

Как  
принимать  
решения  
в критических  
ситуациях

ДУМАЙ  
КАК ШПИОН

Джон Бреддок

 альпина  
ПАБЛИШЕР

Джон Бреддок

**Думай как шпион: Как принимать  
решения в критических ситуациях**

«Альпина Диджитал»

2018

## **Бреддок Д.**

Думай как шпион: Как принимать решения в критических ситуациях / Д. Бреддок — «Альпина Диджитал», 2018

ISBN 978-5-9614-5274-7

Шпионаж – это не хитроумные девайсы в духе Бонда, а особый способ мышления, оценки обстановки и выработки правильного решения в максимально сжатые сроки. В своей книге Бреддок рассказывает об инструментах мышления, благодаря которым он успешно справлялся со своей работой и смог выжить во многих опасных ситуациях. Эти инструменты просты, но эффективны. Вы узнаете, как сосредоточиться и противостоять порыву действовать инстинктивно, и научитесь думать перед тем, как реагировать, что бы ни происходило вокруг.

ISBN 978-5-9614-5274-7

© Бреддок Д., 2018  
© Альпина Диджитал, 2018

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Часть I                           | 8  |
| Глава 1                           | 8  |
| Глава 2                           | 12 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 15 |

**Джон Бреддок**  
**Думай как шпион: Как принимать**  
**решения в критических ситуациях**

Джон Бреддок

# Думай как шпион

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ  
В КРИТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЯХ

*Перевод с английского*



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2018

Переводчик *О. Бочарников*  
Редактор *А. Мельникова*  
Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *А. Василенко*  
Корректоры *Н. Витько, Е. Чудинова*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*  
Дизайн обложки *Ю. Буга*  
Иллюстрация на обложке – *alamy.com*

© John Braddock

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2018

*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.*

\* \* \*

# Часть I

## Мышление

### Глава 1

#### Как думать

Шпионские гаджеты – это весело. Не ракетные автомобили агента Q<sup>1</sup> или реактивные ранцы. Не дистанционные детонаторы Джеймса Бонда. Вещи из реального мира. Безумные, сложные приспособления. Да, это весело. И очень интересно.

Но, будучи настоящим шпионом на службе, невольно начинаешь задумываться: готов ли ты поставить жизнь – свою жизнь – на работу какого-то гаджета?

Ты отказываешься от многих устройств. Отвергаешь практически все, что тебе посылают. А когда в руки попадает что-то действительно стоящее, задаешь множество вопросов. Как это работает? Достаточно ли просто оно устроено? Может ли оно выйти из строя?

И даже после этого ты предпочитаешь подождать. Лучше, если кто-то воспользуется этим прибором до тебя. Просто чтобы быть уверенным. Ты начинаешь понимать, что все лучшее – не новое, а уже использованное. Проверенное на практике в своей области. Уже лет пятьдесят-шестьдесят показывающее себя в деле, если это возможно. Усовершенствованное, конечно, но проверенное. Если миссия провалится из-за поломки оборудования, рискует не агент Q. Рискуешь ты.

И, когда ты находишь то, что действительно работает, это настоящее сокровище. Штуковина выполняет свою работу, а ты выполняешь свою. Ты идешь и выполняешь свою шпионскую работу – возможно, даже спасаешь мир.

Эта маленькая книга о мышлении работает как надежное приспособление. Без поломок, самым простым способом. Инструменты, которые вы в ней найдете, используются людьми и целыми организациями уже долгие годы. Они усовершенствованы, но проверены.

Эти инструменты будут особенно полезны в напряженный момент. В первую очередь, они спасают нас от необдуманных реакций. Они позволяют нам сосредоточиться и противостоять порыву действовать инстинктивно. Они напоминают, что мы умеем не только реагировать, но и думать.

Эти инструменты были проверены множеством людей в самых разных условиях с разным уровнем сложности. Разные ситуации, разные люди, разные потребности.

Но итог один: эти инструменты работают. На это я готов поставить свою жизнь.

Европа, раннее утро. Не самое худшее место, но и не лучшее. Выходной день, только что открылось метро. Спокойно, тихо. Хорошее время для того, чтобы встретиться с осведомителем.

Я устроился в задней части вагона и достал телефон, чтобы проверить последние сообщения. Какой-то парень посмотрел на меня. Ничего необычного. Многие люди одеты как я, выглядят как я, так же смотрят в свои телефоны. Но этот парень выбрал именно меня.

«Дай-ка взглянуть на твой телефон», – сказал он на местном языке. Я ничего не ответил. «Дай взглянуть на твой телефон», – сказал он снова. Я посмотрел на парня и стал думать.

Сначала – собрать данные.

---

<sup>1</sup> Вымышленный персонаж книг и фильмов о Джеймсе Бонде. Это кодовое имя, в данном случае оно означает первую букву слова *Quartermaster* (квартирмейстер).

Парень моего роста, немного крупнее. Жилистый, под тонким пальто виднеются мускулы. Дешевые ботинки, джинсы. Судя по виду, явно не из местных. Поза агрессивная. Он встал в проходе, загородив путь. Взгляд выразительный, но бегающий, расфокусированный.

Теперь – время для анализа.

Понятно, что «дай взглянуть на твой телефон» на самом деле означает «дай стянуть твой телефон». Мне нужен дополнительный анализ. Начинаю с привычного круга вопросов, которые я задаю себе, столкнувшись с кем-нибудь в другой стране.

Первый вопрос всегда одинаков: знает ли этот парень, что я шпион?

В самом общем виде мышление устроено следующим образом:

**Данные** → **Анализ** → **Решение** → **Действие**

Заметьте, что в конце стоит действие. Если мышление не приводит к действиям, то оно бесполезно. Мы думаем ради действия, а не ради самого мышления.

Отступим на один шаг назад: решение. Мы выбираем из нескольких возможных вариантов. Здесь все просто.

Еще один шаг назад: анализ. Мы просеиваем информацию, необходимую для принятия решения. Оцениваем ее достоверность, надежность, степень важности для решения. Объединяем новые данные с той информацией, что у нас уже есть.

Мы подошли к самому началу: данные. Мы собираем информацию о том, что видим вокруг, откладывая то, что может пригодиться в будущем. Информацию, необходимую для анализа, принятия решения и переходу к действию.

Так выглядит цепь мышления. Сбор данных ведет к анализу, анализ позволяет принять решение, решение выражается в действии. Это просто. Так работает мышление.

Таким образом мыслят не только люди, но и организации, большие и малые. Только процесс мышления протекает не в одной голове, а во многих сразу. Кто-то собирает данные, кто-то их анализирует. Третьи принимают решения, четвертые действуют. Некоторые организации справляются с этим хорошо, другие не очень.

Я был частью мыслительного процесса в наикрупнейшей из всех организаций – правительстве США. Я занимался сбором данных, то есть находился на первом этапе в цепочке мышления. Это были секретные, опасные данные. Данные, за которые люди могут умереть. Люди вроде меня. Потому что секретные данные запускают процесс, который приводит к определенным действиям. Иногда он приводит к войне.

Одно государство узнает о слабости противника. Другое – о готовящемся вторжении. Третье пытается вмешаться с переговорами. Четвертое пользуется общим замешательством и начинает войну.

Я собирал секретные данные, позволяющие правительству США принимать правильные решения и совершать правильные действия. И надеясь, что они будут предприняты до того, как все выйдет из-под контроля. Это как игра перед игрой. Это то, что происходит до того, как новость станет новостью. Это сбор разведанных, подпитывающих мыслительный процесс правительства.

Чтобы выполнить свою часть работы, я также прошел через все звенья этой цепочки мышления. Собрал данные об объекте разведки. Проанализировал их. Выбрал верный подход. И совершил действия, позволяющие получить необходимые сведения.

Слабое мышление подвергает тебя опасности. Мир шпионов полон риска и постоянных изменений. Появляются новые данные для сбора, проводится новый анализ, оцениваются новые варианты, предпринимаются новые действия.

Даже тогда, когда ты ожидаешь этого меньше всего.

Знает ли он, что я шпион?

Он обратился ко мне на местном языке – хороший аргумент в пользу того, что не знает. По крайней мере, он не знает, что я американский шпион.

Но в этом нужно убедиться. Все мои последующие действия зависят от этого ответа. Поэтому мне необходимо собрать больше информации.

Во-первых, куда он смотрит? На мой телефон. В основном на мой телефон, на мое лицо он взглянул лишь мельком. Телефон – вот что ему нужно.

Это не значит, что он не в курсе, что я шпион. Возможно, именно поэтому ему и нужен мой телефон. Но, будь все именно так, действовал бы он настолько прямолинейно? Другой вопрос: возможно, его появление здесь отвлекает меня от чего-то другого?

Нужны дополнительные данные, стоит оглядеться вокруг. И первое, что нужно выяснить, – один ли этот парень? Я осмотрелся.

Сонные лица, молодой человек в двух рядах от меня смотрит в мою сторону. Взгляд озадаченный. В плечах нет напряжения, нет готовности встать. Он смотрит потому, что этот парень попросил у меня телефон. Нестандартное происшествие. Ему любопытно, что произойдет дальше, но вмешиваться он не собирается.

Напротив него – пожилая женщина в платке, с сумкой на коленях. Быстро поворачивает голову, затем снова смотрит перед собой. Русские славятся тем, что используют старушек как наблюдателей, но сейчас мы не в России, и вряд ли она связана со службами безопасности. Старушка просто пытается не привлекать к себе внимания. Она не хочет, чтобы ей причинили вред.

Двое перед ней поднялись со своих мест – женщина средних лет и пожилой мужчина. Они идут в дальний конец вагона. Должно быть, услышали, как парень попросил у меня телефон, и видели что-то подобное раньше.

Назревает конфликт, и они не хотят стать его частью.

Больше никто не пошевелился. Это не значит, что здесь нет шпионов. Шпионы смешиваются с толпой. Если бы кто-то из них сидел среди пассажиров, он бы остался на своем месте. Он бы не дал о себе знать. Пока нет.

Полсекунды на то, чтобы сделать вдох и подумать еще раз. Вопрос так и остался без ответа: один ли этот парень?

Как я уже говорил, шпионам нравятся старые, проверенные вещи. Вещи, которые прошли испытание временем.

Стадии мыслительного процесса – «Данные-Анализ-Решение-Действие» – были открыты в 1950-х. Именно тогда инструктор Военно-воздушных сил США Джон Бойд стал изучать поведение пилотов во время воздушного боя. Как они думают, как действуют. Как это определяет, кто победит.

Бойд использовал другие слова для обозначения первых двух стадий: вместо «данных» – «наблюдение», вместо «анализа» – «ориентация». Но имел в виду то же самое. Наблюдая, пилот собирает информацию о противнике. И анализирует ее, ориентируясь на вражеского пилота. Он принимает решение и начинает действовать.

Когда Бойд разделил мышление на четыре этапа, он обнаружил кое-что интересное: одерживает победу тот пилот, что проходит через этот процесс быстрее.

Мышление, по Бойду, закольцовано в петли. Когда ты добираться до конца цепочки, ты начинаешь ее сначала. Собираешь данные о том, что произошло после твоего действия, анализируешь их, принимаешь еще одно решение и действуешь снова. А потом еще раз. Тот, кто успеет сделать больше петель за меньшее количество времени, оказывается победителем.

Благодаря открытию Бойда Военно-воздушные силы США изменились. Им потребовались новые самолеты, позволяющие проходить через петли мышления еще быстрее. Самолеты, которые двигались бы с той же скоростью, что и мысль пилота.

Изменилась и сама организация ВВС. Открытие четырех стадий мышления позволило иначе подойти к проблеме. Это повлекло за собой большие изменения. Возникли планы по созданию более маневренных и чутких летательных аппаратов.

Так появились боевые самолеты F-15 и F-16.

Один ли этот парень? Да.

Своим расположением и позой он заслоняет меня от остальных людей в вагоне, не позволяя никому видеть происходящее. А это вовсе не то, что вы стали бы делать, работая с кем-то в паре. Вы предпочли бы открыть обзор своей команде, дав им возможность наблюдать за ситуацией и вмешаться, если это потребуется.

Он был один.

Вернемся к первоначальному вопросу: знает ли он, что я шпион? Вряд ли.

Если бы он знал это, все происходило бы иначе. Если бы местной службе безопасности понадобился мой телефон, они бы послали ко мне как минимум пару человек. А может, и больше. Чтобы силы были несопоставимы. И вероятно, они появились бы в униформе, чтобы исключить вмешательство со стороны гражданских.

И если бы они хотели меня арестовать, они сделали бы это не в вагоне метро. Это произошло бы во время какого-то инкриминирующего акта, например на встрече с осведомителем – скажем, в конспиративной квартире, куда я сейчас направляюсь.

Как насчет шпионского агентства из другой враждебной страны? Нет, для них происходящее было чересчур прямолинейным. Никакой утонченности. Просто прийти и попросить у меня телефон? Ни в коем случае.

Если бы настоящий шпион захотел получить мой телефон, он нашел бы способ его достать, сделал бы все необходимое и вернул бы его обратно до того, как я что-то заподозрил. Если подобное невозможное, он бы просто бездействовал, выжидая удобного случая. Ни один уважающий себя шпион не подошел бы ко мне с прямой просьбой.

Кроме того, темные шарик в потолке фиксируют все происходящее. А шпионы не любят камер.

Так я решил, что он не шпион. И, следовательно, не знает, кто я.

С этим вопросом все ясно, но есть и другие.

Я снова оценивающе осмотрел его одежду, позу и лицо. Ему нужен мой телефон. Зачем? Все еще сидя, я переместился к нему чуть ближе. Он подошел и встал в пределах досягаемости руки. И я заметил кое-что новое: зрачки у парня расширены.

В вагоне не так уж светло, но дело явно не в том. Вот почему его взгляд бегаёт и расфокусирован. Новое предположение: я встретил наркомана. Сейчас раннее утро – наверное, он отходит от последней ночной дозы. Или все еще под кайфом. У него кончились деньги. Чтобы достать следующую дозу, ему нужно что-то, что можно обменять или продать. Телефон отлично подходит. Почему я? Да просто потому, что я – парень с мобильником в руках.

Обычное ограбление. Ничего шпионского. Тоже опасно, но совсем по-другому. С другими правилами и другими проблемами.

Парень достаточно обдолбан, чтобы делать глупости. Глупости, у которых могут быть плохие последствия. Включая потерю моего телефона.

Телефона, который связывает меня с важным осведомителем. Без борьбы я его не отдам.

## Глава 2 О чем думать

Я собирал данные для ЦРУ. Но разведка на этом не заканчивается. Данные еще нужно проанализировать.

Разведывательное агентство занимается первыми двумя стадиями мыслительного процесса: сбором и анализом данных. Когда анализ завершен, разведка закончена. Конечный продукт передается на следующий уровень, где принимаются решения.

Так думают организации. Множество умов, каждый из которых несет ответственность за небольшую часть работы. Кто приступает к действиям, когда решение взвешено и принято? Во время войны – вероятно, солдаты. В мирное время – дипломаты и политики. Во время квазивойны и квазимира, как в начале XXI столетия, – и те и другие. Или, возможно, это снова мы – шпионы.

В американской системе мышление государственного уровня работает так.



Участвуют ли шпионы в прямых действиях или нет, они всегда выполняют первую часть работы. Мы отправляемся в другие страны за секретной информацией. Мы получаем ее – примерно тем же способом, что и герои шпионских фильмов, используя определенные гаджеты. Затем мы отправляем данные аналитикам.

Анализ – это не то, о чем можно снять увлекательное кино, но это очень важная стадия. С его помощью мы оцениваем надежность информации. Мы узнаем, откуда она пришла, можно ли ей доверять, насколько близок был источник к тому, что он описывает.

Анализ – это фильтрация. Отделение зерен от плевел. Кроме того, анализ помогает сопоставить новую информацию с тем, что уже известно.

В мое время большим вопросом был Ирак. Есть ли у них оружие массового поражения (ОМП) или нет?

У нас были данные об этом. И некоторые из них свидетельствовали в пользу того, что у Саддама Хусейна есть ОМП. Другие же говорили об обратном. Часть старых источников утверждали, что иракские ученые могут разработать ОМП. Другие говорили, что не могут.

Затем появились новые данные. Урановый концентрат в Нигере. Источник по имени Curveball. Сведения, которые госсекретарь США Колин Пауэлл представил в ООН.

Хороший анализ – это комбинация старых и новых данных. Комбинация, которая приводит к верному решению. В случае с Ираком это было непросто.

Без успешного анализа мы не сможем принимать правильные решения. Мы даже не будем понимать, какие есть варианты.

Передо мной не шпион и не агент службы безопасности, а наркоман с расширенными зрачками. Но и это опасно. И ему все еще нужен мой телефон.

Анализ выполнен, результат готов. И я перешел к принятию следующего решения: что мне нужно делать? Есть три варианта.

1. Остаться на месте и позволить ему подойти.
2. Встать и встретить его лицом к лицу.
3. Перейти в наступление. Начать стычку, которая, вероятно, все равно произойдет.

Я неплохой спортсмен. В колледже на занятиях спортом иногда приходилось несладко. Так я заработал пару сотрясений, а кто-то другой, в свою очередь, получил их от меня. Я не боюсь стычек.

Но если я ввяжусь в драку, удастся ли мне победить? Не уверен. Обколотый парень – худший вид противника. Его тело и мозг не связаны. Болевые сигналы не работают. Его можно избить, а он этого не почувствует. Будет набрасываться на меня в то время, когда уже должен лежать.

Хуже того: я не был уверен, что хочу победить. Тому, кто остается на ногах, задают вопросы. Даже в лучшем случае камеры заснимут, как я стою над его телом. Картинка отправится в полицейские участки. Для шпиона в чужой стране в этом нет ничего хорошего.

Как и любой другой шпион, я предпочитаю не высовываться. Но этот вариант можно не рассматривать.

Я собрал информацию, выполнил анализ и принял первое важное решение – определил свою цель.

Цепочка мышления – «Данные-Анализ-Решение-Действие» – это более ориентированная на практику версия другого инструмента, с которым вы, вероятно, знакомы. Речь идет о научном методе.

Научный метод говорит нам: предложи гипотезу, проверь ее и наблюдай результаты. Используй результаты, чтобы решить, была ли гипотеза верной.

У Альберта Эйнштейна была гипотеза: Вселенная расширяется. Он проверил эту гипотезу, сопоставив ее с данными, имевшимися на тот день. Проанализировав данные, он должен был принять решение и назвать гипотезу верной или ошибочной. Данные говорили о том, что она ошибочна, поэтому Эйнштейн признал это. Он решил, что Вселенная не расширяется.

Позднее он назвал это «самой большой ошибкой в своей жизни». Но проблема заключалась не в методе. Метод верный. Просто данные Эйнштейна были неточными.

Когда Эдвин Хаббл получил более точные данные и проверил гипотезу Эйнштейна еще раз, он обнаружил, что исходное предположение подтвердилось. Вселенная расширяется. Хаббл предложил новую гипотезу: Вселенная расширяется с постоянной скоростью.

Когда появилось больше данных, ученые проверили гипотезу Хаббла. Они обнаружили, что Вселенная расширяется, но скорость расширения непостоянна. Со временем она увеличивается.

Так мыслит научное сообщество. Разрабатывается гипотеза. Гипотеза проверяется на соответствие данным. Результаты анализируются, и принимается решение. Когда появляются новые данные, гипотеза проверяется снова. Каждая петля этого процесса совершенствует научное знание.

Вы могли заметить кое-что любопытное в том, как рассуждают ученые: они не начинают с данных. Сначала идет гипотеза, а уж потом данные. Всякий, кто хорошо думает, включая разведывательные службы, тоже начинает не с данных.

Мир переполнен данными, секретными и открытыми. Нужно уменьшить их количество. Именно это происходит в процессе анализа. Но как аналитик решает, что важно, а что нет? И как шпионы решают, какие секреты стоят того, чтобы рисковать ради них своей жизнью, а какие нет?

Мы спрашиваем об этом тех, кто принимает решения. Мы уточняем, перед каким выбором они находятся. Что заставляет их просыпаться посреди ночи? Мы просим их посмотреть в будущее. Какие действия они планируют совершить?

Генерал может сказать, что он беспокоится о начале приграничной войны. О том, что союзник попросит их вмешаться. И вопрос, мучающий этого генерала, может звучать так: «Какова численность войск по обеим сторонам границы?»

Секретарь кабинета министров собирается подписать соглашение с государством-изгоем. Он опасается, что заключенное соглашение не будет соблюдаться. Для него главный вопрос может звучать так: «Каким заявлениям со стороны этого государства мы можем доверять?»

Президент пытается решить, стоит ли ему выступать со своей инициативой в ООН. Он беспокоится, что другие члены организации саботируют его попытку. Для президента главный вопрос может звучать так: «Решение каких государств подорвет эту инициативу?»

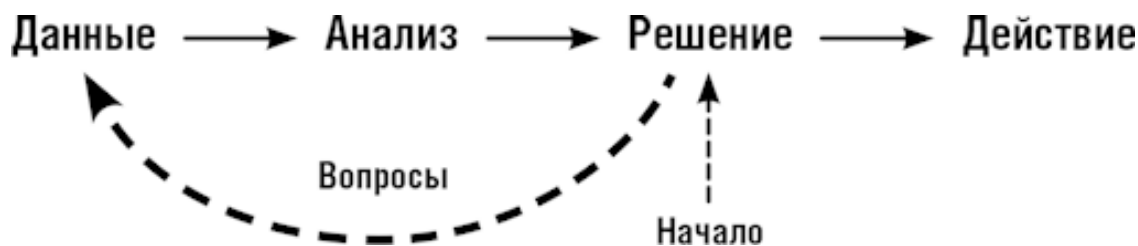
Они сообщают в разведывательную службу о проблеме, возможных вариантах развития событий и передают свои вопросы. Основываясь на этих сведениях, аналитики вырабатывают то, что они называют «требованиями». А это опять-таки вопросы. Вопросы более открытые, чем научные гипотезы, но задаются они с той же целью: помочь в принятии правильного решения.

Вопросы генерала, беспокоящегося о возможном начале приграничной войны, могут быть следующими: «Сколько дивизий есть у каждой из сторон? Какой техникой они пользуются? Насколько эффективно работают их каналы поставок?»

Вопросы секретаря кабинета министров, переживающего о государстве-изгое, – другие: «Есть ли у нас независимые источники информации об оружии, которым обладает это государство? Кто на их стороне принимает главные решения? Какие планы на усовершенствование вооружений у них есть?»

Вопросы президента об инициативе в ООН – третьи: «Какую позицию по инициативе займут наши союзники? Кто возглавит оппозицию? Какие соглашения примет оппозиция, чтобы работать с нами?»

Наши аналитики собирают эти вопросы. И посылают их шпионам, которые находятся на задании. Мы получаем ответы. Это выглядит следующим образом.



Разведывательные службы начинают с решения, так же как ученые начинают с гипотезы. Вот так мы узнаем, что нужно искать.

И вот откуда мы знаем, стоит ли рисковать жизнью, чтобы получить ответ.

В этом вагоне метро я был тем, кто действует. И я принимал решения. Мое первое решение – это ответ на вопрос, связано ли это происшествие со шпионажем.

Затем другие вопросы. Об этом парне – один ли он здесь. О других пассажирах. Я собирал данные.

При помощи анализа я использовал эти данные и соединил их с теми сведениями, что уже были мне известны. Я знал, на что указывают расширенные зрачки. Я знал, как выглядит типичный местный житель. И я знал, как выглядит шпионский подход к делу.

## **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.