

## Ричард Нойштадт, Эрнест Мэй. Современные размышления. О пользе истории для тех, кто принимает решения

Современные методы – книга о том, как пользоваться историческим опытом, свежим и давним, принимая политические решения и прокладывая дорогу из дня сегодняшнего в день завтрашний. В историях удач и провалов авторы предлагают методичку, которая, став рутинной, по меньшей мере сможет предохранить от самых распространенных ошибок. Книга основана на анализе политической практики США, но на мой взгляд, методы, предложенные авторами, будут полезны и в менеджменте. Кроме того, хотя авторы и говорят, что это не историческая книга, некоторые из приводимых примеров интересны сами по себе. Ссылку на книгу я нашел у Моргана Джонса. [Решение проблем по методикам спецслужб.](#)

Ричард Нойштадт, Эрнест Мэй. Современные размышления. О пользе истории для тех, кто принимает решения. – М.: Издательство А.д Marginem, 1999. – 384 с.



На момент публикации заметки книга доступна только в [букинистических магазинах](#)

В Вашингтоне преобладают люди, не желающие знать ни о какой истории и несколько не уязвленные своим невежеством; люди, считающие, что мир вместе со всеми проблемами родился для них заново (начиная с Хиросимы, Вьетнама, Уотергейта или даже с последних выборов) и что для принятия политических решений требуется только рациональное обоснование или эмоциональный порыв, в зависимости от личного предпочтения.

### Глава первая. История успеха

Для президента Кеннеди ракетный кризис вступил в решающую фазу во вторник, 16 октября 1962 г. Утром помощник по национальной безопасности Макджордж Банди доложил президенту о том, что разведывательный самолет U-2 сделал снимки, свидетельствующие о развертывании на Кубе русских ядерных ракет среднего радиуса действия. Кеннеди немедленно созвал группу людей, с которыми он хотел обсудить ситуацию. Позже ее будут называть исполнительным комитетом Совета национальной безопасности.

Приступив к работе, Кеннеди и исполнительный комитет использовали (или не использовали) исторические знания весьма типичным образом. По крайней мере в девяти случаях из десяти дебаты по обсуждению серьезной проблемы начинаются с вопроса: что нам делать? История темы и контекст остаются, как правило, за бортом. К прошлому обращаются (если вообще делают это) лишь за аналогиями, сравнивая нынешнюю ситуацию с какой-то из предыдущих. Иной раз это делается для того, чтобы втиснуть незнакомое явление в привычные рамки. Иногда — для подкрепления своей позиции, поскольку ссылка на аналогичную ситуацию обычно оправдывает предлагаемый вариант решения. Во всех остальных случаях внимание сосредоточено исключительно на настоящем или будущем.

После выступления членов комитета президент Джон Кеннеди задает рамки всем последующим дебатам первого дня, обрисовывая три варианта действий: ликвидировать только ракеты; уничтожить также и все самолеты; организовать вторжение.

Брат президента Роберт Кеннеди с самого начала настороженно отнесся к идее авиаудара. Он довольно решительно высказался против синхронных бомбардировок ракетных позиций и аэродромов. «Выбрав второй вариант, вам придется разбомбить всю Кубу... Погибнет множество людей, и кому-то придется за это отвечать». Выражая сходные сомнения, Джордж Болл обратился к аналогиям: «Вспомните, ведь в свое время Пёрл-Харбор только напугал нас». Выстраивание подобных параллелей — вещь довольно типичная; но они, к сожалению, весьма несовершенны.

22 октября президент сообщил всему миру об интригах русских, и ввел морской карантин в отношении Кубы. Макнамара заметил: «эта альтернатива не кажется слишком привлекательной, но лишь до тех пор, пока вы не познакомитесь с другими». На военно-морские силы США возлагалась обязанность воспрепятствовать доставке на Кубу новых ракет. Тем самым Кеннеди выигрывал время для того, чтобы попытаться убедить русских вывести с острова уже размещенные там ракеты. Через неделю, однако, не преуспев в этом деле, президент вновь вернулся на исходные позиции. Вопрос опять заключался в том, нужно ли бомбить только ракетные установки или же подвергнуть авиаударам и аэродромы. Но во второе воскресенье кризиса Хрущев заявил о выводе ракет. История, таким образом, стала историей успеха.

Предпринятые исполнительным комитетом шаги свидетельствуют о необычном для нас масштабе привлечения и проверки аналогий. Вторым аспектом, в котором Исполком допустил отступление от традиционных образцов, стало пристальное внимание к истории проблемы — к ее истокам и контексту. Большую роль в этом сыграл сам Кеннеди, формируя исполнительный комитет. Он собрал вокруг себя людей, имевших богатую практику общения с Советским Союзом начиная со времен Второй мировой войны. Третья новация заключалась в том, что Кеннеди и его Исполком подвергли тщательной ревизии ключевые предпосылки своих рассуждений.

Никто не подсчитывал эффективность прошлых воздушных операций, но некоторые из членов комитета повидали их достаточно. Ловетт, некогда морской летчик, в годы Второй мировой войны отвечал за наземную часть американских ВВС. Этот факт сыграл свою роль, когда он высказывался в пользу морской блокады, в ущерб авианалетам. Роберт Кеннеди позже любил вспоминать фразу Ловетта: «Правильное решение обычно проистекает из опыта. А опыт часто оказывается результатом дурных решений». За тринадцать дней ракетного кризиса были оспорены и многие другие стереотипы.

Кеннеди и его исполнительный комитет удивляют нас той настойчивостью, с которой снова и снова задавался вопрос: насколько достоверны предпосылки, на основании которых мы собираемся действовать? Кеннеди и Исполком обнаружили необычайный интерес к тому, как относятся к истории их противники. По словам Роберта Кеннеди, президент постоянно пытался поставить себя на место Хрущева.

Кеннеди и исполнительный комитет уделили немалое внимание исторической эволюции организаций и институтов. Подобный настрой задавал сам Кеннеди. По-видимому, он кожей чувствовал обыкновение больших организаций сегодня вести себя точно таким же образом, как они делали это вчера. Советологи помогли Кеннеди и его группе оценить вероятность того, что с советской стороны развитие событий может определяться не столько целенаправленным умыслом, сколько организационной рутинной.

По завершении кризиса Кеннеди говорил, что, по его мнению, шансы развязывания войны были весьма высоки: «где-то один к трем, а то и выше». В то же время, по словам Роберта Кеннеди, президент рассматривал Хрущева как «рационального, разумного человека, который, имея достаточно времени и зная о наших намерениях, способен изменить свою позицию».

Но наиболее важную особенность работы Исполкома мы усматриваем все же не в этом. В весьма нехарактерной для нынешнего времени манере его члены видели в занимавшей их проблеме лишь одно из звеньев временного потока, берущего начало задолго до кризиса и уходящего в далекое будущее. Уходя от простейшего вопроса — какие действия нужно предпринять сейчас — они шли к более сложному: каким образом наши сегодняшние решения отразятся на будущем, как они станут

восприниматься спустя десять лет или через столетие? Стремление президента рассматривать ситуацию в широком временном контексте хорошо иллюстрируется адресованными брату ремарками, касающимися первой мировой войны. Он тогда только что прочитал книгу Барбары Такман [Августовские пушки](#). Кеннеди сказал: «Я не собираюсь следовать курсом, который может позволить кому-то написать такую же книгу о нашем времени — что-нибудь вроде «Октябрьских ракет». Ученым будущего должно быть понятно, что ради достижения мира мы сделали все возможное, а любой наш шаг был шагом навстречу противнику».

Наша цель — выработка соответствующих рекомендаций. Мы стремимся усовершенствовать политическую практику путем даже самых незначительных новаций. «Обычная» практика, как ни грустно это осознавать, включает шесть ингредиентов:

- 1) неукротимое стремление действовать;
- 2) зависимость от случайных аналогий, используемых либо в апологетических, либо в аналитических целях, а то и в обеих сразу;
- 3) невнимание к истории вопроса;
- 4) неспособность критически взглянуть на предпосылки, на основе которых принимается решение;
- 5) стереотипные представления о задействованных личностях или организациях;
- 6) неумение вписать принимаемое решение в общую последовательность исторических событий.

### Глава третья. Заблуждения, рожденные аналогиями

Из размышлений над корейской эпопеей — историей утраченной победы — мы извлекаем следующую мораль: первым шагом в принятии любого решения должны стать анализ и определение тех моментов в ситуации, которые вызывают к действию. Мы предлагаем мини-метод, постоянное применение которого, по нашему мнению, сократит число случаев, когда тот или иной шаг упускают из вида или сознательно игнорируют.

Нужно только разложить «теперь» — текущую ситуацию, на составляющие, отделив *Известное* от *Неясного*, а потом и то, и другое — от *Предполагаемого* (предполагаемого теми, кто занимается проблемой и принимает решения). Нужно понять, почему в данной ситуации *вообще* требуется какое-то решение.

Существенными составляющими наших рубрик — Известного, Неясного и Предполагаемого — являются те детали и частности, которые делают нынешнюю ситуацию отличной от прежней, не требовавшей внимания. Подобная фокусировка моментально защищает нас от естественного желания подменить вопрос «В чем наша проблема?» вопросом «Что же, черт возьми, нам делать?».

Попытки выяснить, почему в данной ситуации вообще нужно действовать, помогают наметить ожидаемые результаты. Если раньше ситуация была вполне терпимой, то одна из возможных целей может заключаться в том, чтобы вернуть ее в прежнее русло. В обычной практике, насколько нам известно, все зачастую складывается по-другому. Обсуждая, что делать, не выяснив, зачем это вообще нужно, политики намечают ошибочные цели, не имеющие прямого отношения к проблеме.

### Глава пятая. Уклоняясь от надоевших аналогий

Работа с аналогиями, укладывается в три слова: Остановись! Осмотрись! Вслушайся! Простое обращение к ним способно иногда заменить серьезные размышления. Первая линия обороны — это сортировка Известного, Неясного и Предполагаемого. Такая процедура фокусирует мысль на наличной ситуации. Вторая линия — это выявление подходящих аналогий, чем больше — тем лучше, и анализ *Сходств* и *Различий*. Тем самым удастся избавиться от ненужных иллюзий.

### Глава шестая. Изучая историю вопроса

В предыдущих главах рассматривались способы, с помощью которых можно предотвратить, притормозить или расширить использование аналогий — наиболее типичное обращение к историческому материалу. Отделение Известного от Неясного и Предполагаемого, а также распознавание Сходств и Различий соответствующих аналогий позволяют более четко обрисовать нынешнюю ситуацию и понять, в чем же ее изюминка. Поступая таким образом, мы никогда не спутаем «свиной» грипп 1976 года с «испанкой» 1918-го. В настоящей и последующих главах речь

пойдет об историческом подходе к самим проблемам, вовлеченным в них личностям, а также институтам.

Есть некий набор проблем, с которыми нужно определиться до принятия окончательного решения. Какова наша цель? Чего мы намереваемся добиться? Чем конкретно мы хотим заменить существующее положение вещей? Представление о том, как возникла проблема и каким образом менялась ситуация, может оказаться исключительно полезным. Само по себе это знание не ответит на поставленные выше вопросы. Будущее никогда не бывает абсолютно похожим на прошлое. Оно просто не может быть таковым. Но в специфике прошлого часто можно найти ключи к возможностям будущего.

*Правило Голдберга* — ученого и джентльмена, управляющего Stop and Shop, сети бакалейных магазинов и универсамов по сниженным ценам в Новой Англии. Он рассказывал: «Когда менеджер приходит ко мне, я не спрашиваю его: «В чем проблема?» Я говорю: «Расскажи-ка все с самого начала». Таким путем я выясняю, каково действительное затруднение».

Изучая историю вопроса, стоит выписать на листке бумаги даты, ассоциируемые с интересующим нас событием. Поскольку деловые люди часто ленятся слишком глубоко забираться в прошлое, мы особо подчеркиваем: важно начать с самых ранних дат, имеющих отношение к проблеме.

Однотипное применение нашего вопросника во всех возможных ситуациях может оказаться непродуктивным. Требуется определенная селекция. Правила отбора таковы. Во-первых, начинайте с выявления тенденций — «сначала лес, а потом деревья». Во-вторых, попытайтесь сосредоточиться на тех «деревьях» — узловых точках истории, где политика (все равно какая — законодательная, бюрократическая, предвыборная или международная) оказала решающее воздействие на конечный результат.

### Глава седьмая. Отыскивая в истории то, что нужно

Люди, которым предстоит серьезные решения, должны взять паузу, позволяющую осмыслить стоящую перед ними проблему. Им нужно остерегаться тех или иных аналогий, вводящих в заблуждение. Затем, насколько это возможно, им стоит попытаться взглянуть на интересующую проблему в историческом контексте, выискивая в прошлом те ключевые тенденции и особенности, которые помогают принять решение сегодня. И здесь мы предлагаем, во-первых, правило Голдберга — принцип, согласно которому рекомендуется почаще задумываться: «А какова история вопроса?»; во-вторых, «шкалу времени», то есть принцип, связанный с предыдущим и говорящий о том, что любую историю необходимо изучить вплоть до ее истоков (это резко снижает шансы использования исторических данных в целях самооправдания); наконец, в-третьих, «журналистские» вопросы, адресованные в прошлое — *где, кто, как и почему*, а также *когда и что именно*. С помощью такого арсенала средств можно прояснить как нынешние условия, так и будущие перспективы. Все три шага взаимообусловлены, они предполагают друг друга.

### Глава восьмая. Проверяя предпосылки

Каким образом политики могут выявлять и подвергать проверке вдохновляющие их (или же их приближенных) предпосылки, устраняя при этом самые шаткие и недостоверные? [Авантюра в заливе Свиней](#) 1961 года является классическим примером того, к чему ведет невнимание к предпосылкам. Участники тех событий опирались на разные предпосылки, но при этом не исследовали ни различия между ними, ни расхождения между своими ожиданиями и реально происходившим.

Ретроспективно вся эта история поражает тем, насколько не критично Кеннеди отнесся к предложениям разработчиков операции, мнению начальников штабов, позиции прочих вовлеченных в дело лиц. Для президента и его советников определенные предпосылки стимулировали вполне конкретные ожидания и предпочтения, исключая все остальные; никто не попытался даже выяснить, поддаются ли они проверке, не говоря уже о гласном раскрытии всей вытекающей из них логики причин и следствий.

Начальники штабов исходили, по-видимому, из того, что неминуемые народные волнения являются ключевой составляющей планов Бисселла. Последний же, напротив, полагал, что бунты начнутся через неделю или две после того, как антикастровское правительство утвердится на острове. В государственном департаменте, как и во многих подразделениях ЦРУ, восстание считали химерой. Если бы Кеннеди или кто-то из его помощников попытались исследовать предпосылку

Объединенного комитета начальников штабов, а потом настояли бы на опросе всех подразделений разведки, разногласия сделались бы очевидными.

Если кто-то говорит о «неплохих шансах» в заливе Свиней, или же о «серьезной вероятности» эпидемии свиного гриппа, или же утверждает, что «гватемальцы не позволят использовать наши тренировочные лагеря», следует спросить: «Заклучая пари, какую ставку вы лично сделали бы на данное утверждение?» В качестве второго теста мы предлагаем *вопрос Александра*. Впервые он задал его в марте 1976 г. на заседании консультативного комитета, предшествовавшем решению о массовых прививках против свиного гриппа. Доктор Рассел Александр, профессор здравоохранения из университета штата Вашингтон, хотел знать, каковы те новые данные, которые заставляют его коллег пересмотреть ранее принятое решение о том, что страну можно приготовить к массовой иммунизации только к следующему лету.

Вопрос Александра выводит из тени причинные ассоциации, которые, как считается, подтверждены предшествующим опытом. Чтобы понять внутреннюю механику процесса, представьте, как кто-нибудь в 1960 году, сразу после выборов, говорит Кеннеди примерно следующее: «Составьте перечень пунктов, беспокоящих вас в плане Бисселла, а потом сделайте список событий, которые, произойди они на самом деле, усилят беспокойство. Затем наблюдайте, не случится ли что-то из перечисленного на самом деле. Если да, рассмотрите проблему заново».

Также следует проверять «предпосылки-аксиомы». Прежде всего, их необходимо выявить в качестве таковых хотя бы потому, что они влияют на язык, на котором формулируются варианты. Завершив «опознание», следует определить их источники, основы, степень достоверности.

Итак:

- 1) начинать следует с сортировки фактов — с выделения Известного, Неясного и Предполагаемого;
- 2) нужно избавиться от бесполезных аналогий, затемняющих видение интересующей нас ситуации и порождаемых ею проблем; делая это, стоит подмечать Сходства и Различия приходящих на ум аналогий с текущим моментом;
- 3) необходимо обратиться к истории вопроса; выявление источника наших забот поможет определить, как с ними справиться и, возможно, подтолкнет к тому или иному решению;
- 4) надо заняться тем, с чего обычно пытаются начинать: наметить возможные варианты решения, в каждом случае фиксируя аргументы *за* и *против*;
- 5) надлежит сделать паузу для того, чтобы ответить на вопрос: а каковы те предпосылки, которые стоят за каждым используемым в данном случае аргументом *за* или *против*? Какие ставки разные люди делают на тот или иной сценарий? Какие ответы можно получить на вопрос Александра?
- 6) необходимо хотя бы кратко исследовать распространенные стереотипы о людях, вовлеченных в дело;
- 7) через ту же процедуру надлежит пропустить и организации.

## Глава девятая. Занимаясь действующими лицами

Различные люди зачастую воспринимают одно и то же затруднение по-разному. Иногда такие различия объясняются институциональными причинами. Известно правило Руфуса Майлса: «Убеждения определяются должностью». Но иногда различия во взглядах носят более личностный характер.

Когда намечаются определенные действия, очень важно осознавать и принимать в расчет различные углы зрения, под которыми действующие лица взирают на окружающий мир и свое место в нем. По нашему мнению, «отслеживание» индивидов и изучение их персональных историй, применяемые с известной осторожностью и в четко очерченных границах, могут серьезно усовершенствовать как процесс принятия решений, так и их исполнение.

В отношении главных действующих лиц столь же продуктивно задать себе несколько простейших вопросов: когда родился наш герой? где? что происходило с ним потом? Как только вы признаете, что кто-то старше или моложе вас может воспринимать историю совершенно иначе, начинается операция, называемая нами *расстановкой действующих лиц*. Этот нейтральный термин означает использование исторических данных для пересмотра исходных стереотипов, касающихся взглядов других людей. В ходе такой процедуры устоявшиеся стереотипы «усложняются» — в том смысле, что

их обогащают дополнительными фрагментами, перспективами, даже намеками, вытесняя тем самым необоснованные гипотезы и голые догадки.

Американская властная пирамида — со свойственным ей плюрализмом интересов и институтов, неопределенным сроком пребывания на высших должностях, громадным влиянием частного бизнеса, — переполнена «чужаками». Зачастую они воспринимают друг друга вполне стереотипно (а когда подобные ожидания не оправдываются, возмущаются и негодуют). Для того, чтобы эффективно убеждать друг друга или противостоять друг другу, — а этим им приходится заниматься постоянно, — они должны уметь «обогащать» собственные стереотипы. Расстановка действующих лиц позволяет хотя бы отчасти решить эту задачу.

### Глава десятая. «Расстановка» при наличии барьеров

«Обогащение» стереотипов с помощью исторических материалов и событий частной жизни исключительно осложняется расовыми и классовыми различиями, особенно если они накладываются друг на друга. При этом выводы зачастую воспринимаются в искаженном виде. Впрочем, они и не могут быть истолкованы абсолютно верно, поскольку умалчивают о психологических особенностях как объекта изучения, так и наблюдателя. Наша позиция проста: лучше хоть что-то, чем ничего. «Обогащенные» стереотипы предпочтительнее примитивных.

### Глава одиннадцатая. Остерегаясь шаблонов

Среди американцев, по крайней мере тех, кто относит себя к «вершителям судеб», вынесение подспудных верований на всеобщее обозрение не практикуется. Различия во мнениях у нас не принято объяснять разницей в ценностных установках. Наше прагматичное, законопослушное общество полагает, что, если люди мыслят по-разному, значит, они либо опираются на различные факты, либо руководствуются несходными интересами. В первом случае необходимо выявить истину; во втором — найти компромисс. Большинству американцев трудно смириться с альтернативной возможностью, согласно которой расхождения взглядов могут объясняться несовпадающими концепциями причинности, задействованными на том уровне, где доказательства или компромиссы просто невозможны.

Отстаивая важность «расстановки», мы предостерегаем: помните, единственное предназначение данной процедуры состоит в том, чтобы улучшить качество рабочих гипотез; ее итогом по-прежнему остается предположение, которое вполне может оказаться ошибочным.

### Глава двенадцатая. Изучая организации

Организации, как и люди, могут быть подвергнуты «расстановке», и это замечательно, поскольку история организации, подобно истории проблемы, может принести пользу в принятии политического решения. У нас есть досконально документированный пример. Это история в заливе Свиней. Интересующей нас организацией будет ЦРУ. Если бы основные тенденции развития этого учреждения были выявлены (пусть даже поверхностно) и если бы стереотипное восприятие этой службы Джоном Кеннеди удалось слегка «обогатить» организационными моментами президент, несомненно, вышел бы на принципиальные вопросы: куда делся Роберт Эмори? где Ричард Хелмс?

Мы часто предлагаем своим слушателям исторический очерк этой аферы вплоть до февраля 1961 г. (когда Кеннеди провел серию беспорядочных встреч с самыми разными людьми), подкрепляя его двадцатистраничным обзором деятельности ЦРУ в 1960 году, извлеченным из двух источников — опубликованного доклада сенатского комитета по разведке и биографии Хелмса, написанной Томасом Пауэрсом. Затем мы спрашиваем студентов: если бы вы знали столь много и работали советником Кеннеди, какие вопросы вы рекомендовали бы задать Аллену Даллесу? Как правило, во главе списка идет предложение заслушать двух вышеупомянутых разведчиков. Ибо даже в открытой истории, не ведающей о секретах, неизменно подчеркиваются три особенности структурного роста ЦРУ.

Во-первых, управление родилось из нескольких самостоятельных организаций, у каждой из которых были собственные сотрудники. Во-вторых, после объединения эта отчужденность сохранилась и даже приобрела институциональные черты. В-третьих, сама деятельность ЦРУ способствовала такой обособленности, поскольку всячески поощряла замкнутость, стремление знать только то, что предписано, причем на всех уровнях, включая заместителей директора.

Почему нужно обращаться к истории? Зачем беспокоиться о «больших» событиях и «маленьких» деталях на «шкале времени», когда можно просто поинтересоваться, каким образом та или иная структура управляется в данный момент? На это есть по крайней мере три причины. Первая из них — предубеждение. Кеннеди едва ли получил бы верное представление о работе ЦРУ, если бы осведомился об этом у Даллеса или Бисселла. А задав тот же вопрос Эмори или Хелмсу, он, вероятно, не поверил бы услышанному.

Даже в более открытых организациях представляемая кем-либо из сотрудников картина обычно приукрашивает ту часть работы, которой занимается он лично. А опрос нескольких фигур требует значительных временных затрат. И здесь мы выходим на вторую причину: это экономия времени. Для новичка самый быстрый способ составления объективного портрета организации заключается в том, чтобы сравнить ее нынешнюю управленческую систему, ресурсы и кадровый потенциал с аналогичными показателями в прошлом.

Наконец, третья причина: желающему сориентироваться нужно не только знать, чем занимается организация, но также представлять, на что она способна или чего от нее ожидать не стоит. В отношении организаций, как и в отношении проблем, обращение в прошлое может помочь разобраться с будущим.

### Глава тринадцатая. Что и как нужно делать: подведение итогов

Афинский изгнанник Фукидид полагал, что описанная им история Пелопоннесских войн позволит будущим политикам более эффективно проявить себя в аналогичных ситуациях. Он говорил, что пишет для тех, «кто желает понять события прошлого, которые рано или поздно, — ибо человеческая природа неизменна, — в тех же чертах и тем же образом повторятся в будущем».

Но стоит представить, как помощники рассказывают президенту Линдону Джонсону об афинянах V века до н.э., как нас тут же охватывают сомнения. Помощники Джонсона просто не знали, что отвечать, если президент по своему обыкновению вдруг спросит: «Ну и что же из того?» Идея прогресса и достижения современной технологии, не говоря уже об ощущении американской исключительности, заслоняли от них (как и от президента) уроки классического прошлого.

Могла ли история этих вооруженных копьями, плававших на веслах, повелевавших рабами, лишенных электроники и не имевших авиации древних народов пригодиться людям, преуспевшим в современных войнах? По нашему мнению, определенный ответ все-таки можно предложить. Ощущение собственного превосходства, самодовольство или чрезмерная робость генералов, просчеты разведки, непостоянство публики, ненадежность (или наличие собственных интересов) союзников, неопределенность исхода — вот те особенности, которые, даже не совпадая в частности, объединяют две авантюры, афинскую и американскую, и обуславливают параллели между ними. И все же греки не предостерегли бы Линдона Джонсона от ошибок — ссылки на неизвестные события лишь затушевывают суть дела. Знакомство с античной историей не смогло бы удержать его от безоглядного, без всякого понятия о перспективах, сползания в войну.

В ситуации, побуждающей к действию, хорошая аппаратная работа начинается с анализа обстановки: а что, собственно, происходит? Затем надо понять предмет собственного беспокойства, а также основную заботу начальства: если необходимо решать какую-то проблему (или жить с ней), то в чем она заключается? И кого она касается прежде всего?

Некоторые участники почти наверняка попытаются начать с излюбленных и проверенных схем. Они будут склонны игнорировать все, что не согласуется с их подходами, и определять проблему таким образом, чтобы для ее разрешения годился уже имеющийся под рукой рецепт.

Мы хотим, чтобы стандартная аппаратная работа начиналась с перечисления в трех разных колонках ключевых элементов наличной ситуации — Известного, Неясного и Предполагаемого. Этот простой прием позволяет сосредоточить внимание на самой ситуации, а не на вопросе «что делать?» (который ненадолго придется отодвинуть на задний план). Беглое набрасывание на бумаге Сходств и Различий может блокировать потенциально дезориентирующие аналогии.

После того как сама ситуация и связанные с ней проблемы более или менее определены, следующим логическим шагом аппарата должно стать выявление цели — то есть описание состояния, которым мы хотели бы заменить сложившееся в настоящий момент. И здесь на помощь приходит обращение к истории вопроса. В данной связи мы рекомендуем повседневное

использование трех инструментов. Первым из них является «правило Голдберга». Вооружившись сколько-нибудь внятыми определениями проблемы, стоит спросить: «А в чем история вопроса? Как вызревали именно эти неприятности?»

Вторым приспособлением оказывается «шкала времени». Начните историю проблемы с самого начала, попутно отслеживая ключевые тенденции и подмечая главные события, в особенности крупные перемены. Третий прием предполагает постановку так называемых «журналистских вопросов». Несмотря на то, что «шкала времени» показывает, *когда* и *что*, не стесняйтесь выяснить также, *где*, *кто*, *как* и *почему*.

История вопроса проливает свет и на следующий логический шаг — отбор вариантов для достижения поставленных целей. То, что удалось вчера, вполне может получиться и завтра. Прошлые неудачи тоже могут повторяться. Тем не менее, не пренебрегайте тестом на Сходства и Различия.

В качестве простейших тестов мы рекомендуем пари и вопрос Александера. Первый подразумевает не что иное, как заключение пари по поводу ожидаемого исхода (или, что допустимо, проведение небольшого опроса насчет того, какой денежной суммой наш собеседник готов рискнуть, предсказывая тот или иной исход. Подобным путем политик может обнаружить разногласия среди экспертов, зачастую скрываемые под понятиями типа «неплохие шансы» или «высокая вероятность». Второй, отсылая к тактике доктора Александера в истории со свиным гриппом, заключается в постановке вопроса о том, каковы те новые обстоятельства, которые побуждают пересматривать прежние предпосылки.

Если ничего нового вам не предъявят — хорошо, но, если все же что-то появится, попробуйте еще раз перебрать возможные варианты выбора. Наконец, как перед принятием окончательного решения, так и по ходу его исполнения необходимо задействовать процедуру, называемую нами «расстановкой». Здесь предполагается изучение предпосылок, касающихся вовлеченных людей и организаций, от активной помощи которых зависит успех. Цель заключается в том, чтобы «обогащить» базовые стереотипы, зачастую искажающие восприятие отдельных личностей или структур. При этом необходимо иметь в виду временной фактор, цементирующий предубеждения.

Ради этого мы предлагаем «шкалу времени», на которую заносятся события и детали жизни отдельных индивидов и организаций (значимые общественные даты составляют «события», а вехи личной судьбы или внутренней истории организаций — «детали»). И не запинаясь за первый попавшийся стереотип, будь то «женщина», «актер», «бюрократия» или «группа интересов». Пометьте большие события, к которым были причастны человек или организация. Добавьте, где нужно, особые события, затрагивающие лишь некоторые группы или общественные слои.

И, наконец, сформулируйте выводы — рабочие гипотезы, которые, по вашему мнению, более «обогащены», нежели исходные стереотипы. Опираясь на полученные предположения, следует избавиться от былых предубеждений.

Предложенные мини-методы поощряют историческую начитанность и осведомленность. Данное замечание затрагивает *реестр* и *контекст*. Под реестром мы понимаем некий резервуар исторических данных, отложенных про запас в памяти того или иного человека; с его помощью выстраиваются аналогии, заполняется шкала времени или проверяется заполнение ее другими. Смысл слова контекст здесь тоже достаточно прост: чем больше массив исторических знаний, освоенных политиком, тем лучше он понимает альтернативы, открывающиеся в ходе исторического развития.

## Глава четырнадцатая. Рассматривая время как поток

Поясняя мировоззренческие установки [Джорджа Маршалла](#), обратимся к эпизоду, имевшему место в 1948 году. Выйдя в отставку, Маршалл занимал должность государственного секретаря в кабинете Трумэна. Одной из главных его проблем был Китай. Коммунисты вот-вот должны были победить в идущей там гражданской войне. Подобно прочим «вашингтонцам», Маршалл желал им поражения. Он попросил генерала Альберта Ведемейера (в прошлом его основного штабиста, а в конце войны — командующего американскими силами в Китае) посмотреть, что можно предпринять в создавшейся ситуации. Посетив регион, Ведемейер рекомендовал направить в Китай несколько тысяч американских военных советников. Влившись в армию националистов, предсказывал генерал, советники изменят баланс сил и, возможно, даже позволят Чан Кайши одержать верх.



Уважая профессионализм своего коллеги, Маршалл все же решил, что Соединенным Штатам следует ограничиться денежной помощью и поставками вооружений. Разъясняя свою позицию в сенатском комитете по иностранным делам, он подчеркивал: нечто большее повлечет за собой такие «обязательства, с которыми американский народ не сможет согласиться». В долгосрочной перспективе, добавлял государственный секретарь, китайцы сами пожалеют об иностранном вмешательстве. Кроме того, он сомневался, есть ли в Америке достаточное число квалифицированных специалистов. Как бы то ни было, «подсчитать конечные издержки не представляется возможным.... Эта операция неизбежно затянется надолго. Она свяжет нынешнюю администрацию обязательствами, от которых потом будет невозможно отказаться».

По-видимому, наиболее выдающимся достижением его карьеры стал так называемый [план Маршалла](#). В 1947 г. Маршалл решил, что экономическое состояние Европы требует быстрых и решительных мер. Во-первых, согласно Маршаллу, предметом инициативы была «не страна и не доктрина, но ... голод, бедность, отчаяние и хаос». Во-вторых, заявлял он, «по мере углубления целого ряда кризисов восстановительные усилия не могут быть половинчатыми»: план должен «повлечь за собой радикальное исцеление, а не временное облегчение». В-третьих, участие русских и их союзников необходимо приветствовать, исходя, разумеется, из того, что они готовы к серьезному сотрудничеству и не стремятся «извлечь из человеческих страданий политические или иные выгоды». Наконец, инициатива должна исходить от самих европейцев. Им предстоит совместно определить, в чем они нуждаются в первую очередь, и обратиться к Соединенным Штатам за помощью.

Оценки Маршалла подкреплялись привычкой рассматривать *время как поток*. Подобный подход ко времени состоит из трех компонентов. Первым является осознание того, что будущее рождается не само по себе; оно возникает только из прошлого, благодаря чему возможен дар исторического предвидения. Другой элемент — это убеждение, согласно которому все особенности настоящего, имеющие значение для будущего, рождены прошлым; изменения и сдвиги, меняющие привычный ход времени, постоянно корректируют нашу способность предсказывать. Наконец, третьим компонентом следует считать неустанное сравнение, практически непрерывные перемещения из настоящего в будущее (или в прошлое) и обратно, позволяющие осознать перемены, изучать, ограничивать, направлять, тормозить или принимать их — в зависимости от итогов подобного сопоставления.

Критика Макджорджем Банди оборонных инициатив, выдвинутых Макнамарой в 1965 году (речь о сползании к вьетнамской войне), отсылает к тем же долгосрочным последствиям и опасностям, которые восемнадцатью годами ранее предостерегли Маршалла от вмешательства в дела Китая. Раек, боготворивший Маршалла, тоже видел подобную перспективу; вспомним об адресованных Банди и Макнамаре рекомендациях решить проблему так, чтобы и Вьетнам не оставлять, и американское военное присутствие не наращивать. Но Макнамаре, по крайней мере в 1965 году, казалось, что если проблему «пригнали к дверям его мастерской», то ее без лишних слов надо «разобрать по винтикам», причем не обращая внимания на контекст. Именно так он воспринимал свой долг.

Другой политик, усматривающий в будущем поток, непрерывно проистекающий из прошлого, причем как американского, так и вьетнамского, был бы более осторожен — в особенности если бы понимал, что свершившееся будущее способно также обманывать былые надежды, как это делает настоящее. Примером противоположных воззрений может послужить [президент Джимми Картер](#). Его подход был не более одной проблемы за раз; разрешите первую, а уж потом переходите к следующей — и никакого целостного видения. Кроме того, перед лицом возможных трудностей он обнаруживал самоуверенность, граничившую с глупостью.