

РОБИН

ДРИК

КЭМЕРОН

СТАУТ

# СТРОИМ ДОВЕРИЕ



Исправления не допускаются

ПО  
МЕТОДИКАМ  
СПЕЦСЛУЖБ

(дата и подпись)

№ \_\_\_\_\_ выдан \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

линия отреза

# Оглавление

Предисловие .....	11
-------------------	----

## Часть I

### ЗНАЧЕНИЕ ДОВЕРИЯ В ЗАВОЕВАНИИ ЛИДЕРСТВА

Глава 1. Как избежать манипуляций: код доверия .....	17
Глава 2. Пять правил контакта .....	51
Глава 3. Раскрываем код .....	67
Глава 4. Химия доверия: это всё о нас .....	92

## Часть II

### КАК ВНУШИТЬ ДОВЕРИЕ: СИСТЕМА ЧЕТЫРЕХ ШАГОВ

Глава 5. Шаг 1: согласуйте ваши цели! .....	119
Глава 6. Шаг 2: используйте силу контекста! .....	151
Глава 7. Шаг 3: разработайте план контакта! .....	188
Глава 8. Шаг 4: налаживайте отношения! .....	219

## Часть III

### КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СИЛОЙ ДОВЕРИЯ

Глава 9. Доверие в цифровую эпоху .....	269
Глава 10. Доверие в токсичной среде .....	286
Глава 11. Как сохранить статус лидера на всю жизнь .....	312
Глава 12. Тренировка навыков доверия: 15 упражнений .....	333
Приложение .....	355
Глоссарий .....	363
Благодарности .....	380

Ким, Кейтлин и Кевину с искренней благодарностью за помощь в овладении навыками установления доверительных отношений и бесконечное терпение.

*Робин Дрик*

Лори Брокман с признательностью и неувядаемой любовью за то, что поделила со мной судьбу и сделала это время лучшим из прожитых мною лет.

*Кэмерон Стаут*

# Предисловие

Представьте себе мир, в котором никто никому не доверяет. Наша жизнь превратится в ад. В ней не будет никого и ничего, на что можно опереться: ни родителей, ни общественных институтов, ни организаций, ни даже друзей. Жизнь станет мрачной, ее краски поблекнут.

Пища будет небезопасной, машины превратятся в угрозу для жизни, пожарные и парамедики смогут пропускать вызовы, а надеяться на то, что пилот успешно доведет самолет до места назначения, станет сродни игре в орлянку.

Понятие доверия лежит в основе всего, что мы ценим. В его отсутствие мы будем выживать, а не процветать.

К счастью, доверие универсально. И нам оно очень нужно. Именно доверие помогает нам быстро сходиться с людьми. А его отсутствие часто разрушает взаимоотношения и дома, и на работе.

Есть не менее важный вопрос: как добиться доверия? Как сохранить его? Как решать проблемы с доверием? Как внушать его окружающим? Как завоевать чье-то доверие за пару часов, минут или даже секунд? Как понять, что человек не заслуживает нашего доверия?

Возможно, вы никогда не задумывались об этом. И далеко не вы одни. Раньше, когда большинство людей жили в маленьких городках и деревнях, установить доверие было легко. Все знали, кому можно верить. Теперь большинство из нас не живут в городках, где прекрасно помнят наших родителей и нас знали как облупленных с самого рождения. Многие живут и работают далеко от места рождения. Сегодня вы в Майями, а на следующей неделе уже в Финиксе, где вас никто не знает. Но вы должны за короткое время добиться доверия окружающих.

[ 12 ]

В нашем мире доверие необходимо, хотя мы не всегда осознаём это. Это социальное понятие, которое связывает нас, позволяя вместе делать одно дело, работать эффективнее и укреплять сотрудничество.

Доверие вы завоевываете не всю жизнь, а чаще всего за минуты, если не секунды. Да, этого требует наш быстро меняющийся тесно взаимосвязанный неустойчивый компьютеризированный мир.

Но как мы это делаем? Как зарабатываем доверие и устанавливаем отношения? Ответить на эти вопросы нам помогут Робин Дрик и его книга.

У нас с Робинотом есть нечто общее. Мы оба летчики, оба работали в ФБР специальными агентами и оба занимались программой поведенческого анализа в элитном отделе национальной безопасности. А главное, мы оба работаем в бизнесе, ориентированном на человека.

Да, именно в бизнесе для людей. Я постоянно слышу: «Я продаю бытовые приборы», или «Я работаю с недвижимостью», или «Я работаю с финансами», или «Я ландшафтный дизайнер», или «Я мать-домохозяйка». Но ведь все это бизнес для людей: продажа холодильников и домов, вложение чужих средств, обустройство чьего-то участка или забота о самом ценном в жизни — о своем ребенке. Все люди всегда ставят свою профессию на первое место, забывая, что прежде всего они делают бизнес для людей. Большинство из нас крутятся в нем, и, если вы им не занимаетесь, вы редкое исключение.

В бизнесе для людей наше взаимодействие завязано на доверии.

Книги о роли доверия издавались и раньше, но, когда Робин сказал мне, что собирается писать о том, как устанавливать и поддерживать теплые отношения, я поблагодарил его. Ведь нам это нужно в жизни. Книга о том, что такое доверие, как пользоваться им и как заставить его работать на нас, очень важна и очень нужна.

Робин — большой знаток тонкостей человеческого поведения и умеет объяснить поведение других. Используя эти навыки, усовершенствованные во время работы в ФБР, где с вопросами жизни и смерти приходилось сталкиваться ежедневно и все решали секунды, а не дни, Робин показывает, как правильно оценивать других и выявлять их нужды, желания, потребности, намерения

и страхи. Как только вы это поймете и завоюете доверие, остальное приложится.

Люди хотят, чтобы их оценили по достоинству, заботились о них, любили, доверяли и уважали. Но не меньше они нуждаются и в понимании, и если вы освоите это искусство, то станете по-настоящему незаурядной личностью. Вы будете одним из тех, о ком мы часто читаем: их уважают, любят и к ним тянутся. В этом и заключена сила доверия.

[ 13 ]

Благодаря ему возникают искренние взаимоотношения — источник спокойствия и счастья. Оно дает практически неограниченные возможности. Если тебе не доверяют, попытки узнать, о чем думают другие, — пустая трата времени.

Средства и приемы, стратегии и секреты работы с людьми и установления доверительных отношений хорошо известны Робину. Он изучал этот предмет, еще будучи курсантом Военно-морской академии, лейтенантом морской пехоты Военно-морских сил США, спецгентом ФБР и, наконец, руководителем самой престижной программы по исследованию человеческого поведения. Если по роду деятельности вы должны командовать другими или ловить преступников и шпионов, вам необходимо овладеть самыми эффективными методами работы, а эффективнее доверия ничего нет. Когда ставки высоки, вопрос доверия имеет решающее значение. Если эти навыки и умения успешно используются немногими компетентными людьми, занимающими рискованные должности, они, безусловно, будут эффективны и для вас в повседневной жизни.

Книга, написанная просто и понятно, содержит множество примеров и жизненных историй и адресована всем, кто хочет понять себя и, что еще важнее, научиться понимать других.

*Джо Наварро,  
бывший специальный агент ФБР,  
автор книг *Three Minutes to Doomsday*  
и *What Every Body Is Saying\***

---

\* Наварро Дж., Карлинс М. Я вижу, о чем вы думаете. Как агенты ФБР читают людей. М. : Попурри, 2018. Здесь и далее, если не указано иное, примечания редактора и переводчика.

ЧАСТЬ

---

|

# **Значение доверия в завоевании лидерства**

# Как избежать манипуляций: код доверия

## Доверие на улицах Нью-Йорка

Расскажу, как научиться внушать доверие и подняться на тот редкий уровень лидерства, который обеспечивают только искренние отношения между людьми. Это простой урок, но усвоить его не так легко.

Вот он. Первое: будьте в высшей степени достойны доверия. Второе: докажите, что вы его достойны.

Что может быть труднее?

Первая часть сложна, а вторая еще сложнее.

Сколько людей в вашей жизни — да и в истории — вы бы сочли достойными безоговорочного доверия? Кому бы вы доверили свою жизнь? Жизнь близких? Свои сбережения? Сокровенные тайны? Карьеру? Репутацию?

Доверились бы вы лучшему другу? Испытываете ли вы полное доверие к нынешнему президенту своей страны, предыдущему или любому нынешнему главе какого-то государства? А как насчет вашего врача или поверенного? Руководителя? Делового партнера? Брата или сестры? Второй половины?

Станете ли вы беспрекословно подчиняться этому человеку и делать для него все возможное, не испытывая сомнений и не задавая лишних вопросов?

Возможно, *иногда* вы так и поступаете. Это типичное, нормальное поведение, особенно если речь о членах вашей семьи.

Отчасти это доверие может основываться на универсальных социальных договоренностях: «Ты моя мама, поэтому я тебе



доверяю». Но чаще такие отношения проистекают из договора, предполагающего некоторую долю сомнений: делового контракта, соглашения о неразглашении конфиденциальной информации, брачного контракта, «завещания о жизни», которое регулирует лечение и уход за вашими близкими, или вашего права гражданина лишать власти людей, не заслуживающих доверия.

В таких сомнениях или неуверенности нет ничего постыдного. Нелегко довериться кому-то, особенно если речь о том, что нельзя позволить себе потерять, например о браке, благополучии детей, работе, имуществе, профессиональной репутации или собственном достоинстве и добром имени.

Как правило, гораздо труднее доверять людям, чем любить их. Но и людям так же трудно доверять вам.

Я расскажу, как упростить им эту задачу.

Когда вы научитесь этому — а вы непременно научитесь, — вы обретете главную черту характера, которая отличает всех выдающихся лидеров. Люди охотно следуют за теми, кому доверяют, и редко — за теми, кто не внушает доверия. Это мудрое и глубоко укоренившееся свойство человеческой натуры.

Конечно, порой люди, которым вы не доверяете, могут на время подчинить вас своему влиянию: те, кто вас запугивает и унижает, или добившиеся власти с помощью афер, обмана или манипуляций.

Подобная власть недолговечна, и влияние этих людей быстро сходит на нет. Тиранов низвергают, лжецов выводят на чистую воду, аферисты проигрывают, манипуляторы совершают ошибки — и люди, заслуживающие доверия, занимают подобающее им место. Мир несовершенен, но он вознаграждает и наделяет властью тех, кто добился доверия других. Только те, кто внушает его, могут сохранять влияние и власть до конца жизни, не вызывая протестов или раздражения. Таковы выдающиеся исторические личности и влиятельные люди в вашей жизни: сильные, скромные, отстаивающие ваши насущные интересы.

Есть прирожденные лидеры, которые способны внушать доверие, не прилагая особых усилий. Но большинство людей нуждаются в обучении и часто постигают эту науку через боль, неудачи и унижения. Однако если вам повезет и вы достаточно

сообразительны, вы можете освоить это искусство у хорошего наставника.

И я могу научить вас, как завоевать доверие, поскольку мне самому пришлось постигать все эти тонкости. Я не прирожденный лидер. Одно время я думал, что я один из них, пока наконец не взглянул на себя непредвзято. Как и большинство людей, стремящихся стать крупными лидерами, но вынужденных осваивать это искусство, я дорого заплатил за свое обучение.

[ 19 ]

Чтобы стать тем, кому доверяют, у меня был один путь: тщательно анализировать каждый трудный урок, преподанный мне замечательными лидерами, которые меня окружали. Надо было охарактеризовать его, классифицировать, определить приоритеты, проверить на практике, скорректировать и интегрировать в систему.

Я помогу вам освоить эту систему и постараюсь облегчить процесс обучения, чтобы вам не пришлось проходить через те же трудности, что и мне.

Как я уже говорил, это будет непросто, но, думаю, вы достаточно умны, чтобы усвоить трудные уроки, иначе вы бы даже не взглянули на такую серьезную книгу. Вы, вероятно, стремитесь научиться внушать искреннее, *обоснованное* доверие. Иначе вы бы выбирали книги, обещающие быстрый результат с помощью разных трюков: «Доверие для чайников». Да, есть книги о том, как манипулировать людьми, заставляя их поверить вам, но эта не из их числа. Манипуляция подразумевает давление на людей, подталкивание их к действию. Доверие же предполагает способность вести их за собой.

Как достичь этой высокой цели? И снова могу дать простой совет, который, однако, трудно воплотить на практике.

*Чтобы внушить доверие, ставьте интересы других выше собственных.*

Это важнейшее правило лежит в основе деятельности всех легендарных лидеров. Оно настолько укоренилось в общественном сознании, как и все очевидные истины, что о нем часто и не вспоминают.

*Легко* быть лидером, если вы ставите цели других людей выше своих, — но почти невозможно, если вы всё делаете лишь ради

себя. Если вы воспринимаете чью-то цель как часть своей, *почему бы* этим людям не принять вас как лидера? А иначе с какой стати они должны признавать ваше лидерство?

Такая философия идет вразрез с массовой деловой и социальной культурой, в которой процесс выстраивания доверия нередко сводится к разным формам манипуляций и обычно воспринимается как завоевание, практически уравнивая эту святую цель с победой в игре.

Многие книги обучают сомнительному искусству манипуляций, но *ничего подобного этой* пока нет. Поверьте мне. Перед тем как взяться за нее, я долго искал что-то в этом роде.

Широко распространено мнение, что быстрый путь к успеху обеспечивает концентрация на собственных целях. Но это один из тех вариантов кратчайшей дороги для ленивых, который замедлит продвижение к цели. Вы добьетесь успеха гораздо быстрее, если убедите других объединить их цели с вашими и идти вперед вместе с вами, взаимодействуя и согласовывая свои усилия.

Эта книга предлагает новый подход к проблеме и новую систему обучения. Мы начнем там, где начинал я сам: на улицах Нью-Йорка, среди разведчиков и контрразведчиков. Если вы научитесь добиваться доверия здесь, значит, сможете делать это везде.

Шел 1997 год, ознаменовавший один из переломных моментов в международных отношениях. Холодная война закончилась, но сохранялись опасения, как всегда при тлеющих конфликтах, что она может разгореться вновь: возможно, не в форме военных действий с целью взаимного уничтожения, а как битва за реальную власть в XXI веке, за экономическое господство, опирающееся на угрозы небольших, но крайне опасных вооруженных столкновений.

Новый мировой порядок того времени одновременно породил и хаос, и неограниченные возможности, а доверия между мировыми супердержавами было даже меньше, чем сейчас. Никто не знал, в каком направлении пойдут страны развалившегося социалистического блока: демократии, диктатуры, процветания, разрушения или войны. Для США это был крайне сложный переломный момент истории, который требовал тщательно выверенного подхода.

Если бы в то время американской внешней политикой руководил я — молодой агент ФБР, работающий в полевых условиях

в интересах национальной безопасности, — возможно, я бы не справился с урегулированием сложившейся ситуации надлежащим образом.

[ 21 ]

Мне нужно было многому научиться.

Я освоил очень многое из того, что нужно было знать, в самый первый день работы, во время выполнения первого важного задания в полевых условиях, хотя тогда, конечно, и не подозревал об этом.

Я обучился столькому, что к концу того дня, как вы вскоре убедитесь, я даже не понимал, как много знаний я получил. Ушли годы, чтобы проанализировать основные моменты произошедшего и использовать эти знания для разработки моей комплексной системы внушения доверия.

Когда в итоге я возглавил программу поведенческого анализа отдела контрразведки ФБР, я представил эту систему тысячам агентов бюро и другим сотрудникам правоохранительных органов. Я обучил этим методам сотни групп военных специалистов, сотрудников корпораций, юридических компаний, финансовых учреждений и университетов. Я консультировал группу выбранных руководителей высшего звена, представителей академических кругов, госслужащих и аналитиков научно-исследовательских центров.

Моя методика основана на двух простых тесно взаимосвязанных компонентах.

- 1. Код доверия:** пять правил общения, которые необходимо усвоить всем, кто хочет научиться внушать заслуженное и прочное доверие.
- 2. Четыре шага к установлению доверительных отношений:** план действий, с помощью которого реализуется код доверия. Эти этапы способствуют его внедрению в реальную жизнь. Наш мир пропитан небезосновательным скепсисом, но метод четырех шагов наглядно *демонстрирует* ваше владение искусством внушать доверие — родным, друзьям, коллегам и руководству. Он показывает, что вам можно поручить судьбы других и возложить на вас ответственность лидера.

Большинство из нас вполне способно овладеть этой системой, но порой обучение связано с определенными трудностями, поскольку придется начинать с нуля. Речь о тех, кто все еще в плену устаревшего, но достаточно распространенного убеждения, будто лучший способ добиться исполнения своих желаний — использовать искусные манипуляции, апеллировать к эмоциям, применять мягкую силу (принуждение) и постараться переиграть и перехитрить других. Если вам не чужды какие-то из этих приемов, наверное, стоит поискать лучший вариант лидерства: более эффективный, простой, справедливый и привлекательный для окружающих. Вам нужен *прочный долговременный статус лидера*. Как и всем нам.

Когда вы раскроете секреты этой замечательной формы лидерства, вокруг вас сама собой сформируется группа людей, которые вам доверяют, — настоящий клан, связанный отношениями доверия, причем у каждого свои знакомые, которые им доверяют. Круг ваших последователей и ваше влияние увеличатся многократно, а следовательно, ваши лидерские позиции существенно упрочатся.

Если вы человек совестливый и самокритичный, в этой точке вашего пути к лидерству у вас *могут* возникнуть сомнения, действительно ли вы достойны безоговорочного доверия.

Вполне вероятно, что вы *заслуживаете* доверия, но пока не научились внушать его окружающим.

Или, возможно, вы, как и многие, еще стараетесь постичь секреты того, как стать на 100% достойным доверия. Может, вы еще не развили в себе способность ставить нужды других на первое место — или не совсем осознали важность этого правила.

Обе проблемы решаемы.

Если вы заслуживаете доверия, но не знаете, как убедить в этом окружающих, эта книга вам поможет. Если же сейчас вы не вызываете всеобщего доверия, то можете научиться этому искусству. Статус не постоянная величина в нашем вечно меняющемся мире.

Умение внушать доверие — одна из важных составляющих искусства межличностного общения. Но при всей его сложности им — как вы вскоре увидите — можно овладеть с помощью техники «раскраски по номерам», которая и составляет основу моей системы. При ее создании использовались достижения

социальной и эволюционной психологии, нейробиологии, а также классические нормы морали, традиции бизнеса, исторические факты и здравый смысл.

[ 23 ]

Большинство из тех, кто изучал мою систему, — профессионалы, применяющие ее в своей работе. Но ее уроки пригодятся не только в работе. Ведь даже люди, не слишком заикленные на карьере, нуждаются в доверии. Все мы хотим легко заводить знакомства и сохранять дружеские отношения. Все желаем, чтобы люди доверяли нам и делились своими секретами. Мы хотим быть взрослыми, к которым тянутся дети. Жаждем, чтобы нам доверяли наши жены или мужья. Мы стремимся играть роль лидера в семье, но так, чтобы это не приводило к затаенной вражде, и хотим учить детей, как быть лидером. И мы желаем, чтобы к нам одинаково дружелюбно относились и руководители, и подчиненные, и незнакомцы, и продавцы в магазине, и старые друзья.

Все это недостижимо, если вы не обладаете аурой искреннего доверия. Когда вы усвоите пять правил кода доверия и овладеете приемами, описанными в системе четырех шагов, окружающие будут добровольно признавать вас лидером.

Сейчас мы перейдем к изучению кода и практики. Я преподам вам уроки на примерах из моей работы как агента и руководителя программы ФБР, где я почерпнул большую часть знаний о доверии. Ряд историй относятся к дням моей учебы в Военно-морской академии США, службы в морской пехоте, а также взяты из моей личной жизни и работы в качестве бизнес-консультанта.

Все истории о ФБР охватывают сферу разведки и контрразведки, в которой я проработал около 20 лет. В профессиях шпиона и контрразведчика доверие — редкий товар, хотя и необходимый.

Эта книга не роман о шпионах. Описываемые в ней качества и приемы сделают вас лучше и помогут стать лидером, которому доверяют. Но в ней есть и элемент развлечения: уроки не должны быть скучными. В поучительных историях вы, возможно, узнаете себя, поскольку излюбленная тема для большинства из нас — *мы сами*. Один из постулатов поведенческих наук гласит: примерно 40% времени мы говорим о себе любимых. Это естественно, нормально и необходимо для процесса самоанализа, способствующего самопознанию и личностному развитию. Итак, чтобы

получить удовольствие и извлечь максимум пользы из главы 1, а также из всех остальных, убедитесь в этом сами.

[ 24 ] Вот первое упражнение: читая историю ниже, попробуйте самостоятельно выявить пять правил кода доверия и практические действия системы четырех шагов, прежде чем я изложу их сам в конце главы.

Отметьте мысленно, сколько из них вы знали раньше. Если некоторые вам хорошо знакомы и стали неотъемлемой частью вашего характера, это хороший знак. Если нет, вы еще учитесь, и это тоже хорошо. Я буду краток. Ваше время стоит дорого, я благодарен, что вы его тратите на меня, и обещаю закончить по возможности быстро. В конце концов, эта книга — о вас, не обо мне.

## Нью-Йорк, 1997 год

Джесс Торн, мой наставник, в первый день работы сказал:

— Когда парень явится, я пообещаю ему закончить как можно скорее.

— Почему?

— Потому что его время дорого, и я благодарен за его согласие. Главное — он, а не мы. Если он решит, что мы тянем резину, он замкнется. Если мы сразу приступим к делу, это покажет, что мы его уважаем — как профессионала и личность. А ведь ничто так не располагает к доверию, как уважение. Поговори с ним по-человечески, и контакт будет установлен.

— Но мы же его *не знаем*, нам *не за что* его уважать. Особенно в нынешних... — я пытался вспомнить какое-нибудь шпионское словечко, — обстоятельствах.

Обстоятельства состояли в том, что нам дали задание раскрыть шпионаж, и мы надеялись, что парень снабдит нас информацией об одном известном шпионе.

— Мы обязательно *обнаружим* повод. Всегда можно найти вескую причину для уважения и не бывает веской причины для осуждения. Но это совсем не значит, что мы должны быть друзьями.

— И что потом?

— Потом мы попросим его рассказать о себе и составим представление о его контексте.

— Контексте?

— Шпионский жаргон: означает информацию о том, что он за человек, откуда, что любит. Мы выясним контекст. Узнаем то, что для нас *важно*. Не будем разводить светскую болтовню.

[ 25 ]

— И?

— А потом мы просто поболтаем, и *только* о нем.

— Зачем?

— Чтобы стать друзьями.

Я выглядел озадаченным, и Джесс улыбнулся. Он обожал играть роль мастера-джедая и просвещать меня, бедного и глупого, парадоксальными высказываниями в духе дзен-буддизма. «Друзей не бывает слишком много», — сказал он.

Когда мы вошли в ресторан, где должны были встретиться с агентом доступа — парнем, знавшим шпиона, которого нам нужно было раскрыть, — Джесс еле заметно кивнул кому-то из персонала, и тот ответил тем же. Джесс часто использовал это место в служебных целях, ведь тут все было под контролем: ресторан принадлежал бывшему агенту ФБР, а персонал знал, что не стоит задавать лишних вопросов и навязывать услуги. Выбор верного места — неотъемлемая составляющая разведывательной техники, известной как разработка условий встречи.

В ресторане царил атмосфера дорогого ирландского паба, ощущение комфорта и безопасности: роскошные отдельные кабинки и мягкое освещение, уютные запахи натуральной кожи, полированного дуба, жарящихся стейков и свежей выпечки. Жалко уходить из такого места. Вдобавок оно было достаточно уединенным, нашему собеседнику не нужно было опасаться, что его увидят в компании с агентами ФБР: для некоторых это особенно важно.

На открытом огне за барной стойкой, гладкой и блестящей, как дорожка для боулинга, жарились сочные стейки. Капли жира падали на угли, вызывая желтые всполохи пламени, что создавало особое чувство умиротворения. Такие житейские радости очень важны, ведь при первой встрече — или любой другой, когда вы стараетесь внушить доверие, — важно показать заботу о человеке.

Особенно это касается агентов доступа: это еще одно название конфиденциальных источников информации. Разведанные, полученные непосредственно от человека (human intelligence,



HUMINT), часто считаются более ценными в тайных операциях, чем информация из любого другого источника (open source intelligence, OSINT). Видение проблемы и опыт человека — золотой стандарт информации. И еще один довод в пользу важности доверия.

Тот парень был не объектом расследования, а только средством подобраться к шпиону, поэтому ему нечего было нас опасаться. Но он-то этого не знал. Он вообще не имел о нас понятия, пока мы ему не позвонили, и небезосновательно мог подозревать, что мы хотим обмануть его. Он ничего нам не должен, в том числе и доверять нам. С чего бы? Он знал, что нам что-то от него нужно, но не был в курсе, что именно и кому это может помочь — или навредить. И он ничего не ждал взамен.

Однако большинство людей, даже незнакомцев, постараются помочь, если вы приведете достаточно веские доводы. Что касается расследований ФБР, то это особенно актуально в сфере обеспечения национальной безопасности, а не в делах, связанных с криминалом. Одной из привлекательных сторон работы по вопросам национальной безопасности было то, что мы обычно имели дело с людьми умными: дипломатами, атташе, экспертами в области внешней политики и руководителями коммерческих структур.

Как правило, эти мудрые люди были достаточно рациональны, а это очень помогает в выстраивании доверительных отношений. Рациональный подход — альфа и омега прочного фундамента доверия. Он позволяет держаться в рамках реальности, отражает честные намерения и помогает определить, каков человек на самом деле и чего он хочет. Эмоции — зыбкий фундамент, колеблющийся при любом изменении настроения и грозящий затянуть в воронку смятения, сомнений и обмана.

Тогда я не знал даже этих простых истин. Я был зеленым юнцом, только что отслужил в морской пехоте и думал, что в курсе, как внушить людям доверие и повести их за собой. На самом деле все мои знания оказались лишь верхушкой айсберга. Я был необстрелянным, незрелым лидером, и мне даже в голову не приходило, что лидерство должно быть моей конечной целью. И я *совершенно* не подозревал, что секрет его предельно прост: интересы других превыше собственных.

*(Здесь мы прервемся, чтобы сообщить читателю, что раскрыли все пять правил кода доверия и всю систему четырех шагов. Но продолжим!)*

[ 27 ]

В тот судьбоносный день в Нью-Йорке я думал, что моя конечная цель — хорошо пообедать, добыть кое-какую информацию и вернуться домой к жене и новорожденной дочке с чувством, что я сделал нечто важное и это произведет впечатление на окружающих. Но на самом деле это не то что не конечная цель — ее даже хорошей целью назвать нельзя.

Как я понял позже, *не нужно* стараться произвести впечатление на людей, если вы ставите их нужды выше собственных. Они сами проникнутся к вам доверием — и симпатией, — ведь если доверие на первом месте, у людей поднимается настроение и они светятся от радости, как только видят вас.

Умение расположить людей к себе не в том, как вы убедите их относиться к вам, а в том, как вы убедите их относиться к самим себе.

Мы пришли на место встречи рано, задолго до полудня, в точном соответствии с планом Джесса. Он внимательно окинул взглядом помещение, фиксируя детали и выверяя все мелочи: где лучше сесть, кто мог видеть нас, кто нас будет обслуживать и даже во что мы одеты. Он захотел, чтобы я снял спортивную куртку и сунул галстук в карман. Джесс сказал, что слегка небрежный внешний вид вызывает меньше настороженности. Он посоветовал мне выставить на всеобщее обозрение свои часы — с Дартом Вейдером, подарок дочери на День отца. Вот уж точно повседневный стиль. Джесс любил продумывать реквизит, поскольку считал, что некоторые вещи на подсознательном уровне могут сблизить людей, помочь найти что-то общее.

— Когда он придет, постарайся придумать, что мы можем сделать для него. То, что покажет ему, что его ценят. Если он скажет нечто, с чем ты не согласен, держи свое мнение при себе. Это его встреча, вот пусть и верховодит он, не навязывай ему свою повестку. Сначала выясним его интересы и нужды, а затем найдем общие цели. Мы не должны и не хотим им манипулировать.

— Гм... разве *все* это не манипуляция?

— Попридержи язык! — сказал он (или что-то вроде). — Это просто вежливость. Мы не судим людей. Мы принимаем их такими,

какие они есть. Мы признаем и ценим их за то, что они собой представляют, а не за то, какими мы хотим их видеть. Все хотят, чтобы к ним относились именно так. Да и эта встреча слишком важна, чтобы заниматься манипуляциями. Это не сработает.

— Почему?

— Потому что люди не дураки. Если ты их используешь, они тоже тебя используют.

Джесс был прирожденным лидером и не нуждался в систематизации теории и практики выстраивания доверительных отношений, как я. Сейчас я думаю, что он был человек-маяк — тот, кто излучает надежность и безопасность. Такие люди скромны, неконфликтны и внушают доверие так же естественно, как солнечный свет возвещает начало нового дня.

Дочитав эту книгу, вы тоже сможете стать таким маяком (если это пока не про вас). Главное — научиться проявлять это качество.

Джесс Торн пришел в ФБР вместе со знаменитым Джо Наварро, который любезно согласился написать предисловие к моей книге, и стал первопроходцем в области внедрения бихевиоризма в разведке, будучи сооснователем программы поведенческого анализа. Джо и Джесс оказались частью клана доверия, который очень повлиял на работу ФБР. И мне лестно сознавать, что и я в конце концов удостоился чести влиться в их ряды.

Джесс был одним из самых успешных агентов в современной истории ФБР, при этом одним из самых скромных. Он получил высшую награду в бюро, награду от директора ФБР, но единственным украшением его кабинета была подставка для ручек из жестики из-под апельсинового напитка «Тропикана».

Джесс видел, что я сбит с толку.

— Просто наблюдай, — сказал он, сделав джедайский жест, — и мотай на ус.

Он замолчал, обводя помещение внимательным взглядом, и я спросил, о чем он думает.

— Просто принимаю, — сказал он.

— В смысле проводишь рекогносцировку?

— Нет, в смысле принимаю. Обожаю запах стейка по утрам. Это как запах... победы. — Я уставился на него непонимающим взглядом: обычно он был слишком скромным, чтобы даже помыслить о победе. И он сказал: — Шутка. Это из фильма про войну.

Джесс любил пошутить. Юмор — одно из универсальных средств сближения людей.

Джесс, как и я, бывший военный. Таких в ФБР много. Это естественный карьерный рост для людей, которые серьезно относятся к служению своей стране в сфере национальной безопасности. ФБР — один из лучших учебных и тренировочных институтов американского правительства. Предполагается, что сотрудник вроде меня уже получил всестороннюю подготовку в качестве лидера — в Корпусе морской пехоты. Но эта иллюзия *быстро* развеивается.

Пока мы ждали агента доступа, я раздумывал об этом первом этапе моей учебы в Военно-морской академии США и военной карьеры.

Во время первого семестра в Военно-морской академии я стал мастером в части выполнения приказов, лучшим в своей роте и заслужил звание командира роты 4-го класса, который отвечает за остальных курсантов. Я был горд за себя. Во время второго семестра, когда лидерские качества стали определяющим фактором, я скатился на 30-е место. О чем это говорит? О том, что хорошие исполнители не всегда хорошие лидеры, хотя часто их и выдвигают на ведущие позиции. И они *никогда* не станут хорошими лидерами, если возомнят себя таковыми.

Я развивал лидерские качества и научился добиваться цели, заставляя исполнять свою волю. К окончанию академии я думал, будто усвоил все, что нужно знать о лидерстве. Я получил звание, дававшее право вести людей в бой, и считал, что теперь я обладаю и соответствующими способностями.

Я, молодой морпех, воображал, будто стал наконец фантастически харизматичным парнем, офицером до мозга костей, со всеми в дружбе, настоящий профессионал.

Как вы, наверное, заметили, мне казалось, что все мое представление о мире сосредоточилось, по сути, на мне самом. Я пребывал в блаженной уверенности, что мир и я — одно целое. Как же мало я знал.

Я работал в управлении авиатехники, по сути, авиадиспетчером, в военно-учебном центре морской пехоты Кэмп-Леджен, который вы, возможно, видели в некоторых кинофильмах. В воздухе здесь было почти столько же воды, как и в бухте, а москиты

соперничали в размерах и маневренности с истребителями. Эти тяготы рождали тот дух единства, который формируется только после перенесенных вместе страданий.

Однажды ночью — никогда не забуду ту ночь — мы готовились к утреннему заходу на бомбометание. Мы находились в каком-то пустынном месте (чтобы могли оттачивать навыки бомбометания без угрозы взорвать что-то ценное), и воздух здесь оказался таким насыщенным, что мы были в избытке обеспечены не только кислородом, но и водой.

Надеяться, что влажный воздух спасет от обезвоживания, не очень-то здорово, особенно при колебаниях температуры от «очень жарко» до «застрелиться».

В нашем подразделении было много младших офицеров — около дюжины старших и младших лейтенантов: хорошо подготовленные морпехи, обеспечивающие поддержку с тыла. Все мы ютились в одной большой палатке. Мне повезло, у меня была настоящая походная кровать (если честно, она досталась мне благодаря легким манипуляциям), и я рано лег спать, укрывшись в спальном мешке от москитов и слушая тихие разговоры товарищей.

Сквозь сон я услышал шаркающие шаги, почувствовал на себе чьи-то руки и понял, что мой спальный мешок заклеили скотчем и примотали к кровати. Я не стал сопротивляться: во-первых, никто меня не бил, во-вторых, я просто физически не мог. Меня подняли и вдруг куда-то повезли. Я слышал только приглушенные смешки и работу двигателя, по звуку похожего на двигатель вездехода Desert Storm. Минут через тридцать меня снова опустили на землю, я слышал только голодное жужжание летающих вампиров величиной с самолет. У меня появилось ощущение, что предстоит долгая прогулка обратно к казармам.

Я услышал взрыв хохота, и кто-то крикнул: «Уф, какая *влажность!*»

Ну хоть кому-то было весело. Вскоре все затихло.

К счастью, по какой-то неведомой причине той ночью я лег спать с универсальным ножом Leatherman в кармане. С его помощью я выбрался из мешка и увидел, что нахожусь в зоне удара «Залив-10» — на месте предстоящей утренней тренировки.

Вот он, момент истины! Мои друзья-морпехи преподали мне урок по развитию коммуникационных навыков!

Вкратце дело было так: я, зеленый лейтенант, где-то напорточил, и они выразили свое мнение по этому поводу.

В чем была моя ошибка? Я понятия не имел.

[ 31 ]

И это был еще один постыдный момент: один из бесценных моментов, которые учат смирять гордыню. Лучше, конечно, учиться этому на примерах из книг. В жизни приходится платить за урок по полной.

Вернувшись в казарму, я быстро усвоил урок. Оказывается, одному из парней я не нравился, поэтому не нравился и его товарищам. А тот парень, в отличие от меня, лучше понимал, что друзей у человека не может быть слишком много.

Парень имел то же звание, что и я, был моим товарищем по оружию, *ровней* мне. Он недавно женился, как и я, и как-то отлучился в самоволку на несколько часов, чтобы повидать жену. Я, в отличие от него, действовал по правилам, смирился с обстоятельствами, остался там, где мне и полагалось быть, — ради укрепления силы и духа морской пехоты — и сообщил о его поступке старшему по званию, который сделал выговор верному мужу и непослушному парню.

Утром мне объяснили, что доносы на товарищей не способствуют укреплению единства. Я понял, что как офицер я не лучше его и что название нашей службы здесь вовсе не «Легенда о Робине: годы войны».

Парни объяснили мне, что я не подумал о нуждах товарища и если я решил, что конечная цель нашего обучения — стать «лидером в песочнице», значит, я не тот офицер, за которым морпехи пойдут на риск.

Вот такой урок я получил. И я его усвоил. Или думал, что усвоил. Во всяком случае, кое-что я из него извлек.

Но вернемся к нашему рассказу. Джесс все так же зондировал зал, и у меня появилось стойкое ощущение, что я заново прохожу курс развития лидерских качеств, причем с такой скоростью, что едва поспеваю.

— Вот он, наш объект, — сказал Джесс.

Я ощутил прилив адреналина. Сцена готова, занавес поднялся, началась моя новая жизнь в качестве вербовщика шпионов!

Агент доступа, Стив (конечно, это не настоящее имя, но оно больше годится для наших целей, чем Борис, Йао или Ширази),

направлялся к нам. «Ну и в чем моя роль?» — спросил я Джесса, видимо, поздновато.

[ 32 ] — Твое дело — внимательно слушать его. Впрочем, мое тоже. Мы попытаемся найти способ помочь ему, ничего не требуя взамен. А потом будем надеяться, что он поможет нам. Будь собой. Не говори ничего, что не соответствует действительности, — сказал Джесс. — Не устраивай *спектакль*. И *не вытендривайся*.

Джесс встал.

— Пора! — сказал он.

Когда Стив подошел, Джесс протянул ему руку и сказал:

— Спасибо, что так быстро пришли. Ценю вашу любезность.

Даже это был хороший урок. Один из законов поведенческой психологии таков: тот, кто однажды сделал вам добро, охотнее поможет снова, чем тот, кому вы помогли и кто *у вас в долгу*. Теоретически, если кто-то оказал вам услугу, он это сделал из симпатии к вам. Иначе в мозге возникнет мучительное противоречие под модным названием «*когнитивный диссонанс*». Это явление еще называют эффектом Бенджамина Франклина — по имени знаменитого американца, который выявил это состояние, до того как появилось сие модное словечко.

Стив стоял у кабинки с видом человека, не совсем понимающего, что он тут делает. Джесс — большой специалист по невербальному общению, как и Джо Наварро, — сгладил неловкость: пожимая Стиву руку, слегка наклонил голову и улыбнулся.

Стив был высшим руководителем в крупном нью-йоркском аналитическом центре — одной из компаний, которые занимаются исследовательской работой и консультируют по военным и другим вопросам правительство и частный бизнес. Среди самых известных аналитических центров — некоммерческая организация RAND Corporation\* и Брукингский институт\*\*, а во всем мире их около пяти тысяч. Компания Стива специализировалась

---

\* RAND (от англ. аббревиатуры Research and Development — «Исследования и разработка») — американский стратегический исследовательский центр. Направление деятельности — содействие научной, образовательной и благотворительной деятельности в интересах общественного благополучия и национальной безопасности США.

\*\* Брукингский институт — исследовательский институт в США, основанный в 1916 году. Специализируется на общественных науках, муниципальном управлении, внешней политике и мировой экономике.

на вопросах положения дел в Европе, ее услуги были широко востребованы после распада СССР. Никто не знал, кому можно доверять в Восточной Европе, и еще сложнее было понять, кто там стоит или будет стоять у власти.

[ 33 ]

Стив занимался в основном военными вопросами, в сферу его компетенции входило взаимодействие между американской оборонной промышленностью и армиями восточноевропейских стран. Правительства и оборонные предприятия в новых государствах после многих лет, когда они были пешками в политических играх СССР, вряд ли могли производить нужные им военные продукты в необходимых объемах. Поэтому они многое покупали у США — или воровали секреты производства. Кражи обычно совершались классическим путем: с помощью тайного агента (своего человека), чаще всего ответственного сотрудника оборонного предприятия или государственного служащего, обычно за деньги.

Например, армейский офицер Клайд Ли Конрад заработал более миллиона долларов, поставляя военные секреты соцлагерю, прежде чем познакомился с моим другом Джо Наварро и провел оставшиеся годы жизни в тюрьме, осужденный за предательство. Позже Джо описал эти события в книге *Three Minutes to Doomsday* («Три минуты до Судного дня»), которую сейчас экранизируют.

Конрад был одним из крупнейших шпионов в истории США, но еще более важной проблемой для Америки стал ущерб, нанесенный сотнями мелких шпионов, которые воруют информацию не в таком объеме и не так долго, но их преступления исчисляются тысячами. Не всех их задерживают, даже если подозревают, а подозревают очень многих. Обычно похищают даже не секретные материалы, а просто конфиденциальную служебную информацию, которая дорого стоит и может в конечном счете использоваться недружественными силами.

Менее ценны материалы из открытых источников, доступные любому, кто обладает достаточными специальными знаниями. Часто это информация, которая быстро устаревает и теряет актуальность.

Как правило, ядром сети многочисленных мелких тайных агентов становится один человек — вербовщик, который работает на другую страну. Основной его метод состоит в том, чтобы



выстроить доверительные отношения между тайными агентами, которые поставляют ему украденную информацию.

[ 34 ] Такие темные лошадки могут добиваться доверия, но слабого и фальшивого, основанного на лжи, манипуляциях и принуждении, и оно может обрушиться за одну ночь.

Чаще всего завербованные агенты заводят дружбу с людьми, имеющими доступ только к открытым источникам, но разбирающимися в них настолько хорошо, что их мнение ценится очень высоко. Поскольку эти информированные люди достаточно безобидны и им нечего скрывать, они часто становятся хорошими агентами доступа. Стив был одним из них. Вот почему мы пригласили его на обед.

Стив знал человека, которого мы подозревали в том, что он вербовщик и шпион. Тот стал объектом нашего расследования. Возможно, Стив симпатизировал ему и отчасти доверял. Говоря «отчасти», я имею в виду поверхностное, хрупкое доверие.

Я не могу раскрыть все подробности, это секретная информация, но скажу, не нарушая инструкций, что наш объект был послом одного из государств бывшего соцблока, которое старалось купить как можно больше разнообразного оружия, — впрочем, как и большинство стран, внезапно ставших независимыми.

До конца дня мы хотели максимально эффективно использовать доверительные отношения между Стивом и объектом, чтобы получить более четкое представление о его намерениях и приоритетах. Затем, терпеливо работая в этом направлении, мы могли бы вывести объект из дела и поставить его перед перспективой должного наказания.

Поздоровавшись со Стивом, Джесс представил нас друг другу.

— Это Робин, — сказал Джесс, не указывая звания и фамилии, будто я был его приятелем. Совершенно неформально. — Робину нужно забрать дочь где-то через час, поэтому мы закончим наши дела быстро, ты даже не успеешь доесть свой стейк.

Мы поговорили о том о сем примерно полторы минуты, затем как по волшебству возник официант, принял заказ и так же незаметно исчез.

— Итак, — сказал Джесс, — я слышал, ты эксперт по Восточной Европе. Меня это тоже интересует. Я надеялся, что ты немного просветишь нас насчет того, что там сейчас происходит.

— С удовольствием, — сказал Стив. Люди любят поговорить о том, в чем хорошо разбираются: получается разговор о них самих.

[ 35 ]

Рассказ Стива о проблемах и главных игроках в Восточной Европе, казалось, произвел на Джесса сильное впечатление, и постепенно он подвел разговор к стране, на которую работал наш объект.

Вопросы Джесса об этой стране были непредвзятыми и открытыми — вербальный эквивалент чернильного теста Роршаха\*. Нам нужно было, чтобы Стив откровенно высказал свою точку зрения.

Это не просто вежливость, а единственный способ выяснить, что люди думают на самом деле. Если у них включается внутренний цензор, вы получаете набор банальных фраз. Такой подход добавок не дает вам сболтнуть то, что вашему собеседнику может показаться обидным. Даже в неформальном разговоре такие оценочные замечания, как «Я люблю Коби Брайанта, но ненавижу Lakers\*\*», могут оказаться неудачными. Особенно в Лос-Анджелесе, даже если вы говорите с самим Коби.

— Ты знаешь еще кого-нибудь, кто владеет конфиденциальной информацией об этой стране? — спросил Джесс.

Стив выпалил несколько имен, включая нашего объекта — Теренса Бонни.

— Я слышал о Бонни, — сказал Джесс. — Это один из их дипломатов?

Стив ответил, что да, он дипломат, работает при ООН, — и Джесс закрыл тему.

Важнейший момент: Джесс вел себя так, будто Теренс Бонни и другие люди, упомянутые Стивом, — просто имена из списка, который нам поручили составить.

Бонни был военным атташе. Он был приписан к посольству, но вне стандартных дипломатических рангов. Это придавало больше гибкости его работе, в которой мы его подозревали: вербовке, или привлечению к сотрудничеству, американцев, владеющих

---

\* Суть этого теста для исследования личности (опубликован в 1921 году швейцарским психиатром Германом Роршахом) в том, что испытуемому выдают 10 листов с симметричными относительно вертикальной оси кляксами и предлагают описать, что изображено на картинке.

\*\* Соответственно звезда лос-анджелесской баскетбольной команды и сама команда.

конфиденциальной информацией о военной промышленности США или боевых действиях, ведущихся правительством, политике Государственного департамента или намерениях исполнительной власти. Эти американцы рассматриваются бюрократическими кругами разведки не только как источники информации, но и как тайные агенты и лица, привлеченные к сотрудничеству. Чаще всего они работают в частных компаниях, преимущественно производящих военное снаряжение и вооружение, или в их филиалах. Хотя среди них есть и правительственные чиновники, и сотрудники аналитических центров.

Поставляемая ими конфиденциальная информация может включать такие прозаические сведения, как предполагаемая дата завершения некоего проекта или данные о продуктах, только что приобретенных неким государством.

Занятому ответственному сотруднику, работающему в оборонной промышленности, вынужденному держать в голове тонну самых разных сведений — многие из которых относятся к секретным или касаются продуктов, экспорт которых ограничен, — информация, о которой идет речь, часто представляется малозначимой. Это могут быть кажущиеся пустяком сведения, которые он намеренно или случайно выболтал одному из знакомых специалистов, например бывшему коллеге, который выудил их у него во время обычного обеда.

В современном мультикультурном обществе корпорации порой столь же могущественны, как и государства, а интеллектуальная собственность — как грандиозная головоломка, сложенная из множества отдельных фрагментов, — часто становится важнейшим орудием господства, используемым компаниями и правительствами.

Каждый фрагмент достается тому, кто первый его схватит, и — в мире разведки вообще, но не в моем — никто никому *на самом деле не доверяет*.

Иногда невозможно даже разобраться, кто вор, а кто жертва, ведь у ряда компаний может быть, по сути, одна цель. Кроме того, отраслевые журналы и внешнеполитические ведомства публикуют массу информации. И не обольщайтесь, что сможете отличить хороших парней от плохих. Пусть я — Microsoft, а вы — Apple.

Ну и кто из нас хороший? Обычно тот, на кого вам выпало работать или кому вы более или менее доверяете.

Итак, задачей супершпиона Теренса Бонни было сблизиться с каким-нибудь руководящим работником или скучающим чиновником, оплатить обед или выпивку, поболтать о том о сем, обменяться сплетнями, может, упомянуть какую-нибудь компанию, которой требуется такой специалист, как он, и завязать отношения — естественно, доверительные.

[ 37 ]

Бонни позиционирует себя как честного человека, который поработал и в частном, и в государственном секторе, а теперь, как истинный патриот, служит своей стране, освободившейся от советского гнета, в качестве военного атташе. Конечно, его заветная мечта — сделать свою страну достаточно сильной и достаточно защищенной, чтобы стать ценным союзником Америки, потому что лично он *любит* Америку.

Бизнес-руководителю эти отношения могут казаться невинными, пока его не попросят о какой-нибудь особой, конкретной услуге и не предложат плату за консультацию. Тогда должностное лицо встанет перед выбором: либо отказать, поскольку он не собирается делиться секретной информацией с иностранным государством, либо обрадоваться, не чувствуя себя большим предателем, чем перебежчик в другую компанию, прихвативший с собой часть фактов и цифр, которые намертво впечатались в его переутомившийся и низкооплачиваемый мозг.

На самом деле правительство Бонни чаще всего лишь старается избавить свои корпорации — и тем самым сэкономить свой военный бюджет — от тяжелого бремени расходов на научные исследования и разработки. Америка лидирует по расходам на НИОКР, и она же лидирует по кражам результатов своих исследований и разработок.

Потом всплывает другой фактор, и ситуация становится еще непригляднее. Зарубежная компания, воруя промышленные секреты у США, вполне в состоянии производить продукты военного назначения не только для себя, но и для продажи в третьи страны. Среди последних могут оказаться и те, которые не любят Америку. Они могут захотеть использовать эту продукцию во вред американскому государству, гражданам США, находящимся за границей,

ни в чем не повинным людям, поддерживающим США, или тем, кто собирается это делать. Названия стран меняются в зависимости от эпохи, указывать их поименно бесполезно, к тому же можно прослыть провокатором. Просто напрягите воображение.

Как итог: страдает американская компания, страдают люди, работающие в ней, страдают те, кто вложил в нее средства своего пенсионного счета. Страдают и ни в чем не повинные люди в других странах. И в итоге США оказываются перед лицом дополнительной, ненужной угрозы — в военном и экономическом отношении.

Вот почему мы заинтересовались Бонни.

Мы надеялись, что Стив даст нам достаточно информации, чтобы мы поняли, кому именно Бонни пытается помочь в своей стране, кого пытается завербовать здесь, кто его американские друзья и что его интересует в первую очередь. На некоторые из этих вопросов можно ответить косвенно, узнав, в каких городах побывал Бонни, с кем встречался, кто его жена, где она работает и — если бы речь шла о шпионском романе — кто его любовница и кто любовник его жены.

Но это не шпионский роман, и меня больше привлекает реальность, а не выдумки. Придуманый сюжет всегда разворачивается в мире с незнакомыми новыми правилами; а в *реальной жизни* правила все те же, и умный человек может в конце концов их выучить.

Правила реальной жизни не единственная постоянная и универсальная вещь. Другой фактор — люди. Много лет я плотно работал с людьми со всего света, главным образом с Ближнего Востока, из Азии и Восточной Европы, и понял, что все мы, по сути, одинаковы. Мы очень хотим, чтобы нас ценили и уважали, чтобы люди понимали наши мотивы и цели, даже если не всегда их одобряют.

Хорошо, если вы сочтете такое восприятие людей разумным и примете его. Но не все так думают. Миллионы людей жаждут превосходства, обычно из-за комплекса неполноценности. Им трудно отказаться от искушения поставить себя выше других. Увы, это мешает им получить то, что им нужно от других, включая любовь, поддержку и взаимопонимание. Говорят, там,

наверху, одиноко — но одиноко и внизу. Единственное место, где не одиноко, — в одной плоскости с другими: в вечном, неизменном переплетении человеческих взаимоотношений, где все люди — безотносительно их благосостояния, власти или красоты — действительно равны.

[ 39 ]

Эта плоскость — испытательный полигон для выстраивания доверительных отношений. Здесь люди встречаются как равные, рушат барьеры, наводят мосты и налаживают контакты друг с другом. Это основа современного мира, ведь по большому счету без доверия ничего невозможно сделать. Если нет его, люди зависают каждый в своей нише и борются за остатки того, что уже существует.

Доверие меняет все, направляя усилия коллектива на выполнение общей задачи и пробуждая творческие способности у всех участников. Когда способности многих людей сосредоточены на решении одной проблемы, может произойти что угодно. Создаются компании, делаются состояния, укрепляются и улучшаются семейные отношения, завязывается дружба на всю жизнь.

А главное, когда люди действуют в кланах доверия, они воплощают в жизнь мечты *тех, кого любят*, и это дает им чувство, превосходящее по силе собственную славу.

И есть люди — их мало, иногда всего один, — которые пользуются большим доверием, чем остальные. В молодости я хотел стать именно таким человеком — *лидером*.

В первые годы работы в ФБР я не преуспел в этом и даже боялся, что занялся не тем. В конце концов я понял, что в этой жизни есть только одно дело: на основе доверия.

Именно им я и занимаюсь сейчас.

Вы тоже участвуете в этом деле, хотя, возможно, и не осознаете это.

В деле на основе доверия вы познакомитесь с самыми замечательными людьми, и вместе вы сможете создать то, что останется навечно. Но вы встретите и манипуляторов, которые используют слова и действия, имитирующие доверие, с их помощью подчиняют себе людей и тем самым самоутверждаются, создают себе имя. Можете вести себя так же, если хотите. Это ваша жизнь, и она коротка. Выбор за вами.

[ 40 ]

Но скажу вам со всей определенностью: если вы совершите ошибку и используете приемы завоевания доверия в эгоистичных и манипулятивных целях, это рано или поздно бумерангом вернется к вам. Люди почувствуют ваше лицемерие, отвернутся от вас, уйдут в другое дело и будут решать свои проблемы с другими людьми.

Именно такую ошибку совершил Бонни, как всегда бывает с подобными ему людьми. Он не работал на свою страну. Из того, что мы узнали, было ясно, что он работает на себя: прикармивая часть денег, которые выделяет ему государство на вербовку шпионов.

Если вы постоянно жадничаете и ведете грязные игры, это не значит, что вы работаете на свою страну. Это дискредитирует ее. Вы работаете на свою страну, если ведете себя честно и заставляете зараженный скепсисом и цинизмом мир поверить, будто ваша страна желает только хорошего остальному миру. Вот что такое доверие.

Я попытался угадать, чье расположение снискал Бонни.

— А Бонни приходил за консультацией по какому-нибудь вопросу в ваш отдел? — спросил я Стива.

— Ничего об этом не знаю, — ответил Стив. Джесс быстро взглянул на меня. — Но мне кажется, это вполне возможно.

— Наличие американского диплома, должно быть, намного повышает его ценность для своей страны, — сказал я.

— *Похоже* на то, — сказал Стив. Казалось, ему было не по себе. Джесс снова посмотрел на меня, более выразительно. Брови насуплены. Я тогда только-только начинал постигать невербальный язык.

Стив молчал. Может, он не доверял нам и с подозрением отнесся к внезапному переключению внимания на его друга Теренса Бонни. Но скорее всего, у него на уме было что-то другое. У каждого своя повестка дня. Не признав это, нельзя понять человека, а не поняв его, вы не добьетесь его доверия.

Казалось, Стив хотел сменить тему.

— А что, ребята, вы прилетели сюда на частном самолете? — спросил он. — Прямо как в кино?

— С помощью реактивного ранца, — сказал Джесс. — По правде говоря, мы взлетели с лужайки Белого дома на вертолете Apache

и сели на крыше Эмпайр-стейт-билдинг, а оттуда уже — с реактивным ранцем — сюда.

Стив улыбнулся. Незамысловатая шутка, намек на то, что мы с Джессом — простые парни, разрядила обстановку и заставила его почувствовать себя в своей тарелке.

[ 41 ]

— Робин, — сказал Джесс, — сколько у тебя еще времени? Как насчет твоей дочки?

Я подтянул рукав, чтобы Стиву были видны мои часы с Дартом Вейдером.

— Я получил их на День отца, — объяснил я ему. — Жена позволяет дочери дарить мне все, что она хочет. Поэтому у меня уже три фрисби, санки и пара ходуль.

— У тебя есть дети? — спросил Джесс Стива.

— Есть, — его взгляд снова стал встревоженным. — Хотя даже *не знаю*. Пока все непонятно. Мы разводимся.

— Да, приятель, это тяжело, — сказал я. Я искренне ему сочувствовал.

— И это после двадцати *лет*, — добавил Стив.

— Господи, — сказал я. — А как дети, нормально? — На мгновение я поставил себя на его место. Я бы больше всего переживал за них.

— Они не знают, что и думать. И я тоже. Мне казалось, у нас все хорошо, кроме старого спора о том, что лучше — тратить или экономить. А потом *бац!* Как гром среди ясного неба.

— А ты кем был — транжирой или скуперджем? — спросил Джесс.

— Транжирой.

— Я так и думал, — сказал Джесс. — Мой девиз: с собой в могилу не унесешь, лучше быть счастливым, пока ты молод, чем когда состаришься.

«Интересно, — подумал я, — Джесс действительно так считает?»

Стив немного успокоился. Неважно, что на самом деле думал Джесс. Когда кто-то страдает и просит помощи, ты помогаешь. Мы должны поступать так по отношению к друзьям, незнакомцам, ко всем. Если человек сможет сделать что-то для нас, хорошо, если нет — тоже хорошо.

— Я тебе сочувствую, — сказал Джесс негромко. Я знал, что он говорит искренне. Иногда он прибегал к невинной лжи, чтобы



успокоить собеседника, но никогда не лгал, когда дело касалось чего-то важного. Честность и доверие идут рука об руку.

[ 42 ] Стив благодарно взглянул на Джесса, вздохнул и в первый раз за все время, кажется, почувствовал себя свободно.

— Спасибо, — сказал он. И начал рассказывать, что его жена, видимо, никогда не любила его так же сильно, как он ее.

Мы с Джессом внимательно слушали, и я часто вспоминаю то, что потом сказал Джесс:

— Не думаю, что двое любят друг друга одинаково. Но я знаю одно. Кто любит сильнее, тот выигрывает.

— Как это верно, — сказал я. Мы с Джессом обменялись ударами кулак о кулак, затем Джесс обменялся этим жестом со Стивом. Тут Стив, Джесс и я оказались в одном клане. Может, это было мужское братство — или братство женатых мужчин, или отцов. Может, это было братство обиженных. Неважно. Имело значение то, что нас связывало нечто большее, чем сиюминутные дела.

— Может, я *изменился*, — сказал Стив. — Во всяком случае она так считает.

— Ничего плохого тут нет, — заметил Джесс. — Люди, которые не меняются, меня пугают.

— Верно, — сказал Стив. — Но может быть, из этого выйдет что-нибудь хорошее. Моя жена любила меня таким, каким я был. А следующая женщина, которая будет рядом со мной, будет любить меня за то, какой я есть.

Мы снова обменялись ударами кулаков. Стив старался найти путь из мрака.

Для каждого есть только один путь — его собственный. По нему можем идти только мы.

Около часа мы говорили о женщинах, любви, детях, работе и семье, пару раз отклонившись от темы, чтобы обсудить неудачу Knicks\* из-за травмы Патрика Юинга.

Ближе к концу Джесс сказал:

— Могу посоветовать только одно. Не посылай по электронной почте ничего такого, что нежелательно услышать в суде по семейным делам. А если возникает искушение пообщаться с ней

---

\* New York Knicks — нью-йоркский баскетбольный клуб.

по электронной почте после пары стаканов, установи на компьютере датчик спиртного.

Стив рассмеялся. Его настроение заметно улучшилось.

[ 43 ]

Джесс часто шутит в самых важных ситуациях. Он считает, что юмор уравнивает собеседников, придает нам остроты ума и при этом делает нас мягче.

Поднимаясь из-за стола, Стив сказал:

— Спасибо, ребята, простите, что задержал вас. Будем на связи. Дайте мне знать, если что-то понадобится. Сделаю все, что смогу.

Он ушел. Мне было как-то не по себе. Джесс казался довольным.

— Ты высказал несколько хороших мыслей, — сказал Джесс, допивая кофе. — Они будто специально предназначались мне. Вот почему я считаю их хорошими.

— Мне кажется, я спугнул его, — сказал я. — Я виноват в том, что встреча не была продуктивной.

Джесс как будто даже обиделся.

— Наоборот, она была очень продуктивной.

— И что она нам дала?

— *Доверие*. Ведь именно в этом *состояла* наша цель, разве нет? Организуем еще одну встречу. Важна именно *вторая* встреча. Мне показалось, ты столько узнал сегодня, что должен был понять это.

— Я и правда многое узнал, только еще не разобрался, что именно.

Снова джедайский жест.

— Отлично! Значит, будешь докапываться.

— По крайней мере, я буду доволен, когда разберусь в этом.

— Нет. К тому времени ты точно будешь это знать.

— Да, Оби-Ван.

## Еще один мастер-джедай

Когда я пришел домой, мы с женой долго обсуждали мой первый день и первое важное полевое задание. Мне не давало покоя чувство, что я провалился, но она считала, что ничего подобного. Она сказала, что гордится мной. Причем так, как и должна говорить любящая жена, и, если бы тогда я был мудрее, я был бы просто в восторге.

Но нет. Мне хотелось, чтобы она заявила что-нибудь в духе девушки Бонда: «О, Джеймс! Твои дерзкие истории так *возбуждают!*»

[ 44 ]

Как я и говорил: мне еще учиться и учиться.

Во многом моя жена была более чутким и проникательным человеком, чем я. Когда люди говорили, она слушала. Это замечательная черта для жены, да и вообще любого человека, — и довольно редкая. Большинство людей, когда вы говорите, думают, что им сказать дальше и как это выразить поинтереснее. Они считают, что в этом и состоит искусство беседы. Но это не так.

В тот вечер супруга очень внимательно выслушала мои опасения по поводу карьеры и отреагировала именно так, как и следовало. Она сгладила мои огорчения по поводу ФБР и сфокусировала внимание на моих личностных качествах и отношении к людям. В то время, много лет назад, я думал, что ее внимание к моему личностному росту удачно уравновешивало мое внимание к карьере. Теперь я рассматриваю сосредоточенность на развитии так же, как и она тогда: как *единственную* действительно стоящую вещь.

Если вы стараетесь воспитать в себе характер, карьера сложится сама по себе.

Ближе к ночи я усвоил хотя бы частично то, что сейчас покажу вам. (Думаю, вы еще не разобрались во всех подсказках с первых страниц; это было, между прочим, самое трудное упражнение из всех, что есть в книге.)

Мне понадобилось 20 лет, чтобы сформулировать мой код доверия и систему практических шагов для его применения.

## Код доверия.

### Пять правил для того, чтобы завоевать доверие и стать лидером

- 1. Усмиряйте свое эго.** Каждый из нас по природе центр своей жизни и должен оставаться таковым всегда. Чтобы заполучить такой дар, как доверие другого человека, вы должны подарить ему такое же естественное, нормальное самовосприятие. Жизнь других, независимо от того, за кого

они несут ответственность, вертится вокруг них самих. Не вас. Примите это как данность, и тогда они будут вам доверять. Самая притягательная сторона доверия — скромность, смирение своей гордыни.

[ 45 ]

2. **Не судите.** Уважайте мнения, восприятие и взгляды окружающих, даже если они вам чужды и прямо противоположны вашим. Никто не доверяет тем, кто смотрит на них свысока и их не понимает. Безоценочное принятие — самый действенный стимул к установлению доверия.
3. **Признавайте и цените значимость других.** Каждому человеку свойственна порядочность — безотносительно его жизненной позиции, — и, чтобы быть достойным его доверия, вы должны признать это, продемонстрировать свою порядочность и наладить взаимоуважение. Все мы от рождения наделены священным правом на свои идеи, и никто не рождается с желанием уничтожить или оттолкнуть других. Порядочность — основа человеческого общества.
4. **Уважайте здравый смысл.** Не поддавайтесь искушению перейти на личности, вызывать эмоции, спорить, утрировать, манипулировать или принуждать. Придерживайтесь фактов, будьте честны и искренни. Только те, кто полагается на здравый смысл, честность и порядочность, способны создать основу рациональной общности интересов, на которой зиждется доверие. Доверие, основанное на чрезмерной эмоциональности, продлится лишь до следующего всплеска эмоций. Лидерство, основанное на страхе, внушает только страх. Убедите людей, что вы достойны доверия, и они поверят вам.
5. **Будьте великодушны.** Не надейтесь, что вам подарят доверие, если не доверяете сами. Люди не склонны верить тем, кто предпочитает односторонние отношения. Эгоизм отталкивает. Великодушие привлекает. Самый щедрый подарок с вашей стороны — ваше доверие. Самый долговечный дар, который вы можете предложить, — доверие на многие годы.

## Система четырех шагов.

### План действий для завоевания доверия

[ 46 ]

- 1. Согласуйте свои цели!** Во-первых, определите конечную цель — награду, которая оправдывает все принесенные на ее алтарь жертвы. Выбирайте ее тщательно и следуйте ей неукоснительно. Не отвлекайтесь на более мелкие цели, какими бы важными они ни казались. Во-вторых, узнайте цели других и найдите веские причины, чтобы признать их значимость. В-третьих, ищите способы совместить свои и чужие цели. Постарайтесь сделать их задачи частью процесса достижения своей цели, а свою цель — частью их задачи. Если вам это удастся, вы получите мощь, возможную только при объединении усилий.
- 2. Учитывайте контекст!** Чтобы успешно совместить свои и чужие усилия, необходимо узнать чаяния, убеждения, черты характера, модели и демографические характеристики других. Это главные компоненты, определяющие контекст. Узнайте все и даже больше. Так вы поймете, каковы люди на самом деле, а не какими пытаются себя представить или какими вы их себе представляете в своих страшных фантазиях. Умение разбираться в людях включает знание того, как вы выглядите в их глазах. Если у них неверное представление о вас, постарайтесь показать себя настоящего. Люди такие, какие есть, поэтому ищите к ним соответствующий подход, не старайтесь их менять. В общем, не спорьте с контекстом.
- 3. Разработайте план контакта!** Когда вы встречаетесь с потенциальными союзниками, тщательно планируйте встречу, *особенно первую*. Выберите идеально подходящую обстановку. Заранее продумайте, какими должны быть атмосфера, характер мероприятия, идеальное время и место, ваши первые слова, ваши цель и вклад — то, что вы предложите. Благодаря хорошо продуманным и организованным встречам вы сможете завоевывать доверие со скоростью реки, стремящейся к морю и увлекающей с собой все, что в нее попадает.