

# Зміст

<i>Вступ</i>	Із зали суду в Конгрес .....	9
	<b>Частина перша</b>	
	<b>Що варто знати, перш ніж розтулити рота</b>	
<i>Розділ 1</i>	Запитання бувають дурними .....	25
<i>Розділ 2</i>	Витончене мистецтво переконувати .....	41
<i>Розділ 3</i>	Знай мету, факти і себе .....	52
<i>Розділ 4</i>	Знай своїх присяжних .....	65
<i>Розділ 5</i>	Візьми тягар доказування на свої плечі .....	78
<i>Розділ 6</i>	Навчися бути щирим — і зможеш усе .....	91
	<b>Частина друга</b>	
	<b>Акт і мистецтво переконування</b>	
<i>Розділ 7</i>	Підтримати чи спростувати .....	107
<i>Розділ 8</i>	Метод прямих і навідних запитань .....	117
<i>Розділ 9</i>	Не той імпічмент .....	130
<i>Розділ 10</i>	Автостопом по дискредитації .....	143

<i>Розділ 11</i>	Повторення, повторення і ще раз повторення .....	153
<i>Розділ 12</i>	Одне слово вартує тисячі .....	162
<i>Розділ 13</i>	Перепакування .....	175
<i>Розділ 14</i>	Схилити шальки терезів .....	187

### Частина третя

### **Уперед до перемоги**

<i>Розділ 15</i>	Такі собі очікування .....	203
<i>Розділ 16</i>	Як розгледіти фініш? .....	218
<i>Розділ 17</i>	Моя завершальна промова .....	232
<i>Подяки</i> .....		242

Вступ

## Із зали суду в Конгрес

### Навіщо вміти переконувати

**З**а шістнадцять років через мене пройшло море людей, яким не пощастило уникнути обов'язків присяжних. (Гаразд. Може, це не так. Але будьмо чесні: ви навряд чи стрибатимете з радощів, отримавши поштою повістку про виклик як присяжного.) Та з власного досвіду скажу: попри всі вагання, врешті-решт більшість людей або насолоджується роботою присяжного, або принаймні проймається повагою до судової системи. Будівля суду — це метафора на реальне життя, з його болем і радістю, справедливістю і кривдою, а також чистими емоціями, народженими у спробах досягнути й оцінити людську природу. Найпевніше, ваше життя не пов'язане із судами, але «процеси» відбуваються повсюди: на роботі, у громадських місцях, у школі, вдома.

Після майже сотні процесів за участю присяжних у федеральних судах і судах штату — від незаконного носіння вогнепальної зброї до обігу наркотиків, від викрадень людей до викрадень автомобілів, від сексуальних домагань до грабежів, від жорстокого поводження з дітьми до вбивств — зала суду стала для мене затишним місцем. Мені подобається логіка. Мені подобаються правила. Мені подобається стратегія. Мені подобається швидко міркувати. Мені подобається шукати правду. Мені подобається

весь людський спектр емоцій, який я бачу на процесах. Але, певно, найбільше мені подобається мистецтво переконування, яке я все життя намагався досконало опанувати.

Цим я завдячую своїй матері. Щоб прогодувати мене і трьох сестер, мама працювала на кількох роботах, але найбільше їй подобалося бути адвокатом жертв злочинів у місцевій адвокатській конторі. Такі адвокати консультують жертв злочинів або їхні родини стосовно їхніх прав і розвінчують міфи судового процесу, а за потреби супроводжують їх на судових процесах та слуханнях. Навчаючись у коледжі, а потім і на юрфаку, на літо я завжди приїжджав додому. Мама тоді часто приходила з роботи геть розчарована в нашій системі правосуддя. Вона шукала відповідь на своє питання: «Чому обвинувачений у злочині може найняти будь-якого адвоката, а жертва — ні? Їй досить прокурора, якого поставили на справу. Чому жертва не може найняти найкращого адвоката?».

Чудове питання, мамо. Підручник дає на це чітку відповідь: злочин вчиняється проти держави, а не проти окремої людини. Але що з того підручника жертві, яка змушена зносити процедуру перехресного допиту, який веде кваліфікований адвокат захисту, тоді як злочинцю іноді щастить натрапити на не такого майстерного прокурора. Твоя правда, мамо. Потерпілі мають право на хорошого адвоката. На адвоката, який може вже у вступній промові закласти плідний ґрунт. На адвоката, який уміє спілкуватися з присяжними як вербально, так і невербально. На адвоката, який прямими запитаннями може витягнути свідчення — уміло, переконливо й логічно. На адвоката, який може вправно вести перехресний допит обвинувачених, не зазираючи в записи. На адвоката, який у завершальній промові може поєднати емоції з розумом і підвести присяжних до консенсусу поза розумним сумнівом, упоравшись із найважчим тягарем доказування. На адвоката, який заздалегідь вгадує, що робитиме захист, і може спланувати контратаку. На адвоката, який володіє всіма тонкощами переконування.

Навіть поза судом люди хочуть уміти добре захищати себе й інших. Коли на роботі говорять про підвищення або про новий напрям бізнесу, ви маєте долучитися. А це іноді безпосередньо залежить від вашої вправності у спілкуванні.

Ось ким я прагнув бути всі шістнадцять років роботи в суді — захисником, якого вибрала б жертва, якби могла обрати собі будь-якого адвоката в країні. Захищати жертву або її родину важко. Але захищати свої (або чужі) інтереси в інших сферах життя не легше. Часто ми переконуємо інших або прийняти наші думки про щось, або хоча б зрозуміти їх. Я працював у суді, ви — деінде, але потреба грамотно опрацьовувати й подавати інформацію для досягнення бажаного результату для нас однаково важлива. Нам потрібні ті самі навички, коли йдеться про вбивство, маркетинг чи батьківство.

Деякі професії я називаю «репутаційними». Це та робота, за яку вам хочеться запам'ятися, коли ви підете на пенсію чи помрете. Я попросив дружину виконати дві речі, якщо помру першим: почекати до мого похорону, перш ніж шукати нову пасію, і зробити все, щоб наші діти пам'ятали, що батько обожнював бути прокурором і вважав це своїм покликанням. Це та робота, якою я хочу запам'ятися людям, бо вона сповнена глибокого сенсу, мети й місії: переконати присяжних у межах правил і законів та підвести їх до вердикту «винен» переконливістю, фактами, аргументами, емоціями, логікою та мозаїкою слів.

У вашому житті будуть інші ситуації й розмови — не такі, як у суді. Але ніколи не зарано подумати, як можна вплинути на оточення, у якому ви живете, працюєте і любите.

Є ще одна річ, про яку, сподіваюся, моя дружина не забуде: зробити все, щоби близькі друзі й родичі пам'ятали мою останню справу і причину, чому я за неї взявся.

Якщо ви колись заходили до мене в кабінет у Вашингтоні й цікавилися, хто ця маленька дівчинка на світлині поруч із фотографією моєї родини, ось відповідь: це жертва в моїй останній кримінальній справі. Саме через неї я вирішив востаннє виступити перед присяжними.

Меа Вайднер, чудова десятирічна дівчинка, народилася із церебральним паралічем. Її забив до смерті коханець рідної матері. Чоловік не мав судимостей, працював пожежником і лікарем швидкої допомоги. Запевняв, що Меа травмувалася, коли випала з інвалідного візка під час судом, а він, намагаючись зробити їй штучне дихання і врятувати життя, міг погіршити ситуацію. Він стверджував, що це був нещасний випадок, а не злочин.

Я йшов з посади прокурора, тож пакував речі. Однією ногою стояв у Конгресі: до присяги лишалося кілька тижнів. Звісно, узятися за цю справу міг хтось інший. У нас в офісі багато чудових прокурорів. Добитися справедливості для Меї міг би хтось із моїх колег. Але мені з голови ніяк не йшли слова моєї матері: «Чому обвинувачений може найняти найкращого адвоката, а жертва — ні?».

Материні слова змішалися з моїми батьківськими почуттями, і я таки взявся за справу. Я хотів стати голосом дівчинки, яка вже нічого не могла сказати. Я хотів захистити ту, яка вже не могла захиститися. Від імені дівчинки на інвалідному візку я проходжувався перед присяжними й намагався їм донести, що її життя так само цінне, як і життя їхніх дітей. Бо це справедливо. Бо так правильно.

Нелегко було переконати дванадцятьох людей, що чоловік із хорошою роботою та без кримінального минулого може вбити беззахисну дитину. Але мені вдалося. Завдяки логіці, фактам і, найголовніше, запитанням.

Я ставив присяжним запитання. Якісь — щоб донести важливу інформацію для формування зваженої думки, а якісь — риторичні. Але всі були для того, щоб присяжні могли самі докопатися до істини.

Зрештою, всі дванадцятьоро сказали: «Винен». Вони визнали чоловіка винним у вбивстві Меї Вайднер, і суддя оголосив вирок: довічне ув'язнення без права умовно-дострокового звільнення. Зважаючи на настрої в залі та швидкість, із якою присяжні ухвалили вердикт, усіх зворушила історія дівчинки. Я змусив їх відчувати те, що відчував я. Змусив цінувати життя Меї не менше, ніж життя їхніх дітей чи онуків. Змусив їх вчинити правильно.

Фотографія Меї на робочому столі — це нагадування про швидкоплинність життя, про безвинність дітей, про можливість захистити слабких і про потребу відстоювати дороге нашому серцю. І хоча запитання — досить унікальний інструмент переконування, проте я впевнений, що без них опанувати мистецтво переконування на найвищому рівні просто не вийде. Зазвичай ми намагаємося переконувати, пояснюючи, у що віримо й чому. Але чи можливо переконати, ставлячи правильні запитання у правильний час і в правильній послідовності? І найважливіше: чи можливо змусити співрозмовника переконати себе?

Не треба працювати в суді, щоб захищати інших. Не треба працювати в Конгресі, щоб обстоювати свою думку. Нагод для переконування в нас задосить: від зали суду до власної вітальні, від присяжних до керівництва, від сторони захисту по той бік судової зали до клієнта по той бік робочого столу. Можливостей і потреб шукати не треба — вони на поверхні.

Майстри переконування слухають стільки само, скільки й говорять. Ставлять стільки само запитань, на скільки й відповідають. Запитання — це більше, ніж звичайна передумова для отримання інформації. Правильні запитання правильної миті можуть стати найефективнішим інструментом у вашому арсеналі, коли треба переконати когось у своїй — або чужій — позиції.

## **Може, у Конгрес? А може, і ні**

Шістнадцять років прокурорства навчили мене бути юристом. А ще — розуміти природу людини й те, як спілкуватися, як переконувати, як схилити на свій бік прямими доказами та спростувати ненадійні. Зала суду — це така собі культурно-антропологічна чашка Петрі, де можна протестувати і проаналізувати весь спектр людської поведінки. Ось чому те, що працює в суді, працює і в реальному житті. Якщо ви спробуєте перенести процеси та процедури із зали суду до своєї вітальні чи конференц-зали, то, найпевніше, почувете: «Ти не в залі суду». Покійний Елайджа Каммінгс, який до своєї успішної кар'єри

в Конгресі був видатним юристом, якимось м'яко дорікнув мені під час засідання комітету: «Хіба це зала суду? Хіба тут працюють Федеральні правила доказування?». Колишній комісар Податкової служби США Джон Коскінен, з яким у нас були чудові стосунки за стінами конференц-зали комітету, якимось відповів на моє запитання запитанням: «Хіба це судове слухання? Ми тут когось судимо?». Ні. Засідання комітету — це не судова зала. Тут не дотримуються судових процедур і процесів. Хоча й варто. Політика, приписи, норми і правила, якими користуються в судовій системі, «правильні» не просто тому, що ними користуються в судовій системі. Вони правильні, бо випробувані часом, і всі ми одностайно приймаємо їх як найкращий інструмент для з'ясування правди. Іншими словами, правило «правильне» не тому, що ми користуємося ним у залі суду — ми користуємося ним у залі суду, бо воно правильне. Правильність — причина, а не наслідок.

Хоча я обожнював справедливість, чесність, пошуки істини та процес переконування присяжних, однак пішов із суду, бо не міг відповісти на свої запитання про те, що відбувається за його стінами. Я не міг примирити свої моральні переконання з тим, що бачив кожного божого дня. Людина дедалі більше переставала бути людиною щодо своїх близьких. Страждали безневинні. Люди вбивали тих, кого начебто любили. Жертвами злочинів ставали найслабші. Усюди було безпричинне насильство, розпуста і злість.

У реальному світі переважна кількість людей — добрі, законслухняні громадяни, готові допомагати іншим. Але в судовій системі бачиш іншу картину, яка спотворює твої уявлення про людей. Тут не судять хороших, порядних і добрих людей. Суди призначені для тих, хто вбиває, гвалтує і грабує. Коли контактуєш із такими людьми день при дні, твоє уявлення про людство спотворюється. Коли зло — це все, що ти бачиш, мимоволі починаєш вірити, що крім нього нічого більше немає.

Пам'ятаю, як на мій скептицизм часто відповідали давнім християнським прислів'ям (вільною цитатою з Біблії): «Усе