Зауваги автора

Довгий час від спроб написати цю книжку мене зупиняло те, що здавалося нездоланною проблемою, а саме — як представити базові дані. Чи слід одразу подати їх таблицею з переліком помилок, що знову і знову повторюються у військових катастрофах (і підкріпити її великою бібліографією), чи вводити їх поступово в контексті довгих і детальних розповідей про описувані події? Перший підхід на пробу видався мені сухим. Він поставив би пересічного читача перед обтяжливим завданням перелопачувати величезні обсяги військової історіографії. Другий підхід означав би, що ця книжка розростеться до кількох томів. Зіткнувшись із такою дилемою, я прийняв нелегке компромісне рішення: наповнити деталями добре відомі описи воєнних катастроф у щирій надії на те, що вони виявлять певні спільні знаменники цих подій і, що не менш важливо, в надії на те, що вдумливий читач зможе до певної міри відчути ті психологічні процеси, які стоять за наведеними подіями.

Мета цього дослідження полягає не в тому, щоб написати чергову військову історію, а радше — щоб, так би мовити, виявити слабкі сигнали на «зашумленому» тлі. Тому до деталізації згаданих подій ми навмисно підходимо вибірково й без надмірного заглиблення в їхні контексти. Адже лише підсилення сигналів і приглушення «шумів» дає змогу виявити закономірності (якщо вони є).

Очевидно, що такий підхід буде категорично неприйнятним для професійних істориків. Вони, без сумніву, супитимуть свої вчені брови, читаючи побіжні описи доленосних битв, і нарікатимуть на те, що тривала агонія Кримської війни або, скажімо, операція «Маркет-Ґарден» зведені тут всього-на-всього до низки безславних епізодів.

Їм я раджу: пропустіть частину першу і переходьте одразу до другої.

Розділ 1

Генералітет

Війна — це сфера невизначеності: три чверті факторів, на основі яких можна прорахувати дії на війні, більшою чи меншою мірою приховані від нас хмарами цілковитої невизначеності.

Карл фон Клаузевіц, «Про війну»

У ситуації, коли наслідки неправильних рішень настільки жахливі, коли одна-єдина дрібка ірраціональності може запустити цілий ланцюг згубних подій, я не думаю, що нам вистачить запевнень, ніби «більшість людей у більшості випадків поводяться раціонально».

Чарльз Еґертон Осґуд

Війна передусім пов'язана з двома видами діяльності: передачею енергії та інформаційною комунікацією. Більшість комбатантів займаються першим, і лише деякі, серед них і генерали, — другим.

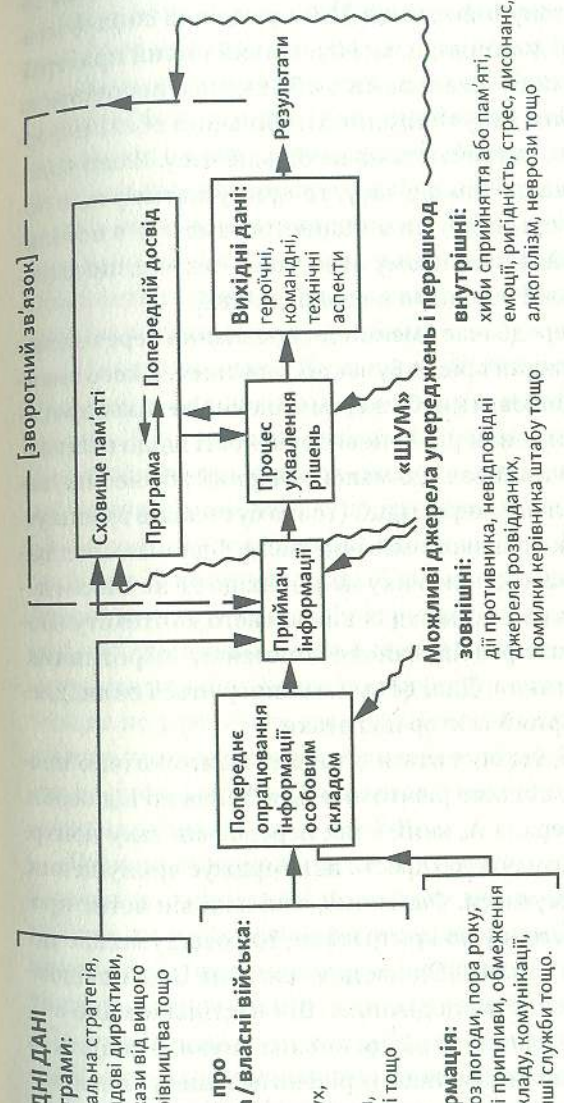
Під час війни кожна зі сторін зайнята перетворенням свого багатства на енергію, яка потім безкоштовно, безоплатно і задарма передається іншій стороні. Ця енергія може бути м'язовою, тепловою, кінетичною чи хімічною. Війни можливі лише тому, що одержувачі цієї енергії не здатні її прийняти й перетворити у форму, корисну для власної економіки. Якби за допомогою, скажімо, нереально великих вирв і гігантських резервуарів можна було вловлювати й зберігати енергію, яку спрямовує в нас інша сторона, то одержувачі цього непроханого дару незабаром стали б настільки багатими, а інша сторона — настільки бідною,

що подальша війна стала б непотрібною для них і неможливою для їхніх супротивників.

На жаль, таких рівнів технологій ще не досягнуто. Лише під час війни у В'єтнамі США доставили до Індокитаю достатньо енергії, щоб перемістити 2-3 мільярди кубічних метрів землі — вдесятеро більше, ніж було викопано під час спорудження Суецького й Панамського каналів разом узятих[6], а також достатньо сировини у вигляді палива, металів та інших речовин, щоб забезпечити кілька основних галузей промисловості на роки. Насправді, крім невеликого розчищення нетрів, ця величезна маса енергії була витрачена даремно: вона пішла на утворення 26 мільйонів вирв, знищення 20 тисяч квадратних кілометрів лісів і втрату врожаю, якого вистачило б, щоб прогодувати два мільйони людей протягом року. Однак, якщо *отримання* енергії все ще абсолютно не можна контролювати, то цього, безумовно, не можна сказати про її спрямування і доставлення. Насправді це стало справою особливих навичок і головною турботою військових і військово-морських командирів. Вони вирішують, як, коли й де розпоряджатися енергією, яку їхня сторона випускає у світ. Вони роблять це за допомогою контролю над вузловими точками у складній комунікаційній мережі.

Інакше кажучи, ідеального старшого командира можна розглядати як пристрій для отримання, обробки й передачі інформації так, щоб одержати максимальну вигоду за мінімальних витрат. Хай би чим він був окрім цього, та насамперед він є частково телефонним комутатором, частково комп'ютером. Ці спільні знаменники військового командування зображені на рисунку 1. Для тих, хто не любить схем, достатньо сказати, що на основі величезної маси фактів про ворога, власні сили, географію, погоду тощо, поєднуючи з багаторічним досвідом і спеціальними знаннями, старший командир ухвалює рішення, які, в ідеальному світі, відповідають запрограмованим в нього директивам.

В ідеальному світі. Але ідеалів доволі важко досягти. На це є дві основні причини. Перша полягає в тому, що старшим командирам часто доводиться виконувати декілька несумісних ролей. За словами Морріса Яновіца, це «героїчний» лідер, військовий менеджер і технократ. До цього переліку можна додати політика, фахівця зі зв'язків із громадськістю, батька й психотерапевта.



У верхній частині діаграми у спрощеній формі представлено інформаційний процес до, під час та після ухвалення військового рішення. Надзвичайно велике інформаційне навантаження; високий рівень невизначеності, який треба знизити або прийняти; багатоетапність процесу; взаємодія між минулим досвідом і «програмою» (яка, можливо, хибна); залежність рішення від знання про ймовірні наслідки та альтернативи; необхідність переглядати попередні рішення на основі зворотного зв'язку про їхні наслідки, — все це значно підвищує можливість помилки чи збою в системі безперебійного потоку інформації.

У нижній частині діаграми представлено типові джерела «шуму», які створюють перешкоди на тому чи іншому етапі між вхідними і вихідними даними.

Рисунок 1. Передача інформації в контексті ухвалення рішення командиром

Другою причиною невідповідності є те, що спеціалісти з комунікацій називають «шумом у системі». «Шум» — це щось, що заважає вільному потоку інформації. Його руйнівна сила зумовлена тим, що старші командири, як і будь-який інший пристрій для обробки інформації, є каналами з обмеженою пропускною здатністю. Якщо вони хочуть сприйняти більший обсяг інформації, то, як правило, витрачають на це більше часу. Якщо вони не витрачатимуть на це більше часу, то припускатимуться помилок. Термін «інформація» ми використовуємо тут в особливому і, можливо, найважливішому значенні — як «те, що зменшує невизначеність». Роз'яснімо це докладніше*.

Набуття знань передбачає зменшення незнання через засвоєння фактів. Але незнання рідко буває абсолютним, а його зменшення рідко буває цілковитим. Отже, зменшення незнання можна розглядати як зниження рівня невизначеності щодо певного стану речей. Звідси випливає, що малоймовірний або неочікуваний факт містить більше інформації (тобто суттєвіше зменшує невизначеність), ніж той, якого ми очікували. Однак несподіваний факт і засвоїти важче, ніж очікуваний. Якщо це не зовсім ясно, то розгляньмо такий приклад із військового контексту. Повідомленням виступає розвідувальне донесення: «Противник готується до контратаки». Далі детально описуються сили, дислокація, дата і ймовірний сектор цієї атаки.

Обсяг інформації, що міститься в такому фактологічно простому повідомленні, суттєво різнитиметься, залежно від особи командира. Для генерала А, який і так передбачав таку контратаку, воно мало що означає; бо просто підтверджує припущення, якого він уже дотримувався. Фактично, оскільки він встиг провести ретельну підготовку до контратаки, то розвідувальне донесення було майже зайвим. Однак для генерала Б це повідомлення може бути досить несподіваним. Він настільки мало очікував контратаки противника, що ця новина виявилася цінною інформацією. Вона значно зменшила рівень незнання і невизначеності, а також спонукала його до безлічі думок і дій.

* У нашому дослідженні ми використовуємо поняття, взяті з теорії інформації, описово й дещо вільно (докладніше про суть і застосування цієї теорії див.: C. E. Shannon & W. Weaver, A Mathematical Theory of Communication; P. M. Fitts & M. L. Posner, Human Performance).

Урешті-решт, є ще генерал В, для якого донесення виявилося настільки несподіваним, що він вирішив його проігнорувати, і це призвело до катастрофічних наслідків. Воно цілком суперечило його очікуванням. Воно суперечило його бажанням. Воно походило, як йому здавалося, з ненадійного джерела. Позаяк його розум був закритий для сприйняття донесення, то він знайшов безліч причин, щоб не надати йому значення. Як британські генерали після битви при Камбре або американські генерали перед німецьким контрнаступом в Арденнах у 1944 році, він проігнорував це повідомлення ціною власного життя. Інформаційний контент цього повідомлення переобтяжив його канал з обмеженою пропускною здатністю.

Один з особливо небезпечних аспектів взаємозв'язку між інформацією і процесом ухвалення рішень стосується перегляду рішень. Поступово (і, мабуть, болісно) накопичуючи інформацію на підтримку певного рішення, люди стають дедалі неохочішими сприймати докази протилежного. Як показали В. Едвардс і його колеги, чим більший вплив нової інформації, тим сильніший опір їй чинитиметься[7]. Є кілька причин цього небезпечного консерватизму. «Нова» інформація, за визначенням, має високий інформаційний вміст, а тому, по-перше, вимагатиме більших потужностей для її обробки; по-друге, вона загрожує поверненням до попереднього стану болісної невизначеності; а по-третє, ставить того, хто приймає рішення, перед неприємною думкою, що досі він, мабуть, помилявся. Не дивно, що ця людина буде схильна заплющити на неї очі!

Так нова інформація на початку може сприйматися з недовірою. Повернімося тепер до іншого боку медалі, до проблеми «шуму». «Шум», як ми бачили, є ворогом інформації. Він засмічує простір каналу і тим самим порушує інформаційний потік. Що обмеженіша пропускна здатність каналу, то руйнівніший вплив «шуму». Що його більше, то менше інформації можна обробити.

З рисунка 1 видно не тільки те, що вищий командир отримує більше інформації, ніж спроможний осмислити, але й те, що система комунікації, частиною якої він є, особливо чутлива до «шуму». Він може йти ззовні: від перешкод на радіоканалі й до помилок начальника штабу. А може бути «шум» внутрішній: від периферійних джерел, зокрема поганого зору (поширена проблема генералів

у Кримській війні), і до таких вагомих і зазвичай згубніших причин, як погана пам'ять, психічні хвороби, неврози й алкоголізм.

«Шум» з усіх цих джерел може вплинути на потік інформації в голові генерала й призвести до ухвалення рішень різного ступеня тяжкості: від дещо помилкових до абсолютно катастрофічних. Однак рішення залежать не тільки від наявної інформації. На них також впливають імовірні вигоди, тобто очікувані наслідки вибору саме такого способу дій, а не іншого. Ці вигоди можуть бути позитивними чи негативними, нести в собі здобутки чи втрати. Вони є критеріями, відповідно до яких приймаються рішення. Очевидно, що якщо командир керується хибними критеріями (наприклад, якщо ризики для самооцінки чи соціального схвалення, або ж страх перед вищим командуванням переважають над раціональнішими міркуваннями), то ґрунт для катастрофи готовий.

Імовірність такого сценарію збільшує те, що «туман війни», на відміну від невизначеності, притаманної більшості цивільних починань, поширюється не лише на вхідну інформацію, але й на вихідні результати. Генералу не лише доводиться ухвалювати рішення на основі великого обсягу сумнівної інформації і робити кроки, доцільність яких викликає питання. Він також може не розуміти наперед ціни, яку доведеться заплатити за ці кроки, чи здобутків від них. Він схожий на людину, яка робить ставку, не розуміючи шансів виграшу і не знаючи, де шукати букмекера, коли перегони закінчаться[8].

Окрім цих проблем, притаманних будь-якій комунікаційній системі, людина, яка приймає рішення, стикається із ще однією небезпекою: її увага, сприйняття, пам'ять і мислення можуть зазнавати викривлень чи упередженості під впливом емоцій і мотивації. Динаміка такого стану речей зображена на рисунку 2, що показує перетин двох петель зворотного зв'язку в мисленні людини. Суцільна лінія відображає взаємодію людини з навколишнім середовищем — її сприйняття, що призводить до реакції. Курсивна лінія представляє внутрішню петлю, що проходить між потребою та її задоволенням. Ця друга петля впливає на першу. Коли виникають потреби, соціальні чи біологічні, невротичні чи адаптивні, вони впливають на сприйняття людиною зовнішнього світу, на те, що її цікавить, які спогади виринають у її пам'яті і які рішення вона ухвалює.

Рисунок 2. Те, як людина сприймає своє середовище і реагує на нього, частково визначається якістю і силою її мотивів, потреб, установок і емоцій

Людина подібна до комп'ютера, який не лише має приймати, зберігати, обробляти й видавати інформацію, але й обмежувати себе у сні, справлятися з голодом, протистояти страху, контролювати гнів, сублімувати секс і не відставати при цьому від інших. Якщо врахувати, що здатності сприймати й реагувати, запам'ятовувати й мислити розвинулися в нас для задоволення наших потреб, то слід відзначити, що спроможність зберігати ці