

ТРЕЙ ГАУДІ

# СИЛА ЗАПИТАНЬ

ЯК ЕФЕКТИВНО КОМУНІКУВАТИ  
Й ПЕРЕКОНУВАТИ ІНШИХ

*Переклала з англійської  
Олександра Асташова*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2022

Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті [nashformat.ua](http://nashformat.ua)

УДК 316.4/.7(02.062)

Г24

### Гауді Трей

Г24      Сила запитань. Як ефективно комунікувати й переконувати інших / пер. з англ. Олександра Асташова. — К. : Наш Формат, 2022. — 248 с.

ISBN 978-617-8115-83-8 (паперове видання)

ISBN 978-617-8115-84-5 (електронне видання)

Мистецтво переконувати починається із правильних запитань — стверджує Трей Гауді, колишній політик і федеральний прокурор. Цього разу він поведе вас не в залу суду, а в реальне життя, де команда ігнорує ідеї, дитина забиває на домашні завдання, люди вірять політичній маніпуляції. Знайомо, правда ж? Та як це змінити, не зіпсувавши стосунків? У цій книжці ви знайдете не один спосіб.

Автор розповідає, як змусити математичного генія повірити, що  $3 \times 0 = 3$ , як працює «правило семи» й чому підлітка переконати важче, ніж присяжних (але реально). Не оминає і курйозів своєї роботи: питання «Якого кольору синя сумка?» чи лист із минулого, що ледь не зіпсував йому кар'єру прокурора.

Ви дізнаєтеся все важливе про силу запитань, що якісно вплине на ваше життя. А це зрозумієте: мистецтво переконування — це не тільки про перемогу над іншими людьми, а й про зближення з ними. Адже той, хто запитує, стає приязнішим і цікавішим співрозмовником.

УДК 316.4/.7(02.062)

Перекладено за виданням: Trey Gowdy. *Doesn't Hurt to Ask: Using the Power of Questions to Communicate, Connect, and Persuade* (NY, Crown Forum, 2020, ISBN ISBN 978-059-3138-91-5).

This translation published by arrangement with Crown Forum, an imprint of Random House LLC.

Усі права застережено. All rights reserved

© 2020 by Trey Gowdy

© Асташова О., пер. з англ., 2022

© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,

оригінал-макет, 2022

ISBN 978-617-8115-83-8 (паперове видання)

ISBN 978-617-8115-84-5 (електронне видання)

# Зміст

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

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

### Частина третя

### **Уперед до перемоги**

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

*Присвячується Террі,  
нашим дітям Вотсону та Ебігейл,  
а також моїм батькам Гелу і Новалін Гауді*

Вступ

## Із зали суду в Конгрес

### Навіщо вміти переконувати

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Може, у Конгрес? А може, і ні**

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

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

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

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

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

йде на краще». Коли ростеш у релігійному штаті, часто чуєш цю фразу.

*Усе, еге ж? А як же діти, обличчя яких гасять цигарки? Діти, яких гвалтують? Безневинна пара, яку до смерті забили молотком? Тримісячна дівчинка, яку довелося зашивати, бо її згвалтував батько? Як же Меа? Оце і є те, що «йде на краще»?*

Я був досить непоганим прокурором. Я міг переконати дванадцятьох людей поза розумним сумнівом практично завжди, коли цього потребував. Усі шістнадцять років я раз по раз змушував дванадцятьох абсолютно незнайомих людей одностайно ухвалювати рішення. Досить легко було переконувати співгромадян і суддів.

Важко було щовечора повертатися з роботи додому, де питань ставало більше, ніж відповідей. Наприкінці дня я спостерігав, як денне світло програє битву темряві, і намагався забути фотографії з місця злочину. Страждаючи від безсоння, поки вся родина міцно спала, я намагався не чути в завиваннях вітру за вікном відгомону зла і розпусти, що рветься всередину. Мені було важко відокремити роботу від особистого життя. Як і моїй родині. Майже рік донька тягнула свою подушку із ковдрою в нашу спальню і клала їх на підлозі поруч із нашим ліжком. Звісно, з *мого* боку. Вона знала, що мама змусить її повернутися до своєї кімнати. І знала, що тато цього ніколи не зробить. Я навіть говорив про все це з Богом, але Бог, до якого мене вчили звертатися в миті тривоги або страху, або не слухав, або не відповідав.

Мене зламав не адвокат захисту й не присяжні із зали суду. Мене зламали юрист і присяжні в моїй голові.

Я ніколи не міг погодитися з думкою, що сповнений любові Бог дозволить батькові спалити живцем, забити до смерті чи згвалтувати свою дитину. Що сповнений любові Бог дозволить дитині з церебральним паралічем померти від руки материного коханця. Що все йде на краще, бо для багатьох безневинних усе закінчується смертю, а смерті виправдання немає. Та й

уцілілі цього «краще» не бачать: їм доводиться жити з болем, страхом і недовірою. Вони ставлять питання, на які в мене немає відповідей: я міг сказати їм *кто*, але ніколи не міг чітко пояснити *чому*.

Тому я пішов із зали суду, рятуючи останні рештки віри. Вийшов звідти циніком із ледь помітним проблеском світла. Вийшов, перш ніж запитання перетворилися на гнів, а гнів — на безпросвітний цинізм. Ледве встиг.

І що тепер? Куди податися тому, хто любить переконувати, якщо двері суду замкнені? Може, пошукати ще більшу лаву присяжних? Може, в політику? Може, в Конгрес?

А може, і ні.

Цікаво, що з Конгресу я пішов із більшою вірою в людство, ніж із зали суду. Але все одно пішов. Я полишив суд, бо не міг відповісти на всі запитання. Я полишив Конгрес, бо в політиці на запитання всім начхати. Майже всі у Вашингтоні вже ухвалили рішення.

Та й навіть за межами Вашингтона в кожного своя думка в політиці. Політика — це невпинна гонитва. Кожен день — мінівибори. Дедалі більше аспектів життя просякає політичним підтекстом. Ігри Національної футбольної ліги політизовані. Музичні та кінопремії політизовані. Навіть урагани й віруси політизовані. Та й за нашими кухонними столами причаїлася політика, намагаючись влізти в діалог.

За вісім років роботи в Конгресі я не пригадаю жодної людини, яка змінила свою думку під час дебатів комітету чи палати. Переконавання вимагає відкритості. Неможливо зрушити з місця того, хто не хоче рухатися. Неможливо переконати того, хто не хоче переконуватися. Присяжні прагнуть, щоб їх переконували. А от членів Конгресу (принаймні в сучасних політичних умовах) або неможливо переконати, або неможливо змусити визнати, що вони переконалися.

За вісім років роботи в Конгресі я зрозумів, що тут запитання не працюють, бо крім мене ніхто не хотів змінювати думки. Це було жахливо незручно, але на диво інформативно.

Цікаво, що саме в Конгресі я став відкритішим до переконування. Не через виступи в палатах чи засіданнях комітетів — через розумних, логічних людей з аргументами, що тримаються на фактах. Людей, які щосили намагалися бути почутими і зрозумілими. А ще — прагнули почути і зрозуміти мене.

Вашингтон допоміг мені зрозуміти, що всі учасники обговорення мають різний досвід. І їхні думки проходять крізь призму цього досвіду. Згоден я чи ні — байдуже. Кожен має бути почутим. Але якщо всі ці люди користуються в обговоренні схожими інструментами переконування, то аргументи перетворюються на діалог, діалог — на влучні запитання, а запитання — на реальний і змістовний вплив.

Стоячи на мармуровій підлозі Капітолію, я зрозумів, що переконування — це не перемога в суперечці, а дієвий захист вашої правди. Переконування — це тонка техніка, де правильними запитаннями можна змусити людину самостійно дійти ваших висновків. Переконування — це осягнення того, у що людина вірить і чому, й уміння скористатися цим, щоб розвінчати чи підтримати її думку. Переконування витончене, поступове й цілеспрямоване. Воно може змінити ваше життя.

## Хочете почати?

У липні 1986 року я відпочивав на пляжі разом зі своїм найкращим другом дитинства Кітом Коксом і його сім'єю. Це було літо після коледжу, і я й гадки не мав, що робити далі зі своїм фахом історика — жодного напрямку та мотивації. Більшою за відсутність плану на решту життя була лише відсутність бажання мати план на решту життя. Одного ранку, коли ми з Кітовою родиною сиділи на веранді, милуючись Атлантичним океаном, його мати попросила побути з нею, поки вона п'є каву. Усі інші пішли на пляж.

— Що збираєшся робити далі, любий? — спитала вона.

— Не знаю, місіс Кокс. Може, поїду з приятелем по коледжу в Лас-Крусес у Нью-Мексико на будівництво.

Ми сиділи, розмовляли, і вона обережно запитувала мене про щось. Так. Багато. Запитань. Але всі вони були просякнуті любов'ю матері до найкращого друга свого сина і дитини, яку вона знала більшу частину її життя. Вона не намагалася мене намовити. Вона не була ні психотерапевтом, ні юристом. Вона — звичайна домогосподарка, яка ставила правильні запитання у правильній послідовності, бо була небайдужою до моєї долі.

Та 30-хвилинна розмова змінила моє життя. Вона відмовила мене від кар'єри будівельника в Лас-Крусес і спрямувала на юр-фак. Ця жінка просто вислухала, потурбувалася і поставила правильні запитання, спланувавши це ще до прохання залишитися того ранку, і тим самим змогла подолати мою невпевненість у собі та пробудити гордість.

— Здивуй скептиків, Трею, — сказала вона. — Зроби в житті щось дивовижне. Але знай: я не здивуюся, бо бачила це в тобі, коли ти був дитиною. Це буде нашою таємницею. Просто йди і приголомш усіх!

Змусити когось зробити щось, чого він не збирався. Переконати когось купити те, чого він не планував. *Оце* і є переконання. Мама друга відмовила мене споруджувати будинки за пів країни від дому. Замість цього я вирішив вивчати деліктне і конституційне право в Південній Кароліні. Це в неї забрало тридцять хвилин. Вона озброїлася вболіванням, передрішенням і правильними запитаннями та вмовила мене на більше, ніж просто ще три роки навчання. Їй було байдуже, піду я на юр-фак чи ні. Їй було не байдуже до мене. Того дня я йшов на пляж, глибоко переконаний, що тепер очікую від себе значно більшого, ніж коли розплющив очі вранці.

Можливо, вам ніколи не доведеться виступати перед судом присяжних у кримінальній справі, обстоюючи потрібний вердикт, чи йти на вибори від політичної партії. Мабуть, ви просто хочете, щоб вас почули. Щоб вас зрозуміли. Вам кортить упевнено заявити, у що ви вірите, чому вірите і з якої причини інші мають стати на вашу позицію. Можливо, у житті вам не доведеться брати участь у запеклих дебатах за місце у владі.