

ПРИЦЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

David Omand

HOW SPIES THINK

Ten Lessons in Intelligence

VIKING
an imprint of
PENGUIN BOOKS

Дэвид Оманд

ПРИЦЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Принятие решений
по методикам
британских спецслужб

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва

2022

УДК 510.64+165.194

ББК 87.458.3+87.6

О-57

Переводчик Всеволод Баронин

Научный редактор Денис Букин, психолог, психотерапевт, автор
книги «Развитие памяти по методикам спецслужб»

Редактор Оксана Пучнина

Оманд Д.

О-57 Прицельное мышление: Принятие решений по методикам британских спецслужб / Дэвид Оманд ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2022. — 376 с.

ISBN 978-5-9614-4172-7

Из этой книги вы не узнаете, как раскапывать грязные тайны диктаторов, ловить торговцев оружием или перевозить через границу секретные донесения. Дэвид Оманд, в прошлом высокопоставленный сотрудник британской спецслужбы, рассказывает о главном навыке разведчика — принимать верные решения на основании ограниченной, неполной, а иногда и просто недостоверной информации. Из его книги вы узнаете, что делать, когда у вас нет времени проверить факты, как научиться не поддаваться панике, не впадать в ступор, верно оценивать риски, игнорировать теории заговора и выводить на чистую воду лжецов и манипуляторов. В основе авторского метода работы с информацией — многолетний опыт разведчиков и аналитиков разных стран, отточенный во время таких событий, как война на Фолклендах или Карибский кризис. Отдельные главы книги посвящены ведению переговоров и установлению доверительных отношений в различных обстоятельствах.

УДК 510.64+165.194

ББК 87.458.3+87.6

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

© David Omand, 2020

The author has asserted his moral rights
All rights reserved

Original English language edition first
published by Penguin Books Ltd, London

© Издание на русском языке,

перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2022

ISBN 978-5-9614-4172-7 (рус.)

ISBN 978-0-241-38518-0 (англ.)

Посвящается Кейре, Роберту, Беатрис и Аде
с надеждой, что они будут расти в лучшем мире

Содержание

Предисловие научного редактора..... 9

Предисловие..... 11

Часть I

**Методика ВООВ: четыре урока
упорядочивания мышления**..... 29

Урок 1. Владение ситуацией. Наше знание о мире
всегда фрагментарно и неполно,
а иногда и неверно..... 31

Урок 2. Объяснение.
Факты нуждаются в объяснении 55

Урок 3. Оценки. Прогнозы нуждаются
в объяснительной модели,
а также в достаточном количестве данных 89

Урок 4. Выработка стратегического уведомления.
Внезапность не должна нас шокировать 113

Часть II

Три урока проверки наших рассуждений 133

Урок 5. Скорее всего, нас введут в заблуждение
наши собственные демоны..... 135

Урок 6. Все мы подвержены навязчивым
состояниям сознания 163

Урок 7. Видеть — не значит верить:
остерегайтесь манипуляций,
обмана и фальшивок..... 191

Часть III

Три урока разумного ведения разведки.....217

Урок 8. Представьте себя на месте
противоположной стороны219

Урок 9. Доверие — основа прочных
партнерских отношений249

Урок 10. Подрывная деятельность и подстрекательство:
теперь в цифровом виде.....279

Часть IV

Последний урок оптимизма325

Благодарности.....351

Комментарии и список литературы.....353

Предисловие научного редактора

Это книга про искусство думать. Логика — замечательная наука, она дает законы строгого, безошибочного и безупречного мышления. Вот только жизнь редко предоставляет достаточно информации для безупречных логических умозаключений. Легко рассуждать об отвлеченных вещах без необходимости что-либо предпринимать. В реальной жизни, когда ни ясности, ни времени на уточнение фактов нет, а обстоятельства вынуждают действовать, приходится полагаться на то, что есть — условно достоверные сведения. Дэвид Оманд прожил жизнь чиновника разведки, в которой не принято отвечать «не знаю», так что он с полным правом делится практическим умением выстраивать картину по нескольким кусочкам пазла. Используя его подходы, из недостоверной информационной породы вы сможете «намыть» неплохой результат. Да, временами вы будете заблуждаться, но вы сможете действовать, и это прекрасно.

Книг по методам мышления, особенно связанных с разведкой, у нас мало. Последняя похожая — «Информационная работа стратегической разведки» Вашингтона Плэтта — выходила на русском языке еще в 1958 году, и в профильных учебных заведениях ее рекомендуют по сей день. В то же время на английском языке книги о работе аналитика разведки выходят регулярно. Возможно, нам мешает излишняя склонность отечественных военных ведомств засекречивать все на свете, в том числе старое, неактуальное и даже известное каждому. Без добротной фактуры написать книгу не получится, а выдуманная фактура неубедительна. Что же, пока нет отечественных книг — будем читать переводные.

И еще. Редактируя эту книгу, я часто вспоминал Джерома К. Джерома: «На войне солдаты каждой страны — всегда самые храбрые в мире. Солдаты враждебной страны всегда вероломны и коварны — вот почему они иногда побеждают»*. В иных случаях патриотизм — прекрасная добродетель, но вряд ли он хорош в разведке, где куда ценнее независимость ума. Не существует единства интересов разных спецслужб страны, как нет его ни внутри разведслужбы, ни внутри самого маленького ее подразделения. Дела определяют не организации, а причудливое взаимодействие разнонаправленных интересов влиятельных людей, и эти интересы не всегда состоят в беззаветной службе отечеству. Несомненно, любой умный разведчик (а другие на высоких постах неуместны) понимает это, вот только будет ли он открыто об этом писать? Только иногда, между строк. А в остальных случаях — демонстрировать горячую уверенность в правоте «хороших парней». К счастью, о человеческих перипетиях в разведке пишут беллетристы. Уверен, будет легче понять написанное здесь между строк, вспоминая временами романы Джона Ле Карре или снятые по этим романам фильмы: «Шпион, пришедший с холода» (1965) и «Шпион, выйди вон!» (2011).

Денис Букин

* Джером К. Джером. Должны ли мы говорить то, что думаем, и думать то, что говорим? // Избранные произведения в 2-х т. — М.: ГИХЛ, 1957. — Т. 2.

Предисловие

*Зачем нам нужны эти уроки:
в поисках независимости мышления,
честности и порядочности*

Вестминстер, март 1982 года. «Это очень серьезно, не так ли?» — спросила Маргарет Тэтчер. Она нахмурилась и подняла глаза от отчетов разведки, которые я передал ей. «Да, премьер-министр, — ответил я, — эту информацию можно трактовать однозначно: аргентинская хунта находится на завершающей стадии подготовки к вторжению на Фолклендские острова. Весьма вероятно, что вторжение состоится в ближайшую субботу».

Этот разговор состоялся днем в среду, 31 марта 1982 года.

Я был главным личным секретарем министра обороны Джона Нотта. Мы сидели в его кабинете в Палате общин и занимались подготовкой к парламентскому выступлению, когда в резиденцию правительства поспешно вошел офицер связи из штаба военной разведки. В его почтовой сумке находились несколько очень заметно оформленных папок. По красным диагональным крестам на их темных обложках я сразу понял, что они содержат совершенно секретные материалы, закрытые особым кодовым словом UMBRA, означающим, что они поступили из Центра правительственной связи.

В этих папках находились расшифрованные перехваты радиопереговоров аргентинских военно-морских сил. В сообщениях говорилось, что аргентинская подводная лодка вела скрытую разведку в районе столицы Фолклендских островов, города Порт-Стэнли, и что аргентинский военно-морской флот, который находился на учениях, вновь переформируется в боевой порядок. В еще одном, более свежем радиопере-

хвате упоминалось оперативное соединение ВМФ Аргентины, которое должно было прибыть в неустановленное место рано утром в пятницу, 2 апреля. Проанализировав координаты кораблей этого соединения, штаб правительственной связи пришел к выводу, что целью аргентинцев может быть только Порт-Стэнли¹.

Джон Нотт и я смотрели друг на друга с одной-единственной мыслью: потеря Фолклендских островов приведет к серьезнейшей угрозе существования правительства Маргарет Тэтчер: следовательно, премьер-министру нужно немедленно сообщить об этих радиоперехватах. Мы поспешили по коридору к ее кабинету и буквально ворвались в него.

Последний аналитический доклад, который премьер-министр получила от Объединенного разведывательного комитета Великобритании, гласил, что Аргентина не желает применять военную силу для обеспечения своих притязаний на суверенитет Фолклендских островов. Однако Объединенный разведывательный комитет предупредил, что если англичане предпримут крайне провокационные действия в отношении аргентинских граждан, незаконно высадившихся на британском острове Южная Джорджия в Южной Атлантике, то хунта может использовать это как предлог для начала военных действий. Поскольку Великобритания не имела намерения провоцировать хунту, подобная оценка была ошибочно истолкована в Уайтхолле как обнадеживающая, что делало свежие разведанные еще более ошеломляющими. Это был первый признак того, что аргентинская хунта готова применить военную силу для навязывания своих требований.

Как важно уметь рассуждать

Шок от того, как Великобритания внезапно оказалась втянутой в Фолклендский кризис, глубоко врезался в мою память. Ситуация продемонстрировала мне, какое значение могут иметь

ошибки в нашем мышлении. Это так же верно как для жизни отдельных людей, так и для управления государственными делами. И моя цель при написании этой книги амбициозна: я хочу дать людям возможность принимать лучшие решения на основе методов мышления аналитиков разведывательных служб. Я приведу уроки из нашего прошлого, чтобы показать, как именно можно узнать, объяснить и предугадать большую часть всех событий, с которыми мы сталкиваемся в наш совершенно удивительный век.

Из наблюдений за тем, как мыслят аналитики разведслужб, можно извлечь важные жизненные уроки. Изучая их действия во время решения проблем в реальных ситуациях недавней истории, мы узнаем, как они упорядочивают свои мысли, отличают вероятное от маловероятного и таким образом делают лучшие выводы. Мы научимся методично проверять альтернативные объяснения происходящего и оценивать, насколько нам нужно изменить собственное мнение по мере поступления к нам новой информации. Мы попытаемся понять, как наши собственные чувства, а также мнения членов определенного сообщества могут повлиять на наши суждения. Мы также узнаем, как можно пасть жертвой конспирологического мышления и быть обманутым посредством преднамеренной дезинформации.

Все мы сталкиваемся с процессами принятия решений и выбора — неважно, дома, на работе или на отдыхе. Но сегодня по сравнению с былыми временами у нас остается ничтожно мало времени на принятие решения. Мы живем в цифровую эпоху и подвергаемся бомбардировке противоречивой, ложной и запутанной информации из огромного числа источников — большего, чем когда-либо. Информация окружает нас со всех сторон, и мы чувствуем себя обязанными реагировать на нее с той же скоростью, с которой она поступает к нам. Существуют влиятельные силы, играющие против нас посредством сообщений и мнений, распространяемых через

социальные сети. Мы оказываемся ошеломлены всей этой информацией и задаем себе вопрос: стали ли мы более или менее невежественными, чем в прежние времена? Сегодня мы нуждаемся в этих уроках прошлого, причем нуждаемся больше, чем когда-либо.

Заглядывая через плечо аналитика разведслужбы

В истории развития военного искусства командирам стало очевидно то преимущество, которое может обеспечить разведка.

Сегодня правительства намеренно создают специализированные службы для получения доступа к информации и ее анализа, что может помочь им принимать более эффективные решения². Секретная разведывательная служба МИД Великобритании (МИ-6) контролирует работу агентов разведки за рубежом. Служба безопасности (МИ-5) и ее партнеры по правоохранительным органам расследуют ситуации внутригосударственных угроз и ведут наблюдение за подозреваемыми. Центр правительственной связи занимается перехватом радио- и электронных сообщений и сбором цифровых разведданных. Вооруженные силы имеют свою долю в сборе разведданных при проведении операций за рубежом, в том числе проводя фоторазведку со спутников и беспилотных летательных аппаратов. Задача аналитика разведслужбы состоит в том, чтобы собрать все полученные фрагменты информации воедино. Затем аналитики определяют с оценками ситуации, призванными повысить информированность лиц, принимающих решения. Они выясняют, что происходит, объясняют, почему это происходит, и описывают, как может развиваться ситуация³.

Чем глубже мы разбираемся в характере решений, которые должны принять, тем меньше вероятность того, что

мы неверно интерпретируем факты, сделаем плохой выбор или будем серьезно удивлены получившимся результатом. Многие из того, что нам нужно, может быть получено из открытых источников, но только при условии, что мы проявим достаточную осторожность, чтобы критически судить о качестве информации.

Информированность лица, принимающего решение, не обязательно означает упрощение ситуации. Часто оценка, исходящая от разведслужбы, должна предупреждать, что обстоятельства сложнее, чем предполагалось ранее, что следует опасаться самой мотивации поведения противника и что ситуация в целом может развиваться в нежелательном направлении. Необходимо располагать информацией. Наличие иллюзий в подобных вопросах приводит к принятию плохих или даже катастрофических решений. Задача офицера разведки — предоставить правительству информацию, какая она есть на самом деле. Но когда вы принимаете решения, то только от вас зависит, настолько вы объективны и честны сами с собой.

Работа разведчиков включает в себя кражу секретов диктаторов, террористов и преступников. Это делается с использованием людей или технических средств и подразумевает вторжение в личную переписку или устные переговоры. Таким образом, мы даем нашим сотрудникам разведки право действовать в соответствии с этическими нормами, отличными от тех, которые мы хотели бы видеть в повседневной жизни. Подобные нормы оправдываются снижением наносимого обществу урона, которого можно достичь при подобной работе⁴. Авторитарные государства вполне могут полагать, что их спецслужбы обойдутся без ограничений, и поощрять своих агентов делать для достижения поставленных перед ними целей все, что те считают необходимым, независимо от соблюдения законов или правил поведения. В демократических странах такое поведение агентов быстро подорвет

доверие как к правительству, так и к разведывательным службам. Следовательно, разведывательная деятельность тщательно регулируется внутренним законодательством, чтобы она оставалась необходимой по объему и соразмерной с уровнем угроз. Поэтому я заявляю прямо — эта книга не учит вас, как шпионить за другими, и не должна мотивировать вас к подобному образу действий. Однако я хочу показать, из каких способов мышления, лежащих в основе секретной разведки, все мы можем извлечь пользу. Эта книга — руководство по правильному образу мышления, а не инструкция по плохому поведению.

Подобное мышление — не только бесстрастный, хладнокровный расчет. «Отрицательная способность» — так поэт Джон Китс описал способность писателя следовать видению художественной красоты, даже когда это приводило к неуверенности, замешательству и интеллектуальным сомнениям в процессе создания произведения. Для аналитического мышления ее эквивалентом является способность переносить болезненные переживания и замешательство от незнания, а не навязывание готовых или универсальных решений в неоднозначных ситуациях или при эмоциональных вызовах*. Чтобы мыслить ясно, мы должны обладать научным, основанным на доказательствах подходом, который тем не менее содержит пространство для «отрицательной способности», необходимой для сохранения непредвзятого мышления⁵.

Аналитики разведслужб любят заглядывать вперед, но они не претендуют на роль предсказателей. Неожиданные результаты будут всегда, как бы мы ни старались со всем тщанием предсказать события. Победитель скачек Grand National или автогонок Indy 500 не может быть известен заранее. События

* В психологии изучается специфическая черта личности, которая характеризует способность человека без страданий и тревог переносить незнание важных жизненных обстоятельств — толерантность к неопределенности. — Здесь и далее, кроме специально отмеченных сносок, прим. науч. ред.

иногда складываются таким образом, что, как нам кажется, им предопределено сбить нас с толку. Важно отметить, что риск может также приводить к реализации определенных возможностей — если, конечно, мы можем использовать разведку для преодоления подобных рисков.

Кто я такой?

Спецслужбы предпочитают молчать о своих успехах, чтобы иметь возможность их повторить, однако провалы спецслужб могут стать достоянием широкой публики. В книге я привел примеры таких успехов и провалов вместе с несколькими событиями из моего собственного опыта — точнее, той его части, которая связана с удивительным развитием цифрового мира. Занятно, если вспомнить, что к своей первой штатной работе я приступил в 1965 году в математическом отделе инженерной компании в Глазго, где мы учились писать машинные коды для ранних компьютеров, используя для ввода программ пятисимвольную перфорированную бумажную ленту. Сегодня мобильное устройство в моем кармане имеет прямой доступ к большему объему вычислительных мощностей, чем их имелось в 1965 году во всей Европе. Такая оцифровка нашей жизни приносит нам огромную пользу, но она также чревата опасностями, что и будет рассмотрено в главе 10 этой книги.

В 1969 году, только окончив Кембриджский университет, я поступил на работу в Центр правительственной связи — спецслужбу Великобритании, ответственную за ведение радиоэлектронной разведки и обеспечение защиты информации правительственных органов и армии, где узнал о новаторской работе Центра по применению математики и машинной обработки данных в разведывательной деятельности. Я отказался от своих планов получить докторскую степень по теоретической экономике и соблазна стать экономическим советником в казначействе Ее Величества. Вместо

этого я выбрал карьеру государственного служащего, которая открывала двери в мир разведки, обороны и безопасности государства. Работая в Министерстве обороны в качестве помощника начальника штаба по вопросам военной политики, я использовал данные разведки для выработки рекомендаций министрам и начальникам штабов. Я трижды работал в личном офисе министра обороны (точнее, шести министров — от лорда Кэррингтона в 1973 году до Джона Нотта в 1981 году) и неоднократно наблюдал, какое тяжелое бремя принятия решений в условиях кризиса ложится на политическое руководство страны. Я видел, насколько полезной для дела может быть хорошая разведка и какие проблемы вызывает ее отсутствие. Когда я работал советником по обороне Великобритании в штаб-квартире НАТО в Брюсселе, мне было ясно, как работа разведки формирует процесс контроля над вооружениями и внешнюю политику государства. И, будучи помощником заместителя министра обороны по вопросам политики, я был крайне ненасытным заказчиком оперативной разведывательной информации по кризису в бывшей Югославии. В этом качестве я стал членом Объединенного разведывательного комитета Великобритании, ключевого подразделения по разведывательной оценке обстановки Кабинета министров Королевства, в котором я прослужил в общей сложности семь лет.

К тому моменту, когда я покинул Министерство обороны, чтобы вернуться в Центр правительственной связи в качестве его директора в середине 1990-х годов, вычислительная техника совершенно изменила способность обрабатывать, хранить и извлекать данные в неслыханных масштабах. Я до сих пор помню, как инженеры с триумфом докладывали мне, что им удалось добиться стабильного хранения терабайта данных с быстрым доступом — это был большой шаг в то время, хотя мой маленький ноутбук сегодня имеет память всего вдвое меньше. Что еще более важно, интернет

стал важной сферой работы для профессионалов, всемирная паутина набирала популярность, а новый сервис Microsoft Hotmail сделал электронную почту быстрой и надежной формой коммуникации. Мы знали, что цифровые технологии рано или поздно проникнут во все сферы нашей жизни и что такие организации, как Центр правительственной связи, должны будут радикально измениться, чтобы справиться с проблемами, возникающими по мере цифровизации жизни и общества⁶.

Темпы цифровизации оказались более быстрыми, чем прогнозировались. В те годы еще не были изобретены смартфоны, и, естественно, отсутствовали Facebook, Twitter, YouTube и прочие социальные медиаплатформы и связанные с ними приложения. То, что должно было стать поисковиком Google, на тот момент являлось всего лишь исследовательским проектом в Стэнфордском университете. В течение этой небольшой части моей трудовой жизни я видел, как эти и многие другие революционные достижения начали подчинять себе наш мир. Менее чем за 20 лет наши приоритеты в экономической, социальной и культурной жизни стали зависеть от доступа к сетевым цифровым технологиям и от процесса обучения безопасному сосуществованию с ними. Назад пути нет.

Когда в 1997 году меня неожиданно назначили постоянным заместителем министра внутренних дел, это привело к моему тесному сотрудничеству с МИ-5 и Скотленд-Ярдом. Эти службы использовали разведанные при расследованиях, направленных на выявление и устранение внутренних угроз, в том числе активности террористических и организованных преступных групп. Именно в этот период Министерство внутренних дел разработало закон «О правах человека» (1998) и законодательство, регулирующие и контролирующие полномочия следственных органов для обеспечения постоянного баланса между нашими основными правами на жизнь и безопасность и правом на неприкосновенность частной

жизни в ее личной и семейной сфере. Моя карьера в качестве заместителя министра внутренних дел была продолжена после террористических атак 11 сентября 2001 года на посту первого в истории координатора по безопасности и разведке Великобритании. Тогда, вернувшись в Объединенный разведывательный комитет Великобритании, я отвечал за обеспечение нормального функционирования британского разведывательного сообщества и за разработку первой британской контртеррористической стратегии CONTEST, действующей и на момент написания этой книги в 2020 году.

В этой книге я предлагаю вам уроки из мира разведки – не только изнутри самой разведслужбы, но и с точки зрения политика как пользователя разведывательной информации. На собственном горьком опыте я убедился, что разведывательные данные тяжело получить, они всегда фрагментарны и неполны, а иногда и ошибочны. Но если работать с ними последовательно и с пониманием ограниченности содержащейся в них информации, то становится очевидна их значительная роль и польза для обеспечения безопасности общества. Абсолютно то же самое верно и для вас.

ВООВ: методика аналитического мышления

В настоящий момент я являюсь внештатным профессором, преподавателем курса разведки на факультете военных исследований в Королевском колледже Лондона, в Институте политических исследований в Париже, а также в Университете обороны в Осло. Мой опыт заключается в том, что наличие методологии разбора процесса принятия решений и установления соответствующего уровня доверия к ним действительно помогает в работе. Разработанная мною методика — позвольте мне назвать ее аббревиатурой ВООВ — построена на четырех типах обработки информации, позволяющих сформировать

интеллектуальный продукт, полученный на разных уровнях анализа:

- Владение ситуацией: что происходит и с чем мы сталкиваемся прямо сейчас.
- Объяснение, почему мы видим то, что видим, и мотивации тех, кто участвует в текущем событии.
- Оценки и прогнозы развития события при различных обстоятельствах.
- Выработка стратегического уведомления о проблемах, которые могут возникнуть в долгосрочной перспективе.

За этим четырехчастным образом мышления — методикой ВООВ — стоит мощная логика.

Возьмем в качестве примера расследование нападения, предпринятого крайне правыми экстремистами. Первый шаг — выяснить как можно точнее, что вообще происходит. В качестве отправной точки полиция соберет информацию об известных ей преступлениях, допросит свидетелей и получит данные криминалистической экспертизы. В наши дни также имеется достаточное количество информации, доступной в социальных сетях и интернете, однако доверие к подобным источникам требует тщательной проверки. На самом деле даже хорошо проверенные факты могут быть интерпретированы совершенно по-разному, что может привести к ошибочному преувеличению или недооценке расследуемой проблемы.

Нам необходимо добавить смысла в действия экстремистов, чтобы мы могли объяснить, что происходит на самом деле. Мы делаем это на втором этапе ВООВ путем построения лучшего объяснения действий, согласующегося с имеющимися показаниями и пониманием мотивов вовлеченных лиц. Мы видим этот процесс в каждом уголовном суде, когда адвокаты обвинения и защиты предлагают присяжным свои версии истины. Например, почему отпечатки

пальцев обвиняемого имеются на осколках пивной бутылки, использованной для изготовления «коктейля Молотова»? Сам он бросил эту бутылку, или бутылка была извлечена из мусорного ящика его дома толпой, ищущей материалы для изготовления оружия? Суд обязан проверить эти факты, а затем присяжные должны выбрать объяснение, которое, по их мнению, наилучшим образом соответствует имеющимся доказательствам. Факты редко говорят сами за себя. На втором этапе в случае расследования нападения экстремистов мы должны прийти к пониманию причин, которые объединяют таких людей. Мы поймем, что движет их гневом и ненавистью. Это даст нам объяснительную модель, которая позволит перейти к третьему этапу ВООВ, на которой можно оценить, как ситуация может измениться с течением времени — возможно, после произведенной полицией волны арестов и успешных обвинений предводителей экстремистов. Мы сможем также оценить, насколько велика вероятность того, что аресты и приговоры приведут к уменьшению угроз применения насилия и обеспокоенности общества в целом. Этот третий шаг обеспечивает разведывательную базу для принятия политических решений, основанных на доказательствах.

В методике ВООВ имеется важнейший четвертый компонент — выработка стратегического уведомления, касающегося событий в долгосрочной перспективе. Применительно к нашему примеру мы могли бы рассмотреть дальнейший рост экстремистских движений в других странах Европы или эволюцию подобных групп в случае серьезных изменений в структуре перемещения беженцев в результате новых региональных конфликтов или вследствие изменения климата. Это только один пример, но существует много иных ситуаций, где предвидение грядущих событий имеет серьезное значение, поскольку оно позволяет нам разумно подготовиться к будущему.

Четырехчастная методика ВООВ может применяться к любой ситуации, которая касается нас, в том случае если мы хотим понять, что произошло и почему, и что может произойти дальше — от стрессовых ситуаций на работе до проигрыша вашей спортивной команды. Методика ВООВ применима к любой ситуации, когда у вас наличествует текущая информация и вы хотите принять решение о том, как лучше всего действовать в соответствии с ней.

Мы не должны удивляться, обнаруживая закономерности в различных видах ошибок, свойственных работе над каждым из четырех компонентов процесса ВООВ. Например:

- Владение ситуацией зависит от трудностей оценки того, что происходит в текущий момент. Наличие пробелов в информации реально и часто вызывает нежелание менять свое мнение после получения новых фактов.
- Наши объяснения страдают от плохого понимания других людей: их мотиваций, воспитания, культуры и происхождения.
- Оценки развития событий могут быть отброшены неожиданными изменениями ситуаций, которые не были учтены в прогнозе.
- Стратегические достижения часто упускаются из виду из-за слишком узкой направленности и отсутствия воображения аналитика касательно перспективы развития событий.

Четырехчастная методика оценки ситуации применима не только в государственных делах. В своей основе она содержит призыв к рациональности во всем ходе нашего мышления. Наш выбор, даже между неприятными альтернативами, будет более логичным в результате принятия методических способов мышления. Подобные способы мышления содержат способность отличать известное нам от неизвестного

и от того, что мы предполагаем вероятным. Такое мышление требует целостности.

В буддизме есть понятие, что существуют три яда, которые калечат ум: гнев, привязанность и невежество⁷. Мы обязаны осознавать, что сильные эмоции, такие как гнев, могут исказить наше восприятие истинного и ложного. Привязанность к старым, комфортным для нас идеям, которые даруют нам надежду в том, что мир предсказуем, может сделать нас слепыми перед чрезвычайными обстоятельствами. Именно это позволяет застигнуть нас врасплох. Все-таки невежество является самым разрушительным ядом для ума. И цель интеллектуального анализа — устранение подобного невежества и развитие нашей способности принимать разумные решения для возможности совершать лучший выбор в повседневной жизни.

В тот роковой день в марте 1982 года Маргарет Тэтчер сразу же осознала, о чем говорят ей разведданные. Она поняла, что планирует аргентинская хунта и каковы возможные последствия этих планов для нее как премьер-министра Великобритании. Ее слова продемонстрировали способность использовать такое понимание: «Я должна немедленно связаться с президентом Рейганом. Только он может убедить Гальтьери [генерала Леопольдо Гальтьери, лидера хунты] прекратить это безумие». Я был уполномочен следить за тем, чтобы последние разведданные Центра правительственной связи передавались американским властям, включая администрацию президента. Правительство Великобритании быстро подготовило личное послание от Тэтчер Рейгану, содержащее просьбу поговорить с Гальтьери и получить подтверждение, что он не даст разрешения на высадку аргентинцев на Фолклендских островах, не говоря уже о военных действиях, и предупреждением, что Великобритания не будет закрывать глаза на подобное вторжение. Но аргентинская хунта проигнорировала просьбу о переговорах Рейгана с Гальтьери

и ничего не делала в этом направлении до того момента, когда вторжение уже невозможно было отменить.

Но полномасштабное аргентинское вторжение и военная оккупация островов состоялись лишь два дня спустя, 2 апреля 1982 года. На островах находился лишь небольшой отряд Королевской морской пехоты, и в их районе действовал только легковооруженный корабль ледовой разведки «Эндьюранс». Действенное сопротивление противнику было невозможно. Острова находились слишком далеко, чтобы морское подкрепление могло прибыть в течение двух дней, а единственный аэропорт не имел взлетно-посадочной полосы, способной принимать военно-транспортные самолеты дальней авиации.

Нам не хватало адекватного владения ситуацией в смысле знаний нашей разведки о замыслах аргентинской хунты. Мы не смогли понять факты, бывшие в нашем распоряжении, и потому не могли предсказать, как будут развиваться события. Более того, на протяжении многих лет нам не удавалось получить стратегическое уведомление о том, что такая ситуация вообще может возникнуть, и поэтому мы не предприняли шагов, которые могли бы предотвратить вторжение Аргентины на Фолкленды. Это были неудачи на каждом из четырех этапов методики ВООВ.

Все уроки должны быть усвоены.

Структура этой книги

Четыре главы первой части этой книги посвящены вышеупомянутой методике ВООВ. Глава 1 описывает, как мы можем овладеть ситуацией и проверить наши источники информации. Глава 2 посвящена причинно-следственной связи и истолкованию ситуации, а также тому, как математический метод, называемый байесовским выводом, позволяет нам использовать новую информацию для изменения степени доверия к избранной нами гипотезе. Глава 3 объясняет процесс

формирования оценок и прогнозов. В главе 4 описывается преимущество, которое дает стратегическое уведомление о событиях в долгосрочной перспективе.

Из этих четырех этапов анализа можно извлечь должные уроки:

- Как избежать ошибок самого различного рода.
- Как избежать неспособности увидеть то, что заключает в себе текущая ситуация.
- Как избежать непонимания текущей ситуации и неправильной оценки ее последствий.
- Как избежать отсутствия воображения, необходимого для прогнозирования будущего.

Вторая часть этой книги состоит из трех глав, каждая из которых содержит уроки сохранения ясности ума и проверки своих умозаключений.

В главе 5 мы увидим, как когнитивные отклонения могут привести нас к неверному ответу либо вообще к неспособности ответить на вопрос. Если мы предупреждены об этих крайне свойственных человеку ошибках, то можем понять вероятность серьезной ошибки в интерпретации ситуации.

Глава 6 знакомит нас с опасностями конспирологического образа мышления и с тем, что обстоятельства, которые вызывают тревогу, очень часто могут быть легко разъяснены.

Урок главы 7 заключается в том, что мы обязаны остерегаться преднамеренных обманов и фейков, призванных манипулировать нашим мышлением. Существует исходно ложная информация, распространяемая без плохих намерений; информация, злонамеренно распространяемая, и исходно ложная информация, уже созданная таковой для последующего распространения. Современная легкость манипуляций с текстом и цифровыми изображениями делает эти проблемы куда более серьезными, нежели в прошлом.

В третьей части рассматриваются три сферы жизни, которые требуют разумного использования приемов работы разведслужб.

Уроки главы 8 посвящены ведению переговоров с другими людьми — тому, что мы все вынуждены делать. Здесь имеются примеры удивительных случаев формирования секретной разведслужбой представлений о тех людях, с которыми приходится вести правительственные переговоры, а также о том, как разведка может помочь создать взаимное доверие, необходимое для существования любой формы контроля над выполнением международного соглашения, и помочь раскрыть обман. Мы увидим, как приемы работы разведслужб помогают в понимании сложных взаимодействий, возникающих в результате переговоров и разрешения противоречий.

В главе 9 описывается, как следует устанавливать и поддерживать долговременные партнерские отношения. Примером здесь служит успешное многолетнее соглашение по радиоэлектронной разведке «Пять глаз», заключенное между США, Великобританией, Канадой, Австралией и Новой Зеландией и построенное на принципах, которые также применимы в бизнесе и даже в личной жизни.

Урок главы 10 состоит в том, что наша цифровая жизнь предоставляет новые возможности для враждебных и недобросовестных сил, желающих использовать нас в своих интересах. Мы можем оказаться в замкнутом мире развлекательной информации, бессознательно влияющей на наш выбор — будь то всевозможные товары или политические предпочтения. Наши воззрения могут быть изменены посредством контролируемых источников информации с секретным финансированием и работающих на них скрытых персон, формирующих позицию аудитории. Когда выясняется, что часть этой информации оказалась заведомо ложной, то доверие к демократическим процессам и институтам в обществе постепенно ослабевает.

Заключительная глава 11 — это призыв встряхнуться и осознать, что все мы можем оказаться жертвами эксплуатации при помощи цифровых технологий. Уроки этой книги сформировали повестку дня для поддержания ценностей, которые придают легитимность либеральной демократии: это — верховенство закона, терпимость, использование разума в общественных делах и поиск рациональных объяснений окружающего мира, а также наша способность принимать свободное и осознанное решение. Когда мы попадаем под чрезмерное влияние «держателей повестки дня», мы подрываем нашу свободную волю, что ведет к постепенному упадку открытого общества. Никто не должен быть уязвимым для аргументации, исходящей от демагогов или аферистов. Поэтому эта глава и книга в целом заканчиваются на оптимистической ноте. Мы можем усвоить уроки безопасной жизни в современном цифровом мире.

ЧАСТЬ I

**Методика ВООВ:
четыре урока
упорядочивания
мышления**

