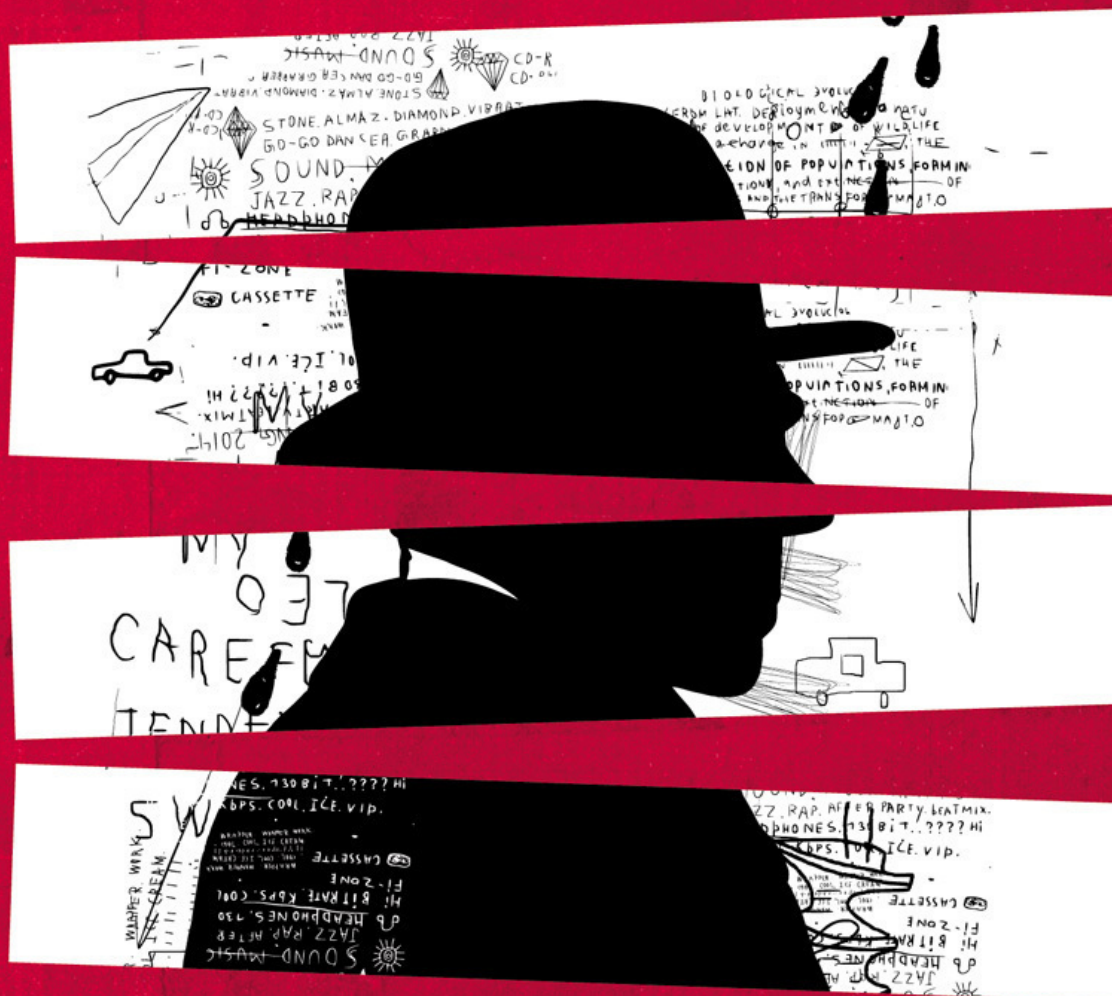


ЛОНГ-ЛИСТ ПРЕМИИ ОРУЭЛЛА 2021 ГОДА

ПРИЦЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ



ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
ПО МЕТОДИКАМ
БРИТАНСКИХ СПЕЦСЛУЖБ

ДЭВИД ОМАНД

Дэвид Оманд

**Прицельное мышление.
Принятие решений по методикам
британских спецслужб**

«Альпина Диджитал»

2020

УДК 510.64+165.194
ББК 87.458.3+87.6

Оманд Д.

Прицельное мышление. Принятие решений по методикам
британских спецслужб / Д. Оманд — «Альпина Диджитал», 2020

ISBN 978-5-96-147569-2

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

ISBN 978-5-96-147569-2

© Оманд Д., 2020
© Альпина Диджитал, 2020

Содержание

Предисловие научного редактора	6
Предисловие	7
Часть I	16
Урок 1	16
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Дэвид Оманд

Прицельное мышление. Принятие решений по методикам британских спецслужб

Переводчик *Всеволод Баронин*

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

Редактор *Оксана Пучнина*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Арт-директор *Ю. Буга*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Иллюстрация на обложке [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

© 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

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

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

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»¹. 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

¹ 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 радиоперехвате 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-Стэнли².

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 разведданные еще более ошеломляющими. Это был первый признак того, что аргентинская хунта готова применить военную силу для навязывания своих требований.

² История этих радиоперехватов и решения о создании оперативной группы для возвращения Фолклендских островов подробно изложена в официальной истории Фолклендской кампании сэра Лоуренса Фридмана и в мемуарах сэра Джона Нотта и адмирала сэра Генри Лича, Первого морского лорда того времени. Lawrence Freedman. *The Official History of the Falklands Campaign, vol. 1*. London, Routledge, 2005, ch. 19. John Nott. *Here Today, Gone Tomorrow*. London, Politico, 2002. Henry Leach. *Endure No Makeshifts*. London, Pen and Ink Books, 1993.

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 решения³. 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 фото-разведку со спутников и беспилотных летательных аппаратов. Задача аналитика разведслужбы

³ Одно из лучших кратких описаний природы и использования секретной разведки содержится в главе 1 доклада Батлера о неудачах разведки до вторжения в Ирак в 2003 г. Это было написано советником по расследованию, покойным Питером Фрименом, моим бывшим старшим коллегой в британском Центре правительственной связи. Robin Butler. *Review of Intelligence on Weapons of Mass Destruction*. London, HMSO, 2004, ch. 1.

состоит в том, чтобы собрать все полученные фрагменты информации воедино. Затем аналитики определяются с оценками ситуации, призванными повысить информированность лиц, принимающих решения. Они выясняют, что происходит, объясняют, почему это происходит, и описывают, как может развиваться ситуация⁴.

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 работе⁵. 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 вызовах⁶. Чтобы мыслить ясно, мы должны обладать научным,

⁴ На официальном языке Объединенного разведывательного комитета это «процесс получения известной информации о ситуациях и объектах, имеющих стратегическое, оперативное или тактическое значение и характеризующих известные и будущие действия в таковых ситуациях».

⁵ Этика секретной разведки является предметом диалога между политологом, профессором Марком Фитианом и мной, как бывшим практиком, в нашей нижеуказанной книге. David Omand, Mark Phythian. *Principled Spying*. Oxford, Oxford University Press, 2018.

⁶ 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.*

основанным на доказательствах подходом, который тем не менее содержит пространство для «отрицательной способности», необходимой для сохранения непредвзятого мышления⁷.

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 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.

⁷ Я использую здесь термин «отрицательная способность» в том смысле, в каком британский психоаналитик XX века Уилфред Бион ввел в научное обращение термин Китса, чтобы проиллюстрировать отношение открытости ума и способность пребывать в неопределенности, которые он считал центральными не только в психоаналитическом сеансе, но и в самой жизни. Diana Voller. "Negative Capability". Contemporary Psychotherapy, vol. 2, no. 2, 2010.

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 общества⁸.

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 разведданные 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 контролирующее 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.

⁸ Описание проблем, с которыми столкнулась в то время британская разведка, имеется в двух нижеуказанных книгах. Richard Aldrich. *GCHQ*. London, Harper Press, 2010, ch. 24. John Ferris. *Behind The Enigma*. London, Bloomsbury, 2020.

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 невежество⁹. 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

⁹ Ringu Tulku Rinpoche. *Living without Fear and Anger*. Oxford, Bodhicharya, 2005.

с Гальтерии 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

Урок 1

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

Лондон, 11 часов вечера, 20 апреля 1961 года. В номере 360 отеля «Маунт-Ройял» на площади Марбл-Арч в Лондон четверо мужчин с волнением ждут прибытия пятого. Построенный в 1933 году и используемый для размещения офицеров армии США во время Второй мировой войны, отель был выбран британской разведслужбой МИ-6 в качестве неприметного места первой личной встречи полковника Олега Пеньковского из советской военной разведки, Главного разведывательного управления (ГРУ) Генерального штаба СССР, с офицерами разведки, которые совместно управляли им как полевым агентом МИ-6 и ЦРУ. Когда Пеньковский наконец прибыл, он передал ожидавшим агентам две пачки рукописной информации о советских ракетах и иных военных секретах, которые он тайно вывез из Москвы в ознаменование серьезности своих намерений. Затем он несколько часов говорил и говорил, объясняя собеседникам, что он считает необходимым разоблачение перед Западом авантюризма и политики балансирования на грани войны советского лидера Никиты Хрущева и объяснял истинную природу того, что он назвал «гнилым двуличным советским режимом», которому он служил, и своим патриотическим долгом по отношению к матушке-России¹⁰.

Огромная ценность Пеньковского как источника разведданных заключалась в том, что он был подготовленным офицером разведки и имел доступ к самым хорошо охраняемым секретам Советского Союза – военной технике, высокой политике и контактам с политическими деятелями. Он также был одним из немногих, кому с его возможностью доступа к государственным секретам разрешалось посещать Лондон, и ему по линии профессиональной деятельности было поручено выявлять возможные источники информации для советской разведки в западных деловых и научных кругах на уровне отдельных личностей.

Пеньковский завязал знакомство с британским бизнесменом Гревиллом Винном, часто легально посещавшим Москву, и доверил ему свою жизнь, когда наконец-то попросил Винна передать его предложение о сотрудничестве в МИ-6. С апреля 1961-го по август 1962 года Пеньковский передал в МИ-6 более 5500 снимков секретных материалов, сделанных камерой Minox, предоставленной ему британской спецслужбой. Поставляемые им материалы обеспечивали работой 20 американских и 10 британских аналитиков разведслужб, а для разбора 120 часов его личных докладов потребовалось 30 переводчиков – результатом этого разбора стали 1200 страниц расшифрованного текста.

Тогда же на другой стороне Атлантики разведывательные службы были обеспокоены военной помощью, которую Советский Союз оказывал Кубе Фиделя Кастро. 14 октября

¹⁰ Часть ценного материала, предоставленного Пеньковским, была собрана ЦРУ и опубликована в целях оглашения истории самого успешного агента ЦРУ той эпохи (The Penkovsky Papers)*.* Гибни Ф. Записки из тайника. – М.: Центрполиграф, Секретная папка, 2000. Биография офицера ЦРУ Джорджа Кисвалтера, который вместе с легендарным резидентом МИ-6 Гарольдом «Шерги» Шерголом руководил действиями Пеньковского, содержит яркое описание всей этой истории. Clarence Ashley. *CIA Spymaster*. Gretna, La., Pelican Publishing, 2004, ch. 10. Подробный и звучащий правдиво британский отчет. Gordon Corera. *The Art of Betrayal*. London, Weidenfeld and Nicolson, 2011, ch. 4.

1962 года разведывательный самолет U2, пролетевший над Кубой, сфотографировал то, что аналитики ЦРУ опознали как строящуюся стартовую позицию баллистических ракет. Американцы располагали совершенно секретными планами, на которых были показаны стандартные этапы строительства и эксплуатации стартовых позиций советских ракет средней дальности – эти планы Пеньковский передал в МИ-6. Без этой информации ЦРУ было бы очень трудно определить, какой именно тип ракет с ядерными боеголовками находится на стартовых площадках, и отследить их оперативную готовность. 16 октября до президента Кеннеди была доведена мнение аналитиков ЦРУ и продемонстрированы результаты разведывательной аэрофотосъемки. К 19 октября президенту было сообщено, что в стадии строительства находится девять подобных объектов, и все они были сфотографированы в ходе разведывательных полетов. 21 октября британский премьер-министр Гарольд Макмиллан был проинформирован президентом Кеннеди о том, что вся территория США уже находится в пределах досягаемости советских ракет, причем время предупреждения о нападении составляет всего четыре минуты. Ответ Макмиллана гласил: «Теперь американцы поймут, что мы здесь, в Англии, пережили за последние годы». На следующий день после консультаций с Макмилланом президент ввел морскую блокаду Кубы¹¹.

Карибский кризис – яркий пример способности разведки формировать понимание опасной ситуации, что является первым компонентом методики анализа разведывательной информации ВООВ. Новые разведданные перевернули мнение американских аналитиков с ног на голову. Раньше они полагали, что Советы не осмелятся развернуть ядерные ракеты в Западном полушарии. Теперь они пересмотрели уровень владения той ситуацией, с которой столкнулись Соединенные Штаты.

Существует научный способ оценки того, как новые данные могут изменить наши представления о текущей ситуации, что и является задачей первого этапа методики ВООВ. Таков байесовский подход к принятию решений, широко применяемый в разведывательной аналитике, современной статистике и методах анализа данных¹². Этот подход назван в честь преподобного Томаса Байеса, математика и священнослужителя XVIII века из Танбридж-Уэллса, который впервые описал его в заметке о вероятности, найденной в его архиве после его смерти и опубликованной в 1763 году.

Байесовский подход использует *условную вероятность*, чтобы работать в обратном направлении от наблюдения фактов к наиболее вероятным причинам существования этих фактов. Вспомните о монете, которую вот-вот бросит футбольный судья, чтобы решить, какая команда начнет игру. Было бы разумно думать, что существует 50 %-ная вероятность выигрыша жеребьевки любой из команд. Но что бы мы подумали, если бы знали, что в каждой из последних пяти игр с участием нашей команды и одного и того же судьи мы проигрывали жеребьевку? Мы, вероятно, заподозрим нечестные действия судьи и будем меньше верить в то, что у нас есть равные шансы выиграть жеребьевку и в этот раз. Это как раз то, что мы описываем как условную вероятность с учетом того, что *теперь мы знаем* результат предыдущих бросков монеты. И подобная оценка отличается от нашей предварительной оценки. В данном случае байесовский подход дарует нам научный метод, основанный на результатах прошлых бросков и приводящий нас к наиболее вероятному первоисточнику этих результатов – такому как монета со смещенным центром тяжести.

¹¹ В ознаменование 50-й годовщины кризиса Архив национальной безопасности при Университете Джорджа Вашингтона в Вашингтоне выпустил серию информационных бюллетеней, содержащих оригинальные документальные материалы, описывающие события, в том числе с советской стороны.

¹² О спорах между статистиками по поводу обоснованности вывода Байеса и о повторном открытии этого вывода Аланом Тьюрингом в Блетчли-парке см.: Sharon Bertsch McGrayne, *The Theory That Would Not Die*. New Haven, Conn., Yale University Press, 2012 («Теория, которая вряд ли умрет»).

Байесовский вывод помогает нам пересмотреть степень нашей веры в вероятность того, что какое-либо суждение истинно при нашем знакомстве с подтверждающими его фактами. Этот метод применим даже тогда, когда, в отличие от примера с бросанием монеты, у нас есть только субъективное первоначальное представление о вероятной истинности предположения. Примером может служить вероятность победы нашей политической партии на следующих выборах. В данном случае таким фактом могут быть новые данные из опроса избирателей, которые заставят нас пересмотреть оценку шансов на победу. Мы можем спросить себя, насколько новые данные помогают нам различать альтернативные взгляды на ситуацию или, как мы их называем, альтернативные гипотезы о том, к чему будет близок результат выборов. Если у нас есть несколько различных вариантов, понятных нам, и факты более тесно связаны с одним из них, нежели с другими, то это заставляет нас сильнее верить в то, что это как раз и есть лучшее описание текущей ситуации.

Итак, байесовский метод рассуждения предполагает корректировку нашей предыдущей степени доверия гипотезе после получения новых фактов, что обеспечивает *апостериорную степень* доверия к ней («апостериорный» означает «основанный на опыте»). Ключ к этой переоценке сводится к постановке вопроса: если бы гипотеза на самом деле была верна, насколько вероятно, что мы смогли бы увидеть эти факты? Если мы считаем, что факты тесно связаны с истинностью гипотезы, то мы должны усилить наше доверие к данной гипотезе.

Аналитики из Разведывательного управления Министерства обороны США изначально считали маловероятным, что Советский Союз попытается разместить ядерные ракеты на Кубе. Эта гипотеза обладала тем, что мы называем низкой априорной вероятностью. Мы можем точно описать низкую априорную вероятность, используя систему обозначений, которые не будут лишними в следующей главе. Обозначим гипотезу о размещении ядерных ракет как N . Мы можем записать их априорную степень веры в N как *априорную вероятность* $p(N)$, находящуюся в диапазоне между 0 и 1. В данном случае, поскольку американские аналитики считали гипотезу N очень маловероятной, они могли бы присвоить $p(N)$ значение вероятности 0,1, что означает только 10 % вероятности.

Но результаты фоторазведывательного полета ВВС США от 14 октября 1962 года заставили этих аналитиков по-иному взглянуть на ситуацию. Они узрели факты (обозначим их E), согласующиеся с детальными данными Пеньковского о процессе строительства советской стартовой позиции для ядерных ракет среднего радиуса действия. Аналитикам внезапно пришлось столкнуться с возможностью того, что Советский Союз тайно размещает на Кубе серьезный ядерный потенциал. Им нужно было найти апостериорную вероятность $p(N|E)$ (это обозначение читается как переоцененная вероятность гипотезы N с учетом фактов E , где термин «с учетом» записан посредством вертикальной линии, $|$).

Факты, представленные на фотографиях, были гораздо более тесно связаны с гипотезой наличия на Кубе советских ракет с ядерными боеголовками, нежели с любой другой. Судя по фотографиям, эти объекты не были похожи на, к примеру, большие грузовики, перевозящие трубы большого диаметра для строительства. Вероятность того, что гипотеза о наличии ядерных ракет окажется верной, учитывая фотофакты ВВС США, будет пропорциональна $p(E|N)$, то есть вероятности нахождения этих фактов в предположении, что гипотеза N верна. Эта вероятность была оценена как намного большая, чем общая вероятность того, что такие фотографии могли быть доставлены аналитикам в любом случае, – эту вероятность мы можем записать, как $p(E)$. Связь между гипотезой о размещении ракетно-ядерного оружия и наблюдаемыми фактами, то есть отношение $p(E|N)$ к $p(E)$, является фактором, в котором мы нуждаемся для преобразования априорной вероятности $p(N)$ в апостериорную вероятность, необходимую лицу, принимающему решение, то есть $p(N|E)$.

Преподобный Байес дал нам формулу для вычисления апостериорной вероятности:

$$p(N|E) = p(N) \times [p(E|N)/p(E)].$$

То есть новая вероятность того, что нечто случится (с учетом новых фактов), вычисляется путем деления того, что вы считали вероятным (до получения новых фактов), на то, насколько хорошо новые факты подтверждают утверждение о том, что могло бы случиться.

Это – единственное уравнение в данной книге¹³. Несмотря на желание выражаться как можно понятнее, я включил его, потому что оно превращает слова в точные вычисляемые условные функции правдоподобия, о которых так много говорится в современной науке о данных. В следующей главе мы рассмотрим, как можно применить великую проникаемость Байеса для работы в обратном направлении, выводя из наблюдений наиболее вероятные причины того, чему мы стали свидетелями.

Пример Карибского кризиса демонстрирует байесовскую логику в действии – как обеспечить новое владение ситуацией. Например, если бы аналитики посчитали, что фотографии с тем же успехом могли изображать строительную площадку, и поэтому фотографии были верными независимо от того, было ли *N* истинным (то есть попали ли на них стартовые комплексы ядерных ракет), то $p(E|N)$ было бы таким же, как $p(E)$, и поэтому сомножитель в правиле Байеса равен единице, а апостериорная вероятность ничем не отличается от априорной. Президенту Кеннеди тогда не посоветовали бы поверить в то, что Хрущев осмелится попытаться разместить ядерные ракеты на Кубе. Если же, с другой стороны, *E* будет более вероятно в тех случаях, когда *N* истинно (на что указывала разведывательная информация Пеньковского), то это сильное доказательство того, что *N* действительно истинно и $p(E|N)$ будет больше, чем $p(E)$. Поэтому числовое значение $p(N|E)$ сильно возрастает. Для аналитиков Пентагона $p(N|E)$ почти наверняка было бы гораздо ближе к единице. И президенту посоветовали действовать, исходя из того, что советские ядерные ракеты находятся фактически в глубоком тылу Америки.

Ключевым элементом политическим прозорливости Кеннеди в 1962 году было признание того, что Хрущев пошел бы на такую авантюру только в том случае, если бы его убедили, что можно будет тайно установить ракеты на Кубе и оснастить их ядерными боеголовками до того, как это станет известно США. В этом случае США обнаружили бы, что Советский Союз держит под ударом все Восточное побережье, но не смогли бы предпринять действия против Кубы без неприемлемого риска. Как только ракеты были обнаружены до их перехода в режим стартовой готовности, Советский Союз столкнулся с риском конфронтации с США из-за морской блокады, которую ввел Кеннеди. Кеннеди в частном порядке предоставил Хрущеву меры для спасения политической репутации, которые тот принял, предложив несколько позже вывести американские ракеты средней дальности, базирующиеся в Турции. Кризис закончился без войны.

Действия президента Кеннеди во время Карибского кризиса вошли в историю как пример дерзкого, но ответственного способа государственного правления. Это стало возможным благодаря владению ситуацией – президенту была предоставлена полная необходимая информация, основанная на разведданных Пеньковского о технических характеристиках советских ядерных ракет, их дальности и мощности боеголовок, а также о том, сколько времени занимает приведение их в боевую готовность после переброски на стартовую позицию. Последняя составляющая этой информации убедила Кеннеди, что ему не нужно отдавать приказ о нанесении авиаударов для немедленного уничтожения стартовых позиций ракет. Осознание наличия безопасного интервала времени до возможности приведения ракет в боевую готовность дало ему возможность попытаться убедить Хрущева в том, что последний просчитался.

¹³ По каким-то причинам автор привел удобоваримый пример использования логики Байеса гораздо позже, чем саму теорему Байеса. Читателю, подзабывшему теорию вероятностей, будет уместно заглянуть в главу «Урок 2», раздел «Вернемся к теориям Байеса: научный выбор объяснительной гипотезы».

Вывод Байеса занимает центральное место в методике мышления ВООВ. Он может применяться к повседневным делам, особенно там, где мы можем подвергнуться риску неверного владения ситуацией. Допустим, что вы назначены руководителем проекта, который с точки зрения внешнего наблюдателя невозможно успешно завершить вовремя и уложиться в утвержденный бюджет. Вы всегда чувствовали, что пользуетесь глубоким уважением у вышестоящего руководства, и ваша точка зрения на данную ситуацию заключается в том, что вам дали это трудное задание, поскольку вы считаетесь очень компетентным работником и ваше будущее в организации гарантировано. Однако в нижней части списка электронных писем, которую ваш руководитель забыл удалить перед пересылкой, вы замечаете, что он пишет о вас буквально: «Этот от скромности не умрет». Отталкиваясь от такого факта, вы можете сделать вывод: скорее всего, руководство пытается поставить вас на место – по всей вероятности, заставляя вас задуматься о своей способности работать с другими. Это осуществляется посредством навязывания вам работы, которая окажется невыполнимой. Попробуйте применить такое логическое умозаключение к ситуации, в которой вы находитесь.

Большинство анализов, проводимых разведслужбами, – это гораздо более рутинная деятельность, чем то, что было в случае с Карибским кризисом. Задача состоит в том, чтобы попытаться собрать воедино картину происходящего, рассматривая фрагментарную информацию из различных источников. Та же байесовская методология используется и при оценке информации, чтобы иметь возможность быстро ответить на вопросы лиц, принимающих решения, о том, что вообще происходит и когда, где и кто участвует в рассматриваемых событиях.

Когда данные собираются в ходе исследований, проводимых разведслужбами, научных экспериментов или просто в процессе просмотра веб-страниц и общего наблюдения, возникает соблазн ожидания того, что они будут соответствовать уже известной схеме. Да, большая часть данных вполне может демонстрировать такое соответствие, но некоторая – нет. Это может быть связано с тем, что существуют проблемы с достоверностью данных (проблемы источника в разведывательной деятельности, экспериментальные ошибки ученых) или потому, что искомая схема не является достаточно точным отображением реальности. Возможно, что большая часть наблюдений просто примерно соответствует ожидаемой схеме. Но более чувствительное измерительное оборудование или источники с более широким доступом к информации могут также предоставить факты, раскрывающие новый слой реальности, подлежащий изучению. В таком случае данные, не соответствующие предыдущим фактам, могут быть наблюдением нового явления, или, для офицера разведслужб, эти факты могут быть первым признаком отвлекающих действий противника. Отношение к подобным информационным выбросам часто оказывается ключом к новым выводам из анализа обстановки. Тем не менее это естественный человеческий инстинкт – пренебрегать информацией, которая не соответствует преобладающей схеме действий, или пытаться объяснить ее. Подход, который можно описать фразой «зачем портить хорошую историю», – это бессознательный процесс мышления. Осознание наличия подобных ситуаций важно для того, чтобы научиться ясно мыслить.

Пеньковский быстро установил доверительные отношения с МИ-6 и ЦРУ. Но наши суждения в решающей степени зависят от оценки того, насколько точна и надежна основополагающая информационная база. То, что может быть фактом, описывающим интересующее нас событие, заслуживает критического изучения для проверки – действительно ли мы знаем «кто, что, где и когда». Подобным образом аналитик разведслужбы при получении отчета от информатора будет настаивать на факте регулярности и надежности информации, полученной от источника (таким был Пеньковский), или знания факта, что это новый и непроверенный информатор. Подобно историку, который обнаруживает ранее неизвестную рукопись, описывающую по-новому некое известное событие, офицер разведслужбы обязан задавать вопросы о том, кто и когда написал отчет, и написан ли этот отчет на информации, добытой лично информатором. Или же информация для отчета получена из стороннего по отношению к

информатору источника, или даже из источника с возможно недостоверной информацией, с наличием злонамеренных мотивов или преувеличений, вводимыми на каждом этапе информационной цепи. Информаторы обязаны тщательно комплектовать каждый отчет описаниями, чтобы помочь аналитику оценить его надежность. Жертвы деревенских сплетен и слушатели мыльной оперы «Лучники» на радиоканале BBC 4 узнают этот эффект.

Лучший способ обеспечить владение ситуацией – самому видеть, что происходит, хотя даже тогда надо помнить, что видимость может быть обманчивой, что доказывают оптические иллюзии. Например: всегда с осторожностью относиться к сообщению на сайте чата социальных сетей о выдающихся сделках, которые совершены на ранее неизвестном веб-сайте. Большинство свидетельств очевидцев нуждаются в серьезной проверке для установления их надежности – это прекрасно известно уголовным судам. Хороший пример разведывательной деятельности, где прямое владение ситуацией было чрезвычайно полезно, имел место в Фолклендском конфликте. Британское командование смогло увидеть маршрут полета самолетов аргентинских ВВС, намеревавшихся атаковать британскую оперативную группу, поскольку они были обнаружены радаром, размещенным на вершине горы в Чили, и правительство страны дало согласие на получение этой радиолокационной картины Великобританией.

Опытные аналитики разведслужб знают, что разделение ими фактов на заслуживающие пристального внимания и теми, которые могут быть проигнорированы, является функцией их субъективного мнения в текущий момент¹⁴. На аналитиков будут влиять условия, в которых они должны принимать решения, но также и их умение бессознательно сформулировать проблему. Еще аналитики могут иметь свои собственные предубеждения и предпочтения, часто следующие из опыта предыдущей работы. Как сказано в учебнике для сотрудников ЦРУ «Специальная подготовка агента ЦРУ», «это – основанные на опыте концепции предположений и ожиданий как в отношении мира в целом, так и в более конкретных областях. Эти конструкции сильно влияют на то, какую информацию примут к сведению аналитики – с большей вероятностью будут восприниматься и запоминаться факты, которые соответствуют их бессознательным умственным моделям, нежели информация, которая противоречит им»¹⁵. Поэтому необходимо проявлять особую осторожность, когда источник, судя по всему, показывает вам именно то, что вы и так больше всего надеялись увидеть.

Расшифровка сообщений, полученных посредством перехвата средствами связи, является необходимостью для сбора разведданных, поскольку предполагается, что участвующие в них лица не осознают, что их сообщение или разговор могут прослушиваться, и поэтому будут общаться, используя правдивую информацию. Но это не обязательно может происходить так, поскольку один переговаривающийся может пытаться обмануть другого, либо оба собеседника могут предпринимать попытку обмануть третью сторону. Например, тщательно продуманная радиоигра, разработанная перед высадкой союзников в Европе в «День Д» в июне 1944 года, была рассчитана на то, чтобы противник поверил, что американская часть войск вторжения дислоцирована в районе Дувра. Эта радиоигра в сочетании с замечательной операцией двойного агента, передававшего ложную информацию немецкой разведке, обеспечило массированный обман противника (операция «Стойкость») накануне «Дня "Д"». Главная цель операции – убедить Верховное командование вермахта в том, что высадка в Нормандии была всего лишь

¹⁴ Классическим учебником по анализу является книга Ричардса «Дика» Дж. Хойера, многолетнего сотрудника ЦРУ, с опытом работы со времен Корейской войны. В 1999 г. ЦРУ издало на основе его секретных статей, написанных в 1978–1986 гг., книгу, предназначенную для улучшения аналитического мастерства ЦРУ. На протяжении многих лет я в значительной степени опирался на его новаторскую работу «Психология анализа интеллекта»: Richards J. Heuer, Jr, *The Psychology of Intelligence Analysis*. Washington DC, CIA Center for the Study of Intelligence, 1999.

¹⁵ A Tradecraft Primer: Structured Analytical Techniques for Improving Intelligence Analysis. Langley, Va., CIA, 2009. Доступно по адресу: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs>. Отличная подборка уроков из опыта ЦРУ в области анализа и проблем управления аналитиками. Bruce E. Pease. *Leading Intelligence Analysis*. Los Angeles, CQ Press/Sage, 2020.

первой фазой вторжения с последующей высадкой главных сил в Па-де-Кале. Возможно, что эта операция прикрытия спасла высадку в Нормандии от катастрофы, поскольку удержала Верховное командование вермахта от ввода в боевые действия в Нормандии целой бронетанковой дивизии.

Неподтвержденные сообщения (порой являющиеся немногим более, чем слухами) циркулируют вокруг коммерческой жизни и подхватываются в деловых разделах средств массовой информации и являются движущей силой поведения игроков рынка. Искушенные аналитики крупных инвестиционных домов могут не поддаваться каким-то рыночным сплетням, но они вполне могут поверить, что средний инвестор поведется на слухи и что рынок будет функционировать именно под воздействием этих слухов. Следовательно, они должны принимать свои инвестиционные решения таким образом, как будто слухи верны. Именно это проникновение в суть процесса формирования мнений позволило великому экономисту Джону Мейнاردу Кейнсу заработать так много денег для своей альма-матер – Королевского колледжа Кембриджа. Его мнение выражено в словах, часто цитируемых даже сейчас в маркетинговых материалах инвестиционных домов: «Успешное инвестирование – это предвосхищение ожиданий других»¹⁶. Кейнс описал этот процесс в своей общей теории как конкурс красоты:

Это не тот случай, когда выбираются те девушки, которые считаются самыми красивыми по чьему-то мнению, и даже не те, которые считаются самыми красивыми согласно усредненного мнения. Мы достигли той третьей стадии, где наш интеллект занят предсказанием того, что усредненное мнение ждет от усредненного мнения. Полагаю, что есть некоторые люди, которые практикуют в своих рассуждениях четвертую, пятую и более высокие степени¹⁷.

Дело Пеньковского закончилось трагически. Несмотря на бдительную слежку советских спецслужб, отснятые им микрофильмы должны были быть доставлены за границу при помощи тайника. Использовались методы, позже ставшие известными благодаря вымышленным шпионам из романов Джона Ле Карре, такие как метки на фонарных столбах с указанием, где находится тайник с материалами для передачи. Эта задача по изъятию информации из тайника выпала на долю Джанет Чисхолм, жены куратора Пеньковского в Секретной разведывательной службе МИД Великобритании, работавшей под дипломатическим прикрытием в московском посольстве. Она сама вызвалась помочь Пеньковскому и была представлена ему во время одного из его официальных визитов в Лондон. Поэтому не случайно ее дети играли на тротуаре Цветного бульвара, а она сидела на соседней скамейке как раз в тот момент, когда мимо проходил Олег Пеньковский в штатском. Он поболтал с детьми и предложил им маленькую коробку конфет (которую ему подарили для этой цели во время встречи в Лондоне). Внутри коробки были спрятаны микрофильмы со съемкой документов, которые, как знал Пеньковский, должны были удовлетворить срочные запросы разведслужб Лондона и Вашингтона. Затем последовали контакты с последующей передачей микрофильмов. Однако позже Чисхолм попала под обычную слежку, и по случайности ее видели во время краткого контакта с русским, которого КГБ не смог сразу опознать, но по отношению к которому начал дальнейшее расследование. Эта и другие оплошности Пеньковского привели в конце концов к его аресту. Его связник, британский бизнесмен Гревилл Винн, вскоре был похищен во время деловой поездки в Будапешт и предан показательному суду в Москве вместе с Пеньковским. Оба были признаны виновными – Пеньковский попал под пыточное следствие и был расстрелян¹⁸. В свою очередь Винн провел

¹⁶ Цитируется по: Gregory Bergman. *Isms*. London, Adams Media, 2006, p. 105.

¹⁷ Donald E. Moggridge (ed.). *The Collected Writings of John Maynard Keynes*. London, Macmillan / Cambridge University Press, 1936, vol. VII, p. 156.

¹⁸ Существуют сомнения в необходимости пыточного следствия для Пеньковского. Его провал был, что называется, еріс

несколько лет в советской тюрьме, пока в 1964 году его не обменяли на осужденного шпиона КГБ Гордона Лонсдейла (настоящее имя Конон Молодой) и его помощников, антиквара-книготорговца Питера Крогера и его жену Хелен, которые помогли организовать шпионскую сеть, работавшую против исследовательского центра британского Адмиралтейства в Портленде.

Цифровая революция в сборе информации

В наши дни Пеньковский мог бы более безопасно выкрасть секретные планы по размещению ракет, найдя способ доступа к соответствующей базе данных. Это справедливо для цифровой информации всех видов, если имеется доступ к засекреченным сетям. А цифровая фотосъемка со спутников обеспечивает охват всей территории земного шара. Внедрение беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) с дистанционным управлением, оснащенных камерами высокого разрешения, обеспечивает получение цифровых высокоточных изображений для оперативных, военных, охранных и полицейских целей, а также для сельского хозяйства, борьбы с загрязнением окружающей среды, журналистских расследований и многих других государственных или общественных нужд. Свидетелями любого происшествия теперь обязательно становятся камеры видеонаблюдения и частные лица с мобильными телефонами (или беспилотными летательными аппаратами), которые имеют камеры высокого разрешения, способные осуществлять видеозапись события, а также использующие ресурсы размещения информации о телефонных номерах, путем пересылки на которые подобная видеозапись может быть немедленно загружена. Потенциально каждый из нас является разведчиком.

Существует очевидный риск, что в конечном счете мы получим настолько много цифровых данных, что это потеряет всякий смысл. Наличие такого огромного количества оцифрованной информации повышает важность разработки алгоритмов искусственного интеллекта для ее сортировки и выделения из ее массива того, что кажется важным¹⁹. Такие методы основаны на применении Байесовского вывода, чтобы узнать, как лучше всего искать результаты, которые мы желаем обнаружить посредством алгоритмов поиска. Эти методы могут быть очень мощными (и более надежными, чем человек), если задача, которую им дают, четко определена. Например, это может быть проверка того, появляется ли данное лицо в большом наборе изображений лиц или нет, либо соответствует ли образец почерка любому из имеющихся в базе данных. Но эти алгоритмы надежны лишь настолько, насколько надежны данные, на основе которых они были разработаны и обучены, и всегда следует ожидать схоластических, или ложных, корреляций. Для изучения выбранного материала и внесения смысла в данные по-прежнему необходим аналитик²⁰.

Одновременно мы должны помнить, что цифровой мир также предоставляет нашим противникам широкие возможности для анонимной работы в интернете в режиме реального времени и взлома наших систем и кражи наших секретов. Признание наличия таких кибератак привело к тому, что либеральные демократии предоставили своим службам безопасности

fail. Доказательств набралось предостаточно – настолько, что большинство заседаний суда были открытыми, а протоколы рассмотрения дела Пеньковского (не касающиеся переданной им информации) опубликованы в СССР сотысячным тиражом в 1963 году.

¹⁹ Michael Nielsen. *Neural Networks and Deep Learning*. Книга бесплатно доступна по адресу: <http://neuralnetworksanddeeplearning.com>. Она содержит глубокое пошаговое введение в тематику обучения компьютеров на данных наблюдений с помощью простого кодирования.

²⁰ Задача аналитика может быть значительно облегчена автоматизированными средствами визуализации, позволяющими показать различные аспекты ситуации для более легкого выявления ключевых особенностей наблюдаемого процесса и тенденции его развития. Многообещающим является развитие интерактивных «видящих пространств», где сама комната является инструментом для оказания помощи лицам, принимающим решения. Bret Victor, 2 мая 2014 г., доступно по ссылке: <https://vimeo.com/97903574>. Нетрудно представить себе, что все четыре этапа методики ВООВ связаны вместе для такого интерактивного представления аналитику.

доступ к мощным методам цифровой разведки со строгими гарантиями, чтобы иметь возможность осуществлять массовый поиск данных о тех, кто нападает на нас.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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