

**Максим Власов**

# **Мастер слова**

**Искусство  
договариваться**

# Максим Власов

## Мастер слова

*<https://litres.ru/74098793>*

*SelfPub; 2026*

### Аннотация

Виктор Гиркин — мастер кризисных переговоров, чей голос не раз предотвращал трагедии. Сменив работу на грани жизни и смерти на корпоративную медиацию и теневую дипломатию, он убеждается: природа конфликтов везде одна. От спасения заложников до геополитических споров — он доказывает, что за самым непримиримым ультиматумом часто скрывается лишь отчаянная потребность быть услышанным. Это история об искусстве слышать, силе слова и вере в то, что договориться можно всегда.

# Содержание

Глава первая. Тридцать семь часов	4
Глава вторая. Как я стал тем, кто я есть	30
Глава третья. Последнее дело	57
Глава четвёртая. Другая война	85
Конец ознакомительного фрагмента.	89

# Максим Власов

## Мастер слова

### Глава первая. Тридцать семь часов

Телефон был тёплым.

Виктор Михайлович Гиркин держал трубку двумя руками. Он не боялся её уронить, просто за последние восемь часов она стала единственной вещью в этом автобусе, которая казалась живой и за которую хотелось держаться особенно крепко. Всё остальное — мониторы, распечатки, пластиковые стаканы с остывшим кофе, лица аналитиков — существовало в другом измерении, том самом, где люди просто работают, просто делают своё дело. Трубка была чем-то другим. Трубка была нитью.

На другом конце нити — Руслан.

За окном переговорного автобуса, в двухстах метрах, за тремя рядами полицейского оцепления, стоял склад. Бетонные стены без окон на первом уровне, узкие прорезы под самой крышей, ворота из гофрированного металла, выкрашенные когда-то в синий цвет, а теперь выцветшие до цвета февральского неба. Внутри — одиннадцать человек. Семь мужчин, четыре женщины. Работники небольшого арматурного завода, которые работали во вторую смену, в четыре часа дня

оказались в ситуации, которой никак не ожидали.

Гиркин знал их имена. Он выучил их в первые два часа своей работы, когда принял переговоры на двадцать девятом часу кризиса от предыдущего переговорщика. Выучил не для отчётности — для себя. Чтобы помнить, что одиннадцать — это не число.

Сергей Валентинович, 54 года, мастер смены. Гипертония, принимает таблетки, которые остались в кармане куртки в раздевалке.

Лариса Николаевна, 38 лет, бухгалтер. Двое детей.

Он мог перечислить всех.

— Руслан, — сказал он негромко. Не в пустоту — в паузу, которая повисла между ними уже сорок секунд. — Я слышу тебя.

— Что ты слышишь? — голос на другом конце был хриплым, в нём слышалась та особая усталость, которая бывает у людей, проведших ночь в постоянном напряжении. Не физическая — нервная. Такая усталость опаснее физической: она снимает фильтры. — Я ничего не говорил.

— Именно, — сказал Гиркин. — Ты молчишь уже сорок секунд. Это тоже о многом говорит.

Пауза.

— Что говорит?

Хороший вопрос. Он не оттолкнул — он уточнил. Это важно. Человек, который собирается прерывать контакт, не уточняет.

— Что тебе сейчас тяжело, — ответил Гиркин просто. — Не потому, что ты слабый. А потому что ты несёшь то, что очень тяжело нести. И ты несёшь это уже больше суток.

Снова пауза. На этот раз совсем иная — не защитная, а задумчивая.

Гиркин ждал. Он умел ждать так, как умеют немногие люди: не заполняя тишину, не нервничая, не интерпретируя молчание как угрозу. В переговорах тишина — не пустота. Это пространство, в котором человек на другом конце ищет слова для того, что он ещё не сформулировал. Заполни это пространство раньше времени, и слова не найдутся. Человек замкнётся.

За спиной Гиркина кто-то кашлянул. Он не обернулся.

— Ты психолог? — спросил Руслан. В вопросе была усмешка, но не злая.

— Да.

— Они всегда присылают психологов. — Пауза. — В прошлый раз тоже был психолог. Говорил про «стадии принятия». Как будто я на похоронах.

Предыдущий переговорщик работал с Русланом восемь часов. По докладу — применял директивный подход, давил на эмоциональную нестабильность, несколько раз упомянул «последствия». Классические ошибки. Человека, который загнан в угол, нельзя пугать последствиями — он уже за ними. Он там живёт.

— Я другой психолог, — сказал Гиркин.

— Чем отличаешься?

— Я не буду говорить тебе про стадии. И про последствия

— тоже не буду. Ты взрослый человек, ты всё понимаешь лучше меня.

Короткий смешок. Нехороший смешок — в нём была горечь.

— Понимаю. — Голос изменился, стал тише. — Всё понимаю. Именно поэтому я здесь.

— Расскажи мне, — сказал Гиркин.

— Что?

— Почему ты здесь. Я знаю официальную версию. Мне нужна твоя.

Руслану было тридцать лет. Это Гиркин знал из досье, которое ему дали два часа назад — тонкую папку с распечатками. Бывший контрактник, два года в Чечне, потом ещё полтора в частной охранной структуре. Уволен восемь месяцев назад. Причина в досье — «по соглашению сторон», что обычно означает что-то, о чём не пишут. Женат, двое детей. Или был женат — в досье была пометка «бракоразводный процесс, инициирован супругой».

И ещё: младший брат. Артём, двадцать три года. Задержан десять дней назад в ходе разгона несанкционированного митинга. Под стражей, обвинение в применении насилия в отношении сотрудника полиции — часть 1 статьи 318. Судьба дела пока неопределённая.

Именно это Гиркин считал ключом.

Не идеология — хотя люди, которые пришли с Русланом, формально принадлежали к националистической организации третьего эшелона, той самой, которую никто не финансирует и которую поэтому никто не контролирует. Не политика — хотя требования были сформулированы политически. Ключом был брат.

Потому что одно из официальных требований — освобождение троих задержанных участников тех беспорядков — было общим, но Гиркин видел в нём частное: Артём был одним из этих трёх.

Если я прав — а я думаю, что прав — то всё это грандиозное, опасное, идиотское предприятие с одиннадцатью заложниками и четырьмя вооружёнными людьми на складе арматурного завода происходит потому, что старший брат не знает, как иначе вытащить младшего. Это не значит, что с ним легко договориться. Это значит, что я знаю, о чём говорить.

— Ты знаешь про Артёма? — спросил Руслан.

Не «ты знаешь про моего брата». Имя. Имя — это всегда ближе, чем категория.

— Знаю, — сказал Гиркин.

— Что знаешь?

— Что ему двадцать три. Что он под стражей десять дней. Что обвинение — 318-я. — Пауза. — Что он твой брат.

Молчание. Долгое. Гиркин смотрел на монитор, где аналитик жестами показывал что-то — он не смотрел, не хотел

отвлекаться. Потом молчание изменилось — стало другим, не защитным, а каким-то потрясённым.

— Ты специально это говоришь, — произнёс Руслан медленно. — Чтобы меня разморозить.

— Да, — сказал Гиркин.

Снова пауза.

— Почему честно?

— Потому что ты не дурак. Если я буду делать вид, что просто разговариваю, ты это почувствуешь. И перестанешь разговаривать. А мне важно, чтобы ты разговаривал.

Открытость в отношении своих намерений — один из самых недооценённых инструментов. Большинство переговорщиков скрывают то, что они делают, считая, что открытость подрывает эффект. На самом деле — наоборот. Когда ты говоришь человеку «я пытаюсь тебя разговорить» — ты снимаешь с него необходимость защищаться от манипуляции. Он уже знает. Он может расслабиться и просто говорить.

— Артёма подставили, — сказал Руслан. Тихо. Голос был тихим, но за этой тихостью чувствовалось огромное напряжение, как в материале под колоссальным давлением. — Он вообще не дрался. Он стоял, снимал на телефон. А потом один из этих в форме... — Он остановился. — Неважно. У тебя это есть в папке.

— Нет, — сказал Гиркин. — Про то, что он снимал — нет.

— Конечно нет. Потому что телефон у него забрали. И записи нет.

Вот оно. Не просто арест — ощущение, что система сработала несправедливо и целенаправленно. Что брата не просто задержали — что его намеренно затолкнули в ситуацию. Это многое меняет: здесь не просто требование об освобождении. Здесь — потребность, чтобы кто-то признал случившуюся несправедливость.

— Ты мне веришь? — спросил Руслан.

— Я тебя слышу, — сказал Гиркин. — Это не то же самое, что верю. Но это первый шаг.

— Честно.

— Стараюсь.

Тишина. Где-то за окном автобуса прошла машина, свет фар скользнул по стене. Была ночь — точнее, глубокая ночь, почти три часа. Промышленный район на окраине Казани спал тем тяжёлым сном, которым спят места, не предназначенные для жизни, только для работы.

— Сергей Валентинович, — сказал Гиркин. — Мастер смены. Ему плохо.

Молчание.

— Знаю, — произнёс Руслан после паузы. Голос стал другим — не жёстче, а сложнее. В нём появилось что-то, что Гиркин умел слышать: человек столкнулся с тем, что не предусмотрел. — Он с сердцем лежит.

— Он принимает препараты от давления. Они в раздевалке.

— Я знаю.

— Руслан, — сказал Гиркин ровно, без нажима, — если с ним что-то случится, всё изменится. Ты понимаешь это. Ты не хотел, чтобы кто-то пострадал. Я это вижу по тому, как ты говоришь.

— Не знаешь ты, чего я хотел.

— Ты прав, — согласился Гиркин немедленно. — Не знаю. Поэтому спрошу напрямую: ты хотел, чтобы кто-то из этих людей пострадал, когда всё начиналось?

Долгая пауза.

— Нет.

— Я так и думал.

В переговорный автобус вошёл Кравцов. Без стука — дверь просто открылась, и он вошёл. Гиркин его не видел — сидел спиной к двери, лицом к стене с мониторами, — но почувствовал. Присутствие Кравцова всегда ощущалось сразу — как ощущается перемена атмосферного давления.

Полковник Андрей Сергеевич Кравцов был человеком, которому природа словно уготовила совсем другую судьбу. С такой комплекцией, с таким лицом — крупным, тяжёлым, с глубоко посаженными серыми глазами — ему следовало быть кузнецом или капитаном дальнего плавания. Вместо этого он двадцать два года руководил антитеррористическими операциями и успел за это время сделать то, что сделали немногие в его должности: научился отличать ситуации, где переговоры работают, от ситуаций, где они не работают. И научился давать переговорщикам время. Не потому что был

мягким, уж этого ему точно не хватало, а потому что был умным.

Гиркин прикрыл трубку рукой.

— Одну минуту, Руслан.

Кравцов наклонился к уху Гиркина. Говорил тихо, почти без движения губ — привычка.

— Виктор. Полтора часа. Потом штурм.

— Нет.

— Никаких «нет». У нас там человек с сердцем, и если он умрёт —

— Если будет штурм — умрут другие. — Гиркин не повысил голос. Он никогда не повышал голос в автобусе. — Андрей Сергеевич, мы подходим к переломному моменту. Дайте мне час.

— Сорок минут.

— Час.

Пауза. Кравцов смотрел на него сверху. Он не хотел этим давить, просто рост. Потом выпрямился.

— Пятьдесят минут. И я хочу видеть хотя бы одного заложника снаружи через двадцать.

— Постараюсь.

— Мне не нужно «постараюсь».

— Тогда не спрашивайте, — сказал Гиркин и вернулся к трубке.

Это была не грубость. Это была честность. Кравцов знал разницу. Он ушёл, ничего не сказав.

— Руслан, я здесь. Прости за паузу.

— Что они там говорят?

— То, что всегда говорят. Что времени мало.

— И что?

— И то, что мне нужно, чтобы ты помог мне. Сделай одну вещь.

— Какую вещь.

Не вопрос — утверждение с вопросительной интонацией. Значит, слушает.

— Выпусти Сергея Валентиновича. Не всех. Одного человека, которому плохо. Это не уступка. Это не значит, что ты сдаёшься или соглашаешься на что-то. Это значит, что ты контролируешь ситуацию. Что ты — человек, который принимает решения.

Тишина.

Гиркин ждал. Он считал в голове — не секунды, а ритм дыхания. Восемь вдохов. Десять. Двенадцать.

— Если я его выпущу, — произнёс Руслан медленно, — они решат, что я слабею.

Вот оно. Страх потери контроля над ситуацией — не физического, а ощущения, что именно он определяет происходящее. Он боится, что жест гуманности будет прочитан как сигнал к тому, что он сломался. Что после этого усилят давление.

— Руслан, давай я скажу тебе, как это выглядит снаружи. — Гиркин чуть изменил позицию — сел прямее, голос стал

немного тверже, не жёстче, а весомее. — Снаружи сейчас готовятся к штурму. Потому что снаружи не знают, кто ты. Они видят захватчика. Абстрактного. Опасного. Они не знают, что ты не хочешь крови. Что ты вообще не планировал, чтобы кто-то пострадал. Им нужен сигнал, что ты не псих с гранатой, а человек. Понимаешь?

Молчание.

— Выпустишь Сергея Валентиновича — они поймут, что с тобой можно разговаривать. Это даёт нам время. Время — это всё, что нам сейчас нужно.

— Что значит — нам?

Хороший вопрос. Острый.

— Мне, — поправился Гиркин. — Мне нужно время, чтобы найти то, что может сработать для тебя. Я не могу обещать тебе выпустить Артёма за двадцать минут. Но я могу работать в этом направлении, если у нас будет время. А именно доверие позволяет выиграть время. Первый шаг к доверию — это человек с сердечным приступом, который выходит отсюда живым.

Тишина. Долгая. Самая долгая за этот разговор.

Гиркин смотрел на монитор перед собой — там был план склада, восемнадцать красных точек, обозначающих позиции «Альфы». Он знал, что Кравцов сидит сейчас с телефоном и смотрит на часы. Знал, что аналитики рядом с ним напряжены. Знал, что где-то в машине скорой помощи сидит кардиолог, которого вызвали ещё три часа назад.

Он ждал.

— Хорошо, — сказал Руслан. — Одного.

Гиркин позволил себе выдохнуть. Незаметно, через нос.

— Спасибо, Руслан. Это правильное решение.

— Не надо меня хвалить как ребёнка.

Верно. Учту.

— Ты прав. Извини. Просто скажи мне: как это будет выглядеть? Как он выйдет?

— Просто выпущу и всё.

Сергей Валентинович вышел через восемь минут.

Гиркин видел это на мониторе — тепловизор давал нечёткую картинку, но было понятно: фигура у ворот, маленькое движение, металлическая дверь сбоку от ворот приоткрылась на метр, человек вышел. Медленно, придерживаясь за стену. Двое бойцов «Альфы» тут же двинулись к нему — аккуратно, без резких движений, как договорились.

В автобусе кто-то тихо сказал: «Есть».

Кравцов снова был рядом. Гиркин почувствовал его присутствие, не оборачиваясь.

— Десять человек, — сказал полковник негромко. — Ещё пятьдесят минут хватит?

— Нет, — сказал Гиркин. — Но это начало.

Кравцов помолчал.

— Ещё полчаса, Виктор. Потом я буду вынужден.

— Понял.

Тридцать минут. Это мало. Но Руслан только что сде-

лал шаг. Человек, который сделал один шаг, при правильной работе сделает ещё. Главное — не спугнуть. Не начинать давить, потому что кажется, что он смягчился. Это самая распространённая ошибка: переговорщик получает первую уступку и думает, что пора нажать. Нажимаешь — и всё схлопывается. Уступка — это не сигнал слабости. Это сигнал того, что человек начинает искать выход. С таким человеком надо двигаться дальше очень осторожно, аккуратно, как по тонкому льду.

— Руслан, — сказал Гиркин.

— Слышу.

— Сергей Валентинович уже с медиками. Спасибо.

— Не надо спасибо. — Пауза. — Как он?

Он спросил. Это важно. Человек, которому безразличны заложники, не спрашивает: «Как он?»

— Жив. Медики с ним. Всё должно быть хорошо.

Молчание. Другое — не напряжённое, а усталое.

— Я не хотел этого всего, — сказал Руслан вдруг. Без подготовки, без перехода. Просто сказал. — Я хотел, чтобы про Артёма узнали. Чтобы нельзя было замолчать. Понимаешь?

— Понимаю, — сказал Гиркин.

И это была правда.

Такое приходится видеть нередко. Не злой умысел — отчаяние. Человек исчерпал все обычные способы: жалобы, адвокаты, может быть, журналисты. Ничего не работало. И тогда он решил сделать что-то, что нельзя замолчать. Потому

что замолчать одиннадцать заложников невозможно. Трагедия в том, что он прав в диагнозе — система действительно умеет замалчивать. Но метод он выбрал такой, что теперь Артёму будет только хуже. Этого Руслан ещё не понял. Или понял, но не может остановиться.

— Руслан, я хочу спросить тебя кое-что. И хочу, чтобы ты ответил честно.

— Спрашивай.

— Если Артёма освободят — что будет с теми, кто сейчас внутри?

Долгая пауза.

— Выйдут.

— Все?

— Все.

— Я слышу тебя. — Гиркин сделал паузу. — Тогда давай поговорим о том, как это сделать. Не об Артёме пока — я не могу тебе обещать того, чего не знаю. Но о шагах. О том, что реально можно сделать прямо сейчас.

— Что реально?

Вот момент. Здесь можно ошибиться в обе стороны. Слишком много пообещаешь — и когда обещание не выполнится, потеряешь доверие навсегда. Слишком мало предложишь — и он решит, что говорить не о чем. Нужна точность. Нужна честность о возможном.

— Реально вот что, — сказал Гиркин. — Я могу гарантировать тебе прямой разговор с прокурором по делу Артёма.

Не с дежурным, не с помощником — с человеком, который принимает решения по этому делу. Сегодня. Это я могу организовать. — Пауза. — Ещё я могу гарантировать, что информация об Артёме — та версия, которую ты знаешь, — будет изложена официально. Не в протоколе, который уберут в стол. В документе, который пройдёт через несколько инстанций. Это не освобождение. Но это движение.

Молчание.

— А что взамен?

— Взамен — ещё один человек выходит отсюда. — Гиркин говорил ровно, без спешки. — Женщина, у которой дети. Её зовут Лариса Николаевна. Ты знаешь, о ком я.

Пауза. Потом — почти неслышно:

— Знаю.

— Руслан. Ты служил. Ты знаешь, что такое — принимать решения, от которых зависят другие. Прямо сейчас ты принимаешь такое решение. И ты знаешь, какое оно правильное. Ты просто ищешь способ сделать его, не потеряв то, за что ты здесь стоишь.

Долгое молчание.

— Лариса выйдет, — сказал Руслан наконец. — Через пять минут. Но прокурор — сегодня. Это не просьба.

— Это не просьба, — согласился Гиркин. — Это условие. Принято.

Следующие двенадцать минут Гиркин занимался двумя вещами одновременно. Разговаривал с Русланом — спо-

койно, без конкретных требований, просто разговаривал: о службе, о том, каково это было — работать в охранной структуре после армии, о том, что такое чувствовать себя ненужным там, где раньше был нужен. Параллельно — жестами, не произнося ни слова вслух, — координировал с аналитиком, который вышел из автобуса, связь с прокуратурой.

Лариса Николаевна вышла через семь минут. Не через пять — через семь. Гиркин не торопил. Это тоже было важно: когда ты торопишь, ты показываешь, что тебе важнее галочка, чем человек. Руслан бы это почувствовал.

На мониторе — ещё одна фигура у боковой двери. Движение. Выход.

В автобусе снова: «Есть».

Гиркин краем глаза увидел, что Кравцов чуть расслабил плечи. Самую малость.

Девять человек внутри. Четверо вооружённых. Восемнадцать бойцов «Альфы» снаружи с готовностью к немедленному штурму. Мне удалось выиграть ещё немного времени. Теперь — работать.

— Руслан, — сказал Гиркин. — Я хочу сказать тебе кое-что. Не как переговорщик. Просто как человек, который разговаривал с тобой несколько часов.

— Говори.

— Ты попал в ситуацию, из которой кажется, что нет выхода. Ты это сделал ради брата. Я это понимаю. И я не буду говорить тебе, правильно это или нет — это сейчас не важно.

Важно вот что: выход есть. Не идеальный. Не такой, как ты планировал. Но он есть. И я хочу помочь тебе его найти. Не потому что это моя работа. А потому что я не хочу, чтобы то, что происходит сейчас, закончилось плохо. Ни для тех, кто внутри. Ни для тебя.

Долгое молчание.

— Ты умеешь говорить, — произнёс Руслан.

— Это моя работа, — согласился Гиркин.

— Я не в том смысле. — Пауза. — Ты говоришь так, словно веришь. Понимаешь? Большинство — они говорят правильные слова, но не верят. Ты веришь.

Это самое важное. Это то, чему нельзя научить по методичке. Можно выучить технику активного слушания, калиброванные вопросы, маркировку эмоций. Но если за этим нет настоящего интереса к человеку на другом конце — он это услышит. И поймёт. Люди в кризисе особенно чувствительны к фальши. Они проживают настоящее время с такой остротой восприятия, которая бывает только на краю пропасти.

— Верю, — сказал Гиркин.

Следующий час был самым сложным.

Руслан не стал жёстче. Наоборот — он стал мягче, и это было в каком-то смысле опаснее. Потому что люди, когда они становятся мягче в таких ситуациях, иногда пугаются этого сами. Чувствуют, что теряют почву под ногами. И могут сделать что-то резкое, уже не из-за агрессии, а из-за стра-

ха.

Гиркин работал тонко. Он не давил на Руслана, не вёл его к выходу напрямую — это было бы ошибкой. Вместо этого он строил картину: что будет, если они найдут соглашение. Не абстрактную «сдайся и всё будет хорошо» — конкретную. Чтобы Руслан видел всё, что может произойти. Разговор с прокурором по делу Артёма — реальный, уже согласованный ход. Это Гиркин подтвердил, когда аналитик передал ему записку. Публикация обращения группы, захватившей заложников — не в форме новостного сюжета о захвате, а в форме официального заявления, переданного через адвоката, тоже осуществлялась. Это было реальным — юрист, специализирующийся на политических делах, был готов принять документ.

Каждый маленький шаг — ещё один заложник. Ещё один. Ещё один.

В три часа сорок две минуты внутри оставалось двое.

В четыре пятнадцать — одна.

В четыре сорок восемь — последняя заложница вышла. Пожилая женщина, технический персонал, Ирина Степановна, шестьдесят один год. Она шла медленно, и кто-то из бойцов побежал ей навстречу.

В автобусе тишина.

Потом — выдох. Сразу несколько человек успокоились, поняв, что дело сделано.

Кравцов стоял у двери. Смотрел на монитор. Потом по-

смотрел на Гиркина.

— Все?

— Все одиннадцать, — сказал аналитик.

С Русланом они говорили ещё сорок минут.

Не о заложниках — они уже вышли. О том, что дальше.

Руслан спрашивал — прямо, без обиняков — что ему грозит. Гиркин отвечал честно: много. Статьи серьёзные. Адвокат — обязательно хороший. Признание вины частичное, возможно, даст возможность для переговоров о квалификации. Это не гарантии — это реальность.

— Почему ты говоришь мне это? — спросил Руслан. — Ты же должен говорить «сдавайся, и всё будет хорошо».

— Потому что «всё будет хорошо» — ложь, — сказал Гиркин. — Не всё будет хорошо. Но кое-что может быть лучше, чем могло бы быть. Это другое.

Молчание.

— Ладно, — сказал Руслан наконец. — Скажи им снаружи: мы выходим через чёрный выход. Не через главный. Через чёрный. И никакого оружия на нас не направлять — пока мы не уйдём за территорию. Это условие.

Он не сдаётся. Он уходит. Это принципиально важно для него — сохранить нарратив о том, что он не капитулировал. С психологической точки зрения, это его право. С практической — это уже не моя зона ответственности. Моя задача — заложники. Заложников нет. Остальное — работа других людей.

— Ладно, — сказал Гиркин.

Он повернулся к Кравцову.

Полковник смотрел на него долго. Потом произнёс тихо, только для Гиркина:

— Через чёрный выход они попадут на улицу Промышленную. Там у меня три группы.

— Это ваше дело, — сказал Гиркин так же тихо. — Моё дело закончено.

Кравцов помолчал.

— Да, — сказал он. — Закончено.

В пять часов двенадцать минут Руслан и трое его людей вышли через чёрный выход склада и исчезли в темноте промышленного квартала.

Исчезли в темноте. Или только казалось, что исчезли. Это был уже не вопрос Гиркина.

Он сидел в переговорном автобусе. Все вокруг двигались — аналитики собирали оборудование, кто-то уже говорил по телефону, кто-то вышел на улицу. Кравцов ушёл координировать преследование, бросив Гиркину на ходу: «Хорошая работа».

Гиркин не двигался.

Он держал телефон двумя руками — как в начале. Трубка остыла.

Тридцать семь часов. Одиннадцать человек живы. Никаких выстрелов. Никакого штурма. Сергей Валентинович в реанимации, но стабильно — сердечный приступ, но не ин-

фаркт, успели. Лариса Николаевна уже, наверное, говорит по телефону с детьми.

Руслан — где-то. Артём — в изоляторе, и неизвестно, что будет с его делом. Может, ничего не изменится. Может, прокурор поговорит, посмотрит, найдёт нарушения при задержании. Может — нет.

Я сделал то, что мог.

Он положил трубку на стол. Взял стакан с кофе. Кофе давно остыл и был отвратителен. Он выпил его до дна.

За окном начинало светать — не рассвет ещё, только та серость, которая предшествует рассвету, когда темнота уже не тёмная, а просто серая. По двору склада шли люди в форме. Скорые уезжали. Оцепление начинало сворачиваться.

Гиркин смотрел на это и думал о том, о чём думал всегда после таких ночей.

Руслан — не монстр. Руслан — сломанный человек, оказавшийся в ситуации, которую невозможно принять. Он поступил неправильно. Он поставил под угрозу одиннадцать человек, которые не имели к его проблеме никакого отношения. Это нельзя оправдать. Но объяснить — можно. И если ты не понимаешь объяснения — ты не можешь с ним работать.

Вот в чём суть. Не в том, чтобы соглашаться. Не в том, чтобы оправдывать. А в том, чтобы понимать. Потому что только понимая человека — можно найти слова, которые он услышит.

На словах всё просто. На деле — нет.

Дверь автобуса открылась. Вошёл молодой аналитик — Гиркин не помнил его имени, они познакомились ночью, в спешке.

— Виктор Михайлович. Вас ищет полковник Кравцов.

— Скажи, что найдёт, — сказал Гиркин. — Я здесь. Я никуда не ушёл.

Аналитик кивнул и вышел.

Гиркин ещё немного посидел. Потом достал из кармана блокнот — обычный, бумажный, он не любил заметки в телефоне и написал несколько слов. Не для отчёта. Для себя.

Что сработало: имя брата как ключ. Открытость намерений. Поэтапный выход заложников. Честность о возможном.

Что было трудно: давление времени. Кравцов. Собственная усталость после восьми часов.

Что запомнить: «Ты говоришь так, словно веришь». Это единственное, что нельзя сыграть, нельзя симитировать. Это вырабатывается внутри.

Он закрыл блокнот. Встал. Колени болели — он просидел в одном положении слишком долго.

На улице было холодно. Ноябрь, Казань, пять утра. Он вышел из автобуса, и холодный воздух ударил в лицо. Это было хорошо. Это было очень хорошо.

Он стоял и смотрел на склад — на его серые бетонные стены, на выцветшие синие ворота, на маленькую боковую дверь, через которую выходили люди этой ночью. По одному,

по двое. Живые.

Кравцов подошёл сзади. Встал рядом. Помолчал. Потом протянул руку.

Гиркин пожал.

— Их взяли? — спросил он.

— Двоих, — сказал Кравцов. — Руслан ушёл. Ещё одного ищем.

Гиркин кивнул.

— Он не хотел никого убивать, — сказал Гиркин. Не в защиту. Просто — факт.

— Я знаю, — сказал Кравцов. — Это не меняет того, что он сделал.

— Нет, — согласился Гиркин. — Не меняет.

Они помолчали. Небо на востоке начинало светлеть — по-настоящему теперь, первые признаки рассвета.

— Хорошая работа, Виктор, — сказал Кравцов снова. Без интонации, почти официально. Но от него это значило больше, чем от других — пышные похвалы. Это было признание профессионализма, а не просто эмоции.

— Спасибо, Андрей Сергеевич.

— Завтра разбор. В десять.

— Буду.

Кравцов ушёл. Гиркин остался стоять на ноябрьском холоде, и смотрел на рассвет над промышленным кварталом Казани, и думал о том, что одиннадцать человек сегодня утром проснутся дома. И что это — не мало. Это, на самом

деле, очень много.

И ещё он думал о том, что Руслану было тридцать лет. И что жизнь его теперь переломлена надвое — то, что было до, и то, что будет после. И что Артём — двадцать три года, сидит в изоляторе и не знает, что его брат этой ночью пытался перевернуть мир.

И что мир не перевернулся. Он просто прожил ещё одну ночь.

Это тоже не мало.

Он вернулся в автобус. Сел на своё место. Коснулся телефонной трубки — она уже совсем остыла. Нужно было привести мысли в порядок.

Аналитики собирали оборудование. Кто-то уже разговаривал с Москвой — он слышал обрывки: «...все одиннадцать... без потерь... переговорщик Гиркин...»

Он открыл блокнот ещё раз. Дописал внизу страницы:

Первое правило: у тебя нет задачи победить. У тебя есть задача — чтобы все вышли живыми. Это разные вещи.

Переговорщик, который думает о победе — проигрывает. Переговорщик, который думает о жизни — находит путь.

Всегда.

Он закрыл блокнот. Встал. Надел куртку.

Снаружи светало.

Примечания к первой главе: что стоит за каждым решением Гиркина

[Внутренний комментарий к переговорному процессу]

В ходе тридцатисемичасового кризиса Гиркин применял инструменты, разработанные и проверенные десятилетиями практики кризисной переговорной школы — прежде всего методологии, созданной в ФБР в 1970–80-х годах Гэри Ноэснером и Майклом Уотсоном, развитой затем Крисом Воссом и получившей широкое распространение в адаптированном виде в большинстве антитеррористических структур мира.

Почему он не давил на Руслана с самого начала. Потому что давление в острой фазе кризиса не работает. Человек, который давно перешёл черту, на давление реагирует не отступлением, а эскалацией. Задача первых часов — не убеждение, а установление контакта. Пока нет контакта, нет переговоров. Есть просто двое людей по разные стороны стены.

Почему он называл Руслана по имени. Имя — это идентичность. Когда переговорщик использует имя — он говорит: «Ты — человек. Не захватчик, не подозреваемый, не угроза. Человек». Это меняет качество разговора.

Почему он сразу сказал о своих намерениях. Открытость обезоруживает. Руслан знал техники — он бывший военный, он видел ситуации. Попытка скрыть манипуляцию от человека, который её ожидает, только укрепляет его подозрения. Открытость — нестандартный ход, который выбивает из привычной схемы «я давлЮ, ты защищаешься».

Почему первым вышел именно Сергей Валентинович. Потому что это была не уступка Руслана — это было решение, которое давало Руслану роль человека, принимающе-

го ответственные решения. Не «я сдаюсь», а «я контролирую». Разница принципиальная. Человек в кризисе держится за ощущение контроля — потому что он вошёл в ситуацию именно ради него. Отнять контроль — значит отнять последнее. Оставить контроль, но направить его в сторону выхода — это работа.

Почему он не обещал освобождения Артёма. Потому что это была ложь, которую он не мог поддержать. Обещание, которое не выполняется, уничтожает всё — и доверие, и возможность дальнейшего разговора. Гиркин обещал только то, что мог гарантировать: разговор с прокурором, официальное изложение его версии событий. Это меньше, чем хотел Руслан. Но это правда. А правда, сказанная вовремя, стоит больше любого обещания.

Почему он позволил Руслану уйти через чёрный выход. Потому что это была уже не его задача. Его задача — заложники. Заложники вышли. Где выйдет Руслан и что будет после — это работа Кравцова и его людей. Переговорщик, который пытается контролировать всё, — не контролирует ничего.

## Глава вторая. Как я стал тем, кто я есть

Есть вопрос, который мне часто задают.

Не коллеги — коллеги понимают, как это работает, им не нужно объяснять. Его задают люди, которые узнают, чем я занимаюсь, — на каком-нибудь ужине, в случайном разговоре, когда кто-то спрашивает «а вы кем работаете» и получает ответ, который не вписывается в привычную картину. Они спрашивают: «Как вы к этому пришли?»

Я обычно отвечаю коротко. Что-нибудь необязательное — учился, попал, понравилось. Люди кивают и переключаются на что-то другое, потому что короткий ответ не даёт зацепки для следующего вопроса.

Но длинный ответ существует. Я просто редко его произношу вслух.

Вот он.

Я вырос в Екатеринбурге. Не в центре — на Уралмаше, в районе, который в девяностые приобрёл определённую репутацию, и репутация эта была заслуженной. Это не значит, что моё детство было криминальным или тяжёлым в том смысле, который принято вкладывать в слова «тяжёлое детство». Оно было обычным. Просто обычным для места и времени, которые не располагали к излишней мягкости.

Отец — Михаил Андреевич Гиркин — работал инженером-проектировщиком на заводе. Он был человеком точным. Не холодным — именно точным. Он не говорил лишнего. Если он говорил «да» — значит да. Если говорил «подумаю» — это не было вежливым отказом, он действительно думал, иногда несколько дней, и потом возвращался с ответом. Я долго не понимал, что это редкость. Мне казалось, что все так устроены. Потом обнаружил, что нет.

Мать — Галина Петровна — преподавала русскую литературу в школе. Тридцать два года в одной и той же школе, одни и те же книги, и каждый раз она читала их словно в первый раз, потому что каждый раз были другие дети. Это я тоже понял не сразу.

Они были очень разными людьми. Отец — инженер слова, мать — художник слова. Отец строил фразы, как чертежи: точно, экономно, без украшений. Мать говорила так, что слова становились объёмными, наполненными, живыми.

Я получил многое от обоих.

От отца — привычку думать прежде, чем говорить. Понимание, что слово — это инструмент, и как любой инструмент, оно должно подходить к задаче. Не любое слово решает любую задачу.

От матери — понимание, что слово — это ещё и живое существо. Что оно имеет температуру, вес, цвет. Что одно и то же слово, произнесённое по-разному, — это разные слова.

Позднее, когда я начал изучать переговорные техники

профессионально, я обнаружил, что большинство того, что в учебниках называется «управление коммуникацией», я уже знал. Не теоретически — интуитивно. Потому что вырос между двумя людьми, которые, сами того не зная, преподавали мне это каждый день.

Первый раз я провёл переговоры в четырнадцать лет.

Я не называл это так тогда. Я просто разговаривал с человеком, которому было плохо.

Одноклассник — Костя Ермолаев, высокий, нескладный, тихий парень, из тех, кого не замечают. Он пришёл в школу после зимних каникул другим. Не внешне — внутренне. Что-то в нём изменилось так, что это было заметно, если смотреть внимательно. Большинство не смотрело. Большинству было всё равно.

Я смотрел. Не потому, что был особенно чутким ребёнком. Просто у меня была привычка — замечать, как меняются люди. Как меняется их голос, их способ держаться, их взгляд.

После уроков Костя сказал классному руководителю, что уходит из школы. Навсегда. Сказал это спокойно, как будто сообщал о погоде. Классный руководитель — женщина усталая, загруженная — сказала что-то про родителей и документы и ушла по своим делам.

Я пошёл за Костей.

Мы сели на лестнице чёрного хода. Я не знал, что говорить. Я не готовился. Я просто сел рядом и спросил: «Что

случилось на каникулах?»

Он молчал минуты три. Я не нарушал молчание. Просто сидел.

Потом он начал говорить. Родители разводятся. Отец уходит к другой женщине. Мать не выходит из комнаты. Дома — как на дне холодного озера.

Я слушал. Не перебивал, не советовал, не говорил «всё будет хорошо». Я просто слушал.

Через полчаса он сказал: «Ладно. Пойду домой».

Он не ушёл из школы. Не тогда, не потом.

Я не думал об этом как о каком-то достижении. Я просто поговорил с человеком. Но что-то в этом разговоре осталось во мне как ощущение — что слова могут менять траекторию. Не громкие слова, не правильные слова, не умные слова. Просто — нужные слова в нужный момент.

Или даже не слова. Присутствие.

В МГУ я поступил не потому, что у меня был чёткий план на жизнь. Я поступил на психологию потому, что это было единственное, что меня по-настоящему интересовало. Отец хотел, чтобы я шёл в технический. Мать — в филологию. Я выбрал то, что было на границе между ними: наука о том, как устроен человек изнутри.

Первые два курса я был разочарован.

Проблема была не в том, что учёба была плохой. Проблема в том, что она была другой, чем я ожидал. Я думал, что психология — это про людей. Оказалось, что в значительной

мере это про статистику, про нейробиологию, про методологию исследований. Это важно. Это необходимо. Но это не то, зачем я пришёл.

То, зачем я на самом деле пришёл — я нашёл на третьем курсе. Курс социальной психологии. Потом — курс психологии влияния. Потом — семинар по конфликтологии, который вёл молодой доцент Павел Игоревич Семёнов, человек с манерой говорить медленно и смотреть на тебя так, будто просвечивает насквозь.

Семёнов читал нам Роберта Чалдини. Не пересказывал — читал вслух, разбирал каждый принцип, приводил примеры из реальной жизни, требовал от нас тоже примеров, хотел, чтобы мы замечали в жизни то, о чём писал Чалдини. Шесть принципов влияния: взаимность, обязательство и последовательность, социальное доказательство, авторитет, симпатия, дефицит. Я сидел на его семинарах и чувствовал что-то похожее на то, что, наверное, чувствует человек, который всю жизнь ходил, немного прихрамывая, и вдруг ему сказали: вот мышца, которую надо укрепить, чтобы ходить нормально. Это не магия. Это механика.

Я понял: убеждение — не дар. Это навык. Навык, основанный на понимании того, как люди принимают решения.

А люди принимают решения так: сначала — эмоционально, потом — рационально. Сначала они чувствуют, что хотят или не хотят чего-то. Потом они ищут аргументы в пользу того, что уже почувствовали. Это не слабость и не глупость.

Это архитектура человеческого мозга. Лимбическая система — быстрее. Префронтальная кора — медленнее. Эволюция так распорядилась, потому что быстрое решение в опасной ситуации важнее правильного.

Проблема в том, что мы живём не в диком лесу. И быстрое эмоциональное решение в переговорах — почти всегда хуже медленного рационального.

Это меняло всё. Это означало, что если ты хочешь, чтобы человек принял определённое решение, работать нужно не только с его аргументами. Нужно работать с его состоянием. С тем, что он чувствует в момент разговора.

Семёнов как-то сказал фразу, которую я запомнил: «Логика убеждает. Эмоции двигают». Я записал её в блокнот. Потом понял, что это не совсем точно. Точнее так: логика даёт разрешение. Эмоции дают импульс. Без импульса разрешение бесполезно. Без разрешения импульс — опасен.

Хороший переговорщик работает с обоими.

На четвёртом курсе я начал читать всё, что мог найти о переговорах. Не учебники по психологии — практические книги. Фишер и Ури, «Переговоры без поражения» — это была первая. Гарвардский переговорный проект, четыре принципа: отделяй людей от проблемы, фокусируйся на интересах, а не на позициях, изобретай варианты для взаимной выгоды, настаивай на объективных критериях.

Это казалось мне тогда почти откровением. Потому что было простым. Настолько простым, что хотелось спросить:

почему люди этого не делают?

Потом я понял — почему. Потому что в момент реального конфликта, когда эмоции работают на полную мощность, все эти принципы улетают в никуда. Человек знает, что надо разделять людей и проблему. И всё равно — злится на человека, а не на проблему. Потому что злиться на проблему трудно. Проблема абстрактна. Человек напротив — конкретен.

Переговорное мастерство — это умение применять правильные принципы в момент, когда всё внутри кричит и призывает сделать наоборот.

Это и есть навык.

Семёнов, которому я дал почитать несколько своих курсовых работ по теме конфликтного взаимодействия, однажды сказал: «Виктор, ты понимаешь это лучше, чем то, что делает большинство аспирантов. Тебе нужна практика». И добавил, немного помедлив: «Есть один человек, которому я тебя порекомендую. Его зовут Дмитрий Олегович Рустамов. Он работает в психологической службе МВД. Позвони ему. Он займётся тобой».

Я позвонил. И мною занялись.

Рустамов оказался маленьким, лысым, очень быстрым человеком лет пятидесяти, который говорил так, будто за ним гналось время. Он принял меня в своём кабинете — небольшом, заваленном папками, с двумя компьютерами, работающими одновременно, и за двадцать минут задал мне, навер-

ное, сорок вопросов.

Не про образование. Не про оценки. Про меня.

«Что вы делаете, когда на вас кричат?»

«Молчу и жду», — сказал я.

«Почему?»

«Потому что человек, который кричит, не слышит ответа.

Он слышит только себя. Пока он не выкричится — отвечать бессмысленно».

Рустамов посмотрел на меня. Первый раз за двадцать минут — пауза.

«Дальше», — сказал он.

«Что вы делаете, если человек говорит вам то, с чем вы категорически не согласны?»

«Сначала — стараюсь понять, почему он так думает. Потом — говорю, что я думаю иначе. Не "вы неправы", а "я вижу это по-другому"».

«Почему не "вы неправы"?»

«Потому что это закрывает разговор. "Вы неправы" — это приговор. После приговора люди защищаются, а не думают».

Ещё пауза. Дольше.

«Семёнов сказал, что вы умеете слушать, — произнёс Рустамов. — Я проверяю это другим способом. Пока мы разговаривали — я изменил темп речи трижды. Вы заметили?»

Я подумал. «Да. В начале — очень быстро. Потом, примерно на пятнадцатой минуте — медленнее. Сейчас — средний темп».

«Зачем я это делал?»

«Проверяли, подстраиваюсь ли я. И, может быть, проверяли, замечаю ли я вообще».

Рустамов улыбнулся. Первый раз.

«Приходите в пятницу. Я покажу вам кое-что интересное».

«Кое-что интересное» оказалось отделом кризисных переговоров при психологической службе МВД.

Он существовал — тихо, без лишней огласки — при нескольких крупных региональных управлениях и центральном аппарате. Официально переговорщики числились психологами или советниками — это позволяло им работать в кризисных ситуациях без формальной привязки к силовым структурам. Неофициально это была одна из самых специфических профессий, которые я когда-либо видел.

Рустамов объяснил мне в тот первый раз просто, без пафоса, как объясняют очевидное:

«Переговорщик — это человек, который стоит между двумя реальностями. С одной стороны — человек в кризисе с оружием. С другой — люди в форме с оружием. Его задача — сделать так, чтобы оружие не понадобилось ни тем, ни другим. Это не героизм. Это работа».

Я спросил: «Это всегда возможно?»

Он ответил не сразу. «Нет. Не всегда. Но значительно чаще, чем принято думать».

Я остался.

Отбор длился три недели.

Не физический — хотя физическая форма тоже проверялась, просто не была главным критерием. Психологический. Это было самое странное и самое интересное, что я делал до тех пор в жизни.

День первый: стресс-интервью. Двое интервьюеров, которые задавали вопросы одновременно — перебивая друг друга, перебивая меня, противореча тому, что только что сказали. Задача была простой: отвечать на вопросы. Трудность была в том, что это было физически невозможно — вопросы накладывались друг на друга. Через двадцать минут я остановился и сказал: «Я не могу отвечать на два вопроса одновременно. Я отвечу сначала на вопрос справа, потом — на вопрос слева. Если хотите». Они переглянулись. Интервью закончилось.

Потом мне объяснили: правильным ответом было именно это — не попытка угнаться за обоими, а признание невозможного и предложение альтернативы. Люди, которые пытались отвечать на всё сразу, проваливали этот этап.

День пятый: ролевая игра. Мне дали роль человека, который звонит на горячую линию. Другой участник — опытный переговорщик — должен был меня «вести». Потом поменялись. Я должен был вести его. Ему дали инструкцию — вести себя агрессивно, перебивать, угрожать. Я не знал этого.

Он накричал на меня в первую минуту. Я замолчал. Когда он закончил — сказал тихо: «Я слышу, что тебе сейчас очень

плохо. Это слышно в каждом слове». Он замолчал. Потом, выходя из роли, сказал мне: «Откуда ты знал, что это срывается?»

«Не знал, — сказал я. — Но злость — это всегда что-то под злостью. Надо было добраться до того, что под ней».

День одиннадцатый: тест на выносливость. Не физическую — коммуникативную. Нас посадили проводить учебные переговоры на девять часов с тремя перерывами. Менялись сценарии, менялись роли, менялась степень сложности. Несколько человек вышли раньше времени. Я не вышел. Не потому, что был выносливее — просто мне было интересно. Я хотел посмотреть, что будет дальше.

День пятнадцатый: последний тест. Один на один с Рустамовым.

Он кричал на меня сорок минут.

Не играл — именно кричал. Профессионально, методично, с нарастающей интенсивностью. Обвинял меня в некомпетентности, в самонадеянности, в том, что я «мальчик из университета», который ничего не знает о реальной жизни. Несколько раз назвал меня по имени — жёстко, почти презрительно.

Я молчал. Смотрел на него. Ждал.

Через сорок минут он остановился. Спросил ровно: «Почему вы не отвечали?»

«Потому что вы ничего не спрашивали, — сказал я. — Вы кричали. Это разные вещи. Когда вы закончите кричать

и начнёте спрашивать — я отвечу».

Рустамов смотрел на меня долго.

«Добро пожаловать», — сказал он.

Обучение длилось восемь месяцев. Потом — ещё полгода стажировки рядом с опытными переговорщиками. Потом — первые самостоятельные выезды, всегда с куратором рядом.

Я расскажу об обучении подробно. Это не самое захватывающее, что было в моей жизни. Но именно здесь я понял, как на самом деле устроена коммуникация в кризисе. И это понимание потом легло в основу всего — и антитеррористических переговоров, и бизнеса, и того, что было позже.

Первое, что нам объяснили: кризисный переговорщик — не переговорщик в обычном смысле слова.

В обычных переговорах — деловых, дипломатических — есть две стороны, у каждой есть интересы, задача — найти точку пересечения этих интересов. Это рациональный процесс с эмоциональными осложнениями.

В кризисных переговорах — захват заложников, суицидальный кризис, вооружённое противостояние — человек на другом конце, как правило, уже вышел за пределы рационального. Он находится в том состоянии, которое психологи называют «туннельным мышлением»: он видит только одно решение, только один выход, только одну реальность. Его кора головного мозга — та часть, которая отвечает за логику и долгосрочное планирование — работает плохо. Его лимбическая система — та часть, которая отвечает за выживание

и немедленные реакции — работает на пределе.

Говорить с таким человеком о рациональных вещах — о последствиях, о законах, о том, что «это не выход» — бессмысленно. Он это знает. Он просто не может использовать это знание, потому что другая часть его мозга перекрыла доступ.

Задача переговорщика — не убедить. Задача — постепенно вернуть человека из туннеля в более широкое пространство, где он снова может думать. Это делается не аргументами. Это делается присутствием, темпом, тоном, конкретными техническими приёмами, которые работают на уровне нервной системы.

Это звучит сложно. На практике — это звучит как спокойный голос, который говорит «я здесь» и «я слышу тебя».

Второе: типология.

Нас учили разбирать кризисные ситуации по типу человека, с которым предстоит работать. Это не значит — навешивать ярлыки. Это значит — быстро понимать, какой подход будет работать.

Четыре основных типа.

Первый — эмоциональный кризис. Человек доведён до края личными обстоятельствами: развод, потеря работы, смерть близкого, финансовый крах. Он не планировал быть здесь — он оказался здесь. Таких людей больше всего. С ними работают на уровне признания боли — не оправдания действий, а признания того, что им плохо. Когда человек

чувствует, что его боль услышана — он немного выходит из туннеля.

Второй — криминальный. Человек, который использует ситуацию как инструмент — для получения денег, свободы, возможности уйти. Такие переговоры более рациональны. Здесь работают торг, уступки, конкретные предложения. Но и здесь — нельзя игнорировать эмоциональный слой, потому что криминальный мотив почти всегда имеет эмоциональное основание.

Третий — идеологический/политический. Человек действует из убеждений. Это самый сложный тип, потому что его нельзя «переубедить» — его убеждения для него реальнее реальности. Здесь задача — не оспаривать убеждения, а найти точку, в которой его цели могут быть частично реализованы без насилия. Минимально жизнеспособное соглашение.

Четвёртый — психоз. Человек в состоянии острого психотического эпизода. Это принципиально другой разговор — здесь переговорщик работает в связке с психиатром, потому что стандартные техники могут дать непредсказуемый результат.

Руслан был первым типом с элементами третьего. Его личная боль — брат — была движущим мотивом, а идеологическая обёртка — группа, требования — была попыткой придать этой личной боли публичный масштаб. Когда я понял это — я понял, как с ним говорить.

Третье: голос.

Этому уделяли отдельный блок занятий. Три недели. Только голос.

Голос — это главный инструмент переговорщика, потому что в большинстве случаев он работает по телефону. Нет мимики, нет жестов, нет пространства. Только звук.

Темп. Когда человек взволнован, его темп речи ускоряется. Это физиология — возбуждение нервной системы ускоряет всё, в том числе речь. Задача переговорщика — говорить медленнее, чем собеседник. Не демонстративно медленно, не искусственно — но медленнее. Потому что темп заразителен. Через несколько минут собеседник начнёт подстраиваться. Это работает почти всегда.

Тон. Нейтральный, немного ниже обычного. Не монотонный — живой, но спокойный. «Поздний ночной ди-джей», как называл это Крис Восс — голос, который говорит: всё под контролем, нет причин для паники, можно расслабиться. Этот голос не убеждает словами — он убеждает своим качеством.

Паузы. Тишина — не провал, не неловкость. Тишина — это пространство, в котором человек ищет слова для того, что ещё не сформулировал. Переговорщик, который боится тишины и нарушает её, не даёт собеседнику думать. А думать — это именно то, что нам нужно.

Имя. Использовать имя человека — регулярно, но не навязчиво. Имя активизирует определённые зоны мозга. Когда

человек слышит своё имя — он слышит: «Ты — не абстракция. Ты — конкретный человек. Я обращаюсь к тебе».

Нам давали записи реальных переговоров — с разрешения участников, с анонимизацией. Мы слушали, разбирали, имитировали. Я слушал эти записи ночами. Не потому, что это было домашним заданием, а потому что не мог оторваться. Было интересно. Это как слушать музыку, в которой понимаешь структуру: вот тема, вот развитие, вот разрешение. Только вместо нот — человеческие голоса.

Четвёртое: активное слушание.

Самое простое и самое трудное одновременно.

Большинство людей, когда разговаривают, думают о следующей реплике. Пока другой говорит — они формулируют ответ. Это не слушание. Это ожидание своей очереди.

Активное слушание — это когда ты слышишь не только слова, но и то, что за словами. Интонацию, паузы, выбор конкретных слов. Когда человек говорит «мне всё равно» — интонация иногда говорит «мне не всё равно, очень не всё равно». Когда говорит «я не знаю» — пауза перед этим иногда говорит «я знаю, но не хочу говорить».

Техники активного слушания — конкретные, рабочие.

Отражение: повторить последние два-три слова собеседника с вопросительной интонацией. «Меня никто не слышит». — «Никто не слышит?» — и молчать. Это заставляет человека развернуть мысль. Работает почти всегда, потому что мозг воспринимает повторение как приглашение про-

должить.

Перефразирование: пересказать своими словами то, что сказал человек. Не дословно — своими словами. «Если я правильно понимаю, ты говоришь, что чувствуешь себя преданным теми, кому доверял». Если я понял правильно — человек чувствует себя услышанным. Если неправильно — он поправит, и я узнаю больше.

Маркировка: назвать эмоцию, которую слышишь. «Мне кажется, ты сейчас злишься». «Я слышу, что тебе страшно». Важно: не «я знаю, что ты чувствуешь» — это самонадеянно. «Мне кажется» — это гипотеза, которую человек может подтвердить или опровергнуть. Когда человек слышит, что его эмоция названа точно — он чувствует понимание. А понимание — это основа доверия.

Минимальные поощрения: «да», «понятно», «слышу тебя», «продолжай». Сигналы того, что ты здесь, ты слушаешь, ты не ушёл. Без этих сигналов собеседник начинает проверять — есть ли кто-то на другом конце.

Нас тренировали на этих техниках каждый день. Сначала в парах — один говорит, другой слушает и применяет техники. Потом — в симуляциях. Потом — с реальными записями, которые надо было прокомментировать: вот здесь переговорщик правильно применил отражение, вот здесь — мог применить маркировку и не применил, упустил момент.

Я был хорош в маркировке. Плохо давалось отражение — казалось механическим, неестественным. Потом привык.

Потом перестал думать о технике и начал думать только о человеке. Это и есть момент, когда техника становится мастерством.

Пятое: время.

Время работает на переговорщика. Это не очевидно, но это правда.

Чем дольше длится кризис — тем больше шансов на мирное разрешение. Не потому, что захватчик устаёт [хотя и это тоже]. А потому что время создаёт связи.

Между захватчиком и заложниками начинает формироваться то, что принято называть стокгольмским синдромом — хотя это название неточное. Правильнее: люди, которые долго находятся вместе в стрессовой ситуации, начинают видеть друг в друге людей. Захватчик перестаёт видеть «заложников» — он видит конкретных людей, которых знает по имени, у которых есть истории, которые разговаривали с ним, может быть, даже смеялись вместе. Убить человека, которого знаешь, — несравнимо труднее, чем убить абстрактного «заложника».

Между переговорщиком и захватчиком тоже формируется связь. Это и есть то, что нужно.

Отсюда — главный конфликт в работе переговорщика. Командир снаружи всегда хочет быстрого решения. Время — это расходы, напряжение, риск утечки информации, усталость личного состава. С точки зрения командира — чем быстрее, тем лучше.

С точки зрения переговорщика — чем дольше, тем лучше. До определённого предела.

Этот конфликт — между оперативной логикой и переговорной — существует в каждом кризисе. Хороший переговорщик умеет им управлять. Умеет объяснять Кравцовым мира, почему время — не трата, а инвестиция. Умеет давать результат достаточно быстро, чтобы сохранить доверие командования. И умеет отстаивать своё пространство, когда на него давят.

Первое время я проигрывал этот конфликт регулярно. Потом научился.

Первый реальный выезд случился на шестом месяце стажировки.

Не захват — суицидальный кризис. Мужчина, сорок два года, стоял на крыше девятиэтажного дома. Бывшая жена с детьми, потеря работы, кредиты. Опытный переговорщик Константин Ильич Ворон — фамилия настоящая, он очень её любил — стоял рядом со мной и говорил тихо: «Смотри. Не говори. Смотри».

Я смотрел.

Ворон работал двадцать минут. Я наблюдал, как он делает всё, о чём я читал и чему меня учили — только в реальном времени, с реальным человеком, у которого реальные ноги стоят на реальном краю крыши. Медленный голос. Имя — Игорь — каждые несколько реплик. Маркировка: «Мне кажется, ты сейчас чувствуешь, что никакого выхода нет». От-

крытые вопросы: «Что должно измениться, чтобы ты сошёл вниз?»

Игорь спустился через двадцать две минуты.

В машине на обратном пути Ворон долго молчал. Потом сказал: «Заметил, где я мог сделать лучше?»

Я сказал: «На двенадцатой минуте вы упомянули детей. Он немного закрылся после этого».

Ворон помолчал. «Правильно заметил. Дети — это большая точка. Можно было подойти иначе. Через вопрос, а не через утверждение».

«Что-то вроде "что ты хочешь, чтобы твои дети о тебе помнили"?»

«Что-то вроде того. Только аккуратнее. — Пауза. — Ты будешь хорошим переговорщиком, Виктор».

Я не ответил. Смотрел в окно на ночной город и думал о том, что Игорь сейчас, наверное, пьёт горячий чай в каком-нибудь помещении, живой. Что завтра его жизнь не изменится — кредиты никуда не денутся, бывшая жена не вернётся. Но он будет живым. И это значит, что у него будет возможность — медленно, трудно, с ошибками — что-то изменить.

Это не мало.

Я понял в тот вечер, что люблю эту работу.

Двенадцать лет.

Я буду честен: я не помню их как непрерывный поток. Память кризисного переговорщика работает иначе — она хра-

нит отдельные ситуации, отдельные голоса, отдельные моменты. Между этими моментами — обычная жизнь: разборы, тренировки, командировки, документы, совещания. Та рутина, которая есть в любой работе и которую не нужно помнить.

Помнить нужно ситуации. Вот несколько.

Тула, март, женщина с ребёнком.

Молодая мать — двадцать восемь лет — стояла на мосту с ребёнком на руках. Девочка, восемь месяцев. Она не угрожала ребёнку, девочке — просто держала её, как будто не знала, куда её поставить. Мать сама находилась в таком состоянии, что не думала о ребёнке как об отдельном человеке.

Я понял с первых слов разговора: здесь нельзя упоминать ребёнка напрямую. Это усилит диссоциацию — она ещё глубже уйдёт в своё состояние. Нужно говорить с ней как с человеком, у которого своя боль. О ней. Только о ней.

Двадцать минут я говорил с ней о том, как ей плохо. Не о ребёнке, не о том, что будет, если она прыгнет, — о том, что ей плохо прямо сейчас. О том, что боль, которую она чувствует — реальная. О том, что я это слышу.

На двадцать второй минуте она опустила руку, в которой держала ребёнка, чуть ниже — машинально, бессознательно. Физически разгрузила её. Это был знак. Тело начало возвращаться раньше, чем голова.

Через восемь минут — она отдала ребёнка подошедшему сотруднику. Сама стояла на мосту ещё двенадцать минут.

Потом сошла.

Потом я узнал: муж бил её три года. Это был первый раз, когда она вышла из дома одна.

Я долго думал об этом. О том, что происходит с людьми за закрытыми дверями. О том, как много кризисов, которые выглядят как конец, — на самом деле попытка позвать на помощь. Громкая, неловкая, опасная, но попытка.

Нижний Новгород, декабрь, вооружённое ограбление.

Двое мужчин, ограбление ювелирного магазина, пошло не по плану — полиция прибыла быстро, уйти не успели, пятеро заложников. Профессионально это был простой случай — криминальный тип, конкретные требования, относительно ясная BATNA [наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению]. Технически — несложно.

Но один из двоих — младший, лет двадцати пяти — был в таком состоянии возбуждения, что его физически трясло. Это было видно через видеонаблюдение. Такие люди особенно опасны, потому что непредсказуемы. Потому что их нервная система работает на пределе, и любой неожиданный звук, любое резкое движение может вызвать непредвиденную реакцию.

Я попросил разрешения говорить с ним напрямую — не со старшим, который вёл переговоры. Кравцов — он работал со мной уже тогда — сказал: «Зачем?»

«Потому что он самое слабое место ситуации. Не в смысле, что его можно использовать — в смысле, что он может

сорваться. Если я его стабилизирую — риск снижается».

Кравцов подумал. «Хорошо. Но только голос. Никаких обещаний».

Я поговорил с младшим — его звали Дима — минут десять. Не о том, что происходит. О том, что он, наверное, устал стоять. О том, что в такой ситуации сердце бьётся очень быстро и это нормально. О том, что ему, наверное, холодно — в магазине не было отопления. Мелкие, конкретные, физические вещи. Не «ты в порядке?» — а «тебе холодно?».

Через десять минут его перестало трясти. Старший был удивлён. Сказал Диме что-то вроде «что ты с ним разговариваешь». Дима ответил: «Он нормальный, не давит».

Освобождение заложников прошло через два часа. Без выстрелов.

Москва, октябрь, три года назад.

Этот случай я не буду описывать подробно. Не потому, что не хочу. Просто он ещё живёт во мне, и я не уверен, что нашёл для него правильные слова.

Мужчина, сорок семь лет. Двое заложников. Переговоры длились двадцать часов. Я делал всё правильно — я знаю это, потому что разобрал потом каждую минуту записи. Каждое решение было правильным. Каждое.

На двадцать первом часу он выстрелил. Не в заложников — в себя.

Заложники вышли живыми. Это была победа. Официаль-

но — победа. Все живы.

Я сидел в машине потом час и не мог завести двигатель. Мне было тяжело. Я не плакал, но было больно. И я просто не мог ничего делать. Что-то внутри требовало времени, и я давал ему это время.

Позже Кравцов сказал мне: «Ты сделал всё правильно. Иногда это не спасает». Я кивнул. Я понял это рационально. Принял это рационально.

Но что-то переломилось. Тихо, не сразу — но переломилось.

Я не ушёл сразу после того случая.

Работал ещё год. Ещё восемнадцать кризисов — разных, и большинство заканчивались хорошо. Я стал лучше — опыт делает человека лучше, это правда. Не только как профессионалом, но и как личностью. Такая работа шлифовала мой ум.

Но я начал замечать кое-что. Маленькие вещи, которые собираются в большую картину.

Я перестал спать без снов.

Я начал анализировать разговоры в обычной жизни — с женой, с соседом, с продавцом в магазине — как переговорные ситуации. Замечать, кто из собеседников «открыт», кто «закрыт», где применима маркировка, где — калиброванный вопрос.

Анна — моя жена — сказала однажды вечером, после какого-то разговора, который я не считал тяжёлым: «Витя, ты меня сейчас слушаешь или ведёшь переговоры?»

Я ответил: «Слушаю». И это была правда. Но я понял по тому, как она это спросила, что правды было недостаточно. Что даже когда я слушал — это выглядело иначе, чем должен выглядеть человек, который слушает любимого человека.

Инструментализация. Это слово я узнал позже, от знакомого психоаналитика. Когда профессиональный навык настолько интегрируется в личность, что человек перестаёт отличать профессиональное от личного. Когда ты не можешь просто поговорить — ты всегда работаешь.

Это не делает тебя плохим человеком. Это делает тебя опасным инструментом. Потому что инструмент без человека внутри — это просто механизм.

Анна ушла не сразу. Она была терпеливой женщиной, умной, понимающей. Она ушла уже после моего увольнения, через несколько месяцев после того, как я решил изменить свою жизнь, но не кардинальным образом. И что, может быть, разница между мной и переговорищиком Гиркиным стёрлась навсегда.

Я не виню её. Я понимаю её лучше, чем она думает. Она поступила правильно. Жизнь со мной подходит не каждой.

Но это было потом. А тогда, в конце ноября, спустя месяц после дела Соколова, я пришёл к Кравцову. Зашёл к нему в кабинет, сел и сказал: «Андрей Сергеевич, я ухожу».

Он не удивился. Посмотрел на меня, помолчал. Потом спросил — просто, без давления: «Куда?»

«В бизнес», — сказал я. — «Там тоже воюют. Только ни-

кто не умирает».

Он помолчал ещё. Потом: «Это правда. Почти никто».

Мы оба немного улыбнулись.

Он протянул руку. Я пожал.

«Если понадобится — найду», — сказал он.

«Знаю», — сказал я.

Мы оба знали, что это не просто слова. Что однажды он позвонит. Что я отвечу. Что выбор «в бизнес» — это не прощание с тем, что умею. Это просто другая комната в том же доме.

Но это будет потом.

А пока — я вышел из здания, сел в машину, завёл двигатель.

Это было нетрудно. Это было, на удивление, совсем нетрудно.

Вот что я думаю теперь, когда оглядываюсь на те двенадцать лет.

Работа кризисного переговорщика — это работа с людьми в их самой худшей точке. В точке, когда всё остальное уже не сработало, когда кажется, что других вариантов нет, когда человек стоит на краю в буквальном или переносном смысле.

И работать с такими людьми можно. Договориться — в большинстве случаев — можно. Но для этого нужно одно условие, которое никакой учебник не может создать: ты должен верить, что человек на другом конце — человек. Не угроза, не захватчик, не уравнение с переменными. Человек

со своей болью, своей логикой, своей историей.

Если ты в это веришь — слова находятся.

Если не веришь — никакая техника не поможет.

Это, наверное, самое важное, что я вынес из тех двенадцати лет.

Всё остальное — детали.

Запись в блокноте, сделанная в последний рабочий день:

«Переговорщик — не тот, кто умеет говорить. Переговорщик — тот, кто умеет слышать. Разница — в направлении внимания. Большинство людей направляют внимание наружу — на то, что сказать. Переговорщик направляет внимание внутрь собеседника — на то, что тот чувствует. Слова — следствие. Понимание — причина.

Двенадцать лет. Пора учиться чему-то новому.

Хотя, если честно — это будет то же самое. Просто в другой комнате».

## Глава третья. Последнее дело

Склад на Нагатинской набережной существовал с советских времён.

Это было видно по всему — по кирпичной кладке, которую никто не реставрировал лет тридцать, по металлическим балкам перекрытий, выкрашенным в тот специфический зелёный цвет, который больше нигде не встречается, кроме как в советских промышленных помещениях и советских больницах. По массивным дверям с засовами, которые, судя по всему, последний раз смазывали ещё при Горбачёве. Здание числилось за каким-то муниципальным предприятием, которое формально занималось хранением строительного инвентаря, фактически — сдавало площади в аренду всем, кто платил.

Арендатором последние два года был Андрей Викторович Соколов.

Пятьдесят четыре года. Бывший предприниматель. Слово «бывший» появилось в его биографии десять месяцев назад, когда компанию, которую он строил двадцать лет, забрали. Не купили — забрали. Схема была стандартной для определённого типа российских бизнес-историй: сначала налоговая проверка с предъявлением задолженностей, которые возникли из ниоткуда, потом арест счетов, потом — пока счета арестованы и платить поставщикам нечем — появляются креди-

торы с требованиями о досрочном погашении, потом банкротство, потом — новый владелец, который покупает активы на торгах за четверть цены.

Соколов прошёл через всё это за четыре месяца. Потом ещё четыре месяца судился. Проиграл. Пытался поднять шум — нашёл журналистов, те написали материал, материал вышел, его никто не заметил, потому что таких материалов выходит много.

А потом, в октябре, в пятницу утром, он вошёл в офис банка, который, по его убеждению, был ключевым участником схемы, достал оружие — нелегальный травматический пистолет, переделанный под боевые патроны, и закрыл троих сотрудников в переговорной комнате.

Требований у него не было. Это было первое, что сказал Гиркину предыдущий переговорщик, которого он сменил на четвёртом часу кризиса. Сказал и добавил: «Поэтому непонятно, что ему вообще нужно».

Гиркин кивнул. Но подумал другое.

Отсутствие требований — это тоже требование. Просто человек ещё не сформулировал его. Или не знает, что оно формулируется. Он пришёл сюда не потому, что у него есть план. Он пришёл потому, что больше некуда было идти.

Это был другой тип кризиса, чем Казань. Там был Руслан — сломанный, но с целью, с конкретным человеком — братом, конкретным требованием, конкретной группой за спиной. Здесь был один человек, у которого не было ничего. Ни

плана, ни поддержки, ни требований. Только пистолет и три испуганных сотрудника банка.

Иногда это страшнее, чем организованная группа.

Потому что организованная группа — это хоть какая-то логика. Одиночка без требований — это человек, которого ничто не удерживает.

Кравцов встретил Гиркина у переговорного автобуса. Было одиннадцать утра, московский октябрь — серый, влажный, с температурой около нуля, при которой холоднее, чем при настоящем морозе. Нагатинская набережная была перекрыта с двух сторон. Несколько полицейских машин, один броневик «Альфы» чуть в стороне, скорая. Прохожих не было — оцепление выставили сразу.

— Виктор, — сказал Кравцов вместо приветствия. — Четыре часа. Никаких требований. Предыдущий переговорщик установил контакт, но потерял его на втором часу — Соколов положил трубку и больше не отвечает.

— Что случилось на втором часу?

— Переговорщик упомянул «последствия».

Гиркин посмотрел на Кравцова. Кравцов пожал плечами — не оправдываясь, констатируя.

— Ясно, — сказал Гиркин.

Упомянул последствия. Классика. Говорить о последствиях человеку, которому уже нечего терять — это как предупредить тонущего о том, что вода мокрая. Он знает. Он уже в воде. Ему не нужны предупреждения — ему нужна рука.

— Заложники как? — спросил Гиркин.

— Живы. Двое сотрудников — молодые, двадцать с небольшим. Один — управляющий отделом, сорок лет. Его зовут Константин Борисович Лагутин. По нашим данным — он непосредственно подписывал документы по соколовскому делу. Соколов это знает.

— То есть Лагутин — не случайный заложник.

— Не случайный.

Гиркин помолчал. Это меняло картину. Значит, у Соколова всё-таки есть логика. Есть конкретный человек, которого он считает виновным. Это давало точку опоры.

— Оружие?

— Переделанный травмат. По данным технического наблюдения — патронов немного. Но достаточно.

— Андрей Сергеевич, мне нужны все документы по делу Соколова. Всё, что есть. Налоговые проверки, судебные решения, имена. Через двадцать минут.

— Уже готовят.

— И ещё одно. — Гиркин посмотрел на Кравцова прямо. — Я работаю без ограничения по времени. Пока не скажу, что исчерпал возможности.

Кравцов помолчал. Потом: — У меня приказ — до пятнадцати ноль-ноль. Потом штурм.

— Три часа.

— Три часа.

— Хорошо, — сказал Гиркин.

Три часа — это мало. Но достаточно. Человек, который заперся в комнате без требований — это человек, который ещё не решил, что делать. Пока он не решил — у меня есть время. Если он решит — времени не будет. Значит, моя задача — не дать ему решить в одиночку.

Папку с документами Гиркин просмотрел за двенадцать минут. Читал быстро, как умеют читать люди, которые привыкли работать с большим объёмом информации под давлением — не запоминая каждое слово, а выбирая ключевые точки.

История Соколова разворачивалась со страниц документов как история, которую он видел уже много раз. Не в деталях — в структуре. Человек строил что-то настоящее. Двадцать лет. Оптово-розничная торговля строительными материалами, небольшое производство, сто шестьдесят сотрудников. Не крупный бизнес по московским меркам — но живой, работающий, с репутацией. Сын работал в компании последние три года.

Сын.

Гиркин остановился на этой строчке. Алексей Андреевич Соколов, двадцать шесть лет. Работал менеджером по продажам. После банкротства — безработный.

Сын. Запомнить.

Налоговая проверка началась в апреле предыдущего года. Инициатор — формально инспекция, фактически — по механике дела это выглядело как скоординированная атака.

Задолженности были реальными — по документам. Но документы были, судя по косвенным признакам, скорректированы. Это не было написано прямо — это читалось между строк в показаниях бухгалтера, которую допрашивали в рамках дела и которая давала очень осторожные, очень взвешенные ответы. Так отвечают люди, которых предупредили.

Банк, который сейчас стоял оцеплённый снаружи — «Меридиан», средний коммерческий банк с интересными связями — выдал Соколову кредитную линию три года назад. Хорошие условия. Хорошие ровно до момента, когда началась налоговая проверка — тогда банк в течение двух недель потребовал досрочного погашения, сославшись на изменение финансового состояния заёмщика. Юридически — имели право. По существу — это был добивающий удар.

Лагутин, управляющий отделением, подписал требование о досрочном погашении лично.

Гиркин закрыл папку.

Соколов не псих. Соколов — человек, у которого украли двадцать лет работы. Который прошёл все легальные инстанции и получил в ответ закрытые двери. Который в какой-то момент — и я могу представить этот момент очень конкретно — решил, что если никто его не слышит, он найдёт способ быть услышанным.

Проблема в том, что способ он выбрал такой, что теперь его тем более никто не слышит — все смотрят на пистолет.

Моя задача — убрать пистолет из центра картины. Не фи-

зически. Из центра разговора.

Гиркин сел в переговорный автобус. Взял телефон. Аналитик рядом с ним настраивал запись.

— Готов, — сказал аналитик.

Гиркин набрал номер внутренней линии, которая шла на телефон в переговорной комнате.

Долгие гудки. Один. Два. Три. Четыре.

На пятом — щелчок.

Молчание.

Гиркин ждал. Не заполнял паузу. Просто держал трубку и ждал.

— Кто? — произнёс голос.

Хриплый, усталый. Не злой — именно усталый. Как бывает у человека, который не спал ночь и несколько дней до этого тоже спал плохо.

— Меня зовут Виктор Михайлович, — сказал Гиркин. Спокойно, без интонации представления, без официальности. Просто — назвался. — Я здесь, чтобы разговаривать. Не уговаривать, не давить. Разговаривать.

Молчание.

— Предыдущий тоже так говорил.

— Я знаю. Он ошибся. Я постараюсь не ошибиться.

Пауза.

— Чего вы хотите?

Интересный вопрос. Он спрашивает, чего я хочу — не «уходите» и не «мне не о чем с вами говорить». Это озна-

чает, что он ещё слушает. Что-то в нём хочет, чтобы с ним говорили.

— Хочу понять, что происходит, — сказал Гиркин. — Не снаружи — это я и так знаю. Что происходит с вами.

— Вы и так знаете.

— Факты — знаю. — Пауза. — Что вы чувствуете — нет. Молчание. Долгое. Гиркин считал в уме — не секунды, а качество тишины. Тишина не была враждебной. Она была тяжёлой. Как у человека, которому есть что сказать и который не знает, стоит ли.

— Зачем вам это? — произнёс Соколов наконец. — Вы всё равно потом пришлёте людей в масках.

— Возможно, — сказал Гиркин. — Это не моё решение. Моё решение — разговаривать с вами. Сейчас.

— Честно.

— Стараюсь.

Снова пауза.

— Андрей Викторович, — сказал Гиркин. — Как те трое?

Молчание. Другое — немного растерянное.

— Что?

— Те трое, которые с вами. Как они?

Долгая пауза.

— Нормально, — произнёс Соколов. В его голосе что-то сдвинулось — едва заметно, на полтона. — Сидят. Я им сказал — сидите, не дёргайтесь.

— Они напуганы?

— Конечно напуганы. — Пауза. — Двое молодых. Они вообще — они, наверное, просто сотрудники. Я не думал, что...

Он замолчал.

Вот оно. «Я не думал, что». Он уже сомневается. Или — правильное — он с самого начала не был уверен, что делает правильно. Он действовал на импульсе, на энергии отчаяния, и теперь, когда прошло четыре часа, эта энергия частично спала. И он видит двух молодых людей, которые ни в чём не виноваты.

— Андрей Викторович, можно я скажу вам кое-что? — произнёс Гиркин.

— Говорите.

— Я читал документы по вашему делу. Перед тем как позвонить. Не все — сколько успел. И вот что я хочу сказать. То, что с вами произошло — это несправедливо. Я не знаю всех деталей, и я не прокурор, чтобы выносить суждения. Но то, что я прочитал — это несправедливо. И я понимаю, почему вы здесь.

Тишина. Долгая.

— Никто... — начал Соколов и остановился. Потом снова: — Никто мне этого не говорил. За восемь месяцев. Все говорили — «суд решил», «закон есть закон», «надо было по-другому строить бизнес». А то, что украли — никто не говорил.

— Украли, — сказал Гиркин просто.

Тишина.

Гиркин слышал, как на другом конце изменилось дыхание. Стало тяжелее. Как бывает у людей, которых что-то прорывает — необязательно слёзы, просто что-то отпускает.

— Двадцать лет, — произнёс Соколов тихо. — Я начал с нуля. С одного грузовика и двух сотрудников. У меня была компания. Нормальная компания. Люди работали. Сто шестьдесят человек. Я им зарплату всегда вовремя платил. Всегда. Даже в кризис восьмого года — из своего кармана доплачивал, чтобы людей не сокращать.

— Расскажите мне про компанию, — сказал Гиркин.

Не «расскажите, что произошло» — это повело бы разговор в сторону событий, в сторону обиды и гнева. «Расскажите про компанию» — это про то, что было. Про то, чем он гордился. Когда человек говорит о том, что любил — он немного возвращается к себе.

И Соколов начал говорить.

Он говорил двадцать минут без остановки.

Гиркин слушал. По-настоящему слушал — не анализировал, не строил тактику, не думал о следующем вопросе. Просто слушал. Как компания начиналась с аренды маленького склада в Подмосковье. Как сложился первый контракт с крупным застройщиком через восемь месяцев переговоров и попыток. Как нанимал людей — помнил каждого из первых десяти по имени. Как в кризисный год собирал всех сотрудников и говорил им прямо: денег мало, сам ухожу на ма-

ленькую зарплату, кто хочет — может уходить, я пойму. Никто не ушёл.

Как сын пришёл в компанию — сначала на складе работал, чтобы понять, с чего начинается бизнес. Потом — в продаже подался. Хороший оказался продажник. Соколов гордился этим больше, чем любым контрактом.

Как всё начало рушиться. Как сначала казалось — разберёмся, это ошибка, это можно решить. Потом — нельзя. Потом — поздно.

Гиркин слушал и думал: вот она, настоящая история. Не захват, не уголовное дело — история человека, у которого украли смысл. Деньги можно заработать снова. Смысл — труднее.

Когда Соколов замолчал — это было не обрывистое молчание, а молчание завершения. Как у человека, который сказал то, что хотел сказать.

— Алексей знает, где вы сейчас? — спросил Гиркин.

Пауза. Резкая.

— Откуда вы...

— Из документов. Он работал с вами.

Долгое молчание.

— Нет, — произнёс Соколов наконец. Тихо. — Я ему не сказал. Он думает, я... не знаю, что он думает.

— Он смотрит новости?

Тишина.

— Наверное, — сказал Соколов. И в этом слове — в той

паузе, которая была перед ним, и в том, как он его произнёс — Гиркин услышал нечто важное.

Он думает о сыне. Это не случайно, что он вспомнил о нём именно сейчас. Что-то внутри него думает о том, что видит сын. Это — точка.

— Андрей Викторович, — сказал Гиркин очень тихо. — Я хочу спросить вас кое-что. Прямо. Можно?

— Спрашивайте.

— Когда всё это сегодня закончится — и оно закончится, так или иначе — что вы хотите, чтобы Алексей о вас знал?

Тишина. Очень долгая.

Гиркин не торопил. Он знал: этот вопрос работает медленно. Он требует времени, потому что он заставляет человека думать не о настоящем — о будущем. О том, каким его увидят. И это — один из немногих вопросов, которые выводят человека из туннельного мышления, потому что туннельное мышление живёт только в настоящем. Будущее — это уже другое измерение.

— Что я не сломался, — произнёс Соколов наконец. Очень тихо. — Что я не просто... лёг и всё.

— Вы и не сломались, — сказал Гиркин. — Двадцать лет — это не то, что ломается. Это остаётся. Это — ваше. Это никто не забрал.

Тишина.

— Лагутин, — сказал вдруг Соколов. — Он подписал требование. Я видел его подпись. Я её наизусть помню.

— Знаю, — сказал Гиркин.

— Он должен... — Соколов замолчал. — Он должен хотя бы сказать мне — почему. Я хочу знать — почему. Это что, просто работа была? Просто документ?

Вот настоящее требование. Не деньги, не освобождение, не политические решения. Объяснение. Он хочет, чтобы человек, который подписал бумагу, сказал ему в лицо — почему. Потому что безликие документы не дают ответа. Живой человек — может дать.

— Андрей Викторович, — сказал Гиркин. — Я не могу вам обещать, что Лагутин ответит на этот вопрос так, как вы хотите. Может, он скажет «просто работа». Может, скажет что-то другое. Я не знаю. Но я могу вам пообещать вот что: этот разговор — я его организую. Не сейчас, не здесь — но он будет. Официально, с протоколом, с адвокатом с вашей стороны. Вы зададите вопрос. Вы получите ответ. Зафиксированный.

Долгое молчание.

— Зачем мне зафиксированный ответ?

— Потому что зафиксированный ответ — это не просто ответ. Это документ. А документы имеют юридическую силу. — Пауза. — И потому, что Алексей сможет это прочитать. Когда захочет. И понять, что произошло.

Тишина.

Гиркин слышал дыхание на другом конце — неровное, тяжёлое. Человек думал. По-настоящему думал, а не реагиру-

вал.

Это хорошо. Думающий человек — это человек, который уже вышел из туннеля хотя бы на шаг.

— Двое молодых, — произнёс Соколов вдруг. — Они не виноваты.

— Нет, — согласился Гиркин.

— Отпустить их?

Не «я отпущу их», а «отпустить их?». Он спрашивает разрешения. Или — точнее — он ищет способ сделать это так, чтобы это выглядело как его решение, а не как уступка давлению. Ему важно, что это он решает.

— Это ваше решение, — сказал Гиркин. — Я не прошу. Я просто слышу, что вы думаете об этом.

Долгая пауза.

— Пусть выходят, — сказал Соколов.

Оба молодых сотрудника вышли через три минуты.

На мониторе Гиркин видел, как они появились у двери офисного здания — быстро, почти бегом. Кто-то из «Альфы» уже шёл им навстречу. Через минуту их принял медицинский персонал.

В автобусе выдохнули.

Кравцов, стоявший сзади, наклонился к Гиркину: — Лагутин?

— Внутри, — сказал Гиркин негромко. — Работаю.

— У тебя час двадцать.

Гиркин кивнул. Не обернулся.

— Андрей Викторович, — сказал он в трубку. — Как вы?

— Сижу, — произнёс Соколов. В его голосе была усталость — другая, чем в начале. Не злая. Просто усталость. — Константин Борисович рядом. Молчит.

— Он напуган.

— Знаю, — сказал Соколов. И в этом «знаю» была странная смесь — вина, растерянность и что-то ещё, что Гиркин не сразу определил. Потом определил: стыд. Соколов стыдился того, что делает. Не перед Лагутиным — перед собой.

Стыд — это хороший знак. Стыд означает, что нравственный компас ещё работает. Что человек понимает разницу между тем, что должно быть, и тем, что есть.

— Андрей Викторович, — произнёс Гиркин. — Можно я спрошу вас кое-что странное?

— Странное?

— Немного. Как вы представляли себе этот день — сегодня утром, когда только ехали сюда? Что должно было произойти?

Долгое молчание.

— Я хотел, чтобы он сидел напротив меня, — произнёс Соколов медленно. — Лагутин. И смотрел мне в глаза. И я бы спросил его. Прямо, в глаза. Почему.

— И?

— И чтобы он ответил. По-человечески. Не как банковский сотрудник — как человек.

Пауза.

— Я хотел, чтобы он понял. Что это были не просто цифры в компьютере. Что за этими цифрами — люди. Сто шестьдесят человек, которые потеряли работу. Мой сын, который... — Он замолчал. Потом: — Я хотел, чтобы он посмотрел мне в лицо и сказал, что он это понимает.

— Это не произошло?

— Он сидит у стены и смотрит в пол, — сказал Соколов.  
— Вот что произошло.

Вот полная картина. Он не хотел ни денег, ни побега, ни политического заявления. Это уже точно. Он хотел того, что люди хотят всегда, когда с ними поступают несправедливо: признания. Не юридического — человеческого. Чтобы кто-то посмотрел ему в глаза и сказал: «Я вижу, что с тобой произошло. Это было неправильно».

Система не умеет этого делать. Суды не умеют. Налоговые инспекции не умеют. Люди в них умеют, но системы, которые бы это позволяли, почти нет.

И когда человек не получает признания легальным путём — он ищет другой.

— Андрей Викторович, — сказал Гиркин. — Я хочу попробовать кое-что. Вы можете дать трубку Лагутину?

Долгая пауза.

— Зачем?

— Потому что я хочу поговорить с ним. При вас. Так, чтобы вы слышали.

— Вы будете его уговаривать? Чтобы он меня успокоил?

— Нет, — сказал Гиркин. — Я хочу задать ему тот же вопрос, что вы хотели задать. При вас.

Очень долгое молчание.

— Хорошо, — произнёс Соколов наконец.

Шорох. Звук движения. Потом другой голос — напряжённый, тихий:

— Да?

— Константин Борисович, — сказал Гиркин. — Вы меня слышите?

— Да.

— Меня зовут Виктор Михайлович. Я хочу, чтобы вы сейчас сделали кое-что трудное. Вы готовы?

Пауза.

— Что?

— Посмотрите на Андрея Викторовича.

Тишина.

— Смотрю, — произнёс Лагутин после паузы.

— Я прочитал документы по его делу. Вы подписали требование о досрочном погашении кредита в апреле прошлого года. Это правда?

Долгая пауза.

— Да.

— Почему?

Тишина. Гиркин слышал дыхание — Лагутина, и рядом — другое, отдалённое, но тоже еле слышное дыхание Соколова. Два человека в одной комнате, смотрящих друг на дру-

га.

Это самый рискованный момент. Лагутин может сказать «потому что таков был приказ» или «я просто выполнял процедуру» и это разрушит всё. Или — может сказать что-то другое. Я не знаю, что он скажет. Я не могу его контролировать. Это риск. Но это единственный способ дать Соколову то, за чем он сюда пришёл.

Лагутин молчал долго. Очень долго. Потом произнёс — тихо, неловко, как человек, который не привык говорить такие вещи:

— Мне позвонили. Сверху. Сказали — сделай. Я... — Пауза. — У меня семья. Я не стал спорить. Я должен был спросить. Я... не спросил.

Тишина.

— Вы знали, что это сделает с компанией? — спросил Гиркин.

— Догадывался, — сказал Лагутин. Тихо. Очень тихо.

Долгая тишина. Потом — звук. Негромкий, странный. Гиркин не сразу понял — что. Потом понял: Соколов плакал. Не громко, не надрывно — тихо, как плачут взрослые мужчины, которые давно не плакали и которых это застаёт врасплох.

Гиркин молчал.

Это не победа. Это не то, к чему я шёл технически. Я шёл к тому, чтобы вывести людей живыми. Но то, что происходит сейчас в той комнате — это что-то другое. Это — редкое. Это

тот момент, когда двое людей, между которыми стоит система, вдруг видят друг в друге живых людей. Это не решает ничего юридически. Но это решает что-то по-человечески.

Он дал тишине время. Минуту. Может, две.

Потом произнёс — очень тихо:

— Андрей Викторович.

— Да, — ответил Соколов. Голос был другим — выжатым, но чище.

— Вы слышали то, что сказал Лагутин.

— Слышал.

— Это не то, что вы хотели услышать. Но это правда. —

Пауза. — Пистолет у вас в руке?

Долгая тишина.

— Да.

— Положите его на стол, Андрей Викторович. Не сдавайтесь. Просто — положите на стол. Это ваше решение.

Тишина. Долгая. Бесконечно долгая.

Потом — звук. Металл о дерево.

— Положил, — сказал Соколов.

Лагутин вышел через четыре минуты.

Соколов — через двадцать две. Он попросил время. Гиркин дал. Просто сидел на другом конце провода и слушал тишину той комнаты — как человек собирается. Как берёт что-то с собой, что появилось внутри, чего не было у него на входе. Или — было, но он забыл.

Когда Соколов вышел, его встретили сотрудники «Аль-

фы». Стандартно, профессионально. Лицом в асфальт — процедура. Потом — машина, задержание, начало всего того, что будет дальше.

Гиркин смотрел на монитор. На человека, которого укладывали на мокрый октябрьский асфальт набережной.

Кравцов подошёл. Постоял рядом.

— Чисто, — сказал он. — Все живы.

— Да, — сказал Гиркин.

— Что ты ему пообещал? Насчёт встречи с Лагутиным?

— Что организую. С протоколом и адвокатом.

Кравцов помолчал. — Это не в моей компетенции.

— Знаю. — Пауза. — Но это должно быть. Это правильно.

Кравцов смотрел на него. — Попробую поговорить.

Гиркин кивнул.

Поговорит. Может, получится, может, нет. Скорее — нет. Система работает по своей логике, и в эту логику не очень вписывается «организовать очную встречу осуждённого с банковским менеджером по его личной просьбе». Я знаю это. Я обещал потому, что верил — пусть один шанс из пяти, но он есть. И потому, что иногда обещание говорит не о результате. Оно — о том, что кто-то услышал. Я был честен с ним. Остальное зависит не от меня.

Он взял куртку. Вышел из автобуса.

На набережной было по-прежнему серо, влажно, холодно. Октябрь не изменился за те три часа, что Гиркин провёл в автобусе. Река за оцеплением несла мутную свинцовую воду,

и от неё тянуло сырым осенним холодом.

Он остановился. Достал блокнот. Написал:

«Соколов. Что было не так: я не мог контролировать Лагутина. Это риск, который мог стоить дорого. Но всё прошло правильно — повезло, и Лагутин оказался человеком, у которого совесть не умерла полностью. Но я не знал этого заранее. Во всяком случае, есть ещё и инстинкт самосохранения, который в таких ситуациях призывает быть осторожнее, когда что-то говоришь.

Что было правильно: найти настоящее требование. Не формальное — человеческое. Он хотел быть услышанным. Не системой — человеком.

Что запомнить: иногда самое важное, что может сделать переговорщик — это не убедить, не договориться, а создать условие для того, чтобы два человека увидели друг в друге людей. Это редко случается. Но когда это происходит — всё остальное решается само».

Он закрыл блокнот.

Кравцов подошёл сзади. Встал рядом. Несколько минут стоял молча, смотря на реку.

— Его осудят, — сказал Кравцов. — Лет восемь, не меньше. Статьи серьёзные.

— Знаю.

— Рейдерство никто расследовать не будет.

— Знаю.

Они помолчали.

— Ты доволен? — спросил Кравцов. Не с иронией — по-настоящему спросил.

Гиркин думал. Долго, честно.

— Все живы, — сказал он наконец. — Это хорошо. — Пауза. — Всё остальное — нет.

Кравцов кивнул. — Такая работа.

— Да, — сказал Гиркин. — Такая.

Они ещё немного постояли. Потом Кравцов ушёл — у него было много дел. У него всегда было много дел. Гиркин остался.

Он смотрел на реку и думал о том, что чувствует первый раз так ясно и так полно.

Я тушу пожары.

Я хорошо тушу пожары. Я, наверное, один из лучших, кто это делает. Но пока я тушу один — рядом начинаются два новых. Потому что причины — не в людях, которые поджигают. Причины — в том, что горит само по себе. В том, что система устроена так, что производит Русланов и Соколовых с механической регулярностью. Доведённых людей. Людей, у которых не осталось легальных способов быть услышанными.

Я не могу изменить систему. Я переговорщик, не политик. Я работаю с последствиями.

И это — важная работа. Честная работа. Но она медленно съедает что-то внутри. Потому что чтобы быть хорошим переговорщиком, нужно понимать этих людей. Понимать Рус-

лана, понимать Соколова. А когда понимаешь — трудно не видеть, что они не монстры. Что это — обычные люди в невозможных обстоятельствах.

И что невозможные обстоятельства никуда не денутся.

Он достал телефон. Позвонил Анне.

Она ответила на третьем гудке.

— Виктор?

— Привет, — сказал он. — Как ты?

— Нормально. — Пауза. — Ты видел новости? Там что-то на Нагатинской...

— Видел, — сказал он. — Всё хорошо. Закончилось.

— Ты там был?

— Да.

Молчание.

— Виктор, — произнесла Анна. Не с упрёком — с той усталостью, которая бывает у людей, живущих рядом с чужой работой слишком долго. — Ты поел хоть что-нибудь?

— Нет ещё.

— Приезжай. Я сварю суп.

Он помолчал.

— Анна, — сказал он. — Прости.

— За что?

— За то, что ты никогда не знаешь, где я и что происходит.

Долгая пауза.

— Я знаю, где ты, — сказала она тихо. — Ты всегда — там, где плохо. Это я знаю.

Он не нашёл ответа.

— Приезжай, — сказала она. — Суп остынет.

— Еду, — сказал он.

Это было время, когда Анна ещё жила с ним. И проявляла заботу, которую он ценил.

Через три недели после дела Соколова Гиркин узнал приговор: восемь лет. Часть 1 статьи 206, часть 1 статьи 222, статья 119. Суд не нашёл смягчающих обстоятельств.

Встречи с Лагутиным не было — Кравцов попробовал, ему вежливо отказали. Не по злему умыслу — просто не было механизма, через который такую встречу можно было организовать. Процедуры для такого не существовало.

Рейдерство никто не расследовал. Это Гиркин знал с самого начала.

Он прочитал об этом в короткой заметке в интернете. Потом закрыл ноутбук. Встал. Подошёл к окну.

Погода за окном была мрачная. Стало теплее, но было по-прежнему сыро.

Он стоял и думал. Не о Соколове конкретно — о чём-то большем. О том рисунке, который складывается за двенадцать лет. О том, что каждый кризис, который он разрешал, был симптомом чего-то, что он не мог разрешить. Как врач, который лечит боль, но не может добраться до опухоли.

Переговорщик, работающий с кризисными ситуациями — это не решение проблемы. Это управление её последствиями. Я стал мастером последствий.

Мне нужно туда, где есть шанс работать с причинами.

Он позвонил Кравцову.

— Андрей Сергеевич, мне нужно с вами поговорить.

— Когда?

— Завтра. Если можете.

Пауза.

— Могу. — Ещё пауза. Кравцов умел слышать то, что не было сказано. — Это тот разговор, который я ожидал?

— Наверное, — сказал Гиркин.

— Хорошо, — сказал Кравцов. — Приходи в десять.

Разговор с Кравцовым занял двенадцать минут.

Не из-за того, что было мало слов. А из-за того, что в таких случаях слова не нужны в большом количестве. Два человека, которые работали вместе много лет, понимали друг друга быстро.

Гиркин сказал: ухожу. Объяснил — не оправдываясь, просто объяснил. Что чувствует. Что видит. Что устал быть частью системы, которая справляется с последствиями, не трогая причин.

Кравцов слушал. Не перебивал.

Когда Гиркин закончил, полковник помолчал. Потом спросил — тихо, почти по-отечески, хотя отцом он никому не был:

— Куда?

— В бизнес. Там тоже воюют. Но иначе.

Кравцов помолчал ещё. Потом сказал, и это было нежи-

данно, потому что он редко говорил такие вещи:

— Я думал, ты уйдёшь раньше. После московского дела, в октябре.

— Я тоже так думал.

— Что удержало?

Гиркин подумал. — Не знаю точно. Наверное — боялся уйти из-за одного случая. Хотел убедиться, что это не реакция, а решение.

— Это решение?

— Да.

Кравцов встал. Протянул руку.

— Если понадобится — найду, — сказал он.

Гиркин пожал руку. Посмотрел на Кравцова — на его тяжёлое, умное, закрытое лицо — и подумал, что этот человек, знакомый ему много лет, всегда оставался для него загадкой. Что за всей жёсткостью и прагматизмом скрывается нечто, чего полковник никогда не показывал на работе. Что-то, что осталось от человека — до погон.

— Знаю, — сказал Гиркин.

Он вышел из кабинета.

В коридоре остановился. Взглянул на стены, на двери, на людей, которые шли мимо. Двенадцать лет этого коридора. Двенадцать лет этих стен.

Потом пошёл к выходу.

На улице была осень — настоящая уже, с запахом прелой листвы и той особой московской влажностью, которая бы-

вает в это время года. Он остановился на крыльце. Достал блокнот. Написал последнюю запись в этой работе:

«Переговорщик — не тот, кто решает проблему. Тот, кто создаёт условие для того, чтобы проблема могла быть решена. Это важно. Это нужно. Это — честная работа.

Но я хочу попробовать решать проблемы раньше. До того, как они становятся кризисом.

Посмотрим, что из этого выйдет».

Он закрыл блокнот. Убрал в карман. Застегнул куртку.

И пошёл.

Примечание к третьей главе: о том, что не написано в учебниках

Дело Соколова — это то, что профессиональные переговорщики называют «эмоциональным кризисом на почве личной обиды». Человек, движимый не выгодой и не идеологией, а несправедливостью — реальной или воспринимаемой. Это особый тип, потому что стандартные инструменты торга здесь не работают. Ему не нужно ничего, что можно предложить физически. Ему нужно то, что система принципиально не умеет давать.

Признание.

Это слово редко встречается в переговорных учебниках, потому что оно с трудом поддаётся операционализации. Как признать несправедливость? Кто уполномочен это делать? Какие это влечёт правовые последствия?

Вот почему переговорщики обходят это. Говорят о «деэс-

калации», о «снижении напряжения», о «нахождении приемлемого решения». И не говорят о признании.

Но в реальных переговорах с реальными людьми в реальном кризисе — очень часто именно признание является тем, чего не хватает. Единственным словом, которое нужно произнести.

Не «вы правы в своих действиях». Не «система виновата». Просто — «я слышу, что с вами произошло. Это было несправедливо».

Три слова. Точнее — одна мысль.

Её произнесение не решает юридических проблем. Не возвращает деньги, не освобождает брата, не восстанавливает компанию.

Но она делает кое-что другое: она возвращает человеку его человечность. Его ощущение, что он — не цифра в чужом уравнении, а человек, которого видят.

И очень часто именно этого достаточно, чтобы он положил пистолет на стол.

Не потому, что проблема решилась.

А потому, что он был услышан.

Это — самый простой и самый сложный инструмент переговорщика.

Его нельзя применить механически. Его нельзя сыграть.

Его можно только — почувствовать.

## Глава четвёртая. Другая война

Бизнес-центр «Северная звезда» стоял на Ленинградском проспекте и был устроен так, как устроено большинство московских бизнес-центров класса А: снаружи — стекло и сталь, внутри — мрамор, охрана с планшетами, кофейня с ценами, которые напоминают о том, что ты находишься в правильном месте. Переговорные комнаты здесь сдавались отдельно — с почасовой оплатой, с проектором, с водой в запотевших стеклянных кувшинах, которую никто никогда не пьёт, и с тем особым тихим гулом кондиционера, который в переговорных комнатах всего мира звучит одинаково.

Гиркин приехал за сорок минут до начала.

Это была его привычка — приезжать раньше. Не из пунктуальности, хотя он был пунктуален. Из необходимости. Сорок минут — это время, за которое можно почувствовать пространство. Посидеть в тишине. Подумать не о тактике — о людях, которые придут. О том, что они несут с собой. О том, что им важно на самом деле, а не то, что будет написано в повестке встречи.

Повестка встречи, которую прислали накануне, была написана аккуратным корпоративным языком: «Обсуждение условий интеграции активов в рамках возможного слияния компаний "Форт" и "Транс-Экспресс"». Четыре пункта, каждый сформулирован так, чтобы не сказать ничего конкрет-

ного. Люди, которые умеют так писать повестки, умеют контролировать информацию. С такими людьми надо быть аккуратным.

Гиркин налил себе воды из запотевшего кувшина. Выпил. Поставил стакан. Раскрыл блокнот.

За два года в бизнес-консультировании он успел понять несколько вещей, которые в учебниках были написаны, но иначе, чем они работают в реальности.

Первое: бизнес-переговоры по уровню напряжения не уступают кризисным. Никто не умирает — это правда. Но люди теряют то, что для них равнозначно жизни: компании, которые строили годами, деньги, которые зарабатывали десятилетиями, репутацию, которая дороже денег. Ставки другие — интенсивность та же.

Второе: в бизнес-переговорах это проявляется сильнее, чем в кризисных. В кризисе человек на краю — там это отступает перед страхом или болью. В бизнесе человек в комфорте, в своей зоне, окружён людьми, которые его уважают. Это здесь — главная сила за столом переговоров. И главный противник соглашения.

Третье: деньги редко бывают настоящей проблемой. Когда переговоры заходят в тупик из-за денег — почти всегда дело в чём-то другом. В контроле, в статусе, в том, как соглашение будет выглядеть для третьих лиц. Деньги — удобный язык для разговора о вещах, которые труднее назвать.

Он перечитал досье на обоих участников. Всё и так пом-

нил, просто надо было освежить память.

Пётр Дмитриевич Якушев, пятьдесят шесть лет. Компания «Форт» — производство и оптовая торговля строительными материалами. Основал двадцать три года назад, начал с небольшого кирпичного завода в Подмосковье. Образование — строительный институт, советской закалки. Разведён, двое взрослых детей, ни один не работает в компании — это значимая деталь, значит, компания для него не семейный проект, а личный. Репутация: жёсткий, но честный. Слово держит. Не терпит, когда ему объясняют то, что он и так знает. Не любит, когда перед ним лебезят, и не любит, когда с ним разговаривают свысока. Золотая середина с Якушевым — говорить прямо и уважительно. Именно так, как говорят равные.

Максим Геннадьевич Сорокин, сорок один год. «Транс-Экспресс» — логистика, складская инфраструктура, последние три года активно входит в смежные рынки. MBA в Лондоне, стажировка в McKinsey, потом — собственный бизнес. Женат, один ребёнок. Говорит быстро, думает структурно, любит слайды и цифры. Привык к западным стандартам переговоров — повестка, чёткий регламент, список договорённостей в конце. С ним ценится точность и компетентность. Он не уважает людей, которые не знают предмет. Но он также — и это важнее — не уважает людей, которые не слышат его. Он привык быть самым умным в комнате. Когда это не так — замечает.

Сделка буксовала три месяца.

Цена была согласована — это Гиркин знал от Вершининой, которая познакомила его с этим делом. Наталья Игоревна Вершинина, его партнёр в консультировании, юрист с пятнадцатью годами корпоративной практики, сказала ему, передавая папку: «Витя, они оба умные, оба правы, оба упёрлись. Это твоя специализация». Он не стал спрашивать, что именно она имела в виду. Она имела в виду очевидное: переговоры, в которых не хватает не денег и не аргументов. Не хватает человека, который умеет слышать.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.