



Джон Бреддок

Как
принимать
решения
в критических
ситуациях

ДУМАЙ КАК ШПИОН

 альпина
ПАБЛИШЕР



Джон Бреддок

Как
принимать
решения
в критических
ситуациях

ДУМАЙ КАК ШПИОН

 альпина
ПАБЛИШЕР



Спасибо, что скачали книгу в [бесплатной электронной библиотеке Royallib.com](#)

[Все книги автора](#)

[Эта же книга в других форматах](#)

Приятного чтения!

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

Часть I

Мышление

Глава 1

Как думать

Шпионские гаджеты — это весело. Не ракетные автомобили агента Q^[1] 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.

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 надеюсь, 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 разведданных, 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 шарики 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.

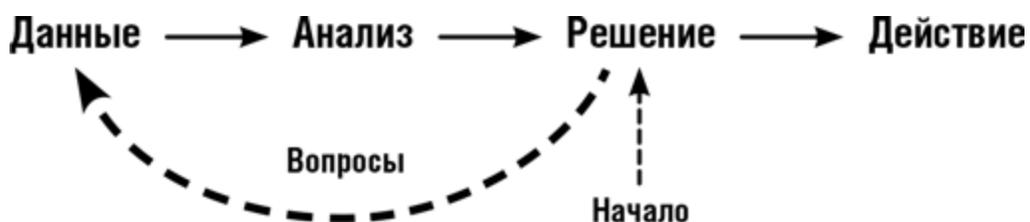
Вопросы генерала, беспокоящегося о возможном начале приграничной войны, могут быть следующими: «Сколько дивизий есть у каждой из сторон? Какой техникой они пользуются? Насколько эффективно работают их каналы поставок?»

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.

Поэтому я вычеркнул этот вариант. Происходящее не может быть связано со шпионажем.

Анализ выполнен, ситуация ясна. Время перейти к целям.

Моя главная цель сегодня — получить сведения от ценного осведомителя. Это случится позднее, а сейчас наркоман пытается забрать у меня телефон.

Новая, более срочная цель — пройти через это происшествие без потерь. Не позволить наркоману завладеть моим телефоном. Не стать проигравшим в той игре, в которую мы собираемся сыграть.

Не проиграть.

Для шпиона это довольно типичная цель. Показываешь пограничной охране фальшивый паспорт? Не проиграй. Пытаешься распознать слежку? Не проиграй. Столкнулся с обдолбанным грабителем? Не проиграй.

Не проиграй, потому что проигрыш в этой игре означает, что ты не будешь участвовать в следующем раунде. А следующий раунд важнее. В нем ты соберешь сведения. Отыщешь данные, необходимые тем, кто принимает решения. Потому что следующий за этим раунд будет еще важнее: на кону война или предотвращение войны. Потерянные или сохраненные жизни.

Спешка тут не поможет. Поторопиться — самый верный способ завалить дело. Облажаешься и только затянешь игру, через которую должен пройти.

Поэтому через секунду я все еще сижу в вагоне метро перед наркоманом, который загородил мне проход. Я решил не переходить в наступление. Я не буду начинать драку, если этого можно избежать. Я не буду первым создавать конфликт.

Остается оборонительная стратегия. На первом шаге этой стратегии у меня есть два варианта.

Продолжать сидеть.

Встать.

Я выбрал второй вариант и встал. Пусть этот парень увидит, что я его роста. Примерно его же веса. Что я не легкая жертва.

Я посмотрел ему в глаза. Парень не шевельнулся. Так и продолжил стоять на проходе. Он не стал отступать. Видимо, ему действительно необходима доза.

Он не отступил, поэтому у меня появились новые варианты. Теперь их уже четыре. Правильный выбор зависит от того, что собирается делать этот парень.

Пытаясь понять, что собирается сделать кто-то другой, легко начать с неправильных вопросов. Можно спросить что-то вроде: «Чего он пытается добиться?» или «Какова его конечная цель?»

Это хорошие вопросы, но задавать их нужно позже. Первый вопрос всегда должен быть таким: «В какую игру, по его мнению, мы играем?»

Глава 3

Как думают другие

На земле миллиарды людей, а взаимодействия между ними каждый день исчисляются в триллионах. Каждый отдельно взятый человек ежедневно взаимодействует с сотнями других: продавая и покупая, соревнуясь и сотрудничая. Даже сигнал о смене полосы движения на дороге — это взаимодействие.

Любое взаимодействие — это своего рода игра. В некоторых играх есть победители и проигравшие. В других — только победители. В третьих — только проигравшие.

Невозможно полностью понять каждую игру — их слишком много. Если бы мы попытались это сделать, мы бы навечно погрязли в размышлениях и так и не перешли к действиям.

К счастью, есть более короткий путь. Все взаимодействия с другими людьми можно разделить на три категории.

А. Игры с нулевой суммой.

Б. Игры с положительной суммой.

В. Игры с отрицательной суммой.

Всего три категории. Игры с нулевой суммой преобладают в книгах по истории. Это конфликты, в которых игрок что-то получает только в том случае, если что-то потеряет другой.

Как в европейских войнах: Германия захватила Эльзас-Лотарингию, а Франция ее потеряла. По Версальскому договору Эльзас-Лотарингия опять отошла Франции, а Германия ее потеряла. Когда речь идет о территории, Франция может что-то получить, только если Германия что-то потеряет (и наоборот). Когда игра закончена, если сложить все, что было получено и потеряно игроками, результат будет равен нулю.

Любая политика — в рамках республиканского, демократического или диктаторского правления — тоже является игрой с нулевой суммой. Один кандидат получает место, которое теряет другой. Партия получает власть, которую теряет другая партия. Король занимает трон, когда умирает его предшественник. Диктатор приходит к власти, когда

другой диктатор теряет ее в результате переворота. Реальная политика — это игра с нулевой суммой, как бы нас ни пытались убедить в ином.

У игр с положительной суммой другие правила. Они построены на сотрудничестве и продолжаются до тех пор, пока выгоду получают или планируют получить оба игрока. Как и в любом удачном браке, альянсе или бизнес-партнерстве, взаимная выгода — то, что удерживает стороны вместе. Если вы сложите получаемую выгоду, результат будет положительным.

Некоторые игры с положительной суммой могут продолжаться столетиями — к примеру, «особые взаимоотношения» по дипломатическим вопросам между США и Великобританией. Другие занимают ровно столько времени, сколько требуется на покупку бургера в «Макдоналдсе». Какими бы ни были обстоятельства, игры с положительной суммой подразумевают обмен. Они требуют добровольного участия с выгодой для обеих сторон.

Игры с отрицательной суммой встречаются редко. Это войны на истощение. Сражение под Верденом. Или, например, рабочая забастовка. Здесь все стороны проигрывают. Каждый участник надеется, что потеряет меньше другого. Как только один из них понимает, что потери слишком велики, игра заканчивается. Игры с отрицательной суммой похожи на тяжелые химические элементы: они существуют короткое время, прежде чем распадутся на что-то еще.

Знакомство с тремя типами игр — это кратчайший путь к сильному мышлению^[2].

Оно помогает лучше понять людей, с которыми или против которых мы работаем.

И самое главное, оно помогает подобраться к священному Граалю нашего мыслительного процесса: умению предсказывать чужие поступки.

Этот парень играет в игру с нулевой суммой. Ему нужен мой телефон. И он не собирается дать ничего взамен. Если он выигрывает, я проигрываю. Один победитель и один проигравший. Так устроена игра, в которую он хочет сыграть. В этом нет никаких сомнений.

В небольшой войне, которую он затеял, нет ничего великого или благородного. На кону не стоит чья-то честь, территория и людские

жизни. Ей не посвятят эпические поэмы. На кону всего лишь мой телефон.

Он хочет его забрать, а я хочу сохранить. Когда игра закончится, у одного из нас будет телефон, а у другого — нет. Результаты в сумме дают ноль.

Его первый ход в игре: просьба «взглянуть» на мой телефон. Позволь я ему это сделать — и игра была бы окончена сразу. Я бы лишился телефона, а он бы его заполучил и явно не стал бы возвращать. Если только я не ввяжусь в конфликт — что нежелательно для шпиона, который не хочет привлекать к себе внимания.

Но я не отдал ему свой телефон. Поэтому он попросил еще раз. И я снова проигнорировал просьбу.

Он получил новые данные. Увидел мою реакцию, оценил мои габариты. Понял, что я буду сопротивляться. Насколько серьезно? Этого он не знал.

Что он смог проанализировать своим затуманенным сознанием? Я не знаю. Вероятно, это был медленный процесс. Медленный анализ приводит к медленному принятию решений. А значит, и действовать он будет медленно.

Возможно, поэтому у меня было время встать.

Когда я встал и он увидел, что я одного с ним роста и телосложения, он не отступил. Возможно, потому, что медленно соображает. Или потому, что ему наплевать. Если это его кратчайший путь к дозе, ему было бы наплевать, даже будь я Гигантом Андре. Он твердо намеревается заполучить мой телефон.

Пока я стоял с ним лицом к лицу, у меня было четыре варианта действий.

Попытаться обойти его сбоку.

Оттолкнуть его с пути.

Сесть на место.

Ничего не делать.

Позднее коллега предложил пятый вариант: бросить телефон на пол и разбить его вдребезги. Так парню не удалось бы получить телефон, а я бы избежал того, что вскоре случилось. Но об этом я не подумал. Кроме того, телефон был для меня важен. Он связывал меня с важным источником. И в тот момент я считал, что смогу его сохранить.

Из четырех вариантов, которые у меня были, я выбрал первый. Я сместился в сторону. Он сделал то же самое. Словно партнер в танце, он загородил мне проход.

Теперь у меня оставалось три варианта.

Оттолкнуть его с пути.

Сесть на место.

Ничего не делать.

Каких-то новых данных здесь уже не собрать. По крайней мере, так мне казалось.

Потом он сделал движение руками.

Прошло всего несколько секунд с того момента, как все началось — парень попросил у меня телефон. Я не торопился, даже был слишком медленным. Когда я понял, что все это не связано со шпионажем, я позволил себе расслабиться.

Я не перешел к стратегии защиты от уличных грабежей и наркоманов. Я не попытался как следует понять, что происходит у него в голове.

Я оглядел его лицо, глаза, телосложение, одежду. Но я не посмотрел на его руки. И не начал искать оружие.

Его движение рукой означало что-то, что поможет ему выиграть. Что-то, что поможет забрать у меня телефон.

Я перевел взгляд вниз, чтобы увидеть, что это было.

Первый способ выиграть игру с нулевой суммой — знать, что произойдет. Вот почему шпионы делают свою работу в мирное время. Как растяжка для бомбы, они подают сигнал, что мир вскоре превратится в войну. Именно для этого создавалось ЦРУ.

Его история начинается со Второй мировой войны, когда было создано Управление стратегических служб. Управление занималось тайными операциями на территории противника. Эти истоки являются настолько важной частью ЦРУ, что в курс моего обучения входили прыжки с парашютом. Так что меня, возможно, могут сбросить на территории противника во время войны.

До Второй мировой в США не было зарубежных шпионских подразделений, только шифровальщики. ФБР, Госдепартамент и Военно-морские силы делали попытки организовать что-то подобное, но довольно вялые.

Затем — трагедия Перл-Харбора. Тысячи погибли. Тихоокеанский флот был уничтожен. И все из-за того, что нужные люди не знали, что грядет война.

Когда пыль над Второй мировой улеглась, настало время сказать: «Этого больше не повторится».

Могли централизованные шпионские службы предотвратить Перл-Харбор? Возможно. Возможно, и нет. В любом случае ЦРУ было создано для того, чтобы такого больше не произошло. Для сбора данных, анализа и передачи их тем, кто принимает решения, — чтобы они знали то, что должны знать. Доносить до нужных людей предостережение о том, что мир вскоре обернется войной. Давая им возможность принять меры.

Это важная мысль: миссия ЦРУ — не в том, чтобы централизовать сбор информации. ЦРУ действительно собирает данные, но это делают и другие службы. Миссия ЦРУ — в том, чтобы централизовать сбор информации и передать ее тем, кто принимает решения. Чтобы сработала цепочка «Данные-Анализ-Решение-Действие».

В последующие десятилетия произошло еще больше игр с нулевой суммой. Холодная война. Вьетнам. Ирак. Война с терроризмом. Конфликты, в которых нам нужна была надежная информация. Информация, которая даст как можно больше шансов принять верное решение. Если повезет, эти решения приведут к победе — или, по крайней мере, не допустят потерь.

Когда ты становишься частью механизма подготовки к войне, ты узнаешь кое-что важное об играх с нулевой суммой. Чтобы выиграть, недостаточно быть более сильной стороной. На самом деле, это не лучший путь к победе.

Лучший способ победить в игре с нулевой суммой — хорошо играть в игры с положительной суммой.

В том вагоне метро на игру с положительной суммой рассчитывать не стоило. По крайней мере, не с моей стороны. Я был один.

Когда работаешь шпионом, привыкаешь к одиночеству. Ты один в самолетах. Один в автомобилях. Один в номерах отелей. Иногда ты один в приятных местах — таких как средиземноморский курорт, где я неделю ждал встречи, которая так и не произошла. А иногда сидишь 24 часа на лютом морозе и ведешь наблюдение. Ты одинок и в

опасности. В ситуации, когда все, что ты можешь делать, — это размышлять. И думать о собственном мышлении.

Я один в вагоне метро — обычная ситуация.

Хотя вокруг меня люди. Возможно, это потенциальные союзники. Их дюжина или около того.

Молодой человек через ряд от меня мог бы стать союзником. Но он не хочет вмешиваться. Старушка? Нет — она лишь навредит себе, даже если захочет помочь. Двое, что сидели неподалеку от нее, уже перешли в другую часть вагона.

И я не могу их в этом винить. Они не знают меня и этого парня. Возможно, у нас давняя вражда, и мы вот-вот достанем оружие. Они не хотят быть поблизости, когда разразится конфликт.

Могу ли я попросить о помощи? Возможно. Как отреагирует наркоман? Наверное, будет действовать быстрее.

В любом случае вокруг нет надежных союзников. Увеличить свои силы за счет сотрудничества не выйдет.

К тому же это не было бы игрой с положительной суммой. Что получит тот, кто окажет мне помощь? Вероятно, ничего. По крайней мере, у людей вокруг нет оснований думать об обратном. А вот пострадать они могут. Есть шанс, что они проиграют. Поэтому они подумают дважды, прежде чем вмешаться.

Союзники со стороны наркомана? Их нет. Он тоже один, насколько я могу об этом судить.

Никаких союзников с обеих сторон. У каждого из нас в этой игре с нулевой суммой есть только то, что мы с собой взяли.

У меня с собой немного — только телефон для коммуникации и еще кое-что для скрытности. Ничего, что могло бы пригодиться в драке.

А парень, наверняка, не раз участвовал в такого рода играх. И, вполне вероятно, выигрывал немало стычек в своей жизни.

Именно он первым начал конфликт. И он был готов ко всему. Проследив за движением его рук, я немедленно подумал об оружии и проклял себя за то, что не проявил большую осторожность.

Но первое, что он использовал, оказалось не оружием.

Думать — дешево. Действовать — дорого.

Сбор данных требует времени и ресурсов, но современные технологии с каждым днем делают его дешевле. Анализ и осмысление данных — это уже сложнее. И дороже. Принятие верных решений обычно требует еще больше ресурсов. Но почти всегда дороже всего обходится действие.

Если вы когда-либо участвовали в IT-проекте, пытались реализовать новую бизнес-стратегию или сделать пристройку к дому, вы знаете, как это работает. Вы знаете, что реальное действие стоит гораздо дороже, чем принятое решение.

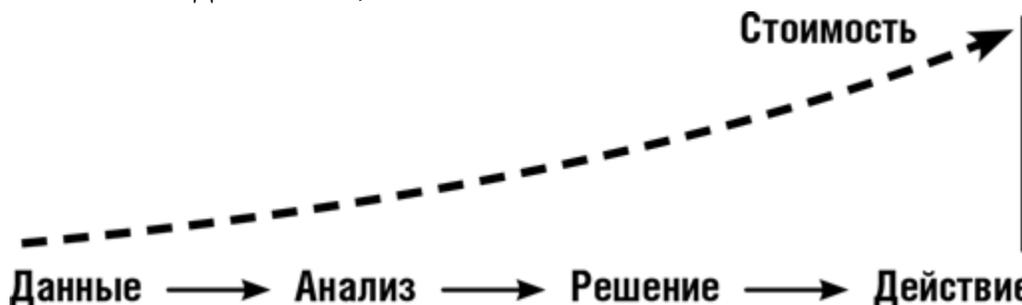
Кроме затрат по времени и ресурсам, действия дороги и тем, что рождают обязательства.

Когда вы думаете о чем-то, вы в любой момент можете остановиться и пойти в обратную сторону. Собрать больше данных, еще раз проанализировать их, переосмыслить сделанное решение.

Действие необратимо.

Любое действие, каким бы ничтожным оно ни было, к чему-то нас обязывает. Выбор третьего варианта означает, что уже нельзя выбрать первый и второй. Экономисты называют это «стоимостью отложенной альтернативы». Совершив одно действие, вы теряете цену всех остальных возможных вариантов.

Чем ближе к действию, тем выше стоимость.

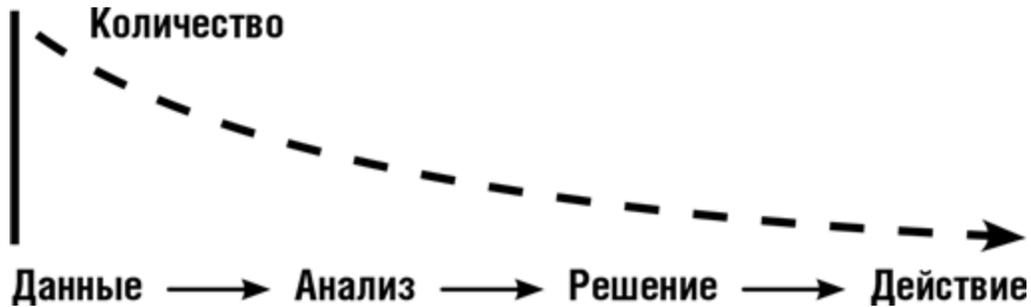


Это правильный подход к действиям. Когда мы распределяем ресурсы иначе, что-то идет не так.

Представьте, что вы пытаетесь взяться за цепь мышления с обратного конца. Если мы потратим на анализ меньше времени, чем на сбор данных, нам никогда не проанализировать всю информацию. Если мы потратим на принятие решений больше времени, чем на само действие, мы вообще мало что сделаем.

Стоимость растет по мере приближения к действию — это первая закономерность. Еще одна закономерность направлена в другую

сторону. Она касается того, с чем мы работаем на каждой ступени. Чем ближе к действию, тем меньше количество элементов.



Вы и я, как и любая организация, имеем дело с большим количеством данных. Даже до изобретения компьютеров и информационной революции мы могли собрать столько данных, сколько нам никогда не проанализировать. Погода, окружающая среда, люди вокруг нас. Данных всегда больше, чем наших возможностей к анализу.

Следовательно, количество данных, которые мы можем проанализировать, больше количества принятых решений. Мы сравниваем новую информацию с существующей. Часть отбрасываем, остальное фильтруем. Определяем приоритеты и используем ее для принятия решений.

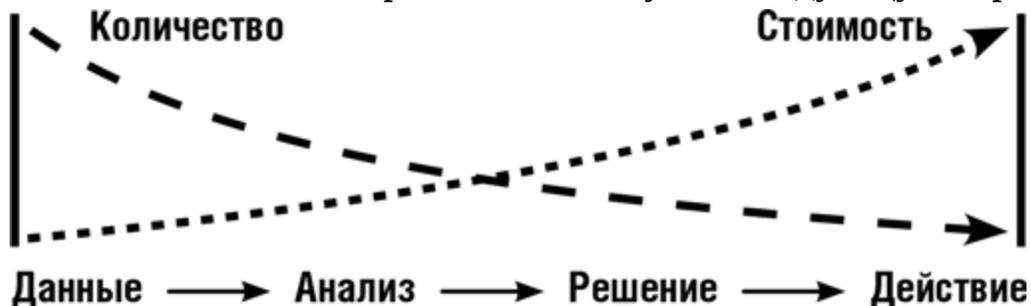
Решений всегда меньше, чем аналитических операций. Мы всегда можем больше проанализировать, чем решить.

И, наконец, количество решений, которые мы принимаем, больше количества действий. Потому что иногда мы принимаем решение остановиться. Не делать ничего.

Действия наиболее редки, данные — наиболее многочисленны.

При переходе от данных к анализу, решению и действию количество уменьшается, а стоимость растет.

Совместив обе закономерности, мы получим следующую картину.



В этой закономерности есть напряжение, которое оказывает нагрузку на наше мышление.

И еще сильнее — на мышление организаций. Многие тратят бóльшую часть своих ресурсов на действия — так и стóит поступать. Но, кроме этого, нужно тратить достаточно ресурсов на сбор данных, анализ и принятие решений.

Если ты плохо справился с тем, чтобы собрать данные, расставить их по порядку, отбросить лишнее и сопоставить с предыдущими сведениями, ты не примешь верное решение. Если решение, которое ты принял, неправильно, то не важно, сколько ты потратишь на действие. Все равно оно будет неверным.

Правильно перемещаться по цепи мышления — вот ключ к решению проблемы.

Если ты не делаешь этого в повседневной жизни, то это плохо. Но если ты не делаешь этого во время конфликта, то это еще хуже.

Если ты все еще собираешь или анализируешь данные, когда другие действуют, то у тебя большие неприятности.

У наркомана в руках не было оружия.

Это был отвлекающий маневр. Способ сделать так, чтобы я не заметил настоящую угрозу.

Он предоставил мне новые данные. Когда его руки пошевелились, я начал искать оружие. Пока я сосредоточился на руках и на том, что в них было, он делал что-то другое. Это был стратегический ход. Классика того, что Джон Бойд называет «залезть на петлю мышления другого».

Парень начал движение головой, лбом вперед. Направил его вниз при помощи своей шеи.

Лобные кости прочные. Они созданы для того, чтобы защитить мозг. Они тоже могут стать оружием.

Его лоб опустился на мою левую бровь. Я потерял равновесие и упал. На лице — что-то влажное и липкое. Пальцы, которые я поднес к глазам, были красными.

Кровь из раны на голове. Из сосудов, ведущих к головному мозгу. Эти сосуды переносят питательные вещества, позволяющие мне думать. То, что я не сделал вовремя.

Я вернулся к тому, с чего начал. Снова на своем сиденье, а парень стоит надо мной. Теперь на лбу у него виднеется кровь.

На этот раз у меня еще меньше вариантов. Их всего два.

Глава 4

Как думать о других

Слегка оглушенный, я истекал кровью. Но я пока не проиграл. У меня все еще был телефон и два варианта действий.

Остаться на месте.

Снова встать.

Он ударил первым. Сбил меня с ног и поранил мое лицо. Это было больно.

Но он не вырубил меня. К счастью, я смотрел вниз во время удара. Наклон подбородка укрепил шею и стабилизировал голову. Благодаря этому я остался в сознании.

Посмотреть вниз было неверным решением. Но это спасло меня от худшего расклада.

Я все еще функционировал. Уже не думал, но функционировал. Хотя я не мог собирать данные и анализировать их, я функционировал достаточно хорошо, чтобы принять решение. Последнее решение, которое я приму этой стычке.

Когда он приблизится, я не встречу его лежа. Я начал подниматься.

Прежде чем я успел встать, парень сделал кое-что еще, чего я не ожидал совсем. Я не додумался бы до этого даже спустя миллион лет.

Давайте еще раз рассмотрим ситуацию с оружием массового поражения в Ираке. 2002 год, война еще не началась. Давайте посмотрим на то, как мыслит человек, которого в это время все считали сумасшедшим, — Саддам Хусейн.

Как вы помните, США требовали от Хусейна уничтожить запасы ОМП. Его преследовали десять лет: вовлекли в это дело ООН, посылали инспекторов, издавали постановление за постановлением, принуждая Хусейна доказать миру, что у него нет ОМП.

С точки зрения США, конечная цель игры заключалась в следующем: либо Саддам Хусейн сдаст свое ОМП, либо нет. Если нет, то мы начинаем войну. Одна игра с нулевой суммой (Саддам избавляется от ОМП) или другая (война). Выбор за ним.

Саддам Хусейн выбрал войну. Почему?

Для Хусейна главным врагом были не США. И даже не ООН или международное сообщество. В рейтинге врагов Саддама Хусейна верхние строчки занимали не они.

Его главные противники находились внутри страны. Если вы знакомы с историей Ирака, то знаете, что партия Хусейна пришла к власти в результате переворота. Пока он добирался до верха, ему пришлось казнить множество членов своей же партии. В свою очередь и на него было совершено несколько покушений. Он редко ночевал на одном месте дольше одной ночи.

Политика в Ираке — самая жестокая разновидность игры с нулевой суммой. Здесь проигрыш равен смерти.

Какая игра была для Хусейна второй по важности? Это тоже игра с нулевой суммой, но уже не внутри государства. Это игра против Ирана. В 1980-х между Ираном и Ираком шла жестокая пограничная война. Десятки тысяч были убиты. Использовалось химическое оружие. Каждый день война с Ираном могла вспыхнуть снова, как думал Хусейн.

Какую стратегию он использовал, чтобы выиграть в этих играх с нулевой суммой? Она выглядела сложно и запутанно для внешнего наблюдателя. У нее было несколько уровней. Но если вы понимаете, в какие игры он играл и о чем думал, то действия Саддама с ОМП становятся осмысленными.

После войны агент ФБР допрашивал Саддама об ОМП. Он суммировал его ответы следующим образом: «Хусейн считал, что Ирак не может показаться слабым перед своими врагами, особенно перед Ираном».

Что это значит? Хусейн хотел, чтобы Иран верил в существование ОМП, потому что это могло бы предотвратить нападение на Ирак. Но он не хотел, чтобы кто-то внутри страны действительно обладал ОМП. Потому что тот, кто обладал бы таким оружием внутри Ирака, мог использовать его для свержения власти Саддама.

Хусейну удалось создать впечатление, что у него есть большие запасы ОМП (на самом деле они были в очень небольшом количестве), и, пока игры против внутренней оппозиции и Ирана были наиболее приоритетными, это работало. Но, когда пришло время вступить в игру с нулевой суммой против США и международной коалиции, стратегия дала обратный эффект.

Саддаму Хусейну пришлось выбирать между выигрышем в первых двух играх (с внутренней оппозицией и Ираном) и конфронтацией с США (в битве с которыми он до этого проиграл, но остался у власти).

Как и большинство людей, Саддам предпочел сначала иметь дело с более срочными угрозами. Это привело к трем решениям, которые стоили ему жизни.

Не позволить международным инспекторам увидеть, что у него очень мало ОМП.

Не позволить кому-либо внутри страны узнать, что у него очень мало ОМП.

Сразиться с международной коалицией, которую возглавили США.

Я истекал кровью на своем месте в вагоне метро, но я все еще был в игре. Глядя единственным рабочим глазом на наркомана, я собрался с силами и приготовился встать.

И тогда я услышал это. Высокий, пронзительный вой. Словно волк воет на луну.

Лицо наркомана искривилось в улыбке. Это было так странно и настолько не к месту, что сначала я просто не понял, что происходит. Но потом осознал: он смеялся.

Парень все смеялся и смеялся, словно я, кровоточащий на своем сиденье, оказался самой забавной вещью, которую он когда-либо видел. Затем он повернулся. Глядя на меня и смеясь, он прошел по проходу и сел. И посмотрел на меня, все еще смеясь.

Я встал, прижимая руку ко лбу. Пара ударов сердца, с пальцев стекает кровь. Ее никак не остановить. Все липкое и красное.

Я нашарил в кармане пальто телефон. Он все еще там. Взглянул на сиденье позади себя, чтобы убедиться, что ничего не уронил.

Я вышел на следующей станции. Половина пассажиров вышла вместе со мной. Скорее всего, действительно выходить здесь нужно было немногим. Остальные просто не хотели оставаться в вагоне метро со смеющимся наркоманом, который только что меня ударил.

Молодой человек, который сидел напротив, тоже вышел — тот, что мог бы стать союзником. Он подошел и спросил, все ли со мной в порядке.

Я с радостью отметил, что он говорил на местном языке. Ведь это помогло мне ответить на первый вопрос, которым я все время

задавался: знает ли он, что я шпион? Нет, не знает.

Я сказал ему, что все в порядке. Но, должно быть, выглядел я плохо, поскольку следующими его словами стало предложение куда-нибудь меня отвезти. Я еще раз поблагодарил его и отказался. Со мной действительно все хорошо.

Я поднялся на улицу, пошел по пешеходному переходу. И первыми же людьми, шедшими мне навстречу, оказались местные полицейские. Сложно смешаться с толпой, когда ты истекаешь кровью. И полицейские были последними, кого мне хотелось встретить. Они будут задавать вопросы. Попросят удостоверение личности. А я сейчас функционировал, но не думал. И не хотел, чтобы кто-то проверил на прочность легенду, обеспечивающую мое прикрытие.

Они внимательно посмотрели на меня. Один из них начал притормаживать, но другой потянул его вперед. Они прошли мимо. Не исключено, что это конец их смены. А, может быть, они не хотели иметь дело с кровью.

Остаток утра прошел практически без происшествий. В моем офисе не включалась сигнализация, и мне пришлось разбудить коллегу, чтобы тот присмотрел за вещами. Там мне пришлось просидеть два часа с пластырями и холодным компрессом на лбу.

Когда я добрался до госпиталя, у меня уже была готовая история о том, как я получил ранение. Но использовать ее не пришлось — никто не поинтересовался происхождением моей двухдюймовой раны на лбу. Ее просто зашили. В анестезии нужды не было, впрочем, я отказался бы от нее в любом случае. Всего лишь пара уколов, несколько швов, и готово.

Когда я пришел на повторную встречу с осведомителем, все прошло гладко. Он был слегка обеспокоен тем, что я пропустил первую встречу, но не более того. Этот парень — тертый калач. Прошел не одну войну. Он понимает, что на пути шпиона периодически встают непредвиденные трудности. Небольшой порез над глазом? Ничего серьезного, по большому счету.

Я не потерял свой телефон. В игре с нулевой суммой я ничего не выиграл. Но ничего и не потерял. Итогом стало сохранение статус-кво. И меня это устраивало.

Когда я вернулся домой, жена осмотрела швы, чтобы убедиться, что они держатся плотно. «Не так уж плохо, — сказала она, — могло

быть и хуже».

Эта книга посвящена мышлению. В первой части мы говорили о двух инструментах, которые помогают мыслить. Цепочка «Данные-Анализ-Решение-Действие» выявляет пробелы в собственном мышлении. Есть ли у нас необходимые данные? Правильно ли мы их анализируем? Приняли ли мы в результате верные решения? Действовали ли мы в согласии с ними?

Деление на игры с положительной, нулевой и отрицательной суммой помогает думать на шаг вперед.

Заручившись помощью этих двух инструментов, мы обсудим эту книгу. А точнее, ваше решение купить эту книгу (если вы это сделали) и мое решение написать ее.

Начнем с меня. Прежде всего мне нужно было обдумать будущее. Есть ли здесь игра с положительной суммой, в которую можно сыграть? Есть ли здесь возможность создать что-то, что принесет пользу другим и за что они добровольно заплатят?

Я предположил, что есть. Если я напишу такую книгу, это заинтересует кого-то вроде вас. Чтобы прочесть ее, вы даже готовы заплатить. Чтобы проверить свою гипотезу, я поставил перед собой несколько вопросов. Какие шпионские книги сейчас продаются? А как насчет книг о мышлении?

Я собрал информацию, необходимую для ответа на эти вопросы. Это было не трудно с учетом всех существующих сайтов с рецензиями и информацией о величине продаж, а также того факта, что многие писатели больше всего любят рассказывать о писательстве.

Проанализировав эти данные, я отметил для себя книги, которые люди покупают с удовольствием. Книги, получившие хорошие рецензии. Не слишком большие книги. Написанные короткими предложениями. С информацией, которая преподносится в интересной форме.

Конечный итог анализа: у этой книги будет шанс на успех, если я все сделаю правильно. Шанс быть купленной и прочтенной.

Решение принято: я напишу книгу. Действовать в соответствии с этим решением было обременительно. Это потребовало немало времени, включая время, необходимое на согласование с ЦРУ. В конце

концов книга была готова. Я написал ее, а вы смогли ее приобрести. Вот как выглядел бы график этого процесса.



Теперь ваша очередь. В какой-то момент вы предстали перед выбором — купить эту книгу (украсть, одолжить) или нет. Вы собрали информацию, чтобы сделать выбор. Возможно, читали рецензии в интернете. Может быть, поговорили с кем-то, кто уже прочел ее. Возможно, это решение принято вами не самостоятельно: к примеру, купить эту книгу вас заставил учитель.

Вы оценили эту информацию, проверили ее надежность и сопоставили с тем, что вам уже было известно. Вы знали, что шпионские истории, как правило, интересны. Но, если ранее у вас уже имелся опыт чтения книг, написанных реальными шпионами, вы также знали, что настоящие шпионские истории могут оказаться скучными. Поэтому вы не очень стремились к покупке. А может быть, вы взглянули на заголовок и подумали, что это уже чересчур. «Думай как шпион? Серьезно?»

Вы посмотрели на цену, прикинув, сколько времени вам понадобится на чтение, и сопоставили — стóит ли книга запрошенной суммы. В конечном итоге вы решили, что стóит.

Решение принято: книгу нужно приобрести. В современном мире перевести это решение в действие не очень сложно. Как правило, достаточно совершить пару кликов мыши.

Итак, вы сделали это. Вы купили книгу и прочли ее.



Вы купили книгу, а я ее написал, и мы оба выиграли. Если книга вам понравилась, это была игра с положительной суммой. Вы получили новые истории и кое-какие знания. Будем надеяться, они стоили больше, чем вы за них заплатили. А я получил деньги. Будем надеяться, бóльшую сумму, чем я потерял, пока писал книгу.



Если мы оба участвуем в игре с положительной суммой, мы оба выигрываем. Я написал книгу, вы за нее заплатили. Я получил оплату, вы приобрели инструменты, которые могут вам пригодиться. Мы оба одержали победу.

Правильное мышление приводит к верным решениям. И, возможно, к хорошим результатам. Но не всегда. Мы окружены туманом неопределенности. Правильное мышление развеивает часть этого тумана. Но никогда не развеет его полностью. В ЦРУ ты узнаешь, что действие в условиях неопределенности — это способ выживания. Так же как и хорошая стратегия.

Хорошая стратегия — это эффективное использование мыслительных инструментов. Выбор правильных возможностей и принятие верных решений.

Есть множество других способов использовать термины из теории игр, о которых мы здесь говорили. Один из этих способов мы уже упомянули: то, как вы играете во все остальные игры, определяется конечной игрой.

Мы поговорим об этих стратегиях в следующей части книги. Мы воспользуемся некоторыми правилами, разработанными в теории игр. Вот первое и самое важное: смотри в будущее и думай в обратную сторону.

Мы также рассмотрим некоторые закономерности, которые упускают из виду специалисты по теории игр. Или потому, что они не участвовали в такого рода играх, или потому, что не вышли из них живыми.

Часть II

Стратегия

Глава 1

Стратегия

Он сказал мне неправду. А потом соврал вновь. Вывалил на меня целую кучу лжи.

Но проблема не в этом. Ложь — привычное явление в работе шпиона. То, что он лгал именно мне, — плохо, конечно. Ему не следовало этого делать, но сам факт лжи неожиданностью не стал. Именно поэтому у меня есть осведомители, проверяющие то, что говорят другие осведомители. Так я узнаю, когда вторые лгут. И будь эта ложь несерьезной, я бы просто не обратил внимания. В мире шпионажа глупо ожидать, что все услышанное заслуживает доверия.

Проблема в том, что это была неправильная ложь.

Обычно шпионы лгут, чтобы:

- 1) скрыть что-то;
- 2) защитит себя.

Иногда — и то и другое сразу. Но только не его ложь.

Его ложь не делала ничего из этого. Она говорила об обратном.

Эта ложь ничего не скрывала, она разоблачала. И не защищала его, а делала ситуацию еще более опасной. Не только для него, но и для меня.

Это заставило меня задуматься о том, была ли его ложь случайной.

Возможно, он соврал сгоряча, поддавшись эмоциям. Возможно, он соврал от смущения. Или от стыда и неуверенности.

Солгав единожды, он был вынужден вновь и вновь обращаться к вранью. Во второй, третий и четвертый раз он солгал по адекватным причинам: чтобы скрыть первую ложь. Чтобы защитит себя. Возможно, произошло именно это.

Какой бы ни была причина, мне нужно что-нибудь с этим сделать. Он солгал. Теперь моя очередь действовать.

Но сначала я хотел понять почему. Я хотел узнать причину, которая заставила его лгать.

Вы видите действие — ложь — и делаете шаг назад по цепочке «Данные-Анализ-Решение-Действие». Вы смотрите, как появилось решение солгать.

Затем вы отступаете еще на шаг назад. Из каких вариантов он выбирал?

Затем еще на шаг. Какие аналитические операции привели его к этому решению?

И еще один шаг. Какие данные он анализировал, чтобы принять решение, приводящее его к этому действию?

Затем вы снова возвращаетесь к действию и делаете шаг вперед. На какой результат он рассчитывал? Вы смотрите на его намерения — так же, как это делают в суде. Они выносят различные приговоры, исходя из причины произошедшего.

Если кого-то убили, в суде захотят знать почему. Им нужно понять намерение. Убийство произошло по случайности или халатности? Значит, это убийство третьей степени; есть смягчающие обстоятельства. Убийца был в состоянии аффекта? Если так, это убийство второй степени, а возможно, и третьей. Убийство было обдуманно заранее и совершено по злему умыслу? Без смягчающих обстоятельств, первая категория. Самая тяжелая.

Не важно, что первое преступление попало в третью категорию, если за ним последовали другие, более серьезные. Вас осудят за наихудшее. Если преступление первой степени было совершено, чтобы скрыть следы преступления третьей степени, вас осудят за первое из них.

В его случае все точно так же. Как бы все это ни началось, его ложь превратилась в ложь первой степени. Она была умышленной. Он хотел солгать, и это намерение имеет значение по вполне практическим причинам. Намерение — ключ к тому, что он будет делать дальше.

Я хотел бы узнать, какой подход он выберет на нашей следующей встрече. Придет ли он как друг или как враг? Явится один или с кучкой друзей — кучкой врагов для меня?

Что он будет делать дальше? Это стратегический вопрос. Стратегический, потому что от ответа на него зависит то, что буду делать я сам.

Стратегические вопросы превращают все происходящее в некую игру. Ты предсказываешь, как поступит противник, если ты сделаешь X. Ты представляешь, как он ответит, если ты сделаешь Y. Ты сводишь все это воедино и выбираешь наилучший вариант. Ты строишь свою стратегию. Это несложно сделать, если противник предсказуем.

Но в данном случае это не так. В случае с осведомителем, который лжет, есть одна загвоздка. Загвоздка, лишаящая его поведение предсказуемости. И превращающая разработку стратегии в сложный процесс.

Загвоздка заключается в том, что осведомитель знает, что я знаю, что он лжет. Он знает, что его поймали. Он знает, что я знаю. А это означает, что он думает о том, как я поступлю дальше. Прикидывает, буду ли я совершать неугодные для него поступки. Прокручивает в голове худшие сценарии.

Он тоже думает стратегически. А значит, может сойти с предсказуемой траектории. И, скорее всего, так и сделает. А это опасно. Потому что худшие сценарии попадут в его голову из шпионских фильмов. По ним он будет судить о том, что делают шпионы.

Джеймс Бонд, Джейсон Борн, Джек Бауэр. Он видел их всех. И часто при мне их цитировал. Ему нравилось сравнивать то, что делают они, с тем, что делаем мы.

Это проблема. Потому что в фильмах шпионы причиняют людям вред. Иногда они убивают людей. Иногда они взрывают целые деревни. За меньшее, чем сделал он. И теперь он пытается вычислить, что буду делать я.

Причину ли я ему вред? Или хуже: убью ли я его? Или еще хуже: наврежу ли его семье? Ничего из перечисленного я не сделаю. Но он об этом не знает. Поэтому я столкнулся с проблемой — стратегической проблемой.

В конце концов, парень не был чиновником или бизнесменом. Он не был обычным парнем. Он был крутым парнем, профессионалом. Он прошел через многие стычки. В некоторых он победил, в некоторых проиграл. Он знает то, о чем знают все бойцы: побеждает обычно тот, кто ударит первым.

Если он думает, что надвигается битва, он первым сделает ход. Нанесет первый удар. Это означает, что у меня есть два варианта действий.

Ждать, пока он ударит.

Ударить самому.

Он об этом знает. Если он думает, что я выберу второй вариант, он будет действовать быстрее. Нанесет удар, прежде чем я смогу это

сделать. И я об этом знаю. Такова логика первых ударов: если мы оба думаем, что приближается бой, то бой неизбежен^[3].

Один из нас ударит, как только представится шанс. Опасная ситуация. Я об этом знаю. И он об этом знает. А значит, мне необходима хорошая стратегия. Чтобы ее разработать, нужно понять стратегию противника.

Потому что сначала я ее упустил. Полностью потерял из вида.

Большую часть XX столетия жить в Соединенных Штатах было хорошо. Определенно лучше, чем в Африке. Или в Азии. Лучше, чем родиться в Южной Америке. Намного лучше, чем жить в Европе.

В начале двухтысячных иметь американское гражданство стало еще приятнее. Холодная война закончилась, Берлинская стена пала. Не было больше риска ядерных ударов, не было опасений о вторжении. Не было смертельной угрозы.

Кроме того, американское влияние усиливалось. Для технологий, торговли и других возможностей открылись новые горизонты. Это означало, что быть американцем прекрасно.

Конфликты исчезали. Ваше богатство быстро увеличивалось, если вы были американцем. Алчность, амбиции, обвалы рынка и государства-изгои все еще существовали, но тенденции вели к лучшему.

До тех пор, пока не наступило 11 сентября. Башни-близнецы обрушились. По Пентагону был нанесен удар. Пассажиры самолета, рухнувшего в поле в штате Пенсильвания, погибли геройской смертью. Впервые за долгое время американцев убивали на их же земле.

Каждый знал кого-то из погибших. В моем случае это был парень, который жил напротив меня в колледже. Его девушка рассталась с ним около башен-близнецов за 20 минут до того, как в них врезался первый самолет. После удара она попыталась с ним связаться. У нее ничего не вышло. Она осталась в Мидтауне, надеясь на ответный звонок.

Они видели, как рушатся здания, и надеялась, что он отлучился, чтобы взять себе кофе. Она смотрела, как вздымается пыль, и молилась, что он задержался в холле и смог спастись. Она надеялась, что он сделал что угодно, только не поехал на скоростном лифте до 101-го этажа.

Но он сел в тот лифт. Мы знаем, что он добрался до своего стола. Мы знаем, что он был на 101-м этаже, когда в здание врезался самолет. Что случилось после этого, мы не знаем. Возможно, он умер от удушья. Или был раздавлен на лестничном пролете. Может быть, он спрыгнул. Никто не знает, что случилось, кроме того, что его больше нет. Как и многих других людей.

У горя есть несколько этапов. Отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие. Но не каждому удается пройти через все из них. Некоторые застревают на гневе. Нет торга, нет депрессии, нет принятия. Только гнев.

Гнев стал топливом для войны, которая последовала за этими событиями. Не обычной войны. Она получила название «войны с терроризмом». Но терроризм — это не враг. Это даже не стратегия. Терроризм — это тактика. Инструмент войны. Лишь малая часть более крупной игры.

Многие американцы были озадачены. Они не знали, что мы участвуем в войне. Большинство американцев не знали, почему 11 сентября произошли атаки. Они не знали, почему у нас появился враг, использующий против нас террор.

Но сначала это было неважно. Важно лишь то, что враг существует. Что он напал на нас. И убил наших людей. Настало время дать ему отпор.

ЦРУ было готово к этому. Готово потому, что уже сражалось с этим врагом ранее — на Ближнем Востоке и в Африке. Мы прошли свое крещение взрывами.

Но 11 сентября все было иначе. Это произошло на родной американской земле; погибли невинные люди. Тысячи невинных. Пришло время нанести ответный удар.

У нас уже был готовый план действий. Кофер Блэк, Гари Шрен и Гари Бернтсен из ЦРУ вооружились этим планом и мешками с наличными. Они добрались до всех источников информации, до каких только смогли. Наладили сотрудничество с афганскими силами. Работали со спецназом, чтобы отследить врагов.

С ними отправился парень, который учился за год до меня в тренировочном классе. Бывший морпех, он служил в Отделе специальных операций^[4]. Он сделал все необходимое и уже был готов к отправлению. Он полетел в Афганистан. Он собирал

разведывательные данные в одной из тюрем. В это время там начался бунт. Заключенные напали на него. Он погиб, когда у него закончились патроны. Его звали Майк Spann.

Тысячи погибли в Нью-Йорке, Вашингтоне и Пенсильвании. И еще один из нас — в Афганистане.

Тяжелая работа продолжалась. Был найден вражеский лидер — бен Ладен. Его окружили в пещерах Тора-Бора. Затем он сбежал в Зону племён. Тамешние пустынные ландшафты с высоты выглядят как поверхность другой планеты.

После побега бен Ладена война приняла другой оборот. Вступила в новую фазу. Фазу, в которой враг все еще представлял опасность, но контакты с ним были ограничены. Это напоминало бокс в темноте.

Мы пытались подобраться поближе. Враг отступал. Мы посылали удары, но лишь некоторые из них достигали своей цели. Он перемещался, держась вне досягаемости. А значит, нашу стратегию стоило переосмыслить. И для этого необходимо было понять стратегию противника.

В первое время мало кто ее понимал. Мало кто понимал, почему бен Ладен напал на нас 11 сентября. Мало кто понимал, почему он вступил в войну с Соединенными Штатами. Почему он послал 19 человек в США на самоубийственную миссию. Мало кто понимал, зачем бен Ладен убил так много людей. Мало кто мог понять, что у него в голове.

А это значит, что мало кто мог предугадать, каким будет его следующий шаг. Немногие понимали его стратегию. Но понять ее было очень важно. Потому что бен Ладен был выдающимся стратегом.

Когда 11 сентября он напал на Соединенные Штаты, он не только убил столько американцев, сколько за долгие-долгие годы на нашей земле не убивал никто. Атаки 11 сентября были важны со стратегической точки зрения. После них стратегия бен Ладена усилилась в восьми значимых отношениях.

Если вы шпион, вы видите множество различных стратегий. Вы видите стратегии мирового масштаба. Стратегии транснациональных движений и сетей глобального влияния, протяженных в пространстве и времени.

Затем вы наводите фокус, увеличивая масштаб. Один континент, одно время. Там, где сталкиваются государства. Там имеют значение ресурсы и исторические условия, а стратегиями движет жажда мести, славы или возмещения убытков.

Еще одно увеличение масштаба. Теперь вы видите то, что происходит внутри государства. Фракции, политические партии, этнические группы, семьи. Вы видите политику. Группы, которые объединяются с другими группами, чтобы совершить революцию, получить вознаграждение или независимость.

Затем вы наводите фокус на отдельного человека, одну личность. У него есть мечты и страхи, он гневается и любит. Он строит свою стратегию, чтобы удовлетворить эти чувства.

Если вы шпион, вы видите вокруг множество стратегий, потому что это ваша работа. Ваша работа — следить за стратегиями мирового и национального масштабов. И особенно — за стратегиями отдельных людей. Ваша работа — видеть и понимать их, потому что именно так можно узнать о существовании угрозы.

Чтобы распознавать угрозы, вы проникаете во вражеские организации. Выясняете, кто принимает решения, а кто нет. Вы узнаете, какие данные есть у противника. Выясняете его планы. Собирается ли он причинить вам вред? Представляет ли он угрозу? Будет ли он нападать? Если повезет, вы узнаете об этом до того, как что-то случится.

Вы раскрываете вражескую стратегию — в этом заключается работа шпиона. Но вы видите не только стратегию противника. Вы обращаетесь и к своим союзникам. У них тоже есть свои стратегии. Вы понимаете, чего они хотят, а чего нет. Если повезет, они расскажут вам, какова их стратегия. Но иногда они этого не делают.

Теперь — стратегия той стороны, на которой находитесь вы. Эта стратегия объясняет, почему вы работаете шпионом. Она объясняет, почему вас посылают в другие страны, в темные переулки и на дипломатические приемы. Вы здесь, чтобы служить этой стратегии.

Работа шпиона дает вам место в первом ряду, с которого вы можете наблюдать за развитием множества стратегий. Стратегия врагов, союзников и вашей собственной страны. Мировые, национальные и индивидуальные стратегии. Вы видите, что некоторые стратегии приводят к успеху, а многие другие — к поражению.

Иногда это происходит из-за ошибок логистики. Иногда — потому, что противник наносит удар первым. Или потому, что события идут впереди стратегии. Или потому, что бездействие делает ее устаревшей.

Но бóльшая часть стратегий проваливается раньше — еще до начала конфликта. До того, как сформировались альянсы, до того, как была объявлена война. Бóльшая часть стратегий проваливается, потому что ведет не в ту сторону.

Эти стратегии проваливаются, потому что не соответствуют правилу, которое специалисты по теории игр Авинаш Диксит и Барри Нейлбафф называют Первым правилом стратегии^[5]. Это простое правило: смотрите вперед и думайте в обратную сторону.

Правило простое, но ему сложно следовать. Если, конечно, вы не знаете короткий путь.

11 сентября, в 9 часов 25 минут, американские власти закрыли воздушное пространство над Америкой. 13 сентября, когда аэропорты снова открылись, было принято еще одно решение: усилить меры безопасности.

Больше сканеров багажа в аэропортах, больше рентгеновских аппаратов и детекторов взрывчатки. Больше времени на осмотр пассажиров.

А затем все улеглось. Мы оплакали погибших. Мы пытались вернуться к жизни.

Месяц спустя после 11 сентября к жизни вернулся и я. Мы с женой отправились в путешествие на Средний Запад. Мы увиделись с семьей и друзьями. Мы вспомнили о том, что по-настоящему важно. Вспомнили о том, почему важно то, чем мы занимаемся.

Затем настало время вернуться в округ Колумбия. По дороге в аэропорт мы попали в пробку. Пробка была достаточно серьезной, чтобы мы могли опоздать на самолет. В аэропорте была длинная очередь на проверку, поэтому жена оставила свои сумки со мной, а сама встала в короткую очередь, пронеслась через охрану и поспешила к самолету, чтобы задержать вылет.

Я подтолкнул сумки вперед. Посмотрел на часы. Медленно двигался по направлению к багажной ленте. Наконец, загрузив багаж, дождался указания и прошел через металлодетектор.

Сотрудник службы безопасности поднял руку. Попросил меня остановиться и снять обувь. Ему было не больше 20. Вероятно, его первые недели на этой работе. «Без проблем», — ответил я и отдал ему свои туфли. Он указал на стул и попросил сесть.

В зоне безопасности все было новым. Новые люди, новые процедуры, новая техника. До архитектурных изменений и огражденных дорожек дело еще не дошло, поэтому люди и машины располагались на одном пространстве. Новым вещам становилось в нем тесно.

Стул, на который я сел, втиснулся между новыми аппаратами для поиска взрывчатых веществ. Вероятно, сотрудники сидели на нем во время перерывов. Сюда его поставили потом и, скорее всего, по ошибке. С этого места мне был хорошо виден экран тестовой машины.

Круглые образцы, которыми проводят по ткани, загружаются в приемник. На экране — таблицы с буквами и цифрами. C4. TNT. PETN. И так далее. Около 12 типов взрывчатых веществ. Я скучал в ожидании.

Сотрудник службы безопасности встал рядом с машиной и провел образцом ткани по моим ботинкам.

В этот момент меня осенило. В последний раз я надевал эти ботинки четыре месяца назад, на тренинге по обращению со взрывчатыми веществами. Еще до 11 сентября. До того, как в аэропортах стали проверять обувь на наличие взрывчатки.

Сердце стало биться чаще, зрение сузилось. Всплеск адреналина замедлил течение времени.

Думай! Но это было непросто.

Потому что я не хотел думать. Я хотел двигаться. Адреналин подстегивал мой сердечный ритм. Участилось дыхание, мускулы напряглись.

Телу хотелось двигаться. А это не сулило бы ничего хорошего: двинься я сейчас, и это приведет всю охрану аэропорта прямиком ко мне.

Поэтому я остался сидеть. Сделал глубокий вдох и попытался думать.

Вниз по краю ботинка, через резиновую подошву, снова вверх. Словно в замедленной съемке. Круглый образец ткани собрал

множество микроскопических частиц. Собрал остатки взрывчатых веществ с моего ботинка.

Назревал конфликт. Конфликт, у которого может быть целая цепь последствий.

Быть пойманным на Среднем Западе с остатками взрывчатки у сканера в аэропорту — в этом не было ничего хорошего. Это плохо для моего желания быстро вернуться в Вашингтон. Плохо для моей жены, которая пытается задержать самолет. Плохо для моей карьеры в ЦРУ.

Мне нужна была стратегия.

Я посмотрел в будущее — на конфликт со службой безопасности, который вот-вот последует. И на то, что случится позднее. На последствия ошибки, которой я надеялся избежать.

Я смотрел на то, что случится после конфликта, — на результат, которого я хотел. А затем стал думать в обратную сторону. От желаемого результата к настоящему моменту.

Через несколько секунд зона безопасности будет закрыта. Все внимание будет обращено на меня.

Десять секунд. Молодой сотрудник досмотра поместил круглый образец ткани в тестовую машину.

Я снова обратился к результату, которого хотел.

Пять секунд. Я стал думать в обратную сторону — от желаемого результата к настоящему моменту.

Одна секунда.

Я разработал стратегию.

В этот момент аппарат по выявлению взрывчатых веществ засветился.

Информатор, который врал, пошел на контакт добровольно. Обычно я это ценю. Добровольцы помогают сэкономить время. С их помощью ты получаешь информацию быстрее и быстрее переходишь к ее исследованию. Ты двигаешься вперед быстрее.

Только не нужно делать это слишком быстро. Добровольцы — самый легкий способ разоблачить тебя. С их помощью разведывательная служба противника может раскрыть твою личность. Или, хуже того, подсунуть тебе двойного агента.

Когда я проверил его биографию, ничто не вызвало у меня подозрений. Но это еще не значит, что он не двойной агент. Возможно,

он просто делает свою работу хорошо.

В первый раз я сделал все как полагалось. Назначил встречу в общественном месте. Потом перенес ее в другое место.

Я уже был внутри ресторана, когда он вошел. Он сел за стол, как мы и договаривались. Я заставил его ждать некоторое время, взяв паузу, чтобы проанализировать информацию, полученную после его прихода.

Он был одет в дешевую, но хорошую одежду. Или он не пытается никого впечатлить, или не может себе этого позволить. Поношенные ботинки, слегка грязные от ходьбы. Он сидел на стуле так, будто предпочел бы стоять. Словно ему хотелось двигаться.

Он быстро смотрел по сторонам, но не был напуган. Бдительность, но не паранойя. Ожидает и немного нервничает. Но не слишком. Не потеет, поэтому не похоже, что у него вся грудная клетка обмотана взрывчаткой. Это хорошо.

Он был одет в свободную рубашку. Пока он сидел, я рассмотрел его позу и не заметил никакого стеснения от твердых предметов, которые он мог бы спрятать под мышкой, на животе или на лодыжке.

У него нет оружия, нет взрывчатки. Это хорошо.

За это время около дюжины людей вышло и вошло. Я заставил его сидеть достаточно долго, чтобы проверить его терпение. Достаточно, чтобы он начал смотреть на часы. Достаточно, чтобы что-то случилось — если что-то должно было случиться.

Но ничего не произошло.

Я подошел к нему сбоку, посматривая на его руки. К счастью, он держал их на столе.

Я произнес его имя, после чего он сосредоточил внимание на мне. Это хорошо. Он не смотрел вокруг, не высматривал других. Только на меня.

Я сел. Посмотрел ему в глаза и улыбнулся. Затем я перевел взгляд в сторону. Мне хотелось узнать, как на мои действия отреагировали другие.

Некоторые смотрели на меня, но быстро отводили взгляд. Это нормально. Не совсем обычно — переместиться из-за одного столика за другой. Они просто задавались вопросом, почему я это сделал. Но никто не интересовался слишком долго. Никто не пришел сюда из-за меня или из-за него.

Но это была всего лишь гипотеза. Я решил ее проверить. Выбрал парня, который смотрел на меня дольше других. Он вошел уже после добровольца. Ему было отлично видно наш стол. И если кто-то здесь из-за нас, то это именно он.

Я уставился на него. Буравил его взглядом достаточно долго, так, чтобы ему стало неловко. Он посмотрел на меня в ответ. Он не пытался меня игнорировать.

Я практически видел, как крутятся шестеренки в его мозгу. Он пытался понять, что к чему — зачем я пялюсь на него? А затем он сдался и отвел взгляд.

Все чисто. Можно вернуться к добровольцу.

Первую встречу с потенциальным осведомителем лучше сделать настолько расслабленной, насколько возможно. Словно это знакомство по бизнесу или собеседование. Вам нужно узнать друг друга получше.

Мы поговорили о том, кто он такой. О том, где он родился, о его семье, о том, чем он зарабатывает на жизнь. Затем перешли к делу.

«Почему ты связался с нами?» — спросил я. «Я хочу помочь. Я видел, как падали башни-близнецы. Это было ужасно. Смерть, разрушение... Ужасный день. Я хочу помочь. Чтобы убедиться, что этого больше не произойдет».

Неплохо, но не слишком хорошо. «Почему вы ждали? Почему сейчас?» — спросил я. «Раньше я не мог ничем помочь. Я хотел, но были другие дела... Я не мог ничего сделать. Но теперь могу. Если, конечно, вы тоже так считаете».

Я спросил о его работе.

Он пустился рассказывать истории. Это хорошо.

Истории содержат в себе данные. Данные, которые выбрал рассказчик. По этому выбору можно узнать, что он ценит, что он думает о других. И — самое важное — что он думает о себе самом. Считает ли он себя героем? Сторонним наблюдателем? Может быть, жертвой?

«Я работал в службе безопасности. Охранял важного человека. На одной встрече дела пошли плохо. Все достали оружие. Я уложил нашего человека на заднее сиденье и закрыл своим телом. Водитель нажал на газ, и мы смылись».

«Ты стрелял?» — спросил я.

«Нет», — ответил он немного расстроено.

«Кто-то пострадал?»

«Нет, — улыбнулся он. — Когда через несколько миль мы остановились, я заметил, что задний габарит разбили пулей, но это все».

Он все еще улыбался. Как будто снова чувствовал тот адреналин и то облегчение. Ему нравилось вспоминать эти ощущения.

Назревала проблема. Я уже занес его в определенную категорию. Категорию, которая может быть связана с проблемами. Не в категорию героев, сторонних наблюдателей или жертв. В категорию крутых парней.

Крутые парни оставляют после себя много следов. Разбитые габаритные фонари, стреляные гильзы и мертвые тела. Все знают, что они тут были.

Работая шпионом, ты стараешься избегать подобного. И из-за всех сил стремишься к тому, чтобы никто не догадывался, что ты здесь был. Ты избегаешь перестрелок. Держишься в стороне от кровопролития. Ты действуешь так, чтобы никто ничего не заметил.

Но это всего лишь гипотеза. Может быть, он не крутой парень. Может, он только хочет им стать. Или, что еще хуже, он хочет, чтобы я считал его таким.

В любом случае это не слишком многообещающе. Если он солгал, чтобы я счел его крутым парнем, мы столкнулись с проблемой. А если он сказал правду? Эта проблема не меньше.

Того, что я услышал, было достаточно, чтобы я ответил: «Большое спасибо, всего доброго». Этого могло хватить, чтобы я ушел.

Но я так не поступил. Всего лишь первая встреча. У меня появились гипотезы, но они еще не прошли проверку.

Я перешел к вопросам конфиденциальности.

«Кому вы сказали, что свяжетесь с нами?»

«Никому», — ответил он.

«Никому?» — переспросил я.

На его лице появилось беспокойство, но не слишком сильное. «Никому», — сказал он. «Хорошо», — ответил я.

Я задал еще больше вопросов, он рассказал еще больше историй. Это дало мне еще больше предположений, которые я мог бы проверить.

Гипотеза № 1: Он нормальный доброволец. Он не двойной агент.

Гипотеза № 2: У него есть достаточный доступ к информации, чтобы принести пользу.

Сначала я проверил первую гипотезу.

Стратегия начинается в тот момент, когда вы заглядываете в будущее. Для этого необходимо воображение. Схематично можно изобразить эту связь следующим образом:



У большинства людей использование воображения не вызывает трудностей. Это не сложно — представить себе будущее. Легко вообразить какое-то определенное место, мысленно наполнить его людьми и вещами.

С первым элементом стратегии мы имеем дело постоянно.

Следующая часть — сложнее. Это рассуждение в обратном порядке: от будущего к настоящему моменту.

Ее можно изобразить так.



Рассуждать в обратную сторону сложно, обычно мы думаем о том, что впереди. Наше воображение, наши действия и наши жизни направлены вперед, к будущему. Мы рассуждаем от «здесь» к «там»; от настоящего к тому, что только предстоит. И это вполне понятно.

Большинству людей не придет в голову сделать что-либо в обратном порядке. Но рассуждать от будущего к настоящему — это важно. Это ключ к построению хорошей стратегии. Именно так ты строишь планы, являясь шпионом.

Для шпиона встречи с осведомителями значат все. На этих встречах вербуются новые люди, здесь ты получаешь новое задание, находишься в зоне риска и выстраиваешь контакт с осведомителем.

Самое важное в такой встрече — это сам факт того, что она происходит. Если встреча срывается, ты не вербуешь новых людей и не получаешь новые данные.

Чтобы убедиться, что встреча состоится, ты тратишь много времени на планирование. Ты продумываешь все так, чтобы у тебя было время на обнаружение слежки. И дополнительное время на случай непредвиденных обстоятельств. Время, чтобы добраться на встречу в срок, не подвергая себя опасности.

Строя эти планы, ты начинаешь не с того места, где находишься сейчас. Ты думаешь в обратную сторону.

Ты начинаешь с того времени и места, в котором должна состояться встреча. Это твоя точка отсчета, ее нужно принять как что-то неизменное. Словно она — все, что у тебя есть.

Ты начинаешь с будущего и думаешь в обратную сторону.

Если встреча состоится в июне, в среду, в одном из кафе Сан-Паулу, ты начинаешь думать из этой точки.

Ты выясняешь, какие отели находятся на нужной дистанции от кафе, чтобы можно было вовремя обнаружить слежку. Выбираешь один из них.

И снова движешься в обратную сторону. Ты узнаешь, из какого аэропорта лучше всего добираться до отеля. Выбираешь нужный.

И делаешь еще один шаг назад. Ты выбираешь авиарейс, который доставит тебя в аэропорт. Назад, через все остановки и транспортные пути, которые встретятся тебе по дороге, — прямым в то время и место, где ты находишься сейчас. За недели или месяцы перед встречей.

Ты обдумал свой путь в обратном порядке. Ты разработал стратегию. Затем ты воплощаешь ее в деле.

Если соединить вместе воображение, рассуждение и действие, это будет выглядеть так.



Ты вообразил будущее. Ты построил рассуждение в обратном порядке. Ты выполнил нужные действия.

Из этих трех стадий воображение и действие — самые легкие. Большинство людей занимаются этим каждый день. Воображение и действие направлены вперед — в ту сторону, куда мы привыкли двигаться.

Но рассуждение направлено назад. Поэтому большинство людей не рассуждают.

Кроме того, рассуждать непросто. Это громоздкий процесс, который требует много времени и усилий. Чтобы справиться с ним, нужна практика.

Но правильное рассуждение имеет решающее значение.

Рассуждение связывает вместе воображение и действие. Действовать без рассуждения — все равно что искать черную кошку в темной комнате. Без рассуждения действие и воображение теряют смысл. И ты подвергаешь себя опасности, разрабатывая плохую стратегию.

Для шпиона плохая стратегия опасна — она означает, что ты идешь на риск понапрасну. Плохая стратегия может привести к аресту. Или к чему-то похуже.

Если ты шпион, ты находишь время на то, чтобы думать в обратную сторону. Ты прикладываешь все возможные усилия и практикуешься в этом умении, стараясь пользоваться им быстро и эффективно.

Даже когда на это у тебя всего несколько секунд.

Летом 2001 года я наблюдал за взрывами. Разрывались на части машины и старые танки, в воздухе проносились куски металла.

Во время взрывов мы были укрыты за толстым стеклом, в наполовину засыпанном землей бетонном бункере. На тот случай, если обломки металла полетят в нашу сторону.

После взрыва мы ждали. Кто-то из нас уже сделал вычисления и знал, сколько времени пройдет, прежде чем разорвавшийся металл приземлится. На таймере шел обратный отсчет. Когда он добирался до нуля, мы выходили посмотреть, что произошло.

В воздухе носились клубы пыли. Крохотные частицы взрывчатых веществ. Они легли на мои волосы и одежду. Они покрыли мою кожу.

И пристали к моим ботинкам.

Если вы находитесь недалеко от взрыва, частицы взрывчатого вещества покроют вашу обувь целиком. Не только через воздух, но и через грязь. Пока ходите рядом с местом взрыва, ваши ботинки впитывают микроскопические остатки взрывчатки.

Именно это произошло с ботинками, которые я надел перед поездкой в аэропорт спустя несколько недель после 11 сентября. Они были покрыты остатками взрывчатки. Те самые ботинки, которые теперь проверяет служба безопасности.

Через пару недель после 11 сентября мое рабочее назначение изменилось. Раньше мои задания были рассчитаны на долгосрочную перспективу, а теперь у них появилась непосредственная цель — борьба с терроризмом. Это серьезное изменение. Другой тип подготовки, другой тип работы.

Но я еще не полностью приспособился к изменениям. Не продумал все новые риски. Я не подумал о ботинках, которые ношу.

Глупая ошибка. Ошибка новичка.

И теперь сотрудник службы безопасности аэропорта проверяет мои ботинки. Ботинки, покрытые остатками взрывчатки.

Это проблема. Не вопрос жизни и смерти — никто не умрет от того, что на моих ботинках обнаружат микроскопические следы взрывчатки. Но и хорошего в этом ничего нет.

Если я быстро не решу возникшую проблему, о ней непременно узнает мое начальство. И такое им точно понравится. Руководители

любят, когда шпионы подвергают себя непредвиденным испытаниям. Это позволяет им увидеть, как ты реагируешь под давлением.

Если меня с этими ботинками и взрывчаткой поймают служба безопасности, это будет прекрасное испытание. Испытание, сложившееся само собой. Провалив его, я неизбежно столкнусь с последствиями, которых предпочел бы избежать.

Это означает, что мне нужно разработать стратегию.

Не масштабную стратегию, которая охватила бы весь мир. Небольшую стратегию для одного человека. Микростратегию, позволяющую мне пройти через эту ситуацию без недоразумений.

Я начал с конца. В конце я вместе со своей женой попаду в самолет и отправлюсь домой, в округ Колумбия. Мое руководство никогда не узнает, что меня поймали с остатками взрывчатки на ботинках^[6].

Это то, что я вообразил. То, чего я хотел.

Теперь — рассуждение в обратную сторону. Я подумал о том, что произойдет непосредственно перед тем, как я направлюсь к самолету. Кто-то из службы безопасности, обладающий авторитетом, должен будет меня отпустить. Кто-то, кто по положению выше охранника, который сейчас проверяет мои ботинки.

У этого человека должна быть причина меня отпустить. Я стал рассуждать назад от этой точки. Еще несколько шагов.

Назад, к настоящему, к моменту, где я нахожусь теперь. Я сижу позади тестовой машины и наблюдаю, как сотрудник службы безопасности помещает в нее образец ткани. Я жду, когда сработает сигнал тревоги.

Я разработал стратегию.

Мое действие будет таким: я расскажу историю. Историю, предоставляющую мне хороший шанс уйти отсюда свободным. Она не разочарует охрану аэропорта, если я упомяну в ней свое начальство. Она даже может произвести на них впечатление.

История получилась правдоподобной. Она была близкой к правде, но правдой не являлась. Но и ложью ее не назовешь. Самое важное, нет необходимости упоминать ЦРУ.

Я обдумал историю еще раз, попробовал обнаружить в ней дыры. И не нашел ни одной. Я был готов.

В этот момент экран аппарата по выявлению взрывчатых веществ засветился. Каждая панель была подсвечена. Абсолютно каждый тип

взрывчатки. TNT. C4. PETN. И множество других. Как выяснилось, на моих ботинках есть такая взрывчатка, о существовании которой я не знал. И даже не слышал об этом во время обучения.

«Черт возьми», — прошипел охранник.

Он бросился к своему начальнику и указал ему на меня. Начальник подал сигнал, включилась сирена. Спустя две секунды зона безопасности была перекрыта.

Начальник службы безопасности собрал своих людей в кучку, словно футбольную команду перед игрой. Время от времени из нее поднималась голова и смотрела в мою сторону.

Я старался выглядеть робким и невинным, словно голубь.

Тем временем я снова обдумал свою историю. Представил возможные вопросы, искал дыры.

Пришел к выводу, что история получилась довольно крепкой. Я работал в Вашингтоне. Проводил публичную экскурсию по объектам ФБР на базе Куантико. Часть экскурсии проходила там, где ФБР устраивает занятия по обращению со взрывчатыми веществами. Я был там в этих самых ботинках.

Для начальника службы безопасности такая история будет выглядеть вполне осмысленно. И даже завоеует уважение. Потому что каждому хочется занять более высокое положение. Для человека, который руководит службой безопасности аэропорта, ФБР определенно является более высоким местом в иерархии. Я был в Куантико? Значит, по умолчанию заслуживаю уважение. И нет необходимости упоминать ЦРУ.

Кроме того, частично она являлась правдой. Я действительно посещал Куантико. Но посещение не было публичным. И тогда я носил другие ботинки. Но это не имеет значения.

Кучка охранников распалась. Начальник направился в мою сторону, позади него держалась фаланга сотрудников. Слово команда игроков в американский футбол, приближающаяся к линии схватки. Походка у него немного поспешная. Остальные веером шли за ним.

Он старше других, на кончиках волос виднеется седина. Он выглядит как парень, который серьезно относится к своей работе и своему сообществу. Как будто он тренирует какую-то команду из младшей бейсбольной лиги на добровольных началах. Такой парень не будет кричать на своих игроков. Вместо этого он с ними общается.

Именно так я почувствовал себя, когда он заговорил со мной. Словно это была неформальная беседа во время перерыва.

«Прости, сынок, — сказал он, — но нам придется еще раз пропустить твои ботинки через рентген».

Может быть, я ошибся. Может быть, это умный парень. Может быть, он отставной детектив. А тренерскую манеру поведения использует потому, что она подталкивает людей к признаниям. И сейчас он, возможно, собирается оставить меня немного повариться в собственном соку. И посмотреть, буду ли я нервничать.

Я сказал: «Конечно, сэр. Никаких проблем».

Моя жена будет ждать меня у выхода на посадку, думая, что я иду прямо за ней. Будет убеждать кого-то задержать вылет. И, если повезет, ей это удастся.

Начальник охраны пропустил мои ботинки через рентген. Как и следовало ожидать, в них ничего не нашлось. Впрочем, результат мог быть тем же даже, если бы в них действительно была спрятана взрывчатка. Некоторые взрывчатые вещества легко замаскировать так, чтобы на рентгене они выглядели как обычная резиновая подошва.

Начальник попросил меня встать. Подозвал меня к рентгеновскому аппарату. Даже если он отставной детектив, я готов к допросу. У меня есть хорошая история и ответы на целых два уровня вопросов.

Что я делал в Куантико? С кем я связывался? Кто организовал посещение? Почему я был приглашен? Кем я работаю?

Я надеялся, что дело не дойдет до третьего уровня вопросов.

Но вместо всего этого начальник охраны протянул мне папку.

«Сынок, мне нужно, чтобы ты записал здесь номер своего рейса». Я уставился на него. Это уловка? Ни одного вопроса о том, кто я такой? Ничего об остатках взрывчатки?

Я вытащил свой билет. Отыскал номер рейса и записал его. Вернул папку начальнику охраны. Подождал.

Он посмотрел на папку. Посмотрел на меня.

«Теперь можешь забрать свои ботинки. Приятного полета».

Возможно, начальник охраны не был тренером или отставным детективом. Может, он просто хотел пропустить как можно больше людей через зону безопасности настолько быстро, насколько это возможно. И, несмотря на правоту аппарата по выявлению взрывчатки, он не думал, что я представляю какую-то угрозу.

О чем бы он ни подумал, теперь я был свободен. Моей жене удалось убедить служащего задержать полет. Я сел в самолет, дверь за мной закрылась.

Я добрался до своего места и сменил обувь. Когда мы прибыли в Вашингтон, ботинки со следами взрывчатки отправились в первую же урну, которую я встретил по дороге.

И это все. Никто не связался со мной после этого происшествия. Никто не спросил, почему на моих ботинках были остатки взрывчатых веществ. Конец истории.

Если парня в ботинках, покрытых остатками взрывчатых веществ, пропустили через зону безопасности аэропорта спустя пару недель после 11 сентября, с американской тактикой борьбы с терроризмом что-то определенно было не так^[7]. А это значит, что проблемы имелись и у стратегии по борьбе с терроризмом.

Тактика — это действия. Тактика — это то, что ты делаешь для воплощения стратегии. Без тактики стратегия не имеет смысла.

После 11 сентября в США усилилась охрана аэропортов. На это были выделены большие ресурсы. Иногда это эффективно. А иногда не очень, как выяснилось в результате моего инцидента.

Но в защите нуждались не только аэропорты. Соединенные Штаты — крупная страна, в которой есть множество легких мишеней. В ней много торговых центров, много стадионов и парков. Много уязвимых мест.

После 11 сентября это стало проблемой. Стратегической проблемой. С таким числом легких мишеней не уследить за каждой. Нельзя защитить их все.

И даже спустя месяцы после трагедии многие американцы старались держаться подальше от торговых центров, от стадионов и от любых других крупных общественных центров. Они думали, что бен Ладен ударит снова. Они ждали новых атак.

Но этого не произошло. Почему?

Атаки происходят, когда у противника есть две вещи.

Способность напасть.

Стремление напасть.



После 11 сентября стратегической целью США было снизить способности бен Ладена к нападению.

Миллиарды долларов, миллионы часов и сотни жизней были положены ради единственной цели — убедиться, что бен Ладен больше никогда не сможет напасть на Соединенные Штаты.

Но было и кое-что еще — стремление к нападению. Было ли у бен Ладена стремление напасть на США снова?

Нелепый вопрос — скажут некоторые. Возможно, даже оскорбительный вопрос.

Конечно, бен Ладен хочет напасть на нас снова. В конце концов, однажды он нас уже атаковал. Очевидно, что у него есть стремление на нас напасть.

Но, разрабатывая стратегию, ты не приписываешь противнику действия на основании того, что он совершал ранее. Ты не думаешь, что если он сделал что-то единожды, то непременно поступит так снова. Ты не ждешь от противника очевидных действий.

Ты предполагаешь, что противник сделает то, что вписывается в его стратегию.

Ты предполагаешь, что противник сделает то, что он может и хочет сделать именно сейчас.

Ты предполагаешь, что противник смотрит вперед. И думает в обратную сторону.

Ты предполагаешь, что у противника есть стратегия.

Ты предполагаешь, что он будет действовать в соответствии со своей стратегией.

Он нападет, когда у него будет возможность и стремление напасть. В том случае, если это соответствует его стратегии.

Чтобы предсказать и предотвратить нападение, нужно понимать стратегию противника.

Только в этом случае ты окажешься готовым к действиям противника. Ты будешь знать, что нужно делать. Когда противник перейдет к действиям, ты уже разработаешь собственную стратегию.

Глава 2

Игры

Если ты шпион, ты прячешься на самом видном месте.

Ведешь себя как консультант, как чиновник или как инженер. Ведешь себя как кто-то, кем ты на самом деле не являешься. Ты прячешься на виду у всех.

У тебя правильные очки. Правильная стрижка. И даже правильное нижнее белье — на случай обыска.

Ты выглядишь правильно и ведешь себя правильно. Любому, кто захочет знать, кто ты такой, покажется, что все в порядке.

При пересечении границы ты отвечаешь на все вопросы. Настолько скучно, насколько это возможно. Чтобы тебя пропустили, думая, что нет никаких причин тебя останавливать. Потому что ты прячешься на самом видном месте.

Но, независимо от того, насколько хорошо ты прячешься у всех на виду, всегда есть два момента, которые могут тебя подвести.

Момент № 1: когда ты переходишь от своей реальной жизни к новой идентичности.

Момент № 2: когда ты возвращаешься назад к реальной жизни.

В эти моменты даже самая лучшая актерская работа тебя не спасет. Тебя не спасет правильная прическа, очки и нижнее белье. Все твои ответы будут бессмысленны.

Если служба безопасности увидит тебя в один из подобных моментов, все кончено. Есть только одна вероятность: ты шпион. Вот почему службы безопасности стремятся застать тебя именно в такие моменты.

Если они наблюдают за тем, как ты живешь своей реальной жизнью, они ждут, когда ты сменишь идентичность. Если они подозревают, что твоя идентичность — фальшивка, они ждут, что ты вернешься к своей реальной жизни.

Вот почему шпионы всюду ищут слежку. Всегда и везде. Они этим просто одержимы.

Ты всегда ищешь людей, которые ищут тебя. Когда ты на деловой встрече. Или на отдыхе. Или когда забираешь собаку от ветеринара.

Ты смотришь в зеркала и другие отражающие поверхности. Отсеиваешь возможную слежку через узкие места. Ты пользуешься метро, автомобилями и пешеходными дорожками. В людных местах смешиваешься с толпой, а в пустынных — пытаешься обнаружить преследователей. Ты действуешь так, чтобы никто не мог следить за тобой без твоего ведома.

Затем ты встречаешься с информатором. Это третий момент риска. Поскольку, если за информатором следят, теперь следят и за тобой.

Вторую встречу со своим осведомителем я начал именно с этого вопроса. Частично это было проверкой гипотезы № 1 — о том, действительно ли он обычный доброволец, а не двойной агент.

«За вами шел кто-нибудь?» — спросил я.

«Нет, — ответил он, — никого не было».

«Откуда вы знаете?»

«Я просто знаю, что никого не было», — ответил он с неудовольствием. Словно это напрасная потеря времени. Словно ему нет нужды волноваться о возможной слежке.

Плохой знак. Это означает одно из двух.

Все-таки он двойной агент. Двойным агентам не нужно беспокоиться о том, что за ними следят.

Он ведет себя беспечно.

Но, будь он двойным агентом, он бы как минимум изобразил беспокойство. Во всяком случае, так сделал бы хороший двойной агент.

Поэтому я остановился на втором варианте: беспечность. Потому что легкомысленных людей на свете больше, чем двойных агентов. Даже в шпионском мире.

Но пока это лишь гипотеза. Ее тоже нужно проверить.

И проверить ее можно с помощью того занятия, к которому мы сейчас перейдем. Но сначала я хотел услышать от него больше историй. Историй о его прошлом — и, возможно, о том, что он хочет получить от будущего. Чтобы лучше понять его мотивацию для работы с нами.

Я начал с нескольких простых тем. Спросил о его работе. Попробовал разузнать о его интересах. Что угодно, лишь бы заставить

его рассказывать истории.

Но он давал односложные ответы. Постоянно отвечал мне вопросом на вопрос. Возвращал разговор к тому, что собираюсь сделать я. Что собираемся сделать мы. К тому, какими будут следующие шаги нашего сотрудничества.

Он исследовал ситуацию. Навязчиво, как одержимый. Словно то, что мы будем делать дальше, — самое важное во всей его жизни. Словно он отчаянно хочет работать. Словно быть шпионом значило для него все.

Еще один плохой знак.

Думать в обратную сторону трудно. Это особенно трудно, когда речь идет о больших стратегиях, которые охватывают весь мир. Стратегиях, в которых на одном поле присутствуют все игроки разом. Ты видишь эти стратегии, если ты шпион.

К счастью, есть легкий путь к мышлению в обратном порядке. Эффективно и точно. Путь, помогающий понять стратегии других и разработать собственную.

Этот путь начинается с одного простого различия. Большинство стратегических взаимодействий относятся к двум типам игр.

Играм с положительной суммой и играм с нулевой суммой.

Есть также игры третьего типа, но они встречаются реже. Здесь обе стороны проигрывают. Обеим сторонам в конце игры хуже, чем в начале. Это игры с отрицательной суммой.

Игры первых двух типов происходят постоянно. В бизнесе, на войне, в политике и шпионаже. Даже в дружеских отношениях. Игры с положительной и нулевой суммой можно увидеть повсюду^[8].

Видеть их полезно, потому что так легче думать в обратную сторону. И начать здесь нужно со следующего утверждения: каждая игра с нулевой суммой разыгрывается вокруг как минимум чего-то одного из этого списка.

Люди.

Места.

Вещи.

Люди, места и/или вещи.

То, за что сражаются люди, сводится к этим трем элементам. Ставкой в играх с положительной суммой всегда являются люди, места

или вещи. Это то, что получает победитель.

Игры с нулевой суммой можно изобразить так.



(Нулевая сумма)

Победитель в такой игре получит доступ к людям, местам или вещам, которые были целью конфликта. А тот, кто проиграет, потеряет его. Здесь все просто.

Игры с положительной суммой устроены иначе. Иначе, потому что они не могут существовать без изначального доступа к людям, местам и вещам. Еще до начала игры с положительной суммой должно существовать то, за что сражаются стороны в игре с нулевой суммой.

Для игры с положительной суммой нужно три вещи.

Люди.

Места.

Вещи.

Отличие в том, что для игры с положительной суммой необходим каждый элемент списка.

Их можно изобразить следующим образом.

(Положительная сумма)



Рассуждая стратегически, ты захочешь узнать, в какую из игр ты играешь.

Это игра с положительной или нулевой суммой?

Я взаимодействую с соперником или другом?

Выиграет только один из нас или оба получают какую-то выгоду?

Иногда это сложно выяснить. Особенно если ты шпион.

Но, если ты шпион, это крайне важный вопрос. Человек, который сидит за столом напротив тебя, — враг или союзник? Предатель или друг? Двойной агент, тройной агент или кто-то еще похуже?

В какую игру мы играем?

К счастью, есть способ найти ответ.

Для этого нужно воспользоваться стратегическими инструментами.

Этот способ начинается с того же, с чего начинаются все стратегии: ты смотришь вперед и думаешь в обратную сторону.

Но не за себя самого, а за своего противника.

Ты смотришь вперед так, будто ты на стороне своего противника или партнера. Словно ты по другую сторону. На его месте, с его людьми, в окружении его вещей.

Ты смотришь вперед. Настолько далеко, насколько человек на другой стороне может видеть.

Ты смотришь все дальше, пока не добираться до конечной цели своего соперника в этой игре.

Из этой точки ты думаешь в обратную сторону.

Обдумывая стратегию соперника, ты можешь понять, будет ли он твоим союзником или станет врагом; предателем или другом; двойным агентом или кем-то еще хуже.

Чтобы понять человека, который сидит за столом напротив тебя, тебе нужно понять, в какую игру он хочет с тобой сыграть.

Было очевидно, что бен Ладен хочет сыграть с США в игру с нулевой суммой.

Он говорил об этом в своих фетвах^[9]. Он говорил об этом в своих видеозаписях и аудиопосланиях. Он даже сделал формальное объявление войны. Он назвал это «Объявлением войны против американцев, оккупирующих Святые места».

Это было странно. Бен Ладен заявил, что сражается за определенные места.

Не за людей и не за вещи. За места, которые были для бен Ладена священными: за Мекку и Иерусалим.

Американцы находились в обоих этих местах десятилетиями. Местные жители в обоих местах принимали их вполне гостеприимно. Но бен Ладену это не нравилось. Он заявил, что «нет более важного долга, чем изгнание американского врага» со Святых мест.

Вот почему он объявил Соединенным Штатам войну. По крайней мере, именно так он заявил.

Бен Ладен начал войну с атаки на США за рубежом. В 1998 году его последователи взорвали два американских посольства в Африке. В 2000 году они напали на миноносец USS Cole в Йемене.

Затем — 11 сентября.

Это была война.

На одной стороне — бен Ладен. На другой — Соединенные Штаты.

Но это была странная война. Поскольку в случае победы Бен Ладен не получил бы того, за что, по его словам, сражается. Бен Ладен не получил бы Святые места.

Даже если бы он победил, Мекка по-прежнему была бы у саудитов, Иерусалим — у израильтян. Победа не принесла бы бен Ладену того, чего он хотел.

Из этого следует одно из двух: или бен Ладен плохой стратег, или на самом деле он хотел получить нечто иное.

Бен Ладен не был плохим стратегом.

Поэтому эта война была такой странной.

Тем не менее это была война. Это была игра с нулевой суммой. Одна сторона получает только то, что теряет вторая.

бен Ладен против США

(Нулевая сумма)

Но в этой игре были не только США и бен Ладен. Это была не просто игра с нулевой суммой, потому что у обеих сторон были союзники. Любой союз — это игра с положительной суммой.

Отдельный человек или страна редко выигрывают войны. Даже гегемоны нуждаются в помощи. Это значит, что каждый строит альянсы, прежде чем отправиться на войну. Каждый играет в союзническую игру с положительной суммой, чтобы победить в военной игре с нулевой суммой.

Если ты немецкий стратег в конце XIX века, то тебе это хорошо известно. Ты знаешь об альянсах с положительной суммой и о конфликтах с нулевой суммой. Ты видишь, что приближается европейская война. Конфликт неизбежен. Скоро начнется игра с нулевой суммой, ставкой в которой будут люди, места и вещи Европы. Одна сторона победит, другая проиграет.

Ты хочешь победить, поэтому ты думаешь в обратном порядке.

Ты знаешь, что не сможешь выиграть в этой войне, полагаясь только на собственные силы. Германии нужны союзники.

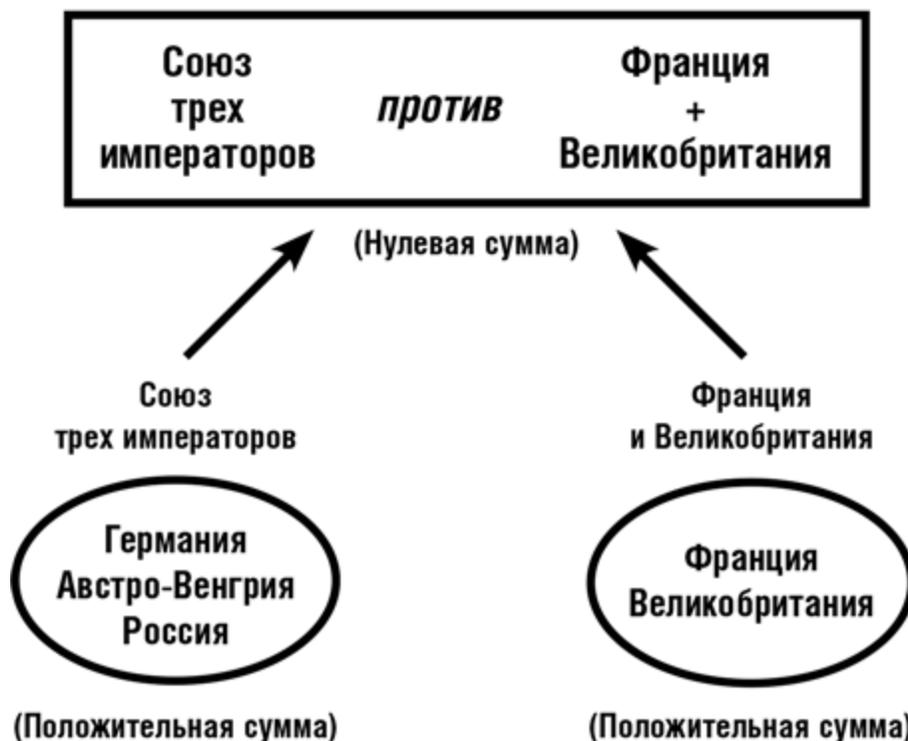
В Европе того времени существовало пять основных сил: Франция, Россия, Австро-Венгрия, Великобритания и Германия^[10].

Когда основных сил пять, ты хочешь, чтобы три из них были на твоей стороне. Это значит, что на другой стороне окажутся две оставшиеся страны. Три против двух: это значит, что твой союз будет сильнее, чем союз противника. Когда разразится конфликт, ты, вероятно, выиграешь.

Отто фон Бисмарку это было известно. Он был стратегом кайзера Вильгельма I. Бисмарк проделал много сложных дипломатических маневров в 1870–1890-е годы. Он хотел быть уверенным, что у Германии всегда будут два важных союзника: Россия и Австро-Венгрия. Эти страны вместе заключили Союз трех императоров.

При Бисмарке альянсы пяти основных европейских сил выглядели так.

Европа при Бисмарке



Бисмарку повезло, что альянс между Францией и Великобританией был шатким. Эти две страны недолго любили друг друга. Они не поддерживали даже дружеских отношений.

Дойди дело до войны, Германия имела бы все шансы победить.

Но потом все изменилось. Кайзер Вильгельм I умер. В результате его место занял его внук Вильгельм II.

Вильгельму II не так сильно нравились союзнические отношения. Более того, альянсы преграждали путь к тому, чего он действительно хотел: путь к Германии, которая сильна сама по себе.

Бисмарк видел в этом опасность. Он видел, что Германия не настолько сильна, чтобы победить все остальные силы Европы. Или даже три из них.

С одним союзником Германия, вероятнее всего, проиграет. В европейской войне три страны сразятся против двух, и Германия будет одной из этих двух.

Бисмарк спорил с Вильгельмом II, но в итоге проиграл. Его отстранили от должности.

Вскоре Россия перестала быть союзником Германии. Хуже того, Россия подписала соглашение с Францией. Великобритания отложила

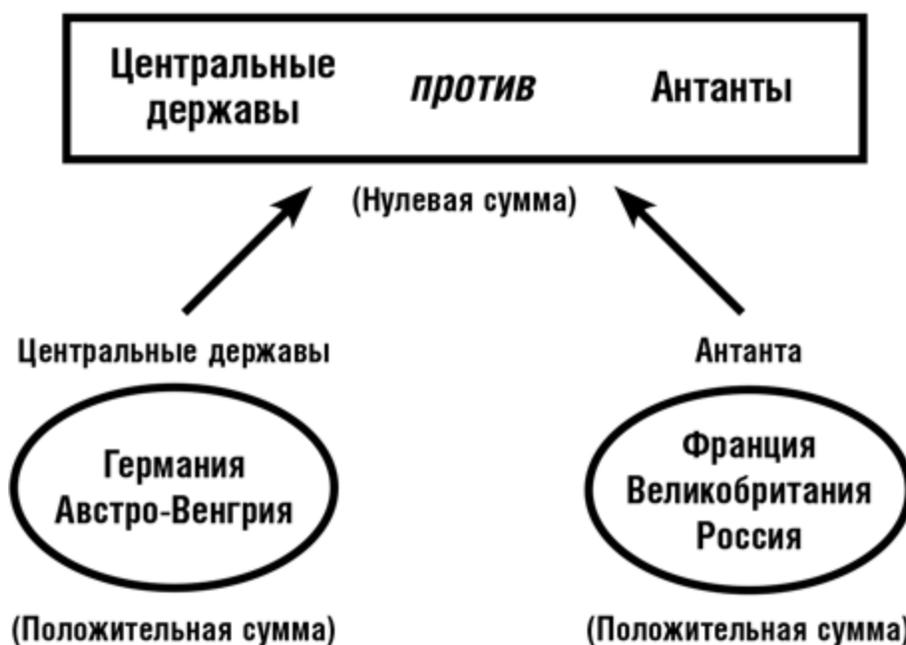
в сторону свои разногласия с Францией и укрепила этот альянс. Россия, Франция и Великобритания вместе образовали Тройственное согласие, известное также под названием Антанты.

При Вильгельме II единственным крупным союзником Германии была Австро-Венгрия. Когда на Балканах вспыхнул конфликт и началась Первая мировая война, альянс Германии был слабее альянса противника^[11].

Сильные союзы побеждают в войнах, а слабые союзы их проигрывают. Чтобы победить в игре с нулевой суммой, вам нужна хорошая игра с положительной суммой. Вам нужны союзники.

Когда бен Ладен объявил войну Соединенным Штатам, у него было немного союзников. Афганские джихадисты и молодые арабы. Несколько независимых сотрудников разведки и несколько теневых финансистов. А также неохотно идущий на сотрудничество «Талибан».

Первая мировая война

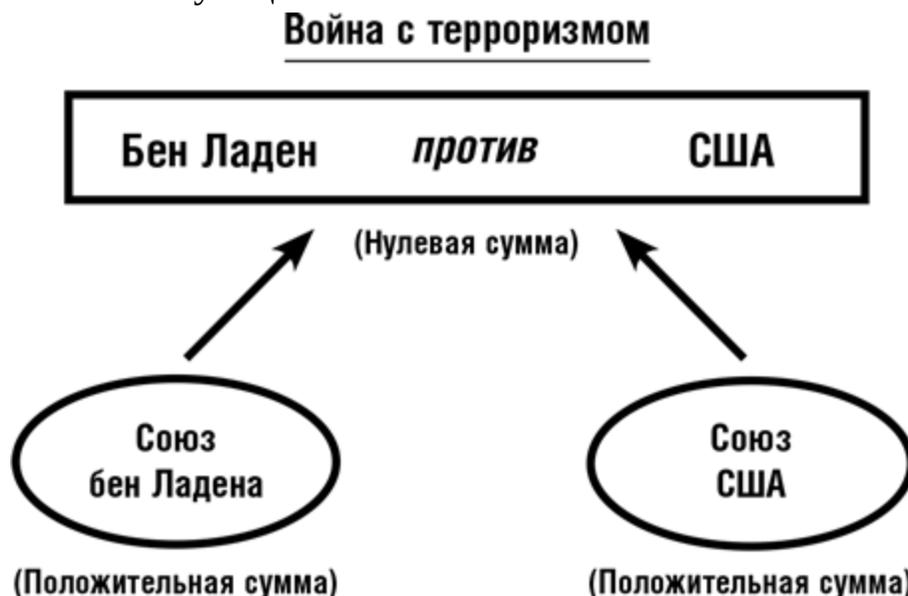


У него было не так уж много союзников и не так уж много сил. Явно недостаточно, если ты объявляешь войну единственной мировой сверхдержаве. И не только самой сверхдержаве, но и ее союзникам.

У США были близкие и прочные связи с Британским Содружеством Наций. Плюс НАТО. Да и другие государства встали на нашу сторону. После 11 сентября почти весь мир стал союзником США в войне против бен Ладена. Люди, готовые сражаться.

Это противостояние не имело смысла. Бен Ладен выставил свой слабый альянс против сильного альянса США. Бен Ладена определенно ждало поражение. Такая стратегия была бы попросту бессмысленной. Зачем бен Ладену начинать войну, в которой он неизбежно потерпит поражение?

Чтобы понять стратегию противника, ты смотришь в будущее его глазами. Как будто находишься в его положении: на его месте, с его людьми, в окружении его вещей. Ты смотришь вперед, пока не увидишь его конечную цель.



Чтобы понять стратегию бен Ладена, нужно взглянуть на его конечную цель. Нужно смотреть дальше террористических атак в Африке и на Ближнем Востоке. Дальше 11 сентября. Дальше его войны с Соединенными Штатами. Нужно посмотреть на его конечную, финальную цель.

Когда ты ее находишь, ты начинаешь думать в обратную сторону. Теперь ты видишь, что для стратегии бен Ладена нападение на США не было бессмысленным шагом.

Настало время проверить гипотезу № 2. Может ли мой доброволец достать ценную информацию?

Проверка началась просто — с гипотетического вопроса. Я спросил: «Что если нам понадобится информация об X? Вы сможете ее достать?» «Зачем вам нужно это знать?» — ответил он. Сопротивление. Еще один плохой знак.

«Это просто гипотетический вопрос», — сказал я. Побочная проверка. Знает ли он, что значит «гипотетический»? Из-за языковых барьеров шпионские разговоры часто опускаются до уровня шестилетнего ребенка.

«Да-да, я смогу», — произнес он. Он понял. Но явно был недоволен. Словно просьбы такого рода умаляли его достоинство. Словно это недостаточно важно. И не слишком подходило для такого крутого парня, как он.

«Превосходно. Как вы ее получите?» — спросил я. Он помедлил. «Я могу получить ее напрямую. Ничего особенного». «Что значит “напрямую”?» — спросил я.

Он пожал плечами: «Я увижу ее и смогу ее получить». «Хорошо», — ответил я.

Он нахмурил брови. «Но зачем вам это? Разве вы сами не в состоянии узнать эту информацию?» — спросил он.

Еще один встречный вопрос. Это настораживает — и одновременно успокаивает. Настораживает, потому что такой вопрос мог бы задать двойной агент. Теперь мне нужно снова подумать о гипотезе № 1. Но его ответ также и успокаивает. Только очень плохой двойной агент спросил бы меня, для чего мне нужна определенная информация.

И еще одно предположение: возможно, он провалил побочный тест. Возможно, он не понял, что значит «гипотетический». Возможно, наши разговоры все-таки опустятся до уровня шестилетнего ребенка.

Много тревожных сигналов. Достаточно, чтобы указывать на более глубокую проблему: наши интересы не совпадают. Наши стратегии не сходятся. Возможно, здесь нет и не будет игр с положительной суммой. Не будет партнерства и взаимного выигрыша.

Но делать выводы все еще рано. Тревожные сигналы были не из самых худших. Если ты работаешь шпионом и ретируешься после каждого тревожного сигнала, ты не достигнешь многого: соберешь мало информации, упустишь многих осведомителей. Ты плохо сделаешь свою работу.

Поэтому я не отступил. Я дал ему еще один шанс, сообщив, что он должен сделать перед следующей встречей. Я сказал, что он должен мне принести. Дал не гипотетическое, а настоящее задание.

Для него это возможность доказать свою полезность. Доказать, что я не напрасно трачу на него время. Время, которое мог бы потратить на другие задачи: на вербовку других агентов и поиск другой информации.

Я передал ему свое задание. Он улыбнулся и сказал, что все сделает.

В 1930-е годы в Соединенных Штатах действовала сеть советского шпионажа. По широте, глубине и влиянию это была, вероятно, самая крупная шпионская сеть в истории^[12].

Советские осведомители работали в высших эшелонах американского руководства. Они заблаговременно оповещали Сталина о позиции США по переговорным вопросам. Они информировали Советы о разработке американских вооружений. Они были достаточно влиятельны, чтобы изменить внешнюю политику США в пользу СССР.

Советы построили свою сеть шпионажа, опираясь на простой факт: многие представители американской элиты в 1930-е годы симпатизировали идеям коммунизма. Многие восхищались русской революцией. Они прошли через Великую депрессию и видели преимущества рузвельтовского Нового курса. Им казалось, что капитализм умирает. Грядет международный коммунизм.

Пролетариат восстанет. Буржуазный капитализм будет повержен. Родится новое прекрасное будущее. Приближается коммунистическая революция.

Если ты в это веришь, ты захочешь помочь своим товарищам-коммунистам. Ты захочешь помочь Советам. В 1930-е годы контрразведка в США была еще очень слабой, поэтому советские шпионы в Америке не подвергали себя большому риску.

Если ты занимал высокий пост в правительстве США, Советы хотели заручиться твоей помощью. Так американские коммунисты стали шпионами Советского Союза. Они образовали шпионскую сеть, которая, возможно, была самой влиятельной в истории. Пока не распалась.

Это произошло по следующим причинам:

Сталинский Большой террор.

Заклучение советско-германского пакта о ненападении 1939 года.

На первый взгляд, эти вещи не должны были повлиять на американских шпионов. Они произошли далеко от Соединенных Штатов и коммунистов, которые занимались шпионажем в пользу Советского Союза. Но эффект от них был гигантским.

У американских коммунистов появились сомнения в пользе их союза с СССР. Во время Большого террора Сталин убивал своих товарищей-коммунистов сотнями тысяч. Возможно, миллионами. Это была новая стадия сталинского правления. Теперь он стал полноценным диктатором.

А затем был заключен нацистско-советский пакт о ненападении. Перемирие с фашистами. Разрядка напряженности между коммунистами и их моральными противниками. Некоторые американские коммунисты посчитали это предательством революции.

Они начали задаваться вопросами. Действительно ли Советы собираются осуществить прекрасное коммунистическое будущее? Действительно ли Советы — наши братья и сестры по коммунизму? Действительно ли они являются авангардом коммунистической революции? Или Советский Союз — всего лишь еще одна диктаторская страна?

Некоторые американцы решили покинуть советскую шпионскую сеть. Так поступили не все, но многие. Уиттекер Чемберс был одним из них. Бывший редактор журнала Time, он стал курьером в советской шпионской сети. Прежде чем ее покинуть, он присвоил документы, свидетельствующие о масштабах советской шпионской сети в США.

После Второй мировой войны Чемберс передал эти документы в ФБР. В них были имена высокопоставленных американских должностных лиц, названных советскими шпионами.

При даче свидетельских показаний в Конгрессе Уиттекера Чемберса назвали лжецом. Пресса его осмеяла. Но материалы, обнаруженные в советских архивах в 1990-е годы, подкрепили сведения Чемберса. Американские коммунисты шпионили для Советов в 1930-е годы. Советская сеть шпионажа достигала самых высоких ступеней в иерархии американского руководства.

Затем она распалась. Она распалась, потому что некоторые американские коммунисты утратили доверие к Советам. Они перестали верить, что СССР будет частью их главной игры, целью которой было построение коммунистического общества.

Если ты был американским коммунистом в 1930-е годы, ты жаждал прихода всемирного коммунистического государства.

Это государство включало бы в себя три составляющие:

Люди: пролетариат.

Место: весь мир.

Вещи: ресурсы, произведенные индустрией и справедливо распределенные среди населения.

В воображении американских коммунистов после коммунистического общества ничего не существовало. Не было ничего более великого.

Когда появится настоящее коммунистическое государство, настанет конец истории. Больше не будет конфликтов и войн. Все будут жить счастливо во веки веков. И никто и никогда не захочет покидать коммунистическое общество.

Коммунистическое общество было конечной целью этой игры.

Именно эту цель видели американские коммунисты, когда смотрели вперед, в будущее. Строя свои рассуждения в обратную сторону, они видели смысл в присоединении к Советам, они понимали, зачем становиться шпионами СССР. Советы стали их союзником в борьбе за будущую революцию.

Так было до сталинских чисток и заключения пакта с Германией. Затем последовало разочарование. Появились вопросы. Произошедшее заставило многих отвернуться от Советов. Выбрать других союзников. Случившегося было достаточно, чтобы такие, как Уиттекер Чемберс, изменили свою конечную цель ^[13].

Достаточно, чтобы распалась когда-то могущественная сеть советского шпионажа.

Конечная цель — это цель последней игры, которую ты можешь себе представить. Когда все конфликты окончены, все битвы выиграны. Это счастливый конец, развязка истории. Мирное время, которое приходит после войны.

Возможно, — как это и было для коммунистов — конечная цель достижима на Земле. Это земной рай. Или, возможно, конечная цель находится не на Земле. Ее можно достичь только на небесах. Или в другой реальности — такой, как Вальхалла. Или в духовном раю — таком, как райский сад Фирдаус ^[14].

Или, возможно, конечная цель — это сейчас. Для некоторых людей конечная цель находится не в будущем. Она не в царствии небесном. Она прямо здесь. В их семье в пляжном домике, в посиделках за вином и едой. Происходящее в настоящий миг.

Но какой бы ни была конечная цель и где бы она ни находилась, это всегда цель, которая является результатом игры с положительной суммой^[15]. Следовательно, любая из таких игр нуждается в трех составляющих:

Люди.

Места.

Вещи.

Поскольку это игра с положительной суммой, игру за конечную цель можно изобразить так.

Конечная цель

(Положительная сумма)



Конечная цель — это то, что ты видишь в самом конце. Поэтому игры за конечную цель очень важны с точки зрения стратегии. Конечная цель — это точка, от которой ты начинаешь рассуждать в обратном порядке.

Конечная цель так важна, что без нее не получится выстроить никакой стратегии.

Для американских коммунистов 1930-х годов конечная цель выглядела так.

Коммунистическое государство

(Положительная сумма)



Вот конечная цель последней игры, которую они могли себе представить. Из этой точки они строили свои рассуждения. Они видели пролетариат, которым управляет буржуазия. Пролетариат, живущий в капиталистическом обществе. Хуже того, пролетариат, который верит в религию. Пролетариат, находящийся под контролем нанимателей и священнослужителей.

Для того чтобы коммунистическое общество стало реальностью, коммунистам нужно было каким-то образом заполучить этих людей, эти места и эти вещи. Если упустить хотя бы один из элементов, конечная цель не осуществится. Но те, у кого были люди, места и вещи, необходимые коммунистам, не собирались отдавать их без боя.

Следовательно, назревал конфликт. Получат ли коммунисты то, что им нужно?

То, что им нужно, — это игра с положительной суммой. Отталкиваясь от конечной цели, коммунисты видели будущее следующим образом.

Коммунистическое государство

(Положительная сумма)



Революционная игра с нулевой суммой будет предшествовать игре коммунистического государства с положительной суммой.

Отойдя еще на один шаг от конечной цели, коммунисты поняли то, что знают все стратеги. Самый лучший способ победить в игре с нулевой суммой — это хорошая игра с положительной суммой. Лучший способ победить в войне — иметь выгодных союзников. Вот почему они заключили союз с Советами. Вот почему они занимались шпионажем для СССР.

Советы помогут приблизить Соединенные Штаты к коммунизму. Выигрывают обе стороны взаимодействия. Это игра с положительной суммой. Это выгодный альянс.

Стратегия американских коммунистов выглядела следующим образом.



Американские коммунисты смотрели вперед и думали в обратную сторону.

Они разработали стратегию.

В начале этой стратегии стояла игра с положительной суммой — заключение альянса с Советами. С его помощью коммунисты смогли бы получить контроль над людьми, местами и ресурсами, которые нужны были им для достижения конечной цели. Игра за конечную цель — еще одна игра с положительной суммой.

Большинство стратегий выстроены по этому же шаблону. Игра с положительной суммой нужна, чтобы победить в игре с нулевой

суммой. А последняя — чтобы добраться до конечной цели. Конечная цель находится в еще одной игре с положительной суммой.

Воображение стремится к конечной цели. Рассуждение идет в обратную сторону через различные игры, которые встречаются по пути. Затем нужно перейти к действию: заключить союз, победить в конфликте и достичь конечной цели.

Этот стратегический шаблон, возможно, покажется вам знакомым, поскольку он встречается во многих историях. Он есть во многих книгах — особенно в тех, что написаны в жанре романа. Кроме того, именно так строится бóльшая часть кинематографических сюжетов.

Люк, Хан Соло и принцесса Лея объединяются в альянс. Вместе они сражаются с Империей — это игра с нулевой суммой. Когда они уничтожают вторую Звезду Смерти, их люди получают свободу. Они празднуют победу вместе со своими союзниками. Они достигают конечной цели.

Эдриан, Паули и Рокки Бальбоа заключают альянс, чтобы победить Аполло Крида в игре с нулевой суммой. Когда Рокки побеждает, он зовет Эдриана. Он делит свою победу с Эдрианом и Паули. Они вместе достигают конечной цели. Это игра с положительной суммой — пока героям снова не придется драться.



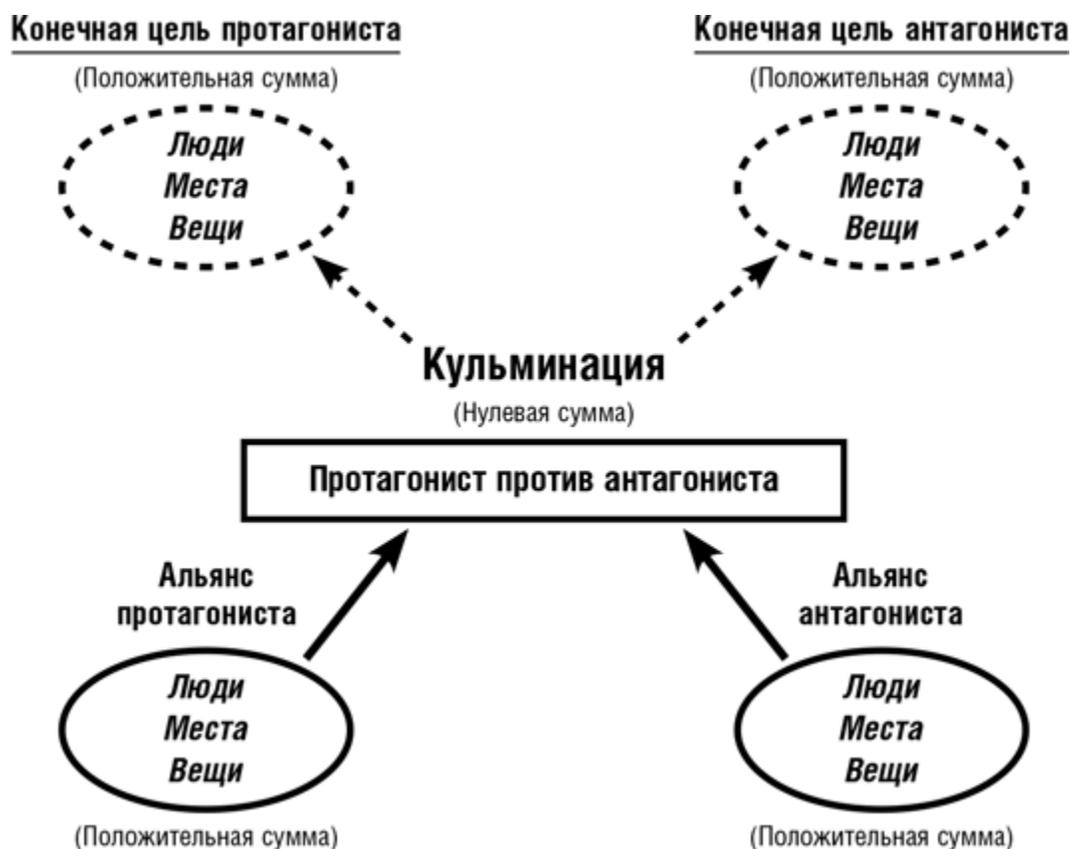
Альянс объединяет короля Хротгара, датчан и Беовульфа против Гренделя. Беовульф сражается с Гренделем, побеждает его и празднует победу в медовом зале вместе с датчанами. Конечная цель достигнута. Это игра с положительной суммой — до тех пор, пока героям снова не придется драться.

Но мы описали стратегию только с одной позиции. Всегда есть и другая сторона. Всегда есть антагонист — кто-то, кому нужны те же люди, те же места или вещи, нужные протагонисту. Всегда есть враг.

Враг, у которого есть своя стратегия и своя конечная цель. А также свой альянс.

Только одна сторона одержит победу.

Если соединить две стратегии вместе, получится следующая картина.



Протагонист заключает альянс, чтобы победить врага. Враг заключает свой альянс, чтобы победить протагониста. Они вступают в конфликт. Это кульминационный пункт, из которого только один сможет выйти победителем. А значит, что в итоге останется только одна конечная цель.

Сначала игра с положительной суммой, затем игра с нулевой суммой, затем опять с положительной. Игры расположены так, чтобы наиболее эффективным способом привести протагониста к его конечной цели.

Если ты знаком с этой закономерностью, ты видишь ее везде. Ты видишь ее в войнах, в политике и бизнесе. Ты видишь ее даже в семейной жизни.

Ты видишь людей, которые стремятся к своей конечной цели. Ты видишь, как они заключают альянсы, чтобы одержать победу в конфликте. Ты видишь результаты конфликтов — видишь, как одна сторона получает контроль над людьми, местами и вещами, которые стояли на кону.

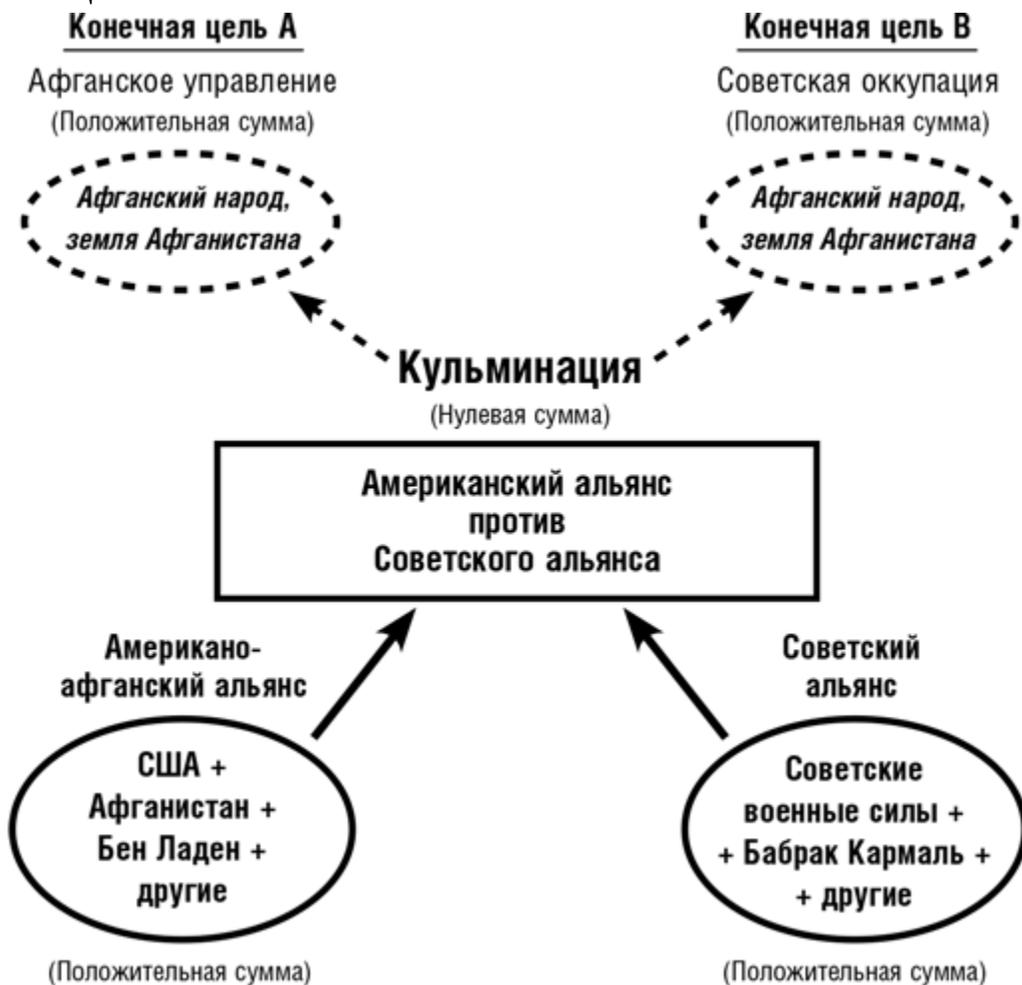
Афганистан остается под афганским управлением — с его людьми, землей и ресурсами.

Афганистан находится под советской оккупацией — Советы управляют афганскими людьми, землей и ресурсами.

Соединив две конечные цели, эту игру можно изобразить так (см. ниже).

К концу войны должна была осуществиться одна из двух конечных целей. Одна сторона будет обладать землей, людьми и ресурсами Афганистана, другая — нет.

В итоге победил афгано-американский альянс. Советы отступили. Афганистан остался под афганским управлением. Осуществилась конечная цель А ^[16].



Бен Ладен был частью победившего альянса. Он внес свой вклад в дело. Он помог победить советскую сторону. Он помог осуществить

конечную цель А. Но эта цель не была конечной целью бен Ладена. В его воображении жила другая, более масштабная цель.

Чтобы ее достичь, бен Ладен нуждался в союзниках. Он использовал советско-афганскую войну как полигон для своего альянса. Эта война помогла ему проверить качества своих бойцов. И связать людей, верящих в то же, во что верил он, в единую сеть. Он нашел людей, которым мог доверять.

Бен Ладен составил список таких людей. Это была база данных, в состав которой вошли только проверенные люди и надежные бойцы. Он назвал этот список «Базой». На арабском «база» — это «Аль-Каида».

Поначалу «Аль-Каида» являлась слабым альянсом. Но она стала отличным строительным блоком для будущих игр бен Ладена. Первой ступенью на пути к его конечной цели.

Когда Саддам Хусейн в начале 1990-х стал проявлять агрессию, бен Ладен увидел в этом для себя новую возможность. Он предложил саудитам использовать «Аль-Каиду» в качестве защиты от возможной угрозы со стороны Хусейна.

У него были все причины полагать, что саудиты примут его предложение. Бен Ладен родился в Йемене, но являлся гражданином Саудовской Аравии. Его отец много занимался строительством для саудитов. Бен Ладен знал многих членов королевской семьи. Они были его братьями по исламу.

Но саудиты отказали бен Ладену. Они приняли американское предложение о защите. Это означало, что они позволят разместить на своей земле больше американских войск. Это означало, что американские военные базы распространятся по Саудовской Аравии.

Это означало, что бен Ладен исключается из игры. Его бойцы отвергнуты. Саудиты предпочли бен Ладену иноверцев — американцев.

Бен Ладена задело их решение. По-настоящему задело.

Он разругался с саудитами. И в 1992 году его изгнали из Аравии. Он отправился в восточную Африку, где устроил еще больше проблем. Саудиты аннулировали гражданство бен Ладена и заморозили его активы.

Отвергнутый, он вернулся в Афганистан. Здесь у него было время подумать и четко представить себе свою конечную цель. У него

появилась возможность выстроить свои рассуждения и разработать стратегию.

Затем пришло время действовать. Первым шагом бен Ладена было заключение альянсов. Он совершал устные заявления и давал интервью. Он выпускал видеозаписи и листовки. Он сделал все, чтобы привлечь единомышленников на свою сторону.

И самое важное — бен Ладен стал говорить о своей конечной цели. Он утверждал, что собирается основать халифат. Халифат бен Ладена состоял бы из людей, мест и вещей, как и любая другая конечная цель.

Люди: сообщество мусульман, которое также называют «умма».

Место: Ближний Восток, в особенности Святые места — Мекка и Иерусалим.

Вещи: ресурсы, которые необходимы для поддержания уммы.

В 1990-е бен Ладен не обладал ничем из этого списка. Под его властью не было ни одной уммы; ресурсы стремительно истощались; а сам он даже не находился на территории Ближнего Востока. Он был в Афганистане, с немногими последователями и небольшим количеством ресурсов.

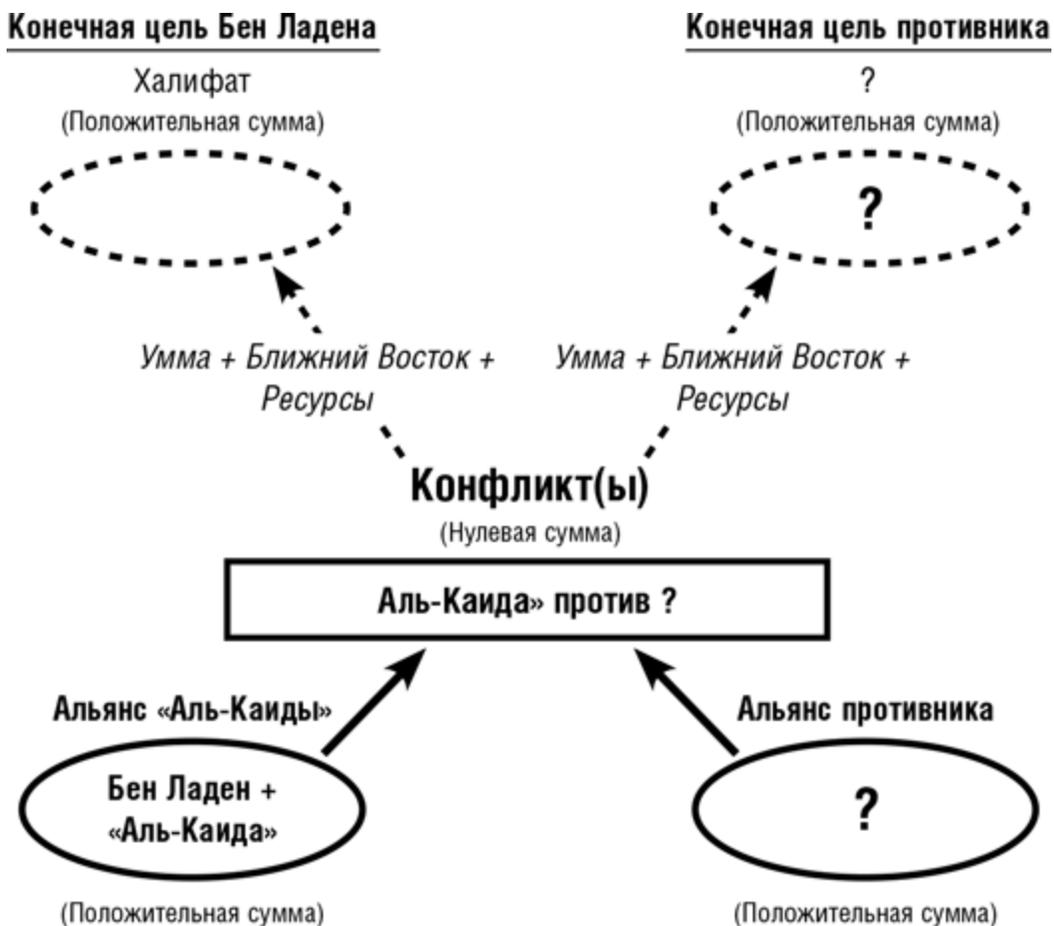
В 1990-е бен Ладен был далек от халифата во всех возможных смыслах. Но он все равно разработал свою стратегию. Он разработал ее, рассуждая в обратном порядке от своей конечной цели.

В его рассуждениях мир для него выглядел так (см. ниже).

Бен Ладен видел, что ему нужно для основания халифата. Это умма, Святые места и необходимые ресурсы.

Затем он рассуждал в обратную сторону. С кем он будет сражаться? С кем ему придется вступить в конфликт?

Еще один шаг назад. Кто еще будет на стороне врага? Кто вступит в альянс противника? Кто будет препятствовать ему в достижении цели?



Бен Ладен заполнил пропуски в своем плане. Он определил своих союзников и врагов, а также союзников врага. Затем настало время действовать.

Время усилить своих союзников и ослабить врагов — и, что еще важнее, ослабить вражеских союзников.

Но бен Ладену хотелось чего-то еще. Чего-то, что затрагивает другое измерение стратегии.

Иногда это измерение становится важнее игр с положительной и нулевой суммой. Именно ради этого измерения бен Ладен пошел на значительные риски. Именно оно определило многие из его решений.

Это измерение было заложено в основании его конечной цели.

Бен Ладен не просто хотел основать халифат. Он хотел быть его халифом.

Халиф — это преемник Мухаммеда. Лидер халифата. Это «босс».

Бен Ладен хотел быть боссом. Он хотел стать лидером. Он хотел стать халифом.

Это значит, что ему нужно было победить в еще одной игре.

Бен Ладен хотел стать победителем внутри халифата.

Ему нужно было победить в игре, которая находилась внутри его конечной цели.

Ему нужно было победить в игре за звание босса.

Бен Ладен разработал стратегию не только для того, чтобы построить халифат. Он также разработал стратегию, чтобы стать халифом.

Обычно в фильмах шпионы хотят заполучить что-то одно. Какой-то один документ, один шифр, один-единственный чемоданчик^[17].

Есть лишь одна цель — одна вещь, которую они хотят получить.

И это забавно, когда ты зритель шпионского кинофильма. Тебе интересно — сумеет ли шпион получить эту заветную вещь или нет. Выиграет он или проиграет?

Стремление найти одну вещь создает напряжение. Оно толкает на отчаянные поступки и создает драматические моменты. Это делает фильм увлекательным.

Но, если ты шпион, ты не стремишься никого развлекать. Поэтому ты не охотишься за чем-то одним.

Ты держишься подальше от драматизма и отчаянных поступков. Потому что отчаянные поступки и драматизм чаще всего означают, что ты арестован — или случилось что-то еще хуже.

Ты никогда не охотишься за одной вещью: за одним документом, шифром или чемоданчиком. У тебя не одна цель, а много целей.

Тебе нужна не одна вещь, а много вещей.

Тебе нужно все, что усиливает твою стратегию.

А это могут сделать множество вещей. Множество документов, шифров и чемоданчиков.

Кроме всего прочего, это означает, что у тебя есть множество путей к достижению цели. Если ты не можешь получить что-то одно, ты получишь что-то другое. Если ты не получишь что-то сегодня, ты получишь это завтра.

Когда ты просишь осведомителя выполнить задание, ты следуешь этому же правилу. Ты никогда не просишь об одном документе, одном шифре или чемоданчике. Ты не ограничиваешься одной целью.

Потому что тебе не нужно, чтобы осведомитель совершал отчаянные поступки. Ты не хочешь создавать драму. Ты хочешь, чтобы

осведомитель успешно справился со своим заданием.

Кроме того, если ты даешь информатору несколько поручений, это помогает тебе в еще двух отношениях.

Это подталкивает осведомителя к совершению выбора.

Это позволяет тебе смешивать реальные цели с фиктивными.

Следовательно, ты можешь оценить выбор осведомителя. Если ты имеешь дело с двойным агентом, ты сможешь скрыть, что ты знаешь и чего не знаешь.

Третью встречу с осведомителем, который врал, я начал именно с этого. Я спросил его, что удалось достать.

Он улыбнулся. Он прямо-таки лучился. «Это было непросто», — сказал он.

Он протянул через стол оторванный кусок бумаги. Меня не заботило, что информация преподносилась в такой форме. Я видел вещи и похуже и даже использовал их сам. По крайней мере, на этой бумаге нет следов крови.

«Почему так, на клочке бумаги?» — спросил я. «Это все, что передо мной было, когда мне позвонил друг, чтобы передать информацию».

Проблема. Из сказанного следовало, что у него нет прямого доступа к документам. Ко многим документам. К их оригиналам. А не к транскрипции телефонного разговора, записанной на клочок бумаги.

Я уточнил: «Вы не видели оригинал документа?» «Нет, — ответил он. — Его видел мой друг. И передал мне его содержание».

Плохо. Друг — это плохо. Значит, информатору пришлось задать другу прямой вопрос. И теперь друг знает, какую именно информацию от него хотели получить. Но, по крайней мере, он не знает обо мне. Или все же знает?

Я спросил, рассказал ли информатор своему другу обо мне. «Нет, — ответил он, качая головой. — Конечно нет. Я сказал, что эти данные нужны мне для другого дела, над которым я сейчас работаю».

«Кто этот друг?» — спросил я. Он помедлил. Сжал руки, соединив пальцы. Он не хочет говорить. Это хорошо. Значит, друг, скорее всего, на самом деле существует. В конце концов он все равно назовет его имя. Но хорошо, что он не хочет этого делать. Что он хочет защитить своего друга.

Но у меня были более серьезные опасения. Я думал, что у него есть прямой доступ к документам. Я думал, что он обойдется без посредников и сможет самостоятельно достать документ и передать его мне. Но он обратился к другу.

Он сделал свой выбор. Я поставил перед ним множество целей. У него было множество способов их достичь. И, если он прибегнул именно к этому варианту, значит, остальные были еще сложнее. Выходит, его возможности сильно ограничены.

Теперь мне самому нужно сделать выбор.

Одно из двух.

Продолжить работу. Приложить больше труда, времени и усилий.

Прекратить сотрудничество.

Я выбрал первый вариант. Он не первый осведомитель, сотрудничество с которым начинается подобным образом. Когда люди впервые узнают о реалиях работы шпиона, они начинают приспособливаться. Им нужно забыть многое из того, что они, по их мнению, знают о шпионаже. Им необходимо многому научиться.

Часть из тех, кто начинал так же, позднее принесли немало пользы. Они получили новую должность или доступ к важным источникам информации. Они сделали важные вещи — много важных вещей.

Поэтому я выбрал первый вариант. Я решил вложить в него больше времени и сил.

Я заключил сделку с осведомителем, который врал. Он присоединился к нашему альянсу.

Я еще раз убедился, что наши отношения остаются в тайне. Что все это строго между нами.

«Конечно, — ответил он. — Что мы будем делать теперь?»

«Примерно то же, что мы уже сделали», — ответил я.

Я дал ему много поручений, которые нужно выполнить. Но это были не самые важные задачи. Самое важное я пока придержал.

Нужно было убедиться, что он будет осторожен. Что он сможет прийти на встречу и не привести за собой слежку. Что он совершит удачный выбор. И что он не двойной агент. Сам я так не думал, но все же это была гипотеза.

На следующих встречах я проверил еще несколько гипотез. Я разработал несколько проверок, позволивших мне понять, будет ли он

полезен как информатор и заслуживает ли потраченного на него времени. Он прошел не все эти тесты, но достаточное их количество.

Затем появилась возможность для чего-то большего.

Появился шанс присоединиться к крупной команде, работающей над важной задачей.

Объединение его с этой группой несло в себе риск: ему станут известны люди, которые в нее входят. Поэтому мы должны были убедиться, что он надежен. Что он на нашей стороне. Что мы можем доверить ему жизни. Свои жизни.

Тогда-то мы и обнаружили, что он лгал.

Глава 3

Стратегия другой стороны

Если ты знаешь себя, но не знаешь другого, при каждой победе ты понесешь поражение^[18].

Сунь-цзы

Я отвез осведомителя, который врал, в милый город на Среднем Западе США. Это не самый впечатляющий город Соединенных Штатов. Не самый крупный и не самый красивый. Но это милый город, в котором живут милые люди.

Милые люди в этом городе любят спрашивать, откуда ты. Если ты отвечаешь, что ты из другой страны, они спрашивают, нравится ли тебе Америка. Они рассказывают о том, бывали ли в вашей стране. Они дружелюбны, открыты и великодушны. Осведомителю будет полезно встретиться с такими людьми.

Прежде всего потому, что в конечном счете он старается именно для них. Сотрудничая с ЦРУ, он работает для жителей Соединенных Штатов. Таких, как эти дружелюбные, великодушные и открытые люди.

Города на Среднем Западе хороши еще по одной причине. Здесь легко распознать слежку. Легко увидеть тех, кто не на своем месте. В этом городе много пустынных боковых улиц, подъемов и спусков. Поэтому легко заметить, если тебя преследуют.

Я не ожидал слежки. Но нужно было убедиться. Я проверил свою гипотезу, после чего отправился на встречу с осведомителем.

Он тоже считал, что за ним не следили. Но высказался слишком уж уверенно.

Я поделился с ним планом действий: мы встретимся с моим коллегой. Коллега будет задавать вопросы. Важно ответить на них честно и правдиво. «Вы можете мне доверять», — сказал он.

Мы встретились в отеле. Коллега провел его в одну из комнат и закрыл дверь. Я остался в соседней комнате и включил телевизор.

Если ты какое-то время отсутствуешь в Соединенных Штатах, после возвращения всегда обнаруживаешь что-то новое. На этот раз — покер, идущий в прайм-тайм на канале ESPN. Это странно. Мне казалось, что на ESPN идут только передачи о спорте. Но потом я понял: покер — это игра с нулевой суммой, как и спорт. Тот, кому

нравится следить за стратегией, напряжением и соперничеством в спортивных состязаниях, получит то же самое от покера. Может быть, с меньшей долей атлетизма.

Поэтому я смотрел покер. Ты видишь в реальном времени карты каждого игрока. Ты видишь, как каждый из них играет. Ты можешь проанализировать тактику каждого игрока в этой игре с нулевой суммой. Стратегия, напряжение, соперничество.

Я смотрел покер около часа. Затем я услышал громкий голос. Я подошел к двери, приложил к ней руку и прислушался. Кричал мой коллега. Не от боли и не от удивления. От кричал от злости.

Это было нормально. Ожидаемо. Я сделал шаг назад и слушал еще минуту. Затем крики прекратились.

Назад к покеру. Я смотрел его еще час. Затем начался бейсбол.

Наконец мой коллега вышел. Он вышел один и мягко закрыл за собой дверь. На его лице было написано сожаление. Словно ему жаль говорить то, что он должен мне сказать.

«Он лгал». Мне не хотелось задавать следующий вопрос. «Лгал о чем?» — спросил я. Коллега сделал глубокий вдох. «Лгал, что никому не рассказал о тебе».

Сначала я подумал, что мы имеем дело с двойным агентом. Потом перебрал в уме все, от чего теперь придется избавиться. Связях, которые я должен буду оборвать. О том, с чем необходимо распрощаться.

«Кому он рассказал?» — спросил я. «Шестерым, — ответил коллега. — Отец и пятеро друзей. Они не агенты, насколько ему известно». — «Не агенты?» — уточнил я. «Нет, насколько ему известно».

Значит, он не двойной агент. Но шесть человек... Шесть человек — это много. Они могут рассказать шести другим людям. А те — другим шести. Один из которых будет агентом. Кем-то, кто может принять меры.

Коллега вернулся в комнату. Я стал планировать, как буду исправлять беспорядок. Покера с меня хватит.

Спустя час коллега снова вышел. «Теперь 18. Он рассказал 18 людям про тебя и ЦРУ». К концу дня цифра увеличилась до 23. Он рассказал 23 людям, что сотрудничает с ЦРУ. И со мной.

Двадцать три. Это просто смешно. Это практически все, кого он знает.

Это началось уже после второй встречи? В тот день, когда он принес мне информацию на оторванном клочке бумаги? Он рассказал этому другу, для чего ему нужна информация? Рассказал, что собирается передать ее ЦРУ?

А может, это началось еще раньше. Может быть, он рассказал друзьям еще в самом начале, до нашей первой встречи. Возможно, тот парень, что смотрел на меня в ресторане, был его другом.

Не важно. Для верности я решил, что наше сотрудничество не было тайной с самого начала.

И я понял свою ошибку. Я ошибся в определении его конечной цели. Я предположил, а на деле цель оказалась совсем иной.

Я думал, что он хочет помочь борьбе с терроризмом. Но у него на уме было что-то другое.

Теперь его ложь разоблачила его конечную цель. Теперь я вижу, какие люди, места и вещи в нее входят.

Здесь есть и еще кое-что. Другое осложнение. Иное измерение его конечной цели. Вот что являлось настоящей причиной, заставившей его рассказать обо мне 23 людям.

Это была игра внутри его конечной цели.

Зимой 2011 года по всему арабскому миру вспыхнули протесты. Они начались со самосожжения в Тунисе. Перекинулись на восток в султанат. Обрушились на Ливию.

За одну ночь на площадях появились танки, пулеметы и бетонные заграждения. Собирались протестующие. Полиция заняла свои места. Стороны сталкивались друг с другом. Дело заходило в тупик. Начинались переговоры. Затем — еще больше столкновений и больше тупиков. Когда зима сменилась весной, протесты обрели свое имя: Арабская весна.

Со стороны это выглядело как революция в замедленном действии. Протестующие что-то выигрывали, а что-то теряли. Было и то, что они сначала потеряли, потом выиграли, а затем снова потеряли.

Со стороны это выглядело как обычная игра с нулевой суммой. Протестующие против арабских лидеров. Если одна сторона получит власть, другая ее потеряет. Сумма равна нулю.

Но изнутри все было по-другому. Внутри игры люди колеблются. Когда речь идет об игре с нулевой суммой, люди думают не только о выигрыше. Они также думают о проигрыше. Они думают, что случится с ними, если они проиграют. Они думают о том, что с ними сделает победитель.

Есть три возможных варианта. Когда игра с нулевой суммой заканчивается, между победителем и проигравшим может произойти следующее.

Проигравший побежден, убит или сбежал. Победитель и проигравший больше не будут взаимодействовать (будущих игр нет).

Победитель и проигравший участвуют в другой игре с нулевой суммой (будущие игры с нулевой суммой)^[19].

Следующее взаимодействие победителя и проигравшего — это игра с положительной суммой (будущие игры с положительной суммой).

Со стороны Арабская весна выглядела как первый тип игры с нулевой суммой. Проигравшие будут уничтожены — убиты или изгнаны. Возможно, это игра второго типа, которая превратится в нескончаемую гражданскую войну. Игра с нулевой суммой после игры с нулевой суммой. Конфликт за конфликтом. Вечная борьба одной стороны против другой.

Но, если вы внутри самой Арабской весны, вы видите нечто иное. Вы замечаете, что большинство людей хотят играть в игру с нулевой суммой третьего типа. Если вы — египетский оппозиционер, вам не нравится, что страна 30 лет находится в состоянии чрезвычайного положения. Вам не нравится отсутствие свободы слова. Вам не нравится, что вы, обладая ученой степенью, можете работать только экскурсоводом. Вам не нравится то, как распределяется продовольствие.

Но есть также список того, что вам нравится. Возможно, вам по душе, что египетское правительство защищает вас от Израиля, а также от Туниса и Ливии. Возможно, вам нравится, что правительство Египта оплачивает ваше обучение. Возможно, вам нравится, что правительство дает вашей семье некоторое количество продовольствия.

Но, вероятно, вам не нравится, что сосед получает больше. Или то, что его рабочее место лучше вашего. Или то, что у него больше

свободного времени, чем у вас. Или, возможно, вы стали жертвой несправедливости. Правительство наказало вас или члена вашей семьи без всякой причины.

Поэтому вы протестуете. Вы протестуете, чтобы вернуть людям справедливость. Чтобы произошли правильные изменения.

Но вы не хотите разрушить Египет. Вы не стремитесь к уничтожению даже правительства Египта. Вы просто жаждете, чтобы принимались иные решения. Чтобы у власти был кто-то другой. Другой босс, который будет лучше предыдущего.

Поэтому вы сдерживаетесь. Вам не нужно лишнее насилие. Вы не хотите, чтобы ситуация вышла из-под контроля. Вы не хотите, чтобы столкновения переросли в игру с нулевой суммой второго типа. Вы не хотите гражданской войны. И вы не хотите, чтобы протесты привели к первому из трех результатов. Вам не нужно, чтобы победитель уничтожил проигравшего.

Вы жаждете игры с нулевой суммой третьего типа. А после нее — игру с положительной суммой. Вам нужен мир и сотрудничество и вы стремитесь сохранить страну единой. Чтобы Египет остался Египтом. Вам просто нужен другой босс, который окажется лучше предыдущего.

Внутри любой игры с положительной суммой некоторые обладают большей властью, чем другие. Они принимают более важные решения, решают, что будут делать остальные члены группы. Внутри любой игры с положительной суммой есть босс.

Иногда боссом является комитет. Иногда это отдельная группа внутри более крупной группы. Но в любом комитете есть председатель. В любой группе есть лидер. Самый главный босс — это, как правило, один человек. Один человек, принимающий решения за целую группу.

Обычно в группах действует иерархия принятия решений. Выглядит это так.



На вершине немногие — как правило, всего один. И гораздо больше — ниже него.

Это иерархия. Но иерархии не существуют в изоляции. Иерархии находятся внутри более крупной игры и возникают, когда люди соглашаются следовать решениям босса.

Но добровольно это происходит не всегда. Иногда нужны миллионы нитей, чтобы удерживать подчиненных на местах. Угроза наказаний заставляет тех, кто внизу иерархической пирамиды, следовать за теми, кто наверху. Так устроены диктатуры.

Но, к счастью, диктатуры встречаются редко.

Обычно иерархии существуют внутри игры с положительной суммой. Здесь подчиненные добровольно следуют за решениями тех, кто наверху. Потому что от этого выигрывает каждый.

Внутри любой игры с положительной суммой есть люди, места и вещи. Если вы добавите сюда иерархию, это будет выглядеть так.



Египет до начала Арабской весны можно изобразить так.

Египет перед Арабской весной



Если вы египетский оппозиционер, вы не хотите, чтобы Мубарак находился на вершине. Кто-то другой должен быть на его месте. Вы стремитесь увидеть иную иерархию в Египте. Вам нужен другой босс. Чтобы кто-то другой принимал решения. Ва нужно, чтобы Мубарак ушел.

Но вы не хотите разрушать более крупную игру с положительной суммой. Вы боитесь потерять то, из чего состоит Египет: его людей, его места и вещи. Нужно лишь изменить иерархию, чтобы Египет оставался Египтом, сохранив все свои ресурсы. И игра с положительной суммой продолжалась.

Итак, вы жаждете принятия других решений, с другой иерархией внутри Египта. Вы хотите следующего:

Египет перед Арабской весной



Египет после Арабской весны



Возможно, вы желаете изменить принцип, по которому строится иерархия — к примеру, на основе голосования или этничности. Или хотите отдать всю власть над Египтом исламским священнослужителям.

Но кто бы ни сел в кресло босса в вашем воображении, вы не стремитесь к уничтожению Египта. Вам важно сохранить свою связь с его людьми, местами и вещами. И не разрушить эту игру с положительной суммой. Египет должен оставаться Египтом.

Поэтому, когда начались протесты, вы сдерживались. Вы старались избегать кровопролития. Вы не пытались кинуть столько камней, сколько сможете, и запустить столько ракет, сколько у вас есть. И не старались убить столько полицейских, насколько хватало сил.

Но иногда события выходят из-под контроля. Кто-то неправильно понимает приказы или не желает идти на компромисс.

Иногда игра за смену босса становится игрой с нулевой суммой первого или второго типа. Гражданской войной или геноцидом. Неформальные правила меняются. Ограничения падают. Теперь уже никто не пытается сдерживаться.

Сильные люди берут на себя ответственность. И другие люди пропадают. Все заканчивается лишь тогда, когда одна из сторон одерживает полную и безоговорочную победу. Или когда страна разваливается на кусочки.

К счастью, такое происходит редко. Обычно игра за смену босса кончается мирно: люди идут на компромисс и переговоры, оппозиция становится частью правительства. Все соглашаются с новым набором правил. И готовы следовать решениям нового босса, как бы он ни получил свое место.

Так и произошло в большинстве стран после Арабской весны. Мубарак покинул страну, но Египет остался Египтом. Бен Али бежал из Туниса, но Тунис остался Тунисом. За конфликтом последовала игра с положительной суммой.

Но так произошло не везде. Ливия распалась. Она превратилась в игру с нулевой суммой второго типа: люди продолжают воевать. Игры с нулевой суммой сменяют друг друга. Это гражданская война.

Поэтому шпионы следят за играми, ставкой в которых является смена босса. Их интересуют не только сами игры и их результат, но и то, что за ними последует. Игры, идущие следом.

Поскольку игры, в которых всего лишь хотят сменить босса, могут превратиться в революцию, гражданскую войну или геноцид.

Являясь шпионом, ты наблюдаешь за подобными играми. Отслеживая, чтобы те не вышли из-под контроля. Потому что они

могут превратиться в кое-что намного хуже.

Наблюдая за стратегией другой стороны, нужно обращать особое внимание на игры со сменой босса. Если босс на другой стороне поменяется, поменяется и стратегия. И ваш союзник может превратиться во врага.

Если на другой стороне и так находится враг, у вас появляется другая причина пристально наблюдать за этими играми. Босс на этой стороне постарается выстроить стратегию, позволяющую ему оставаться боссом.

А это может означать, что он нападет на тебя.

Внутри «Аль-Каиды» в игре за звание босса бен Ладен победил. Это было неизбежным. В конце концов, он создал «Аль-Каиду». Это его база данных, его список надежных бойцов.

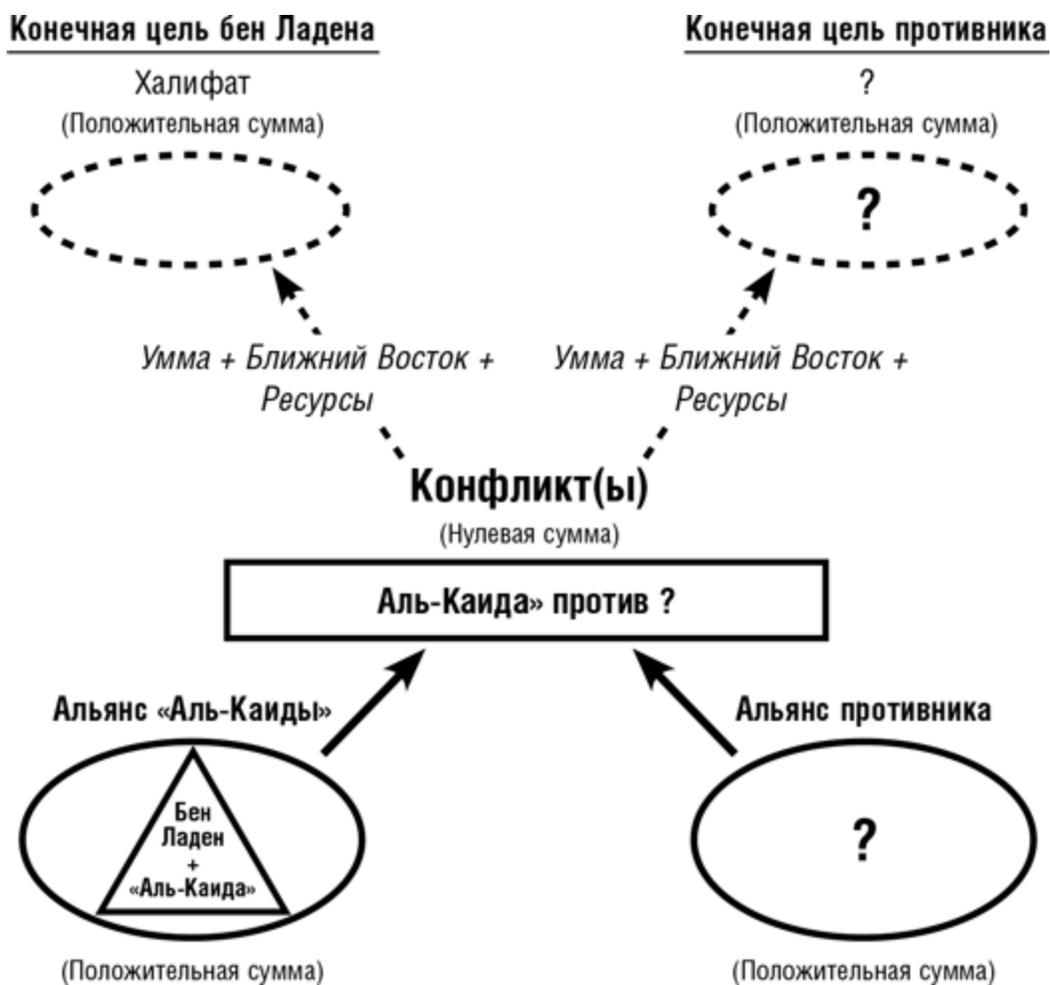
Но в будущем все могло измениться. Кто-то другой мог занять место бен Ладена. Кто-то более харизматичный, более сильный или более преданный вере. Как и в любой группе, в «Аль-Каиде» шло соревнование за звание босса.

Но бен Ладен остался во главе организации. Он был боссом «Аль-Каиды».

Это значит, что бен Ладен принимал важные решения. Он устанавливал стратегическое направление, которому следовали другие члены группы.



Если в схему «Аль-Каиды» добавить иерархию, стратегия организации будет выглядеть следующим образом.



Для бен Ладена было важно оставаться боссом «Аль-Каиды». Но этим он не ограничился.

Бен Ладен хотел стать халифом. Стать боссом будущего халифата.

В представлении бен Ладена после победы он будет настоящим преемником пророка Мухаммеда. Политическим и духовным лидером уммы. Поэтому бен Ладен сознательно копировал Мухаммеда во всех своих действиях.

Бен Ладен представлял себе халифат следующим образом.



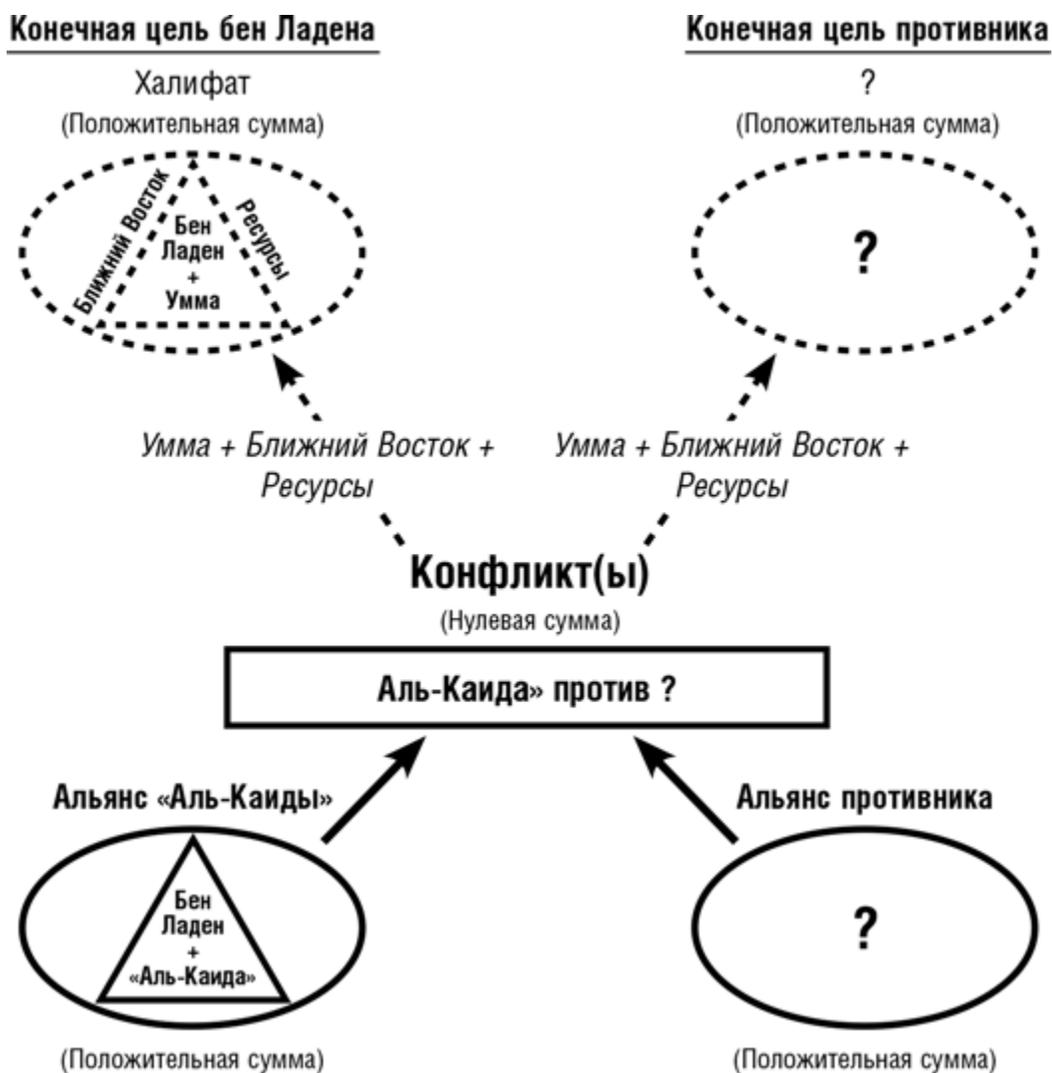
Бен Ладен станет халифом. Он будет руководить уммой на Ближнем Востоке и использовать его ресурсы для поддержания халифата.

Если поместить иерархию в конечную цель бен Ладена, его стратегия будет выглядеть следующим образом (см. ниже).

В начале 2001 года бен Ладен был далек от своей цели. Далек от того, чтобы стать халифом.

К тому же остро стояла другая проблема. Проблема, имевшая стратегическое значение.

Люди, места и ресурсы, необходимые бен Ладену для основания халифата, находились под контролем его братьев-мусульман. Умма не одобрит нападение на единоверцев. Часть из них выскажется резко: бен Ладену никогда не стать халифом, если он нападет на других мусульман.



Но бен Ладен не мог бездействовать. Он не мог принять существующий статус-кво.

Чтобы изменить ситуацию, бен Ладену требовался конфликт. Ему нужно было развязать войну, иначе его конечная цель могла никогда не осуществиться: он никогда не стал бы халифом.

Если бен Ладен не может напасть на мусульман, на кого он может напасть?

Нападение на Россию имело бы для него мало смысла. Напасть на Израиль было бы слишком сложно. Нападением на Индию он бы ничего не добился. Как и нападением на Европу.

Поэтому бен Ладен решил атаковать Соединенные Штаты. Но он напал на США не только потому, что хотел войны. У этого выбора были и другие стратегические причины.

Эти стратегические причины начинались с того факта, что у игры за построение халифата был соперник. Боссом в этой конфликтующей игре стали Соединенные Штаты.

Чтобы стать президентом Соединенных Штатов, нужно выиграть множество игр. Сначала первичные выборы на уровне штата. Затем — всеобщие выборы, внутри которых тоже есть множество игр. Затем — коллегия выборщиков.

Если ты президент, ты выиграл во всех этих играх. Ты стоишь во главе самой богатой и влиятельной страны в мире.

На первый взгляд это выглядит так.



Ты вступаешь в должность, принося клятву на конституции США. Конституция закрепляет то, какие решения можешь принять ты, какие решения принимает Конгресс и Верховный суд, а какие решения могут принять штаты и отдельные люди. А также то, с какими решениями другие должны согласиться, чтобы ты мог принять новые законы.

В течение 100 дней после избрания ты приступаешь к работе. Ты фокусируешься на своей ключевой теме: на программе, которую заявлял в своей предвыборной кампании. Ты фокусируешься на тех изменениях, что от тебя ждут, — на том, что ты обещал сделать к концу первого года на своем посту. Ты начинаешь действовать.

Ты работаешь с Конгрессом, Палатой представителей и Сенатом. Ты оказываешь давление и ведешь переговоры. Это требует компромиссов. А значит, придется смириться с изменением первоначального плана.

Ты работаешь. Возможно, тебя постигнет неудача. Возможно, твой первый год станет катастрофой.

Или, возможно, ты преуспеешь. Конгресс издает закон, который тебе не совсем по душе. Но, возможно, он близок к тому, чего ты хочешь. Достаточно близок. Поэтому ты подписываешь закон, и он вступает в силу.

Затем этот закон оспаривают в суде. И обжалуют в Верховном суде. Здесь его могут вписать в конституцию. Или не вписать. Закон может быть подвергнут интерпретации и снова изменен.

Если повезет, ты получишь что-то близкое к тому, чего хотел. Но не совсем то.

Этот процесс изнуряет. Ты сжигаешь значительную часть политического капитала и даешь множество обещаний. Чтобы выполнить некоторые из этих обещаний, понадобится весь срок президентства. И ты никогда не получишь именно то, чего хотел.

Ты признаешь простой факт: президентские полномочия в принятии решений ограничены. Быть руководителем конституционной системы — такой, как США, — значит подчиняться ограничениям. Конституция сдерживает твою власть. Ее сдерживает оппозиция и Верховный суд.

Твои решения редко воплощаются в действиях. И еще реже приводят к результатам.

Кроме того, есть промежуточные выборы, на которых граждане США, голосуя через доверенных лиц, оценивают твои решения: за или против. И когда твой первый президентский срок закончится, граждане США проголосуют снова. Они могут тебя переизбрать, а могут заменить кем-то другим. Они могут выбрать президента, который отменит все твои решения. Но может случиться и иначе.

Игра за место руководителя Соединенных Штатов на деле выглядит примерно так.



Это верно по меньшей мере в том случае, когда речь идет о внутренней политике.

Когда дело касается решений, которые выходят за границы Соединенных Штатов, конституция дает президенту больше полномочий. Конгресс вмешивается не так сильно. Оппозиция предоставляет больше самостоятельности. Верховный суд начнет действовать, только если случится нечто неординарное. За пределами Соединенных Штатов намного легче перейти от решений к действиям. И получить нужные результаты.

За пределами США ты — главнокомандующий. У тебя появляется больше власти, которую можно использовать на более широком игровом поле.

По этой причине большинство президентских сроков строится по определенному шаблону. Сначала президент фокусируется на внутренних проблемах. Затем он вступает в конфликт с Конгрессом и Верховным судом. Здесь ему приходится пережить некоторые потери и разочарования. Оказывается, что внутри страны президент не настолько властен, насколько ему хотелось бы.

За пределами страны международные организации с меньшей вероятностью встанут на пути президента США. Другие страны могут оказывать сопротивление, но это уже игра другого типа. В ней можно использовать инструменты, которые недоступны внутри Соединенных Штатов. Такие как, например, американские вооруженные силы или ЦРУ.

Это создает естественную динамику: президент начинает принимать решения, которые воплощаются в действиях. Там, где это может принести результаты, то есть за пределами США.

Чем дальше от начала президентского срока, тем больше времени президент посвящает международным проблемам^[20].

Президенты формируют валютные соглашения, соглашения о международной торговле и участвуют в работе международных организаций. Они работают над созданием альянсов для обороны и поддержки. Над созданием мировой системы, работающей по правилам США.

Большинство других стран не возражают против этого. Они видят преимущества в системе, которой руководят США. Они заключают с США договор о взаимной защите или торговое соглашение. Большинство стран играют с Соединенными Штатами в игру с положительной суммой. Каждый что-то выигрывает.

Соединив все это вместе, мы получим одну большую игру с положительной суммой.

Глобальную игру с положительной суммой иногда называют системой, которая сложилась после холодной войны. Но это определяет ее лишь через отрицание. Некоторые называют ее «западной цивилизацией». Но она включает в себя и Азию. Другие называют ее «новым мировым порядком». Но это звучит жутковато.

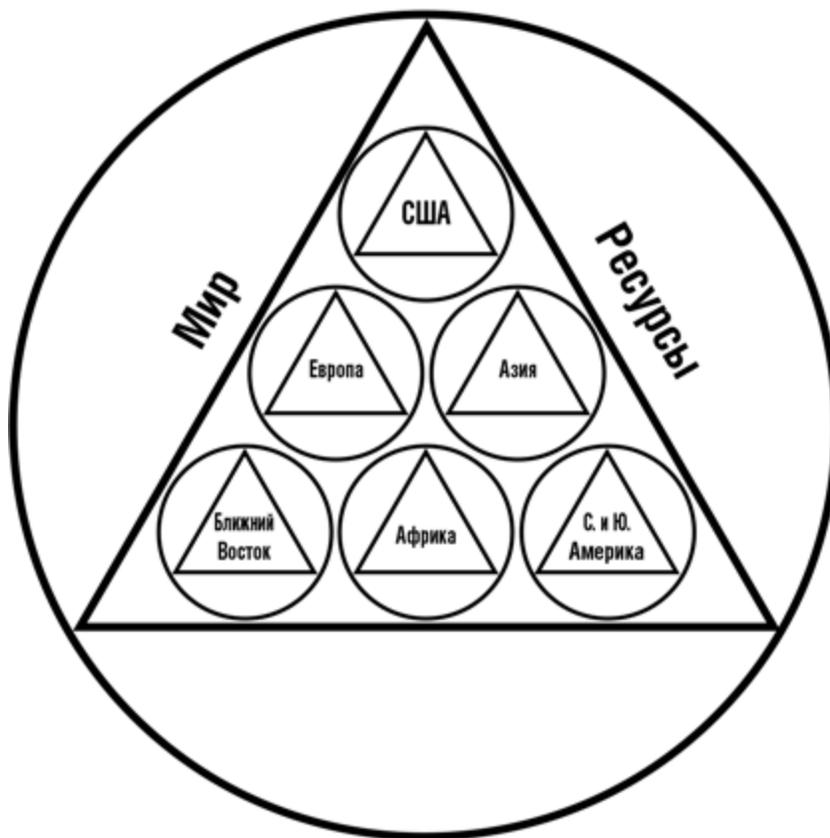
В большинстве случаев игра с положительной суммой получает свое название по имени ее лидера. Как юридические фирмы, которые называют именами главных партнеров, или как Walmart, названный по имени его основателя Сэма Уолтона. Так, например, «королевство» происходит от «короля», «халифат» — от «халифа». Так «Pax Romana»^[21] получил свое название в честь Рима.

Новую систему некоторые называют «Pax Americana»^[22].

Как и в любой игре с положительной суммой, здесь есть люди (бóльшая часть населения планеты), места (бóльшая часть суши) и

вещи (бóльшая часть мировых ресурсов).

Рак Americana



Но это нравится не всем.

Не все довольны тем, что США находятся наверху. Кто-то не поддерживает правила, институции и способы урегулирования споров, которыми пользуются Соединенные Штаты. Некоторым не по душе американские президенты. Другие надеются получить от этой игры больше. Внутри Рак Americana они выигрывают не так много, как им хотелось бы.

Поэтому они развязывают конфликт. Возможно, это третий тип игры с нулевой суммой: они хотят получить власть, чтобы принять определенные решения.

Но они сдерживаются. Они сдерживают конфликт, ограничивая его процедурой голосования. Или устраивают марионеточную войну где-нибудь на отдаленном уголке планеты. Они не хотят, чтобы конфликт зашел слишком далеко. Они не хотят уничтожить мировую систему.

Но кто-то вовсе не видит пользы от Рак Americana. И хочет уничтожить этот порядок. Разорвать мир на кусочки, расколоть его на

отдельные регионы. А, может быть, построить Pax Sinica^[23] или Pax Africanus^[24]. Они жаждут войн. Войн, в которых проигравших уничтожают. Они стремятся начать игру с нулевой суммой первого типа.

Это угроза. Если ты американский шпион, твоя работа — следить за подобными угрозами. Потому что в игре с нулевой суммой всегда легче победить еще до того, как она началась.

Если ты американский шпион, ты готовишься к следующей войне. Ты следишь за потенциальными врагами. Ты помогаешь союзникам. Ты поддерживаешь в действии игры с положительной и нулевой суммой, чтобы достичь своей конечной цели.

Ты думаешь в обратную сторону — от Pax Americana к конфликтам, которые ставят мир под угрозу, и альянсам, поддерживающим его.

Если ты шпион, ты строишь микростратегии, чтобы победить. Ты заключаешь альянсы, чтобы победить в последующих конфликтах.

Ты используешь эту стратегию, чтобы понять, какая информация важна, а какая бесполезна. Чтобы определить, с какими источниками нужно работать, а на какие не стоит тратить времени. Ради чего можно пойти на риск, отложить авиаперелет и отправиться на опасную встречу, а ради чего нет.

Ты думаешь в обратную сторону: от конечной цели до сегодняшнего дня. До решения о встрече, которая стоит или не стоит риска.

Это важно — особенно когда твой босс просит тебя сделать что-то, чего ты делать не должен.

Я не смог различить стратегию осведомителя, который врал. Я не увидел его конечной цели. Это произошло, потому что я совершил ошибку. Эту ошибку я уже делал прежде, но больше не собираюсь повторять.

Я ошибся, предположив, что наши конечные цели совпадают. У него была совсем другая цель. Его не заботило спасение жизней, борьба с терроризмом или Pax Americana. Он думал только о своих друзьях. О своем городке и о том, чтобы стать в нем более влиятельным.

Его заботила очень маленькая игра за звание босса. Я не увидел, что у лживого осведомителя конечная цель была следующей.



Все, что его заботило, — его окружение и его собственный уровень влияния.

В этой цели нет ничего необычного. Нет ничего необычного в желании стать лидером среди своих друзей. В желании впечатлять людей вокруг себя. Нет ничего необычного в том, чтобы хотеть популярности и уважения. В желании быть боссом.

Но я впервые столкнулся с этим вплотную в шпионаже.

Я впервые увидел, как это желание толкает к созданию очень опасной стратегии. Как оно влечет за собой беспечное отношение к секретности. И впервые увидел глупость и риск, лежавшие в его основе.

Все ради того, чтобы впечатлить его друзей.

Намеки на это можно было заметить еще на нашей первой встрече. Когда он рассказывал о перестрелках и спрашивал, что будет делать. Он вел себя как типичный крутой парень. Он пытался произвести впечатление.

Со мной это не сработало. Я попытался свести на нет значение тех навыков, которые он считал впечатляющими, — навыков крутого парня. Я попытался сделать его чуть более похожим на шпиона.

Возможно, это ему не понравилось.

И, когда я попросил его заняться сбором данных, а не делами крутых парней, он настроился против меня. Он меня использовал. Он взял то, что я ему предоставил, и поделился этим с другими.

Он брал, не отдавая ничего взамен. Он превратил наше взаимодействие в игру с нулевой суммой.

Его стратегия приобрела следующий вид (см. ниже).

Он брал у меня информацию и знания. Он брал все, что могло принести пользу в его игре за звание босса.

Но он взял не так уж много. Потому что остальное я придерживал. Я не торопился говорить о важных вещах. Если сбор данных — эта лестница из двенадцати ступеней, он лишь едва вступил на первую из них.



Но он об этом не знал. Он не знал, что очень многое ему неизвестно. Он не знал, что его глупая стратегия лишила его доступа к чему-то гораздо более важному.

Теперь он этого никогда не узнает. Теперь все кончено. Теперь настало время с ним разобраться.

Но это было рискованно. Потому что он знает, что его поймали. Он знает, что я знаю.

А это означает, что он думает о том, как я поступлю дальше. Прикидывает, буду ли я совершать неудобные для него поступки. Прокручивает в голове худшие сценарии.

Худшие сценарии, которые попадут в его голову из шпионских фильмов. По ним он будет судить о том, что делают шпионы.

Джеймс Бонд, Джейсон Борн, Джек Бауэр. В фильмах шпионы причиняют людям вред. Иногда они убивают людей. Иногда они взрывают целые деревни. За меньшее, чем сделал он. И теперь он пытается вычислить, что буду делать я.

Причину ли я ему вред? Или хуже: убью ли я его? Или еще хуже: наврежу ли его семье? Ничего из перечисленного я не сделаю. Но он об этом не знает. Поэтому я столкнулся с проблемой — стратегической проблемой.

До 11 сентября мы знали, что бен Ладен — это угроза для США. Он напал на нас в Африке и на Ближнем Востоке. Он мог и стремился нанести вред интересам США за рубежом.

Мы знали, что бен Ладен хочет построить халифат. Мы знали, что он хочет быть халифом. Мы знали, что он хочет иметь под своим управлением умму, Ближний Восток и все его ресурсы.

Но мало кто видел, что его стратегия угрожает внутренней безопасности США.

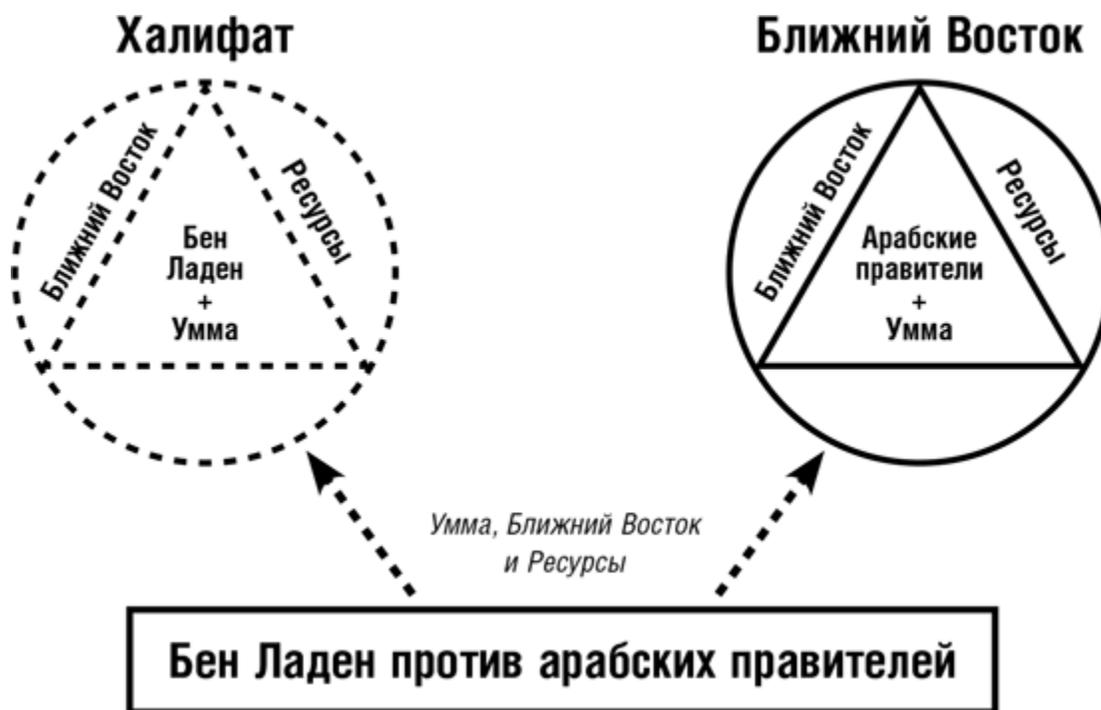
Мало кто думал в обратную сторону от конечной цели бен Ладена, чтобы увидеть его стратегию целиком. Мало кто думал о том, как бен Ладен может получить людей, места и вещи, необходимые ему для построения халифата. Мало кто думал, что бен Ладен нападет на внутреннюю территорию США.

Первый шаг бен Ладена от халифата — это игра с нулевой суммой. Игра против тех, кто обладал людьми, местами и вещами, необходимыми ему для осуществления конечной цели. Здесь его противники — это правители арабских стран.

Отдельно от остальных эта игра выглядит так (см. ниже).

В конце концов между бен Ладеном и арабскими лидерами должен был произойти конфликт. Если победит бен Ладен, будет построен халифат. Если он проиграет, сохранится статус-кво.

Еще шаг назад — и мы увидим альянсы, которые будут сражаться в этом конфликте. Бен Ладен знал, что арабские правители — часть альянса, который возглавляют США.



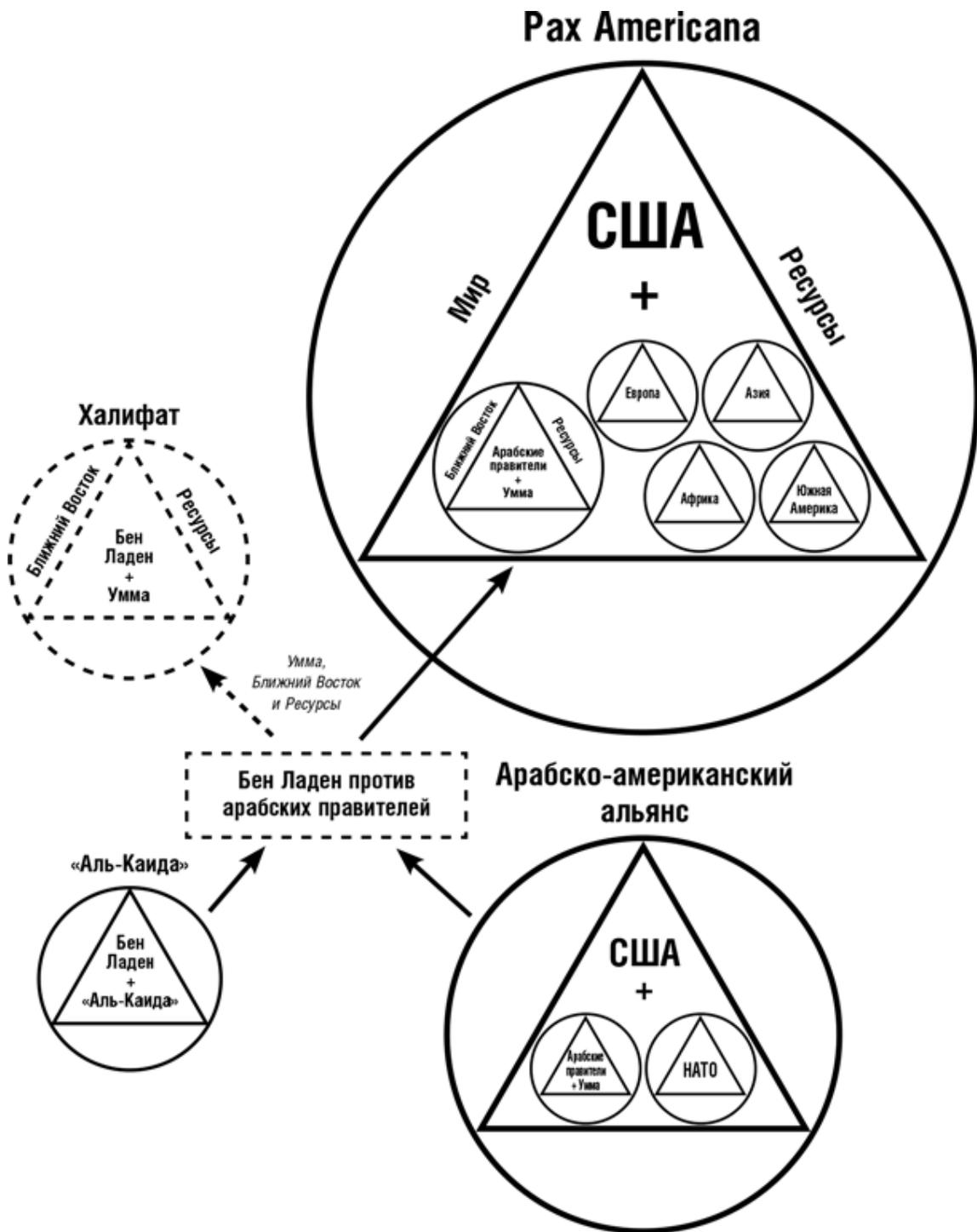
В этом он убедился на собственном опыте еще перед первой войной в Персидском заливе — в тот самый момент, когда арабские лидеры отвергли его предложение о помощи. Тогда бен Ладен понял, что Ближний Восток является составной частью Рах Американа.

Осознав это, он взглянул на более широкую картину.

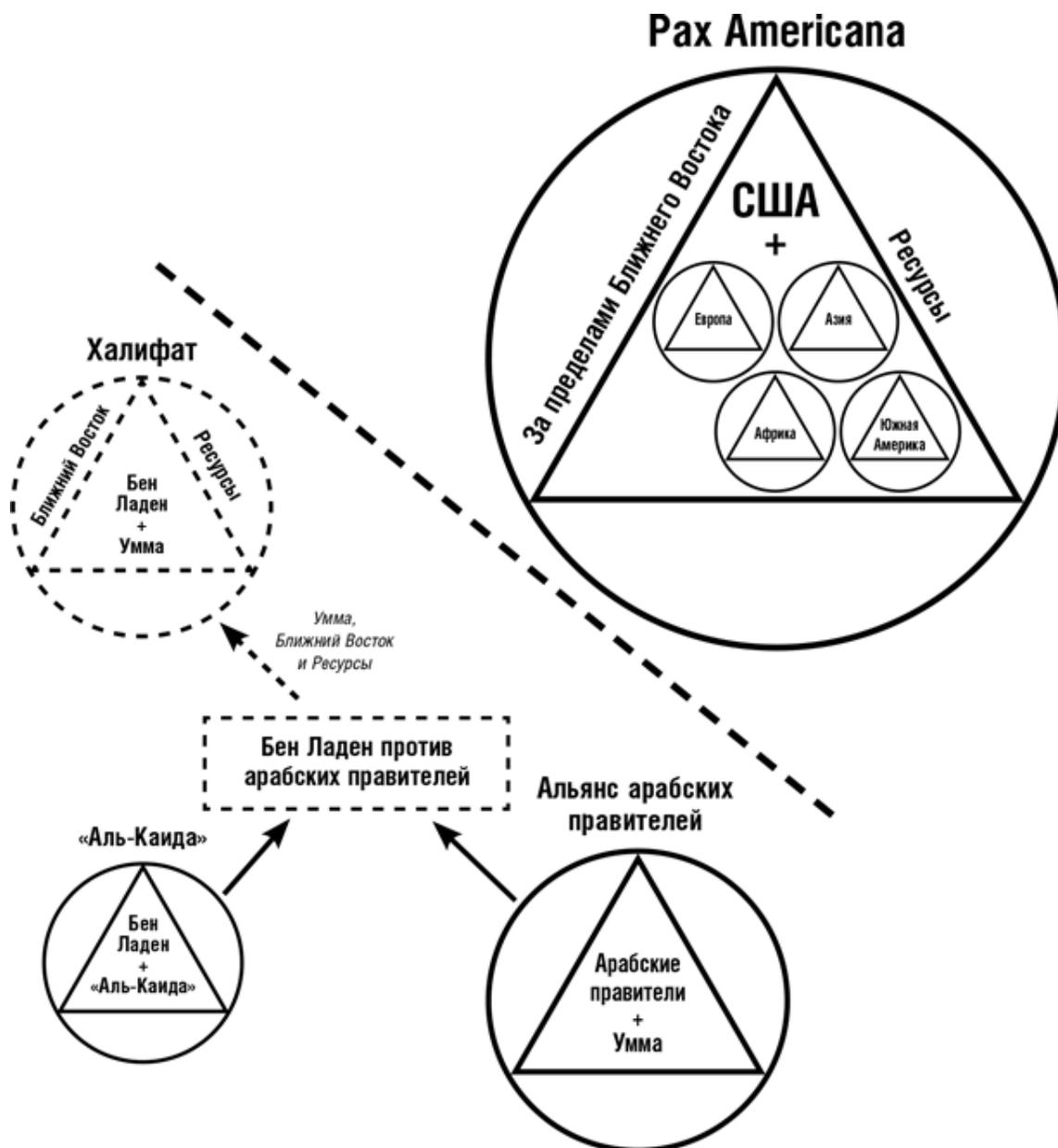
Бен Ладен понял: чтобы построить халифат, ему нужно ослабить арабских лидеров. А это он сможет сделать, если ослабит их альянс. Если оторвет их от Рах Американа. Бен Ладен хотел отделить лидеров арабских стран от Соединенных Штатов.

Сделав это, он сможет победить их поодиночке. Так будет гораздо проще. Возможно, не придется даже применять силу. Бен Ладен мог использовать свое духовное положение, чтобы убедить умму свергнуть арабских лидеров.

Эта стратегия была не нова. Нечто похожее уже сработало в Афганистане. Террор заставил войска противника отступить. Когда зарубежные войска покинули регион, местные теократы-военачальники сразились за власть.



Так в Афганистане победил «Талибан».
 Бен Ладен хотел, чтобы то же самое произошло на Ближнем Востоке.
 Он хотел, чтобы мир выглядел так.



Бен Ладен хотел отрезать Ближний Восток от остального мира.

Бен Ладен хотел, чтобы Ближний Восток покинул Rax Americana и стал самостоятельной единицей. Таким образом он сумел бы сразиться с арабскими правителями один на один. Драка, в которой, как ему казалось, он может победить.

Бен Ладен планировал атаки 11 сентября, руководствуясь именно этой целью.

Для совершения атак он использовал граждан Саудовской Аравии. Нет лучшего способа разрушить альянс, чем нападение одной его стороны на другую. Нет лучшего способа посеять недоверие и

ослабить связь между ними. Нет лучшего способа вызвать у одной стороны страх, а у другой — ярость.

Уже несколько часов спустя после 11 сентября саудиты почувствовали этот страх. Они собрали как можно больше своих граждан и, как только аэропорты вновь открылись, вывезли их частными самолетами обратно в Саудовскую Аравию.

Их беспокойство было оправданно. Некоторые американцы действительно обвинили саудитов в совершении теракта 11 сентября. Они хотели расторгнуть альянс между США и Саудовской Аравией и остановить поддержку арабских лидеров. Они хотели, чтобы Америка покинула Ближний Восток.

11 сентября альянс между США и арабскими лидерами был ослаблен. Сбылось то, чего хотел бен Ладен.

Атаки 11 сентября усилили бен Ладена в четырех отношениях.

У бен Ладена появились новые сторонники идеи халифата (усиление халифата).

Бен Ладен упрочил свое положение будущего халифа, если халифат когда-нибудь будет построен (усиление позиций в игре за звание босса внутри халифата).

Бен Ладен привлек в «Аль-Каиду» новых добровольцев (усиление «Аль-Каиды»).

Бен Ладен стал непререкаемым лидером «Аль-Каиды» (усиление позиций в игре за звание босса внутри альянса).

В четырех отношениях атаки 11 сентября ослабили врагов Бен Ладена.

Бен Ладен создал недоверие внутри Рах Americana (ослабление Рах Americana).

Бен Ладен ослабил веру в силу и лидерство США внутри Рах Americana (ослабление позиции США в игре за звание босса).

Бен Ладен посеял недоверие между Соединенными Штатами и арабскими лидерами (ослабление альянса между США и арабскими странами).

Бен Ладен заставил союзников США усомниться в их лидерстве внутри американо-арабского альянса (ослабление позиции США в игре за звание босса внутри этого альянса).

Последствия 11 сентября обозначены на этой схеме серыми линиями (см. ниже).

С точки зрения бен Ладена, атаки 11 сентября были катастрофически эффективны.

Но что произошло потом?

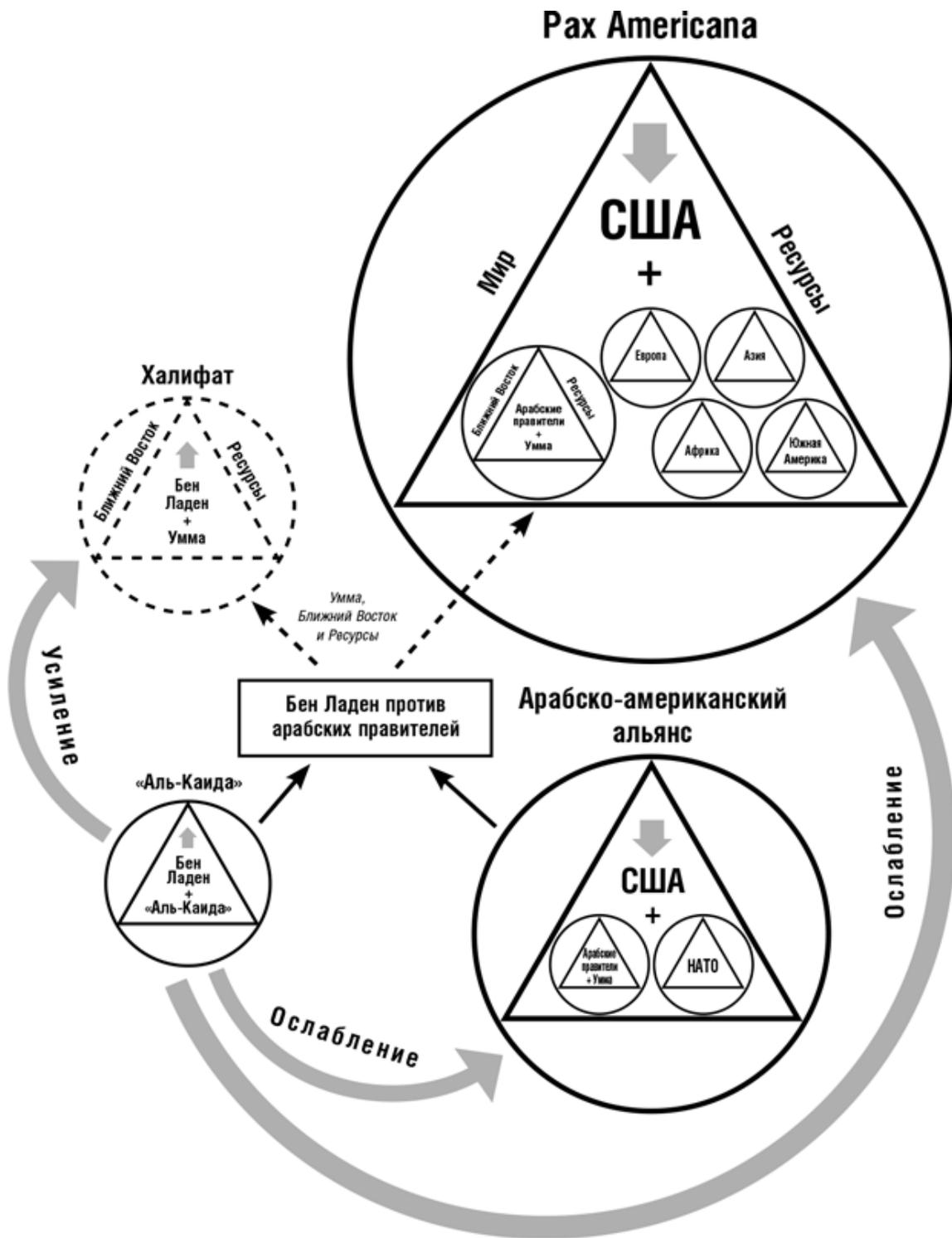
Десять лет бен Ладен скрывался — сначала в Афганистане, затем в Пакистане. Десять лет бездействия, расстроенных планов и тактических неудач.

Затем, 2 мая 2011 года, бен Ладен был убит.

Десять лет, на протяжении которых бен Ладен не сделал ни одной попытки напасть.

Почему бен Ладен ничего не предпринял, пока еще был жив? Почему он не атаковал торговые центры, спортивные стадионы или другие доступные мишени?

Он утратил способность к нападению или желание атаковать? Или он потерял и то и другое?



Твоя стратегия

Если ты знаешь своих врагов и знаешь себя, ты можешь победить в сотнях сражений без единого поражения.

Сунь-цзы

Я постучал в дверь своего босса. Она знаком разрешила мне войти. Я оказался в офисе средних размеров; вокруг в правильных соотношениях была расставлена темная мебель. Я опустился на стул. Она повернулась в мою сторону.

«Я знаю, что произошло, — сказала она, — но хочу услышать твою версию».

Я начал с самого начала. Он доброволец. У нас было несколько встреч. Я попытался включить его в команду. Мы обнаружили, что он не умеет хранить секретов. Мы поняли, что он врет — снова и снова.

«Что, по твоему мнению, мы должны сделать?» — спросила она. «Положить этому конец. Дело закрыто».

Она кивнула. «Как ты это сделаешь?» — «Это непросто, — ответил я. — Он подозревает, что все кончено. Но, возможно, надеется на отсрочку. Он может перейти в наступление. Но, даже если этого не случится, он отреагирует, когда я скажу ему, что дело закрыто. Я сообщу это по телефону, не дав ему возможности совершить глупость. Он уже и так сделал много глупостей».

Она покачала головой. «Нет, нужно встретиться с ним лично. И сказать ему, что все кончено, не допустив при этом никакой двусмысленности. Чтобы у него не осталось ни малейших сомнений, что он уволен».

Я удивился. Удивился, потому что это была плохая идея. Это была просьба пойти на риск без всякой на то причины. Но мне нравился мой босс. Я уважал ее. Поэтому сначала я подумал, что что-то упустил. Может, она заметила в этом деле что-то, чего не заметил я.

Я снова запустил этот сценарий в своей голове. Как он поступит? Как отреагирует, когда я скажу, что все кончено? Он что-то сделает, вне всяких сомнений.

Во время подготовки один из преподавателей говорил с нами о подобных ситуациях. О том, как уволить информатора, следуя всем положенным правилам. После занятия мы выполняли упражнение,

нечто вроде ролевой игры. Перед нами стояла задача уволить информатора, роль которого исполнял инструктор.

Это легкое упражнение. Никакой маскировки, никакого прикрытия. Никакой слежки или оружия. Не было даже вымышленных имен.

Инструктор, которому выпало играть моего осведомителя, был хорошим парнем. Он не откалывал номеров, как делали некоторые. И я обрадовался, что мне достался именно он. Ничто не предвещало осложнений.

Мы встретились в тренировочной комнате, которая выглядела как отель. Я уволил его строго по правилам. Сделал все, о чем говорил преподаватель. Инструктор-осведомитель воспротивился. Я придерживался того, что узнал на лекции. Произнес именно то, что нужно было произнести.

Пауза. Он встал. Наполнил легкие воздухом и начал орать. Почти все слова были на незнакомом мне языке. Казалось, что он собирается мне врезать. Но вместо этого он ударил по светильнику, стоявшему на столе. Это был настоящий светильник, не фальшивый. Лампочка разлетелась на части. Осколки стекла усыпали пол.

Я попытался его успокоить. Безрезультатно. Крики продолжались. Когда он орал на английском, я слышал что-то о больном ребенке, его бедной бабушке и сиротах, которые живут на другом конце улицы. Наконец он выбежал из комнаты. За ним хлопнула дверь, но он продолжил орать, спускаясь по холлу.

Я уставился на разбитую лампочку.

Если ты учишься в ЦРУ, ошибки — это плохо. Ошибки означают, что в твоём отчете появится отметка «менее чем удовлетворительно». Несколько таких отметок, и ты выбыл.

Я допустил ошибку. Но не понял, в чем она заключалась. Я сделал все в точности так, как сказал преподаватель. Я сделал все по правилам.

Зазвонил телефон. Это был инструктор. Он сказал, что не нужно беспокоиться. Он не собирается ставить мне плохую оценку. Я сделал все, что сказал преподаватель.

Но я допустил ошибку. Я не смотрел на ситуацию со стороны осведомителя. Я не предвидел его поступки. Я не был готов к тому, что он сделает. Я подверг себя напрасному риску.

С тех пор мне доводилось по-настоящему увольнять людей. И я это делал не так, как написано в правилах, а так, как научил меня инструктор. Я пытался предсказать поступки осведомителя. Я строил план и разрабатывал подходящую стратегию.

А теперь мой босс хочет, чтобы я обо всем этом забыл. Чтобы я забыл о реакции осведомителя. Забыл о том, что он ожидает дурных последствий и прокручивает в голове худшие сценарии.

Я не собираюсь причинить вред ему или его семье. Но он об этом не знает.

В этом проблема. Стратегическая проблема. Поскольку из-за этого он может напасть первым. В конце концов, он крутой парень. Профессионал.

Я об этом знаю, как и он сам. Это опасно. А теперь мой босс хочет, чтобы я встретился с ним лицом к лицу.

Решение имеет смысл, если оно исполняется. Мышление что-то значит, если превращается в действие.

Если речь идет только о тебе, перейти от решения к действию несложно. Ты понимаешь, что должен сделать, и делаешь это. Все просто. Но когда ты становишься частью группы, все усложняется. В группе решения принимают одни люди, а исполняют их — другие. Это иерархия. Один человек решает, другой — действует. И это значит, что у вторых тоже есть выбор.

У того, кто действует, есть право вето. Он может отказаться исполнять принятое решение. Иногда люди не знают, что у них есть это право. Иногда из них выбивают саму мысль об этом^[25]. Иногда воспользоваться правом вето — значит поставить свою жизнь под угрозу^[26].

Когда ты становишься частью группы, ты принимаешь существующую иерархию. Если твоя работа — исполнять чужие решения, ты их исполняешь. Ты не можешь бездействовать. Либо ты исполняешь решение, либо перестаешь быть частью этой группы.

Но иногда в группе есть разные иерархии для разных решений. Некоторые решения принимаются в одной иерархии, другие решения — в другой.

Именно так это происходит в разведывательных службах. Здесь есть официальная и оперативная иерархия.

Официальная иерархия занимается личным составом, ресурсами и разработкой стратегии. В ней решают, каких сотрудников нанять, на какие задания их направить, кого повысить.

Оперативная иерархия занимается практическими вопросами. В ней решают, каким осведомителям доверять, как с ними работать, на какой риск имеет смысл пойти.

На верхушке официальной иерархии находится — кто бы это мог быть? — директор ЦРУ. Верхушка оперативной иерархии — это парни на улицах, оперативные сотрудники.

Разные иерархии для разных решений. Одна иерархия — для организационных решений, другая — для оперативных^[27].

Иногда между ними возникает конфликт. И побеждает обычно оперативная иерархия. Но не потому, что так написано в правилах. Оперативная иерархия выигрывает, потому что члены официальной иерархии считают, что решения оперативников нужно уважать. В конце концов, именно они подвергают себя риску.

Члены официальной иерархии ценят и уважают оперативников. Если им что-нибудь понадобится, в официальной иерархии приостановят все свои занятия, чтобы им помочь. Они перестанут принимать кадровые решения. Перестанут рассматривать стратегические предложения. Перестанут обсуждать вопросы распределения ресурсов. Они остановят все это, чтобы помочь парням на улицах.

Однажды, пару месяцев спустя после заграничной поездки, я зашел в штаб-квартиру, чтобы обсудить один запутанный случай. Я забежал туда в последнюю минуту, не назначив встречу заранее.

На рабочих местах никого не было. Все сотрудники собрались в конференц-зале. На другом конце длинного стола что-то говорила женщина. Я спросил мужчину перед дверью, сколько продлится встреча.

Женщина меня услышала, и в раздражении, что ее прерывают, спросила, чего я хочу. В этот момент я узнал ее. Она была на двадцать лет старше и на восемь ступеней выше меня по должностному уровню. Она руководила всеми операциями ЦРУ в одном из регионов мира.

Я извинился за вторжение. Представился и сказал, чего хочу.

В зале повисла тишина.

«Так вы оперативный сотрудник?» — спросила она. Я кивнул. Она поднялась. «Мы здесь закончили». Она указала на трех людей: «Вы, вы и вы — пойдите и помогите ему, немедленно».

Повернувшись ко мне, она сказала: «Если они не смогут помочь, дайте мне знать. Я позабочусь, чтобы вы получили то, что вам нужно».

Была и другая ситуация, при участии самого директора ЦРУ. После короткого совещания он отвел меня в сторону. В сторону от своих помощников, от моего босса, от босса моего босса и босса босса моего босса.

Он положил руку мне на плечо, как часто делают политики. Наклонился ко мне и прошептал: «Ты знаешь, я поменялся бы с тобой местами, если бы мог». Я усмехнулся, как бы отвечая на шутку.

«Я не шучу», — сказал он. Неловкий момент. Мне показалось, что нужно что-то ответить.

«Нет, спасибо, сэр».

Он громко рассмеялся и хлопнул меня по плечу. «Я тебя не виню». Он вернулся к своим помощникам, моему боссу, боссу моего босса и боссу босса моего босса. Они подошли ко мне и спросили, что он мне говорил.

Я пожал плечами. «Он хочет занять мое место», — сказал я.

На самом деле он этого не хотел. Но после того, как он услышал, чем я занимаюсь, он на секунду вообразил каково это — принимать другие решения. Не организационные и политические решения. Не решения о личном составе или распределении ресурсов. Ему захотелось принимать оперативные решения.

Обычно две эти иерархии хорошо работают вместе. Но иногда между ними возникает конфликт.

Иногда члены официальной иерархии приходят к плохим решениям и говорят оперативному сотруднику сделать то, чего он делать не должен. Для оперативника это опасно.

Оперативные решения принимаются неформально. Решения о личном составе, стратегии и ресурсах принимаются официально. Когда сталкиваются официальное и неформальное, обычно выигрывает первое. В конце концов, именно оно будет зафиксировано на бумаге.

Существует риск, о котором не рассказывают, когда ты становишься шпионом. Тебе говорят о риске физического насилия —

риске, возникающим при работе с опасными людьми в опасных местах. Твои работодатели хотят убедиться, что ты в курсе, что можешь погибнуть. Они показывают тебе мемориальную доску с именами тех, кто был убит при исполнении долга. Все это ты принимаешь, когда соглашаешься на работу. Ты подписываешься под этими условиями в договоре.

Но они не рассказывают тебе о бюрократическом риске. Тебе не говорят о том, что кто-то в официальной иерархии не согласится с твоими оперативными решениями. И накажет тебя за это. В конце концов, люди из официальной иерархии имеют дело с распределением персонала, ресурсами и стратегическими предложениями. У них есть много способов тебя наказать.

Это и был риск, с которым я теперь столкнулся. Бюрократический риск. Мой босс хочет, чтобы я сделал то, чего я делать не должен.

Я смотрел вперед и думал в обратную сторону. Я знал, что у меня есть право вето. И я знал, что большинство коллег меня поддержат. Я знал, что могу отказаться исполнять ее решение. Но мне хотелось этого избежать. И не использовать право вето, если был хоть какой-то шанс обойтись без этого.

Меня не интересовала игра за звание босса, и я не собирался биться за право принимать решения. У меня были дела и получше.

Вместо того чтобы сидеть в офисе своего начальника, я должен был работать на улицах. Следить за работой осведомителей и искать новые источники информации.

Один информатор, которого я собирался привлечь к сотрудничеству, сможет навести нас на тех, кто финансирует террористов. Быть террористом не очень дорого, но кое-чего стоит. Это авиаперелеты и повседневные расходы. Плюс — стоимость бомб и оружия. Его террористы покупают на черном рынке. А там ничего не продают по дешевке. А значит, террористам нужны были деньги.

Отними деньги на изготовление бомбы — и ты отнимешь бомбу. Отними деньги на повседневные расходы и авиаперелеты — и ты избавишься от террористов.

После 11 сентября это было одной из тактик. Лишить террористов доступа к мировой банковской системе. Крупные валютные переводы

брали на заметку. Тех, кого подозревали в терроризме, тщательно изучали.

Поэтому террористы ушли в подполье. В ход пошли пачки наличных в чемоданах. Дорогостоящие, но легкие предметы, такие как бриллианты. Наличные перемещались через семейные связи. Чтобы не привлекать внимания, террористы маскировали денежные переводы под законные бизнес-операции.

Информатор, которого я хотел нанять, мог бы отследить некоторые из этих переводов. Когда я рассказал, что нам от него нужно, идея ему понравилась. Он хорошо относился к Рах Americana. Он хотел жить в более безопасном мире.

Но сотрудничать он отказался. Слишком рискованно. У него есть жена, и он не хочет подвергать ее опасности.

Разумный довод. Террористы — опасные люди. Чтобы принести пользу, ему придется с ними встречаться. А это, в свою очередь, подвергнет риску его жену.

Но твердого «нет» я не услышал. Скорее, сомнения вроде «я хотел бы, но не могу». Сомнения, имеющие смысл.

Он уже достиг своей конечной цели. У него была жена и хороший доход. Милый дом в безопасном месте. Ради чего он будет ставить все это под угрозу?

Расставаться с конечной целью, когда ты уже ее достиг? Большинство людей никогда этого не сделают. Если кто-то достигает своей конечной цели, он не захочет от нее отказываться.

Если только не возникнет угроза. Не просто угроза, а угроза существованию людей, которые являются самой важной частью конечной цели.

Когда что-то угрожает человеку внутри твоей конечной цели, привычный образ мышления изменяется. Ты видишь, что конфликта нельзя избежать. Приближается бой.

Ты начинаешь готовиться к войне.

Ты строишь свою стратегию. Ты думаешь в обратную сторону: от игры с нулевой суммой к играм с положительной суммой, которые помогут тебе победить. От конфликта — к альянсам, которые помогут выйти из него победителем.

Семь недель спустя после его отказа взорвалась бомба. Она взорвалась в родном городе его жены. Погибли люди. С некоторыми из

погибших его жена была знакома. Для них это было как 11 сентября.

Он позвонил мне. Спросил, в силе ли мое предложение. Он хотел знать, как скоро мы сможем встретиться. Как скоро мы сможем начать.

Он был в деле. Появилось то, что угрожает его конечной цели. Приближался бой. Настало время присоединиться к альянсу.

Не всем нравится Pax Americana. На самом деле он не нравится многим людям.

Даже внутри правительства США и ЦРУ есть люди, которым не нравится Pax Americana. Некоторые становятся квазиизоляционистами. Они верят, что конечная цель США не выходит за пределы государственных границ. Другие хотят сменить конечную цель. Их не заботит Pax Americana. Они лишь хотят, чтобы им вовремя платили.

Но для большинства из нас Pax Americana — это твердыня, которую мы защищаем. Мы можем умереть ради людей внутри нее, если это будет необходимо. Но мы надеялись, что до этого не дойдет.

Один из способов защиты — распознавать угрозы еще в зачатке. До того, как они превратятся во что-то серьезное. Останавливать врагов до того, как они станут достаточно сильны, чтобы представлять опасность.

Поэтому ты расставляешь ловушки и следишь за предвестиями, пытаешься понять, на какое будущее они указывают.

Ты следишь не только за возможностями, но и за стремлениями противника. Ты пытаешься обнаружить момент, когда возможность атаковать и стремление это сделать сойдутся в одной точке. Ты следишь за тем, когда они перерастают в угрозу.



Обычно возможности имеют форму оружия, солдат или технологий, и их несложно обнаружить, хотя в случае с бен Ладеном мы их упустили.

Стремление напасть заметить сложнее, но это не менее важно. А может, и еще важнее. Если кто-то стремится на тебя напасть, он приложит все усилия, чтобы получить подходящую возможность.

Поэтому ты пытаешься обнаружить людей, у которых есть стремление на тебя напасть. Людей, которые верят, что внутри Рах Америгана есть что-то, что им необходимо для достижения их конечной цели.

Это люди, которые хотят заполучить одну из трех вещей.

Люди Рах Америгана.

Места, в которых существует Рах Америгана.

Вещи, поддерживающие Рах Америгана.

У любого, кто хочет получить что-либо из этого списка, появится стремление напасть на нас. Если они еще не стали нашими врагами, то когда-нибудь ими станут.

Ты знаешь об этом и пристально смотришь в их сторону. Но тебе необходимо знать, за чем именно наблюдать. И ты начинаешь строить гипотезы относительно их дальнейших действий.

Ты выдвигаешь предположения, пытаешься увидеть их стратегию и думать в обратную сторону. От конечной цели — до конфликта с тобой. От конфликта — до альянсов, которые будут строиться или строятся уже сейчас.

Ты отслеживаешь определенные альянсы, встречи и соглашения. Наблюдаешь за некоторыми торговыми сделками или новыми технологиями.

Заметив их, ты понимаешь, что они означают.

Огромный необъятный мир уменьшился до размеров, поддающихся управлению. Теперь ты можешь распознать чужие стратегии. Понимаешь, когда нападение планируется, а когда нет.

А это значит, что теперь ты знаешь, какие угрозы следует воспринимать всерьез. Ты можешь сфокусироваться на противниках, у которых есть стремления, возможности и альянсы, представляющие опасность. И игнорировать тех, кто ее не представляют.

Это полезные навыки. Если ты ими пользуешься.

Если ты шпион, ты много думаешь о смерти. Ты много думаешь о людях, которые делали то же, что делаешь ты, — и погибли.

Ты думаешь о парне, застреленном по неизвестной причине. Ты думаешь о другом парне, погибшем в автокатастрофе, которая, возможно, не была случайной. Ты вспоминаешь Майка Спанна, убитого в Афганистане. Ты думаешь о людях, превратившихся в надписи на мемориальной доске в твоей штаб-квартире.

Ты думаешь о смерти — и хочешь, чтобы твоя смерть имела значение. Ты не боишься ее, но надеешься, что это будет хорошая смерть. Ты не хочешь продать свою жизнь слишком дешево.

Тебя пугает глупая смерть. Поэтому ты всеми силами избегаешь глупых поступков. Таких, например, как встреча с осведомителями, которые играют в крутых парней и сами совершают глупые поступки.

Вместо того чтобы вступать в конфликт со своим боссом, я решил переубедить ее.

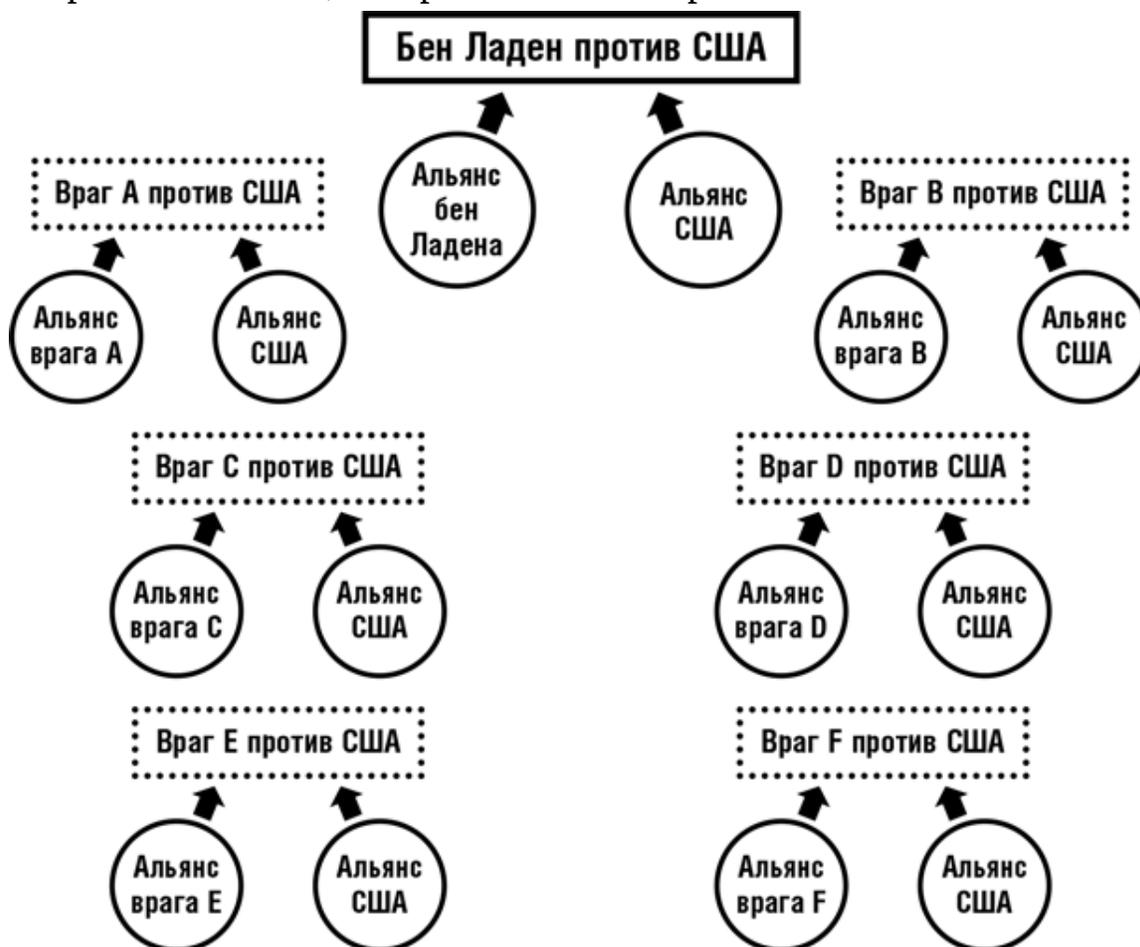
Я воспользовался математикой, логикой и рассуждением.

При самом лучшем раскладе встреча с информатором не даст ровным счетом ничего, ноль, сказал я ей. Но куда вероятнее, что последует какая-то реакция. Информатор не будет бездействовать. Он может напасть. И мне придется ответить на его нападение. А это — отрицательная величина. Так что ноль в результате — лучшее из того, что мы можем получить.

Кроме того, не будем забывать про логику первого столкновения. Возможно, он не ждет плохих новостей, но если все-таки ждет —

нападет первым.

И, наконец, общая картина. Она знает, что моя работа заключается в противодействии множеству врагов в разных частях света. Она знает, что я работаю в поле, которое можно изобразить так.



Здесь один реальный конфликт: США против бен Ладена. И множество потенциальных. Это значит, что мне нужно проникнуть во множество потенциальных альянсов противника.

Лживого осведомителя на этом поле не было. Он всего лишь мелкий игрок, находящийся далеко в стороне от главного конфликта. Когда-нибудь он мог бы стать более важным игроком, но его подвели принятые им решения. Глупые решения. Он по-прежнему был очень далек от значительных конфликтов.

Я озвучил объективные аргументы. Математика, логика, разумный анализ.

Но она не хотела слушать. Для нее имела значение лишь одна вещь: официальная иерархия. Ее работа говорить мне, что делать, моя работа

— исполнять.

Но ей не хотелось отдавать мне прямой приказ, если в этом не было необходимости. Ей хотелось оставаться милой.

Поэтому она попыталась меня убедить. Она сказала, что я должен сделать так, как предлагает она, потому что «так мы решаем наши проблемы».

Апелляция к идентичности. Аргумент в духе «ты ведь помнишь, кто мы такие?» и «ты ведь не хочешь отличаться от других?». Аргумент «оставайся-внутри-группы».

Это сильнее, чем мои логические аргументы. Я почувствовал его вес. Это было убедительно. Я не хотел оказаться «вне группы». Только не из-за одного решения. Не так ли?

Я снова представил себе конечную цель. Обдумал все в обратном порядке.

«Все же это не имеет смысла», — сказал я. Я знаю этого парня. Я знаю, как он думает. Он собирается что-то предпринять. Вероятно, что-то глупое.

Она покраснела. Набрала воздух, как будто собирается повысить голос, но промолчала. Она не встала из-за стола, не стала расхаживать по комнате, как делают некоторые. Она осталась сидеть. Мускулы слегка подрагивали на ее лице. Она не собиралась уступить.

Как и я. Значит, мы подошли к конфликту. Это игра с нулевой суммой. Но не самый худший ее тип. Проигравшего здесь не уничтожат. И не второй, чуть менее худший, где конфликт возобновляется снова и снова. По меньшей мере, я на это надеялся.

Я надеялся, что это будет игра с нулевой суммой третьего типа. Игра за звание босса. Игра за то, кто имеет право принять решение.

Один из нас примет решение, которое будет исполнено. Другой уступит это право. Один выиграет, а другой проиграет.

Когда это произойдет, наша игра с положительной суммой, как я надеялся, продолжится. Мы снова вернемся к взаимодействию, в котором выигрывают обе стороны.

Поэтому конфликт, скорее всего, будет сдержанным. С обеих сторон, хотелось бы верить.

С ее стороны сдержанность выразилась в новом предложении.

Ее лицо успокоилось. Она глубоко вздохнула. Она предложила отправить вместе со мной еще людей. В качестве защиты.

Этого я не ожидал. Обычно я работаю один. Но это было великодушное предложение, поэтому я его обдумал.

Когда на твоей стороне больше людей, это создает в тебе ощущение большей власти. И чувство страха — в противнике.

Иногда это на пользу. Помогает, если ты хочешь кого-то впечатлить. Но безопасности не гарантирует. Иногда больше людей — значит больше жертв.

Этот парень — не самоубийца, способный принести с собой бомбу и взорвать себя вместе с другими. Для этого он слишком самовлюблен. Но ему не обязательно иметь при себе бомбу или любое другое оружие. Он может причинить много вреда, пользуясь только своими руками. Он может пойти на отчаянные шаги.

Когда он увидит, что я пришел на встречу не один, он может запаниковать. Паника заставляет совершать глупые поступки. Поступки, способные привести к жертвам.

Я покачал головой. Если прибавить к этой маленькой игре большее число людей, она может приобрести более крупные масштабы. Она может стать достаточно крупной, чтобы затронуть еще больше других, действительно важных игр.

Правильный шаг — сделать эту игру меньше. Заключить ее в рамки. Сжать. Свести к нулю. Оптимальный вариант — разделаться с ней быстро и незаметно.

Я снова сказал нет. Привлечь больше людей — плохая идея. Это не снизит риск. А только его увеличит.

Она внимательно посмотрела на меня. Она все еще хотела быть тем, кто принимает решения. Хотела победить. Она не собиралась мне уступить.

Я вздохнул. Придется пойти тактическим путем. Первым моим шагом будет блеф.

Работая шпионом, ты постоянно находишься среди опасных людей. Они опасны, потому что у них есть пушки. У них есть бомбы. Они могут причинить тебе боль. Навредить или убить, если захотят.

Но обычно этого не происходит. Обычно они не убивают, потому что не хотят этого делать. Они могли бы, если бы захотели. У них есть возможность на тебя напасть, но нет стремления сделать это.



Для нападения необходимо обладать двумя вещами.
Возможность.
Стремление.

Стремление всегда важнее.

После 11 сентября возможности бен Ладена становились все меньше и меньше. Военные силы США, союзные войска и даже государства, которыми не были нашими союзниками, работали над этой задачей. Сотни тысяч людей провели над этой задачей миллионы часов.

Но возможности бен Ладена не свелись к нулю. Он еще мог что-то сделать. Он мог запустить какой-то новый конфликт через третьи руки. В конце концов, у него было на это целых десять лет. За десять лет могло случиться многое. Но бен Ладен ничего не сделал.

Если, имея возможность напасть, Бен Ладен ею не воспользовался, значит, он этого не хотел. У него не было стремления напасть.

Это кажется странным. Бен Ладен уже напал, и его атака имела сокрушительный эффект. Его стратегия выиграла от этого в четырех отношениях. И в четырех отношениях ослабила его врагов. Почему он не напал снова?

Ответ можно найти в стратегии бен Ладена.

Конечная цель бен Ладена — построение халифата. Его стратегия должна была обеспечить халифат необходимыми местами, вещами и людьми. Он стремился заполучить умму, Ближний Восток и его ресурсы. Кроме того, внутри этой игры он хотел быть боссом. Стать халифом.

Чтобы получить все это, бен Ладен хотел отделить США от арабских правителей на Ближнем Востоке. Отделить Ближний Восток от Pax Americana.

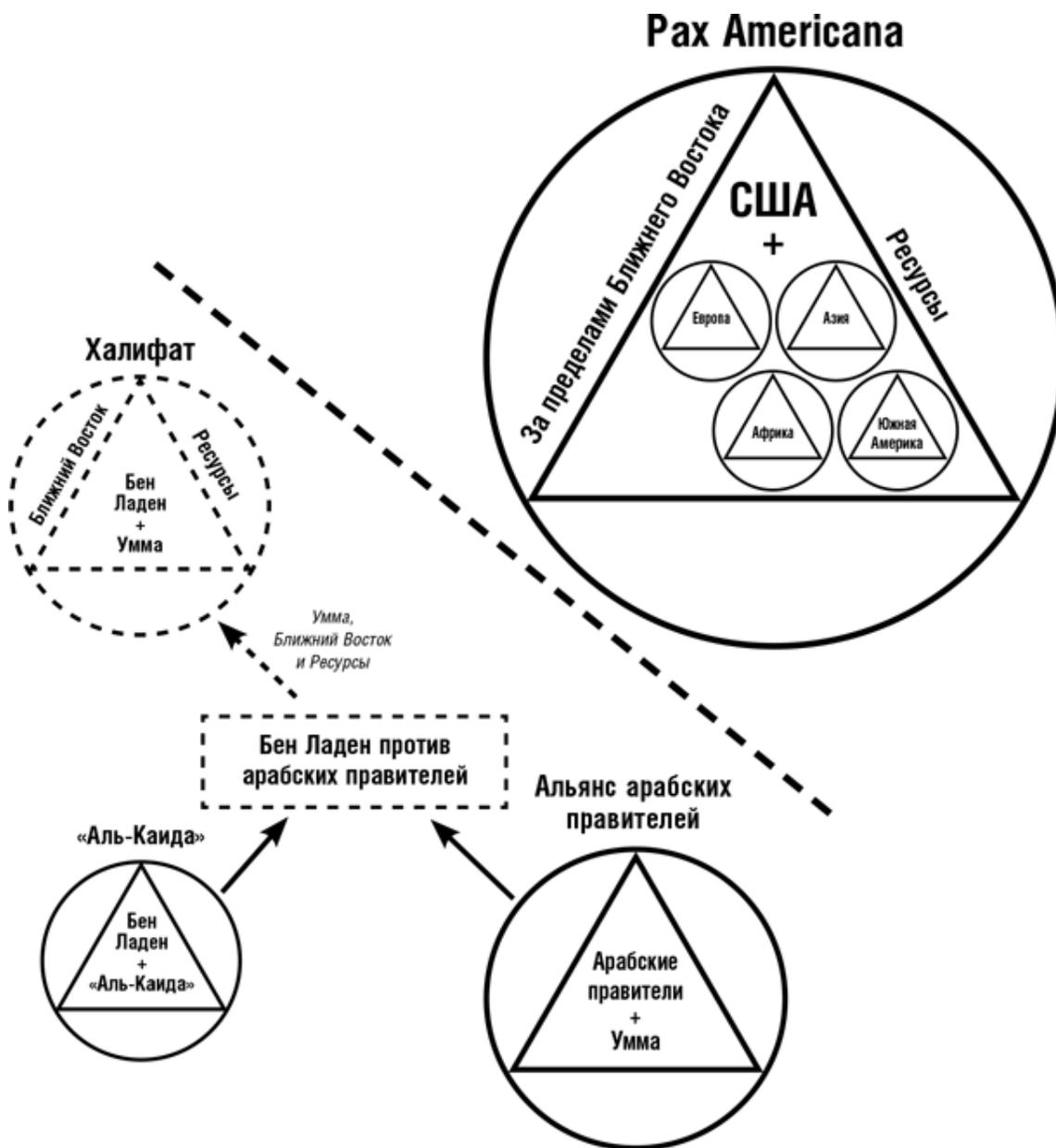
Бен Ладен стремился делать то, что приблизит его к этому результату. То, что позволит ему добраться до его конечной цели. То, что повысит его шансы стать халифом.

И он стремился избегать всего, что снижает эти шансы. Он хотел убедиться, что соревноваться за звание халифа с ним будут немногие.

Если бы бен Ладену удалось отделить Ближний Восток от Pax Americana, многие люди захотели бы стать халифом. После каждой революции происходит битва за звание лидера. Не всегда к власти приходят сами революционеры. Королями не всегда становятся генералы.

Другие тоже захотят получить место халифа. Они попытаются убедить умму, что это место по праву принадлежит им и не должно достаться бен Ладену.

Этого не было в планах бен Ладена. Он хотел, чтобы на место халифа не было других возможных претендентов. Если халифат будет построен, бен Ладен должен стать его неоспоримым и единодушно признанным лидером.



Одна тактика, которую он для этого использовал, часто применялась на протяжении истории: тот, кто хочет стать правителем, должен совершить необычайные поступки.

Поэтому бен Ладен не хотел делать что-то тривиальное. Он не совершал таких нападений, которые могут совершить и другие. Он организовывал грандиозные нападения. Он совершал необычайные поступки.

Для правителей это не новая тактика. Или для тех, кто хочет ими стать.

Поэтому о правителях существуют легенды. Если ты правитель, то ты рассказываешь всем, как совершил что-то необычайное. Возможно, ты говоришь о том, как сделал что-то сверхчеловеческое — например, вытащил меч из камня. Если люди в это поверят, соперникам будет трудно тебя свергнуть. Любой, кто захочет к ним присоединиться, спросит их: сделали ли вы что-нибудь необычайное?

Атаки 11 сентября были необычайным событием. Они потребовали долгой подготовки, продуманного планирования и множества ресурсов. Чтобы осуществить задуманное, нужен был кто-то, кто соединит все это вместе. Вмешательство сильного организатора^[28].

Атаки 11 сентября усилили стратегию бен Ладена в четырех важных отношениях. Возможно, наиболее важным из них было то, что теперь он был неоспоримым претендентом на звание халифа. Ведь он сделал нечто необычайное.

Бен Ладен боялся потерять то, что получил. Утратить позицию лидера. Он не хотел лишиться места на вершине халифата, если тому суждено возникнуть.

Поэтому он не спешил совершать что-то тривиальное. Он не брался за то, что в состоянии были сделать его соперники, или то, что они могут себе приписать.

После 11 сентября в Америке многие боялись, что террористы-смертники бен Ладена будут атаковать уязвимые мишени. Устраивать взрывы в торговых центрах, в парках и на спортивных стадионах.

Но в таком терроризме мало необычайного. Это не требует долгой подготовки, тщательного планирования и крупных ресурсов. Нужен человек, способный изготовить бомбу, и человек, который ее взорвет. Поэтому в мире периодически случаются подобные теракты. Для них не требуется вмешательство сильного организатора.

Теракты такого типа сравнительно просто осуществить. Поэтому многие американцы после 11 сентября их боялись. Но и у бен Ладена была причина их бояться.

Если теракты станут происходить в США часто, сможет ли бен Ладен назвать их своей заслугой? Или это сделает кто-то другой? Сможет ли бен Ладен их контролировать? Или место лидера займет кто-то другой? Не потеряет ли бен Ладен то, что ему удалось получить?

После 11 сентября бен Ладен был непререкаемым лидером «Аль-Каиды». Если бы удалось основать халифат, бен Ладен стал бы первым кандидатом в халифы.

Если бы случайные теракты стали основной тактикой джихадистов, бен Ладен мог бы потерять это место. Пока он скрывался в Афганистане и Пакистане, кто-то другой мог бы взять на себя ведущую роль.

Я не знаю, отказывался ли в действительности бен Ладен от организации теракта в каком-нибудь из торговых центров США. Но эта тактика определенно не вписывалась в его стратегию. Она заставила бы его конкурировать за место халифа. А бен Ладен не хотел конкуренции.

Не то чтобы бен Ладен больше не собирался нападать на США. Он бы это сделал, если бы мог. Но он хотел, чтобы его следующая атака тоже была необычайной.

Он хотел, чтобы следующая атака так же усилила его стратегию, как трагедия 11 сентября. Он стремился совершить необычайную вещь, способную приблизить осуществление халифата. И отделить Соединенные Штаты от их арабских союзников.

Бен Ладен хотел сделать что-то выдающееся. Что-то грандиозное. Такое, как взрыв атомной бомбы на территории США.

Взрыв атомной бомбы вписался бы в стратегию бен Ладена. Он предоставил бы ему те же восемь преимуществ, которые он получил после 11 сентября. А возможно, и больше.

Если бы бен Ладен получил ядерное оружие, он бы им непременно воспользовался. Поэтому многие люди трудились над тем, чтобы бен Ладен никогда не получил ядерное оружие. Те многие, что находились по другую сторону от стратегии бен Ладена.

Когда мы говорим о стратегии, важнее всего помнить, что у другой стороны тоже есть своя стратегия. У другой стороны также есть конечная цель. И она участвует в игре за звание босса. Противник смотрит вперед и думает в обратную сторону: через игры с положительной и нулевой суммой, которые позволят ему добраться до результата, к текущему моменту.

У противника всегда есть стратегия.

Для бен Ладена противником были США. И у нас имелась своя стратегия. Со своей конечной целью и игрой за звание босса внутри

нее. У нас есть наша родная земля и Рах Americana, и мы обязаны их защищать.

Мы думали в обратную сторону. Мы думали об игре с нулевой суммой, в которую с нами хотел сыграть бен Ладен. Об альянсах, которые следовало заключить.

У бен Ладена была своя стратегия. У нас была своя.

К несчастью для бен Ладена, мы располагали и тактическими возможностями ее реализовать.

11 сентября по Рах Americana был нанесен удар. Это почувствовали все. Удар пришелся и по альянсу между США и арабскими странами. Недоверие пошатнуло его фундамент.

Это значит, что у нас были проблемы. Многое предстояло перестроить.

Кроме того, нам не терпелось перейти в нападение. Мы хотели убедиться, что больше никогда не произойдет что-то похожее на трагедию 11 сентября.

Наша стратегия по отношению к бен Ладену выглядела так (см. ниже).

Наша стратегия после 11 сентября должна была ослабить противника в четырех пунктах.

«Аль-Каида».

Лидерство бен Ладена в «Аль-Каиде».

Возможность построения халифата.

Позиция бен Ладена как будущего руководителя халифата.

Одновременно она должна была усилить наше положение в четырех пунктах.

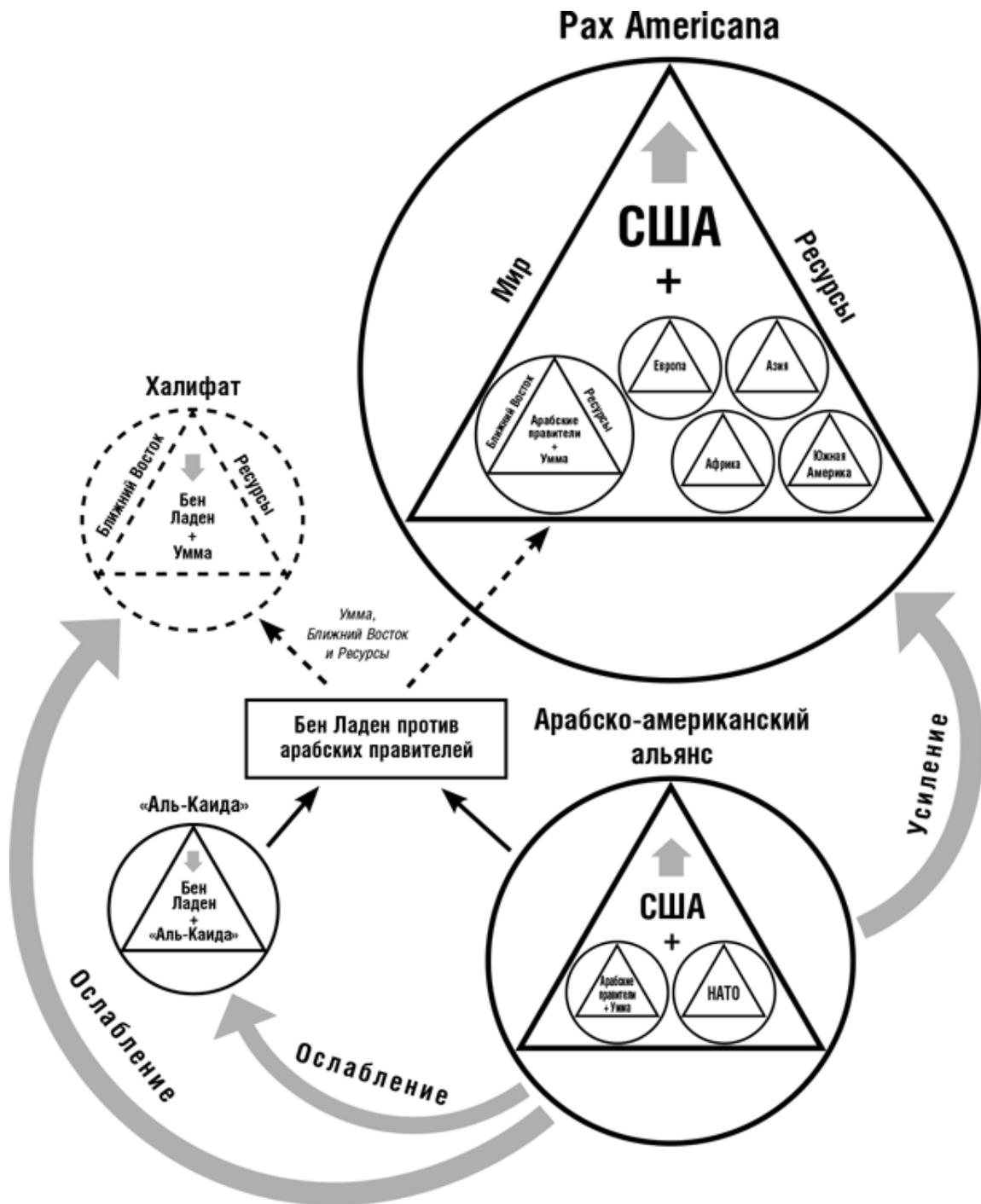
Рах Americana.

Лидерство США внутри Рах Americana.

Альянс между США и арабскими странами.

Позиция США в этом альянсе.

Стратегия США — это стратегия бен Ладена, вывернутая наизнанку. Соединенные Штаты находились на том же игровом поле, что и бен Ладен. Но наши цели были противоположны.



То, что бен Ладен хотел ослабить, мы хотели укрепить. То, что бен Ладен хотел укрепить, мы хотели ослабить.

И мы это делали. На протяжении целых десяти лет. Десять лет мы совершали небольшие тактические шаги. Шаги, которые должны были ослабить позиции бен Ладена и усилить наши позиции. Большинство из этих шагов засекречены ^[29].

Затем наступил май 2011 года. Бен Ладен находился в нашем поле зрения. Не имело значения, есть ли у американских оперативников разрешение на взятие образцов ДНК у семьи бен Ладена. Не имело значения одобрение Саудовской Аравии и других союзников. Не имело значения, есть ли у военных сил США разрешение войти в воздушное пространство Пакистана.

2 мая 2011 года Соединенные Штаты не консультировались с союзниками. Мы даже не сказали им, что произошло, пока все не закончилось. В этот день силами американского спецназа бен Ладен был убит.

Теперь бен Ладен никогда не станет халифом. Его мечты никогда не воплотятся в жизнь.

Со его стратегией покончено. Но он был не единственным, кто хотел построения халифата.

Есть и другие, кто жаждет контролировать умму, обладать землей и ресурсами Ближнего Востока. Те, кто стремится отделить его от Рах Американа.

Для них мертвое тело бен Ладена могло стать объединяющим фактором. Его могила могла превратиться в алтарь.

Поэтому тело бен Ладена было сброшено в море. Так оно никогда не сможет стать объединяющим фактором. Его могила никогда не сможет превратиться в алтарь.

Потом появилось «Исламское государство». Еще одна группировка, которая стремится к основанию халифата. Ее лидеры построили свою стратегию, отличающуюся от стратегии бен Ладена. Стратегию, которая была основана на их собственных возможностях и стремлениях. Они хотели отделить Ближний Восток от Рах Американа.

Но ИГИЛ^[30] — не единственное, что угрожает Рах Американа. Другие тоже хотели получить контроль над людьми, местами и вещами, которые в нее входят. Их конечная цель противоречит Рах Американа.

Если ты шпион, ты следишь за этими противоречиями. Ты следишь за людьми, имеющими возможность напасть на тебя. За людьми, приобретающими оружие и определенные технологии. За людьми, заключающими между собой альянсы, чтобы напасть на тебя.

Но внимательнее всего ты смотришь на конечную цель этих людей. Ты следишь за тем, у кого может появиться стремление на тебя

напасть. Если ты увидишь, что чья-то конечная цель противоречит твоей, ты начинаешь думать в обратную сторону. Так же, как думает твой противник. Ты думаешь об альянсах, которые он захочет построить. О том, когда он собирается на тебя напасть.

Ты следишь за теми, у кого есть возможность и стремление на тебя напасть. Ты следишь за угрозами.

Если ты делаешь это хорошо, ты сможешь заметить угрозу до того, как она станет реальной опасностью. Ты узнаешь планы противника до того, как он на тебя нападет.

Это значит, что преимущество будет на твоей стороне. Ты можешь разрушить альянс противника. Ты можешь нанести по нему превентивный удар. Ты можешь лишить противника возможности напасть до того, как он это сделает. И это спасет множество жизней.

Для этого ты идешь на риск. Ты отправляешься в опасные места и совершаешь опасные поступки. Это рискованно.

Но ты не делаешь глупостей. Ты не ставишь себя в ситуацию, где можно многое потерять, ничего не получив взамен. Ты не играешь в игры с нулевой суммой, в которых при наилучшем результате ты получишь ноль.

Потому что, когда начнется игра с нулевой суммой, вся твоя стратегия вылетит в трубу. Циклы твоего мышления станут короткими. Только ты, твой противник и ваши действия в реальном времени.

Никакой теории. Никакой стратегии. Только реальность.

А реальность всегда преподносит сюрпризы. Всегда есть что-то, чего ты не предусмотрел. Пока ты высматриваешь нож или пушку, тебя ударят головой. Всегда есть что-то, чего ты не учел. Всегда существует непредвиденный риск.

Поэтому ты выбираешь те игры, в которые можешь сыграть аккуратно. Игры, в которых награда заслуживает риска.

Игры, в которых ты победишь.

Я пошел на блеф. Я сказал своему боссу, что нам нужно увидеть ее босса. Шефа. Пусть шеф решит, чье решение должно победить.

Тогда решение примет он, а не кто-то из нас.

Моему боссу эта идея не понравилась. Но меня нельзя было обвинить в неуважении к официальной иерархии. Поэтому она не могла отказаться.

Когда мы отправились к шефу, ее не было на месте. Ее секретарь назначил нам встречу на следующий день.

У меня была еще одна ночь, чтобы обдумать свои аргументы. Но я и так достаточно размышлял об этом случае. Я готов с ним разделаться. Поэтому я больше о нем не задумывался.

Зато мой босс это сделала. Когда на следующий день мы встретились с шефом, у нее уже была новая идея.

Мы собрались в кабинете с роскошными креслами. На стенах блестели награды и фотографии со знаменитостями.

Мой босс пересказала суть истории. Большую ее часть. Я бы добавил больше контекста. Но в целом все было понятно и так. Затем она посетовала, что я отказался устроить повторную встречу, на которой она настаивала.

Шеф спросила меня, в чем проблема.

Я ответил, что еще одна встреча была бы неправильным шагом.

«Почему?» — спросила она.

На этот раз я не останавливался на математике, логике и рассуждениях. Я сосредоточился на самом парне. Вероятно, он сделает что-нибудь глупое, сказал я. Зачем давать ему шанс?

Ее брови опустились. Шеф повернулась к моему боссу. Она произнесла то, что я ожидал от нее услышать. То, что практически каждый сказал бы на ее месте. «Почему бы не сделать так, как он хочет?» — спросила она.

Мой босс проигнорировала вопрос. Она сказала, что у нее есть другая идея. «Давайте назначим встречу и понаблюдаем за ним со стороны. Мы увидим, каков его настрой. Если он на нервах, мы это заметим».

Неожиданно.

Шеф повернулась ко мне: «Что вы думаете?»

Я думал, что у этого сценария есть два возможных результата.

Парень будет на нервах, когда придет на встречу.

Он будет спокоен.

В любом случае это ничего не значит. Он может быть спокоен и при этом планировать глупый поступок. Или может разнервничаться и сделать что-то глупое чуть позднее.

Но это был хороший бюрократический ход. С его помощью мой босс могла оттянуть свой проигрыш внутри нашего небольшого

конфликта. Кроме этого, он помог ей сохранить лицо. Восстановить свое положение. Этот ход помогал уклониться от игры за звание босса. Я тоже был бы рад этого избежать. И еще ее уловка растрчивала ресурсы. Это отличительная черта всех бюрократических стратегий.

Мне не нравился этот ход. Ее предложение означало, что я не смогу потратить свое время на более важные вещи. Напрасная трата. Но я не мог отказать. Именно поэтому мой босс сделала это предложение.

Я согласился. Мой босс была довольна. Шеф тоже осталась довольна. Я потрачу некоторое количество ресурсов, но в конце концов тоже буду доволен.

Я назначил встречу с информатором. Понаблюдал за ним. Он выглядел спокойно. Но это ничего не значило.

Я отправился к моему боссу, чтобы сообщить о результате. Она делала вид, что занята. Так прошло несколько дней. Еще одна тактика отсрочки.

Потом ее не было в городе. Поэтому я сделал то, чего она от меня хотела: перескочил через ее решение.

Я отправился к шефу и получил ее одобрение.

Выбрал случайный телефон-автомат и подошел к нему. Спустя несколько лет этот телефон окажется в радиусе взрыва. Его разорвет на части бомбой, которую принесет сюда террорист-смертник.

Но не в этот день. В тот день вокруг не было террористов-смертников. Только я. Я поднял трубку и набрал номер.

Информатор ответил после пятого гудка. Он сказал, что его нет в городе. Правда это или нет, не имело значения. Уже нет. Я сказал ему, что все кончено.

Он вздохнул. Его голос задрожал. Я почувствовал его реакцию.

Он знал, что это должно случиться. Теперь это произошло. Его реакция была реакцией на потерю. Эта реакция вызывает выброс адреналина и заставляет совершать глупости. Если у тебя есть такая возможность.

А у него этой возможности не было. По крайней мере, он не мог сделать ничего, что было бы направлено на меня лично. Потому что я стоял у телефона-автомата, а он был где-то еще.

«О'кей», — выдавил он. Я еще раз его поблагодарил. Пожелал ему удачи.

«О'кей», — произнес он снова.

Я повесил трубку и пошел прочь.

Возможно, я должен был пойти на встречу. Возможно, ничего бы не произошло. Возможно, следовало послушаться своего босса и рискнуть.

Или прийти туда готовым к бою. Напасть первым. И быть крутым парнем.

Но это никак не вязалось со шпионской стратегией.

Шпион строит свою стратегию, отталкиваясь от конечной цели. Он думает в обратную сторону, проходя через все взаимодействия, встречающиеся на его пути. Он играет в те игры, которые приближают его к конечной цели. Он делает это так, чтобы люди, места и вещи, входящие в его конечную цель, оставались под защитой.

Если ты шпион, ты выстраиваешь свою стратегию, обходя стороной перестрелки. Ты держишь свои силы под контролем. Ты стараешься избегать кровопролития, пока это возможно. Если же иных вариантов не осталось, значит, что ты где-то совершил ошибку.

Ты редко начинаешь конфликты. Ты редко вступаешь в бой.

Ты делаешь это только в том случае, если между тобой и конечной целью находится игра с нулевой суммой.

После истории с информатором, который лгал, я участвовал во многих других важных играх. Многие из них были играми с положительной суммой. Но не все.

Другие игры — это игры с нулевой суммой. Некоторые из них — игры третьего типа, то есть конфликты за право принимать решения. Некоторые — второго типа, где конфликты повторяются снова и снова. Некоторые — игры первого типа, в которых проигравшего уничтожают.

Но все эти игры были важнее, чем игра с тем информатором.

В одну из этих более важных игр я сыграл вместе с вами.

К моменту, когда вы это прочитаете, Рах Americana может исчезнуть. Может быть, что-то другое встанет на место этой системы. Возможно, что-то лучшее. Или что-то хуже.

Возможно, вы хотите чего-то другого. Возможно, ваша конечная цель включает в себя тех же людей, те же места и вещи, но устроена по другим правилам. И место босса в ней занимает кто-то другой.

Возможно, вы сами хотите его занять.

Если это так, вам нужно усвоить три правила стратегии.

Вы не можете построить стратегию без конечной цели. Если ваша конечная цель — это мировое господство, она вступит в конфликт с конечной целью многих других людей. Если внутри нового порядка вы хотите занять место босса, это вступит в конфликт с амбициями многих других людей. Это означает, что вам придется обдумать множество игр с нулевой суммой, которые встретятся на пути к вашей конечной цели.

Чтобы побеждать в играх с нулевой суммой, вы должны играть в игры с положительной суммой. Вам нужно заключить множество альянсов, построенных на взаимной выгоде.

Внутри игр с положительной суммой — особенно внутри альянсов — вы обнаружите игры за звание босса. Кто-то будет принимать наиболее важные решения. Вы захотите получить это право. И тогда вам придется решать, как победить в играх с положительной суммой. Именно вы сможете стать боссом внутри своей конечной цели.

Разрабатывать стратегию — значит смотреть вперед и рассуждать в обратную сторону. Обдумывать игры с положительной и нулевой суммой, в которые вы должны сыграть, чтобы от текущего момента добраться до своей цели.

Для стратегии нужны способности к воображению и рассуждению.

Но построение стратегии — это еще не все. Это даже не полпути к достижению цели. На самом деле это почти что его начало.

После того как вы представили свою конечную цель и выстроили рассуждение в обратном порядке, вы двигаетесь вперед. Вы начинаете действовать.



Для успеха нужно сделать три вещи.

Представить конечную цель.

В обратном порядке обдумать те игры, в которые придется сыграть.

Действовать.

У большинства людей хорошо работает воображение. У других — рассуждение. Третьи хороши в действиях. Некоторые хорошо владеют двумя из этих качеств. Но мало кто обладает всеми тремя.

Непросто хорошо справляться со всеми тремя пунктами: воображать, думать и действовать.

Поэтому лишь немногие стратегии приносят успех. Лишь немногие люди достигают своей конечной цели.

Кроме того, есть люди на другой стороне. Люди, обладающие собственной конечной целью. Они могут начать конфликт, если захотят получить то, что есть у тебя. Они будут сопротивляться, если ты

попытаешься забрать то, что есть у них. Они могут на время присоединиться к твоему альянсу, а затем совершить предательство. Это люди, которые следуют собственной стратегии.

Эта книга — конечная цель определенной стратегии. Небольшой, но все-таки стратегии.

Чтобы написать ее, я представил игру с положительной суммой, в которую я играю с вами. Я представил, как вы читаете эту книгу. Но вы — это не просто кто угодно. Я представлял, что вы интересуетесь стратегическим мышлением или хотите больше узнать о шпионаже. Или о том, что шпионы думают о стратегии.

Я рассуждал в обратную сторону: от конечной цели до конкурентной игры с нулевой суммой.

У этой книги много конкурентов. Существуют миллионы или даже миллиарды книг.

Чтобы победить в этой игре с нулевой суммой, книге нужны были союзники. Маркетологи. Дизайнер. Книгораспространитель. Если вы читаете ее не на английском языке, то прибавьте к списку переводчика. Каждому за усилия положена награда. Ведь мы играем в игру с положительной суммой.

Так появилась стратегия. Затем настало время действовать. Писать. Заключение альянсы с маркетинговыми службами, дизайнером и книгораспространителем. А также с переводчиком, если вы читаете это не на английском языке.

Для действий мне понадобилось намного больше времени, чем для представления и рассуждения. Значительно больше. Так обычно и бывает с действиями.



Наконец книга была завершена. Она выиграла в конкуренции с другими книгами и заслужила ваше внимание.

Эта книга стала местом, где между вами и мной развернулась игра с положительной суммой. По крайней мере, если книга вам понравилась. Если вы что-то из нее получили.

Если это так, стратегия и тактика принесли свои плоды. Мы оба достигли конечной цели этой небольшой стратегии.

Теперь наша игра окончена.

Спасибо, что скачали книгу в [бесплатной электронной библиотеке Royallib.com](#)

[Оставить отзыв о книге](#)

[Все книги автора](#)

Сноски

1

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

2

В этом обсуждении я пользуюсь терминами из теории игр, но делаю это не совсем так, как принято в этой дисциплине. К примеру, я использую понятие «игра с положительной суммой», тогда как специалисты обычно говорят об «играх с ненулевой суммой». Строго говоря, «игрой с положительной суммой» теоретики называют взаимодействие, в котором одна сторона получает больше другой, даже если одна из них что-то теряет. Я же говорю об игре с положительной суммой только в том случае, когда выигрывают обе стороны. Кстати, именно так этот термин используется в популярной культуре — возможно, потому, что это полезнее для мышления.

3

Бывают и другие последствия. Если только один из нас думает, что приближается бой, то есть лишь вероятность, что это произойдет. Если же так не думает ни один из нас, такой вероятности нет. Такие же варианты финала могут быть и у «дилеммы заключенного».

4

Если точнее, в ANGLICO Marine. Он был членом элитного подразделения Авиационной военно-морской связи.

5

Dixit and Nalebuff, Thinking Strategically.

6

Насколько мне известно, они так и не узнали об этом происшествии.

7

В защиту охраны аэропорта можно сказать, что остатки разных типов взрывчатки на моих ботинках — скорее ложноположительный результат, чем реальная угроза. Если бы кто-то попытался пронести в самолет бомбу, на его ботинках, вероятнее всего, нашли бы следы взрывчатки одного или двух типов, а не все, что известны человеку.

8

Иногда их называют кооперативными и соревновательными играми. Но эти выражения покрывают лишь определенную часть того, что здесь подразумевается. Поэтому я пользуюсь более широкими терминами. Деление на игры с положительной и нулевой суммой — это упрощение, как и любая модель. Но, как вы убедитесь, с его помощью вы получите больше, чем потеряете.

9

В шариате фетва — правовое решение по какому-либо общественному или политическому вопросу. Бен Ладен издал фетву об объявлении войны США в августе 1996 года. — Прим. пер.

10

Еще была Италия, но она была гораздо слабее главных держав того времени.

11

Это было одной из причин, по которым Германия в августе 1914 года первой совершила нападение. Если тебе известно, что надвигается бой, а твои силы уступают противнику, ты ищешь другой способ уравнивать шансы — например, прибегнув к элементу неожиданности.

12

Чтобы узнать об этом больше, читайте все о проекте «Верона».

13

То, как Чемберс настолько разочаровался в коммунизме, — это отдельная история.

14

Фирдаус — высшая ступень рая в исламе. — Прим. пер.

15

Если вы думаете, что конечная цель необязательно должна быть игрой с положительной суммой, вы, вероятно, используете неверные аналогии. Самые неподходящие аналогии приходят из кинофильмов. Возможно, вы думаете о Конане-варваре. Его двигала вперед месть. Но мщение удовлетворяло его или помогало исполнить долг перед предками — а это игра с положительной суммой. Или же вы думаете о Роджере Кинте из фильма «Подозрительные лица», который убил всю свою семью, чтобы не уступить противнику. Но Роджер Кинт может существовать только в фильме, который был создан для обслуживания игры с положительной суммой между кинопроизводителем и аудиторией.

16

После окончания советско-афганской войны в стране произошла гражданская война за то, кто именно будет представлять афганское управление. Но как таковая конечная цель А все же осуществилась после советского отступления.

17

У этого приема такая давняя история, что сценаристы триллеров и шпионских фильмов теперь пользуются специальным словом для обозначения предмета, который герою фильма нужно отыскать или защитить, — «Макгаффин».

18

Первую часть этого выражения часто переводят так: «Если ты знаешь себя, но не знаешь врага». Но в буквальном переводе говорится «если ты не знаешь другого». Следовательно, это относится к врагам, союзникам и всем остальным. Другими словами, к участникам игр не только с нулевой, но и с положительной суммой.

19

Это также включает ситуации, в которых проигравший снова и снова терпит поражение. Например, рабство, когда у проигравшего непрерывно забирают результаты его труда без его согласия, не возвращая ничего взамен.

20

Некоторые президенты делают этот переход быстрее других, потому что ранее уже занимали высокие должности — например, как Джордж Буш — старший. Иногда к внешней политике подталкивают особые события — такие как 11 сентября. Но вы никогда не увидите, как переход осуществляется в обратную сторону. Вам не удастся найти

президента, который сначала занялся бы международной политикой, а потом перешел к внутренним проблемам страны.

21

«Римский мир» (лат.) — длительный период мира и относительной стабильности в пределах Римской империи в начале новой эры. — Прим. пер.

22

То есть «Американский мир» (лат.). — Прим. пер.

23

«Китайский мир» (лат.). — Прим. пер.

24

«Африканский мир» (лат.). — Прим. пер.

25

Это одна из целей строевой подготовки. Возможно, самая главная.

26

Солдат, которые не повинуются приказам на линии фронта, расстреливают.

27

Первоначально так сложилось из-за низкой скорости коммуникаций. Члены главного штаба не могли получить нужную информацию вовремя, чтобы принять верное решение, поэтому

оперативные вопросы оставались за людьми, которые работают в поле. Благодаря более высокой скорости коммуникаций это может измениться.

28

Организатором 11 сентября обычно считается Халид Шейх Мохаммед, но он работал на бен Ладена.

29

Стратегии редко оказываются засекречены. К представлению о будущем и размышлениям обычно могут получить доступ и другие люди. Но тактика остается в секрете. Способ действовать держат в тайне, чтобы сохранить элемент неожиданности.

30

Запрещенная в России террористическая организация.