

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

Из этой книги вы не узнаете, как раскапывать грязные тайны диктаторов, ловить торговцев оружием или перевозить через границу секретные донесения. Дэвид Оманд, в прошлом высокопоставленный сотрудник британской спецслужбы, рассказывает о главном навыке разведчика — принимать верные решения на основании ограниченной, неполной, а иногда и просто недостоверной информации.

Из его книги вы узнаете, что делать, когда у вас нет времени проверить факты, как научиться не поддаваться панике, не впадать в ступор, верно оценивать риски, игнорировать теории заговора и выводить на чистую воду лжецов и манипуляторов.

В основе авторского метода работы с информацией — многолетний опыт разведчиков и аналитиков разных стран, отточенный во время таких событий, как война на Фолклендах или Карибский кризис. Отдельные главы книги посвящены ведению переговоров и установлению доверительных отношений в различных обстоятельствах.

Дэвид Оманд

# ПРИЦЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ



ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО МЕТОДИКАМ  
БРИТАНСКИХ СПЕЦСЛУЖБ

Издательский дом  
«СВАРОГ»  
Киев – 2023

УДК 159.9:001.894  
О-57

**Оманд, Дэвид**

**О-57** Прицельное мышление: Принятие решений по методикам британских спецслужб. / Дэвид Оманд. — Киев: Изд. дом «СВАРОГ», 2023. — 367 с.

**ISBN 978-966-370-783-9**

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

ISBN 978-966-370-783-9

УДК 159.9:001.894

© David Omand, 2020, 2023.  
The author has asserted his moral rights

# Предисловие научного редактора

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

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

И еще. Редактируя эту книгу, я часто вспоминал Джерома К. Джерома: «На войне солдаты каждой страны – всегда самые храбрые

в мире. Солдаты враждебной страны всегда вероломны и коварны – вот почему они иногда побеждают»[1]. В иных случаях патриотизм – прекрасная добродетель, но вряд ли он хорош в разведке, где куда ценнее независимость ума. Не существует единства интересов разных спецслужб страны, как нет его ни внутри разведслужбы, ни внутри самого маленького ее подразделения. Дела определяют не организации, а причудливое взаимодействие разнонаправленных интересов влиятельных людей, и эти интересы не всегда состоят в беззаветной службе отечеству. Несомненно, любой умный разведчик (а другие на высоких постах неуместны) понимает это, вот только будет ли он открыто об этом писать? Только иногда, между строк. А в остальных случаях – демонстрировать горячую уверенность в правоте «хороших парней». К счастью, о человеческих перипетиях в разведке пишут беллетристы. Уверен, будет легче понять написанное здесь между строк, вспоминая временами романы Джона Ле Карре или снятые по этим романам фильмы: «Шпион, пришедший с холода» (1965) и «Шпион, выйди вон!» (2011).

Денис Букин

# Предисловие

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

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

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

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

В этих папках находились расшифрованные перехваты радиопереговоров аргентинских военно-морских сил. В сообщениях говорилось, что аргентинская подводная лодка вела скрытую разведку в районе столицы Фолклендских островов, города Порт-Стэнли, и что аргентинский военно-морской флот, который находился на учениях, вновь переформируется в боевой порядок. В еще одном, более свежем радиоперехвате упоминалось оперативное соединение ВМФ Аргентины, которое должно было прибыть в неустановленное место рано утром в пятницу, 2 апреля. Проанализировав

координаты кораблей этого соединения, штаб правительственной связи пришел к выводу, что целью аргентинцев может быть только Порт-Стэнли[2]. Джон Нотт и я смотрели друг на друга с одной-единственной мыслью: потеря Фолклендских островов приведет к серьезнейшей угрозе существования правительства Маргарет Тэтчер: следовательно, премьер-министру нужно немедленно сообщить об этих радиоперехватах. Мы поспешили по коридору к ее кабинету и буквально ворвались в него.

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

### ***Как важно уметь рассуждать***

Шок от того, как Великобритания внезапно оказалась втянутой в Фолклендский кризис, глубоко врезался в мою память. Ситуация продемонстрировала мне, какое значение могут иметь ошибки в нашем мышлении. Это так же верно как для жизни отдельных людей, так и для управления государственными делами. И моя цель при написании этой книги амбициозна: я хочу дать людям возможность



принимать лучшие решения на основе методов мышления аналитиков разведывательных служб. Я приведу уроки из нашего прошлого, чтобы показать, как именно можно узнать, объяснить и предугадать большую часть всех событий, с которыми мы сталкиваемся в наш совершенно удивительный век.

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

Все мы сталкиваемся с процессами принятия решений и выбора – неважно, дома, на работе или на отдыхе. Но сегодня по сравнению с былыми временами у нас остается ничтожно мало времени на принятие решения. Мы живем в цифровую эпоху и подвергаемся бомбардировке противоречивой, ложной и запутанной информации из огромного числа источников – большего, чем когда-либо. Информация окружает нас со всех сторон, и мы чувствуем себя обязанными реагировать на нее с той же скоростью, с которой она поступает к нам. Существуют влиятельные силы, играющие против нас посредством сообщений и мнений, распространяемых через социальные сети. Мы оказываемся ошеломлены всей этой информацией и задаем себе вопрос: стали ли мы более или менее невежественными, чем в прежние времена? Сегодня мы нуждаемся в этих уроках прошлого, причем нуждаемся больше, чем когда-либо.

## *Заглядывая через плечо аналитика разведслужбы*

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

Сегодня правительства намеренно создают специализированные службы для получения доступа к информации и ее анализа, что может помочь им принимать более эффективные решения[3]. Секретная разведывательная служба МИД Великобритании (МИ-6) контролирует работу агентов разведки за рубежом. Служба безопасности (МИ-5) и ее партнеры по правоохранительным органам расследуют ситуации внутригосударственных угроз и ведут наблюдение за подозреваемыми. Центр правительственной связи занимается перехватом радио- и электронных сообщений и сбором цифровых разведанных. Вооруженные силы имеют свою долю в сборе разведанных при проведении операций за рубежом, в том числе проводя фоторазведку со спутников и беспилотных летательных аппаратов. Задача аналитика разведслужбы состоит в том, чтобы собрать все полученные фрагменты информации воедино. Затем аналитики определяются с оценками ситуации, призванными повысить информированность лиц, принимающих решения. Они выясняют, что происходит, объясняют, почему это происходит, и описывают, как может развиваться ситуация[4].

Чем глубже мы разбираемся в характере решений, которые должны принять, тем меньше вероятность того, что мы неверно интерпретируем факты, сделаем плохой выбор или будем серьезно удивлены получившимся результатом. Многое из того, что нам нужно, может быть получено из открытых источников, но только при условии, что мы проявим достаточную осторожность, чтобы критически судить о качестве информации.

Информированность лица, принимающего решение, не обязательно означает упрощение ситуации. Часто оценка, исходящая от разведслужбы, должна предупреждать, что обстоятельства сложнее,

чем предполагалось ранее, что следует опасаться самой мотивации поведения противника и что ситуация в целом может развиваться в нежелательном направлении. Необходимо располагать информацией. Наличие иллюзий в подобных вопросах приводит к принятию плохих или даже катастрофических решений. Задача офицера разведки – предоставить правительству информацию, какая она есть на самом деле. Но когда вы принимаете решения, то только от вас зависит, настолько вы объективны и честны сами с собой.

Работа разведчиков включает в себя кражу секретов диктаторов, террористов и преступников. Это делается с использованием людей или технических средств и подразумевает вторжение в личную переписку или устные переговоры. Таким образом, мы даем нашим сотрудникам разведки право действовать в соответствии с этическими нормами, отличными от тех, которые мы хотели бы видеть в повседневной жизни. Подобные нормы оправдываются снижением наносимого обществу урона, которого можно достичь при подобной работе[5]. Авторитарные государства вполне могут полагать, что их спецслужбы обойдутся без ограничений, и поощрять своих агентов делать для достижения поставленных перед ними целей все, что те считают необходимым, независимо от соблюдения законов или правил поведения. В демократических странах такое поведение агентов быстро подорвет доверие как к правительству, так и к разведывательным службам. Следовательно, разведывательная деятельность тщательно регулируется внутренним законодательством, чтобы она оставалась необходимой по объему и соразмерной с уровнем угроз. Поэтому я заявляю прямо – эта книга не учит вас, как шпионить за другими, и не должна мотивировать вас к подобному образу действий. Однако я хочу показать, из каких способов мышления, лежащих в основе секретной разведки, все мы можем извлечь пользу. Эта книга – руководство по правильному образу мышления, а не инструкция по плохому поведению.

Подобное мышление – не только бесстрастный, хладнокровный

расчет. «Отрицательная способность» – так поэт Джон Китс описал способность писателя следовать видению художественной красоты, даже когда это приводило к неуверенности, замешательству и интеллектуальным сомнениям в процессе создания произведения. Для аналитического мышления ее эквивалентом является способность переносить болезненные переживания и замешательство от незнания, а не навязывание готовых или универсальных решений в неоднозначных ситуациях или при эмоциональных вызовах[6]. Чтобы мыслить ясно, мы должны обладать научным, основанным на доказательствах подходом, который тем не менее содержит пространство для «отрицательной способности», необходимой для сохранения непродвинутого мышления[7].

Аналитики разведслужб любят заглядывать вперед, но они не претендуют на роль предсказателей. Неожиданные результаты будут всегда, как бы мы ни старались со всем тщанием предсказать события. Победитель скачек Grand National или автогонок Indy 500 не может быть известен заранее. События иногда складываются таким образом, что, как нам кажется, им предопределено сбить нас с толку. Важно отметить, что риск может также приводить к реализации определенных возможностей – если, конечно, мы можем использовать разведку для преодоления подобных рисков.

### ***Кто я такой?***

Спецслужбы предпочитают молчать о своих успехах, чтобы иметь возможность их повторить, однако провалы спецслужб могут стать достоянием широкой публики. В книге я привел примеры таких успехов и провалов вместе с несколькими событиями из моего собственного опыта – точнее, той его части, которая связана с удивительным развитием цифрового мира. Занятно, если вспомнить, что к своей первой штатной работе я приступил в 1965 году в математическом отделе инженерной компании в Глазго, где мы учи-

лись писать машинные коды для ранних компьютеров, используя для ввода программ пятисимвольную перфорированную бумажную ленту. Сегодня мобильное устройство в моем кармане имеет прямой доступ к большому объему вычислительных мощностей, чем их имелось в 1965 году во всей Европе. Такая оцифровка нашей жизни приносит нам огромную пользу, но она также чревата опасностями, что и будет рассмотрено в главе 10 этой книги.

В 1969 году, только окончив Кембриджский университет, я поступил на работу в Центр правительственной связи – спецслужбу Великобритании, ответственную за ведение радиоэлектронной разведки и обеспечение защиты информации правительственных органов и армии, где узнал о новаторской работе Центра по применению математики и машинной обработки данных в разведывательной деятельности. Я отказался от своих планов получить докторскую степень по теоретической экономике и соблазна стать экономическим советником в казначействе Ее Величества. Вместо этого я выбрал карьеру государственного служащего, которая открывала двери в мир разведки, обороны и безопасности государства. Работая в Министерстве обороны в качестве помощника начальника штаба по вопросам военной политики, я использовал данные разведки для выработки рекомендаций министрам и начальникам штабов. Я трижды работал в личном офисе министра обороны (точнее, шести министров – от лорда Кэррингтона в 1973 году до Джона Нотта в 1981 году) и неоднократно наблюдал, какое тяжелое бремя принятия решений в условиях кризиса ложится на политическое руководство страны. Я видел, насколько полезной для дела может быть хорошая разведка и какие проблемы вызывает ее отсутствие. Когда я работал советником по обороне Великобритании в штаб-квартире НАТО в Брюсселе, мне было ясно, как работа разведки формирует процесс контроля над вооружениями и внешнюю политику государства. И, будучи помощником заместителя министра обороны по вопросам политики, я был крайне ненасытным заказчиком оперативной разве-

дывательной информации по кризису в бывшей Югославии. В этом качестве я стал членом Объединенного разведывательного комитета Великобритании, ключевого подразделения по разведывательной оценке обстановки Кабинета министров Королевства, в котором я прослужил в общей сложности семь лет.

К тому моменту, когда я покинул Министерство обороны, чтобы вернуться в Центр правительственной связи в качестве его директора в середине 1990-х годов, вычислительная техника совершенно изменила способность обрабатывать, хранить и извлекать данные в неслыханных масштабах. Я до сих пор помню, как инженеры с триумфом докладывали мне, что им удалось добиться стабильного хранения терабайта данных с быстрым доступом – это был большой шаг в то время, хотя мой маленький ноутбук сегодня имеет память всего вдвое меньше. Что еще более важно, интернет стал важной сферой работы для профессионалов, всемирная паутина набирала популярность, а новый сервис Microsoft Hotmail сделал электронную почту быстрой и надежной формой коммуникации. Мы знали, что цифровые технологии рано или поздно проникнут во все сферы нашей жизни и что такие организации, как Центр правительственной связи, должны будут радикально измениться, чтобы справиться с проблемами, возникающими по мере цифровизации жизни и общества[8].

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

# Содержание

Предисловие научного редактора .....	3
Предисловие .....	5

## Часть I

### Методика ВООВ: четыре урока упорядочивания мышления

#### Урок 1

Владение ситуацией. Наше знание о мире всегда фрагментарно и неполно, а иногда и неверно .....	23
--	----

#### Урок 2

Объяснение. Факты нуждаются в объяснении .....	45
--	----

#### Урок 3

Оценки. Прогнозы нуждаются в объяснительной модели, а также в достаточном количестве данных .....	76
---	----

#### Урок 4

Выработка стратегического уведомления. Внезапность не должна нас шокировать .....	99
---	----

## Часть II

### Три урока проверки наших рассуждений

#### Урок 5

Скорее всего, нас введут в заблуждение наши собственные демоны .....	119
--	-----

#### Урок 6

Все мы подвержены навязчивым состояниям сознания .....	144
--	-----

### **Урок 7**

Видеть – не значит верить:

остерегайтесь манипуляций, обмана и фальшивок ..... 170

## **Часть III**

### **Три урока разумного ведения разведки**

### **Урок 8**

Представьте себя на месте противоположной стороны ..... 195

### **Урок 9**

Доверие – основа прочных партнерских отношений ..... 222

### **Урок 10**

Подрывная деятельность и подстрекательство:

теперь в цифровом виде ..... 250

## **Часть IV**

Последний урок оптимизма ..... 293

Благодарности ..... 316

Сноски ..... 318



НАУЧНО-ПОПУЛЯРНОЕ ИЗДАНИЕ

Дэвид Оманд

# ПРИЦЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО МЕТОДИКАМ  
БРИТАНСКИХ СПЕЦСЛУЖБ

*(Російською мовою)*

Підписано до друку 27.02.2023 р. Формат 60x84 1/16.  
Друк цифровий. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 22,85. Тираж 300 прим.

Видавничий дім «СВАРОГ»  
вулиця Гната Юри, 9  
м. Київ 02105

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2581 від 10.08.2006 р.

## Книги, які можуть вас зацікавити



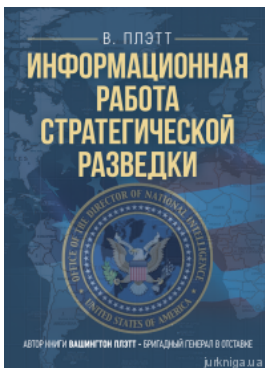
Секретная инструкция ЦРУ по технике обманных трюков и введению в заблуждение



Самурай без меча. Перемагай не силою зброї, а силою розуму



Броньований розум. Бойовий стрес та психологія екстремальних ситуацій



Информационная работа стратегической разведки. Основные принципы



Методичні рекомендації "Контрзасадні дії" (за досвідом проведення ООС (раніше АТО))



Техніка засідки для малих піхотних підрозділів

Перейти до галузі права  
**Військове право**



[Перейти на сайт →](#)