

# Договориться не проблема. Как добиваться своего без конфликтов и ненужных уступок

**Автор:**

[Крис Восс](#)

Договориться не проблема. Как добиваться своего без конфликтов и ненужных уступок

Крис Восс

Психология. Плюс 1 победа

Переговоры без конфликтов, стресса и ненужных уступок – вот что предлагает эта книга. И не важно, пытаетесь ли вы сбить цену на ремонт стиральной машины или заключаете многомиллионную сделку. 9 методов Криса Восса, выдающегося специалиста ФБР по спасению заложников, работают во всех случаях. Они не просто позволяют добиваться своего без испытаний для нервной системы – они помогают сохранять дружеский тон и позитивный настрой в самых сложных ситуациях.

Книга также выходит под названием «Переговоры без компромиссов. Веди переговоры так, словно от них зависит твоя жизнь» и «Никаких компромиссов. Беспроигрышные переговоры с высокими ставками».

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

Крис Восс

Договориться не проблема. Как добиваться своего без конфликтов и ненужных уступок

Chris Voss, Tahl Raz

NEVER SPLIT THE DIFFERENCE: NEGOTIATING AS IF YOUR LIFE DEPENDED ON IT

Copyright © 2016 by Christopher Voss. All rights reserved

© Илиева М. Д., перевод на русский язык, 2017

© ООО «Издательство «Наше слово», 2017

© ООО «Издательство «Э», 2018

\* \* \*

КРИС ВОСС много лет работал в ФБР, вел переговоры об освобождении заложников во всех уголках мира. Является основателем и руководителем консалтинговой группы «Черный лебедь», которая обучает бесприкрытым переговорам компаний из списка Fortune 500.

## Глава 1

### Новые правила

Мне было страшно.

Я больше двадцати лет отслужил в ФБР, из них пятнадцать вел переговоры по освобождению заложников в разных уголках планеты – от Нью-Йорка до Филиппин и Ближнего Востока. Среди 10 тысяч агентов, работавших в бюро, я был главным специалистом по международным переговорам об освобождении похищенных детей. Однако никогда еще ситуация с заложниками не касалась меня лично.

– Восс, ваш сын у нас. Заплатите нам восемь миллионов долларов, или он умрет.

Пауза. Я закрываю глаза. Усилием воли заставляю сердце биться ровно.

Да, мне не раз приходилось оказываться перед выбором: деньги или жизнь ребенка. Но все это были чужие дети, не имевшие ко мне никакого отношения.

И никогда еще моими противниками не были обладатели ученых степеней, эксперты в области ведения переговоров. Сейчас же напротив меня сидел профессор и преподаватель курса ведения переговоров в Гарвардской школе права.

\* \* \*

Я приехал в Гарвард на краткосрочные курсы по ведению переговоров для топ-менеджеров, чтобы посмотреть, чему я смогу научиться, используя методики, принятые в мире бизнеса. Я думал, что здесь будет тихо и спокойно – просто еще одна возможность немного повысить свой профессиональный уровень и расширить кругозор.

Но когда Роберт Мнукин, руководитель Гарвардского научно-исследовательского проекта по ведению переговоров, узнал, что я в кампусе, он пригласил меня в свой офис на чашку кофе. Сказал, что хочет просто поговорить.

Я был польщен и в то же время чувствовал себя не в своей тарелке. Мнукин – очень яркая личность. Его советам я следовал на протяжении многих лет – и не только потому, что он профессор Гарвардской школы права, но еще и потому, что он является одним из корифеев в области разрешения конфликтов, а также автором книги «Сделка с дьяволом: когда разговаривать и когда сражаться».[1 - Mnookin, Robert. *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. New York: Simon & Schuster, 2010.]

Честно говоря, мне показалось не совсем честным, что Мнукин захотел обсудить переговоры именно со мной, с бывшим патрульным полицейским из Канзас-Сити. Но все оказалось намного хуже. Когда мы сели за стол, открылась дверь и вошла

дама. Это была Габриэлла Блум, тоже профессор Гарварда, специалист по ведению международных переговоров в ходе вооруженных конфликтов и антитеррористических операций. Она в течение восьми лет участвовала в переговорах при Совете национальной безопасности Израиля и в Армии обороны Израиля – в бесстрашном ЦАХАЛе.

Словно по команде, появился секретарь Мнукина и поставил на стол магнитофон. Мнукин и Блум улыбнулись мне.

Я попался.

– Восс, ваш сын у нас. Заплатите нам восемь миллионов долларов – или он умрет, – с улыбкой сказал Мнукин. – Я похитил вашего ребенка. Ваши действия?

Мне стало не по себе. Впрочем, тут не было ничего странного. Это обычное дело: даже двадцатилетний опыт ведения переговоров не избавляет от страха. Даже если речь всего лишь о ролевой игре.

Я успокоился. Да, я был всего лишь патрульным полицейским, который стал агентом ФБР и теперь играет против настоящих тяжеловесов. И я вовсе не был гением. Но я оказался в этой комнате не просто так. С годами у меня появились навыки, тактика и собственный подход, который не только помогал мне спасать чужие жизни, но и – теперь я понимаю это – изменил мою собственную. За годы ведения переговоров у меня появился собственный метод общения с людьми.

– Давай гони деньги, иначе я прямо сейчас перережу горло твоему сыну, – сказал Мнукин. Он вполне убедительно изобразил раздражение.

Я медленно поднял глаза и посмотрел на него долгим взглядом. Потом я улыбнулся:

– И что я должен делать?

Мнукин помедлил. На его лице появилась смесь удивления и жалости – точно у собаки, которая наблюдает, как кошка бежит вокруг и пытается ее раззадорить и гоняться за собой. Мы словно играли в разные игры по разным правилам.

Мнукин справился с собой и посмотрел на меня, подняв бровь, словно хотел напомнить, что игра еще не закончилась.

– Так вам не жаль своего сына, мистер Восс?

– Извини, Роберт, но я даже не знаю, жив ли он, – сказал я. То, что я извинился и назвал его по имени, добавило теплую нотку в наш разговор и усложнило его игру по запугиванию. «Мне действительно очень жаль, что так получилось, но как я могу отдать тебе деньги прямо сейчас, тем более восемь миллионов, если я даже не знаю, жив ли он?»

Это было зрелище, достойное вашего внимания: такой выдающийся человек нервничал из-за такой глупой ерунды. С другой стороны, мои действия можно было назвать какими угодно, но только не глупыми. Я применил один из самых мощных инструментов ФБР для ведения переговоров: задал вопрос, требующий развернутого ответа.

Сегодня, после целого ряда лет использования этой тактики для частного бизнеса в моем консалтинговом агентстве Black Swan Group, мы называем ее тактикой точно выверенных вопросов: противник, конечно же, может ответить на все ваши вопросы, но у него нет на них готовых кратких ответов.

Благодаря этому вы выигрываете время. У противника появляется иллюзия контроля – только он может дать ответ и на его стороне сила, – и он даже не представляет, что эти вопросы связывают его сильнее, чем самые крепкие веревки.

Как и ожидалось, Мнукин начал подыскивать слова и тянуть с ответом, потому что наш разговор переключился с моей реакции на угрозу убийства моего сына на то, как профессор должен решить логическую задачу, связанную с получением денег. Теперь он должен был решать мои проблемы. На все его угрозы и требования я продолжал спрашивать, как я могу заплатить ему, если не знаю, жив ли мой сын.

Наши переговоры продолжались около трех минут, но тут вмешалась Габриэлла Блум.

- Не давай ему запутать себя, - сказала она Мнукину.

- Ну, попробуй сама, - сказал он, подняв руки.

Теперь на меня налетела Блум. Годы, проведенные на Ближнем Востоке, сделали ее жестче. Но она продолжала такую же тактику запугивания и услышала от меня те же самые вопросы.

Мнукин снова вступил в разговор, но ничего не смог добиться. От досады он начал краснеть. Было видно, что раздражение мешает ему думать.

- Ну же, ну, Боб. Вот и все, - сказал я, положив конец его страданиям.

Он кивнул. Мой сын будет жить.

- Отлично, - сказал он. - Думаю, у ФБР есть чему поучиться.

\* \* \*

Я не просто выстоял против двух выдающихся ученых из Гарварда. Я применил лучший из своих приемов и оказался на высоте.

Но была ли это счастливая случайность? Уже более трех десятилетий Гарвард является мировым центром теории и практики ведения переговоров. Единственное, что я знал о методах, которые мы применяли в ФБР, - это то, что они работают. За двадцать лет службы в бюро мы разработали систему, которая приводила к успеху почти во всех случаях с похищениями детей. Но наша система не была подкреплена теорией.

Наши методы были основаны на опыте - они разрабатывались агентами прямо на месте. Переговоры велись в критических условиях и подкреплялись лишь примерами из прошлого - о том, что прошло удачно, а что - нет.

Это был итеративный процесс, а не интеллектуальный: мы просто оттачивали инструменты, которыми пользовались изо дня в день. Каждый раз был крайним случаем. Наши инструменты должны были работать, потому что если они не работали, гибли люди.

Но почему они работали? Именно этот вопрос привел меня в Гарвард, в офис к Мнукину и Блум. Мне не хватало уверенности, чтобы выйти из своего маленького мирка. В первую очередь мне необходимо было научиться формулировать свои знания и комбинировать их со знаниями этих людей – а у них было чему поучиться, – чтобы я мог понимать, систематизировать и расширять их.

Да, наши методы четко срабатывали, когда мы имели дело с боевиками, наркодилерами, террористами и жестокими убийцами. Но мне было интересно, можно ли применять эти методы в общении с обычными людьми?

Как я вскоре смог убедиться в стенах легендарного Гарварда, наши методы оказались высокоинтеллектуальными и способными работать везде.

Выяснилось, что наш подход к ведению переговоров дает ключ к успешному человеческому общению во всех областях, при любом взаимодействии и в любых взаимоотношениях.

Эта книга о том, как он работает.

Самый умный тупица в классе

Чтобы найти ответы на все свои вопросы, год спустя, в 2006 году, я записался на зимний курс ведения переговоров в Гарвардскую школу права. За возможность попасть на этот курс боролись лучшие из лучших, поэтому на нем оказались блестящие студенты Гарварда, учившиеся на факультете права и бизнеса, а также студенты, рекомендованные другими известными университетами Бостона, такими, как Массачусетский технологический институт и Университет

Тафтса. Это были настоящие олимпийские игры по ведению переговоров. И только я пришел сюда с улицы.

В первый день занятий все 144 студента собрались в аудитории, где нам прочли краткую вводную часть, после чего разделили нас на четыре группы и назначили в каждую инструкторов по ведению переговоров. После вводной беседы с нашим инструктором – ее звали Шейла Хин, и у нас по сей день сохранились прекрасные отношения, – нас разделили на пары и отправили на учебные переговоры. Задание было простым: один из нас продавал какой-то продукт, а другой покупал, и у каждого была четко ограничена цена, по которой можно было продать или купить товар.

Моим партнером был рыжий увалень по имени Энди, один из тех парней, у которых на лице написано интеллектуальное превосходство и которое они демонстрируют со спокойной уверенностью, как привычную форменную одежду. Мы с ним вошли в пустой класс, выходящий окнами на одну из английских лужаек кампуса, и каждый из нас начал применять те инструменты, которыми владел. Энди выдвигал предложение и давал безупречно рациональное пояснение, почему его предложение было хорошим – неизбежный логический капкан, – а я давал различные варианты ответа в стиле «Как я смогу это сделать?».

Мы снова и снова обсуждали его предложение и, наконец, пришли к конечному результату. Когда мы вышли из класса, я был счастлив. Я думал, что для новичка я неплохо справился.

После того как мы все собрались в классе, Шейла стала спрашивать студентов, о какой цене договорилась каждая пара, и затем записывала результат на доске.

Наконец наступила наша очередь.

– Крис, о чем вы договорились с Энди? – спросила она. – Какая у вас цена?

Я никогда не забуду выражение лица Шейлы в тот момент, когда я сказал, сколько Энди согласен заплатить. Ее лицо покраснело, словно у нее перехватило дыхание, а затем она издала странный звук, похожий на писк голодного птенца. Наконец она расхохоталась.

Энди заерзал.

- Ты вытянул из него все до последнего цента, - сказала она, - а он надеялся создать приличный резерв для дальнейшей работы.

Энди вжался в стул.

\* \* \*

На следующий день с другим партнером произошло то же самое.

Я полностью «разорил» этого парня.

Было непонятно. Случайный выигрыш - это одно. Но здесь прослеживалась система. Используя знания старой школы и свой опыт, я легко побеждал парней, которые знали самые современные уловки, о которых говорилось в учебниках.

Получалось, что самые передовые методы, которые применяли мои напарники, оказывались устаревшими и не работали. Я чувствовал себя как Роджер Федерер, который заполучил машину времени и смог вернуться в 1920-е годы, чтобы сразиться с теннисистами прошлого - блистательными джентльменами в белых костюмах, игравшими деревянными ракетками и соблюдавшими режим тренировки с неполной нагрузкой.

Я держал ракетку из титана, у меня был личный тренер, рассчитанная на компьютере техника подачи и ударов с лета. Мои партнеры по игре были такие же умные - в действительности даже еще умнее, - и мы играли в одну и ту же игру по одним и тем же правилам. Но у меня были навыки, которых не было у них.

- Ваш особый стиль, Крис, уже сделал вас знаменитостью, - сказала Шейла, когда я объявил результаты второго дня.

Я улыбнулся, как Чеширский Кот. Выигрывать всегда приятно.

– Крис, почему бы вам не рассказать нам о своем методе? – сказала Шейла. – Похоже, единственное, что вы делаете, – это говорите студентам Гарвардской школы «нет» и смотрите на них, а они тут же сдаются. Неужели это действительно так просто?

Я знал, о чем она говорит.

Хотя на самом деле я ни разу не сказал «нет», вопросы, которые я задавал, звучали именно так. Казалось, они постепенно внушали противнику, что он поступает нечестно и несправедливо.

Этого было достаточно, чтобы заставить партнера сомневаться и вести переговоры с самим собой. Ответы на мои точно выверенные вопросы требовали огромной эмоциональной устойчивости и тактической психологической проницательности, а этого в их ящике с инструментами не было.

Я пожал плечами.

– Я просто задаю вопросы, – сказал я. – Это пассивно-агрессивный подход. Я просто снова и снова задаю одни и те же три или четыре вопроса, требующие развернутого ответа. Они изматываются, отвечая на них, и дают мне все, что я захочу.

Энди подскочил на месте как ужаленный.

– Черт возьми! – сказал он. – Так вот что это было. Я даже подумать об этом не мог.

\* \* \*

К моменту окончания зимнего курса в Гарварде я подружился с некоторыми из своих однокурсников. Даже с Энди.

Именно за время учебы в Гарварде я понял, что мы в ФБР могли научить мир многому в области ведения переговоров.

За время своего короткого пребывания в Гарварде я понял, что без глубокого понимания психологии человека, без принятия того факта, что мы все – дикие, неразумные, импульсивные, действующие под наплывом эмоций животные, все наши умственные способности и математическая логика бессильны в хрупком и шатком процессе взаимодействия двух людей, ведущих переговоры.

Да, возможно, человек – единственное животное, которое торгуется – ведь обезьяна не будет менять часть своего банана на орехи другой обезьяны. Но независимо от того, в какие теоретические «одежды» мы облачаем наши переговоры, человек всегда остается животным, которое прежде всего действует, исходя из своих, глубоко спрятанных – и почти не видимых – зачаточных страхов, потребностей, представлений и желаний.

Эти парни в Гарварде не учили этого. Все их теории и методы связаны с силой интеллекта, логикой, авторитетными анаграммами вроде BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement – «Наилучшая альтернатива соглашению на переговорах». – Прим. ред.) и ZOPA (Zone of Possible Agreement – «зона возможного соглашения». – Прим. ред.), с рациональными понятиями о ценностях и с моральной концепцией о том, что считается честным и справедливым, а что – нет.

На вершине этой стройной, но ложной системы взглядов на рациональность находится, конечно же, процесс. У них был обязательный сценарий, заранее определенный порядок действий, предложений и контрпредложений, разработанных в особом порядке, который должен был привести к нужному результату. Они словно имели дело с роботом: если вы выполните пункты a, b, c и d в строго определенном порядке, то найдете x. Но в реальном мире переговоры часто бывают непредсказуемыми и сложными. Приходится сначала находить a, затем d, а потом, возможно, q.

Если я смог одержать победу над самыми умными студентами в стране, используя лишь один из многих эмоционально окрашенных методов ведения переговоров, которые я разрабатывал и применял против террористов и похитителей детей, то почему я не могу применять эти методы в бизнесе? Я не вижу разницы между грабителями банка, которые берут заложников, и

руководителями организации, которые используют жесткую тактику, чтобы сбить цену при приобретении имущества стоимостью миллиард долларов.

В конце концов, похитители детей – это просто бизнесмены, пытающиеся выторговать лучшую цену.

## Переговоры старой школы

Захват заложников и последующие переговоры об их освобождении существовали в истории человечества с незапамятных времен. В Ветхом Завете мы найдем огромное количество историй о том, как израильтяне и их враги брали жителей в заложники как военную добычу. Римляне со своей стороны обычно заставляли правителей вассальных государств отправлять своих сыновей в Рим для получения хорошего образования, чтобы заручиться преданностью этих правителей.

Но до прихода к власти администрации Никсона процесс ведения переговоров об освобождении заложников ограничивался отправкой войск и попыткой освобождения заложников в результате перестрелки. Наш подход к обеспечению правопорядка состоял в основном из общения, в ходе которого мы вычисляли, как освободить людей при помощи оружия. Грубая сила.

Ряд случаев, повлекших гибель заложников, заставил нас изменить тактику.

В 1971 году, когда полиция с помощью оружия попыталась подавить бунт в тюрьме Аттика в Нью-Йорке, были убиты 39 заложников. После этого, в 1972 году, на Олимпийских играх в Мюнхене 11 спортсменов и тренеров из Израиля были захвачены палестинцами и убиты после неудачной попытки немецкой полиции освободить их.

Но сильнейшим толчком к институциональным изменениям в американском обеспечении правопорядка оказался случай на взлетной полосе в аэропорту Джексонвилля, штат Флорида, 4 октября 1971 года.

В США началась настоящая эпидемия угона самолетов – в 1970 году за три дня проходило сразу пять таких случаев. В обстановке такой напряженности психически нездоровый человек по имени Джордж Гифф-младший угнал самолет, летевший чартерным рейсом из Нашвилла, чтобы улететь на Багамы.

К моменту завершения инцидента Гифф убил двоих заложников – свою бывшую жену и пилота, а потом застрелился сам.

Но на этот раз в гибели заложников обвинили не угонщика самолета – вину за их смерть возложили на ФБР. Двое заложников сумели уговорить Гиффа разрешить им выйти на взлетную полосу в Джексонвилле, штат Флорида, куда самолет сел для дозаправки. Но агенты ФБР оказались слишком нетерпеливыми и взорвали двигатель самолета. Именно это и подтолкнуло Гиффа к тому, чтобы применить крайнее средство.

В действительности обвинение в адрес ФБР было настолько серьезным, что когда жена пилота и дочь Гиффа подали иск о неправомерном причинении смерти, в котором обвинили ФБР в халатности, то суд встал на их сторону.

В 1975 году в знаменитом решении суда по делу семьи Даун к Соединенным Штатам Америки (Дауны против Соединенных Штатов) Апелляционный суд США указал, что «существовала продуманная альтернатива защиты жизни заложников», и пояснил, что ФБР превратило «успешную игру на выжидание, во время которой два человека благополучно покинули самолет, в соревнование по стрельбе, в результате которого погибло три человека». В решении суда было сказано, что, «прежде чем начинать боевые действия, необходимо попытаться разумно провести переговоры».

Дело семьи Даун об угоне самолета закрепило в практике ФБР перечень того, что нельзя делать в критической ситуации, и стало причиной создания современных теорий, подготовки и методов ведения переговоров об освобождении заложников.

Вскоре после трагедии с участием Гиффа в полицейском управлении Нью-Йорка впервые в стране была сформирована команда специалистов, призванных разработать процесс проведения критических переговоров. Вслед за полицейским управлением Нью-Йорка такие же команды появились в ФБР и в других правоохранительных органах.

Началась новая эра ведения переговоров.

## Разум или сердце

В начале 1980-х Кембридж, штат Массачусетс, стал настоящей «горячей точкой» в мире ведения переговоров, так как именно там специалисты из разных областей начали совместно разрабатывать новые потрясающие концепции. Большой скачок произошел в 1979 году, когда был основан Гарвардский переговорный проект. Ему были предоставлены полномочия по усовершенствованию теории, методики преподавания и практики ведения переговоров, чтобы люди могли более эффективно решать все вопросы, начиная с договоров о мире до соглашений о слиянии компаний.

Два года спустя основатели проекта Роджер Фишер и Уильям Юри выпустили книгу «Путь к согласию»[2 - Fisher, Roger and William Ury. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Boston: Houghton Mifflin, 1981.] – принципиально новое пособие по ведению переговоров, которое полностью изменило представления специалистов, занимающихся практикой, о данной области.

Методика Фишера и Юри в основном представляла собой систематизацию всех возможных решений проблемы, чтобы стороны, участвующие в переговорах, могли достичь взаимовыгодного соглашения – не даром книга называлась «Путь к согласию». Они высказали основное предположение, что эмоциональный мозг – это чувственное, ненадежное и неразумное животное начало – можно победить с помощью более рациональной установки на совместное решение проблемы.

Их система – понятна и привлекательна, она состоит из четырех основополагающих принципов.

Первое: вам необходимо отделить человека и его эмоции от проблемы.

Второе: не заикливайтесь на точке зрения ваших оппонентов (чего они хотят), а вместо этого сосредоточьтесь на их интересах (почему они хотят этого) – только так вы сможете понять, чего они хотят на самом деле.

Третье: вместе ищите взаимовыгодные варианты соглашения.

Четвертое: по взаимному согласию установите критерии оценки этих возможных решений.

На тот момент это был блестящий, рациональный и глубокий синтез самой передовой теории игр и правового мышления. В течение многих лет после выхода книги все – включая ФБР и полицейское управление Нью-Йорка – сосредоточились на методе решения проблем путем взаимодействия в ходе переговоров. Тогда этот метод казался самым передовым и умным.

\* \* \*

А в это время на другом конце США два профессора из Чикагского университета рассматривали все вопросы – от экономики до ведения переговоров – совершенно под другим углом.

Это были экономист Амос Тверски и психолог Даниэль Канеман. Вместе они создали новую область науки – поведенческую экономику, за которую Канеман получил Нобелевскую премию, и показали, что человек – это весьма неразумное животное.

Они открыли, что чувство является формой мышления.

Как вы помните, когда в 1980-х годах в бизнес-школах гарвардского уровня началось преподавание курса ведения переговоров, этот процесс был представлен как прямой экономический анализ. В этот период ведущие мировые

ученые в области экономики провозгласили, что мы все – «рационально действующие лица». Эта концепция использовалась на курсах по ведению переговоров: исходя из предположения, что другая сторона действует рационально и эгоистично в попытке довести до крайности свою позицию, перед студентами ставилась цель – правильно реагировать на различные сценарии развития событий, чтобы максимально повысить собственную ценность.

Такой менталитет ставил в тупик Канемана, который за многие годы изучения психологии понял (по его словам), что «люди – и это очевидно – не являются ни абсолютными рационалистами, ни законченными эгоистами и что их вкусы отнюдь не постоянны».

В результате совместных исследований с Тверски, длившихся несколько десятилетий, Канеман доказал, что все люди страдают от когнитивного искажения, то есть от бессознательных и иррациональных процессов, происходящих в мозге, которые в буквальном смысле искажают их видение мира. Канеман и Тверски открыли более 150 таких искажений.

Существует Эффект рамки, который демонстрирует, что люди по-разному реагируют на один и тот же выбор в зависимости от того, как он представлен (например, люди выше ценят увеличение показателей с 90 до 100 %, чем с 45 до 55 %, хотя в обоих случаях речь идет о десяти процентах). Теория перспектив объясняет, почему мы допускаем ничем не оправданные риски перед лицом неопределенных потерь. Самой знаменитой считается Боязнь потери, в которой объясняется, что люди, согласно статистике, с большей долей вероятности постараются предотвратить возможную потерю, нежели получить равноценную прибыль.

Позже Канеман систематизировал свои исследования и в 2011 году выпустил бестселлер «Думай медленно... решай быстро».[3 - Kahneman, Daniel. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.] У человека, пишет он, имеются две системы мышления: Система 1 (наше животное мышление) – быстрая, инстинктивная и эмоциональная, и Система 2 – медленная, обоснованная и логическая. Система 1 имеет большее влияние. На самом деле именно она управляет нашими рациональными размышлениями.

Первоначальные верования, чувства и впечатления Системы 1 напрямую влияют на убеждения и обоснованный выбор Системы 2. Это те самые источники, которые питают реку. Мы эмоционально реагируем (Система 1) на предложение или вопрос. Затем реакция Системы 1 информирует Систему 2 и, по сути, создает ее ответ.

Теперь подумайте вот о чем: если вы знаете, как воздействовать на Систему 1 вашего противника, на его невнятные чувства с помощью правильно оформленных вопросов и утверждений, то вы можете направлять рациональность его Системы 2 и, следовательно, изменять его реакции. Именно это и случилось с Энди в Гарварде. Своим вопросом «Как, по твоему мнению, я могу сделать это?» я воздействовал на эмоциональное мышление его Системы 1, намекая, что его предложение недостаточно интересное. Его Система 2 начинала искать объяснение этой ситуации и находила смысл в том, чтобы предложить мне лучший вариант сделки.

Если верить Канеману, то человек, который ведет переговоры, основываясь на концепции Системы 2 – без инструментов, помогающих считывать, понимать и манипулировать эмоциональными доводами Системы 1, выглядит так, словно пытается приготовить омлет, но при этом не умеет разбивать яйца.

У ФБР появляются эмоции

По мере того как новая команда ФБР, созданная в 80-е и 90-е годы для ведения переговоров об освобождении заложников, расширялась и набиралась опыта в решении проблем, стало ясно, что в нашей системе отсутствует критический элемент.

В то время мы всерьез изучали книгу «Путь к согласию». Как специалист по ведению переговоров, консультант и преподаватель с десятилетним опытом работы я по сей день согласен со многими мощными стратегиями ведения переговоров, приведенными в книге. После ее выхода у нас появились принципиально новые идеи о совместном решении проблем и абсолютно необходимые концепции, такие, как ведение переговоров с применением метода «наилучшей альтернативы соглашению в переговорах» (BATNA).

Это было гениально.

Но после фатальных событий на ферме Рэнди Уивера в Руби Ридж, штат Айдахо, в 1992 году, а также трагедии в секте «Ветвь Давидова», которой руководил Дэвид Кореш, в Уэйко, штат Техас, в 1993 году, уже никто не отрицал, что переговоры по освобождению заложников являются чем угодно, но только не рациональным решением имеющихся проблем.

Скажите, вам приходилось хоть раз в жизни пытаться найти взаимовыгодное решение проблемы с человеком, который думает, что он Мессия?

Было видно невооруженным глазом, что «Путь к согласию» не работает в случае похищения детей. Независимо от того, сколько агентов прочли эту книгу с маркером в руке, специалисты по ведению переговоров по освобождению заложников не смогли с ее помощью усовершенствовать сам процесс переговоров.

Между блестящей книжной теорией и ежедневной работой по обеспечению правопорядка существовал огромный разрыв. Почему получилось так, что все прочли этот бестселлер по бизнесу и считали его лучшим пособием по ведению переговоров, но при этом лишь немногие могли действительно успешно применять его стратегии?

Мы что, идиоты?

После трагедии в Руби Ридж и Уэйко многие люди задавали этот вопрос. Заместитель Генерального прокурора США Филип Б. Хейман хотел знать, почему наши методы ведения переговоров по освобождению заложников оказались непригодны. В октябре 1993 года он опубликовал доклад под названием «Уроки Уэйко: предложения по изменению Федерального законодательства по обеспечению правопорядка», [4 - Heymann, Philip B., and United States. Department of Justice. Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement. Washington, D. C.: U. S. Dept. of Justice, 1993.] в котором указал на неспособность экспертной комиссии Федерального органа по обеспечению правопорядка решать, что делать в сложных ситуациях с захватом заложников.

В результате этого в 1994 году директор ФБР Луис Фрих объявил о формировании группы оперативного реагирования на чрезвычайные ситуации (CIRG) смешанного подразделения, в котором были объединены команды по ведению критических переговоров, по кризисному управлению, по поведенческим стратегиям, по спасению заложников, а также по возобновлению и осмыслению критических переговоров.

Осталось только решить, какие методы мы будем использовать.

\* \* \*

Примерно в то же время двое наиболее титулованных специалистов по ведению переговоров в истории ФБР, мой коллега Фред Лэнсли и бывший босс Гэри Носнер, вели курс по переговорам об освобождении заложников в Окленде, штат Калифорния. Они задали своей группе из 35 опытных офицеров по обеспечению правопорядка простой вопрос: «Скольким из вас приходилось иметь дело с классическим случаем ведения переговоров, когда наилучшей методикой было решение проблемы?»

Никто не поднял руку.

Затем они задали дополнительный вопрос: скольким студентам приходилось вести переговоры в динамичной и напряженной атмосфере неопределенности, когда у человека, захватившего заложников, был эмоциональный кризис и не было четко сформулированных требований.

Все подняли руки.

Было ясно: если в большинстве случаев полицейские специалисты по ведению переговоров должны были разрешать конфликты, возникшие под влиянием эмоций, а не вести переговоры о рациональном взаимодействии сторон, то наши умения и навыки ведения переговоров должны быть с точностью лазера сфокусированы на диком, эмоциональном и иррациональном поведении и мышлении.

С этого момента нам нужно было сделать акцент не на обучение ведению переговоров и решению проблем по принципу «quid pro quo» («услуга за услугу»), а на освоение психологических навыков и умений, необходимых при кризисном вмешательстве в ситуацию. Для эффективного ведения переговоров в центре внимания должны быть эмоции и эмоциональное восприятие, а не те проблемы, которые надо решить.

В действительности нам были необходимы простые психологические тактики и стратегии, которые работают на месте, чтобы можно было успокоить людей, добиться взаимопонимания, войти в доверие, услышать сформулированные требования и убедить другого человека в нашем сочувствии. Нам были необходимы такие вещи, которым легко обучать, легко научиться и которые легко применять на практике.

В конце концов, на курсах учились полицейские и агенты, которые не собирались становиться академиками или психотерапевтами. Они просто хотели научиться изменять поведение человека, захватившего заложников, вне зависимости от того, кем он был и чего он хотел. Нам достаточно было сдвинуть эмоциональную атмосферу кризиса таким образом, чтобы мы могли обеспечить безопасность всех участников конфликта.

\* \* \*

В самом начале в ФБР проводились эксперименты как с новыми, так и со старыми терапевтическими методами, которые были разработаны консультантами. Навыки психологической консультации были направлены на установление позитивных отношений с людьми с помощью открытого понимания того, что им пришлось пережить и что они чувствуют сейчас.

Все начинается с универсальной предпосылки, что люди хотят, чтобы их понимали и принимали такими, какие они есть. Слушание – самая дешевая, но при этом самая эффективная уступка, на которую мы можем пойти, чтобы создать нужное настроение. Внимательно слушая, специалист по ведению переговоров демонстрирует сочувствие и искреннее желание лучше понять, что испытывает другая сторона.

Исследования в области психотерапии показали, что, когда человек чувствует, что его слушают, он начинает более внимательно слушать себя и открыто оценивать и пояснять свои собственные мысли и чувства. Кроме того, он склонен к тому, чтобы меньше обороняться и противостоять, он охотнее выслушивает другую точку зрения и принимает ее спокойно, размышляя логически, что помогает ему прийти к согласию при решении проблемы.

В целом концепция, которую вы будете изучать и которая является основным содержанием всей книги, называется **Тактическое сочувствие**. Это слушание, представленное как «искусство боя», балансирующее на грани еле уловимых стереотипов поведения эмоционального восприятия и убедительных навыков и умений оказывать влияние, чтобы получить доступ к мыслям и намерениям другого человека. Вопреки расхожему мнению, слушание – вовсе не пассивный вид деятельности. Это самое активное из ваших возможных действий.

Как только мы начали разрабатывать наши новые методы, мир переговоров разделился на два течения. С одной стороны, проторенная дорога, ведущая к рациональному решению проблемы – как учили в лучших учебных заведениях страны. С другой стороны, мы, тупицы из ФБР, начавшие, по иронии судьбы, подготовку своих агентов по непроверенной системе, основанной на психологии, консультировании и кризисном вмешательстве.

Пока Лига плюща осваивала математику и экономику, мы стали специалистами по сочувствию.

И наш метод сработал.

Жизнь – это переговоры

Вам может быть интересно, как специалист ФБР по ведению переговоров заставлял самых жестоких людей передавать захваченных ими заложников, но в то же время вы недоумеваете, как переговоры об освобождении заложников могут быть связаны с вашей жизнью. К счастью, очень немногим людям когда-либо приходилось иметь дело с исламскими террористами, которые похищали их

близких.

Но разрешите мне открыть вам один секрет: жизнь – это переговоры.

Большинство случаев взаимодействия у нас на работе и дома – это переговоры, которые сводятся к формуле, обозначающей простое, анималистическое желание: я хочу.

Формула «Я хочу, чтобы ты освободил заложников», конечно же, имеет прямое отношение к этой книге.

Но есть еще и другие:

«Я хочу, чтобы ты принял этот договор на 1 миллион долларов».

«Я хочу заплатить за эту машину 20 000 долларов».

Я хочу, чтобы ты дал мне прибавку в 10 %».

и

«Я хочу, чтобы ты лег спать в 9 вечера».

Переговоры выполняют две четко выраженные и жизненно важные функции – сбор информации и влияние на поведение – и включают почти все виды взаимодействия, когда каждая из сторон хочет чего-то от другой стороны. Ваша карьера, финансы, репутация, личная жизнь и даже судьба ваших детей – все это в какой-то момент всецело зависит от ваших способностей вести переговоры.

Как вы узнаете из книги, переговоры – это не более чем общение, которое приносит свои плоды. Все, что вы хотите получить от жизни, вы получаете от других людей при взаимодействии с ними. Конфликт двух сторон неизбежен при любых отношениях. Поэтому полезно и даже критично знать, как участвовать в таком конфликте, чтобы получить все, что вы хотите, не причиняя никому вреда.

В этой книге я опираюсь на свою более чем двадцатилетнюю службу в Федеральном бюро расследований и объединяю все те принципы и практические навыки, которые я применял на месте, объединив их в новый замечательный подход, разработанный, чтобы помочь вам обезоружить, переориентировать и обескровить вашего противника во время практически любых переговоров. Все это вы будете делать, лишь укрепляя ваши отношения.

Да, вы узнаете, как мы вели многочисленные переговоры об освобождении заложников. Но вы также научитесь применять глубокие знания психологии человека, чтобы договариваться о снижении цены на машину, об увеличении зарплаты и о том, во сколько ребенок должен ложиться спать. Эта книга научит вас контролировать разговоры, в которых есть сведения о вашей жизни и карьере.

Первый шаг к овладению мастерством ведения ежедневных переговоров – это преодоление вашего отвращения к ним. Вам не нужно любить переговоры – вам просто нужно понять, как устроен наш мир. Ведение переговоров не означает, что вам надо запугивать или изматывать другого человека. Это просто средство для ведения эмоциональной игры, которую придумало человеческое общество. В нашем мире вы получаете именно то, о чем просите – вы просто должны правильно просить. Поэтому заявите о своем праве просить то, что вы считаете нужным.

На самом деле эта книга о том, как научить вас принимать важность переговоров и после этого – получать все, что вы хотите, психологически осознанным способом. Вы научитесь применять свои эмоции, инстинкты и проницательность во время любой встречи, чтобы установить более тесный контакт с другими людьми, повлиять на них и добиться большего.

Эффективные переговоры основаны на прикладных знаниях и соприкасаются с психологией во всех сферах деятельности. Вы узнаете, как правильно оценить человека, как повлиять на то, как вас оценивают другие люди, и как применить эти знания на практике, чтобы получить то, что вы хотите.

Но помните: это не просто еще одна популярная книга по психологии. Это глубокая и содержательная (больше всего практическая) книга, посвященная ведущей психологической теории, в которой представлен мой опыт 24-летней службы в ФБР и 10 лет преподавания и консультирования в лучших бизнес-

школах и корпорациях в мире.

Эта теория работает по одной простой причине: ее разработали в условиях реального мира и для реальной жизни. Она родилась не в классе и не в лекционной аудитории, а выросла на многолетнем опыте и постоянно улучшалась, пока не была доведена почти до совершенства.

Помните, что у специалиста по ведению переговоров об освобождении заложников – уникальная роль: он должен победить. Разве он может сказать грабителю банка: «Ну, хорошо, ты взял четырех заложников. Давай сделаем так – отдай мне двоих, и дело с концом»?

Нет. Успешный специалист по ведению переговоров об освобождении заложников должен получить все, о чем он просит, без малейших уступок, и сделать это так, чтобы после его ухода у противника оставалось такое чувство, словно они с переговорщиком давние и близкие друзья. Его работа – это эмоциональное восприятие на стероидах. Вы тоже научитесь оперировать такими инструментами.

Об этой книге

Если сравнить эту книгу с новым домом, то мы найдем в ней все его важные составляющие: сначала идут огромные плиты фундамента, затем несущие стены, элегантная, но водонепроницаемая крыша и красивый интерьер.

Каждая глава является продолжением предыдущей. Сначала вы освоите отточенные методы активного слушания, а затем перейдете к конкретным инструментам и фразам, узнаете все детали заключительного акта – торгов – и, наконец, поймете, как найти ту редкую вещицу, того «черного лебедя», который поможет вам добиться истинной красоты ведения переговоров. В Главе 2 вы научитесь избегать штампов, которые ослепляют новоиспеченных специалистов по ведению переговоров, и заменять их методами активного слушания, такими, как отзеркаливание, молчание и голос ночного диджея FM. Вы узнаете, как выдержать паузу, чтобы заставить вашего противника почувствовать себя в

достаточной безопасности и выдать себя. Вы научитесь отличать желания (амбиции) от потребностей (допустимый минимум для заключения сделки) и сможете с точностью лазерного луча сфокусироваться на том, что должна сказать другая сторона.

Глава 3 затрагивает тему тактического сочувствия. Вы научитесь определять точку зрения вашего оппонента, а затем – входить в доверие и демонстрировать понимание через ярлыки – повторяя противнику его же точку зрения, только другими словами. Вы сможете «обезвредить» вашего оппонента, помогая ему раскрыться. Наконец, я объясню, как нейтрализовать претензии вашего противника к вам путем проговаривания их вслух в ходе анализа обвинений.

Далее, в Главе 4, я расскажу о способах, которые заставят вашего оппонента почувствовать, что его понимают и позитивно поддерживают в ходе переговоров, чтобы создать атмосферу безусловного позитивного расположения. Вы поймете, почему должны добиваться ответа «все правильно» вместо «да» на каждом этапе переговоров, и узнаете, как определить, переформулировать и эмоционально подтвердить мировоззрение вашего противника с помощью кратких выводов и перефразирования.

В Главе 5 вы увидите изнанку пути к согласию. Вы поймете, почему жизненно важно получить ответ «нет» – ведь все переговоры начинаются с «нет». Вы также узнаете, как выйти за пределы своего «я» и вести переговоры, глядя на ситуацию глазами вашего противника. Вы поймете, как работает единственно верный способ, с помощью которого можно добиться согласия другой стороны. Наконец, вы увидите, как привлечь на свою сторону противника, признавая за ним право выбора, и научитесь технике составления электронных писем, которая гарантирует, что вас больше никогда не будут игнорировать.

В Главе 6 вы откроете для себя искусство подстраивать под себя реальность. Говоря иными словами, я представлю вам целый ряд инструментов, которые помогут вам выставлять удобные для вас рамки – так, чтобы ваш противник бессознательно принял границы, которые вы установили во время обсуждения. Вы научитесь расставлять «дедлайны» таким образом, чтобы создавать эффект срочности. Вы сможете эксплуатировать идею о справедливости, чтобы слегка подталкивать вашего противника к нужному вам решению. И наконец, вы научитесь управлять его эмоциями так, что он начнет воспринимать отклонение вашего предложения как потерю.

Глава 7 посвящена невероятно мощному инструменту, который я применял в Гарварде: точно выверенным вопросам – вопросам, которые начинаются со слов «как?» или «что?». Не имея возможности ответить просто «да» или «нет», ваши противники будут вынуждены включить свою умственную энергию, чтобы решить ваши проблемы.

В Главе 8 я покажу, как использовать эти точно выверенные вопросы, чтобы защититься от неудачи на этапе реализации сделки. Я всегда говорю, что «да» ничего не значит без «как». Вы также поймете важность невербального общения – научитесь применять вопрос «как» в качестве мягкого «нет», узнаете, как заставить вашего противника торговаться с самим собой и как обезопасить себя от «закулисных» игроков, срывающих переговоры.

В определенной точке все переговоры сводятся к реальности – то есть к торгам старой школы. В Главе 9 предложена пошаговая инструкция эффективного ведения торгов, начиная с описания того, как подготовиться к торгам, как перехитрить агрессивного противника и как перейти в наступление. Вы освоите систему Аккермана – самый эффективный метод, применяемый в ФБР для формулировки и выдвижения предложений.

Наконец, Глава 10 объяснит, как найти и использовать самую редкую «птицу» переговорщика – «черного лебедя». Во всех переговорах существует от трех до пяти скрытых фрагментов информации, которые, в случае их обнаружения, могут изменить все. Эти «черные лебеди» информации могут в корне изменить концепцию переговоров – не случайно свою компанию я назвал Black Swan Group («Группа Черного лебедя». – Прим. ред.). В этой главе вы научитесь распознавать метки, которые ведут к замаскированному гнезду «черного лебедя», а также освоите простые инструменты для приручения «черных лебедей», которые позволят вам получить преимущество над вашим противником и добиться поистине удивительных результатов.

Каждая глава начинается с динамичного рассказа о переговорах по освобождению заложников с их последующим анализом и объяснением, какие методы сработали, а какие – нет. После того как я объясню теорию и расскажу об инструментах ведения переговоров, вы прочтете случай из реальной жизни, произошедший со мной или с другими людьми, который продемонстрирует, как эти инструменты помогали во время переговоров о повышении зарплаты, о покупке машины или для разрешения болезненных проблем в семье.

Самой большой наградой для меня будет, если после прочтения моей книги вы сможете применить эти жизненно важные методики для улучшения своей карьеры и жизни. Я уверен, что у вас это получится.

Просто помните: чтобы успешно вести переговоры, важно подготовиться к ним. Именно поэтому в Приложении вы найдете бесценный инструмент, который я использую со всеми своими студентами и клиентами. Он называется «Переговоры на одном листе»: это лаконичная основа, в которой сведены вместе почти все наши тактики и стратегии, чтобы вы могли обдумать и выбрать из них наиболее подходящую для той сделки, которую собираетесь заключить.

Важнее всего для меня, чтобы вы поняли, насколько насущными, важными и даже прекрасными могут быть переговоры. Когда мы используем преобразующие возможности ведения переговоров, мы учимся, как получать то, чего мы хотим, и как ставить других людей в более выгодное для себя положение.

Переговоры – это сердце сотрудничества. Именно они превращают конфликт в потенциально содержательный и продуктивный разговор для всех сторон. Они могут изменить вашу жизнь так же, как изменили мою.

Я всегда думал о себе как о самом рядовом человеке. Да, у меня было усердие и желание учиться, но особых талантов не было. Я всегда чувствовал, что жизнь полна удивительных возможностей. В молодости я просто не знал, как открыть для себя эти возможности.

Но я обнаружил, что с помощью полученных навыков я могу делать удивительные вещи и вижу, как люди, которых я учил, добиваются результатов, которые в корне меняют их жизнь. Когда я применяю все то, чему научился за последние 30 лет, я знаю, что действительно могу изменить ход своей жизни и помочь другим сделать так же. Тридцать лет назад я чувствовал, что это можно сделать, но не знал, как.

Теперь я знаю как. Слушайте же.

## Глава 2

### Станьте зеркалом

30 сентября 1993 года.

Прохладным осенним утром, примерно в 8:30, двое грабителей в масках ворвались в Чейз Манхэттен Банк, расположенный на углу 7-й и Кэрролл-стрит в Бруклине. Внутри были только две кассирши и охранник. Грабители ударили безоружного 60-летнего охранника по голове, оттащили его в мужской туалет и закрыли там. Одну из кассирш тоже ударили пистолетом.

Затем один из грабителей повернулся к другой кассирше, вставил ствол пистолета ей в рот и нажал на курок – раздался щелчок, но выстрела не последовало.

– В следующий раз выстрелит, – сказал грабитель. – А теперь открывай хранилище.

\* \* \*

Ограбление банка с захватом заложников. Такое все время происходит в фильмах, но с того памятного противостояния в Нью-Йорке – городе, где переговоры об освобождении заложников ведутся чаще, чем в любом другом округе страны, – прошло уже 20 лет.

Именно этот случай оказался моим самым первым делом, в котором мне пришлось оказывать безжалостное давление, чтобы укротить вызывающе агрессивного захватчика и освободить заложников.

Я почти полтора года учился вести переговоры по освобождению заложников, но у меня еще не было случая применить новые навыки. Я помню, что 1993 год был невероятно насыщенным. Я работал в объединенной группе по борьбе с терроризмом ФБР и в качестве второго агента участвовал в расследовании

заговора о планирующейся закладке бомб в тоннели Холланд и Линкольна, в здание ООН и Федерал плаза, 26, где находилось управление ФБР Нью-Йорка. Мы быстро справились с этим делом, хотя террористы делали бомбы на конспиративных квартирах. Заговорщики относились к египетской группировке. У нее были связи со «Слепым Шейхом», которого позже признали виновным в организации раскрытого нами заговора.

Вам может показаться, что ограбление банка было для меня пустячным делом после раскрытия террористического заговора, но к тому времени я уже понял, что именно переговоры станут делом всей моей жизни. И мне хотелось проверить на практике свои новые навыки. Кроме того, эта ситуация была не такой уж простой.

Приняв вызов, мой коллега Чарли Бодуэн и я помчались на место происшествия. Мы запрыгнули в черную «Краун Викторию» Чарли и направились в командный пункт. Были подняты все силы быстрого реагирования: полицейское управление Нью-Йорка, ФБР, штурмовая группа SWAT, – но самые лучшие умы органов обеспечения правопорядка, казалось, были бессильны против рефлекторного отчаяния двух грабителей банка.

Прячась за стеной из бело-синих автобусов и патрульных машин, нью-йоркские полицейские перешли через улицу в банк напротив. Штурмовики группы SWAT держали под прицелом парадную и заднюю двери банка с крыш соседних зданий.

Предположения ослепляют, гипотезы направляют

Хороший специалист по ведению переговоров, входя в здание, знает, что должен быть готов к возможным неожиданностям. Отличный специалист по ведению переговоров использует свои навыки, чтобы заранее обнаружить сюрпризы, которые определенно есть.

Наученный опытом, он знает, что нужно взять на вооружение как можно больше гипотез о ситуации, о желаниях противника и держать в уме массу возможных

вариантов развития событий, причем одновременно. Уже на месте, действуя по ситуации, он использует всю новую, поступающую ему информацию для того, чтобы проверить свои догадки и отделить истинные гипотезы от ложных.

В ходе переговоров психологическая проницательность или дополнительная порция информации позволяет сделать еще один шаг вперед и отбросить еще одну гипотезу в пользу другой. Вы должны включиться в процесс с мысленной установкой на разоблачение. Ваша цель на начальной стадии – получить и проанализировать как можно больше информации. Между прочим, одна из причин того, что действительно умные люди часто испытывают проблемы в ходе переговоров, заключается в том, что они настолько умны, что думают, будто здесь уже нечего искать.

Как правило, людям проще придерживаться того, во что они верят. Используя то, что они слышали, или свои собственные убеждения, они часто делают предположения о другом человеке, даже еще не зная его. Иногда они даже игнорируют свое собственное восприятие, чтобы подогнать его под заранее сделанные выводы. Эти предположения заслоняют наше восприятие внешнего мира и представляют неизменную, причем часто ошибочную, версию ситуации.

Отличный специалист по ведению переговоров может подвергать сомнению те предположения, которые остальные игроки принимают на веру или относятся к ним с позиции превосходства, поэтому он более эмоционально открыт для всех возможностей и лучше соображает в постоянно меняющейся ситуации.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Mnookin, Robert. *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. New York: Simon & Schuster, 2010.

2

Fisher, Roger and William Ury. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin, 1981.

3

Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

4

Heymann, Philip B., and United States. Department of Justice. *Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement*. Washington, D. C.: U. S. Dept. of Justice, 1993.

----

Купить: [https://tellnovel.com/voss\\_kris/dogovorit-sya-ne-problema-kak-dobivat-sya-svoego-bez-konfliktov-i-nenuzhnyh-ustupok](https://tellnovel.com/voss_kris/dogovorit-sya-ne-problema-kak-dobivat-sya-svoego-bez-konfliktov-i-nenuzhnyh-ustupok)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)