

# Глава 2

## Фрейм-контроль

На дворе был июль 2001 года, я стоял перед высоченным офисным зданием в самом сердце Беверли-Хиллз. Одно из мест средоточия власти как Голливуда, так и мира финансов — место, где строятся карьеры и заключаются сделки. И вот я здесь.

Я направлялся в офис парня, за которым стоят активы в миллиард долларов. Не каждый день выступаешь перед таким влиятельным человеком. Сказать, что я нервничал, значит, ничего не сказать. Во-первых, питч вел не я, а мой коллега, Том Дэвис. Во-вторых, нашей целью был легендарный Билл Белцберг, один из троих братьев-миллиардеров Белцбергов.

Если вы читаете деловую прессу, то наверняка слышали о Белцбергах. Они приобрели известность в 1980-е годы как рейдеры, которые легально «захватывали» компании, скупая сначала значительное количество их акций, а затем, через участие в общих собраниях акционеров, подчиняя их своим интересам.

Наблюдать одного из них в зале заседаний совета директоров уже само по себе мастер-класс по ведению бизнеса. Я с нетерпением ждал того, что увижу через час.

Том в свой тридцать один год был CEO\*, харизматичным, располагающим к себе. Он возглавлял неплохую компанию,

---

\* Генеральный директор.

но ей не хватало денег для роста. Чтобы достать эти деньги, он был готов сделать невозможное — произвести впечатление на Белцберга.

Я тихонько улыбался в душе. Встреча обещала быть интересной. Я видел, как Том репетировал, к тому же, он обладал хорошо развитой интуицией.

«Во время питча я совершенно непробиваем. У меня стальные нервы, и я добьюсь своего», — сказал Том, пока мы ждали в приемной.

Его уверенность вдохновляла.

— Хорошо, увидим, — ответил я. — Расслабься пока.

Вскоре нас пригласили в переговорную. Еще тридцать минут ожидания, и, распахнув двойные двери — так входят в салун, — вошел Билл Белцберг. Шестьдесят девять лет, высокий, долговязый. Он махнул Тому, чтобы тот начинал. Том посмотрел на меня, и я кивнул: начинаем. Белцберг остался стоять. И почти сразу же прервал Тома: «Послушайте, меня интересуют только две вещи. Каковы ежемесячные расходы, и сколько вы сами платите себе?»

Не совсем то, на что рассчитывал Том. Он планировал говорить совершенно о другом и теперь выглядел глупо, роясь в сумке в поисках нужных бумаг. Где вся его уверенность, где стальные нервы? Нашел свои таблицы, что-то промямлил. Он был растерян.

Белцберг произнес всего несколько слов. Как видите, прервав кого-то парой коротких фраз, вы можете получить контроль над исходом любой сделки. Почему?

Представьте, что нас окружает некое сильное энергетическое поле, которое транслируется из глубин нашего подсознания. Это невидимый щит, генетически предназначенный ограждать наше сознание от внезапного вторжения инородных идей и интересов. И если это энергетическое поле подвергается слишком мощному внешнему воздействию, оно слабеет. Наша ментальная защита рушится, и мы становимся

объектом чужих идей, желаний и распоряжений. И тогда посторонний может навязывать нам свою волю.

Никто доподлинно не знает, существует ли энергетическое поле человека или нет, но, возможно, это лучший способ представить себе ментальные структуры, которые формируют наше видение мира. Я называю их *фреймами*. Сейчас вы поймете, что произошло, когда фрейм Тома оказался в контакте с мощным фреймом Билла Белцберга — и рухнул под его воздействием.

Представьте, что вы смотрите на мир через окно, которое держите в руках. Если вы перемещаете раму, звуки и образы, которые вы слышите и видите, интерпретируются вашим мозгом сообразно вашему интеллекту, ценностям, этике. Это ваша *точка зрения*.

Другой человек смотрит на те же самые вещи через свою раму-фрейм, и то, что он видит и слышит, может отличаться от вашего восприятия — совсем чуть-чуть или же, наоборот, кардинально.

Если давать какое-то общее название этому, то это будет *проекция*. Я могу воспринимать и интерпретировать вещи не так, как вы, — что, по сути, хорошо. Еще одной проекцией часто являются наши потребности, так как мы возвращаем свои идеи и ценности.

И все же, пока мы интерпретируем мир посредством своих фреймов, происходит кое-что еще. Наш мозг обрабатывает информацию, которую ему предоставляет наше сознание, и быстро реагирует целым рядом вопросов: «Это опасно? Мне съесть это или подружиться с этим?» Таков наш крокодилий мозг, он делает то, что умеет лучше всего, — определяет фреймы, защищает нас от угрозы и, используя свое превосходство и агрессию, отражает атакующие извне идеи и информацию.

Мир бизнеса населяют миллионы людей, и каждый несет свой фрейм, вступая в деловые отношения. Фреймы встречаются, и начинается борьба — они никогда не сотрудничают

по-дружески, не действуют заодно. Фреймы соперничают друг с другом, вспомним: они берут начало в нашем инстинкте выживания — им нужно поддерживать свое доминирование.

Когда фреймы вступают в контакт, первым делом они сталкиваются. Это не дружеское состязание, *это смертельная схватка*. Фреймы не сливаются. Не смешиваются. Они *вступают в конфликт, и более сильный фрейм поглощает более слабый*.

Победителем из схватки выходит только один, остальные фреймы ему подчиняются. *Вот что стоит за любой деловой встречей, деловым визитом, деловым общением с глазу на глаз*.

В тот момент, когда ваш фрейм вступает в контакт с фреймом собеседника, они схлестываются в борьбе за доминантное положение. Если побеждает ваш фрейм, то вы получаете *фрейм-контроль*: ваши идеи примут (и им последуют) другие люди. Но если ваш фрейм проиграет, вы окажетесь во власти своего клиента, и ваш успех будет зависеть от его милости.

Понять, как управлять фреймами и применять их силу — самое важное, чему вам предстоит научиться.

## Бизнес, основанный на фреймах

Одно из преимуществ бизнес-подхода, основанного на фреймах, в том, что он не требует особой техники, тактик или красноречия. Более того, вскоре вы поймете, что чем меньше вы говорите, тем более вы эффективны.

Техники продаж были придуманы для людей, уже проигравших битву фреймов и теперь старающихся вести дела с позиции подчиненного или человека с более низким статусом. Самое печальное здесь заключается в том, что эти методы обычно малоэффективны и чаще всего вызывают раздражение, а не обеспечивают приятный и взаимовыгодный бизнес.

На протяжении десятилетий выходило множество книг и курсов (на Amazon их более 35 000), продвигающих методы убеждения, умасливания и даже запугивания, нацеленных заставить клиента как можно скорее принять решение о покупке. Уже давно пропагандисты таких программ, осознав всю их неэффективность, объясняли, что все дело в законе больших чисел. Их типичное обещание звучало так: «Делайте сотню звонков с предложением продукта, используя наши техники продажи, и вы провернете две сделки». Иными словами, работайте много, работайте больше всех, и доля успешных попыток составит 2%. Но в чем реально заключается этот успех?

Гуру продаж упускают следующее: если вы не контролируете *социальный фрейм*, вероятно, вы уже проиграли. Тут можно только бороться за выживание, прибегая к уговорам, заманиванию, пробному завершению и несметному количеству равно неэффективных и раздражающих тактик, которые сигнализируют клиенту, что вы испытываете нужду и отчаяние — и потерпели поражение.

Исповедуя закон больших чисел, поставщики техник продаж просят вас работать дольше и усерднее, не имея при этом никаких преимуществ. Они вынуждают вас компенсировать вашу слабую позицию геркулесовыми усилиями, направленными на выигрыш в сделке, и уверяют, что это *всего лишь игра с числами*. Довольно бесцеремонно с их стороны так бездарно растрачивать вашу жизнь, согласитесь?

Бизнес, основанный на фреймах, предлагает противоположный подход. Он выступает за использование социальной динамики, обращающей все в вашу пользу еще до того, как начнется игра.

Когда мы размышляем, почему потерпели неудачу, то обычно обнаруживаем, что условия сделки попросту не подходили покупателю. Или день у нас не задался, и не получилось правильно подать информацию. Или же

потенциальный покупатель нашел что-то получше. Однако в действительности причины провала куда менее очевидны. Все определяется тем, выиграли вы или проиграли фрейм-контроль еще до того, как начался питч.

Владея фреймом, вы занимаете позицию, с которой достигаете соглашения с покупателем. Кроме того, с этой позиции вы сами решаете, над какими сделками, заказами и проектами хотите работать, а над какими нет.

Думаете, это невозможно? Я поступаю так каждый день. Причина проста: я хочу быть максимально полезен своим клиентам. Это невозможно, если постоянно гоняться за новыми сделками.

Вместо того чтобы снова и снова до изнеможения делать скучнейшие непродуктивные звонки и вести нудные презентации, вы должны научиться захватывать и удерживать контроль над фреймами. И тогда вы сможете, проводя пять питчей, отказаться от двух сделок, которые вам не нравятся, и оставить за собой три, интересные для вас. Как вам мой закон больших чисел? Это то, что делаю я сам годами.

## Завладел фреймом — выиграл игру

Давайте подведем краткий итог: фрейм — инструмент, в котором заключены ваша сила, власть, информация и статус.

1. Все, осознанно или нет, используют фреймы.
2. Во время социального взаимодействия происходит столкновение разных фреймов.
3. Фреймы не могут сосуществовать долго в едином времени и пространстве. Они сталкиваются, и один из них захватывает контроль.
4. Выживает только один фрейм. Остальные разрушаются или их поглощают. Более сильные фреймы всегда поглощают более слабые.

5. Победивший фрейм определяет социальное взаимодействие. В таком случае говорят о фрейм-контроле.

### **Фрейм полицейского: как работают фреймы.**

#### **Вступление**

Разобраться с терминологией и основными функциями фреймов, вступающих в социальное столкновение, поможет пример доминирующего фрейма, с которым вы наверняка знакомы, — практически хрестоматийный пример фрейм-контроля.

Представьте, что вы в Калифорнии и едете по хайвею 101 на север от Санта Крус. Погода и пейзаж, пролетающий за окном, совершенно потрясающие, вы наслаждаетесь ими и скоростью и выжимаете 130 км/ч, пытаетесь догнать заходящее солнце. Все великолепно — пока вдруг вы не замечаете в зеркале заднего вида проблесковые огни. Это полицейский. Сирена оповещает ваш крокодилий мозг о том, что опасность неминуема. *Черт возьми, откуда он взялся? С какой скоростью я ехал?* Последние несколько мыслей проносятся в вашем неокортексе, затем вас охватывает страх (базовая и первичная эмоция), и крокодилий мозг начинает руководить всеми вашими действиями. Вы «попались». Пока вы достаете права и документы на машину, к вам приближается полицейский.

Этот пример показывает, как фреймы упрощают коммуникации, диктуя конкретное поведение.

Вы опускаете стекло. Тут и сталкиваются два фрейма: полицейского и ваш.

Быстро! Из чего состоит ваш фрейм? «Я ехал вместе со всем потоком?» или «Я думал, что ограничение по скорости здесь выше».

Вы останавливаете свой выбор на фрейме «хорошего парня»: «Офицер, я обычно хорошо вожу машину. Может, отпустите меня в этот раз?»

Но фрейм полицейского почти непобедим. Он очень хорошо укреплен — с точки зрения морали, социальной правоты и его службы. Ах да, и он же засек вас радаром.

Вы жалко улыбаетесь, протягивая ему права и документы на машину. Он медленно разглядывает вас, не снимая черных зеркальных очков. Ваш фрейм «хорошего парня» вот-вот потерпит крах. «Вы знаете, почему я вас остановил?» — спрашивает он.

И вы действительно знаете, что превысили скорость. За отсутствием морального превосходства ваш фрейм проигрывает. Вот он, ключ к фрейм-контролю. *Если вы мямлите в ответ на слова и действия другого человека, то он контролирует ваш фрейм.*

И совершенно очевидно, чем закончится дело. У полицейского более сильный фрейм. Он и побеждает.

Я выбрал этот пример, чтобы вы увидели, как более слабые фреймы буквально разваливаются на куски под воздействием фрейма, выстроенного на власти, статусе и могуществе. Полицейский здесь обладает всеми возможными видами власти: физической, государственной и моральной (вы нарушили правила и знали об этом).

Давайте рассмотрим фрейм полицейского на более глубоком уровне, чтобы понять, что же произошло на самом деле. Силуэт полицейской машины, проблесковые огни в зеркале заднего вида запустили ваши примитивные рычаги: страх, опасность, подчинение. Ваш крокодилий мозг перешел в режим защиты: желудок сжался, дыхание и сердцебиение участились, к лицу прилила кровь. Все это произошло в ту самую секунду, когда ваш крокодилий мозг получил сигнал тревоги. Вы не могли отреагировать иначе — никаким другим фреймом, никакой проекцией, никак больше, — вы понимали, что ситуацию не переломить.

Важен вынесенный урок: *если вам приходится объяснять, что за вами преимущество, что вы авторитетны, сильны,*



*занимаете крепкую позицию, владеете рычагами управления, то ваш фрейм не является более сильным. Рациональное воззвание к чему-то более высокого порядка, к логическому мышлению, никогда не поможет выиграть битву фреймов или получить контроль. Заметьте, полицейскому не надо прикладывать никаких усилий и держать руку на кобуре, объясняя вам, почему он собирается выписать штраф. Ему не нужно взывать к вашему благоразумию. Он не испытывает необходимости объяснять вам, что в ваших интересах утихомириться и подчиниться. Он не думает сейчас о том, вы испытываете страх или беспокойство. И ваш крокодилий мозг естественным образом отзывается на фрейм полицейского. Вы реагируете автоматически, на первичном уровне, ваши действия не затрагивают способность анализировать.*

Полицейский протягивает вам штрафную квитанцию. Встреча на обочине завершена. Ему осталось только сказать: «Подпишите здесь. Нажимайте сильнее. Пятая копия — ваша».

Наконец, он произносит, не потому что спохватился, а так, в напутствие, желая вознаградить вас за послушание: «Не гоните! И хорошего дня», — заставляя вас ощутить не только свое поражение, но и стыд. *Любой социальный контакт представляет собой столкновение фреймов, и всегда побеждает сильнейший. Столкновения фреймов примитивны. Они блокируют неокортекс и заставляют крокодилий мозг принимать решения и диктовать поведение.*

Сильные фреймы невосприимчивы к рациональным аргументам. Слабые аргументы, базирующиеся на логических умозаклчениях и фактах, просто отлетают от сильных фреймов.

Годы наблюдений показали мне, что успех питча зависит от способности выстраивать сильные, неуязвимые для рациональных аргументов фреймы. Они сокрушают слабые

и затем поглощают их. Есть ли формула, по которой можно создать такой фрейм и затем его использовать? Как выясняется, есть.

## Как выбрать фрейм

В любой деловой ситуации первым делом задавайтесь вопросом: «С каким фреймом я имею дело?» Ответ зависит от нескольких факторов, в том числе от того, насколько важно ваше предложение в свете бизнес-интересов покупателя. Но помните о следующем: фреймы затрагивают главным образом базисные желания. Это зона действия крокмозга. И отмечу дополнительно, что сильные фреймы *активизируют базовые желания*.

Надо понимать, что крокодилий мозг покупателя реагирует лишь на несколько основных подходов. Вам нет нужды *настраивать* отдельный фрейм для всех индивидуально. Если бы вы были слесарем, роющим в ящике с инструментами, то нужный фрейм походил бы больше на резиновый молоток, чем на отвертку.

Всякий раз, когда я иду на встречу, я размышляю о следующем: с какими основными простейшими позициями и эмоциями я столкнусь на встрече? А затем решаю, какой тип фрейма хочу использовать. В течение многих лет я использовал только четыре фрейма — они подходили к любой деловой ситуации. Если я знаю, что человек, с которым я встречаюсь, жесткий и властный, он личность типа А, то я прихвачу *фрейм, подрывающий могущество*. Если мне предстоит встреча с человеком аналитического мышления, тип финансиста, то я выберу *фрейм-интригу*. Если же меня превосходят по численности, оснащенности и все складывается против меня, необходимы *фреймы времени и фреймы награды*.

Также я готов менять фреймы по мере развития или изменения обстановки.

В большинстве деловых ситуаций вы можете столкнуться с тремя основными типами антагонистических фреймов:

1. Фрейм власти
2. Фрейм времени
3. Фрейм аналитика

Существует три основных типа ответных фреймов: они могут помочь вам выиграть первую схватку и получить контроль над обстановкой:

1. Фрейм, подрывающий власть
2. Фрейм ограничения по времени
3. Фрейм-интрига

Есть еще четвертый фрейм, который вы можете ввести в игру. Он эффективен не только против всех трех антагонистических фреймов, но и против многих других, с которыми вы можете столкнуться:

4. Фрейм награды.

Далее мы рассмотрим, как распознать антагонистические фреймы и что им противопоставить.

## Фрейм власти

Чаще всего во время ведения дел случается сталкиваться с *фреймом власти*. Он исходит от человека с очень мощным эго. Его власть проистекает из его статуса, а статус опирается на почтение и уважение окружающих. Вы распознаете, что перед вами фрейм власти, если натолкнетесь на высокомерие, отсутствие интереса (такой человек как бы говорит: «Я гораздо важнее тебя»), грубость и другие подобные проявления.

Носители фрейма власти (так же известного как «большая шишка», «эгоцентрист» — называйте, как хотите) обычно

не обращают внимания на мнение окружающих. Куда больше их интересует удовлетворение собственных потребностей. Они часто плохо разбираются в мотивах и реакциях других людей. Они бывают подвержены стереотипам. Могут быть настроены чрезмерно оптимистично. И с большой вероятностью готовы взять на себя несоразмерные риски.

Но они также и весьма уязвимая мишень для вашего подрывающего власть фрейма, потому что они не предполагают такой возможности. Они ждут от вас почтения и послушания. Что вы будете смеяться над их глупыми шутками. Что их чувствами вы будете дорожить больше, чем своими. Они ожидают, что вы примете их фрейм. Вот тут-то и кроется их слабое место. Они ни на секунду не допускают мысль, что ваш фрейм собирается получить контроль над ситуацией. Поэтому-то вы почти всегда и можете застать их врасплох.

Применяя ответный фрейм, будьте осторожны и не попадите под влияние фрейма оппонента, просто среагировав на него. Ни в коем случае не укрепляйте его до того, как начнется битва ваших фреймов.

Если вы придерживаетесь навязываемых при деловом общении ритуалов проявления власти, — лишь наблюдаете за безразличием собеседника, позволяете вовлечь вас в пустые разговоры и указывать вам, как и что делать, — то вы укрепляете альфа-статус лица, принимающего решение, и подтверждаете, что находитесь в позиции подчиненного. *Не допускайте этого!*

Как только вы поймете, что над вами нависает фрейм власти, вы должны быть готовы к столкновению в любую минуту.

Хорошо подготовьтесь, и ваш фрейм подорвет его, обеспечив в расстановке социальных сил временное равновесие, а затем возьмет верх и поглотит окончательно.

Звучит все это устрашающе, но в реальности часто происходит быстро и безобидно. Прежде чем ваша мишень

осознает, что случилось, ваш фрейм уже поменяет положение. Как только вы возьмете за привычку устанавливать доминантный фрейм, он станет вашей второй натурой.

### Столкновение с фреймом власти

Несколько лет назад я имел дело с крупным (всем известным) банком, активно оперирующим на денежном рынке. Встреча предполагалась недолгая, всего на час. Парень, с которым мы встречались, четко дал понять, что может уделить нам только *один* час. Вот он классический фрейм власти — с жестко установленным временным лимитом.

Билеты до Вашингтона для нашей команды стоили больше 20 000 долларов. Но сама встреча сулила гораздо больше выгоды — при удавшемся питче.

Мою команду провели через охрану, и мы поднялись на девятнадцатый этаж, где ежегодно заключались сделки на сумму, превышающую триллион долларов. У нас было чувство, что мы вот-вот пополним ряды самых могущественных трейдеров страны.

Тридцать пять трейдеров ворочали здесь миллиардами долларов ежемесячно, и мы были в часе от того, чтобы принять участие в этой игре. Я связался со всеми своими инвесторами, и мы собрали около 60 млн долларов, которые я и намеревался выложить на стол.

Мне предстояла встреча с трейдером по имени Стив — именно для него и двух аналитиков я устраивал питч. После долгого ожидания безупречно одетая молодая женщина проводила нас в самую большую переговорную, которую я когда-либо видел, — примерно с половину баскетбольной площадки. Вошли Стив и его свита, мы обменялись стандартными любезностями. Стив был одним из самых значительных персонажей на этом этаже. Он появился с опозданием на несколько минут, еще пятнадцать ушло на его рассказы о себе. Итого, сгорели двадцать две минуты

бесценного времени. Наконец, я смог достать подготовленные материалы и начать выступление.

Во времена экономического бума Стив привык осуществлять стомиллионные сделки, укладываясь при этом в один день. Для сравнения, у нас на одну — в 60 миллионов — уходил месяц. Поэтому он и выглядел не особо заинтересованным.

Я рассказывал об активах, которые мы хотим приобрести, о том, сколько готовы заплатить. Во время небольшой паузы взглянул на Стива. Он с отсутствующим видом обводил ручкой свою ладонь на обороте нашего буклета.

Красноречивое подтверждение недостатка внимания, куда уж больше. Если смотреть на все сквозь призму обычных техник продаж, то может показаться, что я неправильно подавал информацию, или провальна была сама сделка. Но сквозь призму фреймов и социальной динамики видно, что со сделкой *было все в порядке*. А возникшее ощущение — просто реакция на нависающий фрейм власти и на столкновение фреймов, которое вы проигрываете.

Первое, что я подумал, было: *«Черт, как такое вообще может быть?»* Я столько времени и денег потратил на эту встречу и теперь должен смотреть, как наш шанс уплывает из-под носа. Парень сидел и *обводил свою ладонь на моем резюме проекта*. Мне стало дурно. Мой крокодилий мозг захлестнули базовые, примитивные эмоции. Я оказался в ловушке чужого фрейма. Мой нехитрый, выдающий реакцию на раздражение крокодилий мозг скомандовал мне бежать, и я послушался.

*Смирясь с чужими властными проявлениями, вместо того чтобы самому задавать тон, вы только укрепляете фрейм власти другого человека.*

Самообладание быстро вернулось ко мне:

«Стив, дайте-ка это сюда», — сказал я, отбирая у него бумаги.

*А вот вам и разрушение фрейма власти.*

Повисла неловкая пауза...

Я внимательно посмотрел на картинку. «Погодите-ка секунду. Теперь я понимаю, что происходит. А рисунок хо-рош, черт подери. Забудьте на минутку о сделке. Что если я куплю его у вас? Назовите мне цену».

Вот вам экстремальный пример фрейма власти, когда речь идет о высоких ставках. Вы можете, пусть не столь резко, поступать так и на обычных встречах, чтобы сменить фрейм или переключить его, сбив тему разговора. Если парень пытается доминировать, позвольте ему это в чем-то несущественном. Пускай назначит цену за свой набросок, как в данном случае — или еще что-нибудь в этом роде. Когда вы окажетесь в подобной ситуации (а непременно настанет день, когда такое случится и с вами), выбирайте что-нибудь отвлеченное и начинайте активно обсуждать продажную цену. Неважно, выиграете ли вы или проиграете. Доминирование чужого фрейма будет сведено к чему-то тривиальному, а все внимание снова сосредоточится на вас и на цели вашей встречи.

Стив не ожидал такого хода. Мой маневр, подорвавший господствующий фрейм оппонента, в корне изменил динамику ситуации и определил исход нашей встречи. Я получил еще шанс заинтересовать всех реальной темой сделки — 60 миллионами долларов, которые я собирался потратить. И теперь внимание Стива всецело принадлежало мне.

*Чтобы спровоцировать столкновение фреймов и перехватить власть, предпримите что-то слегка эпатирующее, но не враждебное. Выкажите неповиновение, смягченное юмором. Это поможет завоевать внимание и повысит ваш статус, даст то, что называют «могуществом местной звезды». (О том, как создавать статус и могущество местной звезды, вы узнаете из третьей главы.)*

## Захват фрейма

Вот несколько примеров того, как можно ловко перетянуть фрейм власти. Вступив в контакт со своей «мишенью» — человеком, от которого зависит решение, постарайтесь при первой же возможности: 1) отказать в чем-нибудь или 2) выказать как-либо неповиновение.

## Примеры

Положите на стол папку с надписью «Конфиденциально. Для Джона Смита». Когда ваш собеседник возьмет папку, заберите со словами: «Нет-нет, не сейчас. Вам придется немного подождать, прежде чем вы ее получите».

Если вы занимаетесь чем-то творческим и принесли наглядные материалы, позвольте оппоненту бросить на них взгляд, но при проявлении любопытства переверните или заберите папку и мягко заметьте: *«Отложим, пока вы не будете к этому готовы»*.

Слегка помучив сложного участника переговоров, а затем и строго отказав, вы совершенно дезориентируете его крокодилий мозг. При этом ваши действия ни в коей мере не оскорбительны и не могут обидеть. Это всего лишь игра, но она дает собеседнику подсознательный сигнал: «Здесь хозяин положения он, не я».

Принцип овладения фреймом заключается в том, чтобы с помощью отказа дать понять: «Не сейчас. Я главный на этой встрече, мы работаем по моему плану. Все будет происходить тогда, когда я сочту нужным».

Другой способ контролировать фрейм состоит в том, чтобы парировать замечания, непринужденно, но настойчиво выказывая неповиновение.

ВАШ ОППОНЕНТ: «Спасибо, что пришли. У меня сегодня есть только пятнадцать минут».



ВЫ: «Прекрасно, у меня только двенадцать». *Вы улыбаетесь. Но при этом вы абсолютно серьезны.*

Такой вот простой фразой вы только что перехватили фрейм власти. Это может легко стать игрой фреймов. У меня бывали переговоры, которые таким образом сводились к двум минутам. Вас встречают словами: «У вас только двенадцать минут? Ой, я и забыл, у меня всего десять». Отплатите той же монетой — вспомните, что у вас всего восемь минут. И так далее. Вы увидите, такие игры с фреймами весьма хороши для установления отношений. Они своего рода вознаграждение (об этом в следующих главах) и могут быть занятными для обеих сторон. И, кроме того, они совсем несложны. Чем лучше у вас получается отпускать и возвращать фрейм власти, тем больше у вас шансов на успех.

Подумайте, какое множество маленьких проделок с отказом и неподчинением можно использовать в начальные минуты встречи. Варианты ограничены лишь вашим воображением. Соппротивление и легкий юмор — ключ к установлению фрейма власти и фрейм-контроля. Сохраняйте непринужденность, улыбайтесь, и когда маятник власти качнется в вашу сторону, направьте течение встречи в то русло, которое нужно вам. На этом и основан фрейм-контроль. Вы получите еще больше власти и повысите свой статус.

Смена власти и захват фрейма начинаются постепенно, но совершаются очень быстро. При первом переходе власти — когда ваш оппонент упускает свой фрейм и понимает это, — он чувствует, что случилось что-то серьезное. Он прекрасно считывает ситуацию, его базовые потребности активизировались. Теперь он очень внимателен и полностью включен в происходящее. Он думает: «Ого, что это у нас тут творится?»

Возможно, ваши действия вызвали у него легкое беспокойство, но ни в коей мере не оскорбили, потому что вы не были грубы или некорректны. *Если ваша дерзость преподносится с юмором, он не без удовольствия примет вызов и инстинктивно распознает, что перед ним профессионал.* В тот момент он поймет, что все это игра, она в полном разгаре, и вы оба собираетесь развлечься на славу.

Начавшись, игра идет по инерции, и вы можете обернуть ее себе на пользу. Не бойтесь играть с полученной властью, попробуйте отдать ее, а потом снова забрать — так вы удержите внимание того, кому адресовано ваше выступление. Ведь в этом и заключается цель игры — *захватить и удерживать внимание, пока питч не будет завершен.*

Старайтесь также не злоупотребить принадлежащей вам властью. *Виртуоз фреймов* знает, что управление ими — это не форма ведения игры, это скорее средство ее выиграть. Никто не любит подчиняться, поэтому, раз уж фрейм в ваших руках, используйте власть таким образом, чтобы игра развлекала и увлекала обоих.

Краткие проявления неподчинения и отказы — невероятно мощные разрушители фреймов. Они уравнивают социальную структуру власти и затем переводят всю власть в ваши руки. Теперь вам нужно только удерживать ее и использовать с толком.

## Фрейм награды

Очень часто бывает так, что тот, кто принимает решения, просто не является на встречу, о которой договаривались. Эта ситуация требует особой реакции, чтобы не только вернуть контроль над фреймами, но и заявить о себе как о человеке, с которым такие вещи не проходят.

Предположим, до сих пор вы делали все правильно. Вы нашли в переговорах общий язык, быстро установили сильные фреймы и надеетесь, что контролируете фреймы

участников встречи. Вы готовы начать питч и ждете только «мистера Большую Шишку». Однако вдруг входит его помощница и объявляет: «Мне очень жаль. Только что звонил мистер Б. Ш. Он не может приехать и просит начинать без него». Занавес.

Для вас это решающий момент. Вы только что потеряли фрейм по независящим от вас причинам. Как бы то ни было, это совсем не означает, что у вас нет выбора. Вот варианты:

1. Продолжать презентацию, зная, что вы потеряли фрейм, но надеясь на лучшее: быть может, мистер Большая Шишка появится хотя бы к концу встречи. Но я бы не рекомендовал такое поведение.
2. *Прекратить все.* Пересмотрите, используя фрейм власти, времени или награды (о которых говорится в этой главе), а то и все три сразу. Вам немедленно нужно снова взять власть в свои руки.

Вы приехали на эту встречу, вы готовились к ней, у вас есть четко поставленная цель. И вы хотите, чтобы все пошло прахом?

Никто не может рассказать вашу историю так, как вы. Если вы доверяете свою миссию подчиненным и ожидаете, что они представят все инвестору так же хорошо и убедительно, как вы, тогда вы себя обманываете. Никто не сделает это лучше вас. Мистер Б. Ш. должен услышать вашу историю. *Он должен услышать ее именно от вас.*

Вот что я обычно говорю в таких ситуациях.

«Что ж, парни, вы просите меня повременить с началом? Хорошо. Могу дать вам пятнадцать минут, чтобы все уладить. Если у вас не получится, *тогда на этом и закончим.*»

Обычно кто-то тут же кидается искать мистера Б. Ш. и уговаривает его прийти на встречу.

Или кто-то говорит: «Давайте продолжать презентацию, и мы обязательно предоставим мистеру Б. Ш. всю информацию». Но вы не должны позволять никому поглощать ваш фрейм таким образом. А как же тогда реагировать? «Нет, мы не будем следовать вашему расписанию. Встреча начнется тогда, когда я скажу *«начали»*, и закончится, когда я скажу *«стоп»*. С вашей стороны жду явки всех участников. Затем мы просто пройдемся по всем пунктам моей повестки, и ваше внимание будет полностью отдано презентации».

Конечно, вы *только подумали* о таком сценарии. На самом деле вы говорите: «Я могу подождать пятнадцать минут, но потом мне надо идти». Достаточно, чтобы ваше послание достигло цели.

Сначала вы почувствуете дискомфорт — будете терзаться, правильно ли поступили. Сердце будет стучать как бешеное, станут пугать возможные последствия вашей дерзости, возникнет страх — не оскорбили ли вы присутствующих. Вы начнете копать в себе и думать, что секунду назад совершили ужасную ошибку.

И тут вдруг произойдет нечто поразительное: люди в переговорной засуетятся и сделают все, лишь бы вы не обиделись и не ушли. Они *забеспокоятся*.

Установив фрейм, вы заставите остальных откликаться на *ваши действия*.

Подобно Питеру Паркеру, превратившемуся в Человека-паука, вы вдруг почувствуете изменение внутреннего состояния, силу, которую ощутят и окружающие. Будьте благоразумны, распоряжаясь этой силой, потому что теперь контроль над ситуацией в ваших руках. Если вы встанете, соберете вещи и уйдете, это будет катастрофой для мистера Б. Ш. и его подчиненных. Проявите великодушие, дайте им обещанные пятнадцать минут и будьте вежливы — но придерживайтесь своего фрейма.

А если Б. Ш. не появится, уходите. Не проводите презентацию, не оставляйте брошюр, не извиняйтесь. *Ваше* время было выброшено на ветер, вам даже не стоит говорить об этом. Они и так все понимают.

Если сочтете уместным и если это компания, с которой вы хотите иметь дело, то скажите самому главному из присутствующих, что хотите назначить новую встречу — на вашей территории. Да, вы предложите это сами, вы признаете, что всякое бывает (все мы пропускали встречи), но в следующий раз им придется ехать к вам.

*Это очень тонкая техника фрейминга, известная как вознаграждение.* Она не даст аудитории взять над вами верх. От вас требуется все время переводить стрелки.

Несколько минут назад вы узнали, что мистер Большая Шишка не придет на встречу и, очевидно, вам отвели этим утром роль развлечения. Однако вы переключаете направление общения: *это ваши покупатели здесь, чтобы развлекать вас.* Подсознательная суть фрейма вознаграждения: «Вы пытаетесь завоевать мое внимание. Это я награда, не вы. Я могу найти тысячу покупателей (зрителей, инвесторов или клиентов) таких, как вы. А вот таких, как я, больше нет».

Им остается так или иначе заслужить возможность получить от вас дальнейшую информацию.

## **Вознаграждение 101**

Чтобы укрепить фрейм награды, вы заставляете покупателя доказывать, что он достоин вас. «Можете мне рассказать немного о себе? Я очень разборчив в отношении людей, с которыми работаю». На примитивном, крокодильем уровне, вы только что бросили вызов: «Почему я должен хотеть иметь дело с вами?»

Это негласная сильная демонстрация вашего высокого статуса и доминирования вашего фрейма. Она требует

от вашей аудитории подготовиться, рассказав вам, насколько сильно они в вас заинтересованы.

Звучит возмутительно? Но на деле это совсем не так, даю слово. *Если вам удастся развернуть колесо социальной власти на 180 градусов, изменится все.* Хищник станет добычей. И в это самое мгновение оппонент почувствует стыд — он поступил с вами плохо — и ему захочется все исправить.

Когда вы вошли в переговорную, ваш статус был низким. От вас ждали всего лишь очередной питч, каких перевидали массу. Огромный опыт научил присутствующих, как вести себя с теми, кто приходит продать и провести презентацию, подобно вам. Но сейчас вы сломали их стереотип. Они станут извиняться, стараться все загладить и попытаются исправить допущенную ошибку. И чаще всего, если мистер Большая Шишка в здании, они найдут способ представить его пред ваши очи.

Через минуту я расскажу вам о том, что случится, если вы столкнетесь с *фреймом времени* и *фреймом аналитика*. Но прежде чем подробно рассмотреть эти аспекты фрейминга, полагаю, нужно подготовить почву, ведь речь пойдет о том, как я придумал эти фреймы и как уже много лет использую их. Практическая сторона фрейминга выросла из моего личного опыта, в частности, из ситуаций, где ставки были очень высоки, где было что выигрывать и что терять.

А пока запомните: когда фрейм устанавливаете вы, люди подстраиваются под вас. Позвольте поделиться с вами одной историей.

## Деньги фермера, выращивавшего авокадо

Я посмотрел на свой телефон: четырнадцать пропущенных звонков, и все от Д. Уолтера. А звонок был выключен всего полчаса. Я прослушал одно из сообщений: «Орен, у меня серьезная проблема».

Значит, дело было под угрозой, и он нуждался в моей профессиональной помощи.

Деннис Уолтер был фермером, выращивавшим авокадо, — парнем, чей комбинезон всегда в земле, парнем, который проводил долгие дни под жарким солнцем. Он готовился уйти на покой после тридцати пяти лет трудовой деятельности. У него имелись накопления, но бóльшая их часть (640 тысяч долларов) находилась на счете условного депонирования, который контролировал некто Дональд Макгэн.

Теперь Деннис хотел получить свои деньги назад — его полное право. Но ему никак не удавалось это сделать, несмотря на многочисленные попытки. А теперь уже речь шла о спасении сделки на восемнадцать миллионов, в которой участвовали Деннис и я. Если Деннис не передает мне все 640 тысяч долларов, тогда наша цель — покупка крупной собственности на Гавайях — уплывает от нас. Так что его проблема стала и моей проблемой.

Чтобы вернуть деньги Денниса, я должен был бы сесть за стол переговоров с Макгэном. Вот таким образом я и оказался втянут в явно провальное дело. Пусть и не вопрос жизни и смерти, но что-то близкое — накопления всей жизни.

О Макгэне я знал немного. Он считался успешным бизнесменом, занимался преимущественно медицинским оборудованием. Интересно, что, работая в 1960-х на корпорацию Dow Corning, он помогал создать первое поколение силиконовых имплантатов для увеличения груди. Сегодня же ему принадлежали две компании: MediCor и Southwest Exchange.

Какое-то время дела у MediCor, занимавшейся имплантатами, шли хорошо. Успех, однако, был недолгим, и Макгэн узнал, что такое отчаянное положение. Чтобы поддерживать MediCor на плаву, он начал перекачивать средства из Southwest Exchange.

Southwest Exchange, которую Макгэн купил в 2004 году, давала ему доступ к 100 млн долларов, находящихся у него на разных счетах условного депонирования. Инвесторы, специализирующиеся на операциях с недвижимостью, такие, как Деннис, держали деньги в Southwest Exchange, пока подыскивали новые возможности для вложения денег.

Вскоре после покупки Southwest Exchange Макгэн, по данным федерального расследования, перевел 47,3 млн долларов со счетов компании на счета MediCor. Вот так, одним махом. Включая 640 тысяч долларов, принадлежавшие Деннису, фермеру с плантации авокадо.

И теперь я летел на нашем корпоративном самолете в Лас-Вегас, чтобы помочь Деннису и сделать невозможное возможным.

Я думал о Макгэне и о том, каково это — встретиться с ним лицом к лицу. В тот момент я еще не представлял, что мне придется разруливать ситуацию ценой сто миллионов долларов, касающуюся сотен инвесторов. Не представлял, что Макгэн плохой парень, преступник, возглавляющий крупномасштабную пирамиду, выстроенную по принципу схемы Понци\*. Все, что мне было известно, так это что работа предстоит не слишком приятная.

По дороге в Хендерсон, пригород Лас-Вегаса, я был полон решимости. Дело было не только в том, что Макгэн обманул Денниса и был виновен, но и в том, что потеря 640 тысяч долларов подвешивала мои планы на Гавайях.

На парковке Southwest Exchange я впервые лично познакомился с Деннисом. Он оказался славным парнем, похожим на типичного фермера и еще — на человека, которому действительно нужна моя помощь.

---

\* Финансовая пирамида, организованная Чарльзом Понци, американцем итальянского происхождения, действовала в 1919–1920 гг., после чего махинации были вскрыты, а аферист осужден на пять лет. «Схемой Понци» называют выплату инвесторам процентов за счет новых вкладчиков.



Я нервничал. Несмотря на то, что обычно я получаю удовольствие от своей работы, ведь, как правило, она связана с новым бизнесом. Но заниматься этим, чтобы вытащить деньги — много денег — из недобросовестной сделки, — тяжелая нагрузка для ума и сердца.

Успокаивая себя, я подумал о контроле над фреймами, о других методах, которые оттачивал бессчетными часами. Как я говорил ранее, ни в одной ситуации не проступает ее действительная *суть*, пока вы не установите фрейм. *Фреймы* — ментальные структуры, которые придают нашему видению мира форму и вписывают отношения в контекст. Фрейм, который вы накладываете на ситуацию, определяет ее суть. Но не вы один прибегаете к фреймингу. Люди все время пытаются навязать фреймы друг другу. Фрейм — нечто вроде картины желаемого для вас взаимодействия с окружающими. А что же здесь главное? То, что во взаимодействии двух людей возможен только один доминирующий фрейм.

Когда сходятся два фрейма, более сильный поглощает более слабый. Слабые аргументы и логические доводы отскакивают от фрейма-победителя.

Пока мы с Деннисом несколько минут беседовали на стоянке, я обдумал свой фрейм. Уже во всеоружии мы вошли в здание, и я стал искать того, который был причиной всех проблем — Дональда Макгэна.

Девять часов утра. Ничем не выдающийся офис с черным кожаным диваном и аккуратно разложенными на низком столике журналами.

— Здравствуйте. Могу я вам помочь? — спросила девушка на ресепшен.

— Мне не нужна помощь, — ответил я. — Просто скажите, где офис Дональда Макгэна.

Она начала свою обычную роль «привратника»: «Посмотрю, на месте ли он».

Подобные ритуалы предусмотрены для укрепления иерархии. Но я был здесь, чтобы заявить о своем статусе и фрейме власти, а не для того, чтобы умолять о чем-то девушку с ресепшен.

Я зашагал мимо ее стола и дальше по коридору. Она пыталась помешать мне найти кабинет, помешать найти деньги Денниса — у меня не оставалось выбора: я просто рывком открывал все двери на пути и спрашивал всех и каждого, где Дональд. Что они сделают, вызовут копов? В моем офисе ждал коллега, готовый по первому сигналу немедленно вызывать полицию и ФБР.

— Где Дональд Макгэн? — гремел я.

Множество людей пытались меня остановить, но я не собирался униматься, не поговорив с Макгэном. И не собирался уходить, не вернув Деннису его 640 тысяч долларов.

Пока я, кабинет за кабинетом, прочесывал здание, Дон Макгэн улизнул через черный ход, не желая встречаться со мной. Вместо себя он прислал своего сына Джима, который, наконец, вышел ко мне, чтобы «утрясти» дела.

Лет сорока, в костюме от Армани, Джим Макгэн производил впечатление уверенного в себе, более того, самоуверенного типа. Он был высоким и смотрел на меня сверху вниз. Мы сели в переговорной, и он тут же попытался взять ситуацию под свой контроль, установив фрейм: *«Всему этому есть рациональное объяснение»*.

Так вот в чем его игра — он выбрал фрейм аналитика, который базируется на фактах, цифрах и логике.

Но я приготовил нечто получше, фрейм *морального превосходства*, который разбивает фрейм аналитика вдребезги.

«Джим, вы не можете удерживать деньги Денниса, — сказал я ему. — Мы просили вас вернуть их, как положено, и вы, естественно, это сделаете — прямо сейчас».

Джим был игроком по натуре. Я видел это по его глазам. Хотя он знал, что его схема не сработала, он по-прежнему,

не намеревался возвращать Деннису деньги. Скорее, он хотел перевести их доверенному лицу Макгэнов уже к концу этого дня, чтобы мы никогда не получили их. Джим пользовался своим руководящим положением и уверенно излагал нам так называемые факты.

Однако надо было воздать ему должное: свой фрейм аналитика Джим отыгрывал очень красиво. Совершенно невозмутимый, высокомерный, он недоумевал, зачем мы вообще здесь. А затем приступил к рациональному, чрезвычайно подробному, аналитически выстроенному объяснению причин, по которым деньги нельзя перевести на счет Денниса.

Мы вошли в фазу противостояния.

Он пытался юлить. Он думал, что сможет переговорить нас, и мы уйдем с пустыми руками.

Но у меня были другие планы. Я пришел сюда с фреймом морального превосходства — мы были правы, а Макгэн — нет; и фрейм этот трудно даже поколебать. Игра началась. Он знал о моем фрейме, а я — о его.

Состоялся первый контакт. Это тот самый миг, когда два противостоящих фрейма вот-вот столкнутся со всей силы. Вы даже можете физически ощутить его — вспышка волнения и как будто что-то обрывается в животе. Именно сейчас вам нужно окончательно решиться и укрепить выбранный фрейм. Не важно, что произойдет дальше, не важно, насколько неловко вам будет, какие рычаги пустят в ход, чтобы давить на вас — вам нужно сохранять невозмутимость и не отклоняться от вашего фрейма. Это называется «пахать». Вы готовитесь пахать, как вол вспахивает поле. *Двигаться только вперед. Не останавливаться. Не сомневаться в себе.* Как вы скоро увидите, когда сталкиваются два фрейма, побеждает всегда сильнейший.

Дипломатические тонкости закончились. Я говорил четко и смотрел Джиму прямо в глаза. «Нам нужны 640 тысяч

долларов, принадлежащих Деннису, и мы их получим от вас. Сегодня. Прямо сейчас».

Он запинаясь и мямлил. Давал какие-то обещания, сыпал полуправдами и двусмысленностями в духе МВА. Но я не обращал внимания на эту галиматью. Мой фрейм был *моральное превосходство*.

Я пахал.

«Стоп, — сказал я. — Вы говорите, но я вас не слышу. Ваши слова не имеют никакого значения. Прекратите болтать. Начинайте переводить деньги». Он моргнул. Попытался еще раз объяснять, доказывать, приводил доводы, бормотал что-то об ошибке при переводе. Но логическим объяснениям никогда не одолеть фрейм морального превосходства.

В какой-то момент я увидел, как его пронзила догадка: он понял, что сделал ставку на неверный фрейм. И попробовал перетянуть фрейм морального превосходства на себя: «Знаете-ка что, с меня довольно. Выметайтесь отсюда или я звоню копам».

Но было уже поздно. Он выбрал более слабый фрейм аналитика и был связан им. Настало время *разрушить его фрейм*. Я был готов растереть его в порошок.

Вынув из кармана телефон, я позвонил Сэму Гринбергу, коллеге, который меня подстраховывал. На громкой связи я стал обсуждать с ним возможность привлечения ФБР. Чересчур? Да. Но Джим Макгэн в тот момент осознал, что мы так и поступим, если он не пошевелится. Я активизировал примитивные страхи в его крокодильем мозгу. Как только он испугался, его фрейм был сокрушен моим, и ему пришлось подчиниться мне.

«Давайте набросаем картину, Джим, — сказал я. — Видели в фильмах спецназ? Именно так это и происходит. Ребята из ФБР ворвутся сюда в бронежилетах и с пушками наперевес. Шериф начнет распылять слезоточивый газ, будут

лаять собаки, агенты заломят вам руки за спину и наденут наручники. Вы хотите закончить сегодняшний день скрученным, ослепшим от перца в лицо, в черном фургоне без окон? Другой вариант — вы начинаете переводить деньги прямо сейчас».

НОКАУТ! Вот он, фрейм морального превосходства в действии, плюс эмоционально обрисованная картинка, и вот он уже у меня на крючке. Наши фреймы столкнулись. Мой фрейм поглотил его. Теперь я был хозяином положения. Есть такой момент во всех стратегических играх, когда другая сторона понимает: что ни предпринимай — все равно проиграл. Именно *такой момент*.

Теперь его внимание всецело принадлежало мне. Хотя это был его кабинет и вообще его территория, сейчас я занимал более высокую позицию. Хотя наши 640 тысяч долларов были все еще у него, *фреймы контролировал я*.

«Джим, начинайте прямо сейчас, каждые пятнадцать минут отчитывайтесь мне. То есть — поймите это четко — каждые пятнадцать минут должны продвигать дело в мою пользу. Отмените все сегодняшние встречи, не покидайте комнаты, возьмите телефон и начинайте искать наши деньги».

Он слушал, а я продолжал:

«Мне нужно, чтобы деньги были переведены на счет Денниса немедленно».

То, что фрейм контроля находится в ваших руках, еще не означает, что вам не будут сопротивляться. Тем не менее, нужно *усиливать фрейм и настаивать*. Вы *нашете*. Джим пытался снова взяться за свое, вернувшись к забалтыванию и «доводам разума». Поэтому я расширил мой фрейм, упомянув новых персонажей и новые последствия.

«Слушайте, Джим. *Прекратите*, — сказал я. — Составьте список друзей, родственников, инвесторов и звоните — раздобывайте деньги. Каждые пятнадцать минут вы должны протягивать мне подтверждение перевода».

Это все решило. Больше не надо было прибегать к угрозам и устраивать скандал. *Фрейм был установлен. Все шло по моему плану. Социальным взаимодействием управлял мой фрейм, и я диктовал правила, которым должен был следовать Джим:*

Правило 1. Все должно работать на возврат денег Деннису.

Правило 2. Каждые пятнадцать минут должно поступать новое подтверждение того, что процесс идет.

Правило 3. Встреча не закончится, пока 640 тысяч долларов полностью не будут переведены на счет Денниса.

Я просидел с Джимом шесть долгих часов, пока он обзванивал деловых партнеров, членов семьи и друзей. Постепенно деньги возвращались на счет, небольшими порциями (по 10–15 тысяч долларов).

Повторю, два ментальных фрейма при встрече сталкиваются, более сильный фрейм разрушает более слабый, а затем поглощает его. Я управлял своим фреймом, начав с малого, затем, увеличивая и расширяя его, пока более слабый фрейм противника не был повержен. Беззаботность и высокомерие Джима сменились паникой и отчаянием. Его статус понизился. Он собрал деньги Денниса, и мы ушли со всей суммой — 640 тысяч долларов, — обеспеченной безотзывными переводами. Миссия была выполнена.

В течение следующих нескольких дней мы с Деннисом и еще несколькими жертвами махинаций обратились к властям, и они занялись деятельностью Southwest Exchange. Я отыграл для Денниса 640 тысяч долларов благодаря освоенному мной мастерству фрейминга.

И хотя 640 тысяч законно принадлежали Деннису, возможно, Дону и Джиму Макгэнам не стоило их отдавать. В их интересах было сохранить деньги. Если Джим Макгэн и правда думал, что я вызову ФБР, то ему следовало перевести