами, потому что движущая сила просто перешла от ФИОЛЕТОВОГО к СИНЕМУ.

ЗНАКИ: группа озабочена вопросами своего выживания и благосостояния

Группа, небольшая как индейская народность хопи или огромная как династический Китай, воспринимает себя как «народ». Все «другие» представляют собой чужаков, чудаков, нелюдей или ужасающих заморских дьяволов (это понятие до сих пор используется жителями нью-йоркского Чайна-тауна). Подобное чёткое разделение на «своих» и «чужих» является одновременно и силой и слабостью ФИОЛЕТОВОГО. Сфокусированная вовнутрь энергия решает проблемы безопасности/защищённости, однако она же изолирует ФИОЛЕТОВУЮ группу. Чем сплочённей становится группа, тем сильнее отделяется от других и от их открытых. Иногда это приводит к межклановой или межплеменной войне под флагом «этнической чистки» или «расового насилия», как это было в Боснии или в горах Новой Гвинеи*.

Традиционные пути являются неотъемлемыми от самой сути вещей, а не произвольно выбираемыми. ФИОЛЕТОВЫЙ не может представить себе других путей, и когда навязывается альтернатива, начинается перевалоч. Неспособность адаптироваться к быстро меняющимся условиям жизни привела к закату многих ФИОЛЕТОВЫХ народов, а также полному поглощению обществами, находящимися в других частях спирали, обычно в колониальной СИНЕЙ или промышленной ОРАНЖЕВОЙ зонах.

В наши дни индейцы и афроамериканцы, австралийскиеaborигены и даже монголы пытаются удержать остатки своего ФИОЛЕТОВОГО прошлого, пока не сменилось поколение и не произошло дальнейшее размывание. Япония субсидирует «живые национальные сокровища», признавая тот факт, что ФИОЛЕТОВЫЕ легенды, искусство и история заключены в людях, которые не могут быть перенесены на видеоплёнку. Многие умения исчезают по мере того, как в действие вступает трудолюбивый, но нетерпеливый ОРАНЖЕВЫЙ цМем. Глубокое значение старинных обрядов

* Начиная с 1950-60-х годов, в результате политического противостояния, связанного с объявлением независимости, и массовой депортации папуасского населения в Новую Гвинею погибло, по некоторым оценкам, до 300 000 человек.

затеряно в учебниках; священные сосуды ФИОЛЕТОВОЙ эпохи становятся предметом коллекционирования; некогда тайные ритуалы превращаются в туристическое развлечение по мере затухания ФИОЛЕТОВОГО. Духи неодобрительно смотрят на подобную эксплуатацию и покидают места, за посещение которых начинают брать деньги, или где танцоры, исполняющие церемониальные танцы, ожидают чаевых.

Несмотря на всю свою хрупкость, этот древний и очень могущественный цМем привлекает как хорошее, так и плохое. Во время Второй мировой войны мистические символы и ритуалы были заимствованы из ФИОЛЕТОВОГО уровня и объединили последователей культа «Хайль Гитлер!». Создание арийской мифологии и её централизация вокруг доминирующей личности было глубоко связано с феодальным наследием и страхами, присущими немцам на уровне УЖ², в добавление к доктринальным и экспансионистским устремлениям из других участков спирали.

Из этой ситуации можно извлечь урок: если лидерам удается достичь ФИОЛЕТОВОГО уровня, они получают настолько сильную власть над людьми, что никакие «факты» или даже человеческая порядочность не в силах разорвать эти узы.

ЗНАКИ: *один за всех, все за одного*

Взаимность - это часть ФИОЛЕТОВОГО набора и является ключевым организующим принципом практически каждого племенного общества. Собственность является (в основном) общественной. Это связано с непредсказуемостью окружающего мира: «Если сегодня мне удастся найти пищу, я с радостью поделюсь ею с гобой, потому что завтра может повезти тебе, а не мне». Подобные формы кооперативной взаимозависимости лежат в основе африканского социализма/гуманизма, часто называемого Убунту.

В случае необходимости контроля распределения продуктов это часто происходит под контролем определённого клана (например, клан Антилопы имеет право распределения немногих оставшихся свободными домов в высокогорном городе Акома Пуэбло в штате Нью-Мексико) или по установленным правилам (например, передача дома младшей дочери в семье, чтобы уменьшить распри). Индивидуалисты, склонные к конкуренции, представляют для группы значительную угрозу.

В условиях подобного самопожертвования, сама жизнь человека принадлежит племени. Подобно японским камикадзе времён Второй мировой войны или родителям, пытавшимся укрыть детей своими телами во время извержения вулкана в Помпее, отдельные люди добровольно отдают свои жизни для обеспечения безопасности других и выживания племени в целом. Так как жизни людей внутри группы и вне её имеют разную

ценность, нет ничего удивительного в том, что жертвенность наблюдалась в обществах, где доминировала ФИОЛЕТОВАЯ общественная мораль.

С более коммерческой точки зрения, сильный ФИОЛЕТОВЫЙ делает в некоторой степени трудными выплаты или вознаграждения, так как награда за индивидуальные достижения отделяет хороших работников от всей группы. С другой стороны, то что отбирают у одного члена команды, отбирают у всех, и все должны разделить эмоциональные переживания утраты.

Если один человек теряет лицо, униженной чувствует себя вся группа. Вся семья может быть обязана восстановить честь одного человека, развязав кровную вражду. Стопроцентное участие работников в профсоюзе может привести к повышению общего уровня зарплаты, а не к изменению цМема в сторону индивидуальных поощрений.

Социальные события в ФИОЛЕТОВЫХ группах связаны с церемониями и ритуалами, для того чтобы обеспечить уверенность в непрерывности времени и подчеркнуть связь с предками. Монотонные песнопения и повторяющийся ритм ударных инструментов создают комфорт для ФИОЛЕТОВОГО и приводят коллективное сознание в порядок. Молитвенные мельницы в Тибете, традиционные ритмы, присущие искусству аборигенов, и даже пульсирующие ритмы музыки в стиле рэп или кантри - всё это эхо ФИОЛЕТОВОЙ группы.

Современные церкви благоразумно не спешат отказываться от всего богатства ритуалов и церемоний, присущих данному цМему, так как они служат спирали теми способами, которым не могут служить доктрины и пожелания процветания.

ЗНАКИ: шаман, старейшины и вождь клана

Для того чтобы управляться с ужасающими и необъяснимыми действиями природы, ФИОЛЕТОВЫЕ группы находят людей, чьё видение развито несколько сильнее, чем у остальных. Представляется, что эти люди находятся ближе к царству духов и им легче входить в контакт с силами матери-Природы. Называют ли их шаманами, знахарями, оракулами, чародеями или даже ведьмами, но они становятся контактными лицами между племенем/кланом и другим миром, переводчиками сообщений извне и предсказателями будущего.

Роль шамана часто включает в себя функции целителя или знахаря. Занимаясь толкованием примет, снов и знаков, целители, опирающиеся на ФИОЛЕТОВЫЙ, смешивают зелья, способные отвратить злых духов или приобрести преимущество над врагами (помните о сангоме из главы 2?). Они часто влияют на политическое лидерство и могут обладать такой же или даже большей властью, чем вождь.

Зулусы считают muti - лекарство и магию - совершенно необходимым для жизни. В современных лекарствах содержится гораздо больше muti, чем готовы признать представители западной цивилизации. Эффект плацебо активирует ФИОЛЕТОВУЮ группу, укрепляет системы организма для борьбы с болезнями. Таинственная способность чеснока отпугивать вампиров сочетается со вполне объяснимой способностью чеснока контролировать уровень холестерина.

Если СИНИЙ молит ниспослать здоровье, а ОРАНЖЕВЫЙ работает над машинами, позволяющими воссоздавать человеческие органы, и использует генетически видоизменённые субстанции, имитирующие природу, то ФИОЛЕТОВЫЙ активизирует силы в организме с помощью прикосновений и лекарственных трав. Традиционная китайская медицина и акупунктура отражают ФИОЛЕТОВУЮ зону. Остеопатия и современные холистические методы лечения, хотя и в меньшей степени, пробуют воссоединиться с ФИОЛЕТОВЫМИ силами с целью достижения положительного эффекта. Одной из множества причин беспокойства от исчезновения лесов на планете, является потеря ФИОЛЕТОВЫХ ресурсов, связанных с этими лесами. Природных лекарей становится всё меньше, а их фармакопеи, превращаются в промышленную древесину или выжигаются под сельскохозяйственные угодья.

ФИОЛЕТОВЫЙ основывается на табу и привычках людей для выбора направления деятельности. Некоторые из убеждений, свойственных ФИОЛЕТОВОМУ, тесно связаны с Духом - например, резко отрицательное отношение к кровосмешению. Отказ от употребления свинины в пищу, базирующийся на ФИОЛЕТОВОМ, был кодифицирован иудейским и мусульманским СИНИМ, что вполне разумно с точки зрения людей, не имеющих холодильников или боящихся трихиедлёза. На протяжении многих столетий психические заболевания (лунатизм) вызывали ФИОЛЕТОВЫЕ страхи подобно тому, как в наши дни людей пугает СПИД или слово «рак».

Разум, инстинктивно использующийся в БЕЖЕВОЙ эпохе, становится более продуманным по мере развития ФИОЛЕТОВОГО. Этому цМему соответствуют такие понятия, как хождение во сне, общение с царством духов и путешествия вне тела. Различные формы медитации и религиозных учений фокусируются на этом аспекте, полагая, что за ним кроется дверь к изменённому сознанию. Парapsихологи также пытаются понять эту сторону человеческого разума, а легковерные часто попадают на удочку дорогостоящих звонков различных «Парapsихологических горячих линий».

Помимо шаманов, большим уважением пользуются старейшины за свою мудрость и накопленный опыт. Они воплощают связь с прошлым

и когда-нибудь воссоединяются с почитаемыми предками. Совет старейшин часто является органом принятия решений племени или клана, а вождь выступает в роли председателя совета или оглашает решения. Эта роль часто соответствует обязанностям и привилегиям, определяемым положением в родословной. Несмотря на это, выбор самого стоящего производится путём соглашения между членами племени, и даже тест со стороны духов является возможным критерием. После избрания роль вождя заключается в консультациях с предками и старейшинами, в поисках совета у обладателя магической силы и в толковании воли народа. В ФИОЛЕТОВОМ мире положение вождя не предполагает единовластия. Оно, скорее, состоит в координации мнений, руководстве и контроле над благосостоянием группы. Жизнь вождя принадлежит племени, и он служит клану, а не наоборот.

ЗНАКИ: *духи, духи, духи везде*

В анимистическом, основанном на природе ФИОЛЕТОВОМ повсюду присутствуют духи и души. Благодетельные и злобные силы должны удерживаться в балансе и гармонии. Демонология, изгнание дьявола и борьба с вампирами восседают на ФИОЛЕТОВОМ цМеме. Ведьмовство вызывает одновременно страх и уважение, и люди, обладающие широким ФИОЛЕТОВЫМ шлейфом, отказываются даже обсуждать этот вопрос с «чужаками» или «новичками». Когда правит ФИОЛЕТОВЫЙ, обычными становятся такие понятия, как магические места и личности со сверхспособностями: «дурным глазом» или целительным прикосновением.

ФИОЛЕТОВЫЙ наделяет жизненной силой и преднамеренностью действий природу и её объекты (анимизм). Старый дуб является не только потенциальным источником пиломатериала или эстетического комфорта; он представляет собой дом духов и живого свидетеля бесчисленного количества событий. Чем темнее ФИОЛЕТОВЫЙ, тем больше реликвий и священных земель. Горы населены существами, реки священны, а звёзды присматривают за нами. Старая семейная усадьба где-нибудь на Среднем Западе США обычно омывается ФИОЛЕТОВЫМИ воспоминаниями о рождении детей, женитьбах и смертях. Земля изобилует мечтами предков, страданиями и усеяна кладбищами. Нет ничего удивительного в том, что решение о продаже этой земли агропромышленному конгломерату так мучительно.

Фамильные ценности - бабушкины тарелки или дедушкин тазик для бритья - приложение к ФИОЛЕТОВОМУ. На бортах китайских джонок и сейчас рисуют глаза, Дэви Крокетт* называл свою винтовку «Старуха Бетси», профессиональные игроки в футбол надевают на матч «счастли-

* Легендарный солдат, политик и герой народных легенд, живший в XIX веке. Герой ряда кинокартин.

вую» обувь, а бизнесмены с Тайваня едят мясо тигра (исчезающих видов) для того, чтобы произвести впечатление на друзей и закрепить многомиллиардные сделки за счёт присутствия этих *талисманов* удачи. У игроков в гольф существуют мистические верования относительно своих клюшек, раздражённые руководители компаний разговаривают со своими автомобилями, а слова «корабль» и «самолёт» (в английском языке) относятся к женскому роду, что олицетворяет зависимость от них хрупкой человеческой жизни.

Чуть выше мы упомянули Винни-Пуха. Кто бы осмелился оторвать лапы у милого игрушечного медведя? Только бессовестный человек. Даже сама мысль о подобном ужасающем акте противна нашему ФИОЛЕТОВОМУ. Сломанные куклы попадают в кукольную больницу. Смерть домашнего питомца может быть столь же болезненной, что и потеря родителей, если животное получило ФИОЛЕТОВЫЙ характер. На самом деле, многие люди, находящиеся на следующих этапах спирали, легко возвращаются к ФИОЛЕТОВОЙ зоне, когда говорят с Муркой, Шариком или Кешей.

Религиозные символы, обручальные кольца или амулеты часто содержат ФИОЛЕТОВЫЙ, а их потеря может оказаться травмирующей и пугающей. Расширяя свою веру в преимущественно ФИОЛЕТОВЫХ регионах, католические миссионеры брали с собой в путешествие статуи, кресты, чаши и другие осаждаемые символы веры; сувенирный бизнес в Лурде* по-прежнему процветает. Старая семейная Библия содержит едва ли не столько же ФИОЛЕТОВОГО, сколько СИНЕГО.

Пластиковая фигурка Иисуса в салоне автомобиля, королевские костюмы на Марди-Гра**, кроличья лапка***, стук по дереву и соль, бросаемая через плечо, - всё это мистицизм ФИОЛЕТОВОГО. Колокол Свободы****, Британская корона и город Иерусалим содержат в себе значительный элемент ФИОЛЕТОВОГО. Хеллоуин и День мёртвых***** ежегодно оживляют этот цМем.

Фотография ребёнка, которую мы носим в медальоне рядом с сердцем, фотографии внуков, хранимые в бумажнике, и сувениры, украшающие столы в офисах, - всё это элементы ФИОЛЕТОВОЙ атрибутики. Пожарные

* Один из наиболее популярных в Европе центров паломничества среди католиков (ежегодно его посещают более 70 тысяч человек).

** Mardi gras (*фр.*), буквально - «жирный вторник», вторник на Масленой неделе, последний день перед Пепельной средой и началом католического Великого поста. Одни из самых известных карнавалов, посвященных Марди-Гра, проводятся в Рио-де-Жанейро, Сиднее и Новом Орлеане.

*** Древний амулет, изначально приписывавшийся кельтам, а затем использовавшийся индейцами и североамериканскими неграми.

**** Liberty Bell - колокол, расположенный в Филадельфии, Пенсильвания. Один из важнейших символов войны за независимость США.

***** Day of the Dead (Dia de los Muertos) - день поминовения, отмечаемый 2 ноября в Мексике и других странах Латинской Америки.

благоразумно спасают сначала семейные фотоальбомы, а уж затем беспокоятся о стереосистемах или цветных телевизорах. Никакая страховка не сможет возместить утраченные ФИОЛЕТОВЫЕ объекты и воспоминания, которые они символизируют.

Он присутствует во множестве суеверий, которые мы спокойно обходим: мы дважды думаем о чёрной кошке на пути или вежливо говорим «Будь здоров!» чихнувшему человеку, чтобы сохранить душу неповреждённой и держать демонов на расстоянии. Даже журнал *Sports Illustrated* время от времени пишет о сглазе; в Пенсильвании отлично продаются хекс-знаки*. Порт-о-Пренс и Новый Орлеан изобилуют колдовскими сандбоями. В горе Пинатубо до сих пор живут боги вулкана; богиня огня по имени Пеле регулярно испепеляет ОРАНЖЕВУЮ недвижимость на Гавайских островах; за духами горы Фудзи охотятся и сейсмологи, и синтоистские священники.

ЗНАКИ: *в сложные времена мы обращаемся к матери*

Поскольку все эти системы находятся внутри людей, своего рода ФИОЛЕТОВАЯ дымка может окутывать многие наши мысли и стереотипы поведения. И хотя многие представители первого мира полагают, что лишь в незначительной степени затронуты этим цМемом, он достаточно быстро возобновляется, когда наши условия жизни становятся неприятно ФИОЛЕТОВЫМИ - сильный страх, стресс, угроза болезни, дети в опасности - или приятно ФИОЛЕТОВЫМИ - дети празднуют различные жизненные этапы, мы влюбляемся (снова), или просто слышим «нашу» песню.

Некоторые из наиболее глубоких ФИОЛЕТОВЫХ аспектов связаны с родительской привязанностью и нуклеарной семьёй**. Они являются важнейшим ингредиентом здоровой личности, и именно их иногда не замечают вечно занятые, пробивные дельцы. Если дети перескакивают через этап черезсчур быстро, то их спираль, которая растёт вверх, строится на достаточно шаткой основе. Любовь имеет много форм, однако одна из самых прочных, насыщенных и безусловных находится в поле действия ФИОЛЕТОВОГО цМема. Эту любовь сложнее всего выразить словами.

ЗНАКИ: *карта - это территория*

Слово - это вещь; карта становится территорией. Некоторые слова могут быть настолько священными, что их нельзя произносить, кроме как в особых местах - например, только мужчинами и только в «кива»

* Hex signs - традиционные пенисильванские знаки (голландского и немецкого происхождения) представляющие собой разнообразные рисунки, вписанные в круг, своего рода «рисованная молитва».

** Семья, состоящая только из родителей или родителей и детей. Противопоставляется расширенной семье, состоящей из нескольких пар или нескольких поколений взрослых людей.

(ритуальных помещениях индейцев). О каких-то действиях нельзя говорить, из-за заключённой в них силы, а их описание вызывает силы добра или зла. «Не говори об этом, ибо это может стать реальностью. Постучи по дереву. Абракадабра».

Соединённые штаты на удивление ФИОЛЕТОВЫЕ по отношению к американскому флагу. Многие патриоты готовы умереть за кусок ткани, и это факт, а осквернение флага карается гораздо более сурово, чем в большинстве других стран мира. Возможно, сравнительная молодость культуры, находящейся под сильным европейским влиянием, и делает этот символ демократии особенно важным.

ФИОЛЕТОВОЕ искусство опирается на двухмерность и символическое искажение. Неоднократно подчёркиваются плодовитость, а также увеличенные размеры гениталий и груди. Многие произведения искусства представляют собой изображения богов или жертвоприношения духам. Современное «садовое искусство», будь то статуя китайского Будды или садовый гном, обладают ФИОЛЕТОВЫМИ оттенками. Постоянные посетители китайских ресторанов после обеда часто глядят живот статуэтке Будды или едят печенье с предсказанием.

Когда ФИОЛЕТОВЫЙ в силе, люди оставляют метки территории или опасностей для таких же, как они. Бродяги едва заметно помечали знаками дома людей, склонных давать подаяния, - «метка». Цыганские знаки, граффити уличных банд и наклейки на бамперах машин бабушек и дедушек свидетельствуют об активности этого цМема. Эти символы с лёгкостью упускаются посторонними, которых незнание ФИОЛЕТОВЫХ кодов делает уязвимыми по отношению к людям, входящим в группу. Чужаки тем самым подвергаются риску, такая неосведомлённость чревата непредсказуемыми результатами. Уникальный неписанный язык ирландских путешественников* до сих пор защищает эти уменьшающиеся в численности группы похожих на цыган торговцев и жестянщиков от нежелательного вторжения извне. Галстуки с эмблемой престижного студенческого общества или выбранный уличной бандой цвет обувных шнурков - всё это является вполне осозаемым, хотя и неявным знаком принадлежности к ФИОЛЕТОВОЙ структуре.

ЗНАКИ: *пол, секс и родство*

Социальная жизнь формируется небольшими сплочёнными группами с тесными родственными связями. Задачи распределяются в зависимости от пола и возраста и назначаются небольшим подгруппам - мужчинам (работа) и женщинам (дом). В условиях активного ФИОЛЕТОВОГО

* Самоназвание «пэйви», также называются ирландскими цыганами. Этническое происхождение остается неясным. Пример образа жизни пэйви приведен в фильме «Большой куш» (Snatch).

маленькие мальчики и девочки играют отдельно друг от друга. У взрослых имеются секретные рукопожатия, символические цвета и костюмы, обряды инициации, церемонии для ухаживания. В случае возникновения конфликта с другими племенами, он более походит на ритуализированное шоу в соответствии с протоколом и традицией «counting coup»*, нежели на кровавую мясорубку новейших боевых механизмов. •

Женское «время луны» (которое стало СИНИМ «проклятьем») и присущее ФИОЛЕТОВОМУ стремление защитить мать-прародительницу для выживания всего племени до сих пор исподволь влияет на принятие решений об участии женщин в боевых действиях. Вне зависимости от того, является ли общество патриархальным или матриархальным, в нём присутствует гендерное разделение труда и социальных ролей. ФИОЛЕТОВОЕ подводное течение до сих пор замедляет гендерное равенство во многих сферах бизнеса, где объединения мужчин и/или женщин терпят друг друга.

Секс в ФИОЛЕТОВОЙ зоне не является ни КРАСНЫМ завоеванием, ни подвластным долгу (и постыдным) СИНИМ - это очень простая часть жизни. Если перенос генетического материала движется инстинктом в БЕЖЕВОМ, в ФИОЛЕТОВОМ он дополнительно приобретает составляющую сохранения народа, семьи и племени - распространение семени. В ФИОЛЕТОВЫХ УЖ² обязательна высокая рождаемость, так как смертность также остаётся высокой, а для выживания необходим ручной труд. (Очевидно, что часто мальчики становятся более желанными детьми.) Дети - ФИОЛЕТОВАЯ безопасность общества и защита в старости. (В некоторых районах Индии похоронные церемонии родителей являются прерогативой сыновей, поэтому семьи заводят детей до тех пор, пока у них не рождается достаточное количество мальчиков.) Потомки также способны занимать новые земли в интересах племени и могут использоваться для создания связей с другими кланами, эта роль выполняется путём обмена дочерьми (или даже их продажей) и организацией свадеб.

Естественным для ФИОЛЕТОВОГО является клановость с его расширенной родственной структурой. Семья, прежде всего, заботится о себе самой. «Кровь - не вода», «клятва на крови» или «братство по крови» - выражения, отображающие самую суть ФИОЛЕТОВОГО. В большинстве африканских стран обычай обязывает выжившего брата заботиться о жене и детях скончавшегося брата, принимая женщину как одну из своих собственных жён. Соответственно, если брат умирает от последствий СПИДа, в уравнение вмешивается новый фактор, способствующий распространению вируса. (Поскольку обычай увеличивает численность работающего населения, ФИОЛЕТОВЫЙ часто является полигамным, а также

* В соответствии с этой традицией для воина считалось особой доблестью дотронуться до воина противоборствующей стороны, после чего увернуться от встречного удара.

политеистическим). В целом, ФИОЛЕТОВЫЕ традиции (наряду с КРАСНОЙ импульсивностью) держат верх, так как присущие ОРАНЖЕВОМУ и СИНЕМУ традиции здравоохранения ещё не имеют достаточной силы. Именно поэтому СПИД продолжает свирепствовать в Центральной Африке и в некоторых регионах южной Азии, находящихся под влиянием схожих наборов цМемов.

ЗНАКИ: *воздействие на окружающую среду*

ФИОЛЕТОВАЯ жизнь очень экологически чистая и оказывает на окружающую среду достаточно незначительное воздействие, так как популяции являются весьма небольшими. Тем не менее, когда силы из более высоких уровней спирали вмешиваются и нарушают этот хрупкий баланс (например, влияние ОРАНЖЕВОГО в Амазонии, Юго-Восточной Азии, на тихоокеанских островах и в значительной части Африки), ФИОЛЕТОВАЯ жизнь может быть чрезвычайно разрушительной. Когда ФИОЛЕТОВЫЕ системы загрязняются импульсивным КРАСНЫМ и недальновидным ОРАНЖЕВЫМ, то леса уничтожаются, как при создании сельскохозяйственных угодий в целях пропитания при подсечно-огневом земледелии, или просто расходуются на дрова, как это происходит в лагерях руандийских беженцев в Заире. Нежная почва жертвуется ради добычи незначительного количества минералов, а популяции животных истребляются ради пропитания или денег, на которые потом покупается то, что уже невозможно вырастить на этой земле. Биологическое разнообразие и природные генетические хранилища приносятся в жертву «денежному урожаю», так как эти абстрактные идеи мало что значат для голодающих людей или тех, кто стремится, чтобы в их деревне был телевизор с экраном побольше.

Целые пласти хрупкой древней мудрости исчезают беззвучно и почти мгновенно, из-за потери интереса и цепным пилам, а скорбные песнопения тонут в грохоте рок-н-ролла.

ФИОЛЕТОВЫЙ/красный: фаза выхода

- Рост открытости по отношению к миру всё более разоблачает необоснованность многих суеверий, и вследствие этого подрывается доверие к ФИОЛЕТОВЫМ лидерам.
- Удовлетворение потребностей в безопасности и защите позволяет высвободить энергию и ресурсы, приводит систему в состояние готовности к изменениям.
- Чтобы держать ФИОЛЕТОВЫЙ под контролем, лидеры ещё сильнее навязывают традиции и ритуалы, подавляя тем самым членов племени, жаждущих вырваться. Потребность в личной автономии создаёт анархию (ренегатов и отщепенцев) в тщательно выстроенном племенном устройстве.

- Естественная конкуренция за более богатые ниши в конечном счёте противопоставляет друг другу ФИОЛЕТОВЫЕ группировки, а побеждают обычно лидеры, активно отстаивающие свои права и готовые взять на себя ответственность (такие как Шака Зулу*). В стаде может быть только один бык-лидер.

Книга Эндрю Барда Шмуклера (Andrew Bard Schmookler) под названием «Притча о племенах»** (University of California Press, Berkeley, 1984) описывает неизбежность перехода от ФИОЛЕТОВОГО к КРАСНОМУ. Для практически равных групп оказывается совершенно невозможным долгое время поддерживать совместное управление территорией. По той или иной причине одна группа станет доминировать над другой (или другими) и ускорит спираль.

На выходе из ФИОЛЕТОВОЙ/красной зоны человек начинает мечтать об активных действиях, а его это начинает играть всё большую роль. Человек начинает находить слабости в лидерах (мама и папа не являются безгрешными!) и приходит к заключению о том, что духи не являются такими уж всемогущими, более того, ими можно манипулировать. Поначалу человек сопротивляется в малом, дерзит или игнорирует лишь мелкие приметы. Наиболее дерзкие люди начинают ставить под сомнение возмездие, раздвигают границы мифов и табу, чтобы удостовериться, обрушатся на них за это духи или нет.

По мере нарастания угрозы КРАСНОГО усиливается ощущение того, что могучая личность может на самом деле оказывать влияние на мир. Усмирение духов работает не всегда, они ненадёжны, непредсказуемы, а иногда чересчур капризны. Боги фазы выхода из ФИОЛЕТОВОЙ/красной зоны, такие как Зевс, Тор и компания, Ботан, и даже Яхве, - все обладают антропоморфическими индивидуальными недостатками - мистичностью, высокомерием и вспыльчивостью. По мере того как красный усиливается до КРАСНОГО, духи, уже не такие таинственные, как раньше, помогают человеку обрести власть, так как они подвержены лести, манипуляциям или взяткам. Это очень по-вагнеровски.

Тем не менее пугающий красный/ФИОЛЕТОВЫЙ воин племени, тот, кто выглядел и звучал очень внушительно, оказывается достаточно слабым и нерешительным без поддержки группы. Заразительный энтузиазм коллективных действий превращает людей в элитных героев всего на мгновение. Неуверенный в себе член банды наиболее крут, когда его окружает шайка, и гораздо слабее, когда отделён от банды и остаётся один. В этой зоне бравада всё ещё срабатывает, если аудитория одобряет дерзкий поступок.

* Основатель и первый правитель державы зулу - Квазулу. Оказал огромное влияние на развитие всей Южной Африки в XIX веке.

** *The Parable of the Tribes*.

Если вы помните, то на пике ФИОЛЕТОВОГО вождь является координатором деятельности всей группы и выступает от её имени. Этап выхода предполагает в большей степени личностное влияние. Доверие сильным личностям растёт, если духи и вождь противостоят новому авторитету - лидеру группы, обладающему харизмой.

Это отправная точка для формирования культа личностей. В своём здоровом виде красный/ФИОЛЕТОВЫЙ предполагает зарождение самоуверенного эго, а в детском развитии означает появление уверенности в собственных силах. Глубоко нездоровая версия красного/ФИОЛЕТОВОГО возникла среди последователей Джима Джонса в Гайане* и в «Семье» Чарльза Мэнсона**. В своей позитивной или негативной форме КРАСНЫЙ обозначает великий подъём индивидуальной, грубой силы. Это пьедестал, с которого кричат: «Я существую!»

*

*Джим Джонс основал секту «Храм народов», последователи которой (свыше 900 человек) в 1978 году совершили массовое самоубийство в поселении Джонстаун в Гайане.

** «Семья» - коммуна под руководством Чарльза Мэнсона, создавшего для нее своеобразную идеологию и религию. Члены коммуны совершили в 1969 году ряд жестоких убийств в Калифорнии.

КРАСНЫЙ *боги власти* эгоцентрический цМем

- В мире имущих и неимущих лучше быть имущим.
- Не стыдитесь, защищайте своё имя, сделайте так, чтобы вас уважали.
- Незамедлительно следуйте за своими импульсами и ощущениями.
- Боритесь за отмену ограничений, без сожалений и чувства вины.
- Не беспокойтесь о последствиях, они могут и не случиться.

В основе КРАСНОГО - *условия жизни³*:

«Жизнь - это джунгли. В них выживают лишь наиболее приспособленные. Я силён и рассчитываю, что вокруг меня будут такие же сильные люди, а иначе пеняйте на себя. Я беру на себя ответственность за других и могу склонить природу на свою сторону, подчинив её своей воле. Уважение и репутация значат больше, чем жизнь сама по себе, поэтому вы делаете всё, что возможно, для того чтобы избежать осуждения или унижения. Вы ничего ни у кого не отнимаете, только если сами чего-то стбите - иначе вам всегда отомстят. Что бы вам ни надо было делать, вы делаете это без чувства вины. Никто и ничто не может встать у вас на пути. Есть только настоящий момент, и я буду делать то, что хорошо для меня. Вы не можете беспокоиться о том, что ещё не случилось. Я - это всё, что у меня есть, и я добьюсь своего или умру, пытаясь достичь этого».

Фиолетовый/КРАСНЫЙ: фаза входа

Общественные, клановые ФИОЛЕТОВЫЕ методы предлагают безопасность и относительное спокойствие группе в пределах определённой ниши. По мере решения этих проблем цМем теряет часть своего волшебного, основанного на страхе контроля и освобождает энергию свободных

личностей. КРАСНЫЙ мир пробуждает к жизни мифы о Прометее и новое поколение воинов, склонных к хищнической экспансии. Бог власти выходит на сцену под звук фанфар и обожание со стороны низших существ (пусть в их роли выступает всего лишь домашний пёс!). КРАСНЫЙ представляет собой первый чётко выражющий себя Т-ориентированный цМем. На первый взгляд, он кажется грубым, импульсивным и диким; тем не менее он освобождает и побуждает к творчеству. У детей он ярко проявляется в кризис двух лет, а затем ещё раз во время учёбы в средней школе. Для человечества в целом, периоды доминирования КРАСНОГО характеризуются присутствием военных диктаторов, исследованиями, эксплуатацией, империями и идеями о том, что природа должна быть завоёвана.

КРАСНЫЙ упорно сопротивляется власти над собой. Когда этому цМему мешают, он производит бурю негативных эмоций, таких как ярость, мстительность, ненависть и неистовый гнев. Но при правильном управлении эта грубая, напористая сила способствует возникновению позитивного ощущения контроля, позволяет группе вырваться из-под сдерживающих её номинальных традиций и побуждает общество достичь самых отдалённых концов Земли.

КРАСНЫЙ ФЛАГ: *ОТ ВОЛШЕБСТВА К МАЧИЗМУ*

По мере того как духи, волшебство и мифы ФИОЛЕТОВОГО постепенно растворяются в КРАСНОМ, духи превращаются в богов. Почитание матери-Земли постепенно превращается в соревнование с ней - преодоление горных порогов, восхождение на горы, покорение моря, выживание в пустыне. Волшебство становится оружием для контроля людей и событий. Гармонизующие традиции предков становятся вдохновляющими легендами о героических подвигах, поверженных врагах и выполнении невыполнимого. ФИОЛЕТОВЫЙ «другой мир» становится более организованным как, например, Вальхалла или вершина горы Олимп. Боги приобретают человеческие недостатки; они предстают злобными, требовательными, ревнующими или доброжелательными в зависимости от своей прихоти. КРАСНЫЕ божества наполняют индуизм, им служили ацтеки, как «такаллаши» они прячутся под кроватью африканских детей, и как монстры - в стенных шкафах американских детей.

ФЛАГ: *ОТ КОНСЕНСУСА К ДОМИНИРОВАНИЮ*

ФИОЛЕТОВЫЕ лидеры провозглашают консенсус и служат поддержанию баланса в группе. По мере усиления КРАСНОГО сильные личности в одностороннем порядке берут в контроль свои руки. Поскольку цМем (индивидуальность/элитарность) предпочитает вертикальное распределение, то вождь становится правителем на вершине пирамиды власти -

«Государство - это я» (*L[^]tat, c'est moi*). Шаман превращается в Мерлина, волшебство становится крайне полезным для безудержных интриг среди целого двора конкурентов.

Ситуации, когда КРАСНЫЙ является доминирующим цМемом само-выражения, а фиолетовый цМем самопожертвования отступает, присущи некоторые свойства:

- Желания КРАСНОГО удовлетворяются за счёт слабых - почитание с их стороны завоёвано силой, нарушением границ, личным свободолюбием и отвагой. Система этого цМема объединяет в единую систему сильных (имущих) и слабых (неимущих).
- КРАСНЫЙ использует запугивание, харизму и физическую силу для навязывания собственной воли без чувства вины или угрызений совести - своего рода поцелуй смерти.
- КРАСНЫЙ невинно эксплуатирует суеверия ФИОЛЕТОВОГО с помощью заклинаний, колдовства и проклятий, контролирует людей и уничтожает конкурентов или врагов.
- КРАСНЫЙ породил абсолютную власть монархов, феодализм, при котором рыцари защищали кормивших их крестьян, породил право первой ночи вождя с невестами (а-ля Дэвид Кореш*), породил сутенёрство и проституцию, а также репрессивный колониализм.

Этому цМему нравятся БЕЖЕВЫЕ фрикции, которые увеличивают численность ФИОЛЕТОВОГО клана. Части тела и секс являются неотъемлемыми элементами обыденного дискурса, а матерные слова - оружием, которое КРАСНЫЙ использует, чтобы получить контроль над оскорблённым СИНИМ. «Мужской юмор», уделяющий большое внимание гениталиям, в гораздо большей степени относится к понятиям доминирования, силы и неофициальной иерархии, чем просто к воспроизведению потомства. Действительно остроумные ответы мало популярны в этом мире инстинктов. (Вспомните дитя улицы из второй главы.)

Когда фиолетовый/КРАСНЫЙ активен в ходе военных действий, то массовые убийства, изнасилования и грабежи становятся обычными, так как воины подстраиваются, чтобы соответствовать брутальным условиям жизни - выживанию самого сильного, самого быстрого или обладающего самой сильной половой потенцией. Одновременно воины под страхом находящегося на более глубоком уровне, верой в то, что «наши» всегда генетически превалируют.

Выжившие в жестоком КРАСНОМ конфликте считаются рабами или призом победителя. Головы, снятые скальпы, уши служат подтверждением

* Лидер протестантской секты «Ветвь Давида», ставший отцом как минимум 15 детей от разных женщин - сторонниц секты. Погиб вместе с 70 другими членами секты (в том числе детьми) в 1993 году в ходе так называемой Осады «Маунт-Кармел».

победы, а заключительным сюрпризом d'disgrace* становится уродование половых органов уже после убийства, это лишает жертву возможности воспроизведения или получения удовольствия даже в загробном мире. Воины-победители зулу после битвы 1879 года при Изандлване в Натале (Южная Африка) вспарывали животы мёртвым британским солдатам для того, чтобы освободить ФИОЛЕТОВЫХ духов. Некоторые американские отряды во Вьетнаме коллекционировали части человеческих тел. В 1990-х годах сербы, как утверждалось в некоторых источниках, занимались изнасилованиями с целью увеличения численности своего племени и разбавления «семени» своихbosnianских противников в бывшей Югославии. Руандийские народы тутси и хуту стремились уничтожить своих соперников в бунтах 1994 года - их действиями управляли КРАСНЫЙ и ФИОЛЕТОВЫЙ цМемы.

ФЛАГ: это в каждом из нас

КРАСНЫЙ не является отклонением - это нормальная часть человеческого ассортимента цМемов. Полноценное насыщаемый ФИОЛЕТОВЫЙ важен для развития ребёнка, так как малыш приобретает навыки общения с КРАСНЫМИ драконами, подводными камнями, «гадкими детьми» и «плохими» людьми. Переход от ФИОЛЕТОВОГО к фиолетовому/КРАСНОМУ продолжается у детей в возрасте от 3 до 5 лет. Так как приемлемые средства для выражения цМема ещё только развиваются, то он часто проявляется в виде неуместного поведения илиочных кошмаров. Более сильная волна КРАСНОГО захлестнёт также во время гормональной неразберихи пубертатного возраста - состояния, которое многим так и не удаётся перерости.

Если авторитарные родители подавляют первые стремления ребёнка к независимости и буйству, то этот ребёнок может сохранить свой гнев на всю оставшуюся жизнь. Полноценный человек должен научиться управляться с препятствиями, контролировать свою силу и противостоять монстрам. Родители, склонные к чрезмерной опеке, подвергают риску способности своих детей к взаимодействию с реальным миром за пределами родительского гнезда.

Человек, находящийся в зоне перехода от фиолетового к КРАСНОМУ, становится неспособен или не желает мириться с ограничениями. И когда фиолетовый/КРАСНЫЙ кричит «оставьте меня в покое!», эти крики обращены к семье, соседям, учителям или сверстникам и направлены на то, чтобы получить обратную реакцию. Немедленное реагирование на оскорбление или подавление ничуть не мешает делать то же самое -

* Игра слов. Часто используется выражение coupe de grace - то есть завершающий удар (смертельный удар, прекращающий страдания и нанесенный из милосердия). В данном контексте удар наносится не из милосердия, а по противоположным причинам.

подавлять или оскорблять других. Невербальными выражениями такого отношения становятся пристальный взгляд, ухмылки, вызывающие позы или выпяченный средний палец, посылающие чёткое сообщение о доминировании (часто в терминах сексуальной подоплёкой). Если подобную последовательность не сдерживают, то за словесными оскорблениеми и гадостями последует физическое противостояние.

Американские дети привыкли играть в «войнушку» и «ковбоев и индейцев». И тут КРАСНЫЙ (и ФИОЛЕТОВЫЙ) ЦМем изображается ещё более реалистично и жестоко. Для того чтобы завоевать членство в уличной банде, молодые люди как часть процедуры инициации угоняют автомобили или стреляют в случайных людей (в 1994 году в техасском городе Форт-Уорт всего за один вечер было произведено целых 10 покушений на убийство именно по этой причине). Если невинная жертва стрельбы получает ранение и умирает, тем лучше.

Когда мистическая ФИОЛЕТОВАЯ вера в реинкарнацию добавляется к фатализму уличной жизни, то уже действительно нечего терять, и поведение становится крайне рискованным. Мы видим, как сильные личности, романтизированные в «*Вестсайдской истории*» - классике Бернстаина, или изображённые в не так давно вышедших фильмах «Ребята по соседству» и «Моя сумасшедшая жизнь», соревнуются со смертью в рамках переходных УЖ³. (Всегда ищите ФИОЛЕТОВЫЙ страх и узы, связывающие небольшие группы, - именно они часто лежат в основе типичного на первый взгляд КРАСНОГО поведения. ЦМемы редко живут сами по себе, и неспособность разрешить самые базовые ФИОЛЕТОВЫЕ проблемы - «Кто-то добрый заботится обо мне, и у меня есть безопасное место для жизни» - способствует дальнейшему распространению КРАСНОГО на улицах всех крупнейших городов по всему миру).

КРАСНЫЙ: никовая фаза

В истории США знаменитые покорители гор, такие как Джим Бриджер* обладали широким диапазоном КРАСНОГО, который заставлял их «двигаться на Запад», подальше от ограничений «цивилизации». К счастью, в стране ещё были земли, где они могли почувствовать себя свободными первооткрывателями. Одна из основных сегодняшних проблем развитых наций состоит в поиске новых областей, в которых КРАСНАЯ энергия может созидательно высвобождаться. Это сложно, потому что сдерживание её в моральной нищете больших городов только увеличивает гнев, а коло-

* Известная личность в истории покорения Дикого Запада. Открыл так называемый Южный проход, или Южный перевал через Скалистые горы.

ниальная эксплуатация третьего мира не приемлема в том виде, в котором она была когда-то. Куда же податься КРАСНОМУ за удовольствиями и приключениями? Остаются улицы или видеоигры.

Сильные позитивные КРАСНЫЕ примеры изобилуют в комиксах, легендах и мифах - Пол Баньян, Джон Генри, Биг Бэд Джон, Рэмбо и Терминатор Арнольда Шварценеггера. Обратите внимание на степень мужественности всех этих персонажей. Лишь недавно американское общество признало то, что хотя тестостерон может отчасти влиять на КРАСНОЕ поведение, этот цМем в той же степени доступен и женщинам. Освободительница цМема - Тоня Хардинг выявила своим неблаговидным поступком*, что КРАСНЫЙ в той же мере присутствует в фигурном катании, что и в хоккее.

ФЛАГ: это *не*моя вина

Клэр Грейвз впервые выделил этот цМем в своих исследованиях в 1958 году. Подобно многим из нас, он сталкивался с КРАСНЫМ, но никак не мог добиться от людей, живших в рамках этой системы, ответить на его вопросы, не говоря уже о заполнении письменных тестов (в основном ему во всех деталях описывали места, куда он мог бы засунуть свои исследовательские инструменты, - и не было ни одного, которое бы поразило его своей привлекательностью). Единой темой, которую он в итоге выявил, была «вместо того чтобы страдать из-за невыносимого стыда и боязни потерять лицо, ты должен самовыражаться любой ценой ради поклонения других - такой человек будет жить вечно в сказаниях людей».

Он обнаружил, что люди, которым свойственно думать подобным образом, склонны размещать причину своих бед и поражений вне себя самих. Возможно, вы слышали такие утверждения раньше: «Они преследуют меня. Это настоящий заговор, направленный на то, чтобы подавить нас. Я стал бы кем-то, если бы не вкалывал из-за неё. Он сам напросился». В некоторых случаях вина возлагается на «кого-то свыше» или некий высший дух, определяющий степень везения.

Неспособный проявлять сдержанность или хорошо планировать последствия, КРАСНЫЙ не способен экономить на чёрный день, проводить превентивные действия или выполнять каждодневные обязанности. Магнитофон, в котором заканчиваются батарейки, разбивается об стену (дурной мафон). Машина, в которой заканчивается бензин, бросается посреди аравийской пустыни (дурная тачка). Ключка для гольфа, совершившая промах, топится в ближайшем водоёме (дурная палка). Супруга вышвыривается из дома в порыве ярости (дурная баба).

* Экс-чемпионка США по фигурному катанию. Организовала нападение на свою соперницу Нэнси Кэрриган. В результате инцидента Кэрриган повредила колено, а Хардинг выиграла соревнование. По итогам последовавшего расследования была лишена титула и пожизненно дисквалифицирована.

В начале 1980-х годов Грейвз летел с нами в Новый Орлеан. Улица Бурбон-Стрит этого города является настоящей Меккой КРАСНОГО, особенно во время Марди-Гра. Цель поездки состояла в том, чтобы встретиться с некоторыми членами футбольного клуба Saints, в том числе с главным тренером О.А. Задницей Филлипсом. Филлипс всегда очень нравился Грейвзу из-за своего уникального стиля говорить напрямую. (Оба и профессор Грейвз, и тренер Филлипс имели более, чем просто немного КРАСНОГО в своём репертуаре.)

Национальная футбольная лига в то время только-только столкнулась с проблемой употребления кокаина. Грейвз настаивал, что молекулярная структура кокаина идеально соответствует КРАСНОМУ цМему, так как его химические свойства связывают потребность в постоянном вознаграждении и ощущение всемогущества. Так как КРАСНОМУ цМему не присущи ни стыд, ни раскаяние, игрок, пойманный на употреблении кокаина, будет активно отрицать любую причастность к наркотикам. Форма наркотика «крэк» доказала своё большее коварство, так как она нарезает ломтиками мозг человека ещё более эффективно.

ФЛАГ: *грандиозность*

Как и в наших детских фантазиях о герое, который в ответе за мир, КРАСНЫЙ хочет иметь больше, чем просто жизнь, - он хочет быть грандиозным. Типичными для него являются образы сверхзлодеев, противостоящих Джеймсу Бойду. КРАСНОМУ необходимо поддерживать в себе свободу от клана, реализовывать независимый контроль и быть круче других, чтобы установить господство. В конце концов цель состоит в том, чтобы сразиться со смертью и победить. Человек должен обладать «правильными фишками», поскольку он уже оторвался от стаи и вырвался вперёд. Требуется огромная внешняя сила для того, чтобы тормознуть КРАСНОГО, но даже и в этом случае, возможно, он не сдастся без борьбы.

КРАСНОЕ мышление является эгоцентричным и беззастенчивым. Огромная самоуверенность, претензии на власть и подразумевающиеся прерогативы - это норма, так как нет ни сожаления, ни беспокойства о других. Это именно те люди, которые находят в себе смелость противостоять ФИОЛЕТОВЫМ духам и стремятся завоевать мир или погибнуть в борьбе. Позор и потеря лица - вот чего нужно бояться, но не блестательной смерти. В определённом смысле, такая смерть освобождает человека от боли КРАСНОГО существования и создаёт репутацию, имеющую первостепенное значение. Человек навечно остаётся почитаем в сердцах и умах людей. По крайней мере, так представляется КРАСНОМУ.

Президент США Джордж Буш описывал Саддама Хусейна в КРАСНЫХ терминах, точно так же многим иранским теократам США представляются

«иеликим Сатаной». Неотразимо прекрасное зло преступного мира и «Крёстном отце» и большинство боевиков с восточными единоборствами нарисованы в КРАСНЫХ тонах. Ричард III, Чингисхан, викинги и Калигула обладали КРАСНОЙ репутацией. Гильотина отрубила множество КРАСНЫХ голов аристократов во время Великой французской революции, а настолько же КРАСНЫЕ представители класса буржуа приветствовали > тот «безболезненный» механизм.

ФЛАГ: *когда впервые возникает КРАСНЫЙ*

Помимо ФИОЛЕТОВЫХ волшебников, детская литература изобилует образами КРАСНЫХ волков, злых ведьм и чудовищ. Телевидение и видеоигры приспосабливаются к этому, потому что КРАСНЫЕ темы особенно важны, когда впервые усиливается и проверяется ощущение самого себя. Этот цМем пробуждается у каждого из нас в детстве. Обретение «зрелости и ответственности» влечёт за собой то, что мы начинаем удерживать его под контролем, за исключением подходящих случаев, когда разгул и безудержное распутство одобряются обществом. КРАСНАЯ сторона вечеринок выпускается на свободу на греческом острове Эрос, в районах Бангкока, в кабаках западного Техаса, во время карнавала в Рио, она присутствует в запахе текилы субботним утром в мексиканской Тихуаиे.

Тёмная сторона КРАСНОГО (если воспользоваться терминологией «Звёздных войн») во многом способствовала ужасному происшествию с Родни Кингом, которое привело к массовым беспорядкам в Лос-Анджелесе в 1992 году*. Полиция пришла к выводу, что господин Кинг был опасным КРАСНЫМ, что оправдывало применение силы по отношению к нему. Очевидно, что у нескольких полицейских офицеров КРАСНЫЕ кнопки тоже были нажаты. Чуть позже водитель грузовика Реджинальд Денни был избит местными жителями вследствие того, что цМем распространил разрушительную энергию по всему району (к счастью, более хладнокровные СИНИЕ восстановили контроль, однако к этому моменту ОРАНЖЕВЫЕ уже начали выводить свои инвестиции).

Раздуртое КРАСНОЕ это часто подставляет человека под угрозу причинения вреда из-за веры в то, что «Я особенный... Я буду жить вечно... Я бессмертен... Я не как остальные люди». Словно 18-летние ребята, гоняющие на «прокачанных» машинах, они неуязвимы. Когда КРАСНЫЙ активен, болевой порог может быть фактически повышен**. Нужно признать, что

* Чернокожий студент Родни Кинг был жестоко избит четырьмя белыми офицерами полиции. Первоначальный оправдательный приговор, вынесенный офицерам, привёл к массовым беспорядкам в Лос-Анджелесе, в результате которых погибло свыше 50 человек, а финансовый ущерб составил свыше 1 млрд долларов.

** Один и тот же уровень раздражения может выразиться для разных людей как в незначительной (высокий болевой порог), так и в сильной боли (низкий болевой порог).

существует наличие прямой связи между цМемами и нейротрансмиттерами (исследователи только начинают понимать, каким образом это происходит), по всей видимости, вследствие роста эндорфинов, которые меняют химию мозга. Когда этому сопутствует всплеск адреналина, становится понятно, почему солдаты, получившие смертельные ранения, продолжают исполнять свой долг, почему некоторые люди обожануг драки в барах, в то время как другие считают кулачные бои отвратительными, и почему гнев часто идёт рука об руку с безрассудной храбростью. Человек, действующий исходя из мощного КРАСНОГО, может не обращать внимания на ранения и, подобно молодому Ивелу Книвелу*, восстанавливаться после таких аварий, которые обездвижили бы любого из нас. (Этот стареющий смельчак, добавивший в свой арсенал больше СИНЕГО и ОРАНЖЕВОГО, занялся в определённый момент жизни телевизионной рекламой устройств, позволявших безмединентозно лечить болевые симптомы.)

В эпоху СПИДа сексуально активные люди начинают сожалеть о своём отклонении в КРАСНЫЙ, вследствие которого они сбросили с себя многие ограничения (а вместе с ними и штаны). КРАСНОЕ мышление не является последовательным, в особенности у подростков с избытком гормонов, склонных к повсеместному отрицанию, нуждающихся в подтверждении собственной фертильности** и быстро завоёвывающих новых партнёров, или у наркоманов, жизнь которых сосредотачивается вокруг «кайфа». Концентрация на немедленном удовлетворении и отказ от размышлений о негативных результатах приводит к развитию внебрачных беременностей и ряда болезней. Как мы уже отмечали относительно Центральной Африки в предыдущем разделе, посвящённом ФИОЛЕТОВОМУ, быстрый рост заболеваемости СПИДом в Азии во многом связан с преобладанием ФИОЛЕТОВОГО и КРАСНОГО цМемов (а также с ОРАНЖЕВЫМИ автопревозками). СПИД - одна из нескольких оппортунистических болезней, которые атакуют через цМемы спирали и процветают везде, проникая в сообщества людей, относящихся к группе риска.

ФЛАГ: УЖ³ являются РЕАЛЬНЫМ МИРОМ для миллионов людей

Как это ни трагично, но в социальной среде городской бедноты часто доминирует негативный КРАСНЫЙ. Улицы, дома и школы квартала оказываются зоной риска. В УЖ³ грабёж туристов или торговля крэком может быть эффективным адаптивным поведением для людей, видящих мир

* Известный американский каскадёр и исполнитель трюков, популярный в 1960-1970-е годы.

** Фертильность - способность половозрелого организма создавать жизнеспособное потомство.

в КРАСНОМ, чья ФИОЛЕТОВАЯ опора находится в преступной банде, потому что у них нет семьи. Эти люди видят перед собой непреодолимые барьеры - реальные или вымышенные, - не дающие им переместиться куда-либо по спирали. Для таких людей успех может определяться тем, чтобы быть лучшим торговцем наркотиков в районе. Вместе с районом проживания в комплексе идут постоянная опасность и ожидание короткой продолжительности жизни. (В этом же ряду стоят отношения между проституткой и сутенёром, терпимость к домашнему насилию или оскорбительное отношение к супругу, хотя внешне может казаться, что это полноценный ОРАНЖЕВЫЙ или опора общества, добродетельный СИНИЙ).

Когда ФИОЛЕТОВЫЕ семьи распадаются и нет других общественных систем, в основе которых лежит самопожертвование, чтобы занять их место, поднимается КРАСНАЯ волна. Нуклеарные семьи в Америке и других местах ветшают, поэтому КРАСНЫЙ остаётся на подъёме, и спираль активно склоняется в сторону «я» и «моё».

В противовес тому, во что верят многие политики или телекомментаторы, ни новые тюрьмы, ни упрощённые ханжеские проповеди не решат проблем. Запускают процесс альтернативные ФИОЛЕТОВЫЕ объединения - спортивные команды, опекуны, эффективные системы охраны детства и полноценное питание. Впоследствии в дело могут вступить тщательно управляемые программы трансформации нездорового КРАСНОГО в здоровый - секции боевых единоборств, клубы экстремальных путешествий, программы приведения в порядок замусоренных кварталов, чтобы сделать их безопасными.

Уроки по поиску СИНИХ моральных основ и обучение ОРАНЖЕВЫМ деловым навыкам могут прорости корнями, только если почва подготовлена при помощи здоровых ФИОЛЕТОВОЙ и КРАСНОЙ баз. Эти шаги отчаянно нужны, однако редко предлагаются. Попытки преждевременного насаждения СИНЕГО поверх КРАСНОГО лишь каждый раз подтверждают факт несправедливости жизни и вызывают сопротивление, причём самым эффективным из возможных способов. Вместо этого необходимо, в первую очередь, удовлетворить ФИОЛЕТОВЫЕ потребности в принадлежности и работать над преобразованием нездоровых форм КРАСНОГО в здоровые. Лишь затем возможно, возникнут, вопросы, на которые сможет ответить только СИНИЙ.

Вместо того чтобы выйти из КРАСНОГО, многие подростки (или даже дети младше 10 лет) с гордостью говорят о величине своих rap sheets - перечней уголовных преступлений. В мире УЖ³ хорошо быть «плохим» и вызывать у других страх. Аресты означают, что человек является бойцом, а не тряпкой. Нет ничего удивительного, что в начальных школах появляется оружие, а пуленепробиваемые жилеты становятся более важным

предметом для учителей, чем школьные завтраки. Старые «преступления», такие как опоздания, жевание резинки, разговоры во время урока или прогулы, заменяются физическим насилием и покушениями на убийство.

ФЛАГ: жизнь стоит недорого

КРАСНЫЙ на своём пике не учится через наказание, так как действия здесь не связываются с отложенными последствиями, чувство вины отсутствует, а проблемы всегда возникают по вине кого-то другого. Есть только один вопрос: «Что я получу от этого прямо сейчас?» И если нет последствий, нет и обучения.

Для КРАСНОГО применима реабилитационная психотерапия Скиннера*, которая предлагает некоторую надежду на исправление ненадлежащих моделей поведения, но только если человека при этом быстро укрепить в стремлении вести себя правильным образом и контролировать его шаги для недопущения неправомерных действий в будущем. Никогда не угрожайте, только давайте обещания, отказ от своей позиции является знаком слабости. «Нет» означает «Нет, чёрт возьми!», а не «может быть». Чтобы действовать в этих исправительных лагерях человеческого сознания, требуется поистине метафизическая убеждённость. Никогда не обещайте больше, чем вы можете исполнить. Результат должен быть реалистичным и соответствующим.

Некоторые приводят доводы в пользу того, что единственными способами обращения с людьми, жёстко замкнутыми в негативных формах КРАСНОГО, могут быть тюремное заключение и казнь. «Три преступления, и ты выбываешь» из жизни. Акцент на пожизненное заключение - это СИНИЙ ответ на не поддающийся управлению КРАСНЫЙ. ОРАНЖЕВЫЕ умудрились превратить бум по строительству новых тюрем в многомilliардную растущую индустрию. К сожалению, большинство тюрем представляют собой ещё один вариант УЖ³, но уже финансируемый государством.

Даже свойственные красному/СИНЕМУ смертные приговоры оказывают незначительное превентивное воздействие (если вообще оказывают) на интенсивный КРАСНЫЙ, потому что этому цМему свойственны импульсивные действия (без предварительного обдумывания), и он не видит отдалённых последствий. В самой отчаянной ситуации уже нечего терять, так как жизнь не имеет никакой ценности. Наспех приведённые в исполнение казни освобождают тюремное пространство, позволяют СИНИМ насладиться справедливым возмездием и дают ЗЕЛЁНЫМ повод для протesta. Однако казни по сути являются ещё одним отражением жестокости,

* Беррес Фредерик Скиннер - американский психолог и писатель. Внес огромный вклад в развитие и пропаганду бихевиоризма - школы психологии, рассматривающей поведение человека как результат предшествующих воздействий окружающей среды.

i) которой осуждается КРАСНЫЙ, и подтверждают КРАСНОЕ видение мира, где нужны зубы и когти.

КРАСНЫЙ: жизнь-этоджунги

Проще говоря, жизнь в КРАСНОЙ зоне подобна выживанию в джунглях. Слабые проигрывают, и они этого заслуживают, потому что они слабы. Каждый человек является независимым островом, хотя люди могут объединяться для того, чтобы наращивать силу, когда это взаимовыгодно. Как только необходимость исчезает, КРАСНЫЕ группы распадаются, а отношения временно прерываются; преданность является эфемерной. Это мир жертв и хищников, поедающих и поедаемых.

Иногда очевидный КРАСНЫЙ - это просто позёрство, бравада и маскировка для защиты собственного эго. Если более мощная сила протыкает этот воздушный шарик, то возможен регресс ниже по спирали в сторону ФИОЛЕТОВОГО или даже неудачника БЕЖЕВОГО. Но на это не стоит делать ставку. То, что вы видите и слышите, может делаться не ради показухи, а быть подлинным выражением уверенности, к которой применимо определение «к чёрту все последствия». Грубые подростки в узком переулке «могут выстрелить в вас с таким же успехом, как и посмотреть на вас», поэтому не искушайте судьбу и отступите, пока столкновение не окажется неизбежным. Помните, что воины, с КРАСНОЙ доминантой, не склонны воспринимать других людей как чувствующих существ, имеющих свои права и ценность личностей. Невинные жертвы случайной перестрелки являются «...лишь грибами, которые вырастают из-под земли и встают на пути неизбежного. Ей не нужно было стоять на том крыльце». И если вам необходимо ввязаться в конфликт, то делать это нужно быстро, используя преобладающую силу (например, рейд полицейского спецназа против наркотиков), чтобы минимизировать натиск ответной реакции. Проявляйте уважение, но действуйте с абсолютным и непререкаемым авторитетом. Джентльменские правила маркиза Куинсбери* не применимы к КРАСНОМУ.

Недостаточная забота о других воспринимается как свидетельство высокого самообладания и стойкости: «Мне никто не нужен. Ничто не способно на меня повлиять». (К крайним нездоровым случаям проявления Закрытого КРАСНОГО вполне применим несколько устаревший термин «социопат», однако и другие цМемы в той же степени имеют право на безумие, просто они иначе притворяются.)

К сожалению, некоторым людям свойственно навешивать расовые ярлыки на эти глубокие и разрушительные тенденции. Это неправильно.

* Правила проведения поединков по боксу, опубликованные в 1867 году.

Подобные проявления в значительно большей степени являются следствием *условий жизни* и пробуждаемых ими цМемов, чем цветом кожи или группой крови. Раса, пол, измеряемый уровень интеллекта или этническая принадлежность могут, вне всякого сомнения, влиять на возможности человека, связанные с устройством на работу, выбором местом проживания, образованием и правоприменительной практикой. Количество представителей различных меньшинств в американских тюрьмах говорит красноречивее всех слов о существующих *условиях жизни* а также о системах ценностей, действующих или отсутствующих во многих сообществах.

Вместо того чтобы задавать вопрос «Почему количество чёрных заключённых в тюрьмах непропорционально больше количества белых?», было бы полезным подумать над другими вопросами: что привело к росту КРАСНЫХ систем в таком количестве сообществ в нашей стране? Почему возникла мораль, которая восхваляет «тюремное заключение» как позитивное достижение? Какие люди и силы удерживают здоровые альтернативы в изоляции? Что могут сделать с этим Мастера спирали?

Очередной КРАСНЫЙ подъём наблюдается в 13-м поколении американцев, - детях бэби-бумеров. Многие чувствуют, что «бумеры» оказались неудачными родителями по двум причинам. Во-первых, они скрыли от своих детей требовательность и дисциплину (слишком мало СИНЕГО) из-за модных тенденций гуманизма и либеральных методов воспитания детей (это, возможно, являлось чрезмерной реакцией на осторожность их собственных родителей во времена очень СИНЕЙ Великой депрессии). Во-вторых, они активно занимались потреблением материальных богатств в ущерб будущим поколениям. Теперь же стареющие «бумеры» собираются выпить до дна социальные службы. В то же самое время рынок труда сокращается, и для их потомков становится всё сложнее устроиться на маломальски квалифицированную работу вне пределов местной закусочной.

До тех пор пока экономика не изменит своё направление и в ней не возникнут ниши, использующие мощь человеческого мышления, представители 13-го поколения не будут иметь так много, как имели их родители. Им придётся пересмотреть либо свои ценности, либо свой внешний вид, довольствуясь меньшим. Воспринимаемое неравенство между поколениями привело к росту гнева и эгоцентрического КРАСНОГО мышления у подростков и молодых людей в возрасте от двадцати лет. Нехватка ниш будет для многих людей обострять ФИОЛЕТОВЫЕ страхи, связанные с расовыми и этническими вопросами, а также КРАСНЫЙ гнев, возникающий вследствие расширения разрыва между имущими и неимущими. Мы должны честно встретить эти расколы и «говорить о них как есть». Этот цМем оснащён прекрасным датчиком вранья, который видит насквозь фальшивые обещания и не выносит обмана.

ФЛАГ: *обществонеравных-ИМУЩИХ и НЕИМУЩИХ*

КРАСНОЕ общество состоит из нескольких доминирующих имущих личностей и множества неимущих. Агрессивные имущие выставляют напоказ свои победы, зная, что им это всегда сойдёт с рук. Они изобретают способы, чтобы держать неимущих в подчинённом и нуждающемся положении, бросая им крохи и позволяя надеяться на лучшее. Примеры людей, которые не смогли у служить, хорошо мотивируют тех, кто желает перейти от состояния неимущего к состоянию имеющего хоть что-то. Никто не смеет заглянуть за занавес, чтобы увидеть Волшебника из страны Оз, никто не смеет критиковать новое платье короля.

Поведение неимущих КРАСНЫХ часто является довольно запутанным и скрытым. Они выставляют напоказ то немногое, что у них есть, если находятся в окружении ещё более слабых и пока «те у кого всего очень много» за ними не смотрят. Это порождает синдром школьного зидиры или помощника менеджера магазина, который нещадно эксплуатирует подчинённых. Организации (и культуры), выстроенные на КРАСНОМ, считают взятки и откаты естественными инструментами бизнеса. На всё есть обязательная плата (*mordida, baksheesh*). То, что некоторые, возможно, назовут коррупцией и жестокостью, представляется нормальной практикой на этапе роста КРАСНОГО цМема.

На этом уровне нет альтруизма, но есть манипуляции, связанные с обязательствами, или взаимный обмен услугами: «Ты почешешь спинку мне, а я - тебе». Долг может быть истребован в любой момент: «Ты мне должен». Сходным образом конфликты и вендетты могут продолжаться на протяжении многих лет без прощения и компромиссов. КРАСНЫЙ обладает долгой памятью, ощущив пренебрежение, он мучительно ждёт, чтобы «свести счёты». Объединившись с ФИОЛЕТОВЫМИ кровными узами, эти долги передаются от поколения к поколению в виде непрерывной взаимной вражды (Хэтфилды против Маккоев*) и этнических конфликтов (как в бывшей Югославии), поскольку, наподобие каймановой черепахи, никто из тех, кто сосредоточен на КРАСНОМ, добровольно не уступит и даже может наслаждаться битвой. Проблемы в Северной Ирландии усугублялись во многом вследствие КРАСНЫХ болельщиков по обе стороны Атлантики и Английского канала.

КРАСНЫЙ мир является осозаемым, конкретным и определённым. Пачка купюр, свёрнутая в кармане, или золотые цепи на шее являются более зримыми символами, чем «бесполезные» бумажки (облигации или даже чеки). Банки не вызывают доверия. Если КРАСНОМУ принадлежит

* Противостояние двух семей, изначально возникшее из-за нераскрытоого убийства члена одной из семей, а также разногласий из-за принадлежности свиньи. Борьба длилась почти 13 лет и унесла жизни двух десятков представителей обоих кланов.

грузовик, машина или у него есть подружка, вам лучше держаться от них подальше. Не стоит выказывать неуважение, если вы не готовы к битве. Обратите внимание на наклейки на бамперах автомобилей вроде «Этот автомобиль находится под охраной Smith & Wesson» или объявление на пастбище «Нарушители границы будут расстреляны без предупреждения». И берегитесь «Барби» с винчестером - она так же опасна, как и гангстер «Кен».

КРАСНЫЙ является компонентом менталитета зрелиц, в которых убивают животных. Травля медведя, петушиные и собачьи бои и даже ритуальные (ФИОЛЕТОВЫЕ) корриды прославляют «храбрость» и вызывают «достойную» смерть над рутиной повседневной жизни. Профессиональный рестлинг, регби и контактный кикбоксинг взывают к КРАСНОЙ составляющей зрителей, как мужчин, так и женщин, и поощряют ФИОЛЕТОВУЮ/красную героическую мифологию, которую иногда сложно поддерживать даже звёздам.

Благодаря господам Макинрою и Настасе*, теннис добавил себе КРАСНОГО, чтобы усилить привлекательность. Ливерпульские футбольные фанаты славятся своим КРАСНЫМ, баскетбол превратился в контактный вид спорта, и даже в интеллектуальном бейсболе пришли к заключению, что драки, опустошающие скамейку запасных, хороши для телевизионных рейтингов.

ФЛАГ: *кто* на самом деле находится *В ЗОНЕ РИСКА?*

Хотя, возможно, вы с большей готовностью заметили у КРАСНОГО цМема последствия «к худшему», нежели его аспекты «к лучшему», он является значительной частью человеческой природы, по сути своей он не плохой и не хороший. Гордое, сильное и уверенное в себе существование способно наполнять нас энергией и обладает богатым воображением. Здоровый КРАСНЫЙ любит развлечения, творчество. Он достаточно свободен для того, чтобы исследовать и наслаждаться жизнью в полной мере. Ломая «систему», он создаёт инновации, которые были бы невозможны в рамках ФИОЛЕТОВЫХ традиций или СИНИХ предписаний. Он наполняет спираль энергией подобно катализатору, присутствие которого запускает действия и реакции.

Люди, сосредоточенные здесь, постоянно доказывают свою состоятельность с помощью «героических» действий: балансируют на грани, нагло ходят по стеклу или сидят на подоконнике высокого этажа небоскрёба. (Герой для одного - ребячливый дурак для другого.) Жизнь - это череда тестов, вызовов и сражений для победы над драконом. В рамках

* Джон Макинрой и Илие Настасе - известные в прошлом теннисисты, отличавшиеся активным и (порой чрезмерно) темпераментным поведением на корте.

организаций такое отношение часто принимает форму борьбы за власть с непосредственным руководителем или менеджментом. Победители движутся вперёд к следующему захватывающему приключению до тех пор, пока они тоже не проиграют или пока власть не захватит другой цМем.

Находящийся на пике КРАСНЫЙ не способен объективно смотреть на себя. Степень вовлечения этого крайне высока; когда его идеям бросается вызов, КРАСНЫЙ готов к немедленной защите. Так как такой человек не может сделать шаг в сторону и оценить ситуацию объективно, практически всё воспринимается как личный вызов. Когда правит этот цМем, спокойная и рациональная беседа крайне маловероятна.

КРАСНЫЙ/синий: фаза выхода

В этом положении, вызывающем у КРАСНОГО оцепенение - когда прокрадывается чувство вины, - цМем отчаянно цепляется за господство. Теперь проявляются намёки на то, что в мире существуют проблемы, которые сильный индивид не способен решить в одиночку.

Тем не менее прислушайтесь к громогласному отрицанию вины, ответственности и подотчётности. Берегитесь здесь умышленных действий, направленных на отрижение наличия заботы о других. Может укрепиться этика, направленная против новых достижений, «плохое» начинает казаться «хорошим».

В КРАСНОЙ/синей зоне протесты действительно слишком сильны, а учёт плохих поступков подтверждает, что люди осознают то, что СИНИЙ наблюдает за ними. Накапливаются сомнения в несдержанных желаниях и импульсивных действиях. Дерзкая смелость слабо сочетается с более упорядоченным миром, стремящимся к поиску смысла и цели жизни.

Смертны как имущие, так и неимущие. И если в обычной жизни их мало что объединяет, то смерть уравнивает всех. Имущие радуются мысли о том, что их благосостояние возникло по божьей воле. Неимущие оправдывают свои многолетние страдания надеждой на то, что когда-нибудь воцарится порядок и «мало-помалу всё станет хорошо». Обе группы начинают ощущать, что всеобъемлющая сила может вмешиваться, невзирая на их тщательно разработанные планы и намерения. В руках разгневанного бога и хозяина, и раб - оба грешники.

Имущая элита начинает неистово насаждать свою версию морали и порядка, пытаясь тем самым противостоять развитию СИНИХ проблем. Силой нескольких правящих систем навязывается народным массам «ради их собственного блага». (Инквизиторы были склонны любить свою работу.) Появляются формальные правила (в противовес личным

прихотям), а предписания для праведной жизни, такие как Десять заповедей (не обязательно по просьбам элиты), не поддаются отнесению к какому-либо классу людей. Воинственная тема отречения от себя насаждается железной рукой.

Господь Авраама говорит КРАСНЫМИ/синими терминами, понятными для народа, - много праведного гнева, обращённого против скептиков Гласом Божиим. Нет больше ФИОЛЕТОВОГО политеизма или КРАСНОГО идолопоклонства. Закону надо подчиняться, это не советы или руководящие принципы к действию. Остаётся мало места для дискуссий, не приветствуется непочтительное возражение. Возмездие приходит быстро, но осуществляется в рамках закона, а не права вышестоящего.

В рамках иудейско-христианской и исламской религии ФИОЛЕТОВЫМ и КРАСНЫМ племенам требовался мстительный и гневный бог, чтобы вывести их из хаоса к авторитарному порядку. Люди, говорящие от имени этого бога, говорят об огне и сере, физическом наказании, изгнании и жаре преисподней. КРАСНЫЙ мир способен это воспринять и даже проповедовать это с импровизированной трибуны, как делал повзрослевший на десять лет дитя улиц Нью-Йорка из главы 2.

Король Артур попытался ввести СИНИЙ среди рыцарей своего феодального Круглого стола. Великая хартия вольностей* уточнила светскую роль цМема. Британский флот капитана Уильяма Блая был выстроен в соответствии с предположением о том, что моряки преимущественно КРАСНЫЕ/синие, а значит, управлять ими надлежит с помощью порции грота и угрозы наказания. «Пьяный матрос» был КРАСНЫМ/синим разбойником, боялся порки и насаждения строгой дисциплины со стороны более воспитанных (СИНИХ/оранжевых) начальников. А так как море связывается с неумолимыми ФИОЛЕТОВЫМИ и КРАСНЫМИ проблемами для всех, осмеливающихся выйти в него на своих судах, становится понятно, почему в моряцкой среде так долго сохраняются КРАСНЫЕ методы и ФИОЛЕТОВЫЕ мифы.

Те, кто концентрируется в КРАСНОМ/синем, проявляют беспокойство по поводу корыстных импульсов, потому что закрадывается понимание, что есть ещё и другие люди. Они начинают думать о последствиях, но расходуют энергию, скорее, на рационализацию своих действий, чем на переживания об искуплении грехов. Такие люди верят в своё превосходство и принимают на себя миссию подтянуть других до соответствия. Это можно делать с помощью кнута или пряника, но при этом полностью понятно,

* Великая хартия вольностей - грамота, подписанная английским королем Иоанном Безземельным 15 июня 1215 года и ставшая в последующем одним из основополагающих конституционных актов Англии. По сути, представляла собой договор короля с оппозицией (в основном церковно-баронской), которой гарантировалось соблюдение определенных прав и привилегий свободных сословий: церкви, баронов и купцов.

кто именно контролирует ситуацию и выступает от лица какой бы то ни было другой силы. Послушание этой верховной власти является сутью СИНЕГО.

Иллюстрация деятельности цМемов

СОВМЕСТНАЯ ВСТРЕЧА ПАРТИИ НОВЫХ «ЧЁРНЫХ ПАНТЕР»*

и БЕЛОГО АРИЙСКОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ** в ДАЛЛАСЕ:

Не белые и чёрные, а КРАСНЫЕ/синие и КРАСНЫЕ/синие.

29 мая 1993 года в Далласе, Техас, состоялась странная и неожиданная встреча, почти переговоры на высшем уровне. В собрании Партии новых «Чёрных пантер» приняли участие почти 200 человек. У них были суровые лица, чёрные рубашки, штаны военного края и чёрные береты. Их пламенные речи были расцвечены призывами к насилию, революции, «городской партизанской войне» и попыткам свержения федерального правительства. Эти люди демонстрировали КРАСНУЮ озлобленность, но при этом выражали СИНЮЮ миссию. Они казались очень целеустремлёнными, выражали готовность многим пожертвовать (и даже умереть) ради правого дела, а также были согласны принять авторитарное руководство.

Однако самым интересным в этой встрече оказался радушный приём, оказанный его чернокожими участниками Тому Метцгеру, главе Белого арийского сопротивления (*Dallas Morning News*, 30 мая 1993 г., стр. 32а). Сама возможность такой встречи, наверное, была поразительна для людей двумерного мира, замкнутых в bipolarном стереотипе, - белые против чёрных. Однако в терминах спирали, и Метцгер, и лидер «Чёрных пантер», бывший член совета штата Милуоки Майкл Макги, говорили одно и то же. Они хотели революции. Они соглашались на разделение «сфер влияния». Было согласие в том, что для достижения целей допустимы «любые необходимые меры». И хотя их расы были «арийской» и «чёрной», мышление их было одинаковым - КРАСНЫМ/синим. Они были психологическими близнецами, а следовательно, могли «уважать» друг друга.

В комплексе спирали КРАСНЫЙ цМем похож на первую ступень ракеты. Он создаёт много шума, мощно отталкивается от Земли, однако после выплёскивания такой волны энергии выдыхается и падает обратно на

* Негритянская партия, основанная в Далласе, США, в 1989 году. Политическая идеология - черный национализм, панафриканизм, антикапитализм, антисемитизм.

** Расистская организация, созданная Томом Метцгером, в прошлом одним из руководителей Ку-клукс-клана.

поверхность планеты. В организациях проекты запускаются с большой помпой, но вскоре терпят крах из-за недостаточной доработки. Не возникает способности к совместным действиям, доверительным отношениям и инициативам по долгосрочному планированию. Будет слишком много вождей и слишком мало индейцев. Боги власти продолжают требовать почтения, уважения к себе и специальных привилегий, в то время как организация рушится. В этих условиях невозможны компромиссы, необходимые для возврата к нормальному положению вещей, так как эгоцентрики не способны уступить и могут не понимать более высокую цель.

Когда СИНИЙ впервые начинает прокрадываться, его союз с КРАСНЫМ создает нестабильное силовое поле, то самое, которое в прошлом порождало и великолепие, и жестокость. СИНИЙ компонент одобряет КРАСНЫЕ действия; а КРАСНЫЙ, в свою очередь, проводит в жизнь СИНИЕ стандарты. Кровавые революции и восстания, репрессии, «продажные» полицейские. Но точно так же возникали астрономические и математические прозрения майя, строительные навыки древнего Египта, движущие силы, стоящие за великими религиозными традициями, и любое количество героев войны и спорта в любой стране, которую вы можете назвать.

СИНИЙ сила правды целенаправленный цМем

- Найдите смысл и цель в жизни.
- Пожертвуйте собой ради *пути* отсроченного вознаграждения.
- Привносите порядок и стабильность во всё.
- Контролируйте импульсивность и реагируйте на возникающее чувство вины.
- Проводите в жизнь принципы праведной жизни.
- Божественный план определяет людей на их места.

В основе СИНЕГО -*условия жизни*⁴:

«Единая управляющая сила контролирует весь мир и определяет нашу судьбу. Её неизменная истина обеспечивает структуру и порядок для всех аспектов жизни здесь, на Земле, и управляет на небесах. Моя жизнь имеет смысл, поскольку в моём сердце горит огонь искупления. Я иду по назначенному мне *пути*, связывающему меня с чем-то блыпим, чем я сам [причиной, верой, традицией, организацией или движением]. Я твёрдо стою на стороне всего правильного, надлежащего и хорошего и всегда подчиняю себя указаниям истиной власти. Я готов пожертвовать своими желаниями сегодня в полной уверенности в том, что в будущем меня ждёт нечто прекрасное».

Красный/Синий: фаза входа

В красной/Синей зоне мы замечаем, что незначительная вина, присущая КРАСНОЙ/синей зоне, становится всё более централизованной. Внимание к последствиям и отсроченному вознаграждению заменяют

собой эгоцентрическую импульсивность, присущую КРАСНОМУ цМему. Окружающие нас люди в большей степени приобретают важность как существа, обладающие правами и ценностью. Мир выглядит «цивилизованным». Но существуют оговорки. Мы не являемся равными. Красное/СИНЕЕ мышление формирует ханжеских критиков и порицающих судей, склонных разделять «плохое» и «хорошее», и заставляет других людей испытывать стыд от того, какими они являются. Красная сторона стремится победить нечистые и неправедные мысли, а СИНИЙ насаждает порядок и справедливость.

ЦМем пробуждается и стремится стабилизировать бурное соперничество КРАСНОГО. Индивидуальные эго подавляются высшим авторитетом, более сильным, чем они или их более слабые боги. Упомянутые в Ветхом Завете Заповеди, принесённые Моисеем с горы Синай, свидетельствовали о появлении СИНЕГО. Эти абсолютные «ты должен делать» и «ты не должен делать» необходимы для возникновения порядка, дисциплины,мысли и цели в эволюционном потоке человечества. Как ещё можно было бы обуздать грозных варваров, военачальников и наёмников из земель, пропитанных кровью, как не с помощью страха перед разгневанным богом, обладающим абсолютной властью, способной направить их прямо в Дантов ад или наградить их вечной жизнью среди ангелов?

Этот цМем, скорее, связывает импульсы внутри, нежели бесконтрольно выплёскивает их наружу. Кто-то находит добродетель в мужественном ограничении - готовности умереть за правое дело или подвергнуть своё тело наказанию, лишениям, строгому посту или скромному стилю жизни. По мере пробуждения СИНЕГО, наказание ощущается как праведное, некоторые физические страдания в коленях или спине вдохновляют. Существует неизменная удовлетворённость от исполнения долга, от чувства собственного достоинства, принятия ударов судьбы и отказа от мирских удовольствий ради высшего призыва.

На стадии «взрослеющей» самости первый стыдливый румянец созревающего СИНЕГО отмечен детскими пробными экспериментами с тем, «что такое хорошо и что такое плохо», честно-нечестно, как поделить поровну или решать проблемы с помощью привлечения авторитета - «спроси учителя». Он кристаллизуется, когда ребёнок до десяти лет эмоционально отстаивает, например, переработку отходов, а раздражённый подросток, прячущийся от мира в наушниках, бьётся над вопросом: «В чём же смысл всего этого?»

Этот цМем по-настоящему начинает шевелиться, когда *условия жизни⁴* подходят к завершению и ощущается близость смерти. Однако только глупый не заметит мощную КРАСНУЮ вспышку в этой переходной зоне. Если СИНИЙ всё ещё содержит пробелы или если имеет место тяжёлый

регресс, человек может соскользнуть назад, к более сильному КРАСНОМУ. Например, участник акции протеста может ранить сотрудника лаборатории по имени защиты прав животных, или противник абортов может убить врача во имя жизни зародыша. В ходе расследования недавнего преступления в Форт-Уорте убийца своего соседа сделал следующее признание полиции: «Я не плохой человек. Но он украл то, что принадлежало мне, поэтому я застрелил его. И теперь я пришёл с повинной, чтобы принять то, что суждено мне». Поистине классическая фраза.

Движущей силой в красией/СИНЕЙ фазе является искоренение нечистых мыслей и изменение (или уничтожение) тех, кто мыслит неправильно. Это часто является причиной воинственности, так как пробуждающийся СИНИЙ нуждается в цели, а КРАСНЫЙ жаждет действия. Линия фронта очерчена очень чётко - защита веры, насаждение правильного, - и это почти всегда заменяет сиюминутные эгоистичные цели. Эти цМемы сильны и среди радикальных сионистов, и среди старой гвардии палестинцев, и в Ку-клукс-клане, и у мусульманской негритянской общины, а также у марксистских повстанцев, демократических революционеров или скиихедов-неонацистов.

СИНИЙ: пиковая фаза

Когда СИНИЙ цМем обретает полную силу, человек испытывает радость от наличия цели, причины и направления в жизни. Растёт способность «правого полушария» выявлять абстрактные идеи и ассоциироваться с ними (идеи занимают место ФИОЛЕТОВЫХ кланов или КРАСНЫХ взяток). Теперь присутствует легко различимая высшая сила, наблюдающая за людьми и регулирующая существование человека. К примеру, «второе рождение» в результате религиозного обращения содержит все основные черты СИНЕГО. Когда этот цМем вздымается, он приготавливается к действию, разрешая освежающий старт - «отпущение грехов». Человек должен избавиться от прежней жизни и найти новое значение - миссию, роль, отношения или «изм». «Хотя я был потерян, теперь меня нашли, - думает человек, - потому что я стал христианином [мусульманином, французом, африканцем, борцом за права женщин на аборт, выпускником Гарварда, феминисткой или сертифицированным гражданином мира]». СИНИЙ заставляет жизнь течь по-новому.

Хотя этот цМем освобождает дух, он в то же самое время консервирует статус-кво, который может быть политически правым, левым, или укоренившимся в умеренности. При изучении СИНЕГО крайне важно разделять форму и содержание - то, как человек думает (природа

понятий большего цМема), и то, о чём он думает (отдельные структуры, которые он притягивает). К примеру, существуют СИНИЕ христиане-фундаменталисты и яростные атеисты, которые верят в совершенно разные вещи, но обращаются со своими верованиями одинаково преданным образом.

СИНИЙ ЛОЗУНГ: *упорядочивание хаоса, структура вместо анархии*

Различные СИНИЕ движения (религиозные, культурные или националистические) сформированы из условий хаоса, лишений и страданий (обычно это расширение вверх по спирали КРАСНОГО или регрессия вниз по спирали неуместного ОРАНЖЕВОГО). УЖ⁴ заставляют людей искать порядок вместо анархии, искать смысл в недомогании, искать обоснование страданиям. СИНЕЕ мышление необходимо для того, чтобы разобраться с социальной неразберихой. При возникновении этого цМема люди охотно приветствуют авторитаризм, позволяющий привести вещи в порядок и заставить поезда снова ходить по расписанию. Возникают новые источники мудрости и истины (также часто отражающиеся в ФИОЛЕТОВОМ мистицизме и символах).

Любой «истинно верный путь», связанный с этим цМемом, предполагает собственную независимую жизнь. Движущим влиянием становится поклонение авторитету (а не сила индивидуальности, которая теперь считается одержимой бесами). Каждому человеку назначаются правильные и надлежащие социальные роли, касты, уровни в иерархии или воинские звания. Это обеспечивает хорошо упорядоченную стабильность, которой жаждут УЖ⁴. Человек должен знать своё место и придерживаться его. Ему не следует брататься с вышестоящими, он должен делать максимально возможное из того, чем его наделили, и быть за это благодарным.

В период доминирования КРАСНОГО имело значение лишь удовлетворение индивидуальных сиюминутных желаний. На СИНЕМ уровне понятия правильного и неправильного определяются в соответствии с пожеланиями системы. Личные и социальные приоритеты переносятся с самовыражения на самопожертвование во имя общего блага. Вследствие того что мышление тоже поляризовано, любые подходы, противоречащие системе, являются безоговорочно неправильными, возможно, греховными, и могут быть представлены как испытание веры и проверка на лояльность «истинному пути». И вновь следует подчеркнуть, что откровенный эгоизм считается порочным, а сам эгоист недостойным общества истинно верующих.

Категоричный мир, создаваемый СИНИМ, является также иерархичным. Абсолютная власть (слово Господне, учения Мастера, приказы

главнокомандующего или «наставления») находится на вершине пирамиды и разговаривает с земной властью, которая отдаёт приказы дальше вниз по цепочке управления. То, что КРАСНОМУ сходило с рук при помощи хитрости и влияния, теперь должно достигаться за счёт терпения, праведной жизни, исполнения долга, тяжёлого труда. Спонтанность уступает место соответствуя требованиям, а КРАСНЫЕ импульсы жёстко ограничиваются, находятся под контролем с помощью подчинения приказам. Даже блудный сын имеет надежду на спасение, если он признает свои проступки и исправится.

ЛОЗУНГ: *СИНЕЕ настроение*

С точки зрения темперамента, СИНИЙ часто представляется жёстким, догматичным и многословным. Это прекрасно до тех пор, пока вы соглашаетесь. Человек продолжает повторять одно и то же снова и снова, чтобы доказать, что это должно быть именно так. На вопрос «Разве мы уже не слышали это раньше?» следует ответ «Да, но для вас будет полезным услышать это ещё раз». Вопрос «Что значит этот отрывок?» ведёт к ответу «Он значит именно то, что написано». Содержание книги следует понимать дословно и буквально. Глубину познать нельзя. Различным толкованиям нет места. Многие фундаменталисты и ортодоксы комфортно и решительно расположились в своих СИНИХ стенах, изучая священные тексты и пытаясь жить согласно правилам, содержащимся в них.

Чувство вины достигает в СИНЕМ своего пика (оно пробивается в иной форме в ЗЕЛЁНОМ) и интегрируется в качестве неотъемлемой части жизни. Этот цМем высмеивается с эстрады во многих рассказах о «еврейской мамочке» [итальянской, русской и т.д.], которые построены на описании заботливой, но осуждающей родительницы, контролирующей при помощи эмоций. Комик Ричард Льюис упоминает о доме своих родителей в Нью-Джерси как о «доме, который построил стыд». Приходское образование - монахини, хлещущие линейками по рукам нерадивых учеников, - привыкло полагаться на СИНИЙ. Организация «Исламская нация», хотя и действуя на иной теологической основе, предусматривает СИНИЕ модели образования, они также дополнены лаконичной униформой, которая призвана снизить уровень КРАСНОЙ зависти и выразить борьбу с материальной собственностью.

ЛОЗУНГ: *ПРАВИЛЬНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ справедливой власти*

В процессе преодоления КРАСНЫХ крайностей СИНИЙ мир предполагает строгое поведение, но не безрадостное или нелюбящее. Удовольствие от жизни приходит от служения *пути* и повиновения. Культура амишей, живущих в графстве Ланкастер в Пенсильвании, прилагает усилия

для сохранения жизни такой, какой она была сто лет назад, как задумал её Господь. Сходный профиль цМема разделяет и иудейский хасидизм, и протестантская секта шейкеров, практиковавшая целибат (и вследствие этого исчезнувшая!). По сути, большинству людей необходима СИНЯЯ скала, будь она в христианстве, в конфуцианстве, в Харе Кришне или «в мир^», чтобы связать с ней свою жизнь, присоединить мораль, этику и цивилизованность.

Слишком много молодых людей в наши дни не смогли найти для себя моральные границы самопожертвования, они вынуждены полагаться на эгоизм и удовлетворение собственных желаний - разумеется, ширяться* нельзя. Ответом на их действия становится despoticnyy СИНИЙ авторитет - карательный, строгий, пуританский, гневный и конкретный. «Разрыв поколений», существовавший в 1960-е годы, тускнеет в сравнении с разногласиями между цМемами во многих семьях в наши дни.

ЛОЗУНГ: *хорошо и плохо*

В этом мире бог противодействует злу в вечной битве за власть. Результат может включать просветление, вечную жизнь, забвение или невообразимые муки (направленные для удержания КРАСНОГО в узде). В жизни «истинно верующих» нет места компромиссам или серым участкам, для них невыразительная умеренность гораздо хуже открытой конфронтации с врагами. В наши дни Алжир переходит через КРАСНЫЙ к СИНЕМУ, также как Южная Мексика и некоторые районы Детройта.

В своих крайних формах, СИНИЙ должен порицать злодеев - «*Я обвиняю/»***. Нарушитель (считающийся виновным, пока не будет доказано обратное) предстаёт перед лицом наказания за свои неподобающие действия. В то же самое время СИНИЕ должны выступать против недостатков других и ошибочности их методов, как это было во времена Культурной революции в Китае или в 1980-е годы в Иране. В своих наиболее строгих формах СИНИЙ заставляет людей дрожать от страха из-за того, что неправедные действия приведут к осуждению, бойкоту или отлучению от церкви. Человек всегда испытывает беспокойство по поводу возможности попасть в неприятности или нарушить сокровенные правила; свобода поведения жёстко ограничена чувством вины и страхом перед наказанием.

* В оригинале используется сленговое выражение «run a railroad» (англ.), колоться героином. Буквальный перевод - «бежать по рельсам». Общий смысл фразы можно понять в том числе и как игру слов - нельзя делать нечто не свойственным образом.

** *J'accuse* (фр.) - статья французского писателя Эмиля Золя, опубликованная в ежедневной газете «Опор» (фр. «L'Aurore») 13 января 1898 года. Она написана в форме открытого письма, адресованного президенту Франции Феликсу Фору, и обвиняла французское правительство в антисемитизме и противозаконном заключении в тюрьму Альфреда Дрейфуса. Золя указывал на предвзятость военного суда и на отсутствие серьезных улик.

(В момент окончательного разрушения прежних уз такие люди могут легко отрикошетить обратно в красный/СИНИЙ. Это «дикое и безумное» время после развода для одних или кризис среднего возраста для других. Когда старая гвардия повержена, статуи и стены разрушаются.)

После пожара на птицеферме, в котором погибли несколько работников из-за того, что выходы были наглухо закрыты (ОРАНЖЕВЫМИ), якобы для защиты от мух и с целью «недопущения хищений», устами родственников погибших говорил СИНИЙ цМем. О халатности руководителей было сказано, что «они будут наказаны во имя Иисуса». Ссылка на священное имя авторитета - это важная часть СИНЕГО, взывают ли к Господу, Пророку, Председателю Мао или к «имени Закона». Слова-символы становятся сами по себе иконами, так как они резонируют с глубокими эмоциями ФИОЛЕТОВОГО.

ЛОЗУНГ: *причина и цель*

В СИНЕМ всё имеет цель, место и причину. Мир аккуратно разграничен чистенькими заборами из колышков и хорошо постриженными изгородями. Время упорядочено вдоль единственной колеи (монохромно), одно следует за другим. («Делай это задание правильно, а затем переходи к следующему».) В конце пути каждого из нас ждёт окончательный суд.

За нашим существованием стоит великий замысел, у всего сущего есть цель, пусть даже это и непонятно простым смертным. Высшая власть всегда наблюдает, «составляет и перепроверяет список». Окончательная награда ожидает тех, кто стоит в очереди и делает то, что правильно. Горе всем остальным, ибо они не получат золотых часов.

Вследствие наличия этого компонента, связанного с вечной наградой/наказанием, этот цМем имеет запас времени и может быть более терпеливым, менее донкихотским, чем дёрганный КРАСНЫЙ. Никита Хрущёв грозил «закопать капиталистов», наивно полагая со своей СИНЕЙ позиции, что коммунистический план будет процветать, а его конкуренты не добьются успеха по мере движения мира по спирали. Оторванные от жизни теоретики верят в свои убеждения и неизбежную победу своего варианта истины; крушение истины неизбежно поражает их.

Эти СИНИЕ доктрины, как правило, фиксируются в «книге», так как письменный язык является частью разумности данного цМема. Начиная от библиотеки в Фивах и заканчивая муниципальным архивом, знание фиксируется в прочной форме, что помогает преодолеть как потерю деталей, так и недолговечность устной ФИОЛЕТОВОЙ традиции. Священные книги, трактаты и манифесты каталогизируются и аккуратно хранятся, как правило, в трёх экземплярах и без типографских ошибок. Примером могут служить рукописные свитки Торы, считающиеся истинной драгоценностью

для паства синагог (любая ошибка значит переписывание с самого начала). Многие христиане верят, что их Библия является безукоризненным и буквальным словом Божьим, безошибочно скопированным человеком. Неопытные молодые лейтенанты в Army Ranger* благоразумно обращаются к уставам (а также старшим сержантам), прежде чем начать выкрикивать приказы направо и налево.

Когда КРАСНЫЙ цМем выбирает атаку на СИНИЕ системы, он разрушает библиотеки, сжигает книги, крушит музеи, веря в то, что уничтожение содержимого приведёт к уничтожению контейнера - самого цМема. Когда в преимущественно СИНЕМ мире идеологии действительно вступают в схватку, они разрушают избирательно, очищают идеи для новой правильности, подвергают библиотеки цензуре, сортируют «факты», преследуют еретиков и переписывают историю в соответствии со своей истиной. (При возникновении ОРАНЖЕВОГО мы начинаем «кроить» некую истину и пересматривать историю для соответствия нашей повестке дня.)

СИНИЙ цМем довольно занят сегодня. Основные темы в политике вращаются вокруг добродетели и морали. Постоянно обсуждаются иммиграционные законы и самоидентификация национальностей. В США множество выборов стали соревнованием вокруг одной проблемы, когда всё, что важно, это позиция кандидата по вопросу абортов или контроля за распространением оружия, а все остальные его слабые и сильные стороны несущественны. Где бы это ни происходило, в США, Германии или Японии, попытки вернуться «назад к основам» или восстановить прочные ценности, мораль и традиции, сделавшие «нас» великими, должны тщательно изучаться из-за своего положительного и отрицательного воздействия.

Колонка редактора газеты *Fort Worth Star-Telegram* от 12 декабря 1993 года призывала к «возрождению традиционных ценностей». Автор настаивал на том, что мы все «...восстанавливаем состояние морали... Возможно, американцы найдут странным, что в этой последней декаде XX века, маятник качнулся от фокуса на личности и её потребностях в сторону признания необходимости основных, фундаментальных ценностей».

Обратите внимание на слова «возрождение» и «восстанавливаем». Оба они указывают на то, что было, а теперь утеряно и должно быть возвращено. Часто это выражается в виде разрушения семейных ценностей или слабости характера личности. Очевидно, что УЖ⁴ заново облицовываются по мере того, как ОРАНЖЕВОЕ «десятилетие я» сменяется новой эпохой «мы».

Рассказывая о 831-страничной книге Уильяма Беннета «Книга добродетелей» (*«Book of Virtues»*) в своей статье в журнале *Time* (7 марта 1994 г.),

* Элитное подразделение американских войск.

Лэис Морроу предупреждает: «В некотором смысле, ностальгирующие моралисты почти всегда правы. Проблема заключается в том, что подобная ностальгирующая мораль может превратиться в политическую программу, которая создаст грубое упрощение, в фашизм, который почивает на глотке свежего воздуха по мере приближения такой морали, это может стать подобием апокалипсиса и его последствий». Опасность заключается в обещании, что будущая награда зарезервирована для героев, солдат и мучеников за правое дело.

Когда СИНИЙ в силе, популярными становятся обязательное служение нации, потому что он может внушить ответственность, дисциплину и внимание к другим. Каждый человек жертвует собой ради общего блага (этот цМем воевал в двух мировых войнах). В условиях выхода из КРАСНОЙ и входа в СИНЮЮ эпоху для удовлетворения возникающих нужд должны быть введены программы, аналогичные программам эры Рузельта, например программе Гражданского корпуса охраны окружающей среды (Civilian Conservation Corps, CCC), Works Progress Administration (WPA) и ещё более изощрённой программе Boot Camps for the Mind. Такие программы особенно эффективны, если ОРАНЖЕВЫЙ, исполняя свои планы, стремится сократить расходы на содержание тюрем и повысить уровень гражданского сознания.

Волна ностальгии, связанной с празднованиями Дня Победы, обозначившего окончание Второй мировой войны в Европе, резонирует с СИНИМ цМемом. Многие представители западного первого мира, кажется, действительно упускают идею самопожертвования ради безусловно воспринимаемого правого дела, однако именно это в наши дни откликается громким эхом в мусульманских странах и регионах второго мира, где происходит затухание ФИОЛЕТОВОГО и КРАСНОГО.

ЛОЗУНГ: *Стой! Кто идёт? Друг или враг?*

Если задействован СИНИЙ, люди реагируют на события поверхностно и без сострадания; уровень их понимания и толерантности ограничен. В конечном итоге каждый из нас получит то, что намечено общим планом. В более негативных проявлениях это значит придиличность и приписывание вины одному обозначенному виноватому. Такое поведение всегда одержит верх над учётом его позитивных достижений. И несомненно, что строгий начальник никогда не будет удовлетворён чем-то меньшим, чем совершенство.

Он обязательно найдёт недостатки просто из принципа во время своей «инспекции в белых перчатках», ибо никто из простых смертных не заслуживает отличной оценки. Детям никогда не позволят чувствовать себя достаточно хорошими, пожалеешь розгу - испортишь ребёнка.

В СИНЕМ мире люди избирательны в выборе друзей. Ближайшие сподвижники склонны разделять одинаковые убеждения, религиозные и даже политические взгляды. С точки зрения бизнеса СИНИЕ связи, формирующиеся посредством церкви или масонской ложи, гарантируют участникам как клиентскую базу, так и надёжную сеть поставщиков. Торговля алмазами имеет множество СИНЕГО наряду с ОРАНЖЕВЫМ, а многие сделки по продаже нефтепродуктов в Западном Техасе до сих пор заключаются рукопожатием. Человек в этих условиях стремится иметь все-го лишь нескольких близких друзей, но они будут иметь подтверждённую степень доверия. Это близкое окружение является хранителем веры, денег и будущего детей. Несмотря на это, когда в рамках СИНЕГО мира вспыхивают конфликты, они крайне жестоки, ведь стороны слишком много знают о том, как наиболее сильно ранить другого. Братья могут перестать разговаривать друг с другом до конца жизни, а в гражданских войнах нет ничего гражданского*, кроме названия.

ЛОЗУНГ: *порядковое общая регламентация жизни,* *всё на своём месте*

Живущие в СИНИХ структурах люди предпочитают жёсткие структуры, однозначные графики и ясные последствия. Этот цМем живёт абсолютно - пожизненной гарантией и метафизической уверенностью. Когда люди находятся в СИНЕЙ зоне, клятвы и обещания непреложны, а кодексы чести наиболее эффективны. Кадеты современных военных академий дают клятву не лгать, не жульничать и не воровать, а также нетерпимо относятся к подобным действиям со стороны других людей. (Когда в подобных ситуациях захватывают власть КРАСНЫЕ или ОРАНЖЕВЫЕ цМемы, то разражаются скандалы.)

Подобно старинным правилам работы на фабрике, стандарты правильного поведения детализированы, за их соблюдением строго следят. Приверженность предписаниям власти является частью СИНЕГО *raison d'être***, а вина за нарушение считается доказанной. Дорожным знакам подчиняются, и ограничение скорости сохраняет своё значение, даже когда сотрудник дорожной полиции не наблюдает за вами.

Ощущение собственной значимости во многом исходит из оценок со стороны внешнего авторитета. Награды, воспринимаемые как незаработанные и незаслуженные, вызывают чувство вины и могут демотивировать. Слишком много свободы при отсутствии чёткого направления болезненно

* Первое слово фразы *civil war* (англ. - гражданская война) имеет значение «цивилизованный, воспитанный, культурный; вежливый».

** Право на существование, смысл существования, разумное основание (*фр.*).

для людей. Резко определяются регламенты ношения одежды и причёсок, стандарты речи и хорошие манеры. «Правила порядка Роберта»* определяют этикет проведения собраний, а правила джентльменского поведения в СИНЕМ мире приведены в «Балладе о Босвортском поле»** или Женевской конвенции.

Этот цМем создаёт упорядоченную жизнь, своеобразный аккуратный ящик с инструментами. И острую потребность в стабилизации при турбулентности. Когда этот цМем имеет здоровую форму, люди, живущие под его влиянием, кажутся самыми уравновешенными, уверенными в себе и спокойными на Земле. Они *знают*, почему находятся здесь и что будет дальше. Нарушение УЖ⁴ возникает лишь вследствие противоречивых сообщений, получаемых от различных, но уважаемых в равной степени авторитетов. До тех пор пока «слово» ничему не противоречит, спираль находится в сбалансированном состоянии и жизнь проистекает в мирном русле.

Терпеливые труженики СИНЕГО мира выполняют задачи и вне рабочего времени. Долг перед страной, церковью, компанией или народом значит «работать» и не потерять «стабильную работу», не бездельничать. Усердие не позволяет развиться чувству вины, а служение приносит удовлетворение (бурная радость семейства цМемов тёплых цветов от личных достижений человека не пробуждается до тех пор, пока не придёт ОРАНЖЕВЫЙ). СИНИЙ привык управлять американскими железными дорогами и до сих пор заведует многими европейскими. СИНИЙ насыщает тяжёлую промышленность.

Многие личные спирали начинают рушиться, когда закрываются заводы или когда ОРАНЖЕВАЯ робототехника (или корейцы) выхватывают работу из квалифицированных японских рук, считавших, что эта работа дана им на всю жизнь.

Традиционные торжественность и церемонность*** утешают и восстанавливают СИНИХ. «Вера наших отцов» и привычные паттерны сохраняют стабильность. Наследие является расширением границ времени, оно должно быть правильно передано будущим поколениям. Могила Неизвестного Солдата на Арлингтонском кладбище в США является единственным памятником, круглосуточно охраняемым воинским караулом, гарантирующим неприкосновенность СИНЕГО символа (Ленину в этом смысле повезло меньше, так как СИНИЙ постепенно потускнел в Кремле).

* Свод правил проведения дискуссий, направленных на достижение консенсуса, предложенный майором Генри Робертом в 1876 году.

** Анонимная баллада, посвящённая битве на Босвортском поле (в ходе войны Алой и Белой розы), одной из идей которой является прославление духа рыцарства.

*** «Торжественность и церемонность» - популярный оркестровый марш сэра Эдуарда Уильяма Элгара.

Охрана сменяется у Букингемского дворца, причём вне зависимости от того, хорошо или не очень идут дела королевской семьи. Однако если в семье возникнут неприятности или бюджетные проблемы, всенародная СИНЯЯ спираль британской монархии может рухнуть вследствие дисфункции - в индустрии великолепия существует крайне мало пространства для грубого КРАСНОГО или слишком откровенного (читай «обыкновенного») ОРАНЖЕВОГО

В строгой СИНЕЙ организации обычно нет места для лёгкости. Церемонии и ритуалы не оставляют места для шуток. Степенность необходима любому наследнику престола или кандидату на руководящий пост в компании. Перед тем как погрузиться в сон перед Рождеством, Эбенезер Скрудж мог бы многое рассказать об этом. Однако этот цМем не является немилосердным. На самом деле, многие СИНИЕ убеждения предписывают делиться, заниматься благотворительностью, оказывать гостеприимство и заботиться о попавших в беду близких. После того как рождественский Призрак Будущего взял мистера Скруджа с собой в путешествие, последний отказался от своей суровой КРАСНОЙ стороны в пользу всеобъемлющего СИНЕГО долга помогать другим. Малютка Тим был спасён с помощью спирали!

Общество анонимных алкоголиков или похожие 12-шаговые модели значительно более доступны для нас, нежели рождественские призраки, однако так же ведут к позитивному СИНЕМУ и одновременно помогают людям справиться с зависимостями.

Развитие цМема утверждает власть высшего авторитета, находящегося вне человека, и предлагает поддержку сильного общественного/коллективного с элементами ФИОЛЕТОВОГО, который противостоит сиюминутным (КРАСНЫМ) вознаграждениям в виде наркотиков, алкоголя или тотального отрицания. Оскорбительное поведение и другие расстройства могут быть устраниены через полное обновление жизни человека с помощью здоровых СИНИХ структур, при условии, что данный цМем доступен в личной спирали человека, и существует достаточная поддержка для удержания ситуации под контролем.

Но есть одна загвоздка. Некоторые люди имеют очень слабый СИНИЙ диапазон, который даже в случае пробуждения оказывается недостаточно силён, чтобы уравновесить КРАСНУЮ химию, напряжение УЖ³ или укротить ОРАНЖЕВОЕ высокомерие. Способы коррекции должны быть конгруэнтны доступным мыслительным системам спирали. Модные методы целостной терапии, которые не принимают это во внимание, гарантируют себе высокий процент неудач. Хотя они могут быть и вполне прибыльными для частного врача, практикующего лечение молодых людей из «группы риска» или руководителей, страдающих от стресса.

Подводя итоги, можно сказать, что упорядоченный ньютоновский мир СИНЕГО цМема предлагает высокую степень удовлетворения тем, кто стремится занять назначенное им место и оставаться на нём. Люди с хорошо развитой СИНЕЙ системой спокойны, имеют ясные надежды на будущее и прочную веру в то, что в их жизни есть смысл и значение. Цивилизованный мир многим обязан этому «бережливому, смелому, чистому и набожному» цМему, чьи представители часто превозносятся как «соль Земли».

СИНИЙ/оранжевый: фаза выхода

Исполнительный, добропорядочный, положительный кадет отражает цМем, но всё-таки не фиксированный тип личности. Как только СИНИЙ стабилизирует мир и привносит в него надёжный порядок, у «я» снова появляется роскошь беспокойства. На этой фазе выхода СИНИЙ/оранжевый мы часто замечаем осторожные, неагрессивные и контролируемые попытки движения обратно в сторону независимого мышления. СИНИЙ на своём пике был почтителен и уступчив по отношению к властям. Сейчас же происходит переход от пассивного принятия к умеренной свободе действий и к контролю приказов, а в ряде случаев к возникновению сомнений - оправдывает ли власть ожидания? Постепенно выходит на поверхность самоуправление, пусть и под тщательным наблюдением, хотя ностальгическое отношение к прошлому сохраняется в виде необходимости утренней зарядки. Фундаменталисты начинают писать в своих дневниках о реформах, которые они хотели бы провести, а *истинно верующие* осмеливаются тихо высказывать сомнения людям своего круга, сидя в Софейне.

Истиной на СИНЕМ/оранжевом этапе является то, что человек слышит от уважаемого им, надлежащего авторитета. Пока что от этой интерпретации нет отклонений, однако обратите внимание на то, что «надлежащий авторитет» уже не является вселенским стандартом. Напротив, теперь это отдельный авторитет, выбранный индивидуумом внутри некоего «изма». Этот кусочек ОРАНЖЕВОГО приводит к глубоким разногласиям внутри группы верующих, так как люди, находящиеся в фазе выхода СИНИЙ/оранжевый, уже начали делать различия между версиями истины и превращать их в свою собственность. У них есть ощущение лёгкого осуждения тех, кто с ними не соглашается, и они с ходу отклоняют любые противоположные точки зрения, бесконечно раскачивая мир на пике СИНЕГО. Хотя аргументация часто касается мелочей и сосредотачивается на семантике, а не на общих принципах, религиозные конфессии раскалываются, а в политических партиях начинают возникать фракции, имеющие различные мнения даже по таким «незначительным» вопросам.

Проблемы бывают по бизнесу, когда СИНИЙ/оранжевый занимается переговорами для заключения договоров. Представители различных сторон выслушивают все стороны, пытаются вычислить, каким образом они могут переспорить оппонента и выиграть по пунктам. Они не думают о том, как достичь взаимопонимания и прекратить ненужные игры. Зачастую дискуссии вырождаются в скандалы по определению основных понятий вместо обсуждения существенных вопросов для того, чтобы замаскировать битву между игроками и их эго.

Споры между различными «измами» могут приобрести ещё большую эмоциональную окрашенность, если в них вступают участники, находящиеся на других участках спирали. Это не всегда просто сделать, поскольку СИНИЙ/оранжевый тратит значительную энергию для защиты своего маленького мирка от вызовов и угроз. Они предпочитают быть с похожими на них самих союзниками, «нашими людьми», теми, кто послушно разделяет их понятие истины и уважает самопровозглашённую (в определённой степени) власть внутри группы. Однако люди с данным цМемным профилем легко становятся заместителями или доверенными людьми для ОРАНЖЕВЫХ/синих, поскольку такой стиль лидерства для них предпочтителен. Добавьте немного отваги КРАСНОГО или немного либеральности ЗЕЛЁНОГО, и получится занятное шоу «на кулаках» - такие устраивают пресвитерианцы, фрейдисты или республиканцы, участвующие в работе комитетов или на публичных слушаниях.

В этой зоне по-прежнему сохраняется значительная необходимость представлять на рассмотрении точки зрения, а не выражать собственную, и тем не менее чаши весов склоняются в сторону автономии. Человек делает то, чего от него ждёт власть, однако начинает размышлять над тем, как сделать это по-своему, особенно в случаях, когда власть смотрит в другую сторону. Это сигналы необходимости тщательного самоконтроля, они знаменуют собой зарождение расчётливости. Под СИНИМ зонтиком недостаёт свободы, что вызывает чувство горечи. Эта горечь баламутит ОРАНЖЕВЫЕ проблемы - независимость, личную компетентность и формирование самоконтроля в рамках установленных инструкций.

На пике СИНЕГО человек борется за то, чтобы сделать своё дело абсолютно правильным образом, однако знает, что только Господь может создать дерево. На этапе выхода совершенство кажется почти возможным через независимое мышление и некоторое ослабление ограничений, налагаемых правящими кругами. Опять начинает просачиваться индивидуальность, бросается вызов властям. Сомнения в непогрешимости авторитета позволяют людям заново интерпретировать истину, чтобы она больше соответствовала «жизненным реалиям». Подобное ограничение свободы создаёт ханжеский образ жизни, в худших своих проявлениях он

становится напыщенным, неглубоким и самодовольным, однако не склонным прибегать к категоризму, которому покровительствует красный/СИНИЙ. Вместо этого возникает критицизм в стиле героев книги Ивлина «Возвращение в Брайтсхэд», при котором критике подвергается почти всё вокруг, а критикующий высокомерно утверждает: «Я - лучший и самый достойный из всех верующих». Драматург Ноэл Кауард* переход от викторианского СИНЕГО к ОРАНЖЕВОМУ сделал занятным, хоть и несколько неудобным. Множество маленьких городков до сих пор живут под влиянием подобного мышления.

Когда целью человеческого существования является служение долгу во имя высшей цели, сложно найти сострадание к человеческим слабостям и недостаткам. И хотя человек на СИНЕМ/оранжевом этапе может помогать другим из чувства долга, обязанности - сочувствие и истинное сопереживание являются крайне редкими. Доброта распространяется на тех, кто находится вне пути - *noblesse oblige*, - однако имеет вид скорее родительского надзора, а не тёплой, располагающей дружбы. Вследствие этого возникает широкий круг уважающих друг друга партнёров, но лишь некоторые становятся очень близкими. Большинство людей испытывает сложности при попытках соответствовать СИНИМ/оранжевым стандартам в области надлежащих семейных ценностей, добродетельного поведения и честности. Больше всего не везёт тем, кто находится в ФИОЛЕТОВОЙ и КРАСНОЙ зонах.

СИНИЕ/оранжевые высокомерно демонстрируют свой уровень дисциплинированности и осуждают слабость окружающих. В то же самое время они работают над тем, чтобы превысить стандарты. Подобные личности иногда непреодолимо, почти маниакально стремятся сделать всё возможное внутри заданных границ. Они гонимы целью в точности выполнить задание и завершить намеченный этап только ради того, чтобы вовремя быть готовыми и перейти к следующему пункту программы. Совершенство становится целью. В этой зоне достаточно высока потребность в достижении (тем, что психолог Дэвид Макклелланд** называл «N-ach (Need for Achievement)», то есть «потребностью в достижении»), однако она по-прежнему ограничена группой. Пока что ещё нет значительного побуждения к достижению цели в одиночку.

ЛОЗУНГ: *работа*

На СИНЕМ/оранжевом этапе работа остаётся работой. Для такого чрезсчур узконаправленного мышления нет места для КРАСНЫХ грубых

* Английский драматург, актёр, композитор и режиссёр (1899-1973).

** Американский психолог, оказавший большое влияние на развитие научной литературы по вопросам мотивации людей в контексте менеджмента.

развлечений и нет времени для праздного наслаждения самим собой; даже присущие СИНЕМУ этапу совместные завтраки и молитвы проводятся значительно реже. Правильно сделанная работа является наградой сама по себе. Пуританская рабочая этика является очень СИНЕЙ/оранжевой. Человек испытывает моральное обязательство способствовать получению аккуратного, точного и успешного результата. Радость и отдых ждут нас в загробной жизни, а не сейчас.

КРАСНЫЙ склонен «расширять горизонты», пытаясь преодолеть невозможное и рисковать всем в надежде на славу - бродячий актёр, гастро-лирующий по незнакомым городам. СИНИЙ, с другой стороны, хорошо решает вопросы, связанные с профилактическим ремонтом, контролем запасов и соблюдением спецификаций - это специалист по эксплуатационным испытаниям оборудования. Когда к власти приходит СИНИЙ/оранжевый, поезда начинают не просто приходить вовремя - они становятся более быстрыми и надёжными, при этом добавляется ограниченное количество мест первого класса как в «Восточном экспрессе»*. Особый акцент делается не на количество, а на качество, очень сильно проявляется менталитет производителей Rolls-Royce или Lamborghini. Вещи изготавливаются индивидуально, доводятся вручную и в точном согласии с «методами старых мастеров». Цель СИНЕГО/оранжевого состоит не в том, чтобы сделать вещи дорогими или броскими, а скорее, максимально правильными.

Под этот этап спирали подпадают понятия «подмастерье» и «гильдия». Соответствие СИНИМ/оранжевым требованиям гарантируется с помощью лицензирования, тестов и разрешений. Подобный тип мышления превалирует у представителей пожарных служб большинства стран, в полицейских управлениях, у профессиональных военных и узковедомственных научных обществах, работающих в «башнях из слоновой кости».

Тем не менее эта ограниченная зона в СИНЕМ этапе продолжает оставаться типично жёсткой и узкой. Правила ужесточаются и иногда используются в качестве карательных мер для наказания спесивых ради послушания или ленивых ради эффективности производства. Часто работники чувствуют себя объектом нападения или ограничений со стороны чрезмерной власти, требующей от них всё большей производительности.

Сотрудник в рамках такой системы относится с почтением и уважением к начальству, но может в то же самое время быть своевольным и жестоким по отношению к подчинённым. СИНИЕ/оранжевые чувствуют себя под гнётом власти, поэтому человек может подавлять нижестоящих как мини-тиран. Они несут на своих плечах груз послушания, возмущаясь его наличием, однако слишком опасаясь его скинуть. Этот груз, несмотря

* Пассажирский поезд класса люкс частной компании Orient-Express Hotels, курсирующий между Парижем и Стамбулом с 1883 года.

на свою тяжесть, олицетворяет собой стабильность, в которой они продолжают нуждаться. Присущие СИНЕМУ/оранжевому этапу излишества являются общей проблемой для отрасли быстрого питания, потому что они пытаются управлять другими, также находящимися на переходных этапах, - в этой отрасли задействованы подростки, всё ещё укрепляющие свою собственную спираль.

Такие лидеры изображают заботу о своих товарищах, но при этом постоянно оценивают результаты их деятельности и человеческие качества. Менеджеры СИНЕЙ/оранжевой зоны склонны мотивировать работников, постепенно становясь милосердными диктаторами, требующими больших и скорейших результатов. Хотя и уверяя в обратном, они перестают воспринимать сотрудников как живых людей, склонны относиться к ним как к наёмным рабочим и с готовностью избавляются от тех, кто перестаёт соответствовать принципам допустимого поведения или «ломается» под давлением. (В отличие от КРАСНОГО, которому свойственно отношение «катись, чтобы я тебя больше не видел», допустимыми считаются советы уходящим сотрудникам или даже помочь в их дальнейшем трудоустройстве.)

По-прежнему, эти системы нуждаются в возникновении союзов среди работников. Зачастую лидеры не понимают, почему возникает недовольство. Менеджер говорит: «Они должны быть благодарны мне за работу и достойную зарплату. Чего ещё они хотят?» Сотрудники же отвечают: «Почему вы должны получать за свою работу несоизмеримо больше, чем мы? Вы хотите, чтобы мы были вам благодарны, но при этом мы получаем существенно меньше, чем вы». Проблема, уходящая корнями в СИНИЙ/оранжевый диапазон, является дилеммой организации труда в Америке.

СИНЯЯ/оранжевая среда была идеальным полем для экспериментов Фредерика Тейлора в области социологии труда* и других схожих исследований. Свойственное этой среде мышление формирует сотрудников, испытывающих навязчивое стремление к работе и, возможно, получающих от этого удовлетворение. Компании любят таких трудоголиков с зелёными от усталости лицами (если только те не занимаются работой, связанной с творчеством или требующей высокой адаптивности).

Этому цМему вполне соответствуют стереотипы часовых мастеров, торговцев инструментами или, скажем, старомодных страховых агентов и банкиров, получавших от компаний при выходе на пенсию в подарок золотые часы. Если человек считает тяжёлый труд целью своего существования, то напряжённая работа и пот являются верным путём к награде, а обязательный выход на пенсию может оказаться губителен.

* Менеджмент хронометража рабочего времени (всех перемещений работника).

Сущности, заблокированные в рамках СИНЕГО/оранжевого мышления, рано или поздно заходят в тупик. Они достигают предела своей компетенции и не могут двигаться к большей степени усложнённости. Менеджеры начинают окапываться и выстраивать авторитарные вотчины, которые работают в соответствии с их ожиданиями, но с высокой текучестью кадров, низким моральным духом и ропотом со стороны контролируемых сотрудников. Типичным образом СИНЕГО/оранжевого уровня является «наполеончик» - бюрократ низкого уровня, находящийся на гражданской службе.

Даже крупные корпорации (например, в американской индустрии автомобилестроения) вынуждены прилагать большие усилия для того, чтобы избежать этой ситуации и присущего ей ограниченного и враждебного видения. Именно на этом уровне чаще всего не достигают поставленных целей различные программы «реинжиниринга» или «тотального контроля качества». До тех пор, пока не произойдёт шаг вперёд по спирали, превалирует эффект Шалтая-Болтая.

Так же, как в случае с менеджерами, родители, замкнутые в СИНЕМ/оранжевом, часто порождают бурлящую ненависть у своих детей. В прошлые времена многие семьи, выстроенные как военное подразделение (подобные изображённым в *The Great Santini**) были восприимчивы к СИНИМ/оранжевым проблемам. Согласно такой точке зрения, совсем не плохо, что существуют добродетельные диктатуры. С одной стороны, подобное устройство общества формирует напористую уверенность в себе, связанную с исполнением долга, послушанием и дисциплиной. Однако, с другой стороны, подобное устройство оставляет глубокие сомнения в любви и принятии других людей.

Власть имущие становятся высокомерными и высмеивающими, они устанавливают стандарты, которые никогда не будут достигнуты. Для некоторых людей это способствует движению вверх по спирали, другие же уходят в глубокую оборону, озлобляются и передают по наследству эмоциональные шрамы.

Позитивная сторона СИНЕГО/оранжевого мышления состоит в отличительной способности к успешной организации дел и к принятию ответственности в соответствии с руководящими указаниями (что позволяет избежать возникновения порицания, осуждения и критики). Такие люди находят достоинство в том, чтобы регулировать самих себя и свою среду, но всегда в рамках правильного и надлежащего поведения. Человек стремится к тому, чтобы выглядеть в глазах других хорошим, честным, надёжным

* Фильм 1979 года, изображающий успешного военного летчика, который не может в то же самое время быть хорошим мужем и отцом.

и всегда подготовленным - Semper Fidelis, Semper paratus*. Именно эта зона спирали являлась основным источником благотворительности, волонтёрского труда и стабильности среднего класса на протяжении нескольких поколений. Добрая доля успеха таких организаций как красный Крест или United Way** зависит именно от СИНЕГО/оранжевого.

Когда СИНИЙ/оранжевый взаимодействует с другими, то фокус всегда направлен на исполнение миссии. Эта задача важнее, чем социальные потребности или чувства. Она должна быть выполнена любой ценой или пеняй на себя. Эта безусловно сильная черта становится для менеджеров слабостью в тех случаях, когда они не могут осознать, что люди могут иметь приоритеты, связанные с другими участками спирали (например, приоритетом может быть семья или контроль времени). Особенno сложно для СИНЕГО/оранжевого взаимодействовать с ЗЕЛЁНЫМ или ЖЁЛТЫМ. Эти два цМема просто не отвечают на предлагаемый им подобный стиль управления.

ЛОЗУНГ: *прогресс власти*

Когда развитие находится в центре СИНЕЙ зоны, авторитетные мнения старших по возрасту или по положению обладают наибольшим весом. Ближе к СИНЕЙ/оранжевой фазе выхода становится возможным отклонение от общепризнанной истины, если человек приближен к власти. Рост независимости по-прежнему не допускает значительной свободы для экспериментов, и люди пытаются избежать крайностей, совершенно новых подходов или рисков, связанных с инновациями. Цвет подходит вплотную к границам, но не за их пределы (по крайней мере, до тех пор, пока ОРАНЖЕВЫЙ не станет ярче).

Если основная точка зрения СИНЕГО - «жертвуй чем-то сейчас и получишь причитающееся позже по повелению старшего», то в фазе выхода он начинает открыто выражать пренебрежение к любой власти, действующей не так, как должна действовать хорошая власть. Сначала СИНИЙ/оранжевый начинает осторожно высказывать своё негативное отношение к недостаткам и ошибкам. Например, в школе: «Сэр, подождите минуточку, но... есть мнение, что... вы, вероятно, ошибаетесь».

Оценка авторитета возвращается от внешнего локуса обратно к рациональному мышлению человека о самом себе, сознанию, о котором Грейвз сказал: «...оно знает, что оно знает то, что знает». Понемногу СИНИЙ/

* Semper Fidelis - «Всегда верный» - девиз морской пехоты США. Известен в Европе со времён Средневековья, присутствовал на гербах многих дворянских семей. Semper Paratus - «Всегда готов» является девизом множества организаций по всему миру.

** Международная сеть благотворительных организаций, деятельность которой направлена на помощь детям, старикам и обездоленным.

оранжевый начинает верить в то, что «Я - лучшая власть, чем вы». (Заслужено или нет, но президентская эпоха Клинтона сильно пострадала именно от этого.)

Если предполагаемые злодеяния продолжаются, то часто в результате возникают политические скандалы и случаются визиты от экипажа телевизионной программы *60 Minutes** по фактам СИНЕЙ/оранжевой коррупции. Горе авторитетам, стоящим на глиняных ногах. Их неправомерные действия будут расследованы, а результаты с радостью сообщены вышестоящим инстанциям для соответствующих (карательных) действий, выговоров и исправления ошибок. Зачастую это именно то, что нужно.

СИНЯЯ/оранжевая зона является родным домом для добровольных мучеников. Для завоевания доверия таким лидерам необходимо быть наказанными «системой», чтобы они могли возродиться ещё более сильными. Реакция со стороны власти имущих узаконивает СИНЕГО/оранжевого мыслителя как значимую силу. Человек ещё сильнее убеждается в своей правоте, потому что «они» были вынуждены среагировать. Если его игнорируют, человек будет изобретать разные способы, чтобы быть арестованым, посаженным в тюрьму или превращённым в жертву каким-то другим способом.

Это базовый источник уловок для демагогов и пропагандистов. Гитлер понимал, что посягательства со стороны «врагов» способствуют оживлению, стимулированию и полезны для вербовки сторонников; последователи КРАСНОГО/синего с аппетитом поглощают приманку и облачиваются в коричневые рубашки. Если им препятствуют, СИНИЕ/оранжевые сначала выражают праведный гнев на пресс-конференции, разоблачая угнетателя. Если же это не срабатывает, они сбрасывают маску хладнокровия и идут в наступление во имя правого дела.

СИНИЙ/оранжевый взгляд на мир одобряет деловой подход, так как существуют важные задачи, которые необходимо выполнить. Модель Сингапура является показательным примером. Строгая дисциплина, ясные ожидания и этика следования обязательствам во имя общего блага позволяют успешно контролировать потенциально жестокие ФИОЛЕТОВЫЕ группировки. Именно действие этого цМема привело к известному случаю, когда американский подросток был обвинён в вандализме и подвергнут «избиению палками» (по соглашению сторон число ударов было уменьшено).

Однако этот этап выхода может сопровождаться беспорядками и быть достаточно бурным. С одной стороны, человек пытается крепко держаться абсолютной истины, помогающей ему поддерживать стабильность,

* Программа на телеканале CBS.

однако, с другой стороны, власть учит его независимости мышления. Противоречие между опорными точками - внутренней и внешней - приводит к возникновению смущения и вины. Иногда это принимает форму негативизма, приводит к рьяному стремлению загнать зло в угол и сделать окружающую жизнь правильной. Вопросы о том, в чём заключается истина, кто имеет право её толковать и каким образом проводить её в жизнь, возникают постоянно и повсеместно.

Огромное количество страстных предпринимателей; неугомонные души, которые собираются применять альтернативы в рамках своих церквей; начинающие политики - все они вертятся в этом диапазоне спирали. Он одновременно является болезненным и бодрящим. Прежде непоколебимые устои находятся в опасности, а движение маятника в сторону независимости становится таким волнительным! В мире возникают новые сложности вместе с новыми возможностями. ОРАНЖЕВЫЙ энтузиазм становится всё более популярным.

ОРАНЖЕВЫЙ *стремительный рывок* стратегический цМем

- Стремление к самостоятельности и независимости.
- Поиск «хорошей жизни» и материального изобилия.
- Прогресс через нахождение самых лучших решений.
- Улучшение жизни многих посредством науки и техники.
- ИграТЬ на победу и наслаждаться соревнованием.
- Учиться на опыте по типу «опробовано и работает».

В основе ОРАНЖЕВОГО - *установленной*:

«Я хочу достичь, и выиграть, и добиться чего-то в этой жизни. Мир полон возможностей для тех, кто не упустит своего шанса и пойдёт на некоторые взвешенные риски. Нет ничего определённого, но если ты хороший игрок, ты делаешь ставки и находишь лучшие варианты среди множества выборов. Вначале ты должен поверить в себя, и тогда всё остальное встанет на свои места. Ты не можешь позволить себе увязнуть в структурах или правилах, если они сдерживают прогресс. Вместо этого, применяя на практике подходы, проверенные опытом, можно всё улучшить - и улучшить для себя. Я уверен в своих собственных силах и намерен внести вклад в изменение этого мира к лучшему. Собрать данные, выработать стратегический план, а затем пойти за совершенством».

Синий/ОРАНЖЕВЫЙ: фаза входа

В контексте европейской истории, ОРАНЖЕВЫЙ цМем расцвёл с Проповеди после Средневековья. Старый (СИНИЙ) мир был полон тайнств, формальностей и жестких социальных структур. Его успех, тем не менее, посеял семена, которые начали угрожать фундаменту установленного

порядка. Пять сил, пришедших в движение пять или шесть веков назад, всё ещё резонируют в «современной» эпохе:

- рыночная экономика (как первоначально описано Адамом Смитом в «Богатстве народов» в 1776 году);
- утилитарная политическая философия (как это отражено в росте национального государства);
- специализация науки (как позитивистский научный метод, концептуальный по цели, заменивший мифы, суеверия и «слепую» веру);
- популяризация технологии (как отыграно в промышленной революции и быстрым распространении машин для замены человеческого труда);
- личностный рост (как выражено в различных гарантиях независимости, свободы, прав и личной автономии).

Этот цМем пробуждает средний класс между имущими и неимущими вместе с признанием и возвышением. Таковы косички, за которые почти каждый якобы может вытянуть себя вверх в этом мире. Пре-ОРАНЖЕВОЕ существование, как правило, отличалось засильем нищеты и болезней, феодальными империями и стагнацией. С его пробуждением появляется новый вид надежды на личные достижения.

Возникающий ОРАНЖЕВЫЙ несёт в себе как ощущение личной власти, унаследованное от КРАСНОГО интеллекта, так и целенаправленное существование, полученное от СИНЕГО. От КРАСНОГО он также получает желание делать так, как хочется. Но теперь оно сдерживается СИНИМ признанием правил и принуждением стремиться к завершению дела, которое даёт жизни смысл. С такой смесью для подпитки ОРАНЖЕВЫЙ цМем проник практически в каждый уголок и щель планеты через телевидение и MTV. Однажды он даже вывел нас в космос с мечтами о буквально завтрашней «лучшей жизни».

В частности, заглавной песней для входа в синий/ОРАНЖЕВЫЙ может быть песня Фрэнка Синатры «...Я сделал это по-своему» (...I did it my way). Этот цМем внушает осторожность, что не стоит понапрасну раздражать остальных, так что человек (скрыто) кричит, чтобы стать свободным и высвободить зажатое в себе, и (тихо) жаждет разрушить баррикады. Потом он приносит свои извинения за весь этот шум.

В этой начальной сией/ОРАНЖЕВОЙ переходной зоне человек ведёт себя уважительно в присутствии авторитета (как в СИНЕЙ/оранжевой), но становится откровенно оскорбительным в его отсутствие. Вскоре эти столкновения между усилившимся «я» внутри и остаточной властью снаружи превращаются в ядовитые перебранки и психологические игры с целью сказать последнее слово. Вместо непочтительного поклона СИНЕГО/оранжевого человек начинает показывать открытое неприятие власти.

Это избитая манера громких взаимоотношений родитель - подросток и сердцевина большей части гражданского судопроизводства.

Автономия, наслоившаяся поверх веры в абсолютную истину, приводит к чувству собственной тотальной правоты. Имея стабильность и безопасность, гарантированные СИНИМ, и уверенность в загробной жизни (в небесах или на земле) за счёт успешных дел, возникает вопрос о цене славы. Как только начинает править индивидуальная/элитарная форма, образ жизни, который доминировал до этого, святоподобный, жесткий и жертвенный, выходит из моды.

Свобода от ограничений, налагаемых отношениями с другими людьми или сопровождающих веру в доктрину, играют центральную роль в счастье этого цМема. Когда внешние границы сильны и ограничивают полную независимость, которой жаждет ОРАНЖЕВЫЙ, человек чувствует - и иногда показывает - сильную ярость. Внимание направляется на то, чтобы разорвать оковы, будь то реальные или мнимые, и повторяющимися темами становятся усиление власти и полномочий. Добавьте немного КРАСНОГО, и они превращаются в требования.

На самом деле, многое в поведении этой смеси цМемов напоминает крайнюю самоуверенность КРАСНОГО. Но прохождение через СИНИЙ шлифует острые края от агрессии к уверенности в себе и превращает проницательную хитрость в искусный расчёт. Поскольку с добавлением СИНЕГО концепция времени удлиняется, импульсивность КРАСНОГО по типу «сейчас или никогда» сглаживается в эгоцентричную срочность.

Эти корректировки являются ответом на вопрос, почему прохождение через СИНИЙ имеет решающее значение, помогая молодёжи, доминируемой КРАСНЫМ, двигаться по спирали. Если полностью пропустить этот СИНИЙ цМем в спешке от жёсткости к процветанию, то терпение, ответственность и внимание к последствиям будут также пропущены. Это становится формулой для неудач, когда такой человек не может вписаться ни в одну организацию и продемонстрировать надёжную рабочую этику.

Если выходящий из СИНЕГО/оранжевого может принять отрицательный, предосуждающий тон, то характер входящего в синий/ОРАНЖЕВЫЙ может быть агрессивно враждебным, нестабильным и взрывоопасным. Эти эмоции, как правило, сдерживаются, потому что человек на этом уровне понимает, что скандално нападая на власть, он может лишиться поддержки тех, кто всё ещё в неё верит. Атаки принимают форму сарказма, избирательного толкования и манипулирования фактами. «Всегда говори правду, но не всегда всю правду».

В бизнесе синий/ОРАНЖЕВЫЙ славится своей жёсткой игрой. Он вводит понятие рассчитанного риска и мышления по типу «кто не рискует, тот не пьёт шампанского», которые имеют важное значение для дальнейшего

совершенствования спирали. Эта цМемная смесь правила расцветом индустриальной эпохи, когда определилось, что бог хочет, чтобы человечество добивалось успеха, а не просто повиновалось. Это мир смышлённого предпринимателя, профессионального бейсбола, хладнокровного (но ответственного) проектного менеджера и звёздно-полосатого капиталиста, которые благоговеют перед СИНИМ в субботу или воскресенье, но в течение недели могут делать «всё, что потребуется» для достижения целей. Эти цМемы, которые создали индустрию Большой Нефти в начале 1900-х, теперь, когда разрушаются СИНИЕ стены, быстро размножаются в России, Восточной Европе и Южной Африке.

Переход от СИНЕГО к ОРАНЖЕВОМУ открывает истину массам, а не только священническому классу на верхнем уровне иерархии. Массовое производство и распределение дают доступ к содержанию священных текстов кому угодно. Люди начинают читать, и у них появляется информационный голод. Неудивительно, что в синем/ОРАНЖЕВОМ существует огромный литературный рынок для продажи мудрости экспертов. Целые стеллажи книг, журналов, аудио- и видеокассет посвящены самопомощи в том, как добиться успеха, усилить внутреннего гиганта, стать собственным лучшим другом, подтянуть ягодицы и стать всем тем, чем вы можете быть. В потребителях всё ещё находится достаточно СИНЕГО, чтобы им требовалось разрешение мудрого авторитета, прежде чем они будут готовы к самостоятельным действиям, но теперь они могут сами купить авторитетное мнение и слушать его в удобных для себя условиях. Это является основным продуктом программ общественного радио- и телевещания этой цМемной смеси.

Люди, рвущиеся к свободе как «независимые» мыслители, также разрушают фаталистический «зной своё место» «изм» СИНЕГО общества. Некоторые из них скатятся вниз по спирали в КРАСНУЮ ярость, но большинство двинутся вверх к ОРАНЖЕВЫМ устремлениям к богатству и влиянию. Слишком быстрое продвижение приводит к обзвываниям «нахалом» и «пройдохой», поскольку вхождение в синий/ОРАНЖЕВЫЙ часто вызывает антитела у соперников, которые считают себя первыми, кто застолбил те же ниши. Резкий, требовательный той входящего в синий/ОРАНЖЕВЫЙ вызывает негативные реакции своим нападением на барьеры, вместо их ловкого устранения путём умелых альянсов. Необходимые среди СИНИХ манеры блекнут, и новоявленные силовики часто раздражающие неуклюжи в своей автономии, используя её скорее как ключку, чем как рычаг. Организации должны проявлять терпение к этому дерзкому мышлению, поскольку оно является необходимым компонентом в спирали, понимая, что *более приемлемое* умение себя вести не появится, пока не разовьётся больше ОРАНЖЕВОГО.

Хотя общим тоном в этом диапазоне является целеустремлённая автономия, синему/ОРАНЖЕВОМУ нужен рядом кто-то ещё, кого можно будет обвинить за неудачи, поскольку (как и в КРАСНОМ) вина не может быть своей собственной. Умение делегировать проблемы к вышестоящим или передавать ответственность вниз, подчинённым, облегчает сильно тревожающую необходимость быть в ответе за всё и всех. Но зачастую СИНИЙ берёт на себя ответственность, поскольку обязательность у него в крови, а тяжёлая ноша облегчает вину. (Вы вскоре увидите, что ЗЕЛЁНЫЙ тоже любит обвинять, особенно за социальные проблемы и неравенства.)

Будучи менеджером, синий/ОРАНЖЕВЫЙ передаёт подчинённым лишь неважную часть власти, поскольку с высоты его насилия они часто видятся как некомпетентные, немотивированные или просто глупые. Настоящие рычаги управления он удерживает в своих руках. В таких системах боссы из руководящей элиты непременно дают друг другу изрядные бонусы, даже если компания находится в общем упадке. И конечно, наблюдается тот же феномен, когда объединением управляет нездоровий синий/ОРАНЖЕВЫЙ. В результате состязательных войнушек закрываются фабрики и заводы, оставляя рабочих на улице, а их руководители продолжают цедить *капучино* с посредниками и «эмбиэями»*.

Элитарность создаёт межличностную дистанцию. Люди, находящиеся в этой зоне, слишком критически и дискриминационно настроены для создания многих доверительных отношений, хотя они могут быть окружены подхалимами. Любой, кто рискнёт приблизиться, станет козлом отпущения и мишенью для атак с целью эмоциональной разрядки. Всегда оценивающий, такой человек обычно ведёт себя пафосно и высокомерно и держится на расстоянии, вместо того чтобы утешать и поддерживать, когда другим плохо. Подтекстом является «Разве вы не можете позаботиться о себе сами? Пора уже вырасти». Адвокаты по разводам процветают благодаря этому сегменту на спирали.

Когда кому-то в этой зоне становится скучно, это также видно неприкрытым взглядом. Они редко слушают без оценивания (озвученного или нет), часто отвлекаются, верят что-нибудь в руках или притворяются занятими - «...мне нужно позвонить», заканчивая таким образом разговор. Растущий эгоцентризм препятствует подлинному и альтруистичному вниманию к кому-то другому, поэтому степень внимания синего/ОРАНЖЕВОГО строго ограничена собственным любопытством. Вы часто можете это почувствовать в наигранной теплоте продавца, радостно пожимающего вашу руку, или в человеке, который вдруг смещается в режим «советчика», пока ему не надоест и он резко не прекратит разговор. В семьях родители

* Саркастическое от MBA.

играют роль «слушателей» своих детей, пока они маленькие, - а потом взрослые дети и постаревшие родители меняются ролями.

Полезной чертой синего/ОРАНЖЕВОГО является способность отличаться в быстро стартующих проектах и в инициации действия. Однако этот «человек идей» может начинать снова и снова, вместо того чтобы довести хоть что-нибудь до конца. Он получает удовольствие от охоты, а не от добычи. (СИНИЙ закончит, несмотря ни на что, тогда как у ЗЕЛЁНОГО проблема решить, что именно начать.) У него будет много энтузиазма и много часто гениальных инициатив, но они смогут продвинуться, только если партнёры с дополняющими (не более ОРАНЖЕВЫМИ) цМемами перехватят эстафетную палочку.

Человек понимает, что здесь является желательным и что было бы самым лучшим, но не может удержать фокус достаточно долго, чтобы этого достичь. Таким образом, синий/ОРАНЖЕВЫЙ отчаянно нуждается в других, однако его придирчивый и требовательный темперамент часто никого не подпускает слишком близко. Много «гениального» в Голливуде и в искусстве теряется в потоке неосуществлённых мечтаний, затухая в безвестности в маленьком театре в Канзасе.

Когда люди в этом диапазоне лучше оперируют с идеями и объектами, чем с людьми, их управляющей уязвимостью становятся навыки межличностного общения. Отличный специалист, чей гений заключается в манипулировании данными, а не отношениями, после повышения может стать гнилым руководителем. Когда-то потрясающий продавец становится маниакальным и неорганизованным в роли привязанного к рабочему столу администратора отдела продаж.

Попытки навязать командную работу этой любящей поспорить системе являются пустой тратаю энергией, хотя «построение команды» - это именно то лекарство, которое отделы кадров зачастую прописывают для решения синих/ОРАНЖЕВЫХ проблем. Хотя люди в этом диапазоне могут использовать команды и ценить плодотворные результаты групповой деятельности, они никогда не присоединяются к ним. Такие личности не желают вносить свой вклад в усилия группы, в которой им пришлось бы уступить контроль или рискнуть быть переигранными. Кроме того, им трудно отдать должное группе, когда каждый из них убеждён, что все хорошие мысли приходят изнутри самого себя.

Входящие в сиюю/ОРАНЖЕВУЮ зону жаждут возможностей для самовыражения и превосходства. Ими движут соревновательное усердие ОРАНЖЕВОГО наряду с верой в СИНИЕ стандарты, которые нужно пре-взойти. Мотивационные семинары, программы самопомощи, доски почёта и собрания («ура! ура!») по продажам дают им необходимый импульс. Даже компьютерные игры, в которых ведётся оценочный счёт, являются

тонизирующими. Такое усиление эго может дать весьма позитивные и конструктивные результаты в производительности, особенно когда дело того стоит и энергия целенаправлена.

Тем не менее интенсивное, достижение синего/ОРАНЖЕВОГО может привести к преждевременному сгоранию. Сердечно-сосудистые заболевания и проблемы с желудочно-кишечным трактом являются физическими проявлениями стрессов, которые порождает такой образ мышления и жизни. До тех пор пока человек стремится к достижениям, по-прежнему чувствует немного вины и не следит за внутренними напряжениями, вероятны срывы.

Это является одним из основных рисков для японских и азиатских «маленьких» гигантов, где большие группы руководителей движутся быстро, тесно и вынужденно в эту часть спирали. Синий/ОРАНЖЕВЫЙ становится свободным от того, что говорят или делают другие. Это не упрётность КРАСНОГО по типу «к чёрту последствия», но ощущение того, что собственные мозги знают всё лучше всех.

Рекламодатели играют на этой теме, пытаясь продать всё, от автомобилей (используя такие названия, как Achieva, Excel, Intrepid и Impreza*) до дизайнерских духов. Табачная промышленность была здесь особенно искусна в целевом маркетинге для женщин в этой зоне и для стран второго и третьего мира в целом.

Человеку советуют прорываться на новую территорию, раздвигая общепринятые рамки, но не слишком выходя за них. Синему/ОРАНЖЕВОМУ пока ещё не хватает индивидуальности, чтобы игнорировать то, что думают другие, но уже есть сильное желание стать вожаком стаи. Гипердизайн Барселоны во время своих Олимпийских игр иллюстрирует этот цМем в работе. Это также менталитет многих претендентов на образ жизни элитных пригородов и закрытых, окружённых высоким забором районов.

Этот цМемный переход предстоит миллионам людей, покидающим жесткие классификации СИНЕГО на своём пути вверх по спирали. Например, почти разрешённые проблемы с продовольствием и народонаселением в Китае помогли скопиться избыточным энергией и ресурсам, создавая тем самым УЖ⁵, необходимые для массовой активации основанного на потребительстве, экспансивного и движимого элитой ОРАНЖЕВОГО цМема. От своего близлежащего нерестилища - «Как ты собираешься удержать их (коллективных) фермах после того, как они видели Гонконг?» - это мышление сильнб в южных провинциях Китая и распространится по всей стране всего за несколько лет.

* От английских слов achieve (добиваться, достигать), excel (превосходить, быть выше, сильнее, значительнее), intrepid (бесстрашный, отважный, смелый), impress (производить впечатление, поражать).

Блэпая часть Индии, напротив, по-прежнему живёт по законам своей древней жертвенной семьи цМемов: ФИОЛЕТОВЫЕ кланы и духи, СИНИЕ касты и множество путей к богу и ЗЕЛЁНОЕ единство в многообразии. Непродолжительного двухсотлетнего синего/ОРАНЖЕВОГО колониального правления Великобритании было недостаточно, чтобы повернуть священную реку индийской истории - и плюралистический дух выстоял. Индивидуалистичный ОРАНЖЕВЫЙ стоит особняком.

Хотя это пробуждение ОРАНЖЕВОГО ослабляет чувство СИНЕЙ вины, оно не устраниет осознание её, поскольку другие люди по-прежнему являются факторами в уравнении жизни. Необходимо найти способ управлять этой остаточной виной, чтобы она перестала ограничивать человека, и пересмотреть негативы, чтобы они стали позитивами. «Мне суждено достичь процветания и изобилия».

Человек в синем/ОРАНЖЕВОМ должен оправдывать действия, но начинает учиться тому, как легко находятся такие хорошие оправдания после того, как Десять заповедей становятся рекомендациями и Маленькая Коричневая Церковь в Вейле* заводит номер 800. (В более экстремальном ОРАНЖЕВОМ он становится номером 900**!) Уже давно можно отправить свои молитвы в Иерусалим по *факсу*, и существует специальная услуга для вкладывания их в Стену Плача для вас. Сотовые исповедальни, вероятно, не за горами.

Когда это мышление активно, появляется много различных идей, которые стоит рассмотреть, но большинство будут осуждены за низкое качество и заслуженно отвергнуты. В то время как поляризованный СИНИЙ видит в инакомыслящих идеях дьявольское начало, синий/ОРАНЖЕВЫЙ от них отказывается просто потому, что они глупые. Остальные люди должны прийти к пониманию лучшего и правильного способа что-либо делать - к своему собственному.

Очевидно, что если синий/ОРАНЖЕВЫЙ человек умён и проницателен, то его или её идеи, вполне возможно, и будут лучшими. Тем не менее люди из других зон на спирали часто восстают против самомнения и самоуверенности синего/ОРАНЖЕВОГО, даже если у них нет возражений по существу его мыслей. Когда несколько таких людей сталкиваются вместе, конкуренция в комнате заседаний или в спальне*** может стать ожесточённой.

* Известная достопримечательность маленького городка в штате Айова.

** Специальный телефонный номер в коде 800, поступающие звонки на который (как местные, так и междугородные) бесплатны для звонящего; их оплачивает компания - владелец данного номера. Все звонки на номера 900 - платные для звонящего, и полученные деньги идут компании-владельцу.

*** В оригинале игра слов: *in the board room or the bedroom*.

ОРАНЖЕВЫЙ: *пиковая фаза*

ОРАНЖЕВАЯ ВСПЫШКА: ИЗМЕНЕНИЕ, А НЕ ПОСТОЯНСТВО -
ЭТО ТО, КАК РАБОТАЕТ ПРИРОДА

Данные из физики, астрономии и биологии доказывают, что системы активны и находятся в постоянном движении. Со временем человек может научиться управлять природой, (а) чтобы узнать её секреты и (б) чтобы создать лучшую жизнь здесь, на земле, поскольку наука и технология дают нам оборудование, позволяющее нам делать практически всё, до тех пор пока мы не увязли в метафизическом бреду или бессмысленных дискуссиях. Отдельные личности могут расти, самосовершенствоваться и прогресировать к тому, чтобы стать самыми лучшими, если только они решат действовать. Результаты «современной» жизни - устройства, которые экономят трудозатраты и освобождают дух для лучших занятий, улучшенное медицинское обслуживание и лекарства, улучшенные животные и растения и убеждение, что мы всем этим правим.

В то время как СИНЕЕ мышление является абсолютистским (существует только один правильный путь), ОРАНЖЕВЫЙ занимает политическую точку зрения: есть много возможных путей, но только один из них наилучший. С ослаблением СИНЕГО также происходит сдвиг от линейного: («шаг за шагом», «прямая стрела») времени к полихронному пониманию времени. Теперь многие важные вещи могут происходить одновременно, и человек может быстро переключать внимание между ними. Чем интенсивнее ОРАНЖЕВЫЙ, тем больше чайников на плите* и тем больше требуется способности к маневрированию, чтобы все они были горячими. Этот тип мышления имеет важное значение на Уолл-стрит и сложных рынках мира. На входной фазе были остаточные ограниченность правилами, соблюдение традиций и обязательства перед властью, характеристики, которые теперь растворяются в прагматической ориентации на конечные результаты.

ВСПЫШКА: СИЛА - ЭТО ОПЫТ, ЭКСПЕРИМЕНТ И СВОИ
СОБСТВЕННЫЕ ЗДРАВОМЫСЛЯЩИЕ МОЗГИ

По мере продвижения к центру ОРАНЖЕВОГО демонстрирование оппозиции к власти становится менее важным. Человек приходит к выводу, что при должном умении власть легко умиротворяется или даже просто

* Американская поговорка. Обозначает стремление взяться за большое количество проектов одновременно.

игнорируется. Вера в догмат уходит и заменяется на экспериментальные данные, «научные методы» и непрерывные оценивания для определения того, что лучше всего работает на данный момент. Успешные действия определяют, что является правильным, а не директивы высшей силы или распоряжения от авторитарных деятелей. В Европе средневековый СИНИЙ был переписан ОРАНЖЕВЫМ на виттенбергской двери*, и ИСТИНА стала предметом обсуждения.

Так мы приходим к перспективному мышлению. Изобилие возможностей и автономия правят центром соперничающей ОРАНЖЕВОЙ группы. Превыше всего прочего человек настроен быть независимым и находиться в контроле. Человек стоит особняком во Вселенной и должен опираться на врождённые способности и приобретённые навыки. Чтобы добиться успеха в ОРАНЖЕВОЙ жизни, нужно забыть про чувство вины и не тратить ни времени, ни сил впустую. Как и в фазе входа, здесь может иногда проявляться симпатия (очень преднамеренная эмоция), но не сопереживание (безоценочное явление по типу «побыть в твоей шкуре»). Чем больше ОРАНЖЕВЫЙ убеждается в своей правильности, тем самоувереннее он становится. Это тип пария «принимаю огонь на себя» и женщина, «которая знает, чего она хочет и как это получить». Оба хотят всё и *сейчас*.

Люди в этой зоне кажутся материалистичными и корыстными, но это потому, что деньги для них - это зачётка жизни, а «хорошие вещи» - наглядное свидетельство успешного ОРАНЖЕВОГО функционирования. Радость победы и достижения являются реальным вознаграждением для ОРАНЖЕВОГО, а жизнь - это игра, в которой второе место означает первое место среди проигравших. В большинстве стран мира ОРАНЖЕВЫЙ только начинает распускаться, в то время как в США годы администрации Рейгана и Буша со своими яппи**, финансовыми пирамидаами, расточительным потреблением и растищим дефицитом, как может оказаться, были пиком ОРАНЖЕВОЙ кривой.

ВСПЫШКА: ПРИЗВАНИЕ ЧЕЛОВЕКА – ЭТО ПРЕУСПЕТЬ И СТАТЬ ПОБЕДИТЕЛЕМ

Этот цМем появляется в человеке или группе, стремящихся использовать возможности для создания «хорошей жизни», лавировать между неудачами к успеху, манипулировать событиями и лицами, которые влияют на итоговую строку, использовать целую гамму навыков аналитического

* Согласно легенде, 31 октября 1517 года Мартин Лютер вывесил на двери виттенбергской Замковой церкви свои 95 тезисов против индульгенций. По сути, в тезисах были сформулированы основные положения нового религиозного учения, отрицающего многие догмы католической церкви.

** Yuppie, Young Urban Professional - молодой городской профессионал.

разрешения проблем для оптимизированных решений и оркестрировать сложные проекты. Кроме того, ОРАНЖЕВЫЙ приветствует идеалы и убеждения, которые превозносят материализм над спиритизмом, прагматизм над принципом, а также краткосрочные победы над долгосрочными гарантиями. Преобладает стремление наслаждаться жизнью, а не увязать в затруднениях абсолютизма или в теологических разборках.

Политеистическое мышление является сравнительным, а жизнь - соревновательной. Абсолютные, идеологические СИНИЕ стандарты заменяются ситуационностью и разумным прагматизмом - делать то, что работает, и говорить то, что другие хотят услышать. Гибкость и быстрое реагирование на изменения рынка - непременные атрибуты этой игры. Тем не менее, когда наивные ОРАНЖЕВЫЕ менеджеры приходят к власти в организациях, они первым делом пытаются изгнать СИНЕЕ прошлое путём сокращений и принудительных выходов на пенсию, производя в результате карточные домики без лояльности по отношению к миссии и ставя соперничающих подчинённых, стремящихся занять их место. Не остаётся ничего святого, за исключением роста и расширения. Принципы становятся желатиновыми, и об этике, как правило, забывают в спешке к быстрому процветанию.

ВСПЫШКА: «*Если это можно сделать, то лучше сделать это побыстрее (пока я могу получить признание)*»

ОРАНЖЕВЫЙ хочет принимать непосредственное участие в прогрессе (и быть за это признанным). Это часто ограничивает временные рамки до «в мою смену» и «пока я пребываю в должности». Долгосрочное планирование, если оно не выставляет ОРАНЖЕВОГО в выгодном свете сейчас, приносится в жертву краткосрочным, ориентированным на результаты проектам, которые выгодны. Скрытая инфраструктура игнорируется в пользу полировки для показушных монументов. Стратегическое планирование, постановка целей и видение будущего являются повторяющимися темами, афоризмы на эту тему украшают коридоры власти. Благодаря своей спиральной истории и даже жертвенным остаткам Кодекса бусидо*, японские корпорации до сих пор гораздо лучше простирали ОРАНЖЕВЫЕ планы через СИНИЙ и ФИОЛЕТОВЫЙ цМемы, чем их более нетерпеливые и менее дальновидные американские конкуренты. У середины ОРАНЖЕВОГО есть свои собственные популярные журналы, такие как *Forbes* и *Fortune*, *Savvy*, *Self*, *GQ noir*, *Cosmopolitan*, *Architectural Digest*, *Southern Living*, *Money*, *Essence*, *Connoisseur*, *Vogue*, «Рождественский каталог

* Неписаный кодекс поведения самурая в обществе, представлявший собой свод правил и норм «истинного», «идеального» воина.

Нимана» и т.д. (Чем больше что-то подаётся как «высококлассное» и «только для избранных», тем больше оно привлекательно для ОРАНЖЕВЫХ, особенно для *входящих* нуворишей.) Они стремятся быть в курсе всего, оттачивать свои грани и опережать конкурентов. Хотя и не обязательно начитанный, ОРАНЖЕВЫЙ знает то, что ему необходимо знать, и концентрируется на том, чтобы стать экспертом в этой области. Жизнь представляет собой серию итоговых речей руководства, эффектных реплик и сводок новостей.

ВСПЫШКА: СООТВЕТСТВИЕ ОБРАЗУ УСПЕХА И МОДЕ

Несмотря на декларации индивидуальности и свободы личности, большая часть самоконцепции ОРАНЖЕВОГО пика отражательна. Каждый свободен соответствовать путям элиты, и успех на самом деле зависит от её отзывов. Идеальный образ жизни, к которому стремится ОРАНЖЕВЫЙ, отличается «психоанализированными» мозгами и дорогостоящими костюмами, модельными супругами для показа в Каннах («новая и улучшенная» попрыгунья или жеребчик взамен непривлекательного, дряблого, «старомодного» СИНЕГО, который помогал оплачивать учёбу в институте), а также узнаванием в модных кафе и фешенебельных магазинах. Этот цМем плавает по Средиземноморью на борту яхты, имеет «маленький домик» в Палм-Бич или Спрингс* и близко знаком с «Конкордом»**.

Когда активен ОРАНЖЕВЫЙ, образ зачастую важнее сути. Если он не числится среди «красивых людей», то, по крайней мере, ОРАНЖЕВЫЙ может ездить на статусном автомобиле и казаться имеющим право на избранность - «вы то, на чём вы ездите». Мозги за рулями этих модных автомобилей становятся самопосвящёнными VIP, и вежливость уступает место соревновательности - вжик-вжик, врум-врум. Как правило, вместо резкого визга шин КРАСНОГО, ОРАНЖЕВЫЙ просто предполагает, что другие водители знают, как убраться с его пути. 22 летние женщины, поправляющие свой макияж и одновременно «наводящие контакты» по сотовому телефону, как и джентльмены с укладкой, «закрывающие сделку» и «ссыпающие байк», убеждены, что они взяли в аренду навыки вождения Марио Андретти*** вместе с «Корветом».

Поскольку образ - это главное, то ОРАНЖЕВОМУ не нужно на самом деле владеть чем-то существенным, чтобы наслаждаться «хорошей жизнью». Хотя подделка не так хороша, как дизайнерский оригинал, модный вид гораздо лучше, чем статус «слабака» или «очкиарика» (разве что

* Городки «только для богатых» в штате Флорида.

** По всей видимости, имеется в виду сверхзвуковой пассажирский самолёт.

*** Американский автогонщик итальянского происхождения, чемпион мира по автогонкам в классе «Формула-1».

такие типажи «в моде»). Уверенное поведение и видимость процветания позволяют делать чудеса в ОРАНЖЕВОЙ полосе. КРАСНЫЙ полагается на неэтичного, но стремящегося к успеху ОРАНЖЕВОГО как покупателя товаров сомнительного происхождения - «У меня такое для вас предложение - настоящий Rolex! Хотите студийные колонки, дёшево?» Умение казаться модным и современным даёт возможность в любой момент стать «игроком», и этот факт хорошо понимают менеджеры в казино Лас-Вегаса, владельцы отелей в Аспене* и театральные продюсеры с кастинговыми кушетками.

ВСПЫШКА: ВЗРОСЛЕНИЕ в ОРАНЖЕВОМ МИРЕ

Можно было бы думать, что дети обеспеченных родителей и окружения будут автоматически приобретать их ценности и стремления через осмос**. С некоторыми так и происходит, но с большинством из них нет. Для умения жить в УЖ⁵ требуется нечто большее, чем владение имуществом. Даже в экономически бедной семье опыт воспитания детей, который вознаграждает трудолюбивое поведение, самостоятельные действия и самообеспечение, может пробудить ОРАНЖЕВЫЕ компетенции. Работа разносчиком газет, привлечение к пуританской или конфуцианской трудовой этике в школе или даже участие в рэп-группе поможет молодым умам мириться с ОРАНЖЕВЫМ. Потом начнут возникать вопросы. К каким убеждениям и идеям это приведёт? Достаточно ли прочен СИНИЙ фундамент, чтобы отличать добро от зла? Какую форму примет этот ОРАНЖЕВЫЙ?

Внутри ОРАНЖЕВОГО родители видят ребёнка (и самих себя) центром Вселенной. Когда они обходительны, то внимательное родительство - это очаровательное зрелище. Увы, некоторые ОРАНЖЕВЫЕ родители становятся настолько детоцентричными, что они искренне удивляются, что все остальные не находят крики и биологические выделения их ребёнка заслуживающими восхищения, (КРАСНЫЙ, как правило, кричит ещё громче, игнорируя последнее, что ещё хуже!)

На самолётах потомство ОРАНЖЕВОЙ пары вышагивает по проходу, делая перелёт очень, очень долгим - не говоря уже о послепосадочном ритуале извлечения коляски в титановой оправе, с монограммой, с подкладкой из гортекса*** и сумки Gucci для подгузников из верхнего шкафчика для ручной клади.

Жители богатых пригородов во всём мире ожидают ОРАНЖЕВОЕ. Новички хотят свою собственную часть действия, будь то особняк

* Город в штате Колорадо, известен самым дорогим горнолыжным курортом.

“Процесс диффузии растворителя из менее концентрированного раствора в более концентрированный раствор.

*** Дышащий материал, обладающий высокой водонепроницаемостью.

с мини-бассейном и микрогазоном или то, что представляет собой конкурентоспособный успех в их среде. Будь то переезд из Соуэто* в таунхаус в Йоханнесбурге или из Ливерпуля в квартиру в Лондоне, ОРАНЖЕВЫЙ и мобильность идут рука об руку. Показуха перед соседями является частью игры.

Этот цМем производит личностей, которые расчётливы, не боятся брать на себя ответственность и стремятся к господству. Они командуют из чувства больших возможностей и поддерживают эту самооценку, несмотря на критику, редко меняя своё поведение в результате обратной связи. И в то же время ОРАНЖЕВЫЙ постоянно просит обратную связь - «Скажите мне, что вы обо мне думаете», - но потом отвергает критику, если она не совпадает с его мнением. Они считают, что их способ, бесспорно, является наилучшим, и их сложно убедить в обратном.

ВСПЫШКА: *жизнь - это* ЧЕРЕДА ЗАДАЧ, ТЕСТОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ СДЕЛАТЬ ЛУЧШЕ

ОРАНЖЕВЫЙ любит аргументацию и обсуждение так же, как спорт. Оми самоуверенны насчёт идей, но всегда подтверждают свою правоту с помощью маленьких побед. Истина для ОРАНЖЕВОГО зависит от самоткрытия и своих собственных проницательных наблюдений. Иногда они отрицают обоснованность противоречащей информации или ставят под сомнение её источник. Чаще всего, тем не менее, наибольшая заслуга признаётся за противниками, которые дают столько же, сколько получают, и каждый, кто не смог включиться в игру, сбрасывается со счетов. Следует ожидать прощупывающих вопросов, и если вы не «подготовились» перед встречей с ОРАНЖЕВЫМ, то вы обречены.

ВСПЫШКА: «*Подними флаг и смотри, кто отдаст честь*»

ОРАНЖЕВЫЕ бизнес и политика полны военных и спортивных метафор. Жизнь есть ряд манёвров со шпионажем, взаимосвязями и союзниками. Один нападает на конкурента с маркетингового фланга и переигрывает его с помощью обманного манёвра. Ловушка, конечно, заключается в том, что в то время, пока его силы сосредоточены на этих стычках, которые они принимают всерьёз, третья, ещё большая сила, сокрушает обоих участников этой ОРАНЖЕВОЙ игры. (Вам, возможно, стоит рассмотреть ещё раз обсуждение стратегических альянсов в 8-й главе.) Малоэффективный, нездоровый ОРАНЖЕВЫЙ роняет мяч, ставит слишком много чайников на плиту и оказывается вынужденным сражаться на обоих фронтах

* Соуэто (South Western Townships - Soweto) - поселения на юго-западной окраине Йоханнесбурга. Во времена апартеида - место для принудительного проживания африканского населения.

против среднего. Если обнажить их действия, то стратегия заключается в устрашении, внесении дисбаланса и переносе вины с запутанными историями для отвода глаз и «правдоподобным отрицанием». Будьте осторожны среди этих персонажей. Пока они гладко убеждают себя в своих собственных добродетелях и в недостатках своих некомпетентных помощников, их карьеры построены на трупах неосторожных коллег, которые плохо играли в гольф.

ОРАНЖЕВЫЕ жизни целенаправленны, сфокусированы, интенсивны и взаимосвязаны. В 1994 году на концерте в Вудстоке (Woodstock '94) носителям этого цМема предлагали зарядные устройства для сотовых телефонов и факсовые услуги, чтобы они могли оставаться на связи (тогда как БЕЖЕВЫЕ потребности в воде и туалетах были удовлетворены гораздо хуже). Компьютеризированные дневники (когда «мои люди» недоступны) помогают сохранять контакты и лихорадочный жизненный график, но ОРАНЖЕВЫЙ пышно разрастается в деятельности.

Испытание пределов даёт ему вброс адреналина. Если политики в этой зоне проигрывают, то они рационализируют проигрыш, учаясь на ошибках и возвращаются в бой лучшими кандидатами. Жизнь основана на пропорции затрат и прибыли, поэтому платить налоги и терпеть некоторые убытки является всего лишь её частью.

ВСПЫШКА: *люди являются РЕСУРСАМИ, ТАК ЧТО...*

«ОТКАПЫВАЙ ИСТИННОГО СЕБЯ»

Вдали от ушей общественности всё говорится грубо и прямо, как на плёнках Никсона*. Критика хладнокровна и бесчувственна, но прямолинейна. Когда ОРАНЖЕВЫЙ играет, то он не ходит мягко или покорно. Он борется, чтобы выиграть и остаться наверху, страдая в процессе от язв, разводов или сердечных приступов.

Он может внешне проявлять теплоту к тем, кто ему полезен, пока они ему полезны, но у ОРАНЖЕВОГО больше контактов, чем коллег. Лояльность базируется на полезности, а не на обязательстве.

Чтобы максимизировать свободу манёвров, ОРАНЖЕВЫЙ должен держать некоторую дистанцию, используя понимание в качестве манипулятивного инструмента. Сопереживание вызывает открытое пренебрежение, поскольку в этом мире каждый человек должен уметь стоять на своих собственных ногах.

То, что происходит с другими, может стать полезными данными, но нельзя вовлекаться эмоционально. Бизнес есть бизнес. Когда люди

* Имеется в виду Уотергейтский скандал.

перестают быть продуктивными, от них избавляются, как и от устаревшего оборудования, которое идёт на слом. Это может быть сделано без предна- меренной жестокости, но это будет сделано и сделано без обиняков.

Таким образом, межличностные отношения в чересчур ОРАНЖЕВЫХ предприятиях являются очень непрочными. Считается рискованным доверять другим людям, поскольку ОРАНЖЕВЫЙ знает свою собственную непредсказуемость и проецирует свои мотивы на остальных. Хотя они могут производить видимость заботы, такие люди затрудняются фокусироваться на ком-то, кроме самих себя.

Всё возвращается к собственным интересам и накоплению информации для последующего использования. Чем под большим стрессом находится ОРАНЖЕВЫЙ, тем больше его поведение становится сосредоточенным на себе, иногда вплоть до маниакального отчаяния, что может привести даже к шпионажу внутри компаний.

ВСПЫШКА: САМОУВЕРЕННОСТЬ – ЭТО НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ ИГРЫ

Люди с ярко выраженным ОРАНЖЕВЫМ в их цМемных профилях часто кажутся властными и сильными, потому что они достигают своих целей. Здоровая доза этого цМема необходима для начинающих компаний и реорганизаций. Она наполняет воздух уверенностью в себе и «позитивным мышлением», которые могут стать заразительными и привлечь других в ОРАНЖЕВЫЙ вагон. Большинство семинаров по продажам и корпоративных тренингов направлены на усиление ОРАНЖЕВОГО в людях. Если они добываются некоторых успехов, слушая свою собственную внутреннюю рекламу, этого может быть достаточно, чтобы изменить их *условия жизни* и закрепить долгосрочное изменение на спирали. Если же не будет поддержки, то такой «мозговой прострел» быстро затихнет.

С другой стороны, ОРАНЖЕВЫМ может не хватать совести, особенно когда дело касается важных результатов. Они могут быть неразборчивыми в средствах, оправдывая нанесённый другим вред необходимостью, что «это должно было быть сделано» или рационализируя его как «на самом деле это для его (её) собственного блага». Однако ОРАНЖЕВЫЙ никогда не бывает полностью безжалостным, как КРАСНЫЙ, поскольку это не окупается в долгосрочной перспективе.

Постоянные клиенты лучше для бизнеса; если их сильно обмануть – они расскажут другим. Люди с другого берега могут позже пригодиться, так что ОРАНЖЕВЫЙ старается сжигать как можно меньше мостов. Эмоциональные проявления находятся под наблюдением и контролем, так как открытая похоть, тщеславие или гордость могут вызвать неприязнь

у других. Однако, как сингапурский яппи во 2-й главе, леопарды показывают свои пятна, напиваясь с другими ОРАНЖЕВЫМИ под папоротниками в баре или громко крича «Ура!» в туалете после победы в суде.

ОРАНЖЕВЫЙ экипирован для независимой работы. Его образ мышления приводит к предпринимательской деятельности в одиночку, распространяя при этом риск подобно стародавнему пионеру-нефтедобытчику, продающему акции в недоказанном нефтяном месторождении. Стремление этого цМема к новизне и улучшениям часто приводит к социальным изменениям и экономическому прогрессу. Посредник (или любой другой махинатор) должен иметь здоровое ОРАНЖЕВОЕ понимание и ещё более опытного юриста.

Решения основываются на холодной, количественной оценке и расчёте вероятностей. «Факты, мадам, ничего, кроме фактов», - говорит ОРАНЖЕВЫЙ. Он не может искать поддержки или совета у других, поскольку это свидетельствует о личной слабости и подрывает иллюзию полной автономии. Всё, чего они хотят от других, - это оценка их «вклада». Данные должны быть собраны и обработаны и сопровождаться множеством диаграмм и графиков для повышения вероятности правильного решения.

ВСПЫШКА: ПРЕДПОЧИТАЕТ СВОБОДНЫЙ РЫНОК, СВОБОДНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И НЕВМЕШАТЕЛЬСТВО ПРАВИТЕЛЬСТВА

Корни экономической теории трикл-даун* находятся в ОРАНЖЕВОМ. Каждый несёт ответственность за самого себя. Лучшие добываются успеха и процветания. Они, в свою очередь, будут использовать других для служения своим целям, неизбежно распространяя добычу вниз. В конце концов даже наименее компетентные получат что-нибудь, хотя бы просто благодаря силе тяжести, если нет ничего другого. Это привлекает цМемы, которые выражают недовольство «раздаточными» социальными программами, поддерживающими людей, которые ничего не делают, чтобы заслужить то, что они получают.

Заработка плата, а не право на пособие, является здесь предпочтительным способом обеспечения безопасности. Нужно инвестировать в людей, а не заниматься благотворительностью. Как именно это будет сделано в Америке, находится под огромным вопросом, поскольку количество ниш для среднего класса уменьшается, потребности здравоохранения увеличиваются, и национальная спираль будет перестроена в следующем десятилетии.

* Trickle-down economic theory - теория, согласно которой инвестиции в бизнес и льготы для корпораций в конечном итоге приведут к повышению благосостояния всего населения.

ОРАНЖЕВЫЙ/зелёный: фаза выхода

Диапазон выхода является всё ещё эгоцентричным способом существования, но человек теперь чувствует влияния, исходящие от других и их потребностей. ОРАНЖЕВЫЙ/зелёный также начинает чувствовать муки одиночества, вызванные постоянной конкуренцией. Стратегией выбора здесь является поддержание других удовлетворёнными, на своих местах и не надоедающими, но достаточно близко, чтобы быть полезными, когда необходимо добиться выполнения задачи или для комфорта во время «тёмной дождливой ночи». Команды из нескольких человек иногда могут быть полезны.

Это спокойный предприниматель, который добивается успеха при хороших шансах и знает, как избегать плохих сделок и проигрышных ситуаций. Тефлоновый фактор* высок - проблемы, которые опустошили бы других, к нему не прилипают. Это обычный способ мышления многих современных молодых политиков во времена, когда руководство переходит из рук поколения Второй мировой войны в руки бэби-бумеров и их детей. Подобно тому, как удивительно простая военная обстановка времён «холодной войны» стала гораздо более сложной, «холодные воины» и их СИНИЙ/оранжевый и синий/ОРАНЖЕВЫЙ менталитеты уступают место повстанческому ЗЕЛЁНОМУ, когда начинают появляться УЖ⁶. Сейчас дела идут не «как обычно», а как очень необычно.

То есть нельзя сказать, что большинство человеческих существ, живущих сегодня, мыслят на верхней границе ОРАНЖЕВОЙ полосы - это не так. Но выдающиеся лидеры стран первого мира и появляющиеся игроки стран второго и третьего миров имеют гораздо больше прагматического, экономического, политеистического ОРАНЖЕВОГО пикового мышления в своих спиралах, чем их СИНИЕ/оранжевые и синие/ОРАНЖЕВЫЕ предшественники. ЗЕЛЁНЫЙ цМем будет следующим, набирающим силу.

ОРАНЖЕВОЕ/зелёное мышление позволяет людям проводить очень успешные встречи и сделки. Они не боятся сложных ситуаций, хотя они могут и не представлять себе всю их сложность. Они улаживают дела, сглаживают конфликты, успокаивают накалившиеся эмоции, выступают в качестве полезных разруливателей ситуации (trouble-shooters), становятся прекрасными консьержами, метрдотелями или организаторами политических кампаний. Это мышление «адъютанта», который может достать то, что нужно, тогда, когда нужно, и при этом оставить всех обжуленных довольными и осознающими, что они смогли быть ему полезными. Он всегда держит определённую дистанцию, и всегда понятно, где находится его

* Термин, обозначающий позитивное мышление, нарочитый оптимизм.

конечная лояльность, но услуги оказываются гладко и любезно. Жертвы его преступлений могут даже отказаться от дачи показаний.

Преобладают высшие таланты (и уверенность) человека. Характерной чертой всей ОРАНЖЕВОЙ полосы является чувство безграничной самости и неограниченных возможностей. Люди, находящиеся в центре этой зоны, не ограничены жесткими реалиями бытия. Из-за этого оптимизма они часто видят больше, чем есть на самом деле, превращая «возможно» в «абсолютно» и «однажды» в «прямо сейчас». Когда их мечты не осуществляются, они очень расстраиваются и впадают в депрессию, хотя, как правило, не надолго, если ОРАНЖЕВЫЙ сильнее ЗЕЛЁНОГО. «Подними себя, стряхни с себя пыль - и начни всё заново».

В ОРАНЖЕВОМ/зелёном начинает расти осознание чувств, поэтому человек становится искусным в межличностных манёврах - сегодняшний непревзойдённый молодой политик. ОРАНЖЕВЫЙ/зелёный полирует навыки считывания того, что происходит с другими людьми, оценки эмоций и деланья правильных шагов, поэтому он спрашивает: «Как она могла так много знать обо мне? Мы только познакомились, но она могла сказать мне, о чём я думаю, прежде чем я это сказал». Эти оценки могут быть вполне объективными и часто скорее хладнокровными, но не отразятся в последующем поведении, которое будет излучать тепло и дружелюбие.

В процессе обучения приёмам чтения других людей они приходят к лучшему пониманию, как управлять своим собственным имиджем, контролируя воздействующие проявления и создавая впечатление тепла и заботы. Однако из-за мощного натяжения ОРАНЖЕВОГО контроля, они могут мгновенно отстраниться от участия и выключить то, что казалось подлинным интересом. Демонстрация теплоты по-прежнему является вопросом контролируемого удобства. Когда он занят или рассеян, у ОРАНЖЕВОГО/зелёного может не быть много времени или внимания для других, часто к великому удивлению тех, кто думал, что они для него имели большее значение.

Те, кто находятся в ОРАНЖЕВОЙ/зелёной зоне выхода, не любят свою вновь обретённую нуждаемость в других (видя её как слабость), но признают их важность для достижения целей. К этому моменту они научились использовать людей и интегрировать их в качестве ресурсов для построения взаимного успеха. Банды хакеров, занимающиеся грабежом в Интернете, вероятно, состоят из представителей этого цМемного профиля, и в ЗАКРЫТОМ состоянии они не видят ничего плохого в демонстрации своей сообразительности за счёт AT&T или Ситибанка.

Например, этот цМемный набор общепринят в среде Олимпийской деревни, когда члены команды борются за медали друг против друга и в то же время их беспокоит командный зачёт. Когда ЗЕЛЁНЫЙ компонент

слишком низок, группы в целом ослабляются, поскольку атлеты стараются подрезать друг друга без зазрения, уделяя больше внимания ОРАНЖЕВЫМ наградам, чем спорту. Однако при достижении более надлежащего баланса спортсмен стремится к лучшему результату в личном зачёте, одновременно поддерживая команду, чтобы она была лучшей в соревновании. Тот же самый имидж пытаются проецировать участницы конкурсов красоты, когда объявляются финалистки.

ОРАНЖЕВЫЙ/зелёный неподдельно хочет быть «хорошим парнем» - добродетельным, подлинным и искренним. Однако они должны работать над открытостью и подлинностью; проявления чувств часто кажутся надуманными, а самораскрытие - вынужденным. Их предложения о помощи, как правило, сводятся к тому, как помочь другим в достижении ОРАНЖЕВЫХ/зелёных спецификаций (ОРАНЖЕВЫЙ знает, что он лучше всех всё знает) и в соответствии со своими графиками. Конкретные решения зачастую достаются в борьбе, поскольку то, что другие думают и чего хотят, начинает на них влиять.

Опросы, обследования и обсуждения заполняют пробелы в уверенности, которые не случились бы с более чётко выраженным пиком ОРАНЖЕВОГО. Путаница во внешней политике и внутренние шатания администрации Клинтона - превосходное тематическое исследование ОРАНЖЕВОГО/зелёного спектра в работе.

Очень реальное желание растить людей и исправлять ошибки - это то, где проявляются остаточные, доброжелательные потребности ОРАНЖЕВОГО. В политике это направляет усилия по социальной инженерии - окончательной лаборатории - растить целые классы людей и давать им лучшее здоровье, благосостояние и возможности вносить свой* вклад в соответствии с установленными «самыми лучшими и самыми яркими» планами. Зелёные элементы включают в себя внимание к чувствам людей и желание оперативно реагировать на конкретные чувства в сложившейся ситуации. Это приводит к невыполненным обещаниям и кажущейся (не всегда заслуженно) обманчивости, особенно со стороны СИНИХ критиков.

Некоторые ОРАНЖЕВЫЕ/зелёные становятся превосходными наставниками в корпоративном окружении, отличными тренерами и учителями, которые хотят, чтобы каждый ребёнок превзошёл себя. Однако, когда этот цМем управляет организациями, в них по-прежнему существует дистанция между подчинённым и начальником.

Проявления теплоты ОРАНЖЕВЫМИ/зелёными являются условными, поскольку люди здесь всё ещё чувствуют себя уязвимыми и могут встать в оборонительную позицию, когда другие слишком много о них знают или вторгаются в их «личную жизнь». Им важно оставаться в контроле, и это часто ограничивает то, насколько другие готовы быть полностью

приверженными в работе с ними. «Давайте все раскроем наши истинные внутренние чувства - вы можете начинать...»

ОРАНЖЕВЫЙ/зелёный может выборочно интерпретировать истину в попытках удержать всех довольными и уступчивыми. Когда их истории ставятся под вопрос, они запутываются и пытаются отвлечь внимание спрашивающего на что-нибудь ещё. Другой гамбит - сыграть в «бедный я, никто меня не понимает»; чувства могут быть вполне настоящими. Однако это создаёт сердитый тон разочарования, когда социальные схемы - иногда политкорректные для прибыли - оказываются предотвращёнными или непонятными. «Но у нас были хорошие намерения, правда хорошие. Они просто не понимают, насколько хорошо это было бы для них». Разочарование может стать всепоглощающим.

Подводя итоги ОРАНЖЕВЫХ интеллектов, подумайте о силах, которые этот цМем добавляет к спирали:

- способности к подробным, дисциплинированным и целенаправленным последовательностям решения проблем, выраженные в научном методе;
- прагматический здравый смысл, который позволяет отдельным лицам и группам расстаться с мифами, традициями и верованиями, тем самым открывая новые возможности в рамках неизбежности перемен;
- неутолимая жажда изучать, исследовать, испытывать неизведанное и быть первым, кто откроет, изобретёт или завоюет многие «скрытые» миры знания;
- вера в совершенствование человека через напряжённую интеллектуальную работу и постоянное тестирование идей;
- выброс соревновательного «горючего», которое обеспечивает самоусиление для тех, кто бросает вызов рынку, спортивной площадке или политической арене и стремится одержать победу.

Великой заслугой является то, что этот цМем стал прародителем современной эпохи. Он принёс освобождение личностей, технологий, а также готовность к исследованию идей. Однако он также является источником проблематичных *условий жизни*, которые подводят многих к вопросам, работает ли правительство, как миллиарды людей могут существовать с разумным качеством жизни и может ли планета поддерживать уровни потребления, которые характеризуют эту эпоху.

В фазе выхода, когда центр внимания смещается с «я» к композиции «я и ты», чувство вины начинает возрождаться. Будь то СИНИЙ-ЗЕЛЁНЫЙ голос движения «глубинной экологии»* или ФИОЛЕТОВЫЕ-ЗЕЛЁНЫЕ

* В отличие от традиционной экологии, которая по большей части борется со следствиями пагубной антропогенной деятельности, глубинная пытается докопаться до причины экологической деградации, постигшей планету в последнее время.

песнопения нью-эйджеров*, обновлённая общественная/коллективная «мы»-семья старается перекричать ОРАНЖЕВЫЙ цМем. В «Смерти коммивояжёра» (*Death of a Salesman*) Артур Миллер (Arthur Miller) пытается заставить аудиторию задуматься, чего стоит «работа», что значит жизнь и какие выборы могут сделать отдельные лица и их семьи для того, чтобы лучше и богаче прожить оставшиеся им годы. Такого рода вопросы приводят к УЖ⁶.

* Нью-эйдж (англ. New Age, буквально «новая эра») - общее название совокупности различных мистических течений и движений в основном оккультного, эзотерического и синкретического характера, сформировавшихся в XX веке. Также называемый движением «Новой эры», «Эрой Водолея» и «Новым веком».

ЗЕЛЁНЫЙ *человеческие связи* релятивистский цМем

- Изучение внутренней сущности себя и других.
- Поощрение чувства общности и единства.
- Распределение ресурсов общества между всеми.
- Освобождение людей от жадности и догмы.
- Принятие решений на основе консенсуса.
- Обновление духовности и привнесение гармонии.

В основе ЗЕЛЁНОГО – УСЛОВИЯ ЖИЗНИ⁰:

«В жизни каждый миг неповторим. Мы все можем прийти к пониманию, кто мы и как это прекрасно - быть человеком, если мы только примем тот факт, что все равны и все важны. Каждый должен участвовать в радости единения и свершения. Дух каждого человека связан со всеми людьми в нашей общине, всякая душа движется совместно с другими. Мы - взаимозависимые существа в поисках любви и вовлечённости. Сообщество растёт за счёт синергии жизненных сил; искусственные разделения уменьшают долю каждого. Во всей Вселенной существует неизменный порядок для тех, кто ему открыт. Плохие отношения и негативные убеждения растворяются, как только мы заглянем внутрь каждого человека и раскроем его внутреннее богатство. Мир и любовь для всех».

Оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ: фаза входа

ЗЕЛЁНЫЙ цМем является высшей точкой систем мышления первого порядка, кульминацией этих «старых мозгов», существовательных образов жизни. Он представляет собой результат как успехов, так и неудач пяти цМемов, которые доминировали до последнего века или около того. (Как вы увидите, он находится ступенькой ниже уровня сложности,

необходимого человечеству для решения проблем двадцать первого века, но всё ещё почти недостижим для подавляющего большинства живущих сегодня людей.)

Когда СИНИЙ и ОРАНЖЕВЫЙ цМемы приближаются к концу своего жизненного цикла, пробуждается ЗЕЛЁНЫЙ. Его предшественники замыкают умы в системах убеждений, которые часто являются жёсткими, нетерпимыми и полными догматической идеологии. Старая песня Пита Сигера*, «Маленькие ящички» (*Little Boxes*) - «...забитые трухой... все выглядят одинаково...» - нападает на СИНИЙ абсолютизм с ЗЕЛЁНЫМ отрицанием жёстких кирпичных ограничений и регламентаций, которые для поставтономного ума являются столь удушающими. Хотя этот цМем вышел из общественной/коллективной семьи, ограничения в нём гораздо более гибкие, правила нечёткие и стены покрыты розами. Их шипы колют только тех, кто не прошёл ЗЕЛЁНЫЕ коммунарные испытания, проявив слишком много независимости и попытавшись выбраться из ниши, назначеннной группой.

С ослаблением ОРАНЖЕВОГО многие из тех, кто «добился успеха», начинают спрашивать словами из песни Патти Пэйдж**: «И что, больше ничего нет?» Роскошные дома, дорогие автомобили и материальное изобилие, возможно, были достигнуты, но за значительную цену. Когда ЗЕЛЁНЫЙ цМем загорается ярче, он освещает тот факт, что до сих пор нет паритета между человеческими существами. Пока у многих есть гораздо больше, чем им действительно нужно, ещё большему количеству людей не хватает необходимого. Отблеск экологического упадка также вызывает тревогу - развитие планеты заметно ухудшилось, и остатки механического/химического века просачиваются во всём мире. Разделяющая соревновательность затрудняет поиск душевного равновесия. »

Человек, «прошедший» через пик ОРАНЖЕВОГО, зачастую не чувствует себя по-настоящему принятым другими (и это начинает иметь для него значение в ОРАНЖЕВОЙ/зелёной области спектра). Куры могут прийти домой на родной настест после того, как ожесточённая конкуренция отрубила слишком много голов тем, чьи призраки всё ещё витают. Манипулятивные стратегии, от которых было так хорошо, теперь сопровождаются угрызениями совести. Дети не чувствуют себя в доме как дома.

Остальные, кто не «прошли», начинают признавать основные неравенства в вертикальной иерархии и хотят видеть её выровненной так, чтобы у всех был если не достаток, то «достаточность». Большинство из них

* Pete Seger- знаменитый американский фолк-певец, общественный активист. Сигер считается ключевой фигурой в возрождении народной музыки в США в середине XX века и в появлении песен протеста.

** Miss Patty Page - американская певица и звезда эстрады 1950-х годов.

читали Карла Маркса или знают кого-нибудь, кто читал. Этот цМем создаёт заинтересованность в законодательном поведении на благо общества и обеспечении поддержки достойным инициативам, которые благоприятствуют угнетённым и беспомощным - «пожертвуй сейчас, чтобы обрести сейчас для себя и других».

При описании темперамента входящего на оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ уровень Грейвз назвал его «привлекательным образом жизни». Человек притягивает к себе других в интересах взаимной выгоды, стремясь угодить всем и найти успех/процветание для всей группы. Эта цМемная смесь жива и здорова в организациях, выступающих за благосостояние животных и защищающих права детей. Она является руководящим принципом социально ответственных программ и политической платформой многих скандинавских политиков.

Навыки межличностного общения часто находятся на пике, поскольку конструктивное, тёплое взаимодействие является неотъемлемой частью самоудовлетворения. Здесь очень ценятся интуиция и проницательность, так что индивидуумы стремятся оттачивать такие навыки, как чуткое слушание. В организациях, проходящих через этот диапазон, чтение книг и тренинги по темам «человеческие отношения», «чувствительность», «разнообразие» и «культурная осведомлённость» зачастую являются обязательными.

В предыдущей ОРАНЖЕВОЙ/зелёной зоне другие люди являлись ресурсами для манипулирования и использования по мере необходимости, но с наилучшими пожеланиями - человечество регулировалось агрессивным предпринимательством. На радужные приветствия «Доброго здоровьечка, рады встрече!» фанаты слетаются, как мотыльки на пламя, но их могут ожидать неприятные сюрпризы. С усилением зелёного на входе в оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ другие мотыльки менее подвержены риску обжечься, но им вместо этого, возможно, придётся летать кругами, пока они не обессилют, из-за отсутствия руководства. Теперь «чувства» начинают замещать необходимость в «достижениях», которые завладевали вниманием более тяжёлого ОРАНЖЕВОГО и приводили его к чувству изолированности и одиночества. Теперь, когда УЖ⁶ смещают фокус на проблемы присоединения, установления связей и крупномасштабной гармонии, предпринимательство регулируется человечеством. Теперь возникает роскошь антиматериализма, так как все предыдущие от УЖ¹ до УЖ⁵ теперь управляемы, или так по крайней мере кажется.

14 декабря 1992 г. *The Wall Street Journal* опубликовал статью, озаглавленную «Книги по бизнесу акцентируют духовное» (*Business Books Emphasize the Spiritual*). Суть заметки была в том, что «жадность устарела». В ней говорилось: «Вместо сравнения бизнеса с войной, действующей

метафорой в новых руководствах по бизнесу стало сравнение корпорации с семьёй или племенем. Забудьте запугивание: современные менеджеры делают ставку на расширение прав и возможностей». *Journal* распознал переход от ОРАНЖЕВОГО к ЗЕЛЁНОМУ на рынке бизнес-книг, если не в бизнес-школах. Далее идут любовь, принятие и духовные преобразования.

Буквально тысячи организаций частного и государственного секторов находятся в муках колебаний от ОРАНЖЕВОГО/зелёного до оранжевого/ЗЕЛЁНОГО. От Ben & Jerry's Ice Cream и Apple Computer до армии США и голландской полиции. Вопросы образа жизни, организационной ответственности и гражданственности, а также компания/учреждение в качестве расширенной семьи занимают время ключевых лиц, принимающих решения. Линия «Итого», по необходимости, включает в себя гораздо больше, чем доллары, что должно иметь смысл, как только сотрудники вместо расходов для сокращения становятся активами для воспитания. Чувства людей по отношению к работе (и друг к другу *на работе*) присоединяются к параду сразу вслед за колоннами качества и реинжиниринга. До того как команды могут начать заниматься самоуправлением, они вначале должны стать командами, а это означает, что «компания» не может быть противником, а «профсоюз» - воином. У тех и у других должны быть общие цели на общей почве.

Индивидуум в оранжевом/ЗЕЛЁНОМ всё ещё предпримчив, но нуждается в том, чтобы к бизнесу присоединился круг друзей в заботливой (но доходной!) конфедерации. Многие творческие стартапы были начаты в стае ораиженых/ЗЕЛЁНЫХ белых ворон и запутались, потому что вороны отказались включить несколько ОРАНЖЕВЫХ одиноких орлов в области маркетинга и СИНИХ почтовых голубей для проведения инвентаризации и поддержания отчётности. В экстремальных случаях межличностная динамика становится центром «культуры» организации, базируясь на предположении, что производительность последует за гармонией.

Однако *входящий* оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ по-прежнему не желает полностью «отдаться» и «расслабиться». Оранжевая потребность в контроле ограничивает открытость и доверие, которых требует такая культура. Рисковать нужно капиталом и концепциями, а не чувствами. Вместо полной прозрачности мы находим добряка-весельчака, который получает удовольствие от праздничности и «многозначительного» взаимодействия, но имеет в личном запасе пару вариантов. Это заводила на вечеринках, который занимается минимизацией налогов на имущество, и продавец, который иногда теряет комиссионные, потому что он действительно заботится в первую очередь о благосостоянии клиентов. (С более ОРАНЖЕВОЙ точки зрения, если у клиента активны сильный ЗЕЛЁНЫЙ или СИНИЙ цМемы,

то краткосрочные потери могут привести к долгосрочным отношениям, которые генерируют больше прибыли.)

Такая система не совсем розовая и пушистая. Иногда оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ совершают хорошие поступки, чтобы купить себе принятие. Вам также следует осторегаться «Оранжевого в Зелёной одежде»: пиковый ОРАНЖЕВЫЙ или даже умный, хорошо обученный КРАСНЫЙ, которые могут «говорить по-зелёному», выставляют ЗЕЛЁНЫЙ фасад, чтобы получить то, что они хотят. Даже когда люди действительно живут в оранжевой/ЗЕЛЁНОЙ области спектра, они колеблются между «мы» и «мой собственный здравомыслящий ум», и вы должны иметь представление о том, какая тема превалирует в ходе переговоров.

Оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ заменяет несомненность СИНЕЙ истины и ОРАНЖЕВОГО опыта по типу «опробовано и работает» на релятивизм*. Когда имеется много одинаково хороших возможностей, возможно, ни одна не является однозначно лучшей. Быть может, каждый по-своему прав в то или иное время. Именно этот аморфный, контекстно-зависимый аспект ЗЕЛЁНОГО так раздражает чёткого СИНЕГО и нетерпеливого ОРАНЖЕВОГО - например, ситуационная этика, культурный релятивизм и образование, основанное на результатах (нет оценок, никто не проваливается).

Мягкие очертания ЗЕЛЁНОГО появляются в языке. Мысли искажаются, смягчаются и заворачиваются в многословный диалог, который оставляет большой простор для толкований, как речь хиппи в конце 1960-х или беседа в кофейне битников декадой раньше. Свобода слова теперь должна быть чувствительным, осознанным и уважительным дискурсом, использующим нейтральные в гендерном отношении формы и избегающим стереотипов и вертикальных различий.

Оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ уже прошёл через пик ОРАНЖЕВОГО материализма и понял, что этого недостаточно. Теперь он ищет ту самую «сердцевину», находящуюся сразу за пуэбло**, которая сможет принести настоящий внутренний покой. Собственного индивидуального/элитарного ума не хватает, а высшие силы СИНЕГО уже приелись.

С возвращением общественной/коллективной духовности жизнь начинает вращаться вокруг бесконечного поиска просветления от метафизического проводника или практикующего одно искусство исцеления или другое. Нью-эйджевые оранжевые/ЗЕЛЁНЫЕ психошаманы (и ОРАНЖЕВЫЙ маркетинг в качестве таковых) заменяют ФИОЛЕТОВЫХ курандерос*** и знахарей, которые потерялись в мире индивидуальных предприятий;

* Relativus (лаг.) - относительный - принцип, состоящий в превознесении относительности и условности содержания познания.

** Индейская деревня или поселение.

*** Шаманы-целители Латинской Америки.

Индийская баня теперь принимает American Express. Возможность использования «расширяющих сознание» наркотиков всегда остаётся вариантом в этом неотложном изучении изменённых состояний, чтобы протянуть руку и дотронуться до Вселенной. Лозунг «лучшая жизнь с помощью химии» теперь применяют к карме.

Когда люди заблокированы в этой зоне, жизнь зачастую состоит из серий «Ага!»-опытов, пробуждений и шагов роста, которые, по сути, являются повторяющимися и даже циклическими. Оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ перескакивает от одного гуру к другому, от одного пикового опыта к другому, с одного мистического пути на другой. Хотя какое-то время человек хорошо себя чувствует от этих просветляющих приключений, он не движется по спирали. Если они живут в УЖ⁶, некоторые из них начнут спрашивать в тишине: «Почему я не могу достичь просветления *снова*⁷.» Для других жизнь в этой зоне может стать очень насыщенным существованием, полным «сильнодействующих» ювелирных изделий из бирюзы*, здоровой пищи и качественно построенного ареала обитания для человечества. Эти цМемы процветают в таких местах, как Северная Калифорния, Боулдер (Колорадо), Оклэнд и Амстердам.

В организациях можно увидеть акцент на физические/психологические оздоровительные программы (которые уменьшают затраты на здравоохранение и повышают производительность труда), самоуправляемые команды (позволить работникам брать на себя больше прямой ответственности, снизить потребность в руководителях и убедить сотрудников, что руководство считает их заслуживающими доверия) и тренинги по политкорректности/чувствительности, чтобы помочь персоналу признавать различия и снизить межличностные проблемы. Эти усилия не увенчиваются успехом, если они проводятся в СИНИХ терминах (типы людей базируются по признаку расы, пола и т.д.) и без внимания к тому, как разные люди в этих категориях на самом деле думают.

Когда оранжевые/ЗЕЛЁНЫЕ программы работают, «холодные» инженеры могут вновь обрести человечность (и своих детей), а «компьютерные ботаники» обнаружить, насколько им на самом деле нравится работать со своими коллегами. Гендерное равенство становится фактом, а не «феминистской» риторикой. Полицейские узнают, что те самые «они» в обычном противопоставлении «мы против них» представляют собой сложную смесь из личностей, мировоззрений и потребностей. Пока эти усилия не пытаются подорвать необходимый, стабилизирующий СИНИЙ (вера в ответственность перед вышестоящей властью и её основополагающие принципы), они могут сослужить хорошую службу.

* В Мексике такие ювелирные изделия в народе считаются лекарственными средствами.

В надличностной области оранжевый/ЗЕЛЁНЫЙ повышает осведомлённость об экологических системах. Механизированный успех ОРАНЖЕВОГО сокращает биологическое разнообразие, поскольку «сильнейшие» выживают без оглядки на долгосрочные последствия и загрязнение окружающей среды. «Небольшое загрязнение» является ценой успешной конкуренции и повышения ОРАНЖЕВОГО уровня жизни - так заявляло советское ядерное ведомство до Чернобыля. Принятие нескольких контролируемых рисков является необходимым для улучшения того, что у нас есть, и для создания ещё лучшего будущего.

В ответ на невоздержанность ОРАНЖЕВОГО цМема следующие УЖ⁶ ставят на первые места в своём списке задач регулирование неконтролируемого роста и защиту исчезающих видов дикой природы. Пробуждение ЗЕЛЁНОГО цМема выдвигает экологию - взаимосвязи между растениями, животными, людьми и местами обитания - на передний план. Трудности возникают тогда, когда ОРАНЖЕВЫЕ политики договариваются о законах, а СИНИЙ превращает их соблюдение в религию.

ЗЕЛЁНЫЙ: пиковая фаза

На пике ЗЕЛЁНЫЙ становится коммунитарным, уравнительным и согласованным. Он сам и его энтузиазм подпитываются совместными начинаниями. Человеческий дух укрепляется через близкое общение и обогащается за счёт обмена положительными вибрациями. С дальнейшим затуханием индивидуалистических потребностей ОРАНЖЕВОГО группа начинает жить своей собственной жизнью. Она является более открытой, чем расширенно-семейные и родственно-зависимые ФИОЛЕТОВЫЕ кланы и не имеет доктринальских СИНИХ структур, но общественная/коллективная синергия возвращается в полную силу, готовая выравнивать несправедливую ОРАНЖЕВУЮ вертикальную шкалу зарплат и перераспределять ресурсы так, чтобы у нуждающихся было всё необходимое.

Место работы становится командно-ориентированным, с многочисленными дискуссиями и обменом идеями и чувствами. Каждый имеет возможность высказаться и внести свой вклад. В краткосрочной перспективе стоимость ЗЕЛЁНОГО принятия решений превращается в значительный расход времени и экономических ресурсов, но изначальные 70 процентов достигаемого согласия дополняются высокой степенью участия и почти 100 процентами обязательности исполнения принятого решения. Этот процесс может быть весьма конструктивным, если в нём принимают участие достаточно умные и заинтересованные люди, имеющие доступ к хорошей информации.

ЗЕЛЁНАЯ ВАРЕЖКА: РЕШЕНИЯМИ ДВИЖУТ ЕДИНСТВО, ГАРМОНИЯ И ПРИНЯТИЕ

Групповая ориентация ЗЕЛЁНОГО решает проблемы изоляции и одиночества, которые возникают в конце ОРАНЖЕВОГО и занимают видное место в УЖ⁶. Отказавшись от соревновательности и соперничества по крайней мере внутри ближайшей группы, человек восстанавливает связи с другими для формирования расширенных сообществ, которые предлагают поддержку и удовлетворяют оставшуюся от ФИОЛЕТОВОГО потребность в принадлежности.

Коммуны, «либеральные» религиозные ордена и добровольческие здравоохранительные учреждения служат убежищем ЗЕЛЁНОМУ цМему. Являясь иногда наивным и слезоточивым, он появляется, когда молодёжь начинает принимать участие в социальных программах через церковь или школьную группу, помогая пожилым людям, очищая окружающую среду или занимаясь репетиторством с младшими детьми. Когда задействованы открытые системы, зачастую помощник на самом деле получает больше, чем тот, кому он помогает.

ВАРЕЖКА: МЕТАФИЗИКА И ЧУВСТВА НАЧИНАЮТ ЗАМЕНЯТЬ СТАРЫЙ НАУЧНЫЙ АНАЛИЗ

Духовное возвращается к входящему оранжевому/ЗЕЛЁНОМУ как неконфессиональное, нерелигиозное «единство». Подобно тому как Эйнштейн искал единую теорию, которая сможет рационализировать физику Ньютона и мир субатомных частиц*, ЗЕЛЁНЫЙ ищет консолидации души и сил природы через уважение и даже благоговение, цо не мистическое суеверие или предписывающие правила. Когда этот цМем силён, перефразируя Уильяма Джеймса (William James)**, человек ищет гармонии с невидимым порядком вещей.

С затуханием ОРАНЖЕВЫХ компонентов мышление становится более мягким, как некоммерческий фестиваль народной музыки. Тревога сменяется любовью, ограничения неизвестны, и доктрина соревновательности уступает место темам взаимообмена, взаимопонимания, ценимости и терпимости. Только предосуждение может строго осуждаться, поскольку ЗЕЛЁНЫЙ бывает очень жёстким в своих требованиях «непредубеждённости» (разумеется, в групповых эгалитарных и гомогенизированных терминах) и вполне готов пойти на войну за освобождение угнетённых и защиту

* Элементарная или составная частица, которая входит в состав атома.

** Американский философ и психолог, один из основателей и ведущий представитель pragmatizma и функционализма.

прав человека. К сожалению, в сегодняшней политике циклу этого цМема («предложения —► протесты —► санкции —► миротворцы») часто не хватает СИНЕГО политического фундамента или основополагающей ОРАНЖЕВОЙ стратегии. Как и все цМемы первого порядка, ЗЕЛЁНЫЙ может довольно пренебрежительно относиться к остальной спирали (или вообще её не замечать), веря, что его путь является единственным верным путём, а не одним из возможных.

ВАРЕЖКА: места хватит всем

Когда этот цМем становится ведущим, роли мужчин и женщин перестают быть жёстко разграниченными, стеклянные потолки* открываются, осуществляются планы позитивных действий** и социальные классовые различия размываются.

Поскольку ЗЕЛЁНАЯ власть находится внутри группового сознания, а не во внешнем источнике, сравнение с другими становится менее обоснованным - все несут совместную ответственность. Конкуренция происходит между «нами» и другими группами за суммарную выгоду, которую «мы» затем распределим, а не за признание личных достижений.

Как это выглядит? Тогда как СИНИЙ приводит к стандартизированному обмундированию военного типа (куртки Мао и т.п.), а ОРАНЖЕВЫЙ предпочитает костюмы от Armani и Donna Karan (или то, что сейчас в моде), одежды ЗЕЛЁНОГО не шьются на заказ.

Все чувствуют себя комфортно и «как дома», - натуральные волокна, оригинальные надписи на футболках, окрашенные особым образом изделия с художественным смыслом. Это не означает, что совсем не существует свода норм в сфере труда; это по-прежнему общественный цМем, и в нём может быть мало места для полиэстера и ещё меньше для мехов.

Тем не менее, эти спецификации предназначены для укрепления единства и явного отделения от потребительских эксцессов ОРАНЖЕВОГО. Чтобы поставить СИНЮЮ власть на место, могут быть придуманы пародии на «правильную» одежду: футболки с нарисованными смокингами, рок-звёзды в военной форме и трусики с изображением национального флага.

* Glass ceilings - идиома, обозначающая невидимую преграду, как правило, гендерную, расовую или «врожденную», препятствующую карьерному росту. В русском языке общепонятные эквиваленты отсутствуют.

** Affirmative actions - шаги, направленные на то, чтобы увеличить представительство женщин и меньшинств в сфере занятости, образования и бизнеса, из которых они были исторически исключены. В русском языке общепонятные эквиваленты отсутствуют.

ВАРЕЖКА: у нас, людей, разделяющих общее видение,
ЕСТЬ СВОИ СЛАБОСТИ

ЗЕЛЁНЫЙ восприимчив к тому, что думает группа. Обязательность поддерживания коллективных решений и действий может доходить до крайности. Потребность «вписываться в коллектив» и чувствовать себя принятым может подавить желание человека высказывать несогласие - «соглашаться, чтобы уживаться» - и приведёт к шагам, о которых он пожалеет, когда к власти опять придут другие цМемы.

Ещё одной уязвимостью ЗЕЛЁНОГО является чувство коллективной вины. Там, где СИННИЙ чувствует вину за личные проступки против власти или правил, ЗЕЛЁНЫЙ чувствует её за недостатки группы - нации, расы, компаний, экономического класса и т.д. Не важно, насколько существенны детали, но: «Мы позволили им (бедным, детям, подвергшимся насилию женщинам, беженцам, молодёжи в зоне риска и т.д.) страдать». Если у них есть смекалка и хороший ОРАНЖЕВЫЙ представитель, начнётся работа по возмещению ущерба. В ходе этого процесса жертвование улучшит самочувствие ЗЕЛЁНОГО. Некоторым американцам японского происхождения были выплачены компенсации за жестокое обращение во время Второй мировой войны. Группы американских индейцев судятся за возвращение в их собственность бывших племенных земель. Многие афроамериканцы считают, что им положена компенсация за рабство и последующую расовую дискриминацию.

В корпоративном мире чувство вины возникает при сокращениях рабочей силы, когда сообщество делится на части. Эти времена часто одинаково болезненны как для тех, кто остался, так и для тех, кого сократили. Производство страдает вместе с моральным духом, и дисциплина падает. Группы поддержки, помощь в трудоустройстве, переподготовка и добровольное уменьшение зарплат помогают, но боль остаётся данностью.

Даже в менее стрессовых обстоятельствах крайности ЗЕЛЁНОГО приводят к шансу «сгореть на работе» в области здравоохранения, правоохранительной деятельности и образования. Необходимость быть заботящимся может стать переполняющим фактором, и люди, сосредоточенные в слишком ЗЕЛЁНОМ, подвергаются риску депрессии и самоубийства. Когда кто-то сильно расстраивается потому, что «...я ничего не могу сделать, чтобы помочь...», важно, чтобы подключилась группа, перевела человека на другую (менее тяжёлую) работу или провела товарищеское консультирование, чтобы проработать чувства, а не позволить им законсервироваться, а затем взорваться. Службы общественной безопасности и военные знают о необходимости этого процесса в случаях травматического стресса, но это так же важно в школах и в бизнесе, особенно когда активен ЗЕЛЁНЫЙ цМем.

ВАРЕЖКА: обмен как содержанием, так и чувствами

С положительной стороны, эта повышенная эмпатия помогает создавать отличные отношения с клиентами в розничном бизнесе и улучшает обращение с больными в сфере здравоохранения. Кофейник всегда включён, и клиенты действительно чувствуют себя как дома. С pragmatической ОРАНЖЕВОЙ точки зрения, немного ЗЕЛЁНОГО мышления даёт преимущество при «чтении» клиентов и подготовке продажных презентаций, хотя для того, чтобы закрыть сделку, могут понадобиться другие цМемы. Как это ни печально, но очень редко можно встретить здоровый ЗЕЛЁНЫЙ в сфере услуг, и он быстро «сгорает», когда имеет дело с суровыми реалиями рядового населения, будь то в торговом центре или больничной комнате. Выражение «хорошие парни приходят к финишу последними» («Nice Guys Finish Last») - это циничный взгляд на то, что происходит, когда общественные/коллективные цМемы «съедаются» самовыразительными индивидуальными/элитарными.

Часть этого ощущения тепла происходит от обильного общения в ЗЕЛЁНЫХ организациях - много болтовни, активные (хотя и не коварные) «слухопроводы» и неофициальные сети. Отрицательной стороной здесь является то, что каждый считает, что все имеют право знать что угодно, безопасность может быть под угрозой. В то время как ОРАНЖЕВЫЙ любит подискутировать, чтобы выиграть, а СИНИЙ стоит за свои убеждения, ЗЕЛЁНЫЕ обсуждения ликвидируют конфликты, формируют консенсусы и укрепляют чувства включённости в группу у каждого участника. В ЗЕЛЁНОМ почти нет догматизма - многие убеждения вполне приемлемы и ни одна истина не остаётся «единственной» надолго, - но много жёсткости. Люди в этом диапазоне терпимо относятся к разногласиям лишь постольку, поскольку они разрешаются ЗЕЛЁНЫМИ методами, с претензией на элегантность и через коллективное участие. Если «сильно наехать», повести себя «агрессивно» или разговаривать как торгаш, то ЗЕЛЁНЫЙ возмущённо распухает - явление, вызывающее потрясение у тех, кто настолько наивен, чтобы перепутать ЗЕЛЁНОСТЬ с мягкостью и безусловной любовью ко всем и каждому.

Другие интересные черты, связанные с этим цМемом, включают внушиаемость, доброту и постоянство. ЗЕЛЁНЫЙ делится как эмоциями, так и материальными благами, но участники обмена должны принадлежать к группе, быть преданными делу, самораскрыться и вносить посильный вклад. У тех, кто отказывается присоединиться к группе и принять её нормы, будут проблемы; свобода распространяется настолько далеко, насколько является целесообразным по решению группы. Выйди за границы - и сразу столкнёшься с порицанием, эмоциональным наказанием и усилиями вызвать чувство вины.

ВАРЕЖКА: *объединить многообразие в сообщество*

Тогда как СИНИЙ классифицирует людей в группы по этническому признаку, возрасту, полу, языку, религии и т.д., а ОРАНЖЕВЫЙ сортирует их вертикально в соответствии с социоэкономикой и их статусом в порядке субординации, ЗЕЛЁНЫЙ верит в объединение непохожих людей, если они готовы принимать участие в общем деле. Факторы, которые приводят к дискриминации в СИНЕМ, в ЗЕЛЁНОМ используются для балансирования и выравнивания. Каждый человек рассматривается относительно текущей ситуации, без учёта истории и особенностей культурного наследия его народа. Уникальный вклад каждого - использование языка, специфические ценности, образ жизни - улучшает целое. С усилением ЗЕЛЁНОГО возрастает желание перегруппировать людей из классификационных иерархий в кластеры равных, с общими возможностями и без предубеждений. Иногда такая балансировка является принудительной.

Повышение уровня группы в целом выгодно каждому её члену; общество улучшается благодаря сотрудничеству групп. Сеги социальной защиты, инвестиции в программы, ориентированные на благосостояние человека, и «общественное» здравоохранение часто работают рука об руку с ЗЕЛЁНЫМ коммунитаризмом*. (Президент и госпожа Клинтон сильно ошиблись в оценке влияния этого цМема при выдвижении плана национального здравоохранения в 1994 году.) Оказавшись заблокированными в ограниченных компетенциях и легко высмеиваемых ранимостях цМема, у двигателей добродетельных идей заканчивается бензин. Когда они сталкиваются с такими проблемами, как иммиграционный контроль, то чтобы достичь эффективных результатов для всех заинтересованных сторон, требуется ещё более сложные организационные принципы для интеграции и координации ресурсов. Мы познакомимся с ними в ЖЁЛТОМ.

Когда другие группировки начинают соревноваться за ту же нишу, которую занимает ЗЕЛЁНАЯ группа, все разговоры о гармонии и теплоте могут быстро закончиться. Тот факт, что это гуманистический цМем, ещё не означает, что он мягкий или слабовольный. Просто понаблюдайте за избирателями в Калифорнии. Из-за близости к ОРАНЖЕВОМУ, их всё ещё интересуют успех, благополучие и хорошая работа, но не обязательно экономическое процветание. Хотя общее благо всего человечества может быть записано в их программном заявлении, сообщество равных прежде всего волнует судьба его собственных членов. Даже у ЗЕЛЁНЫХ организаций есть глубокий инстинкт выживания.

* Коммунитаризм - идеология конца XX века, стремящаяся к сильному гражданскому обществу, основой которого являются местные сообщества и неправительственные общественные организации, а не отдельные личности. Коммунитаризм выступает за предоставление бесплатного образования, программы по повышению нравственности и защиту окружающей среды.

ВАРЕЖКА: *границы толерантности и принятия*

Этот цМем также не является слабосильным, хотя его позиции могут быть в любом месте вдоль политического спектра. В его крайних проявлениях, неумолимый либерализм «политкорректности» так же строг, как и жёсткая СИНЯЯ «дискриминация», и он так же предосудителен и уверен в своей правоте слева, как СИНИЕ справа. Ограниченный ЗЕЛЁНЫЙ исключает тех, кто решил не присоединяться к сообществу, каким бы ни был объединяющий принцип. Однако человеку достаточно лишь выразить желание развиваться и повышать самосознание, и цМемная система будет терпимо относиться к чему угодно от инсайдеров.

Как и его двоюродный брат, СИНИЙ, ЗЕЛЁНЫЙ отдаёт предпочтение простому, а не вычурному, но он ценит простоту без жертвенной суровости. ЦМем хочет то, что необходимо для выполнения работы, но категорически отвергает проявления богатства и успеха, так необходимые ОРАНЖЕВОМУ для счастья. Эти люди получают удовольствие, довольствуясь малым и лишая себя материалистических обременений. Торо* и другие философы, писавшие о радостях минималистской жизни, как и многие добровольцы Корпуса мира, нашли ЗЕЛЁНУЮ наполненность, отказавшись от внешних атрибутов ОРАНЖЕВОГО первого мира. Обогащение происходит путём более естественного существования, полагающегося в большей степени на внутренний потенциал, чем на внешние подпорки.

Доведённая до крайности, эта установка приводит напрямую к великому ЗЕЛЁНОМУ заблуждению, что каждый человек может развиться в полном объёме, может максимизировать своё существование и может достигнуть состояния завершённости, подобного самоактуализации Маслоу. В то время как ОРАНЖЕВЫЙ часто высокомерно убеждён, что «Я намного превосхожу тебя», ЗЕЛЁНЫЙ цМем строит коллективную надменность, которая говорит: «Любой из нас может быть всем, кем захочет. У нас у всех безграничные возможности. МЫ - номер один!»

Если вы хотите в это верить - что многие сейчас отчаянно и делают, - это ваше право. Поймите, однако, что с точки зрения спиральной динамики вы отрицаете, что люди имеют различный потенциал, достигают своих собственных пределов и что диапазоном возможностей для каждого из нас может быть не весь спектр, а только лишь та часть спектра, которая нам доступна в наших уникальных *условиях жизни*. И делая это, вы говорите тем, кто «не добился успеха», что с ними что-то не так и что их нужно подкорректировать, что они должны были добиться успеха, пробудив собственный ЗЕЛЁНЫЙ, но не добились. А может, они как раз и добились, тогда это говорит критик, который должен пересмотреть своё мнение.

* Генри Дэвид Торо - американский писатель, мыслитель, натуралист, общественный деятель.

В этом стремлении растить людей ЗЕЛЁНЫЙ часто инвестирует ограниченные ресурсы в неудачников и «проигрышные» дела (ОРАНЖЕВЫЙ, как правило, делает противоположное и инвестирует средства только в проверенных победителей). ЦМем устремляется к «особым» случаям, проявляет сочувствие к нуждающимся, но иногда в ущерб явным «середнячкам», которые могли бы усовершенствоваться, если уделить им немного внимания. Нахождение правильного баланса между помощью нуждающимся достичь базового уровня и помощью «нормальным» подняться выше среднего является постоянной проблемой для школ, учреждений социальной защиты населения и инвесторов в фонды иностранной помощи.

Говоря об американской экономической помощи новой Южной Африке и процентной доле, идущей на оплату работающим там консультантам из США, официальный государственный департамент (слегка язвительно) заметил, что «...те доллары на иностранную помощь возвращаются назад внутрь [Балтимор/Вашингтон] кольцевой автодороги, где им и место». Когда ЗЕЛЁНЫЙ предлагает, чтобы все пожертвовали на общее благо, убедитесь, что существует ответственность и конкретные результаты. Слишком много грандиозных планов превращаются в чёрные дыры, из которых время и энергия никогда не возвращаются, и они становятся вечным бюрократическим двигателем, который управляемый СИНИМ и доится ОРАНЖЕВЫМ.

ВАРЕЖКА: *относительность может быть неопределенной*

Подобно тому как мы ранее предупреждали об ОРАНЖЕВОМ в ЗЕЛЁНЫХ одеждах, остерегайтесь ЗЕЛЁНОГО, говорящего по-БИРЮЗОВОМУ. ЗЕЛЁНЫЕ мыслители почти так лее склонны к грандиозным самовосхвалениям возросшего сознания, как ОРАНЖЕВЫЕ - своего ума. Но в то время как ОРАНЖЕВЫЙ раздувает компетентность и интеллект - переменные для резюме, - ЗЕЛЁНЫЙ воображает возросшее внимание и контакт с более высоким уровнем понимания - «ух-ты!»-факторы. Здесь может быть красивая, неземная беспричастность, с которой человек делится опытом с другими через совместно определённое понятие просветления. Хотя он всегда говорит в терминах уровня «нас, мы, наше», этот менее здоровый ЗЕЛЁНЫЙ подвид смотрит свысока на тех, кто не разделяет его эфирный интерес или жаргон.

Эта духовная путаница вынудила многие признанные СИНИЕ американские церкви скрести по сусекам в попытках создать программы, привлекательные для ново-ЗЕЛЁНЫХ, которые хотят большего, чем традиционные проповеди и угрозы или ОРАНЖЕВЫЕ развлечения и зрелища. Пока более традиционалистские фракции колеблются в ОРАНЖЕВО-СИНЕЙ зоне и думают, что делать, другой сегмент движения пост-яппи быстро

движется от ОРАНЖЕВОГО к ЗЕЛЁНОМУ. «Общинные церкви», которые подходят этим цМемам, предлагают альтернативы, соответствующие УЖ⁶, но также содержащие некоторые социальные сети и моральные якоря. Их трудностью будет разработка программ, которые смогут также достичь УЖ⁷ - сложного мира, где все цМемы имеют силу воздействовать на все другие в то же самое время, когда человеческое население растёт по экспоненте и ресурсы уменьшаются. Для многих людей, СИНИЕ правила могут на самом деле лучше увязаться с ЖЁЛТЫМИ принципами.

ВАРЕЖКА: *принести себя в жертву любви, поскольку КАЖДЫЙ ПО-СВОЕМУ КРАСИВ*

Когда ЗЕЛЁНЫЙ цМем является доминирующим, быть любимым и принятным более важно, чем выигрыш или материальная выгода. Самоценностнность находится под сильным влиянием оценочных сообщений из социальной сети человека. Здесь всё ещё есть формы манипуляции, но через коллективную вину, удержание влияния и контроль включения в группу. В этом диапазоне то, что думает сообщество, считается лучшим, истинным, правильным и уместным. Его члены принимают друг друга беспрекословно, таким образом гарантируя встречное принятие для себя. Существуют большая терпимость к различиям (она сохраняет целостность группы) и легализация альтернативных образов жизни и поведения, до тех пор пока они не причиняют вреда. Доведённое до крайности, это может способствовать чрезмерной вседозволенности и отсутствию ограничений, что запутало большую часть поколения X - неизвестно даже имя. Но тогда: «Любовь означает никогда не быть вынужденным извиняться». Крайности этого цМема приводят к менталитету «*кровоточащего сердца*», часто с осуждением приписываемого социальным работникам полицейскими, которые предпочитают ясно очерченные СИНИЕ версии правильного и неправильного.

Избыточный ЗЕЛЁНЫЙ, как и любой другой слишком разросшийся цМем, приводит к возникновению слепой зоны. Например, это может привести к непониманию ФИОЛЕТОВОГО потенциала как для здорового, так и для негативного поведения - романтизованные мифы о «благородных дикарях» и фильмы наподобие очаровательного ЗЕЛЁНОГО фильма «Танцы с волками» Кевина Костнера. Когда мы смотрим через ЗЕЛЁНЫЕ фильтры, мы лишаем людей их права на полный человеческий спектр и рисуем их в ложных цветах. Эгалитарное усреднение этого цМема предлагает ложную надежду, что «нет такого понятия, как плохой мальчик» - такая надежда вводит в заблуждение молодёжь. ЦМем категорически отказывается признать, что мозги могут быть «разрушены» и не подлежать ремонту

существующими на данный момент методами лечения. С другой стороны, когда ЗЕЛЁНЫЙ слишком слаб, трезвая карательность даже не рассматривает вопрос о предоставлении второго шанса - «Отрубите ей голову!», «Три удара - и убирайся!»* Только экономически превосходящие и проверенные истинные верующие достойны правосудия, и никто другой.

Эти несоразмерности вызывают расхождения ЗЕЛЁНОГО с доктринерским СИНИМ из-за различий в гибкости, лёгкости доступа к правильно/неправильно и важности чувств по сравнению с убеждениями. Найдите кого-нибудь со здоровыми как СИНИМ, так и ЗЕЛЁНЫМ - и вы увидите действительно заботливого человека, который твёрдо опирается на сильные убеждения, но может предоставить вам полную свободу самовыражения.

Стоит также подготовиться к некоторым конфликтам с ОРАНЖЕВЫМ. Людей, сконцентрированных в ЗЕЛЁНОМ, может волновать как их собственная ОРАНЖЕВАЯ история, так и те соперничающие, стремящиеся к получению прибыли, самодовольные коллеги, которым всё ещё очень хорошо в той зоне. Возрастающая роль этого цМема в обществе свободного предпринимательства, капиталистического, индивидуально-ориентированного, с доминирующими УЖ⁵, будет лучшим представлением на ближайшие несколько лет. ОРАНЖЕВЫЙ/зелёный Президент Билл и оранжевая/ЗЕЛЁНАЯ Хиллари Клинтон являются лишь верхушкой коммунитарного айсберга, который будет постепенно становиться всё ЗЕЛЕНЕЕ.

ЗЕЛЁНЫЙ/жёлтый: фаза выхода

Движение по спирали от пика ЗЕЛЁНОГО начинается с Сомнений в эффективности колLECTIVизма и возрождения самобытности, которая подавлялась в границах УЖ⁶. Человек начинает чувствовать прилив личной силы из разума, который может дотянуться до вселенной и без того, чтобы его держали за руку внутри группы. Позитивные отношения с другими людьми являются важными компонентами бытия, но не являются его целью. Когда духовность встречается с квантовой механикой, первопорядковые проблемы прожиточного уровня становятся менее важными.

Первое разочарование в ЗЕЛЁНОМ начинается тогда, когда маятник перемещает локус контроля с внешнего (общественное/коллективное)

* Законы трёх ударов (англ. Three strikes laws, также известны как «Законы трёх преступлений») - законодательные акты, принятые на уровне штатов в США, на основании которых суды штатов должны приговаривать тех, кто совершил три серьёзных преступления, к длительным срокам тюремного заключения. Такая судебная практика осуждения преступников-рецидивистов стала очень популярной в США с конца XIX века. Название законов возникло из правил игры в бейсбол, где отбивающий может пропустить два удара, прежде чем выбить из игры, пропустив третий удар.

назад в семью индивидуального/элитарного. Появляются первые вопросы УЖ⁷ о стоимости такой заботы, как с точки зрения экономики, так и человеческой энергии. В организациях рентабельность и производительность падают, в то время как расходы неожиданно увеличиваются - «как аукнется, так и откликнется».

Общества на выходе из ЗЕЛЁНОГО/жёлтого начинают понимать, насколько дорого обходится обеспечение всех и каждого, не требуя взамен никакого вклада кроме как «присутствия» на раздаче. Это особенно становится очевидным, когда лёгкая иммиграционная политика приводит к увеличению списка нуждающихся. Большинство благородных программ Великого Общества не сработали (ЗЕЛЁНЫЕ идеи, внедрённые ОРАНЖЕВЫМ и регулируемые СИНИМ). Те, кто попробовали социализм как свою версию ЗЕЛЁНОГО, пришли к выводу, что это тоже не ответ (обычно ЗЕЛЁНЫЙ, внедряемый СИНИМ и субсидируемый ОРАНЖЕВЫМ). Несколько североевропейских государств развились до этой зоны спирали эволюционно и очень скоро будут либо решать проблемы второго порядка, либо пытаться справиться с регрессиями в алчный ОРАНЖЕВЫЙ, трезвый СИНИЙ и бурный КРАСНЫЙ. В этой связи важно помнить, что цМемы существуют не изолированно, а в контексте того, что и как развивалось до этого. Масштабные изменения будут происходить одновременно на нескольких уровнях, и управление таким порядком сложности является отличительной чертой предстоящих проблем УЖ⁷.

На этом этапе выхода человек решает, что время и ресурсы могут быть использованы более эффективно, если общественная система не является настолько закрепившейся и правомочной. Иногда задача ЗЕЛЁНЫХ вспомогательных объединений состоит в создании и поддержании прочных отношений заинтересованных сторон - клиентов и обслуживания. Планы отдельных индивидуумов иногда оказываются сорванными ради групповых интересов, и они находят себя ограниченными общей гармонией.

При неумелом управлении внимание к чувствам и групповому процессу замедляет результаты. Тolerантная текучесть ЗЕЛЁНОГО мышления также затрудняет быстрые, сосредоточенные, нелицеприятные реакции на меняющиеся условия, особенно когда консенсус должен быть найден до начала действий и любой, действующий в одностороннем порядке, рискует быть отторгнутым. Каждый должен иметь возможность поучаствовать до того, как что-то начнёт происходить, иначе будут обиды и придётся их заглаживать. А тем временем умелый ОРАНЖЕВЫЙ конкурент захватывает рынок.

В ЗЕЛЁНОЙ/жёлтой зоне самость начинает вновь заявлять своё влияние. Человек снова осмеливается сказать «я» и «моё» столько же, сколько «мы» и «наше». Он начинает смотреть на альтернативные идеи за пределами

группы/сообщества, находя соответствия в других группах и у компетентных специалистов. Если свобода окажется дисгармонизирующей, такой человек, как правило, отступит и вернётся в паству. Чтобы вытолкнуть его из удобства ЗЕЛЁНОГО гнезда, понадобится значительная энергия и/или глубокие проблемы. Несмотря на личную цену, которой требует членство, оно того стоит до тех пор, пока сильны УЖ⁶.

Начало конца доминирования этого цМема - это когда человек начинает (снова) заниматься делами, успешно их завершать, и всё это в одиночку. Коллективный процесс просто не соответствует сложности проблем УЖ⁷, поскольку он потребляет слишком много времени и энергии. Цена поддержания всеобщего счастья недостижимо высока, стоимость гармонии иногда слишком дорога. ЦМем фильтрует мир на соответствие его определениям и способностям.

Человек, выходящий из первого порядка, видит слишком много, со слишком многих новых углов, чтобы принять простоту, которой здесь нет. Теперь, когда УЖ⁶ в прошлом, цельно-спиральные суждения начинают заменять ЗЕЛЁНЫЙ релятивизм. Возрастает жизнеспособность как индивидуальных, так и групповых действий, и способность человека обрабатывать одновременные разнообразие и сложность также расширяется. Немного дисгармонии кажется естественным, и растёт терпимость к открытым противоречиям. ЗЕЛЁНЫЙ/жёлтый начинает выражать недовольство и нетерпение на потребности группы, но всё ещё старается не нарушать процесс. В дополнение к Скандинавии и Нидерландам вы можете найти эти цМемы живыми и здравствующими в Новой Зеландии, Канаде, Швейцарии и даже Индии.

Пожалуй, самым значительным показателем выходящего ЗЕЛЁНОГО/жёлтого этапа является избавление от страха. В конце концов, жизнь есть жизнь. Племенная безопасность, неограниченная власть, спасение для вечности, индивидуальный успех и нужда быть принятым теряют своё значение. Вместо этого растёт любопытство просто быть живым в огромной вселенной. Человек осознаёт, как невероятно много всего можно узнавать и исследовать, и одновременно принимает конечность своей собственной жизни. Он начинает смотреть на группу объективно, но с тревогой. Нет никакого преднамеренного отказа от принадлежности, но нужда быть частью чего-то исчезает. На горизонте появляются гораздо бльшиие вопросы, которые выходят за рамки любого сообщества для решения внутри самого себя. С пробуждением ЖЁЛТОГО цМема и второго порядка человеческого существования зарождается совершенно иной тип мышления.

Переход во второй порядок

Первый порядок человеческого развития, этапы «человек действия» от БЕЖЕВОГО до ЗЕЛЁНОГО цМема, стал кульминацией нашей приматной природы. Слушая вечерние новости, иногда кажется, что мы унаследовали бриз, а не ветер. Несмотря на технологические (читай с использованием инструментов) изощрённости, наши субординации, гендерные роли, политические структуры и склонность к насилию до сих пор удивительно хорошо коррелируют с нашими соседями по планете.

Появление каждого нового цМема является важным шагом в развитии человека. Но переход из ЗЕЛЁНОГО в ЖЁЛТЫЙ - это, как его назвал Грейвз, «чрезвычайно важный скачок», который переводит нас с уровней существования первого порядка к уровням бытия второго порядка. Это не просто ещё один шаг по лестнице развития. ЗЕЛЁНЫЕ проблемы в УЖ⁶ включают в себя проблемы всех предыдущих миров, УЖ^{1,2,3,41,5} и часто резонируют с ними. В УЖ⁷, цМемы практически начинаются заново, подобно тому как музыкальная тема повторяется, но в другом ключе. ЦМемы второго порядка не связаны гармоникой уровней существования, они могут сотрудничать, не подпевая.

В УЖ⁷ появляется сложность за пределами понимания даже умнейших представителей мышления первого порядка - эффект Шалтая-Болтая в действии. Мегаорганизации и мега-популяции существуют, поскольку проблемы существования понятны, даже если они и не находятся под полным контролем. В наше новое время возникают новые мегапроблемы, которые определённо требуют нового мышления.

Вопросы, ставящие в тупик, и хаотические события последних десятилетий двадцатого века переполняют учреждения и процессы, которые были развиты до сих пор. Множество кризисов - экономический, экологический, политический, социальный, кризисы медицинского обслуживания и этнической

принадлежности - мигают на экране радара любого смотрящего. Всё больше людей верят, что цыплёнок Цыпа* был прав: обеднённые озоном небеса падают. Но, как заявил Грейвз: «Она [ЗЕЛЁНАЯ система] должна разрушиться для того, чтобы высвободить энергию для прыжка в состояние G-T [ЖЁЛТЫЙ], первый уровень бытия. Здесь находится передовая для современного человека».

Когда вся ЗЕЛЁНАЯ королевская конница и вся королевская рать не может собрать Шалтая-Болтая, появляется новый взгляд на будущее. Он подъезжает как рыцарь, повидавший весь мир, готовый найти новые взаимосвязи и сделать новый синтез. Заварите новый клей, скажите Шалтаю-Болтаю, что есть надежда, и добро пожаловать в мир ЖЁЛТОГО цМема.

ЖЁЛТЫЙ гибкий поток системный цМем

- Признание неизбежности потоков и форм природы.
- Фокус на функциональности, компетентности, гибкости и спонтанности.
- Поиск природной смеси конфликтующих «истин» и «неопределенностей».
- Обретение личной свободы без ущерба для других лиц или экспрессов корысти.
- Получение опыта полноты жизни на Земле при разнообразии в каждом измерении.
- Потребность в интегративных и открытых системах.

В основе ЖЁЛТОГО - условия жизни⁷:

«Жизнеспособность неупорядоченного мира, оказавшегося под угрозой в результате воздействия кумулятивного эффекта первых шести систем на окружающую среду и население Земли, должна быть восстановлена. Главной задачей в жизни является стать независимым в разумных пределах, знающим столько, сколько возможно, и заботящимся настолько, насколько это реалистично. И всё же я принадлежу сам себе, отвечаю сам перед собой, я как остров в архипелаге других людей. Продолжение развития естественным путём ценится более высоко, чем стремление иметь или

* Имеется в виду старая басня про цыпленка, который вопил о том, что небеса падают на землю каждый раз, когда ему на голову падал желудь.

делать. Меня беспокоят условия жизни в мире из-за того влияния, которое они оказывают на меня как на часть этой живой системы».

Зелёный/ЖЁЛТЫЙ: фаза входа

Для вошедшего в зелёный/ЖЁЛТЫЙ поиск душевного покоя продолжается, но это уже не сингулярная задача. Интерактивная вселенная становится более интригующей, чем автономия или даже сообщество. Ищущий порядка ЗЕЛЁНЫЙ коллективизм убирается на полку вместе с остальными первопорядковыми цМемами, готовый для использования, но больше не контролирующий. Принятие и гармония становятся периферийными для счастья. То, что думают другие, больше не является критически важным, только интересным. Самостоятельно управляемые команды являются средством, а не целью. Вид сквозь ЖЁЛТЫЕ очки предельно ясен.

Около входа в зелёный/ЖЁЛТЫЙ диапазон мнения других людей по-прежнему многое значат. Их влияние может поколебать решения как эмоционально, так и рационально. Но закалённый индивидуализм также поднимается из коллектива, теперь уже без перекосов в ОРАНЖЕВЫЕ острова независимости или жёсткую КРАСНУЮ эксплуатацию. Эта взаимозависимость даёт свободу быть таким, каким человек лично выбирает, стремясь иногда к интеграции и сотрудничеству. Однако если это уместно, тот же человек может стать холодным и безжалостным по мере необходимости.

С переходом ко второму порядку мышления концептуальное пространство человека становится бóльшим, чем сумма всех предыдущих уровней вместе взятых, с «логарифмическим» (термин Грейвза) увеличением в степенях свободы поведения. Таким образом, когда отдельные лица или группы, мыслящие по-ЖЁЛТОМУ, решают задачи, они обычно получают больше лучших результатов при затрате меньших времени и усилий. Они часто подходят к решениям необычными способами, которые другим даже не пришли бы в голову. Это больше, чем эффективность; это отражает активацию до сих пор неиспользуемой силы мозга. Конечно, решаемые ими проблемы также существенно более сложные и опасные.

Хотя это может звучать, будто мы описываем новую породу человека или метамагическую организацию, ЖЁЛТЫЙ цМем латентен в любом нормальном мозге. Дело в том, что на этом этапе нашей истории его сила проснулась только в немногих из нас, потому что УЖ⁷ пока что не до конца ясны. Оказавшись за границами первого порядка, идеи становятся многогранными. Люди, переходящие от ЗЕЛЁНОГО к ЖЁЛТОМУ, терпимо или даже радостно относятся к парадоксам и неопределённостям.

С ослаблением магнетизма группы появляется множество возможных подходов к тому, как действовать: СИНИЙ поиск истинного смысла и цели жизни, ОРАНЖЕВОЕ стремление к превосходству, КРАСНАЯ жажда власти и завоевания и ФИОЛЕТОВАЯ тяга собраться вместе в защитном кругу. В своих здоровых формах все они способствует сохранению целостности спирали. Идеи не являются священными; все они подлежат пересмотру и обновлению на более широкую функциональность.

С увеличением ЖЁЛТОГО догматизм остаётся на низком уровне. Но негибкость, главная проблема ЗЕЛЁНОГО (несмотря на его декларируемую либеральность), распространяется на входящий зелёный/ЖЁЛТЫЙ диапазон. Тяжело отказываться от «правости» группы или отрицать её. Кандалы на разнообразие и свободу личности всё ещё остаются из-за ожидания того, что человек должен пытаться соответствовать нормам коллектива. На смену этим обязательствам на пике ЖЁЛТОГО приходят объективные принципы, и жёсткость исчезает.

ЖЁЛТЫЙ: никовая фаза

Когда ЖЁЛТЫЙ достигает своего пика, шоры падают с наших глаз, позволяя нам увидеть, в первый раз, легитимность всех человеческих систем, пробуждённых на сегодняшний день. Они являются формами человеческого существования, имеющими право на жизнь. Системы видятся как динамические силы, которые, когда они здоровы, вносят свой вклад в общую жизнеспособность спирали и, как следствие, в продолжение самой жизни.

УЖ⁷, пробуждающие ЖЁЛТЫЙ цМем, как эхо повторяют БЕЖЕВО-подобные вопросы выживания, но в условиях бысxро меняющегося, информационнонасыщенного, высокоинтерактивного мира. Их пейзаж усеян обломками и славой первых шести человеческих систем. ЖЁЛТЫЙ понимает, что успешное человеческое существование в первом порядке поставило всё под угрозу. Однако сложные условия жизни> которые ставят под угрозу само существование вида Homo Sapiens, также открывают беспрецедентные возможности. Очевидно, что в такой среде потребуются новые социальные приоритеты и новые методы принятия решений. Как мы попытались показать в первых двух разделах этой книги, новые времена требуют нового мышления.

ПЕРСПЕКТИВА ГИБКОГО ПОТОКА

ЖЁЛТЫЙ создаёт перспективу гибкого потока. Эта точка зрения уважает различия в системах ценностей и способствует передвижению людей вверх и вниз по человеческой спирали. Это вызывает ощущение

напластований, признание слоистой динамики человеческих систем, оперирующих внутри людей и обществ. Если ФИОЛЕТОВЫЙ болен, его нужно вылечить. Если КРАСНЫЙ бесчинствует, грубая энергия должна быть перенаправлена. Если СИНИЙ скисает и становится карательным, он должен быть реформирован. Поскольку многие из наших социальных «неразберих» вызваны взаимодействием людей на разных уровнях, такие «неразберихи» могут быть разобраны только с помощью ЖЁЛТОГО комплекса интеллектов и ресурсов.

ЖЁЛТЫЙ «гибок», поскольку он может войти в концептуальные миры первых шести систем и взаимодействовать с ними на их частотах, говоря на их психологических языках. ЖЁЛТЫЙ уважает их мировоззрение (хотя и не обязательно соглашаясь с ним), способы выражения, а также уникальные нравы, обычаи и культуру.

ЖЁЛТЫЙ «текуч», поскольку он находится в контакте с естественными эволюционными процессами, которые наглядно характеризуют наше естество. Каждая система рассматривается в качестве следующего шага, а не окончательного. Как заметил Грейвз: «Каждый последующий этап, волна или уровень существования является состоянием, через которое проходят развивающиеся люди по пути в другие состояния бытия».

ЖЁЛТЫЙ разум видит приливы и отливы человеческих систем по всей планете. Эти системы, а не этнические ядра, культурные и национальные различия или даже политические структуры, определяют взаимодействие народов и обществ. ЖЁЛТЫЙ в спешке забегает за кулисы и воздействует непосредственно на самые глубокие динамики, которые являются причиной проблем. Подобно тому как электромонтёры могут восстановить питание после грозы или как творческие умы, покрутив здесь и там, собирают кубик Рубика, люди с ЖЁЛТЫМ мышлением способны решить проблемы, в то время как другие беспокоятся, манипулируют, обращаются к высшей власти, формируют исследовательские группы или играют в теоретические игры.

Конечно, не все на самом деле хотят, чтобы проблемы были решены, несмотря на то, что они заявляют это. Есть много вариаций индустрии борьбы - расизм, сексизм, тюремный бизнес и т.д., - сама жизнедеятельность которых зависит от неразрешённых трудностей. Фактическое искоренение причин проблем оставит поставщиков решений без работы. Когда цМем первого порядка находит свою нишу, которая соответствует его интересам и компетенции, он будет бороться за то, чтобы эта ниша оставалась открытой, далее если в процессе может пострадать вся спираль.

Внутренний контроль ЖЁЛТОГО

ЖЁЛТЫЙ цМем думает и действует из внутренне направленного центра. Индивидуальные гироскопы, которые позволяют человеку сохранять равновесие в парадоксальном мире, крутятся внутри принципиальной, знающей самости. Такие люди имеют сильные этические якоря своего собственного обоснованного выбора, позаимствованные из различных источников, но они не ограничены жёсткими правилами, навязанными внешней догмой или наказом властей. Хотя они могут с готовностью признать, что нуждаются в других для выполнения задачи, они не становятся эмоционально зависимыми (в отличие от ЗЕЛЁНЫХ).

Грейвз наблюдал, как уходят принуждения и тревоги (страхи), оставшиеся от предыдущих уровней, повышая тем самым способность человека занять созерцательную позицию и рационально оценивать реалии. С отступлением страха количество и качество идей и решений проблем резко увеличивалось. Когда ЖЁЛТЫЙ активирован, человек избегает попадания в зыбучие пески любой из систем, от необузданного честолюбия ОРАНЖЕВОГО до наивного альтруизма ЗЕЛЁНОГО. Столкнувшись со сложностью, такой человек не пугается, но и не переоценивает свои возможности. Скорее, он развивает доверие к самогенерируемым

Некоторые ЖЁЛТЫЕ выдержки Грейвза

- Экзистенциальная этика является краеугольным камнем для поведения, поскольку она уходит корнями в знания и реальность.
- То, что было правильным вчера, может не выглядеть правильным завтра.
- Одно поведение, которое было неправильным вчера, всегда будет неправильным, тогда как другое поведение, которое было правильным вчера, может быть или не быть правильным сегодня.
- Если быть счастливым - это реалистично и соответствует обстоятельствам, то быть счастливым - это хорошо. Если реалистично страдать, то страдание является надлежащим поведением.
- Если ситуация требует авторитаризма, то уместно быть авторитарным, а если ситуация требует демократии, то нужно быть демократичным. «Хорошая власть», которая устанавливает необходимые ограничения, стала утраченным искусством во многих семьях и школах, где её путают с наказательностью, регламентацией и строгостью. В то же время «демократия» уже почти обожествлена как безусловная, универсальная и окончательная модель для принятия решений, вне зависимости от того, готовы ли к ней активные цМемы группы или нет.
- Ценности диктуются великолепием существования, а не эгоистическими или групповыми интересами. Они присущи природе самой жизни как фундаментальный, естественный закон.

сообщениям и инструкциям, которые исходят из центра его основных убеждений. И спираль даёт ему обнадёживающий путь через турбулентность и неопределённость.

ЖЁЛТЫЙ входит в семейство систем, которые являются скорее выразительными, чем жертвенными. Как таковой, он не будет, как бабочка, лететь на открытое пламя каждого. Не ожидайте, что он принесёт себя в жертву во имя общины, традиции, вашей истины или человечества в целом. Не бывает ЖЁЛТЫХ одежд, в которых можно идти, посыпав голову пеплом. Он действительно слышит и отвечает на стук своего собственного барабанщика. Поступая так, он ставит себя в сравнении с самим собой, не противопоставляя себя другим. Однако, вместо того чтобы быть изолированными одиночками, ЖЁЛТЫЕ мыслители могут работать в одиночку или группами, в зависимости от ситуации и требуемых результатов. В конечном счёте, индивидуум интерпретирует мир через собственную призму, делая свой выбор в кафетерии вариантов и сценариев.

Такое оценивание проистекает из идеи самости, которое переросло КРАСНЫЙ эгоцентризм или ОРАНЖЕВЫЕ высокомерие и автономию. Это скорее положительная или высокая самооценка на основе как информации, так и эмоций. Это просветлённое самопринятие признаёт недостатки и ошибки и даже простило себя за неудачи, но учитывает эти искажения в процессе принятия решений. Такой человек может даже устраниТЬ себя от участия в принятии критического решения, если его переполняет внутренний эмоциональный беспорядок по поводу обсуждаемого человека, вопроса или события.

ПОТОК: ЖЁЛТЫЙ готов учиться в любое время и из любого источника

Хотя сложное обучение включает в себя целый ряд навыков мышления высшего порядка, оно не зависит от грубых результатов IQ теста или формального образования. Скорее, оно может быть охарактеризовано умением собирать информацию, способностью доступа к знаниям на нескольких уровнях, умственной энергией и дисциплиной работать над долгосрочными задачами, чувством трепета и игривого восторга при встрече с новым и неизведанным.

Поскольку ЖЁЛТЫЙ занимает концептуальный мир постоянных перемен и разнообразия, способности к чистому наблюдению и быстрому обучению имеют важное значение. Поэтому пожизненный интерес к обучению и экспериментированию является само собой разумеющимся. ЖЁЛТЫЕ мыслители могут определить уровень спиральной сложности информации, которую необходимо изучить, и активировать цМемио-специфический

стиль обучения, который получит к ней доступ. Если то, что необходимо изучить, требует терпения, авторитарного климата и самоотречения, присущих СИНЕМУ, будет задействована эта система. Если сбор информации требует сравнения с другими людьми, включится ОРАНЖЕВЫЙ. Если сотрудничества, тогда усилится ЗЕЛЁНЫЙ.

Аналогично, эти люди могут активировать внутри себя осознанным методом второго порядка любой из огромного количества ресурсов первого порядка, от быстрой памяти до интуитивных снов наяву. Очевидно, что для генерации свежих идей и новых направлений они будут свободны от оков прошлого и ожиданий других людей. Но они будут опираться на богатые традиции и уже изобретённые колёса из прошлого, а не отвергать их без рассмотрения. В сфере этого цМема почти нет высокомерия и надменного самодовольства.

ЖЁЛТЫЙ учится неизмеримо многому, когда что-то делает, и эти знания часто не относятся напрямую к самой задаче. Чем часто вызывает удивление друзей и коллег, которые будут спрашивать: «Откуда ты это знаешь?» Этот подобный виртуальной реальности мозг может исследовать много параллельных версий бытия, сравнивать их друг с другом и выбирать из каждой подходящие куски и кусочки. ЖЁЛТЫЕ мыслители являются экспертами в интеграции сложных переплетений и нахождении чётких путей. Жизнь для них представляет собой мозаику из несклеенных кусочков, которые могут быть перегруппированы так, чтобы составить наиболее подходящую на данный момент времени картинку существования.

ПОТОК: ЖЁЛТЫЕ мыслители полагаются на то, что
НЕОБХОДИМО, ЕСТЕСТВЕННО И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО *

В то время как ЗЕЛЁНАЯ система часто полна идеализма и боязью кого-либо обидеть, ЖЁЛТЫЙ в своём стремлении «сдвинуть дело с мёртвой точки» может быть резким. Он фокусируется на том, что необходимо, и проявляет меньше интереса к участию в социальных любезностях и игрищах. ЖЁЛТЫЙ проникает в самую суть вопроса. Когда он находится в закрытом состоянии, то может казаться безразличным, если не сказать безжалостным. Здоровый открытый ЖЁЛТЫЙ будет более терпим к проявлениям других цМемов: торжественным приветствиям ФИОЛЕТОВЫХ; вымогательству и армрестлингу КРАСНЫХ; СИНИМ повесткам дня и сбоям подписей; ОРАНЖЕВЫМ рукопожатиям и статусным поединкам; ЗЕЛЁНЫМ обниманиям и тёплым, прочувствованным вступлениям.

Когда ЖЁЛТОЕ мышление начинает распространяться в организации или сообществе, можно заметить постепенное исчезновение дорогих офисов, символов статуса, иерархии привилегий или любых других

показателей власти или силы. Эти изменения не движимы ЗЕЛЁНЫМИ эгалитарными, жертвенными мотивами. Вместо этого, здесь просто высоко ценятся выразительная функциональность и «кто знает больше о чём», независимо от официальных полномочий или офисной власти. Меньшее становится бблыним. Как только ОРАНЖЕВЫЙ отдаёт контроль ЖЁЛТОМУ, на смену грандиозным схемам приходят минималистские структуры, и элегантная простота побеждает хвастовство.

Власть в ЖЁЛТОМ является контекстной. Она переходит к самому оснащённому и наиболее способному, вне зависимости от ранга, срока пребывания в должности или даже чувств. Компетенция, знания, навыки и понимание, которые соответствуют текущим потребностям, являются доминирующими факторами. Опять же, возобладает то, что является «естественному» для данных обстоятельств. С пробуждением личной ответственности и личной автономии люди начинают делать больше для себя. Их основной заботой становится то, что действительно необходимо для завершения работы, или для выполнения задачи, или для добавления ценности процессу.

ЖЁЛТОГО привлекает то, что естественно, в отличие от искусственного или надуманного: способ, который действительно работает, наиболее подходящая технология для выполнения конкретной задачи, символическое предпочтение игры на настоящей траве вместо искусственного травяного покрытия.

Но это не означает призыв к жизни, полной гранолы* и ягод или гардероба исключительно от L. L. Bean**. Пластик, еда в забегаловке и костюм с Севил-Роу*** могут быть более подходящими в данный момент времени, в конкретных обстоятельствах.

ЖЁЛТЫЙ понимает уникальность концептуальных и личных миров, которые создаёт каждый из предыдущих цМемов. То, что «естественно» для ФИОЛЕТОВЫХ обрядов, ритуалов и мистики, не будет таковым для СИНЕГО или ОРАНЖЕВОГО. Архитектурные предпочтения, приемлемые условия жизни, способы обучения, концепты «семьи» и даже религиозные проявления будут разными в зависимости от того, что считается «естественному». Это понимание приводит к частому использованию таких знакомых пословиц и поговорок, как «что русскому хорошо, то немцу смерть», «на вкус и цвет товарищей нет», «не судите, да не судимы будете» и «каждому своё».

* Granola - смесь плющенного овса с добавками коричневого сахара, изюма, кокосов и орехов - вид натурального продукта. Используется для изготовления сухих завтраков.

** Одежда и обувь для активного отдыха.

*** Savile Row - легендарная лондонская улица знаменита расположенным на ней самыми лучшими ателье по пошиву мужских костюмов ручной работы.

Цель ЖЁЛТОГО - найти средство обеспечения адекватности, чтобы другие живые системы не страдали, чтобы, как следствие, не страдало человечество и чтобы человек мог сохранить свободу жить по своему выбору. Оценочный отвес ЖЁЛТОГО направлен на жизнь всей спирали, сохраняя её здоровой и развивающейся.

Это воплощённое выживание в Глобальной Деревне, комплекс сосуществующих реальностей, каждая из которых стремится занять уникальную нишу, которую она считает важной. То, что «естественно», бывает всех цветов спирали - как монохромно, так и в различных сочетаниях, смесях и комбинациях.

ЖЁЛТЫЙ признаёт неизбежность развёртывания последовательности цМемов человека, также как и необходимость контроля систем ценностей, которые они производят. Подумайте в терминах глубоководного ныряльщика. Если он вынырнет слишком быстро, это может привести к кессонной болезни, его кровь может «закипеть». Если он будет подниматься слишком медленно, ему может не хватить воздуха. Подобно тому как поднимающийся дайвер должен пройти через различные стадии декомпрессии, люди должны испытать на опыте жизнь в различных человеческих системах в рамках размеренной по времени последовательности развития.

ПОТОК: ЖЁЛТЫЕ мыслители демонстрируют приоритеты и заботы образа жизни второго порядка

Ниже приведены несколько важных показателей пробуждения цМема 7-го уровня (ЖЁЛТОГО) в развитии человека (не обязательно все из них будут представлены в каждом отдельно взятом индивидууме). Когда ЖЁЛТЫЙ становится ведущим, человек/группа:

- не заинтересованы в том, чтобы тратить энергию на формальные тонкости, разве что они имеют важное значение для других присутствующих;
- не будут тратить время на межличностные игрища, бессмысленные толкования, надуманные наслоения смысла или семантические мелочи;
- ценят полезное содержание, чистую информацию, открытые каналы для дополнительных исследований своими силами, а также атмосферу откровенных дискуссий и открытых;
- предпочитают надлежащую технологию, минимальное потребление и целенаправленные усилия по избеганию мусора и беспорядка;
- не нуждаются в статусе, эксгибиционизме и проявлениях власти, за исключением случаев, когда власть необходима по **условиям жизни**,
- наслаждаются мирскими желаниями, но не становятся компульсивными рабами ни одного из них;

- озабочены долгосрочными перспективами, выходящими за пределы как собственной продолжительности жизни, так и других людей;
- открыто и не сдерживаясь выражают гнев или даже враждебность, но эмоции используются интеллектуально, а не бесконтрольно или манипулятивно;
- видят жизнь как холмистый путь от задачи к решению, поэтому как хаос, так и порядок считаются нормой;
- заменяют что-либо искусственное или надуманное на спонтанность, упрощённость и то, что «имеет смысл»;
- имеют разнообразные интересы и выбирают делать то, что им нравится, а не то, что модно, популярно или ценится другими;
- не могут быть принуждены, подкуплены или запуганы, поскольку нет стремления контролировать других или желания быть контролируемыми другими;
- играют всю гамму, будучи нежными и безжалостными, конформистами или нонконформистами, в зависимости от факторов, связанных с обстоятельствами, и общих интересов самой жизни;
- находят свои основные мотивационные и оценочные системы внутри самих себя, становясь таким образом относительно невосприимчивыми к внешним давлениям или суждениям.

ПОТОК: для разрешения проблем и принятия решений
ЖЁЛТЫЙ использует целый ряд уникальных процессов,
 которые являются одновременно весьма сложными
 в дизайне и необыкновенно простыми в исполнении

Люди, находящиеся в других районах спирали, озадачены ЖЁЛТЫМ. ФИОЛЕТОВОМУ они практически невидимы. КРАСНЫЙ считает их странными, но с ними можно иногда повеселиться. СИНЕМУ они видятся непоследовательными, неуважительными и несфокусированными. ОРАНЖЕВОМУ они кажутся не желающими полностью взять на себя обязательства по достижению поставленных целей. С точки зрения ЗЕЛЁНОГО, они кажутся прохладными и сдержанными, философствующими об эмоциях вместо всецелого присоединения к групповому опыту.

Ярко-ЖЁЛТЫЕ люди зачастую предпочитают незаметную должность на периферии организации. Они заявляют о своём присутствии благодаря необыкновенной квалификации в разрешении сложных вопросов. Их умы свободно перемещаются вверх и вниз по времененным линиям «прошлое - настоящее - будущее». Они могут предложить свежий, невообразимый курс действий. Они быстро и с минимальным количеством поворотов граней разбираются с проблематичными головоломками. Для разрешения проблем они используют разнообразные творческие техники, которые вовлекают людей в систематические, дисциплинированные и ориентированные на решение инициативы. Затем они вполне могут исчезнуть,

оставив торжества и восхваления для других. Хотя их и привлекают интересные для решения проблемы, они с такой же вероятностью исчезают, когда их личный интерес ослабевает.

Набор инструментов для решения проблем ЖЁЛТОГО цМема включает в себя несколько компетенций.

Компетенция 1

ЖЁЛТЫЕ решатели проблем седлают взрывоопасную спираль и отправляются на поиски серьёзных пробелов, несоответствий, триггерных точек, естественных потоков и потенциальных пробуждений или регрессий. ЖЁЛТЫЙ понимает, что глубокие изменения происходят только в районах серьёзных проблем существования.

Как самоаводящийся реактивный снаряд, их притягивает к горячим точкам, где разворачивающийся кризис требует новых идей. Они понимают, что многие передовые идеи куются именно в таких тиглях. ЖЁЛТЫЕ мыслители остро осознают необходимые условия для изменения. Они знают, что для разных районов спирали существуют различные пакеты решений. Каждый из них разработан специально для данного цМемного диапазона и не может быть особенно полезным или даже работающим в другом месте.

Это понимание часто вынуждает ЖЁЛТЫХ мыслителей отойти и не вмешиваться в естественный ход событий. Они видят, когда задействованы силы, которыми мы просто не можем и не должны манипулировать. Лучше дать им закончить свои воздействия, чем создать будущие проблемы путём неуместных и недальновидных вмешательств.

Почти как пакеты программного обеспечения для Windows или OS/2, ЖЁЛТЫЕ мыслители могут связать воедино интересы зачастую конфликтующих цМемов так, что они продолжают работать независимо, но вместе. ЖЁЛТЫЙ очерчивает ситуации так, чтобы сделать возможным, хотя и не гарантированным, здоровое сосуществование всех систем. Свободные от принуждений первого порядка - должно, нужно, страшно - ЖЁЛТЫЕ активисты обладают уникальной квалификацией для удаления заторов и сглаживания потоков между и среди цМемов. Короче говоря, ЖЁЛТЫЙ способен входить в различные системы первого порядка и выходить из них с целью: (1) сделать их здоровыми и (2) показать их связи с другими системами на спирали.

Компетенция 2

ЖЁЛТЫЕ решатели проблем искусны в разрешении парадоксов, создании изобилия и проектировании результатов по типу «выигрыш:

выигрыш: выигрыш»*. При разрешении парадоксов ЖЁЛТЫЙ может оформить полярные вопросы таким образом, чтобы поднять противоречивые идеи (или даже цМемы, которые их производят) на рога этой дилеммы. И тогда задачей становится показать, как «и» превосходит принудительный выбор «или». ОРАНЖЕВО-движимая озабоченность «ростом и прогрессом» и ЗЕЛЁНАЯ забота о «потребностях людей», очевидно, могут быть разрешены путём нахождения программы, основанной на «процветании благодаря людям». И тогда оба цМема смогут сосуществовать в надлежащей гармонии.

При создании этого изобилия ЖЁЛТЫЙ ищет способы увеличить диапазон возможных вариантов, имеющихся ниш, пространства для манёвров, а также расширить возможности для каждого из цМемов. Это может быть существенно важным, если каждая из систем должна быть выражена в своей здоровой, а не разрушительной форме. Под «изобилием» мы не имеем в виду материалистическое великолепие или показное потребление, определяемые мировоззрением ОРАНЖЕВОГО. Скорее, мы ссылаемся на увеличение и последующее распределение чего-либо, требуемого для достижения людьми «достаточного количества» того, что им необходимо на различных уровнях человеческого существования. Серьёзные человеческие конфликты зачастую возникают из-за борьбы за больший кусок уменьшающегося пирога. Поиск компромиссов по принципу достаточности является необходимым этапом в решении сложных социальных проблем. Слишком часто он игнорируется в пользу высокосоревновательных (или даже агрессивно насильтственных) методов перераспределения.

«Выигрыш: выигрыш: выигрыш» - это наш способ выразить в спиральной динамике, что если в переговорах не учитываются высшее благо, благо всего общества и естественные человеческие спирали, то будет достигнута простая и эгоистичная «выигрыш: выигрыш» сделка между только двумя сторонами. Такой ограниченный подход не принесёт положительных результатов в долгосрочной перспективе. С увеличением ЖЁЛТОГО профсоюзы и руководство формируют взаимосвязи, которые служат и компаниям, и отрасли, и рынку. К сожалению, республиканцы и демократы, имущие и неимущие, и даже предприятия государственного и частного секторов оказались пойманными в ловушку ОРАНЖЕВЫХ «выигрыш: проигрыш», в лучшем случае «выигрыш: выигрыш», решений. Чтобы выйти из этого тупика и заполнить пробелы в развитии, третий «выигрыш» - благо спирали - должен учитываться в этих уравнениях. ЖЁЛТОЕ мышление должно включиться чем скорее, тем лучше.

* Выигрыш для меня, выигрыш для оппонента и выигрыш для системы, в которой мы оба функционируем.

ЖЁЛТЫЙ/бирюзовый: фаза выхода

В индивидуалистическом мировоззрении 7-го цМема мы чувствительны к различиям, уникальности, людям на различных уровнях, а также обрывкам того и этого. Мы узнаём о неизбежных различиях, и мы накапливаем большой объём знаний и информации об их происхождении, характеристиках и контурах. Мы даже начинаем искать способы, как интегрировать объекты, открывать поток энергии между ними и давать каждому место под солнцем. В этом процессе мы в значительной степени полагаемся на «себя», веря в наши собственные оценочные способности. Большую часть времени ЖЁЛТЫЙ будет действовать практически в одиночку, полагаясь на силу знаний и информации, а не на коллег, в подтверждение уникальности жизни.

Однако когда спираль в очередной раз поворачивается и фокусируется между «я» и «мы», новое чувство общности приходит на смену индивидуализму. БИРЮЗОВЫЙ, глобальный коллектив личностей, поднимается, чтобы принять в себя ЖЁЛТУЮ информационную элиту. Оказывается, что на великие ЖЁЛТЫЕ вопросы невозможно найти ответы - на самом деле, их даже невозможно сформулировать надлежащим образом - отдельным индивидуумам, вне зависимости от того, как много они знают или как часто они общаются в киберпространстве.

На этом переходном этапе происходят и другие сдвиги и начинают формироваться направления таких тенденций:

- Духовность медленно возвращается в среду астрофизиков, передовых философов-мыслителей и высших математиков.
*
- В рамках систем живых организмов возникает повышенное уважение к большей «целостной» мудрости.
- ЖЁЛТАЯ озадаченность по поводу «что?» и «как?» вытесняется запросами о «почему?» и «кто?».
- Возобновляются поиски универсальной причинности и средств, необходимых для наведения порядка в хаосе мира.
- Всплывает на поверхность ощущение совместного опыта, но теперь уже без тяжёлых эмоциональных нагрузок ЗЕЛЁНЫХ поисков наощупь.
- Знания приобретают свою собственную жизнь, предполагая, что на смену фокусировке на частицах и объектах придёт понимание групп, полей и волн.
- Если Вселенная началась с Большого взрыва, то вполне возможно, что существовало сознание, которое активировало взрыватель.

Второй порядок, вторая ступень

Вспомните центральную тему спиральной динамики. Факторы окружающей среды (время, место, условия и обстоятельства) пробуждают внутри людей и обществ системы, предназначенные для выживания и адаптации к этим конкретным *условиям жизни*. Некоторые индивидуумы рождаются вне времени. Их умы могут быть готовы к эре, находящейся за горизонтом большинства других. В лучшие времена их почитают как пророков, следопытов и провидцев. В другие времена их изгоняют, сжигают на костре или заточают в тюрьмы и сумасшедшие дома.

Конец двадцатого века пережил огромное количество предсказаний, предзнаменований, апокалиптических пророчеств и видений катастрофического конца света. Очевидно, что в течение этого поколения мы пересекаем ряд крупных технологических и экологических порогов. Любое из этих пересечений обладает потенциалом, чтобы взорвать эволюционную бомбу, которая может полностью изменить направление нашего рода. Такие гигантские шаги могут включать экологические кризисы, культурные встряски нашего представления о себе и Вселенной, в которой мы живём, чумоподобные эпидемии, непредсказуемые последствия генной инженерии или всё ещё возможное начало ядерной войны.

С точки зрения Грейвза, предыдущие эволюционные «бомбы» взорвались на планете семь раз. В настоящее время ощущаются ранние вибрации от восьмого взрыва, высвобождение БИРЮЗОВОГО мира. И вот мы снова создаём условия для главного качания маятника обратно к жертвенному/коллективному полюсу, в первый раз во втором порядке.

Когда появляется новая человеческая форма, будь то новая модель поведения или новый цМем, до того, как новая «привычка» укоренится, обычно появляются определённые «мутантные» формы. Они могут возникать в течение лет или веков. В конечном итоге должна набраться новая критическая масса, чтобы гарантировать, что почти все это делают или этим являются. Тогда новое становится нормой. На нашем современном

этапе человеческого развития БИРЮЗОВЫЙ цМем находится в зачаточной стадии. Хотя многие из наших предков, возможно, размышляли над ним в течение пяти тысяч лет, чёткая и ясная фотография до сих пор не появилась из проявителя времени. Однако с выходом этого восьмого цМема из тумана он становится силой, с которой нельзя не считаться, и некоторые важные «холоны» стали ясно видны.

Холон - это греческое выражение, обозначающее «целый» кусок. Например, голограмма («целостная запись») кодирует информацию таким образом, чтобы создать иллюзию трёхмерного изображения при повторном освещении через «голографическую» фотопластину.

БИРЮЗОВЫЙ глобальная картина целостный цМем

- Смешивание и гармонизация сильного коллектива личностей.
- Фокус на благо всех живых существ как комплексных систем.
- Расширенное использование инструментов и компетенций человеческого мозга/* разума.
- Самосознание является частью большего, сознательного, духовного целого, которое также служит самосознанию.
- Глобальное (и цельно-спиральное!) сетевое общение считается рутинным.
- Предпочтение минималистского образа жизни, когда меньше на самом деле больше.

Жёлтый/БИРЮЗОВЫЙ: фаза входа

Входящий жёлтый/БИРЮЗОВЫЙ опирается на информационные и интуитивные сети предыдущих цМемов, смещаясь при этом в более общественную/коллективную точку зрения. Проблемы, осознанные ЖЁЛТЫМ в УЖ⁷, не могут быть решены отдельно взятыми индивидуумами, независимо от того, как много они знают или изучили. Огромное количество сырой информации требует обновления порядка и партнёрского взаимодействия,

если оно будет полезным. Это один из факторов в УЖ⁸ и следующая проблема для разрешения. Энергии второго порядка, освобождённые с приходом ЖЁЛТОГО, должны быть сфокусированы и тщательно направлены.

Пробуждение этих БИРЮЗОВЫХ УЖ⁸ - и мы, вероятно, ещё даже не осознали наиболее серьёзные из них - высвечивает проблемы, которые являются одновременно сложными и экспансивными. Чтобы собрать необходимое количество человеческой энергии для решений БИРЮЗОВОЙ сложности, требуется совместная деятельность различных групп, группировок, сообществ и сущностей. Физик мог бы описать это как единую теорию поля, подразумевая, что поведение любого элемента во Вселенной сразу же оказывается на всех остальных.

В человеческой вселенной конфедерации движимы целью - они не движимы гармонией, как в ЗЕЛЁНОМ, не окружены догмой, как в СИНEM, и не связаны мистическими силами и родством, как в ФИОЛЕТОВОМ. Этот восьмой цМем вполне может действовать с большей срочностью, чем ЖЁЛТЫЙ, где возникают сомнения, но самопожертвование вложением времени и энергии затруднено. Подчёркнуто групповой контакт становится возможным благодаря тому, что БИРЮЗОВЫЕ сообщества являются концептуальными, а не только физическими, и могут функционировать через микроэлектронные средства связи и духовные пакты подобно тому, как ОРАНЖЕВЫЕ собираются поесть пончики на утренних встречах сотрудников по понедельникам.

В БИРЮЗОВОМ возрождении колLECTИВИЗМА чувства и эмоции опять начинают играть важную роль. Этот переход интегрирует чувства со знаниями, что даёт возможность организовать ощущения и способности, которые были ослаблены в диапазонах посреди спирали из-за догматических верований и опоры на искусственность. Этот целостный цМем чётко виден в современной медицинской практике, особенно в некоторых альтернативных системах исцеления, которые в целях оздоровления стремятся получить доступ ко всему спектру потенциалов - мозга, тела и окружающей среды. Хотя сегодняшнее ОРАНЖЕВО-доминирующее здравоохранение «эпохи открытых» неохотно признаёт такие «недоказанные» (хотя часто древние) подходы, увеличение их популярности (и, похоже, эффективности) должно нам что-нибудь говорить.

ЗЕЛЁНЫЙ всегда готов к целостному, органическому, натуральному и слегка мистическому лечению вместо холодной технократии ОРАНЖЕВОГО. БИРЮЗОВЫЙ далеко опережает ЗЕЛЁНЫЕ нью-эйджевые богемность и преходящие увлечения духовностью. Похоже, что когда человек действительно приходит к пониманию боли и телесных сигналов, он рутинно приобретает новый контроль над телесными процессами, начиная от артериального давления до психологического настроя. С точки зрения

БИРЮЗОВОГО, в мистике нет ничего мистического - факт, который окончательно разрушает иллюзии **ЗЕЛЁНОГО**.

ЖЁЛТЫЙ также заинтригован возможностями альтернативных областей к осознанию и хочет узнать о них. На входе в жёлтый/БИРЮЗОВЫЙ диапазон, разум/мозг, которыми природа наградила человека, начинают цениться ещё больше. Здесь возникает форма духовности, в которой нет идентифицируемой сущности, осуществляющей активный, преднамеренный контроль. Вместо этого курс задают объединяющая сила и набор руководящих принципов Вселенной, которые вызывают появление сознания. Некоторые предпочитают антропоморфный* взгляд на эту силу, и это нормально. Другие признают её посредством своих усилий, направленных на её отрицание. **ЗЕЛЁНЫЙ** попытается вплести её в свои группы, а **ЖЁЛТЫЙ** будет ставить под вопрос и изучать перспективы. Теория Грейвза предсказывает, что жёлтый/БИРЮЗОВЫЙ попытается узнать, что тут к чему, одновременно веря, что существует нечто большее, чем он когда-либо увидит или узнает.

В этом входящем, всё ещё «мутантном» диапазоне человек стремится сфокусировать мозг/разум для активизации действий. У бизнеса снова появляется душа, и закрывается разрыв между наукой и метафизикой. Это привносит новое чувство большего сообщества с высокими ожиданиями для каждого. С усилением **БИРЮЗОВОГО** люди начинают конкретные действия для решения **ЖЁЛТЫХ** вопросов и проблем. Жители Глобальной Деревни будут заняты такими вопросами, как вовлечение Африки в современную эпоху без повторения ОРАНЖЕВЫХ патологий, установление здорового порядка в таких местах, как бывшая Югославия и Центральная Азия, перенастройка южноамериканской спирали и закрытие расширяющихся расовых, образовательных и экономических расколов в США без стремления править миром или уполномочивать Организацию Объединённых Наций.

БИРЮЗОВЫЙ: пиковая фаза

В **БИРЮЗОВОМ** индивидуум учится не только путём наблюдения и участия, но и просто живя. Человек доверяет интуиции и инстинкту (реактивированным на новом уровне из предыдущих цМемов), позволяя уму обрабатывать информацию из обеих - сознательной и бессознательной - частей себя, слаженно работающих вместе. Вы узнаете, что некоторые из опытов «выхода из тела» - «иди к свету», - о которых рассказывают

* Антропоморфизм - наделение человеческими качествами животных, предметов, явлений, мифологических созданий.

люди, могут быть сенсорными системами из глубины спирали, заново вызвавшими резонанс с глубоким ФИОЛЕТОВЫМ. В этом цМеме второго порядка мы, по-видимому, восстанавливаем связи с теми аспектами себя, которые были подавлены или вытеснены мощными силами на уровнях существования первого порядка, параллельно активируя другие неиспользованные ресурсы в наших разумах и мозгах.

С пробуждением этих более глубоких психических и духовных возможностей люди смогут сделать большой шаг в развитии. Если более полно используемый разум наложится сверху на ЖЁЛТЫЙ и остальную часть спирали, у людей появится гораздо более широкий спектр новых возможностей. Ещё раз - это не будут лучшие, более добрые или более разумные существа. Всё, что у них есть (будет), - это больше экспансивности в мышлении и более широкий репертуар поведенческих функций. Что не является гарантией того, что они будут счастливыми или добродетельными, просто они будут смотреть на мир сквозь более мощную линзу.

Пик БИРЮЗОВОГО цМема движется среди предыдущих систем текущим образом. Что является, на наш взгляд, главной разницей между системами первого порядка существования и второго порядка бытия. Более чем ЖЁЛТЫЙ, этот второй уровень понимает всю полноту спирали и использует её слои активно и целостно, поскольку у него ярко горит указатель на общественное/коллективное направление. Это помогает приспосабливаться к запутанным реальностям нашего сложного мира, «экзистенциальным дихотомиям» по определению Грейвза, которые являются просто неотъемлемой частью второго порядка.

**ХОЛОН: В ЖИВЫХ СИСТЕМАХ ВСЁ ТЕЧЁТ ВМЕСТЕ СО ВСЕМ
ОСТАЛЬНЫМ**

БИРЮЗОВЫЙ видит мир взаимосвязанных причин и следствий, взаимодействующих полей энергии, а также уровни связей и общения, которые большинству из нас ещё предстоит раскрыть. ЦМем высвобождает чувствование живых систем, которые смешиваются и перемешиваются, плавно перетекая в согласии друг с другом. Это ещё одна система, которая ищет порядок, но первая, которая ищет макроперспективу. «Видеть всё одновременно», прежде чем делать что-либо конкретное, доминирует в этом процессе мышления. Коллективные обязательства и взаимозависимости правят бал. В то время как ЖЁЛТЫЙ пытается связать воедино частицы, людей, функции и узлы в сети и стратифицированные уровни, БИРЮЗОВЫЙ прослеживает энергетические поля, которые засасывают, вздымаются вокруг и протекают сквозь естественным образом. ЖЁЛТЫЙ соединяет точки, тогда как БИРЮЗОВЫЙ воплощает «искусство» всех

цветов и оттенков - и картина оживает. В терминах спиральной динамики, ЖЁЛТАЯ система занята грязной работой с хаосом. БИРЮЗОВАЯ колективная система делает шаг назад и создаёт следующую форму порядка.

Иметь дело с этими противоречивыми, но одновременными реалиями не составляет большой проблемы для БИРЮЗОВОГО. Если измерения немного отстоят друг от друга, то вымости дорогу. Человек не столько должен подсчитывать и классифицировать события, сколько испытывать само бытие. Они учатся, просто находясь внутри самой жизни, а не только изучая или чувствуя себя с чем-либо уютно.

Другой способ подойти к БИРЮЗОВОЙ сложности - через парадоксы. Например, сведите вместе такие факторы, как стремление к отличному здравоохранению, чтобы продлевать жизни, снизить расходы на его обеспечение, сделать его более доступным и в то же время удержать размер народонаселения в соответствии с имеющимися ресурсами. Или подумайте о достижении максимальной свободы личности при обеспечении благосостояния общества в целом. Быть справедливым ко всем и каждому в школе, одновременно помогая самым ярким блестеть и самым отстающим расти. Построить высокодоходную компанию, которая предлагает своим сотрудникам превосходные льготы. Создание парадокса и его разрешение является хорошим инструментом для отслеживания элегантного, фундаментального порядка, находящегося под ЖЁЛТЫМ хаосом. Без сомнения, БИРЮЗОВЫЙ покажет нам, как использовать разнообразие по-новому, поскольку впервые люди осознают всю сложность спирали в терминах блага для супергруппы, Homo sapiens в целом.

ХОД ОН: БИРЮЗОВЫЙ ПРИНИМАЕТ ГЛОБАЛЬНОЕ КОММУНИТАРНОЕ СОЗНАНИЕ БЕЗ НАПАДЕНИЯ НА ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПРАВО БЫТЬ

Чтобы его не спутали с псевдонаучной и псевдомистической лексикой нью-эйджа или ЗЕЛЁНОЙ взаимосвязью только с теми людьми, которые разделяют те же ценности, БИРЮЗОВЫЙ определяет мировое сообщество более широко. В частности, возникает Гайя*-видеение, которое концентрируется на самой жизни - каждый человек, каждое существо, каждый вид, все формы жизни (а не только люди). Сама планета рассматривается как единая экосистема. Индивидуумы не разделены. Ни национальным границам, ни этническим особенностям, ни элитарным привилегиям не позволено разрушительно разделять людей.

* Теория Гайи (Gaia theory; от Гея, древнегреческая богиня Земли) - это теория, в основе которой лежит гипотеза о взаимодействии живой материи с её окружением. Наша планета Земля обладает «разумом», связанным с остальными «живыми» планетами.

Люди с мышлением этого цМема существуют во взаимосвязи с коллективным бессознательным, а не только с собой. В БИРЮЗОВОМ «я» комфортно, но независимо, интегрировано в целое. Индивидуум действует совместно с системами путём наблюдения и активного задействования системного мышления. Он проявляет постоянное внимание к более далеко идущим последствиям и неизбежности связей между действиями и действующими. Переход из жёлтого/БИРЮЗОВОГО в более централизованный БИРЮЗОВЫЙ происходит от «узнать о...» и «попробовать с...» к слиянию одного со многим. Это общественное/коллективное функционирование повышает как сенсорную информированность, так и бдительность людей в нескольких измерениях пространства и времени (как нам бы порекомендовали аборигены и индусы).

БИРЮЗОВАЯ жизнь состоит из фракталов и репликаций микро прямо через макро. Это также является теологией БИРЮЗОВОГО. Законы природы, которые применимы ко всей вселенной, вытесняют доктринерские законы СИНЕГО или межличностные эмоциональные связи ЗЕЛЁНОГО. Хотя БИРЮЗОВЫЙ с готовностью признаёт неполноту своего знания, у него также возрождается вера, что великое объединение возможно и что всё как-то связано со всем остальным.

Используя музыкальную аналогию, это ФИОЛЕТОВЫЙ на пару октав выше. Интересной возможностью повторения этой темы может стать глобальный трибализм. Действительно, пугающим негативным аспектом качания маятника от ЖЁЛТОГО знающего «я» назад к более грандиозному БИРЮЗОВОМУ «мы» является крупномасштабное разделение сообщества - чёрные, жёлтые, красные, коричневые и белые расы как блоки; жители полуширь или континентальные жители, составляющие планы заговоров как суперкланы против соперников; или СИНИЕ идеологии - религиозные и/или политические, - формирующие ассоциации внутри/вне группы, которые возводят мосты через океаны, но исключают неверующих. Такие межгрупповые конфликты могут стать катастрофическими. Они являются достаточно серьёзными сейчас, при использовании ОРАНЖЕВЫХ технологий, не говоря уже о ЖЁЛТЫХ или БИРЮЗОВЫХ взаимосвязях.

Тот факт, что образ мышления включает в себя больше спирали, не исключает разрушительных идей и привязанностей. Люди всегда проявляют свою сущность как здоровыми, так и нездоровыми способами. В действительности, одна вероятная проблема существования, которая может качнуть маятник обратно к ещё более сложной «я»-системе, это нужда в некотором централизованном командовании и контроле, чтобы остановить конфликт между БИРЮЗОВЫМИ мегакланами. Хотелось бы надеяться, что этот новый КОРАЛЛОВЫЙ цМем, когда бы он ни пришёл к власти, будет движим состраданием, альтруизмом и совместным сотрудничеством.

Однако это не может быть гарантировано, и фаза входа может оказаться довольно интересной.

ХОЛОН: БИРЮЗОВЫЙ открывает новую версию духовности

В ФИОЛЕТОВОМ человек стремится умиротворить анимистических духов - сущности, которые приносят как удачу, так и неприятности. Он надеется присоединиться к этим духам в «счастливом месте охоты». В СИНЕМ духовность определяется в терминах конкретной веры и истины, кодексом поведения, а также борьбой с силами зла, которая разрешится в конце света. В ЗЕЛЁНОМ освободительная власть находится, в конечном итоге, внутри человека, но её лучше исследовать с другими в этом гуманистическом контексте. Метафизическая сфера связана со становлением более целостного себя.

В БИРЮЗОВОМ человек приходит в трепет от космического порядка - творческих сил, которые существуют в диапазоне от Большого взрыва и до мельчайших молекул. В других местах на спирали это принимает форму ФИОЛЕТОВЫХ образов «отца и матери», КРАСНЫХ метаний «грома и молнии свыше», СИНЕГО справедливого и беспристрастного судьи, ОРАНЖЕВОГО мастера-созидателя, ЗЕЛЁНОГО принципа единства и ЖЁЛТОГО источника хаоса.

БИРЮЗОВЫЙ опыт жизни показывает, что никто не может знать и понимать всё. С принятием этого факта приходят чудо, благоговение, почтение, смирение, единство и обновлённая значимость простоты. С этой точки зрения, действительность может быть испытана, но никогда неизведана. Люди, действующие в этом диапазоне, избегают отношений, в которых другие пытаются доминировать, но могут, в случае необходимости, помочь выбрать направление не доминирующими способами. БИРЮЗОВЫЙ легко отходит в сторону и созерцает, а затем возвращается, подкреплённый новой перспективой. Человек постоянно ведёт мониторинг как себя, так и ситуации в качестве участника-наблюдателя. Это, которое движет уровнями существования, практически отсутствует. «Жизнь - это самое важное, но лично моя жизнь не имеет значения».

ХОЛОН: МАКРОТОЧКА ЗРЕНИЯ БИРЮЗОВОГО ПЕРЕНОСИТСЯ В ДЕЙСТВИЯ НА БЛАГО ВСЕЙ СПИРАЛИ И ВСЕХ ЕЁ ЧАСТЕЙ

Одним из основных вкладов, который БИРЮЗОВЫЙ вносит в спиральную динамику, является предоставляемая им макроперспектива - «большая картина». Спутниковые глаза, смотрящие вниз из космоса, могут

обнаружить текущие паттерны облаков и ветра на карте погоды. Топография Земли также может быть отображена, радиолокационные датчики могут проникнуть в её кору, и её жизненно важные признаки могут быть оценены и измерены. В том же смысле, к примеру, БИРЮЗОВОЕ мышление позволяет лидерам общин «видеть» уровни взаимодействия - как на поверхности, так и под ней, - которые они никогда ранее не обнаруживали. Они могут смотреть на многие динамические силы перед тем, как начать работать над какой-либо одной частью сообщества.

Корпоративные БИРЮЗОВЫЕ мыслители обнаруживают гармонии, мистические силы, химические реакции и вездесущие состояния потоков, которые пронизывают любую организацию - её людей, мозговые синдикаты и место на рынке. Они могут накапливать и обрабатывать огромные массивы данных в поисках самых глубоких тенденций и самых тонких паттернов мыслей и энергии. Тогда как ЖЁЛТЫЙ добавляет так называемую логику «левого полушария» в уравнение спиральной динамики, БИРЮЗОВЫЙ привносит хорошо информированный, церебральный и крайне сложный «правомозговой» режим обработки. Вместе они составляют только начало в серии захватывающих новых цМемов второго порядка для грядущих поколений.

РАЗДЕЛ ЧЕТВЁРТЫЙ

Общий обзор спиральной динамики

В этом заключительном разделе нашей книги набор инструментов спиральной динамики применяется для анализа и изменения крупномасштабных систем. При использовании принципов спирали геополитические сдвиги и переходы на новых мировых рынках становятся гораздо более понятными.



Мемы распространяются по всей планете, несомые переносчиками, которые строят планы решительно. Люди, сделанные из идеализма или мужества, для прибыли или славы разносят мемы с энергией и энтузиазмом. По сравнению с этими людьми сажающий деревья Джонни Эпплсид пока-[^]зался бы ленивым.*

jrJP

Говард Блум,

«Принцип Люцифера» (*The Lucifer Principle*),
The Atlantic Monthly Press, New York, 1995, стр. 171.

* Johnny Appleseed, или Джонни Яблочное Зерно, настоящее имя Джон Чепмен (1774-1845) - американский проповедник, распространявший яблони по американским штатам Огайо, Индиана и Иллинойс.

Я не говорю в этой концепции взрослого поведения, что один стиль бытия, одна форма человеческого существования неизбежно и при всех обстоятельствах превосходит или лучше, чем другие формы человеческого существования, другой стиль бытия.

Я говорю, что когда одна из форм бытия более конгруэнтна с реалиями существования, то она является лучшей формой жизни для тех реалий.

И ещё я говорю, что когда одна из форм существования перестаёт быть функциональной в реалиях существования, то иная форма, выше или ниже в иерархии, становится лучшим стилем жизни.

Я предполагаю, однако, и в этом я глубоко убеждён, что для общего благосостояния всего человеческого существования в этом мире в долгосрочной временной перспективе более высокие уровни лучше, чем более низкие уровни, и что важнейшими целями руководящих фигур любого общества должно быть поощрение движения людей вверх по уровням человеческого существования.

.....
Клэр У. Грейвз

Глобальное пробуждение: «новый мировой порядок» (и хаос)

В 1991 году сточасовая война Джорджа Буша в Персидском заливе и триумфальный (как у Цезаря) парад через Вашингтон стали последним проблеском солнца в его сумерках. Он никогда не оправился от победы. В своём выступлении, объявляющем об операции «Буря в пустыне», он заявил: «Перед нами стоит возможность создания нового мирового порядка, для себя и для будущих поколений».

Эта фраза - «новый мировой порядок» - не только стала посмешищем, но и подбросила топлива как параноидальным страхам ультраправых истактелей заговора в его собственном отечестве, так и тлеющему антиколониальному осуждению за рубежом. Богобоязненные религиозные группы увидели «Знак зверя» или верные признаки «Антихриста» в его действиях. Многие страны третьего мира получили напоминание угрозы продолжающейся империалистической гегемонии стран первого мира и содрогнулись. Позднее в том же году, выступая на Генеральной Ассамблее Организации Объединённых Наций, президент Буш смягчил формулировку: «Короче говоря, мы стремимся к мировому единству (*pax universalis*), построенному на взаимопонимании».

Президент Южной Африки Нельсон Мандела использовал образы всё того же «нового мирового порядка» в своём выступлении перед конгрессом США в 1994 году. Он перечислил, что именно богатые страны должны сделать для бедных стран, и закончил своё выступление командой: «Шагом марш!»

В «Следующем веке» (*The Next Century*) Дэвид Хэлберстам (David Halberstam)* предсказал именно такое требование со стороны президента Манделы, предупредив: «Мы сейчас живём в мире, где напряжённостями с большей вероятностью станут Север - Юг, белые - небелые, богатые - бедные, развитые - слаборазвитые, образованные - необразованные».

* Известный американский журналист, лауреат Пулитцеровской премии.

Уже недостаточно политической риторики и надуманных группировок времён «холодной войны». В любом случае, они лишили нас возможности видеть «реальную» реальность. Сейчас настало время для чего-то совершенно иного, единой системы, которая даст нам, как землянам, лучшее понимание происходящего.

Необходимость в Мастерах спирали

Джеймс Н. Розенau (James N. Rosenau)* в «Турбулентности в мировой политике» (*Turbulence in World Politics*), резюмирует текущее положение планеты, взывающее к активизации нового поколения Мастеров спирали:

«Несомненно, каждая эпоха кажется хаотической людям, которые в ней живут. И последние десятилетия XX века не являются исключением. Будто космический корабль, Земля ежедневно проходит сквозь шквальные, переменчивые ветры, сквозь осадки, давая крен в сторону меняющихся и неизведанных сфер жизни. В грозовых бурях войн или молниях кризисов этот хаос потрясающе нагляден. Однако часто турбулентность скрывается в прозрачном воздухе, и её мощь невозможно распознать до тех пор, пока она не реализована в мировых катаклизмах и пока люди не прожили эпоху хаоса и её вызовы».

Чтобы справиться с этими вихрями, те, кто готовится в Мастера спирали, первым делом должны сделать три вещи:

1. Активировать в себе ЖЁЛТОЕ мышление и начать искать БИРЮЗОВЫЙ цМем. Решение для проблем первого порядка может быть найдено только в подходах второго порядка.
2. Заткнуть уши ватой, чтобы заблокировать ложных пророков любого Окончательного Состояния (см. ниже). Пока люди живут в разных местах вдоль спирали развития, их способны завести в тупики чрезмерные упрощения. Кроме того, Мастера спирали должны понимать, что будут представлять собой серьёзную угрозу для «чужой» территории, пастбища и социального бюджета.
3. Рассмотрите шесть условий для изменения и решите, какая из семи вариаций изменения лучше всего подходит. Геополитические сдвиги связаны с одновременными переходами между многими цМемами. То, что хорошо для одного, может оказаться катастрофой для другого.

Если ваша цель состоит в облегчении процесса перемен, необходима спиральная конгруэнтность. Если культура является относительно однородной и находится на более низких уровнях развития, цели должны быть

* Один из ведущих мировых специалистов по проблемам глобализации, профессор международных отношений Университета Дж. Вашингтона.

конкретными, твердокаменными* (буквально!) и немедленными - «монументализм». Если культура находится на более высоких уровнях, то жизнеспособны более абстрактные, более широкие и отдалённые цели. Если она обладает мощными трудностями как сверху, так и снизу, цели должны быть дуалистическими - абстрактными и конкретными, немедленными и отдалёнными, духовными и материальными. В любом случае изменения должны соответствовать уровню существования населения и объясняться на понятном ему психосоциальном языке, а не на том, который предпочитают агентство по изменению или нанятые специалисты по связям с общественностью.

- Ма́стера спиралей понимают, что к делам человека в эру CNN и спутниковых телефонов применим эффект бабочки. Казалось бы изолированные события могут быстро распространяться каскадом по глобальной электронной сети. Не осталось «тёмных» континентов, поскольку вспышки видеокамер журналистов освещают взаимосвязь всего мира. У «примитивистов» Амазонии уже есть телевизоры, в Найроби полно факсов, и расистские события в Южном Чикаго будут иметь негативные последствия в Соуэто. В этот постинформационный век маленькие взмахи крыльышек быстро становятся большими ветрами.
- Подобно орбитальному спутнику Landsat**, трёхмерно сканирующему земной ландшафт, вы должны представлять себе перемещения людей вверх и вниз по спирали. Обследуйте психосоциальное пространство на слоях турбулентности и сложности мышления.
- Оглянитесь в прошлое, чтобы отследить историческое появление и последовательность цМемов, - это поможет проанализировать происходящее сегодня, чтобы вы могли предвидеть то, что вероятнее всего произойдёт в будущем.
- Страйтесь видеть людей, как они есть, а не только сквозь фильтры ваших суждений. При сканировании предыдущих мироустройств периодически останавливайтесь, чтобы почистить ваши линзы. Пострайтесь надеть очки с «их» цветными стёклами, чтобы увидеть реальность такой, какой «они» её видят. Мы видим только то, что мы можем видеть, а не всё, что есть, поэтому не удивительно, что мы пересматриваем историю каждый раз, когда пробуждается новый цМем, и переписываем книги через наши новообретённые фильтры.

ГЕО-ЦМЕМЫ НА МЕТАУРОВНЕ***

Нормы и особенности культуры являются коллекциями малых мемов Ричарда Докинза - одежда, иконы, религиозные обряды, обычаи, политические формы, убеждения, взгляды, модели и конструкции. Но у культур,

* В оригинале игра слов: concrete - конкретный, бетонный, твёрдый.

** Американские орбитальные спутники, оснащённые двумя типами сканеров, обеспечивающими съёмку земной поверхности с различным пространственным и спектральным разрешением.

*** Более высокий и общий уровень, на котором предыдущий крайне сложный вопрос становится частным случаем, одним из возможных вариантов.

как и у отдельных индивидуумов и организаций, также есть мета-цМемные профили. Артур Кларк (Arthur Clarke)* в «Стене мрака (*The Wall of Darkness*)» пишет о «вселенных, которые дрейфуют по реке времени, как пузырьки в пене». Когда каждый цМем всплывает и достигает своего пика, он утверждает, что достигнут конец знания самого по себе, достигнут «конец истории».

Тем не менее каждая новая вселенная цМемов пришла в упадок с течением времени только для того, чтобы быть заменённой другой. Это культурный цикл: «^{пр0}5у_{ЖДение}-подъём-пик-снижение-у_{Падок.}возрождение» вызывается многими силами:

- посягательства чуждых культур снаружи - экономические, моральные, политические, религиозные или физические вторжения;
- появление поразительных новых фактов и идей, которые подрывают «фундаментальные» предпосылки и идеологии, вызывая в нас оживление и море изменений;
- внезапное появление провидцев или самоуверенных лидеров, спасителей, демагогов и пророков, которые передельывают и реструктурируют всё в новые парадигмы;
- извержение кипящих на медленном огне старых проблем, которые отказываются оставаться под запретом, - застарелые обиды, вымощенные иностранными автострадами и держащиеся под временным контролем в лживых границах, охраняемых колониальными деспотами или благонамеренными «миротворцами»;
- внутренний распад, пока элита пишет на трофеях успеха, не замечая прилива новых опасных проблем, порождённых успешной жизнью;
- неспособность адекватно бороться или даже крайнее отрицание угрожающих новых **условий жизни**, которые в конечном итоге сокращают компетенции активных цМемов общества.

Каждая зарождающаяся социальная вселенная является интерактивным фильмом в голливудском стиле, а не застывшим кадром. В заключительной сцене персонажи могут «жить долго и счастливо», остаться в тумане сомнения и неопределённости, обнаружить, что они были «взвешены на весах и найдены очень лёгкими»**, или стать жертвой окончательного апокалипсиса. Тон кульминации определяется уместностью взаимосвязи **условий жизни** и цМемов. Дело в том, что разные люди и общества проживают различные сценарии, не подозревая об этом.

* Английский писатель, ученый, футуролог и изобретатель, известен, в частности, совместной работой со Стенли Кубриком по созданию культового научно-фантастического фильма «Космическая одиссея 2001».

** «За это и послана от Него кисть руки, и начертано это писание. / И вот что начертано: мене, мене, текел, упарсин. / Вот и значение слов: мене - исчислил Бог царство твоё и положил конец ему; / Текел - ты взвешен на весах и найден очень лёгким; / Перес - разделено царство твоё и дано Мидянам и Персам» (Даниил, 5,25-28).

При сканировании геополитических течений обращайте внимание на следующие условия:

- ТОЧКИ ВОЗГОРАНИЯ - кризисы, вызванные (а) столкновениями между различными цМемами, претендующими на частично пересекающиеся ниши (как ФИОЛЕТОВЫЙ и ОРАНЖЕВЫЙ в большей части Африки) или (б) похожими цМемными профилями со взаимоисключающим содержимым внутри их структур (например, Северная Ирландия, Босния-Герцеговина, Индия/Пакистан и Западный берег реки Иордан).
- ГОРЯЧИЕ ТОЧКИ - зоны, пузырящиеся под поверхностью, которые вскоре могут прорваться взрывом. Внутренние условия перенаселённых городских центров по всему миру; неимущие государства, завидующие богатым соседям; многоимущие нации, по-прежнему эксплуатирующие других; неразрешённые споры между ФИОЛЕТОВЫМ, КРАСНЫМ и СИНIM давностью от десятков до сотен лет - всё это может вызвать фонтан кипящих брызг.
- ДИАСПОРЫ - рассредоточение, распространение и/или миграция людей с общими малыми мемами и цМемами по различным континентам. Это наглядно проявляется в еврейской диаспоре, зарубежных китайцах, «открытии» Северной и Южной Америки европейцами, растущей общине «Матери Африки», а также в распространении воинствующего ислама в Северной Африке. Уменьшение значимости национальных границ и лёгкость перемещений приведёт к формированию глобальных мегакланов. Силы СИНЕГО и ОРАНЖЕВОГО сейчас весьма активны. Они найдут альтернативные столицы в киберпространстве, этнической родине, центрах полушарий или неоплеменных местах сборов на основе интересов цМема.
- РЕГРЕССИИ - сообщества в фазе сдвига вниз по спирали в ответ на ухудшение *условий жизни* из-за неэффективных внутренних систем. Примерами являются Балканы, Руанда, Таджикистан и части Уганды, хотя каждая страна подвержена этим шагам назад и даже опасному свободному падению.
- ГАРМОНИЧНОСТИ - одновременное движение двух или более цМемных систем, при котором мощная тональность высвобождает энергию в нескольких местах на спирали. Сдвиг стран первого мира в сторону БИРЮЗОВОГО может срезонировать с движением стран третьего мира к СИНЕМУ. Оба курса охарактеризуются авторитарными мандатами и коллективными действиями. Подъём ОРАНЖЕВОГО в странах второго мира создаёт симпатические вибрации в более КРАСНОМ и, возможно, даже немного ЖЁЛТЫМ.
- ПЕРЕДОВОЙ КРАЙ - первая вспышка новых цМемов. Огненные шлейфы нескольких спиральных цветов могут появляться по всей планете в любое время. Передовой край, который не может согласоваться или интегрироваться, разбивается или вспыхивает как психологический гейзер, что приводит к ТОЧКАМ ВОЗГОРАНИЯ.
- ЗАТОР - тупик, задержка или блокирование, когда системы вынуждены быть статическими, пока меняются *условия жизни*. Иногда затор может быть результатом действий *Арестованных* или *Закрытых* цМемных спектров, но также может быть вызван *условиями жизни*, которые предоставили почти непреодолимые препятствия, подавляющие проблемы или зафиксированные системы убеждений. Если цМемный спектр открыт или только немного Арестован, то ЗАТОР может стать сковоркой для ГОРЯЧЕЙ ТОЧКИ.

Сpirальная динамика обозначает восемь сценариев (пока пишется девятый) фильма человеческого развития, основанных на цМемах, Никто не знает истинного распределения этих сил относительно населения мира, однако следует учитывать примерные пропорции, приведённые в нижеследующей таблице. Вы можете изменить проценты - это только догадки, - но отдайте должное относительной силе СИНЕГО и ОРАНЖЕВОГО цМемов в определении политики и распределении глобальных льгот.

Существует огромное множество тем исторических экраных пьес. Такие концепции, как немецкое *lebensraum**^{*}, японская «сфера взаимо-процветания», «последний человек» Фрэнсиса Фукуямы (влиятельный американский философ, политический экономист и писатель, автор книги «Конец истории и последний человек». - Прим. ред.), «свободное государство» Г.В.Ф. Гегеля, «коммунистическое общество» Карла Маркса, «Протестантская этика» Макса Вебера (немецкий социолог, историк и экономист. - Прим. ред.), «эволюционный универсализм» Толкотта Парсонса (американский социолог-теоретик, глава школы структурного функционализма, один из создателей современной теоретической социологии и социальной антропологии. - Прим. ред.), «социальный дарвинизм» Герберта Спенсера (английский философ и социолог, один из родоначальников эволюционизма, идеи которого пользовались большой популярностью в конце XIX века, основатель органической школы в социологии; идеолог либерализма. - Прим. ред.), «технологический эволюционизм» Герхарда Ленски (американский социолог, известный по исследованиям в области социологии религии, социального неравенства и эколого-эволюционную социальную теорию [связанную с культурной эволюцией]. - Прим. ред.), «эволюционный материализм» Марвина Харриса (американский представитель культурной антропологии, сторонник культурного релятивизма. Развивал идеи «культурного материализма». - Прим. ред.), «мир-система» Иммануила Валлерстайна Американский социолог, один из основателей мир-системного анализа, один из ведущих представителей современной левой общественной мысли. - Прим. ред.) и, конечно же, «новый мировой порядок» Джорджа Буша заполняют полки спиральной библиотеки. Поиск того, что Фукуяма называет «механизмом» - то, что объясняет ход истории, - был бесконечным и бесплодным. Если спиральная теория права, то он продолжит быть таковым.

Основа изменений для каждой вселенной - это периоды диссонанса, хаоса и турбулентности. Каждый порывистый шаг ведёт к спотыканию, восстановлению, а затем к ещё одному шагу. Паттерны не определяются

* Жизненное пространство, среда обитания.

линейным временем или колебаниями циклов. Скорее, весь процесс приводится в движение законами спиральной динамики. Всё сразу - вперёд и назад, вверх и вниз, и по кругу. Формируются и фиксируются критические массы, затем они ослабляются, разрушаются и, наконец, исчезают.

Линия ОТВЕСА И МИР

Подвесьте ваш отвес на Луне так, чтобы он указывал на Землю. Работа, которую предстоит сделать, - это найти то, что сделает жизнь *Homo Sapiens* и других живых существ более здоровой. Совместите с этой точкой любую часть географии, культуры, общины, деревни или организации. При рассмотрении относящихся к цМемам результатов, недостатков и возможностей спроектируйте похожий шаблон X для любого объединения.

ФИЗИЧЕСКИЕ ГРАНИЦЫ: «Что» и «Почему»

Археологи, раскапывая в слоях Земли культурные артефакты, определяют их принадлежность к различным цивилизациям. Когда мы пробираемся сквозь психологические цМемные слои, важно понимать, каким образом каждый из них устанавливает свои физические границы и «столбит» свою территорию. Многие geopolитические конфликты являются проявлением борьбы за сферы влияния, над которыми группа человеческих существ с их цМемами и культурными сценариями получит право доминировать. Обратите внимание, как каждый цМем определяет пространство и границы:

- БИРЮЗОВЫЙ: *функциональные потребности жизни на Земле*

То, чего требует жизнь, превосходит интересы какой-либо специальной, природной, этнической или местечковой группы. Искусственные границы, установленные человеком, как таковые пропадут. Такие критерии, как земля и использование ресурсов, природные геологические формы и структуры, будут устанавливать человеческие пределы и принципы расселения наряду с другими формами жизни, существующими на планете.

- ЖЁЛТЫЙ: *в зависимости от того, какие уровни спирали активны в данной ситуации*

Различные потребности имеют право быть, пока конфликты о границах, пограничные споры и собственнические столкновения не угрожают здоровью самой спирали. Некоторые конфликты между различными уровнями (см. ниже) и внутри них являются неотъемлемыми и неизбежными.

- ЗЕЛЁНЫЙ: *открытое пространство, которое отвечает потребностям людей, собравшихся вместе, испытывающих большое чувство общности и проявляющих взаимную заботу*

Националистические разделения и частная собственность на ресурсы рассматриваются в качестве искусственных ухищрений, направленных на сохранение раз-

Цвет цМема	Система	Объяснение «мирового порядка», при котором система являлась «передовым краем» в конце двадцатого века	Предполагаемый		
			% людей?	% силы?	% использования?
БЕЖЕВЫЙ	Полукаменный век	Превалируют естественный порядок и естественные законы	0,1%	0%	0,01%
ФИОЛЕТОВЫЙ	Племенная	Мистические духи, хорошие и плохие, кишат вокруг Земли, оставляя благословения, проклятия и заклинания, которые определяют события. Духи предков объединяют «народ» во взаимоподдерживающие отношения. Родство и родословная определяют политические связи. Связи между племенами устанавливаются через брак.	10%	1%	1%
КРАСНЫЙ	Эксплуатационная	Большие духи, драконы, звери и могущественные люди (воходи) доминируют, устанавливают границы, наказывают и вознаграждают в соответствии с их прихотями. Феодалы защищают подчинённых в обмен на послушание и труд. Пакты совершаются из удобства для расширения сферы влияния и контроля. Контроль и расширение территории.	20%	5%	5%
СИННИЙ	Авторитарная	Непостижимая система, истина или сила правят вселенной, определяют человеческие судьбы и ограничения, предписывают, что «правильно» и «неправильно», задают смысл и цель человеческого существования и награждают верных. Договоры, доктринальные союзы и границы. Дипломатия и сектантство.	40%	30%	10%
ОРАНЖЕВЫЙ	Предпринимательская	Мир представляет собой рациональный и хорошо отлаженный механизм, который имеет внутренние механику и секреты, поддающиеся изучению, освоению и манипулированию. Научные законы управляют политикой, экономикой (невидимая рука) и людскими событиями. Мир в виде шахматной доски, на которой идут игры, дающие победителям главенство и привилегии над побеждёнными. Рыночные партнёры, стратегические альянсы.	30%	50%	75%
ЗЕЛЁНЫЙ	Коммунитарная	Каждая сущность в человеческой популяции или в метафизическом мире хоть и является уникальной, но принадлежит к тому же космическому сообществу, поэтому должна рассматриваться по отношению к группе равных. Миром правит связывающий импульс, находящийся во всём и рассеянный повсюду. Вопросы прав человека, коллективизм и взаимность.	10%	15%	10%
ЖЁЛТЫЙ	Систематическая	Превалирующий мировой порядок является функцией (а) существования различных реальностей и (б) неизбежных паттернов движения вверх и вниз по динамической спирали в ответ на проблемы человеческого существования. Командно-контрольный центр способствует реализации сущностей через уровни возрастающей сложности.	1%	5%	5%
БИРЮЗОВЫЙ	Целостная	Универсальные силы пронизывают все формы жизни, энергии и существования, определяя их движения, изменения и паттерны. Сохранение вечных истин и сил космоса.	0,1%	1%	1%

деления людей. Весь человеческий род видится одной семьёй, живущей вместе на «общих ресурсах», которые должны распределяться на благо всех.

- ОРАНЖЕВЫЙ: *сфера экономического влияния и индивидуальной собственности*

Лимиты корректируются меркантильными и империалистическими интересами, заключёнными контрактами, политико-экономическими союзами, дипломатическими компромиссами, сырьевыми картелями и торговыми соглашениями. Линии границ рисуются и перерисовываются для удовлетворения современных финансовых потребностей и политической целесообразности.

- СИНИЙ: *высшая сила выделяет разным людям разные земли*

Законные места для проживания тщательно изучаются, документируются для истории, огораживаются забором, а затем защищаются, как святые и постоянные. Места для проживания могут стать национальными границами, охраняемыми договорами и соглашениями, указателями и армиями. «Богдан эту землю нам».

- КРАСНЫЙ: *где большой «я» оставляет свой личный знак*

Это завоёванные территории, которыми правят боги силы, вождь, король, королева или феодал. Пределы определяются тем, насколько далеко элита может распространить страх и удержать контроль. Соблюдение границ прямо пропорционально силе, обеспечивающей их соблюдение. Сразу за границами ожидают опасности: смертоносные полевые командиры, ожесточённые драконы и соперничающие фермеры с ружьями.

- ФИОЛЕТОВЫЙ: *там, где бродили духи и предки*

Это «священная земля», воспетая в мифах и легендах, где жили, умерли и похоронены предки. Пределы можно увидеть и дойти до них пешком. Это дерево, эта речка за ближайшим пиком горы вверх и вниз по долине - всё это обозначено символами и определено в устной традиции, живущей в коллективной памяти народа. Земля за пределами вызывает страхи и плохие предчувствия, поскольку там существует угроза вреда от злых духов и конкурирующих племён.

- БЕЖЕВЫЙ: *нынешнее место, занимаемое группой*

Миграции людей по всему известному им миру. Пространство доступно для всех и не принадлежит никому.

Геотечения планеты

Этот подраздел проиллюстрирует крупномасштабные последствия работы цМемов с помощью (а) примера спирали, арестованной политикой, (б) трёх больших геотечений и (в) двух субтечений, которые па момент написания книги формировали большинство газетных заголовков и сообщений средств массовой информации.

Спираль, арестованная «холодной войной»

Сорокалетняя «холодная война» заблокировала две идеологии в грязной и дорогой битве на переходе от СИНЕГО к ОРАНЖЕВОМУ. Одна сторона провозгласила коммунизм, другая поклонялась капитализму. Бблыияя

часть мировой спирали оказалась замкнутой в дилемме - «мы или они». Обе стороны хотели «выиграть» право на распространение по планете своих соответствующих как маленьких мемов, так и больших цМемов.

Карл Маркс был светским теологом, который заменил веру в духовную жизнь после смерти на возвышенную веру в конечную и неизбежную победу пролетариата на Земле во веки вечные. «Теология» атеистического материализма не удостаивает честью отдельную личность и удручет перспективой конечного состояния. Локус контроля заблокирован в прохладных, упорядоченных, жертвенных спиральных системах. Как правило, несколько элитных КРАСНО-ОРАНЖЕВЫХ завуалированно перехватывают контроль и живут вполне неплохо, параллельно возвышая «народ».

Адам Смит замаскировал свою веру в рынок под эгидой монотеистической религии и выгоды в будущем. Локус контроля был в тёплых, хаотических, экспрессивных полосах спирали. Преимуществом этих систем мышления является полное надежды будущее для освобождённых, рискованных личностей. ОРАНЖЕВАЯ элита оправдывает свои прерогативы, называя их «божья воля», «божественное право», «природный метод» и другими СИНИМИ обоснованиями.

Конфликт между этими «измами» стал священной войной, поставившей западную идеологию и материализм против марксистско-ленинской версии лучшего мира. Оба мнения находились в одном и том же КРАСНОМ-СИНЕМ-ОРАНЖЕВОМ контейнере веры, хотя и в разных пропорциях. Как и большинство таких конфликтов, это привело к эффекту *арестованности* движения спирали. «Холодная война» заложила пластины льда, которые искусственно укрыли горячие этнические центры напряжённости, националистические всплески и революции, движимые местью.

Две философии соревновались по всему миру за «сердца и умы» и воевали через посредников. Сообщества третьего мира пали жертвой силовых диктаторов, которые финансировались за счёт экономической и военной помощи от супердержав, пытающихся купить краткосрочных союзников. В конце концов, стало очевидно, что западная точка зрения приводит как к более сложному мышлению, так и к лучшим системам оружия.

Вибрации от этого всемирного bipolarного противостояния нашли отклик во многих странах в виде двухпартийных соревнующихся структур: одна «либеральная», другая «консервативная» (в американских терминах подобных стереотипов). На тех, кто был настроен слишком либерально, навешивались ярлыки «коммунистов».

Те, кто звучал слишком консервативно, классифицировались как «фашисты». *Арестованные* мыслители приняли эту полярную модель как главную модель правления. Многие так поступают до сих пор, и это отрицает сложность спирали.

Геотечение 1: КРАСНОЕ-СИНЕЕ (национализм, идеология и этничность)

В настоящее время неприсоединившиеся страны, развивающиеся «неимущие» общества (с переизбытком ФИОЛЕТОВОГО и КРАСНОГО в массах населения) вместе с супербогатыми много-имущими королевствами в пустыне находятся либо в движении через КРАСНО-СИНИЙ диапазон, либо *Арестованы* в нём (на данный момент).

Термин «третий мир» был впервые введён в 1955 году на Бандунгской конференции неприсоединившихся стран. Многопартийные общества свободного рынка были названы «первый мир»; социалистические системы с централизованной экономикой были названы «второй мир». Собственно, для изучающих спиральную динамику первый мир означает наличие ОРАНЖЕВОГО в сочетании; (а) с трудовой этикой, ориентированной на достижения, - пуританской, конфуцианской и т.д.; (б) с аналитическим умом, который соотносится с умением структурировать действия во времени и (в) со стремлением к материалистическому превосходству и индивидуальному успеху в среде растущего среднего класса.

Второй мир является скорее пиком СИНЕГО авторитарного акведука, предназначенного для очистки КРАСНОЙ анархии и замены её на послушный, почтительный, категорический авторитаризм и глубоко жертвенное мышление. В спиральных терминах третий мир подразумевает радикальные расхождения между очень богатыми и очень бедными, практически без среднего класса, больше ФИОЛЕТОВЫХ этнических проблем и СИНЕЙ будущее. КРАСНЫЕ боги силы по-прежнему доминируют в мире, полном суеверий, клановых или племенных конфликтов, периодов беззаконий и социальных крахов. Четвёртый мир, буквально как^{1*} дети, находится в БЕЖЕВОМ и ФИОЛЕТОВОМ режиме выживания.

Важно рассмотреть эти обозначения как компоненты мышления, а не только как социально-экономические условия. В странах 'третьего мира' есть элементы первого мира, и в странах первого мира есть компоненты третьего мира. Речь идёт о пропорциях и влиянии, а не о категориях.

При пульсирующем КРАСНО-СИНЕМ на общества первого мира оказывают влияние ГОРЯЧИЕ ТОЧКИ, ТОЧКИ ВОЗГОРАНИЯ и даже РЕГРЕССИИ. В среде борющихся стран третьего мира, движущихся к статусу второго мира, увеличивается количество проявлений насилия. Вот несколько примеров:

АФРИКА - африканские ФИОЛЕТОВЫЙ и КРАСНЫЙ центры оказались в ловушке внутри искусственных СИНИХ национальных границ, навязанных колониальными европейцами. Драматические сбои в развитии содействовали продолжению эксплуатации, даже при аккомпанементе

обманчивых песен национального освобождения, вовремя приходящими поездами и претензией на многопартийную демократию внутри третьего мира. Результаты были катастрофическими:

- непрерывный ряд военных переворотов (аналогичная проблема имеет место в большей части стран Южной Америки);
- крупные гражданские войны в Мозамбике, Заире, Нигерии, Анголе, Уганда, Эфиопии, Судане, Мали и Либерии;
- близкие к геноциду этнические конфликты в Руанде и Бурунди;
- жестокие деспоты в Уганде, Центрально-Африканской Республике, Сомали и Эфиопии;
- однопартийные государства, кумовство, бесхозяйственность, коррупция и незаконная откачка зарубежной финансовой помощи на счета в швейцарских банках немногочисленной правящей элиты;
- пагубная нерадивость и уничтожение природных ресурсов, в том числе диких животных.

Большой части Африки (и третьего мира) до сих пор предстоит пройти через опыт аграрной революции, позитивный шаг в рамках СИНЕГО опыта второго мира. Это должно произойти до того, как смогут укорениться ОРАНЖЕВЫЙ свободный рынок и многопартийная демократия. Руководитель высшего звена Африканского банка развития Берега Слоновой Кости как-то спросил: «Почему у нас, африканцев [имея в виду африканских сотрудников, которые работали в его банке], отсутствует трудовая этика? У нас, похоже, нет ни чувства дисциплины, ни понятия о времени».

Мы объяснили, что это не зависит от африканского происхождения - такая версия была бы расистской. На самом деле, он жалуется на отсутствие активной СИНЕЙ рабочей этики, СИНЕЙ дисциплины и СИНЕГО чувства времени. Из-за сложившихся *условий жизни* в значительной части Африки, СИНЯЯ система ещё не полностью пробудилась. Её пробуждение затруднено живучестью БЕЖЕВОГО, ФИОЛЕТОВОГО и КРАСНОГО и историческим провалом колониальных держав - как преднамеренным, так и не преднамеренным - в решении своих проблем при помощи конгруэнтного СИНЕГО.

На данном этапе, пока уровень мышления первого мира всё ещё мал, некая форма Панафриканизма*, насаждавшаяся вторым миром, вполне может оказаться более полезной, чем попытки выстроить каждую отдельную национальную самобытность. СИНИЙ опыт второго мира мог бы

* Панафриканизм - идеально-политическое движение, возникшее на рубеже XIX-XX вв. в среде афроамериканской интеллигенции. После получения странами Африки независимости панафриканизм был связан с идеей, разработанной первым президентом Ганы Кваме Нkruma в 1960-е, - о создании единого государства на африканском континенте, Соединенных Штатов Африки.

создать базу для ОРАНЖЕВОГО первого мира взамен КРАСНОЙ эксплуатации. Хотя вопрос о том, какая именно форма СИНЕГО подойдёт лучше всего, остаётся открытым. То же самое можно сказать практически о большей части южноамериканского континента.

БЛИЖНИЙ ВОСТОК - на Ближнем Востоке (какой прекрасный евроценализм!) продолжаются кипения и бурления, поскольку прямо под ногами, в песчаной почве, лежат ФИОЛЕТОВЫЕ феодальные остатки от распада Османской империи. Эта турбулентность усугубляется наслоениями влияний ОРАНЖЕВЫХ западных империалистических предприятий и боевых красивых/СИНИХ религиозных фанатиков, стремящихся защитить «свои» святые места. Здесь же - соблазн от неожиданно нахлынувших нефтиедолов. Неудивительно, что регион полон взрывоопасных геотечений.

СИНИЙ существует в качестве мусульманских предписаний и ФИОЛЕТОВЫХ феодальных авторитаризмов как одна политическая партия (или влиятельная семья). Несмотря на молодое поколение, которое бывает на Западе или получает высшее образование в «либеральных» учебных заведениях по всему миру, бывающая часть региона по-прежнему *Арестована* или *Закрыта* в тяжеловесном СИНЕМ/красном.

Люди с пробуждающимися ОРАНЖЕВЫМ или ЗЕЛЁНЫМ видят «нарушения прав человека» и ограничения на роли, доступные женщинам. Для остальных, с более конгруэнтными спиральными профилями, т.е. для тех, кто разделяет основные убеждения общества, - это добродетельный способ бытия.

Таким образом, в регионе есть большой потенциал для ГАММА, поскольку пробуждающиеся ОРАНЖЕВЫЕ или ЗЕЛЁНЫЕ вряд ли готовы долго ждать освобождения, а КРАСНАЯ/сипяя фракция будет бороться за более жёсткое статус-кво. Первая группа жаждет действий в Восточной Европе, а вторая может быть обнаружена в США, если, например, воинствующий ислам окажется злокачественным.

В то время как в Израиле значительная часть политического мышления доросла до более ОРАНЖЕВОГО, даже ОРАНЖЕВОГО/зелёного светского общества, движимого свободным рынком, большинство коренных арабских стран не сделали этого перехода. Конфликты возникают как в вертикальном измерении (между и среди уровней на спирали), так и между «измами», кланами и империями в горизонтальной плоскости. Некоторые из трудностей в регионе вызваны противостояниями ОРАНЖЕВОГО первого мира против СИНЕГО второго мира и даже КРАСНОГО и ФИОЛЕТОВОГО третьего мира. Кроме этого конфликты происходят из-за присутствия зашоренных «истинно верующих», которые категорически настаивают на своём «изме».

Первопорядковые эксперты по переговорам или группы по урегулированию конфликтов, транслирующие запреты со стороны пикового ОРАНЖЕВОГО или даже ЗЕЛЁНОГО взгляда на мир, часто ухудшают, а не улучшают, ситуацию в контекстах второго или третьего мира, таких, как Ближний Восток. Арбитраж, как и руководство, должен осуществляться в границах полу шага от базового цМема. Постоянная угроза джихад-мобилизации в арабской нации или предварительно-упреждающего удара (антиджихад) Израиля поддерживает турбулентность СИНЕГО-КРАСНОГО геотечения. Всегда будут «войны и слухи о войнах» там, где преобладают хорошо вооружённые общества в диапазоне от КРАСНОГО до СИНЕГО.

Пока не устранится эта напряжённость от КРАСНОГО до СИНЕГО и не появится положительный, устойчивый и некарательный СИНИЙ, сдвиг в прагматичный и неидеологизированный ОРАНЖЕВЫЙ произойти не может. Регион может породить любое количество Саддамов Хусейнов или других демагогов, которые эксплуатируют свои собственные религиозные убеждения, антиамериканские настроения или вавилонские обещания о возврате былого величия и славы. Эти человеческие бомбы с часовым механизмом тикают в каждой стране в этом регионе, угрожая как соседям, так и своим нынешним правительственным структурам.

СИНГАПУР - в Сингапуре можно наблюдать мощь СИНЕЙ системы в борьбе с сильными ФИОЛЕТОВЫМИ и КРАСНЫМИ элементами при создании переходного этапа во второй мир для появления ОРАНЖЕВОГО мышления. Долгое время служившая объектом любопытства и критики за своё уникальное сочетание открытой экономики, социальной инженерии и авторитарной политики, эта островная республика является самой маленькой и самой успешной из стремительно развивающихся «Маленьких драконов» Азии. (Другими подобными государствами являются Республика Корея, Тайвань и Гонконг до 1997 года, а дальше «поживём - увидим».)

Необычайная опора на дух честности и конфуцианскую этику работы берёт своё начало от первого лидера страны, Ли Куан Ю. Наследие Ли живёт в виде строгих правил приличия и порядка, суровых наказаний за «непристойное» поведение, утверждённое признание пяти этнических групп Сингапура посредством государственных праздников и фестивалей и чувством жертвенности на благо общества, подкрепляемым национальной молодёжной службой и другими формами патриотизма. Тем не менее экономическая модель однозначно ориентирована на свободный рынок. Высоко ценятся экономия, дисциплина, трудолюбие и образование. Условия жизни, которые привели к этому мышлению жертвенности-процветания в экономике и политике усугубляются (1) потенциально

взрывоопасной этнической смесью Сингапура и (2) страхом перед его большими соседями.

Хотя каждое общество должно создать свой собственный уникальный политический, экономический и социальный порядок, Сингапур является отличным примером использования «мягкого» СИНЕГО авторитаризма для извлечения порядка из хаоса третьего мира. То же самое применимо и к внутригородским проблемам в странах первого мира, когда обостряются компоненты третьего мира и важную роль начинают играть адекватные отступления от желания быть везде и во всём на Переднем крае.

Нхождение компромисса между поддержанием общественного порядка и удовлетворением личных потребностей граждан заставит Сингапур искать пути для открытия клапанов, позволяющих больше индивидуальной свободы. Многие молодые руководители подшучивают над высоким уровнем догматичности, насаждаемой в Сингапуре, а также над ограничениями политического инакомыслия. Успешная жизнь в СИНЕМ пробудит больше пикового ОРАНЖЕВОГО, ЗЕЛЁНОГО, ЖЁЛТОГО и БИРЮЗОВОГО.

ГЕОтчепие 2: СИНЕЕ-ОРАЮКЕВОЕ (свободный рынок и мноиопарт и иная демократия)

Одно можно сказать наверняка. Остальная часть развивающегося мира не будет иметь доступа к такому же уровню материалистического потребления, которого достигли и которым пользуются сегодняшние западные общества. Наши природные ресурсы не бесконечны. Земля не может поддерживать существование всего населения планеты на том же уровне, который характерен для обществ первого мира. Однако помните, что ОРАНЖЕВЫЙ, по сути, это система мышления, стремление улучшить, увеличить и найти «лучшие» среди многих вариантов. Это не обязательно показное потребление или дорогой образ жизни как таковые. Проявления ОРАНЖЕВОГО цМема в западных, менее евроцентристских обществах могут быть весьма отличными от того, что каждый видит в Нью-Йорке, Париже или даже в Токио.

Такие термины, как «приватизация», «дерегулирование» или переход плановой экономики на принципы «свободного рынка», наполняют каналы передач, газетные полосы и серьёзные разговоры в ОРАНЖЕВО-мыслящих государственных плановых органах и научных кругах. Консультанты курсируют по Южной и Центральной Америке, предлагая свой ОРАНЖЕВЫЙ товар. Эксперты из Гарварда, Чикагского университета, министерства финансов, а также выходцы из администрации Рейгана наводнили страны бывшего Советского Союза арсеналом шоковой терапии, предназначенный для буксировки рухнувшей социалистической экономики в первый мир двадцатого века. Сработают ли эти манипулятивные

инициативы? Может ли американская система быть пересажена в страны Восточной Европы (не говоря уже об Африке или Южной Америке) в целости и сохранности? Нет, если они не уделяют внимания спирали.

РОССИЯ - Россия и её бывшие советские соседи пытаются сбросить, практически в одночасье, тысячелетнее наследие КРАСНЫХ империй и красных/СИНИХ авторитарных режимов. В этих странах нет долгой традиции прав личности, предпринимательских инициатив и открытых международных отношений. Пока семидесятилетний эксперимент с принудительной СИНЕЙ командной экономикой, контролируемый несколькими КРАСНЫМИ представителями элиты, лежит в руинах, из-за угла выглядывают анархия и беззаконие. Галопирующая инфляция, массовая безработица и растущая волна беззакония являются реальной угрозой для младенческой «демократии».

Хотя Горбачёв и философствовал об изменении 5-й и 6-й вариации*, он был функционально замкнут на 1-ю или 2-ю вариации, лично не в состоянии вырваться из СИНИХ/оранжевых коммунистических оков, которые начал демонтировать. Плохо подготовленный для воплощений квантовых сдвигов 7-й вариации, он продолжал колебаться, и его сменил Борис Ельцин, который завоевал внимание ярким КРАСНЫМ - исполнительная ветвь власти стреляла из танковых орудий по законодательной, - но говорил на языке синего/ОРАНЖЕВОГО. Как и Горбачёв, Ельцин, казалось бы, понимал, что изменения были крайне необходимы как для частных лиц, так и для учреждений, но ему были доступны только 3-я или 5-я вариации.

На момент написания книги регressiveное КРАСНОЕ/синее фиаско в Чечне доказало его нетвёрдость даже в этом. Перемещения миллионов бывших советских граждан доказывают, что в Центральной Азии по-прежнему существуют ФИОЛЕТОВЫЕ и даже БЕЖЕВЫЕ проблемы. Когда появляется ОРАНЖЕВЫЙ, он сопровождается таким количеством КРАСНОГО, что вертикальные изменения не представляются возможными. Формы руководства, возникающие в соответствии с этими разрозненными цМемами, вызывают тревогу, и возвращение сурового СИНЕГО, к которому это может привести для восстановления баланса, кажется ещё более опасным. Тот факт, что на холодном русском горизонте не видно ни одного лидера с потенциалом Ли Куан Ю, сохраняет возможность появления из-за кулис КРАСНОГО/синего диктатора или возрождения старого красного/СИНЕГО авторитаризма с «жёсткой линией».

До того как Россия и другие бывшие советские республики смогут рассматривать переход в «демократическую» ОРАНЖЕВУЮ полосу на

* О вариациях изменений см. главу 4.

спирали, должна появиться и занять своё место новая, более здоровая, СИНЯЯ стабилизирующая сила. В противном случае, прозападное мышление свободного рынка и конструктивный индивидуализм не смогут вырасти, даже если они дадут ростки. Оптимистичные, но дисциплинированные СИНИЕ/оражевые американские модели 1950-х и даже 1890-х годов больше подходят к этому этапу развития России, чем популярные методы США 1980-х и 1990-х, которые консалтинговые мастера цМемов пытаются внедрить с таким ликованием. Мастера спиралей понимают, что русскому периоду перестройки нужны собственные Карнеги, Форды и Рокфеллеры, прежде чем появятся Трампы, Смиты и Эйсперы*.

ЯПОНИЯ - успех стран Азиатско-Тихоокеанского региона в целом и Японии в частности объясняется в значительной мере штаммом жертвенного мышления, которое пронизывает построенные на конфуцианской основе культурные монолиты. Тот же импульс преобразуется в сильное патриотическое побуждение и чувство национальной идентичности. Компании демонстрируют аналогичную склонность к коллективному мышлению и действиям, приводящим к относительно неиерархическим формам организаций с общим распределением выгод и привилегий.

Действительно, американские журналисты были глубоко тронуты, когда после катастрофического землетрясения в январе 1995 года граждане Кобе проявили стоическую дисциплину и достоинство, переживая горе без саможалости. Менее впечатляющей была задержка в оказании помощи, когда общественные цМемы искали консенсус в отсутствие командно-контрольного центра па базе быстрореагирующих индивидуальных цМемов. Оба аспекта этой катастрофы иллюстрируют силу жертвенных цМемов в японской культуре.

Однако имеются доказательства, что жертвенные ценности оспариваются ценностями экспрессивными, в первую очередь со стороны молодёжи. С уменьшением гарантий на наличие рабочих мест, на которых можно проработать всю жизнь, и удовлетворением материалистических потребностей граждан Японии требования к увеличению личной свободы, свободного времени и карьерных альтернатив для своих детей бросят вызов старым порядкам.

Это вызовет волновой резонансный подъём КРАСНЫХ организованной преступности и насилия, которые будут непонятны СИНЕ-мыслящим японцам. Тайчи Сакайя (Taichi Sakaiya), один из ведущих японских социальных философов, отмечает в своей книге «Стоймость, создаваемая знанием,

* Видный американский предприниматель, миллиардер, в прошлом - президент компании Walt Disney. В настоящее время бизнесмен считается одним из самых состоятельных и влиятельных персон мира (по данным всемирно известного экономического журнала *Forbs*).

или история будущего» (*The Knowledge-Value Revolution or a History of the Future*):

«Но японским гигантским корпорациям, долгое время прожившим с системой коллективного взаимодействия между бизнесом и государственной бюрократией, катастрофически не хватает воображения, необходимого для разработки новых концепций. Правительство, если угодно, на самом деле работает на пресечение усилий по развитию нового мышления» (р. 349, Translated by George Fields and William Marsh, Kodansha International, Tokyo, New York, London, 1991).

КИТАЙ - Китай входит в отдельный класс из-за его впечатляющего размера и длительной истории. Переход на ОРАНЖЕВЫЕ структуры станет возможным тогда, когда появится открытая СИНЯЯ система (в отличие от *Арестованной* маоистской красной/СИНЕЙ), основные потребности людей будут удовлетворены (что почти достигнуто), темпы прироста населения взяты под контроль (и они работают над этим, хотя средства зачастую ужасны) и будут созданы возможности для появления богатого среднего класса.

Поскольку Китай увеличивает контроль над пиковым ОРАНЖЕВЫМ Гонконгом, мы сможем увидеть, открывает ли монолитная, авторитарная система путь личной свободе и частной инициативе или нет. Если открывает, то с запуском материковыми и зарубежными китайцами постди-спорных глобальных ОРАНЖЕВЫХ предприятий огромных масштабов, вероятно, создадутся условия для появления нового геотечения. Трудности Китая при подписании предложений президента Клинтона по правам человека являются наследием его доминирующих цМемов. Клэр Грейвз часто говорил: «Мы должны помочь стране стать тем, что для неё является следующим этапом развития, чтобы она смогла сделать ещё один шаг к более сложному варианту демократии».

БРАЗИЛИЯ - со стабилизацией валюты и растущим пониманием взаимозависимости, этот основной кусок южноамериканского континента находится на переходе от статуса второго/третьего мира к влиятельности первого мира. Как Южная Африка, Бразилия представляет собой спиральный микрокосм человечества. Нация включает в себя людей, близких к БЕЖЕВОЙ зоне на одном полюсе, и разрабатывающих технологии первого мира на другом. Между ними находится средний класс потенциальных «живущих в достатке», который вот-вот выйдет на глобальный рынок и сбалансирует панамериканскую зону торговли. Большим преимуществом Бразилии является способ, с помощью которого различным слоям её населения удаётся использовать сильные стороны зон спирали, не ввергая цМемы в состязательные конфликты по типу «выигрыш: проигрыш».

Если насущные потребности «неимущих» и «немогущих» и необходимом медицинском обслуживании, питании, образовании, законности и порядке будут окончательно решены, бразильский спящий гигант сможет пробудиться в течение десятилетия. Хотя некоторых коренных «многомущих», возможно, не прельщает идея о более широком распределении экономической власти, социальные влияния уже меняют форму нации. Благодаря своей чрезвычайно разнообразной цМемной смеси, эта новая форма имеет потенциал моделирования входа в первый мир, уважающий здоровые аспекты всех цМемов, избежав таким образом всех тех ошибок, которые допустили и до сих пор продолжают допускать евроцентристические культуры.

Геотечение 3: от этнических центров к мегакланам

Социальное структурирование планеты начало сдвигаться от государственно-центричного мира международной политики к автономному многоцентровому миру. В этом новом мировом порядке расовые, этнические, социальные, религиозные и политические подгруппы постепенно разрушают давние структуры, основанные на национальных границах, экономических сферах интереса и многонациональных альянсах. С размягчением осаждённых и всё более неуместных националистических границ появился ещё больше изолированных городов-государств, таких как Барселона, Сан-Паулу, Брюссель, Нижний Новгород, Мехико и даже Атланта. В «Метаморфозах власти» (*Power-Shift*) Элвин Тоффлер называл такие города «мозаикой». Джоэл Коткип (Joel Kotkin)* описывает эту новую глобальную тенденцию как «Дорога к Космополису» (*The Road to Cosmopolis*). Коткип отмечает, что:

«...глобальные племена соединяют вместе квинтэссенции племенных характеристик - сильное чувство общности происхождения и совместных ценностей - с двумя важнейшими факторами для достижения успеха в современном мире: географической дисперсией и верой в научный прогресс» (стр. 4, *Tribe*, New York, Random House, 1993).

Иными словами, эти новообразования выходят за рамки национальных границ и не будут представлены в региональных союзах или нынешней Организации Объединённых Наций. Подобно тому как города-государства будут процветать в эпоху после окончания «холодной войны», то же произойдёт и с уникальными группировками людей, которые вырастают из общей ФИОЛЕТОВОЙ базы и резонируют вверх по спирали в более сложные формы. Коткип определяет пять основных «глобальных кланов»: еврей-

* Ведущий научный сотрудник Университета Чепмена (Chapman University) по вопросам перспектив развития городов.

ский, англо-американский, японский, китайский и индийский. Все пять имеют мощные вертикальные психологические цМемные спектры, которые создают и поддерживают уникальные интересы и идентичности.

Много других глобальных кланов исторически существовало на Земле с давних пор. Некоторые только появляются над её поверхностью в настоящее время. Чтобы их обнаружить, пришлось бы полетать на волшебном ковре-самолёте, поскольку их разрозненные куски разбросаны практически на каждом континенте, острове, океане и в воздухе. Новые глобальные кланы формируются вокруг исламской и африканской диаспоры во главе с афроамериканским пиком силы.

В религии мормоны (Церковь Иисуса Христа Святых последних дней) быстро становятся глобальным кланом благодаря своей агрессивной миссионерской работе и крепкому фиолетовому/СИНЕМУ/ОРАНЖЕВОМУ фундаменту в штате Юта.

Пять основных глобальных клана Коткина, наряду с растущим списком других, лучше всего можно определить с точки зрения спиральных цветов. Составы их цМемных спектров зададут их относительную силу, разновидность, исключительность и приспособляемость. Они будут сильно отличаться по вероятности упадка, и какие из них всё ещё будут существовать через пятьдесят лет, сейчас неизвестно.

По мере продвижения в ЗЕЛЁНЫЙ, ЖЁЛТЫЙ и БИРЮЗОВЫЙ диапазоны острые края имеют склонность сглаживаться, поскольку отношение к человеческому роду как к единому организму замещает уникальные версии по признаку национального происхождения, цвета кожи, убеждений или по линии крови.

Эти большие цМемы скрываются за такими терминами, как традиционное или консервативное, прогрессивное, реформированное, либеральное, православное, трудовое или современное. Будущие стрессы, напряжения и линии разломов в почве человеческих отношений вполне могут следовать за системами ценностей глобальных кланов. Следующий мировой порядок в гораздо большей степени, чем национальными границами, которые в настоящее время разделяют людей на картах планеты, будет характеризоваться такими кланами и городами мира. Они окажут значительное влияние на будущее человеческого рода в мозаике Космополиса двадцать первого века.

Два вида гео-субтечений

Вам также необходимо следить за двумя второстепенными субтечениями. Их относительные воздействия находятся в зависимости от успеха основных течений в захвате большего количества отдельных индивидуумов и групп в рамках своих главных направлений. Чтобы наблюдать

первое, нужно разведывать заводи, пойменные рукава, а также застойные водоёмы. Чтобы найти второе, смотрите вверх по течению, откуда приходит будущее, ищите истоки и исследуйте водоразделы, которые будут питать завтрашние потоки.

Регрессивные суб-течения: заводи и изолированные излучины. Целые общества могут буквально взорваться изнутри или расклейтесь. Большие сегменты культуры могут увязнуть в нижних уровнях функционирования. Эти стагнации вниз по спирали или регрессии часто приводят в ГАММА-ловушку. Это однозначно применимо к Судану, Гаити и Эфиопии, равно как и к бывшей Югославии. Культуры майя и ацтеков пришли в упадок и практически исчезли, став жертвами недостатка источников пропитания, испанских всадников и оспы. На сегодняшний день много стран Южной и Центральной Америки всё ещё находятся в зоне риска.

Нет никакой гарантии, что любое общество может либо сохранить равновесие, либо перейти к бблыпей сложности. Эпидемии, стихийные бедствия, внутренние конфликты, вторжения извне или любые другие крупные нарушения условий жизни могут изъять объект из основного течения и забросить его в застойную заводь. ЦМемы будут стремиться прийти в соответствие, будь то «вверх» или «вниз» по спирали.

Новые субтечения: истоки входящих систем. Хотя многие особо важные вопросы витают вокруг двух основных течений, от КРАСНОГО к СИНЕМУ и от СИНЕГО к ОРАНЖЕВОМУ, вы обнаружите полные карманы ЗЕЛЁНОГО, ЖЁЛТОГО и БИРЮЗОВОГО па глобальном, национальном и местном уровнях.

Движение в Европе 1992 года, кругом из двенадцати звёзд в качестве логотипа привело в результате к выборам Европейского парламента с ЗЕЛЁНЫМ уклоном. По иронии судьбы, в течение последнего десятилетия партия зелёных окрепла в политической силе, что указывает па заинтересованность в развитии за границы материализма в сторону включения других человеческих и экологических факторов.

Новое европейское сообщество отвлекалось па возрождение СИНИХ опасений в странах-членах - от скинхедов в Германии и восставших фермеров Франции до желания Дании сохранить свою уникальную культуру уникальной. Призывы Маргарет Тэтчер «Да здравствует Британия!» были хорошо известны, особенно когда речь заходила о валюте, автономии и культуре. Кроме того, неразрешённые ФИОЛЕТОВЫЕ и КРАСНЫЕ проблемы на Балканах поставили всю затею под угрозу риска.

Скандинавия прославилась своими ранними вылазками в ЗЕЛЁНЫЙ мир с общественными ценностями и высокими налогами, хотя Швеция

находится во временном сдвиге вниз, вызванном экономическими проблемами. Канадский ЗЕЛЁНЫЙ привёл к тщательно разработанному национальному плану страхования здоровья, а также к повышенной чувствительности по поводу сепаратистских требований инуитов на Северо-Западе и франко-канадцев в Квебеке. На другом полуширении, Нидерланды продолжают борьбу с ЗЕЛЁНОЙ социальной совестью, ОРАНЖЕВЫМИ экономическими трудностями и наплывом преимущественно СИНИХ, КРАСНЫХ и даже ФИОЛЕТОВЫХ иммигрантов.

Как мы уже обсуждали в разделе 3, элементы ЖЁЛТОГО и БИРЮЗОВОГО мышления появляются в верхней части социальной вершины, когда ОРАНЖЕВЫЕ и ЗЕЛЁНЫЕ решения не срабатывают и затухают, требуя появления новых выразительных-элитных (ЖЁЛТЫХ) и жертвенных-коллективных (БИРЮЗОВЫХ) диапазонов существования. Их можно наблюдать в странах Северной Европы и в Канаде.

МАКРОУПРАВЛЕНИЕ ПЛАНЕТОЙ

Теперь вы начинаете понимать глобальные системы в спиральных терминах и осознавать, какие ЖЁЛТЫЕ и БИРЮЗОВЫЕ проблемы существования нам предоставляют наши уникальные *условия жизни* (время, место, условия и обстоятельства). Больше, чем что-либо другое, однозначно больше, чем циклические теории или политические прогнозы, эти силы второго порядка будут формировать следующий мировой порядок или беспорядок. Неудивительно, что так много людей продолжают искать более простой жизни в Цикл я иди и.

Планета после окончания «холодной войны» стала буквально как живая, с крутящимися спиралью повсюду, одни свободно стоящие, другие замкнутые в смертоносной конкуренции или запертые за неестественными границами. У нас есть различные государства-нации, судя по их по этническому составу. Некоторые из них представляют собой относительно чистые формы (Германия и Ботсвана), другие достигли внутреннего мира между этническими и языковыми центрами (Швейцария и Сингапур), в то время как многие другие являются этническими ГОРЯЧИМИ ТОЧКАМИ или ТОЧКАМИ ВОЗГОРАНИЯ (Южная Африка, Кения, Мексика, Индия и Соединённые Штаты).

Глобальные кланы быстро распространяются в вакууме, возникшем после падения Берлинской стены. Несомненно, эти извержения будут оспаривать карты, нарисованные, когда СИНИЕ/ОРАНЖЕВЫЕ национальные границы были жёсткими и фиксированными. Как можно «очертить» еврейский глобальный клан? Или китайский? Или клан, вытекающий из исламского фундаментализма? Будут ли национальные границы действительно иметь значение?

Европейские каталонцы*, шотландцы и лангобарды** говорят о независимости. Даже Калифорния обсуждает разделение на три части и техасцы шутят о конституции своего штата, которая сохраняет отделение как возможный вариант. Крупные города мира горячо соревнуются друг с другом за глобальные события по телевидению, смену расположений корпоративных штаб-квартир и спортивные команды высокого профиля. Пограничные города, такие как Ларедо (Техас), становятся межнациональными, с взаимопроникающими культурой, семьями, денежными средствами и торговлей, поскольку паттерны переселений стирают традиционные границы. Другие города регрессируют в заводи, что приводит к внутригородским выгребным ямам и неконтролируемым, яростным гангстерским войнам. Неудивительно, что фильм австралийского режиссёра Джорджа Миллера «Безумный Макс 2: воин дорог», показавший современную версию вестгров и вандалов, рассекающих по глубинке на «Харлей-Дэвидсонах», вызвал такое беспокойство.

Как отметил Арчибалд Маклиш***: «Земные наездники, мы вместе». Это впервые прочувствовано тогда, когда мы смогли, наконец, посмотреть па Землю с Луны. Какие выборы есть у нас как глобальных граждан? Одним из вариантов является то, что мы просто можем оставить всё как есть, позволив событиям идти естественным ходом. Выживет сильнейший на спирали или сильнейшая спираль. Можем ли мы дать превалировать кодексу КРАСНОЙ системы спирали? Или позволить доминировать обществам с лучшей технологией - ОРАНЖЕВЫЙ цМем *i'lber alias*****?

Тем не менее по мере приближения к цМемиым системам второго порядка, переходя от уровней существования к уровням бытия, у нас может развиваться знание о том, как принять участие в нашей собственной эволюционной истории. Если это так, то какие направления деятельности являются доступными для нас?

Что если бы мы могли собрать нескольких Мастеров спирали на ковёр-самолёт и активировать командный интеллект гсошиблоиа Z? Мы бы попросили их разработать глобальную стратегию па основе спирали. Для этого они должны были бы пройти через дисциплину и точность, присущие процессу потоков, на уровне, охватывающем всю Землю. Забудьте о навязывании пакетов решений из одного общества в другое, разве что

* Каталонцы - жители испанской провинции Каталонии. Язык - каталонский, а также испанский, французский, итальянский. Государственным каталанский является только в Андорре.

** Лангобарды, ломбарды (нем. *Langobarden*, буквально - длиннобородые) - германское племя. По легенде, чтобы лангобарды казались более многочисленными и чтобы запугать врага, перед битвой лангобардские женщины завязывали свои волосы под подбородком, становясь похожими на бородатых мужчин.

*** Archibald MacLeish - один из крупнейших американских поэтов и драматургов XX века.

**** Превыше всего (нем.).

их условия жизни похожи. Затем они разработали бы геошаблонную структуру для каждой социальной единицы, осознавая, что она должна будет меняться и сдвигаться с изменением условий в любом направлении.

Поставьте в известность ООН о деятельности Мастеров спиралей! Пригласите журналистов из CNN на трансляцию заседаний! Заставьте собравшихся мастеров не забывать про главный приз - здоровье глобальных субспиралей и человеческой спирали в целом. Должны быть соблюдены два условия:

1. Спирали здоровы, если каждый из цМемов выражен в своей позитивной версии.

«Хорошая власть» необходима, когда люди плывут из КРАСНОГО к СИНЕМУ геотечению, однако движимые фанатизмом идеологии и агрессивные священные войны любого рода оказывают разрушительное воздействие на спираль. «Хорошая жизнь», искомая геотечения из СИНЕГО к ОРАНЖЕВОМУ, не должна быть слишком материалистической, с загрязнёнными реками, ядовитым воздухом или расточительными потребителями. Вот основной вопрос, который всегда задают мастера: «Будет ли выражение данного цМема добавлять что-то к жизни самой спирали или забирать из неё?» Иными словами, будут ли другие цМемы в различных диапазонах оставаться свободными, чтобы самовыражаться и развиваться по своей траектории?

2. Человеческая спираль здорова, когда открыты пути для движения к более сложным диапазонам мышления.

Блокировки по любой причине вызывают стагнацию и даже взрывы спирали изнутри. Люди начинают чувствовать себя воздушными шарами, заполненными гелием и упёршимися в потолок, что особенно невыносимо, когда потолок сделан из стекла. Как вы помните, в главе 4 мы называли это состояние ГАММА-ловушкой. Ловушка должна быть разблокирована и барьеры взломаны, прежде чем спираль станет позитивно активной.

Структуры на геошаблоне Y:

Обратите внимание на индексы политического и экономического пакетов в нижеследующей матрице. Это инструменты геошаблона Y. Мастера спирали должны понимать (а) сущность каждого из пакетов и (б) как и когда их необходимо использовать в конкретной ситуации. Не имеет смысла обсуждать и выбирать между двумя или несколькими различными моделями. Единственным вопросом должно быть: «Какие проблемы и какие условия жизни⁷?»

Каждый политический и экономический пакет конгруэнтен конкретным диапазонам на спирали. Попытки навязать слишком большую сложность зарождающемуся обществу ухудшат ситуацию, а не улучшат. Те же, кто хотят предоставить меньше сложности, чем уместно в ситуации, тратят критическое время, ресурсы и энергию. Здравомыслящее общество должно быть возмущено таким патерналистским отношением.

Политическая и экономическая матрица

Цвет цМема	Демократия - это...	Политическая форма.. .	
БЕЖЕВЫЙ	Нет концепции управления	Стая	Почти нет обмена. Ешь, когда голоден. Скудные пожитки
ФИОЛЕТОВЫЙ	То, что «наши люди» решили сделать. Объявляется вождём и направляется старейшинами и духами	Племя (клановые советы и родовые связи)	Взаимообмен и бартер. Вождь распространяет блага через родство в зависимости от необходимости
КРАСНЫЙ	То, что говорит большой босс. «Власть народу» означает власть боссу и не- скольким избранным	Империя (диктаторская, возможно, «коррум- пированная» самодержавная тактика сильной руки)	Феодальная система распределения, при которой богатая элита богатеет, а бедные беднеют
Сигав*	Правосудие и справедливость для праведных, хороших людей, которые следуют правилам и традициям	Авторитарная (одна партия осуществляет государственный контроль)	Базовый жизненный уровень будет расти, благодаря упорному труду, дисциплине и сбережениям
ОРАНЖЕВЫЙ	Плюралистическая политика по типу «дать и взять» в рамках экономиче- ской игры «проверка и баланс»	Предприятие (многопартийные государства, билль о правах)	Движимый свободным рынком про- цесс, в котором «невидимая рука» экономики устанавливает зарплаты, цены, льготы
ЗЕЛЁНЫЙ	Каждый принимает равноправное участие в принятии решений на основе консенсуса на благо «Народа, всех нас»	Коммунитарная (социальная демократия, равные пра- ва/результаты)	Распределение на общинной основе сперва удовлетворяет основные потребности человека, а потом уже распределяются выгоды от излишка или прибыли
ЖЁЛТЫЙ	Процесс интеграции большинства интересов для потокового ускорения вверх по спирали	Интегрированные структуры (стратифицированные системы в спи-ральном интеллекте)	Одновременные добавляющие цен- ность перемещения по всей спирали для более высокого качества бытия на следующих шагах
БИРЮЗОВЫЙ	Макроуправление всеми формами жизни в сторону общего блага в ответ на макропроблемы	Целостная (сети и взаимосвязи, охватывающие всю Землю)	Земные ресурсы и знания распро- страняются по потребности, а не по желанию, чтобы все могли жить в до- статочности

Чтобы повлиять на переход от одного набора цМемов к следующему на спирали, Мастера спирали должны видеть, что точные шаги, которыми каждая социальная система должна осуществить переход, вводятся в надлежащей последовательности. Не существует никаких доказательств, что система может перескочить или обойти эти стадии развития, не оставляя слабых мест и не порождая проблем в будущем.

Инициативы по поддержанию мира или профилактике голода, такие как, например, в Сомали и Гаити, первоначально требуют здоровый пакет КРАСНОГО мирного бога, который сможет парировать или подавить КРАСНЫХ богов войны. Это обеспечит необходимое руководство для стабилизации окружения и нейтрализации разрушительных сил. Это может быть необходимо в той или иной форме для рестабилизации России, если возрастёт хищническое насилие.

Африканские общества по большей части не были готовы к ОРАНЖЕВЫМ системам свободного рынка, не говоря уже о ЗЕЛЁНЫХ версиях социальной демократии. Как правило, они тонут в этой сложности. Как заметил Клэр Грейвз: «Переход от клановости к демократии должен сначала пройти через автократию». На нашем спиральном языке, ФИОЛЕТОВЫЕ и КРАСНЫЕ должны установить СИНИЕ физические и психические инфраструктуры по типу «хорошая власть», прежде чем ОРАНЖЕВОЕ предпринимательское движение сможет прорости. Будущее третьего мира вначале требует прохода через СИНИЙ трубопровод второго мира до того, как пожинать плоды существования в первом мире. Только тогда средний класс сможет развиться и укрепиться.

Любое общество третьего мира (или компоненты третьего мира в среде первого или второго мира), ищущее избавления от колониального или деспотического прошлого, должно сделать определённые первоначальные шаги для заполнения пробелов в лестнице развития. В книге «Кто процветает? Как культурные ценности формируют экономический и политический успех» (*Who Prospers: How Cultural Values Shape Economic and Political Success*) Лоуренс Харрисон* выделяет общие компоненты в тех обществах, которые «процветают» (избежали условий третьего мира, слишком авторитарных структур и застоя в экономике) в отличие от всех остальных. На языке Грейвза, «процветание» Харрисона является функцией пробуждённого СИНЕГО/ОРАНЖЕВОГО: появление трудовой этики пуританского/конфуцианского/исламского типа; ценности, связанные с личной инициативой; относительно свободная и открытая экономическая система; возможности получения образования; стабильное общество с точки зрения законности и правопорядка; уважение прав личности и собственности.

* Lawrence E. Harrison - американский социолог, директор Института культурных изменений (Cultural Change Institute) Школы Флетчера при Университете Тафте.

Опять же, наблюдайте за Бразилией в качестве тематического исследования в следующем десятилетии.

Как правило, попытки установить ОРАНЖЕВЫЕ «предпринимательские зоны» в условиях третьего мира как в США, так и в других странах проваливаются, пока не построена СИНЯЯ база и не сдерживаются КРАСНЫЕ проблемы и барьеры. Без СИНЕГО основания напрасно тратятся ресурсы, честолюбивые люди в очередной раз «проваливаются» и ситуация ухудшается. Споры между «снабжающими» теориями и теми, кто выступает за подход экономической стимуляции со стороны государства, как мы уже говорили, весьма обманчивы. Оба класса теорий должны быть объединены и смешаны в определённых соотношениях, чтобы дать искру человеческому развитию. Точные пропорции определяются по месту расположения группы и её руководства на самой спирали.

Вместо пропаганды либо государственных вливаний, либо инициатив отдельных индивидуумов, направленных на стимулирование развития, рассмотрите цМемные профили элиты и природу существующих коллективных систем. КРАСНЫЙ должен сдерживаться законностью и порядком, введёнными правительством или теократическим режимом. ОРАНЖЕВАЯ конкуренция должна контролироваться через форму администрации но типу «играй по правилам». ФИОЛЕТОВЫЙ нуждается в организованном и целенаправленном СИНЕМ до того, как рискованное предпринимательское поведение сможет расцвести. СИНЕМУ необходимо увидеть «невидимую руку» инициатив свободного рынка и предпринимательских возможностей ОРАНЖЕВОГО. В свою очередь, ОРАНЖЕВЫЕ импульсы должны усмиряться ЗЕЛЁНЫМИ заботами об окружающей среде и правах человека. И для управления интеллектами геошаблона-»2 требуется ЖЁЛТЫЙ, который может координировать этот сложный процесс живого движения в сторону второго порядка.

Макроуправление изменением 7-й вариации

МНОЖЕСТВО ЦМЕМОВ ОДНОВРЕМЕННО НАХОДЯТСЯ В СТАДИИ

ПЕРЕХОДА ВО ВСЁМ ОБЩЕСТВЕ

Какого рода инициативы должны рекомендовать Мастера спирали при макроуправлении обществами, которые одновременно проходят через несколько диапазонов цМемов и спирали? Что вы будете делать, когда все

три геотечения несутся потоком в одно и то же время, каждое требуя приоритетности и доступа к ресурсам страны? Таковы условия, с которыми сталкиваются такие глобальные микрокосмы, как Южная Африка и Бразилия.

Когда объекты содержат такие разнообразные сочетания цМемов и систем ценностей, потребуются модели, которые смогут вместить эти вертикальные уровни, управляя основными понятиями сердцевины спирали. Например, СИНИЕ авторитарные потребности могут быть совмещены с ОРАНЖЕВЫМИ экспансионистскими системами, до тех пор пока между ними существует справедливый обменный курс и оба поддерживаются в открытом состоянии для развития. В ряде других случаев можно одновременно управлять всем массивом цМемов, когда они остаются в своей положительной версии (в отличие от негативной), сохраняя, таким образом, саму спираль живой и динамичной.

Микрокосм Южной Африки

Для большинства людей вопросы в Южной Африке сосредоточены вокруг расового угнетения и *апартеида*. На наш взгляд, реальные конфликты связаны с основными столкновениями и ограничениями цМемов. Сегодня южноафриканцы всех рас должны совместно управлять трудной последовательностью развития от третьего мира ко второму, в то же время сохраняя и укрепляя гораздо меньшую компоненту первого мира. Если бы центр тяжести сместился от СИНЕЙ-ОРАНЖЕВОЙ до КРАСНОЙ-СИНЕЙ позиции по типу «правит чёрное большинство», то белая компонента первого мира большей частью зачахла бы и умерла. К сожалению, эта стало традиционным африканским паттерном. С другой стороны, если продолжит доминировать Европейская инфраструктура первого мира, богатство будет доставаться ОРАНЖЕВОМУ в виде дорогих домов, элегантных автомобилей, высотных офисных зданий и торговых центров для преимущественно, но не исключительно, белой элиты. Мало что на самом деле просочится до ФИОЛЕТОВОГО, где высоки потребности снять напряжение с тлеющего КРАСНОГО.

Нам удалось решить этот парадокс, описав руководству Южной Африки стратегию ЖЁЛТОГО мышления, которая помещает две критические массы в синергическую, а не взаимоисключающую композицию. Новые южноафриканцы теперь должны создать политический и экономический пакет, который сможет справиться с их уникальными обстоятельствами. Поступая таким образом, они вполне смогут также выявить модели, необходимые для управления разнообразием всей планеты. (Для более подробной информации о характере этой стратегии см. *The Crucible: Forging South Africa's Future*, Don Edward Beck and Graham Linscott, New Paradigm Press, 1991.)

Южная Африка не одинока в столкновении с этой сложностью, это просто первая страна, достигшая мировой известности. Многие из микрocosмических аспектов наличествуют па другом континенте, в Бразилии. Расизм, имущие/неимущие и знающие/незнающие также являются там основными проблемами. Неравенства между компонентами от четвёртого до первого мира продолжаются в бразильском обществе, в котором...

«....в эпоху рабства существовали мосты между белыми и чёрными общинами. После 1888 года [когда рабство было отменено]... общество стабилизировалось и законсервировало свои ранги. Высшие классы стали остро осознавать всё, что отделяет белого человека от чёрного... Цвет кожи, однажды забытый, теперь создал непреодолимую пропасть между богатыми и бедными. Неуспешные белые приравнивались к чёрным... Повсюду оставался расизм, и повсюду это отрицалось... В отношениях между людьми императивы смирения, послушания и верности стали даже сильнее, чем они были во времена рабства». Mattoso, (Katia M. de Querios, *To Be a Slave in Brazil*, New Brunswick, New Jersey, Rutgers University Press, 1986.)

Ещё раз, проблема определяется спиралью, а не расой или этнической принадлежностью. Когда мы серьёзно занимаемся позитивным развитием человеческого потенциала, КРАСНЫЙ, СИНИЙ и ОРАНЖЕВЫЙ превалируют над чёрным, коричневым или белым.

Следующий мировой порядок?

Очевидно, что на какое-то время мир станет более опасным местом, возможно, более опасным, чем когда бы то ни было. Есть слишком много дефицита в плане доступа к правам человека, комфорту и стилям жизни. Ни базовый уровень жизни, ни улучшение качества жизни не могут быть гарантированы никому. Конкурентные пиши будут продолжать открываться и закрываться для различных групп на планете. Некоторые пиши будут обогащаться, а другие будут характеризоваться едва достаточными уровнями человеческого существования. Что должно произойти дальше и каким образом?

Элита власти, экономические сферы влияния, отдельные нации и крупные глобальные кланы будут вынуждены вести переговоры для достижения новых отношений, или естественная турбулентность, исходящая из неизбежных конфликтов, вполне может заблокировать человеческое движение вверх по спирали. В конце концов, нет никаких гарантий относительно нашего будущего. Немного денег прямо сейчас могут купить большую технологическую мощь, а паша знания иногда превышают нашу мудрость.

Мировое сообщество, действуя через преемников ООН или какую-либо новую и более эффективную организацию представителей всей Земли,

должно составить каталог специально отобранных ресурсов, пакетов, персонала и программ, которые могут быть направлены на конкретные обстоятельства для удовлетворения потребностей людей на различных уровнях на спирали. Команды высококвалифицированных и компетентных специалистов (которые также являются Мастерами спирали) могут действовать оперативно в решении важнейших проблем через наиболее подходящее средство, упреждая смертоносные конфликты и катастрофы с мирными намерениями. Нам известно многое из того, что необходимо для решения наших проблем, нам просто не хватает хороших способов для применения этого знания. С активными ЖЁЛТЫМ и БИРЮЗОВЫМ все будут оснащены для локальных действий и станут планировать глобально, в то же время действуя глобально и планируя локально.

Двадцать лет назад Клэр Грейвз отметил в статье «Человеческая природа готовится к решающему броску» (Human Nature Prepares for a Momentous Leap):

«В настоящий момент наше общество пытается провести переговоры о самом трудном, но в то же время самом захватывающем переходе, с которым человеческий род когда либо сталкивался. Это не просто переход на новый уровень существования, но начало нового движения в симфонии человеческой истории. Будущее предлагает нам, в принципе, три варианта:

- (1) Самым ужасным является вероятность того, что мы можем не суметь стабилизировать наш мир и через последовательные катастрофы регрессируем вниз до уровня первобытных племён.
- (2) Лишь немного менее ужасающим остаётся вариант фиксации в D-Q/E-R/F-S [СИНЕМ-ОРАНЖЕВОМ-ЗЕЛЁНОМ] социальном комплексе. Это может напоминать «1984» Джорджа Оруэлла, с его тираническим, манипулятивным правительством, заполированным внешним слоем гуманитарно звучащего двоемыслия* и моралистической рационализации. Такой вариант представляет собой весьма реальную возможность в течение ближайших десятилетий.
- (3) Последним вариантом является то, что мы могли бы подняться до G-T [ЖЁЛТОГО] уровня и приступить к стабилизации нашего мира с тем, чтобы вся жизнь могла продолжаться. Если мы добьёмся успеха в последней альтернативе, мы окажемся в совершенно ином мире по сравнению с тем, что мы знаем сейчас, и мы обнаружим, что думаем совершенно по-другому» (*The Futurist*, апрель 1974).

Помощь может прийти извне. Таутатис, большой астероид, который вращается вокруг Солнца по сильно вытянутой эллиптической орбите, был впервые замечен французским астрономом в 1934-м году. Он доста-

* Double-think (англ.) - способность придерживаться двух противоположных убеждений одновременно. Термин введен Оруэллом в романе «1984» для обозначения детерминированного тоталитарным обществом стереотипа, извращенной нормы, которая отражена в системе речи и языковых высказываниях.

точно большой, чтобы оставить весомый след на планете Земля. В декабре 1992-го года он промахнулся мимо нас всего лишь на 3,6 млн км. Уф! В 2004 году он пролетел на расстоянии чуть больше полутора миллионов километров от Земли, это чертовски близко по астрономическим стандартам. Он будет пролетать ещё несколько раз в течение следующих нескольких десятилетий. В последний раз, когда крупный астероид упал на Землю, у динозавров был предположительно очень плохой день. Астрономы предсказывают, что Таутатис может устроить человеческой расе не менее плохой день в не таком далёком 2069-м. И потом - «никого нет дома».

Что произошло бы с видом *Homo sapiens*, если бы в 2050-м году мы узнали, что Таутатис действительно столкнётся с Землёй и у нас есть только 19 лет до взрыва? Что бы делали мы или наши дети, или их дети? Как бы этот «звонок будильника» повлиял на человеческую спираль? Новые реалии? Новые приоритеты? Даже другие формы разума? Что делать, если НАСА или какое-либо другое агентство, прислушивающееся к небесам в надежде услышать радиосигналы от разумных существ, услышит их до 2069-го? Что бы мы делали тогда, зная, что мы не одиноки? Обратились бы за помощью? Помахали бы ручкой «пока-пока»?

Возможно, ещё большим вопросом является: «Кем мы должны стать к тому времени?» Человечество сталкивается с несколькими жёсткими истинами. Мы должны сделать несколько решающих выборов. Многие из них будут политическими, некоторые религиозными, остальные образовательными. Всё будет основано на спирали, будем ли мы признавать её в момент выбора или нет. Недостаток знаний - это опасная вещь, но невежество ещё хуже. Если вы сейчас начинаете постигать спиральную динамику, то вы держите ручку универсального инструмента. Объедините её с вашей мудростью и другими идеями. Затем используйте её мудро и правильно.

Ресурсы для Мастеров спирали

Инструментарий Мастера спирали - книги, теории и идеи

Эти авторы, теории, модели и концепции имеют особое отношение к различным цМемам, процессу пробуждения цМемов и к тому, как можно руководить, направлять, развивать и приспособливать различные области цМемов. В то время как некоторые из приведённых работ будут давно знакомой классикой, мы всё-таки постарались представить некоторые новые тексты, которые не являются частью избитых библиографий «книг по бизнесу». Они в правильном порядке отсортированы по блокам Библиотеки Мастера, хотя, возможно, вы захотите сделать некоторую перестановку. Без сомнения, у вас будут собственные модели, наставники и гуру в добавление к вашему инструментарию.

НЕКОТОРЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, СПЕЦИФИЧНЫЕ для КОНКРЕТНЫХ ЦМЕМОВ

БЕЖЕВЫЙ цМем - чувство выживания и глубинные системы сознания

Антропологическая фантастика Джин Оуэл («Клан пещерного медведя», и т.д.).

Книги по воспитанию и первым годам жизни, такие как работы Жана Пиаже.

Медицинские модели помощи больным болезнью Альцгеймера, шизофренией, аутизмом.

ФИОЛЕТОВЫЙ цМем - анимистичные верования, законы племени, гармония и суеверия

Aveni, Anthony, *Conversing with the Planets: How Science and Myth Invented the Cosmos*, Times Books, London, 1992.

Calvin, William H., *How the Shaman Stole the Moon: In Search of Ancient Prophet-scientists from Stonehenge to the Grand Canyon*, Bantam, New York, 1991.

Campbell, Joseph, *Masks of God* и другие работы о мифологии и религии.

Fraser, James G., *The Golden Bough: A Study in Comparative Religion*, 1890.

Moore, Robert and Douglas Gillette, *The Magician Within: Accessing the Shaman in the Male Psyche*, Avon Books, New York, 1993.

Morris, Desmond and Peter Marsh, *Tribes*, Gibbs-Smith Books, Salt Lake City, 1988.

Wesselman, Hank, *Spiritwalker: Messages from the Future*, Bantam Books, New York, 1995.

КРАСНЫЙ цМем - эгоцентричные личности, имперские структуры, лидерство на основе концентрации силы

Бихевиоризм - позитивное подкрепление и контроль.

Милосердная жёсткость и позитивная дисциплина.

Колониальный менеджмент.

Секреты лидерства Аттилы, предводителя гуннов.

Практические поведенческие тренинги «Выживание в условиях улицы».

Держи при себе самую большую дубинку.

Старомодная коза ностра.

Moore, Robert and Douglas Gillette, *King, Warrior, Magician, and Lover: Rediscovering the Archetypes of the Mature Masculine*, Harper, San Francisco, 1991.

Moore & Gillette, *The King Within*, Willard Morrow, New York, 1992.

Shay, Jonathan, *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character*, Atheneum, New York, 1994.

Применения практики Лоренса Кольберга «Уровни моральных суждений», особенно в условиях тюремного заключения.

СИНИЙ цМем - границы морали и авторитарные структуры

Мораль в образовании - мальчики и девочки в скаутах.

Бихевиоризм - негативное подкрепление и наказания.

Системы, основанные на старшинстве.

Базовый тренинг «Планируй, контролируй и делай».

Государственное управление, основанное на теократии или государство как суррогат бога.

Фундаментализм на религиозной, светской и политической аренах.

Традиционные военные и полувоенные структуры подчинённости.

«Жалея розги, портишь ребёнка».

Bellah, Robert Wn., et al. *The Good Society*, Alfred A. Knopf, New York, 1991.

Bennet, William, *The Book of Virtues*.

Johnson, Mark, *Moral Imagination*, The University of Chicago Press, Chicago, 1993.

Murchison, William, *Reclaiming Morality in America*, Thomas Nelson, Nashville, 1994.

Wilson, James Q., *The Moral Sense*, The Free Press, New York, 1993.

Wrong, Dennis H., *The Problem of Order: What Unites and Divides Society*, The Free Press, New York, 1994

ОРАНЖЕВЫЙ цМем - предпринимательские структуры, лидерство, движимое успешностью

Управленческая решётка (Блейк - Мутон).

Мотивация стремления к успеху (Макклеллан).

Управление по целям (MBO).

Зиг Зиглар - «До встречи на вершине».

Стратегическое планирование.

SBU - стратегическая бизнес-единица.

Ситуационное управление.

«Совершенство» Тома Петерса.

Менеджер за одну минуту «Кона Бланчард».

Приватизация как единственный рошонио.

- Стив Андреас, Чарльз Фолкнер, «Л/ЛР. Новые технологии достижения успеха», Гелиос, София.
- D'Aveni, Richard A., *Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, 1994.
- de Geus, Arie, Peter Schwartz, and Pierre Vack approach: 'Scenarios.'
- Florman, Samuel C, *Blaming Technology: The Irrational Search for Scapegoats*, St. Martin's Press, New York, 1981.
- Kotkin, Joel, *Tribe: How Race, Religion and Identity Determine Success in the New Global Economy*, Random House, New York, 1993.
- Maccoby, Michael, *The Gamesman: The New Corporate Leaders*, Simon & Schuster, 1976.
- Seligman, Martin E. P., *Learned Optimism*, Alfred A. Knopf, New York, 1991.

ЗЕЛЕНЫЙ цМем - структуры сообществ, лидерство, основанное на консенсусе

Сенситивные тренинги.

ЭСТ и Эсален.

Программы по оздоровлению.

Кружки качества.

Развитие навыков межличностного общения.

Программы по управлению конфликтами.

Теория X и Y.

Факторы поддержки и мотивации.

Autry, James A., *Love & Profit*, William Morrow, New York, 1991.

Baldwin, Christina, *Calling the Circle*, Swan-Raven & Co., Newberg (OR), 1994.

Berger, Peter L., *The Capitalist Revolution*, Basic Books, New York, 1986.

Berman, Morris, *The Reenchantment of the World*, Bantam, New York, 1984.

Bernstein, Richard, *Dictatorship of Virtue: Multiculturalism and the Battle for America's Future*, Alfred Knopf, New York, 1994.

Bruckner, Pascal, *The Tears of the White Man: Compassion as Contempt*, The Free Press, New York, 1983.

Capra, Fritjof and Charlene Spretnak, *Green Politics: The Global Promise*, W. P. Dutton, Inc., New York, 1984.

«Кластерные организации» Куина Миллса

Etzioni, Amitai, *The Spirit of Community: Rights, Responsibilities, and the Communitarian Agenda*, Crown Publishers, New York, 1993.

Farrell, Larry C, *Searching for the Spirit of Enterprise*, Dutton, New York, 1993.

Freeman, R. Edward and Daniel R. Gilbert, Jr., *Corporate Strategy and The Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.

Henry, William A., III, *In Defense of Elitism*, Doubleday, New York, 1994.

Nair, Keshavan, *A Higher Standard of Leadership*, San Francisco, Barrett-Koehler Publishers, 1994.

Magnet, Miron, *The Dream and the Nightmare: The Sixties' Legacy to the Underclass*, William Morrow and Company, New York, 1993.

O'Toole, James, *The Executive's Compass*, Oxford University Press, New York, 1993.

Ozaki, Robert, *Human Capitalism*, Kodansha International, Tokyo, 1991.

Paepke, C. Owen, *The Evolution of Progress: The End of Economic Growth and the Beginning of Human Transformations*, Random House, 1993.

Peck, M. Scott, *A World Waiting to be Born: Civility Rediscovered*, Bantam, 1993.

Postman, Neil, *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*, Alfred Knopf, New York, 1992.

Джеймс Редфилд, «Селестинское пророчество», Питер, 1996.

Концепция «Созвучия» Роджера Харрисона

ЖЕЛТЫЙ цМем - интегративные структуры, системное лидерство

Построители моделей:

Кит Дентон - Горизонтальный менеджмент.

Питер Сендж - Самообучающаяся организация.

Чарльз Хэнди - Время безрассудства.

Чарльз Хемпден-Тёрнер - Решение парадоксов.

Элиот Жак - Реквизитная организация.

Расс Акофф - Архитектурно-разработанные решения.

Джеймс Брайан Куинн - Разумное предприятие.

Erikson, Kai, *A New Species of Trouble: Explorations in Disaster, Trauma, and Community*, Norton, New York, 1991.

Fuller, R. Buckminster, *Critical Path*, St. Martin's Press, 1981.

Goldsmith, Edward, *The Way: An Ecological World-view*, Shambala, Boston, 1992.

Penrose, Roger, *The Emperor's New Mind: Concerning Computers, Minds and the Laws of Physics*, Oxford University Press, Oxford, 1989.

Pinchot, Gifford & Elizabeth, *The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1993.

von Bertalanffy, Ludwig, *Perspectives on General System Theory*, George Braziller, New York, 1975.

Журнал Wired и журналы века информации

БИРЮЗОВЫЙ цМем - экологическое мышление и холистичные структуры

Barrow, John D., *Theories of Everything: The Quest for Ultimate Explanations*, Clarendon Press, Oxford, 1991.

Boulding, Kenneuh, *The World as a Total System*, Sage Publications, London, 1985.

Crick, Francis, *The Astonishing Hypothesis: The Scientific Search for the Soul*, Charles Scribners, New York, 1994.

Hall, Stephen S., *Mapping the Next Millennium*, Vintage Books, New York, 1993.

Harman, W. with J. Clark (eds.), *New Metaphysical Foundations of Modern Science*, Institute of Noetic Sciences, Sausalito, CA, 1994.

Kelly, Kevin, *Out of Control: The rise of Neobiological Civilizations*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1995.

Quinn, Daniel, *Ishmael*, BantamVTurner, New York, 1992.

Sheldrake, Rupert, *The Presence of the Past: Morphic Resonance and the Habits of Nature*, Times Books, New York, 1988.

The Rebirth of Nature: The Greening of Science and God, Bantam Books, New York, 1991.

Stock, Gregory, *Metaman: The Merging of Humans and Machines into a Global Superorganism*, Simon & Schuster, New York, 1993.

Talbot, Michael, *The Holographic Universe*, HarperCollins, New York, 1991.

Об условиях жизни - времена, места,

ПРОБЛЕМЫ И ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

Colinvaux, Paul, *The Fates of Nations: A Biological Theory of History*, Simon & Schuster, New York, 1980.

Crawford, Michael & David Marsh, *The Driving Force: Food, Evolution and the Future*, Heinemann, London, 1989.

Edgerton, Robert B., *Sick Societies: Challenging the Myth of Primitive Harmony*, The Free Press, New York, 1992.

Gallagher, Winfred, *The Power of Place: How Our Surroundings Shape Our Thoughts, Emotions, and Actions*, Poseidon Press, New York, 1993.

Лоуренс Харрисон, «Кто процветает?», Новое издательство, 2008 г.

Hobhouse, Henry, *Forces of Change: An Unorthodox View of History*, Little Brown and Company, New York, 1989.

- Jacoabs, Jane, *Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*, Random House, New York, 1992.
- Nikiforuk, Andrew, *The Fourth Horseman: a Short History of Epidemics, Plagues and Other Scourges*, The Fourth Estate, London, 1991.
- Reader, John, *Man on Earth*, University of Texas Press, Austin, 1988.
- Schama, Simon, *Landscape and Memory*, Alfred A. Knopf, New York, 1995.
- Schreinder, Samuel A., Jr., *Cycles*, Donald I. Fine, New York, 1990.
- Thomas, Lewis, *The Fragile Species*, Charles Schribner's Sons, New York, 1992.
- Weatherford, Jack, *Savages and Civilization: Who Will Survive?*, Crown Publishers, New York, 1994.

О ТОМ, КАК СОЗНАНИЕ ФОРМИРУЕТ ЦМЕМ

- Bloom, Howard, *The Lucifer Principle*, The Atlantic Monthly Press, New York, 1995.
- Bodmer, Walter, and Robin McKie, *The Book of Man: The Quest to Discover our Genetic Heritage*, Little Brown & Company, London, 1994.
- Brodie, Richard, *Virus of the Mind*, Integral Press, Seattle, 1995.
- Claxton, Guy, *Noises from the Darkroom: The Science and Mystery of the Mind*, Aquarian, London, 1994.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, *The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium*, HarperCollins, New York, 1993.
- D'Souza, Dinesh, *The End of Racism*, The Free Press, New York, 1995.
- Davis, Philip J., *Spirals from Theodorus to Chaos*, A. K. Peters, Wellesley, MA, 1993.
- Ричард Докинз, «Расширенный фенотип», <http://ethology.ru/library/7ids234>;
«Эгоистичный ген», Мир, 1993.
- Dennett, Daniel C., *Darwin's Dangerous Idea: Evolution and the Meanings of Life*, Simon & Schuster, New York, 1995.
- Юлина Н. С., «Головоломки проблемы сознания: концепция Дэниела Деннета», Канон+, 2004
- Donald, Merlin, *Origins of the Modern Mind: Three Stages in the Evolution of Culture and Cognition*, Harvard University Press, Cambridge, 1991.
- Dozier, Rush W., Jr., *Codes of Evolution*, Crown Publishers, New York, 1992.
- Edelman, Gerald M., *Bright Air, Brilliant Fire: On the Matter of the Mind*, Basic Books, New York, 1992.
- Gazzaniga, Michael S., *Nature's Mind: The Biological Roots of Thinking, Emotions, Sexuality, Language, and Intelligences*, Basic Books, New York, 1992.
- Harth, Erich, *Dawn of a Millennium: Beyond Evolution and Culture*, Penguin, New York, 1990;
The Creative Loop: How the Brain Makes a Mind, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1993.
- Hundert, Edward M., *Lessons from Optical Illusion*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1995.
- Kevles, Daniel J., *In the Name of Eugenia: Genetics and the Uses of Human Heredity*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1995.
- Kingdon, Jonaman, *Self-made Man: Human Evolution from Eden to Extinction*, John Wiley & Sons, New York, 1993.
- McKenna, Terence, and Dennis McKenna, *The Invisible Landscape: Mind Hallucinogens and the I Ching*, Harper, San Francisco, 1975.
- Murphy, Michael, *The Future of the Body: Explorations into the Further Evolution of Human Nature*, Jeremy P. Tarcher, 1992.
- Роджер Пенроуз, «Тени разума: в поисках науки о сознании», ИКИ, 2005
- Plotkin, Henry, *Darwin Machines and the Nature of Knowledge*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1994.
- Pollack, Robert, *Signs of Life: The Language and Meanings of DNA*, Houghton Mifflin, Boston, 1994.
- Scott, Alwyn, *Stairway to the Mind*, Springer-Verlag, New York, 1995.
- Volk, Tyler, *Metapatterns: Across Time, Space, and Mind*, Columbia University Press, New York, 1995.
- Wills, Christopher, *Exons, Introns, and Talking Genes*, Basic Books, New York, 1991;
The Runaway Brain: The Evolution of Human Uniqueness, Basic Books, New York, 1993;

- Мышление, основанное на спирали и эволюционные потоки
- Abraham, Ralph, *Chaos, Gaia, Eros: A Chaos Pioneer Uncovers the Three Great Streams of History*, Harper, San Francisco, 1994.
- Allman, William F., *The Stone Age Present*, Simon & Schuster, New York, 1994.
- Barlow, Connie, (ed.), *Evolution Extended: Biological Debates on the Meaning of Life*, The MIT Press, Cambridge, 1994.
- Calvin, William H., *The River that Flows Uphill: A Journey from the Big Bang to the Big Brain*, Macmillan, New York, 1986.
- Carlsen, Mary Baird, *Meaning-Making: Therapeutic Processes in Adult Development*, W. W. Norton, London, 1988.
- Cavalli-Sforza, Luigi Luca and Francesco, *The Great Human Diasporas: The History of Diversity and Evolution*, Addison-Wesley Helix Books, New York, 1995.
- Chilton, Stephen, *Grounding Political Development*, Rienner, Boulder, 1991.
- Corning, Peter A., *The Synergism Hypothesis*, McGraw-Hill, New York, 1983.
- Diamond, Jared, *The Third Chimpanzee: The Evolution and Future of the Human Animal*, HarperCollins, New York, 1992.
- Риан Айслер, «Чаша и клинок», Перевод: Лариса Васильева, «Древо Жизни», Москва, 1993.
- Eldredge, Niles, *Time Frames: The Rethinking of Darwinian Evolution and the Theory of Punctuated Equilibria*, Simon & Schuster, New York.
- Elgin, Duane, *Awaking Earth: Exploring the Evolution of Human Culture and Consciousness*, William Morrow, New York, 1993.
- Fagan, Brian M., *The Journey from Eden: The Peopling of Our World*, Thames and Hudson, London, 1990.
- Fowler, James W., *Stages of Faith: The Psychology of Human Development and the Quest for Meaning*, Harper, San Francisco, 1981.
- Говард Гарднер, «Структура разума. Теория множественного интеллекта», Вильямс, Киев, 2007;
- Creating Minds, *Basic Books*, New York, 1993.
- Habermas, Jurgen, *The Theory of Communicative Action*, Beacon Press, Boston, 1987.
- Harman, Willis and John Hormann, *Creative Work: The Constructive Role of Business in a Transforming Society*, Knowledge Systems, 1990.
- Hawkins, Gerald S., *Mindsteps to the Cosmos*, Harper & Row, New York, 1983.
- Hoogvelt, Nkie M., *The Sociology of Developing Societies*, Macmillan, London, 1982.
- Kegan, Robert, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.
- Land, George, and Beth Jarman, *Break-Point and Beyond*, Harper Business, New York, 1992.
- Leonard, George B., *The Transformation: A Guide to the Inevitable Changes in Humankind*, Tarcher, Los Angeles, 1972.
- Mayr, Ernst, *Toward a New Philosophy of Biology*, Harvard, Cambridge, 1988.
- Miller, Jamer Grier, *Living Systems*, McGraw-Hill, New York, 1987.
- Munitz, J. K., *Theories of the Universe: From Babylonian Myth to Modern Science*, Free Press, New York, 1957.
- Parsons, Talcott, *The Social System*, Routledge & Kegan Paul, Ltd., London, 1951.
- Pearce, Joseph Chilton, *Evolution's End*, Harper, San Francisco, 1992.
- Salk, Jonas, *The Survival of the Wisest*, Harper & Row, New York, 1973.
- Sanderson, Stephen K., *Social Evolutionism*, Blackwell, Oxford, 1990.
- Saszlo, Ervin, *Evolution: The Grand Synthesis*, Shambhala, Boston & London, 1987.
- Schmookler, Andrew Bard, The *Parable of the Tribes: The Problem of Power in Social Evolution*, University of California Press, Berkeley, 1984.
- Sklair, Leslie, *Sociology of the Global System*, Harvester, New York, 1991.

- Skolimowski, Henry, *The Participatory Mind*, Penguin, New York, 1994.
- Swimme, Brian & Thomas Berry, *The Universe Story: From the Primordial Flaring Forth to the Ecozoic Era*, Harper, San Francisco, 1992.
- Taylor, Gordon Rattray, *The Evolution Mystery*, Seeker and Warburg, London, 1983.
- Toffler, Alvin, *Power Shift*, Bantam, New York, 1991;
- Future Shock*;
- War and Peace in the Global Village*;
- Эльвин Тоффлер, «Третья волна», ACT, 2004.
- Volk, Tyler, *Metapatterns: Across Time, Space, and Mind*, Columbia University Press, New York, 1995.
- Wilber, Ken, *The Holographic Paradigm*, Shambhala, Boulder & London, 1982;
- Up From Eden: A Transpersonal View of Human Evolution*, Anchor Press, New York, 1981.
- Роберт Райт, «Моральное животное: Новый взгляд эволюционной психологии», www.ethology.ru
(электронный перевод)

РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОТОКОВ И ПАТТЕРНОВ СПИРАЛИ

- Ицхак К. Азидес, «Управление жизненным циклом корпорации», Питер, Санкт-Петербург, 2008.
- Araoz, Daniel L., & William S. Sutton, *Reengineering Yourself: A Blueprint for Personal Success in the New Corporate Culture*, Bob Adams, Holbrook, Mass., 1994.
- Badaracco, Joseph L., Jr., *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press, Boston, 1991.
- Band, William A., *Touchstones: Ten New Ideas Revolutionizing Business*, John Wiley & Sons, New York, 1994.
- Beckhard, Richard, and Wendy Pritchard, *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
- Champy, James, *Reengineering Management*, Harper Business, New York, 1994.
- Cohen, William A., and Nurit Cohen, *The Paranoid Corporation*, American Management Association, New York, 1993.
- Conner, Daryl R., *Managing at the Speed of Change*, Villard Books, New York, 1993.
- Стевен Р. Кови, Главное внимание - главным вещам, Попурри, Минск, 2002;
- «Принцип-центричное руководство», Попурри, Минск, 2002;
- «7 навыков высокоэффективных людей», Альпина Паблишерз, Москва, 2010.
- Denton, D. Keith, *Horizontal Management: Beyond Total Customer Satisfaction*, Lexington Books, New York, 1991.
- Depree, Max, *Leadership as an Art*, Dell Publishing, New York, 1989.
- Goodstein, Leonard D., et al., *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*, McGraw-Hill, New York, 1993.
- Grenier, Raymond & George Metes, *Enterprise Networking*, Digital Press, 1991.
- Майкл Хаммер, Джеймс Чампи, «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе», Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2006.
- Hampden-Turner, Charles, *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1990.
- Чарльз Хэнди, «Время безрассудства. Искусство управления в организации будущего», Питер, Санкт-Петербург, 2001.
- Heifetz, Michael L., *Leading Change, Overcoming Chaos*, Ten Speed Press, Berkeley, California, 1993.
- Imparato, Nicholas, and Oren Harari, *Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in the Age of Transition*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.
- Jaques, Elliott, and Stephen D. Clement, *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*, Blackwell, London, 1994.
- Karasek, Robert, and Tores Theorell, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York, 1990.
- Katzenbach, Jon R., and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.