

# Содержание

<b>Часть I</b>	<b>МЫШЛЕНИЕ</b>	<b>7</b>
	Глава 1. Как думать	8
	Глава 2. О чем думать	17
	Глава 3. Как думают другие	25
	Глава 4. Как думать о других	37
<b>Часть II</b>	<b>СТРАТЕГИЯ</b>	<b>47</b>
	Глава 1. Стратегия	48
	Глава 2. Игры	78
	Глава 3. Стратегия другой стороны	114
	Глава 4. Твоя стратегия	145

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ЧАСТЬ I

# МЫШЛЕНИЕ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Как думать

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

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

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

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

.....

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

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 освещителем.

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 надеясь, что они будут предприняты до того, как все выйдет из-под контроля. Это как игра перед игрой. Это то, что происходит до того, как новость станет новостью. Это сбор 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 осматрелся.



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.

Называет 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 добираешься 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.

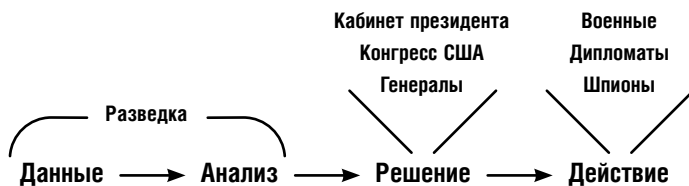
Обычное ограбление. Ничего шпионского. Тоже опасно, но совсем по-другому. С другими правилами и другими проблемами.

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.

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.

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 высываться. 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

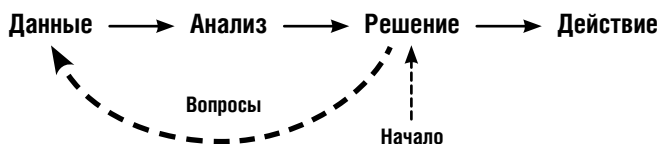
вопросы. Основываясь на этих сведениях, аналитики вырабатывают то, что они называют «требованиями». А это опять-таки вопросы. Вопросы более открытые, чем научные гипотезы, но задаются они с той же целью: помочь в принятии правильного решения.

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 следу-

ющий 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?»

## 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<sup>2</sup>.

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 выиграет, я проиграю. 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 посвящают 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.

.....

<sup>2</sup> 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.

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.

1. Попытаться обойти его сбоку.
2. Оттолкнуть его с пути.
3. Сесть на место.
4. 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.

1. Оттолкнуть его с пути.
2. Сесть на место.
3. 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 лютom 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.

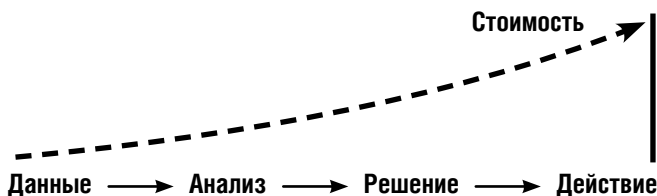
Кроме затрат по времени и ресурсам, действия дороги и тем, что рождают обязательства.

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.

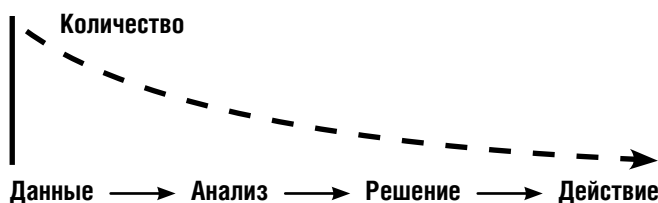
Чем ближе к действию, тем выше стоимость.



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.