

# Глава 9

## Исправить плохое впечатление

Ваш начальник считает вас некомпетентным, а коллега — пафосным придурком. Вы произвели плохое впечатление в фазе 1, потому что не знали о предубеждениях и линзах восприятия, а теперь вы хотите исправить ситуацию. Отчаянные времена требуют отчаянных мер. Вы должны каким-то образом заставить вашего знакомого перейти в фазу 2 коррекции. Он пересмотрит свое мнение и оценит вас более точно.

В фазе 2 у человека больше шансов обратить внимание на сопутствующие обстоятельства («Может быть, она не некомпетентная, а просто впервые выполняет такую задачу»). Он также рассмотрит и другие возможные мотивы вашего поведения («Возможно, он не пафосный, а просто пытается казаться знающим, но не понимает, как это выглядит со стороны»). В фазе 2 люди признают, что могли думать неправильно о вас («Я должен дать ему второй шанс, не каждый производит хорошее первое впечатление»).

Люди меняют свое мнение об окружающих. Хотя первое впечатление очень важно, как правило, его можно исправить. Следует понять, что именно нужно донести до собеседника, чтобы изменить ваш образ, который он уже нарисовал. Добиться пересмотра отношения к вам в фазе 2 трудно. Это

потребуется терпения, усилий и тщательного планирования. Есть два подхода к решению этой задачи.

**Докажите!** Постоянно доносите информацию, что о вас сложилось неверное впечатление. Когда доказательств будет слишком много, когнитивный скряга вашего знакомого не сможет их игнорировать. Доказательства должны *требовать внимания*, не коррелировать со сложившимся впечатлением о вас — только в таком случае их заметят. Если вас считают отстраненным и вы станете вести себя немного дружелюбнее в следующий раз, результата не будет.

Идите на крайние меры. Представьте, что ваш сотрудник Карл постоянно опаздывает на работу и все об этом знают. Вы несколько раз делали ему замечания, но ситуация не изменилась. Вы сомневаетесь в его компетенции и обязательности. Карл это понимает и решает стать пунктуальным, надеясь изменить ваше впечатление. Каждый день в течение недели он приходит на работу вовремя. Как вы думаете, это заметят?

Теперь, допустим, Карл приходит на час раньше каждый день в течение недели. Это слишком большое отклонение от сложившегося впечатления, чтобы его игнорировать. Естественно, все спрашивают: «Что случилось с Карлом?» В этом случае вы бы обратили внимание на поведение Карла и поняли, что ваше впечатление о нем было неправильным. Это подтолкнуло бы вас к фазе 2.

Многие актеры сознательно выбирают роли, требующие изменения внешнего вида в худшую сторону. Когда такая красавица, как Шарлиз Терон, становится неузнаваемой в роли серийного убийцы в фильме «Монстр» или когда обаятельный Мэттью Макконахи теряет двадцать килограммов, чтобы сыграть пораженного СПИДом человека в «Далласском клубе покупателей», зрители и критики смотрят

на этих актеров под другим углом. Внезапно «просто еще одно красивое лицо» или «парень из романтической комедии» обретают вес, заставляют принимать себя всерьез. Когда вы предоставляете человеку неожиданные доказательства, ему нужно понять смысл происходящего, а значит, перейти в фазу 2 и пересмотреть мнение о вас.

Если вы хотите изменить впечатление, приведите много доказательств. Если начальник думает, что вы некомпетентны, то недостаточно хорошо поработать один или два раза, даже если вы поставите рекорд по производительности. Это может показаться счастливой случайностью.

Повторяющиеся, яркие проявления вашей высокой компетентности станут причиной когнитивного диссонанса у руководителя. Он не сможет проигнорировать эти события и перейдет к фазе 2, пытаясь разрешить недоразумение и получить правильное представление.

На практике такой подход требует усилий и отнимает много времени. Мой хороший друг Патрик производит ужасное первое впечатление, худшее из тех, которые я когда-либо видела. Он часто нервничает при знакомстве с новыми людьми и включает странный и совершенно неадекватный механизм защиты. Он сверхъестественным образом находит слабое место человека и делает оскорбительное замечание.

Люди не просто плохо думают о Патрике, они его *ненавидят*. Но настоящий Патрик — один из самых добрых, любящих и преданных людей. После того как он перестает нервничать, люди узнают его лучше и понимают, что он не такой, каким показался во время первых встреч. Я заметила, что этот процесс занимает около шести месяцев, поэтому его друзьями становятся, как правило, одноклассники или коллеги, то есть те, с кем он проводит много времени. Они

запомнили много хорошего о Патрике, чтобы стереть из памяти первые моменты общения с ним, которые не отражают истинные качества человека.

## **Заставьте их захотеть изменить мнение о вас**

Если у вас нет шести месяцев, которые можно потратить на изменение первого впечатления, применяйте второй способ. Заставив человека пересмотреть мнение о вас, вы достигнете целей быстрее и с меньшими усилиями.

Каждая из стратегий значительно увеличивает шансы, что человек перейдет в фазу 2 восприятия и сформирует более точное и часто хорошее впечатление о вас. Их можно использовать по отдельности или вместе.

## **Активируйте эгалитарную цель собеседника, или беспристрастность**

Большинство людей считают себя справедливыми. И если вы спросите их, оценивают ли они других беспристрастно, скорее всего, вам скажут «да». Психологи называют это эгалитарной целью.

Когда эгалитарная цель ярко выражена, человек искренне стремится к справедливости и в большой степени спонтанно и автоматически подавляет предвзятость и стереотипы [1]. Предубеждения даже не приходят ему в голову, поэтому они не могут влиять на восприятие. Это почти как пропустить фазу 1 и непосредственно перейти к фазе 2, где впечатление, которое вы производите, будет более точным и соответствующим вашим намерениям.

Проблема в том, что даже с сильной эгалитарной целью люди не сосредоточиваются на ней, когда оценивают вас. Вы думали: «Я очень хочу судить о нем справедливо и точно, без использования предубеждений и стереотипов», когда встретились с человеком первый раз? Никто не делает это естественным образом. Поэтому, несмотря на наше желание быть беспристрастными, эгалитарная цель *не активизируется*. В фазе 1 предубеждения имеют полную свободу действий, а мы несправедливо судим о людях.

Как выяснил мой хороший друг, психолог из Лихайского университета Гордон Московиц, есть способы заставить людей вспомнить о своих эгалитарных идеалах и активировать их [2]. Во-первых, вы можете использовать силу *маркировки*. Люди пытаются соответствовать ярлыку, который на них наклеили, если он позитивный и хотя бы в небольшой степени отражает действительность. Людей, сделавших пожертвование в благотворительный фонд, назвали щедрыми спонсорами. Когда к ним снова обратились спустя две недели, они внесли гораздо большую сумму. Они думали: «Я щедрый спонсор, а щедрые спонсоры дают больше» [3].

Вы можете делать комплименты интересующему вас лицу, отмечая его «справедливость», «объективную оценку», «отличное восприятие» или «сверхъестественную точность». Если вы не знаете человека настолько хорошо, чтобы сказать подобное, измените подход. Предположите, что его должность подразумевает умение точно и справедливо оценивать других. Вы не солжете, потому что это ключевой навык на любой работе. Напоминая человеку о его важности, вы активизируете эгалитарную цель, которая приведет его в фазу 2.

Московиц обнаружил еще более эффективный способ создать эгалитарное восприятие: напомнить человеку случаи

из прошлого, когда он не смог быть справедливым и беспристрастным. Ученый попросил участников эксперимента подумать о ситуации в прошлом, когда они судили о другом человеке под влиянием стереотипов. Например, сомневались, подходит ли женщина для руководящей должности, или чувствовали угрозу в присутствии афроамериканца [4]. Если мы будем честны с собой, вспомнить подобные ситуации несложно. Москович пришел к выводу, что напоминание о прошлых несправедливых по отношению к другим мыслях и действиях создает сильное желание быть беспристрастным в настоящем. Этот процесс называется *компенсаторным познанием* — попытка компенсировать ошибки прошлого и быть справедливым. Его результат — активация эгалитарной цели и почти полное подавление стереотипов и предубеждений.

Но можно ли напомнить кому-то об ошибках и не разозлить этим человека? Хороший вопрос. Лучше не заставлять его занимать оборонительную позицию, это удар по эго, от которого вы точно не выиграете. Вы должны действовать осторожно.

Не обвиняйте человека. Вместо этого поделитесь собственными похожими проблемами. Расскажите о случае, когда вы кого-то недооценили, действовали под влиянием стереотипов, были предвзятыми. У меня есть целый перечень (да-да, ничего не поделаешь) таких историй.

Аспирантка из сельской Пенсильвании. Я подумала, что она будет безнадежно скучной и наивной. Только потом выяснилось, что у нее острый ум и достаточно цинизма, чтобы соперничать с любым коренным жителем Нью-Йорка.

Растрепанный мужчина в грязных трениках и футболке. Он блуждал по коридорам в Колумбийском университете,

и я чуть не вызвала службу безопасности. Через месяц я увидела его снова: он представлял свою новую программу для обработки статистических данных. Этот человек, известный психолог и статистик, позже стал одним из моих наставников. И да, он всегда так выглядит, только иногда меняет футболки.

Женщина с бритой головой и в татуировках. Я не скрывала своего ужаса и старалась держаться подальше. Потом нам пришлось вместе работать, и она оказалась очень приятной и совершенно безобидной. Ее хобби — вязание и аргентинское танго. По внешности никогда не догадаться.

После того как вы признались в неудачах, спросите собеседника, случалось ли подобное с ним. Даже если он не поделится своей историей, то задумается, а его стремление к справедливости активизируется. При этом он посмотрит на вас новым, более пристальным взглядом.

## **Замечайте, когда они теряют контроль**

Людам свойственно глубокое желание прогнозировать и контролировать. Для того чтобы выжить, мы в процессе эволюции выработали универсальную, врожденную потребность понимать, как устроен мир; предугадывать, что произойдет дальше, и влиять на события. Это первобытное стремление быть капитаном собственного корабля приобрело новое значение в современном мире.

Несколько десятилетий исследований показывают: люди, считающие себя независимыми и способными выбирать, счастливее, менее подвержены стрессу и лучше справляются с проблемами, чем «пешки в руках судьбы». Когда человек чувствует, что у него все под контролем, он лучше достигает целей.

Отсутствие чувства контроля в собственной жизни приводит к беспомощности, апатии и депрессии. Низкий контроль — один из признаков клинической депрессии. Это взаимосвязанные процессы: потеря контроля влечет за собой депрессию, а она уменьшает чувство контроля. Конечно, стихийные бедствия, неожиданные потери, стресс-факторы, неуверенность, отсутствие выбора, принуждение, избыточное давление со стороны начальства могут сделать нас относительно беспомощными, отдать во власть сил, которые мы не контролируем. И это ощущение нам не нравится.

Утратившие контроль люди пытаются вновь его обрести. И если они не могут решить проблему прямыми методами (например, сообщая деспотичному начальнику: «Я ухожу»), они будут воздействовать более тонкими, в основном бессознательными способами. Например, полностью беспомощные люди могут участвовать в магических ритуалах, чтобы попытаться оказать некоторое влияние на неконтролируемые вещи [5].

Способность предвидеть то, что люди могут сказать или сделать, — способ восстановления чувства контроля. Потеря контроля вынуждает людей быть более бдительными, прикладывать больше усилий и внимания к деталям при общении [6]. В исследовании студенткам дали задание решить ряд головоломок [7]. Для того чтобы его выполнить, девушкам предстояло понять общие принципы построения пазлов. Это было возможно только при условии четкой обратной связи после решения каждой головоломки. Некоторые испытуемые получали не точный ответ, а комбинацию истинных и ложных утверждений и должны были определить общий принцип построения головоломок. Им не сообщили, правы они или нет. Непредсказуемость и отсутствие обратной



связи — отличный способ, чтобы ослабить чувство контроля человека. Именно это ощущали девушки.

Затем студенткам сообщили, что они будут выполнять второе задание с партнером и могут заранее запросить информацию о нем. Исследователи обнаружили, что девушки с нарушенным чувством контроля просили предоставить больше личной информации и характеристик будущего партнера. Для того чтобы восстановить чувство контроля, они стремились более глубоко и точно понимать человека, с которым им предстояло работать.

Ваш собеседник будет готов на все, чтобы узнать о вас побольше, если почувствует, что теряет контроль. Но не стоит доводить его до такого состояния (при всем желании это нелегко, а уж говоря откровенно, то и неэтично). Воспользуйтесь временным преимуществом: как только вы заметите, что ваш знакомый слегка потерялся (испытывает стресс, беспокойство или подавленность) независимо от причины, первым предложите ему «узнать вас лучше» как способ вернуть контроль над ситуацией. Вам не нужно произносить эти слова: находящийся в стрессе человек, естественно, попытается лучше контролировать все вокруг него, включая вас. Это автоматический механизм, мы только источник информации.

Например, вашу компанию трясет из-за нововведений или смены руководства: это подходящий момент, чтобы наладить связь с нужным коллегой. Скажите, что хотели бы поближе познакомиться, потому что так намного проще работать. «Узнать кого-то получше» — это отличный способ усилить чувство контроля, поэтому коллега вряд ли откажется от предложения. Если вы хорошо знакомы с ним, например работаете вместе больше года, то можете предложить

вместе пообедать, чтобы найти более эффективный способ совместной работы. Это еще один способ усилить контроль.

Рассмотрим еще один пример. Допустим, у вашего начальника много проектов. Вы могли бы предложить помощь и продемонстрировать свои навыки. Он увидит ваши организаторские способности, инициативу, устойчивость к давлению. Помощь руководителю или коллеге во время кризиса — отличный способ подчеркнуть свои сильные стороны. С большой вероятностью, интересующий вас человек это заметит.

## **Пусть их результаты зависят от вас**

Самый простой способ заставить людей воспринимать вас корректно — создать взаимозависимости. Психологи называют это итоговая зависимость, и она имеет две основные формы.

### *Я вам нужен*

В ее сильной форме человек не может получить желаемое без сотрудничества с другим. Именно поэтому слабые уделяют пристальное внимание сильным. Человек, который должен полагаться на коллегу, чтобы достичь результата, постарается более точно понять характер, желания и привычки этого человека. Сильная форма итоговой зависимости делает сотрудничество необходимостью. Я должен предсказать ваше поведение, предвидеть ваши желания и потребности и реагировать соответствующим образом.

В романтических отношениях из-за взаимозависимости также необходимо точное восприятие. В первые дни отношений влюбленные могут позволить себе видеть друг

друга через розовые очки, замечать только хорошие качества и не обращать внимания на менее привлекательные черты характера, потому что они еще относительно независимы. Но однажды все меняется: появляются обязательства, общие счета, дети. Питаться иллюзии относительно партнеров уже не приходится. Романтика может остаться, а мы *должны* хорошо знать друг друга, если собираемся делать взаимозависимую работу на должном уровне.

Поэтому, если вы произвели плохое впечатление на человека независимо от причины, в ваших интересах найти способы увеличить взаимозависимость. Предложите помощь с проектом или попросите руководителя дать вам с коллегой общее задание. Все начальники любят то, что поднимает командный дух, поэтому им понравится эта идея. Пусть у коллеги появится причина лучше узнать вас, потому что вы ему нужны для достижения успеха.

### *Вам придется иметь дело со мной*

В процессе эволюции люди научились противостоять проблемам и стрессам разными способами. Они позволяют нам оставаться относительно счастливыми и оптимистичными, даже когда дела идут неважно. Психологи Тимоти Уилсон и Дэн Гилберт называют эти механизмы *психологической иммунной системой*. Она защищает нас от длительных приступов сильных отрицательных эмоций. Люди часто извлекают значимые жизненные уроки из неудач. Они чувствуют себя сильнее и умнее после испытаний. Люди рассчитывают на своего ангела-хранителя и сосредотачиваются на том, что стакан наполовину полон, а не пуст. Они предпочитают оставаться одинокими и безработными, чем соглашаться на неподходящий вариант и чувствовать себя несчастными.

Если им предстоит длительное сложное испытание, например восстановление после травмы или учеба в медицинском институте, то думают о целях, которые заставляют двигаться вперед.

Когда вы знаете, что вам не избежать общения с неприятным человеком, включается психологическая иммунная система, чтобы убедить вас: все не так уж плохо. *Он на самом деле не настолько ужасен, не так ли? Да он почти нормальный.*

Мой хороший друг, назовем его Джейк, успешно использовал эту стратегию. Он хотел жениться на дочери руководителя крупной нью-йоркской рекламной компании, который не испытывал счастья по этому поводу. Джейк, уроженец Техаса, был двадцатидвухлетним выпускником колледжа без существенных перспектив карьерного роста и без доллара за душой. Дочери руководителя недавно исполнилось двадцать, они познакомились всего лишь несколько месяцев назад, полюбили друг друга и поверили, как это часто случается в юном возрасте, что каждый нашел того самого, единственного.

Джейк без предупреждения появился на пороге своего будущего «папы» и дал понять, что будет жить здесь по крайней мере неделю, или сколько потребуется, чтобы они узнали друг друга. Джейк был уверен, что в итоге вымотает пожилого человека. Так и произошло. Гнев отца невесты сменился на милость, а затем даже на симпатию. К концу своего десятидневного проживания Джейк получил благословение отца. После того как стало ясно, что сопротивление бесполезно, единственным разумным выходом было уступить парню и полюбить его.

Эта стратегия не обязательно заставит собеседника присмотреться к вам. Но вас точно будут оценивать более

позитивно [8]. После того как человек поймет, что вынужден мириться с вами некоторое время, то, скорее всего, захочет увидеть в вас нечто хорошее. Если вы подозреваете, что оставили плохое впечатление или ваших хороших качеств не заметили, постарайтесь увеличить количество контактов с интересующим вас лицом. Ходите за ним по пятам, и в итоге человек научится любить вас, даже если это его убивает.

Представим, что вы явно раздражаете вашего коллегу Джейсона, директора другого отдела вашей компании.

Вы не можете точно понять, почему он на вас злится, но каждый раз чувствуете исходящие от него холод и недоверие. До вас дошли слухи: в следующем году Джейсон может стать вашим начальником. Вы должны изменить ситуацию, пока находитесь в одинаковом статусе, иначе потом будет только хуже. Проблема в том, что вы нечасто встречаетесь и не работаете вместе над проектами. У вас мало возможностей изменить неправильное впечатление.

Узнайте все о человеке и проводите больше времени вместе. Допустим, вы выяснили, что Джейсон занимается в тренажерном зале компании по утрам и обедает в кафетерии в час дня. Таким образом, вы соответственно меняете свой график. Вы убеждаетесь, что он видит вас каждый раз, когда вы находитесь в тренажерном зале или столовой, хотя вы не всегда подходите к нему. Вы же не хотите выглядеть охотником, выслеживающим дичь. В большинстве случаев вы просто улыбаетесь, киваете или слегка машете рукой. Он должен фиксировать ваше присутствие снова и снова. Вы, возможно, слышали выражение: «Чем больше знаешь, тем меньше ценишь», но исследования говорят о том, что в большинстве случаев «чем больше знаешь, тем больше ценишь». Нам более комфортно в окружении знакомых вещей. Если

мы много раз видели человека или предмет, то считаем их хорошими. Нам так проще.

Когда вы заметите, что Джейсон начинает оттаивать, подходите к нему и спрашивайте, можете ли вы присоединиться к нему, например, за обедом. Не старайтесь показаться чрезмерно заискивающим или гиперлюбезным, не рекламируйте свои хорошие качества, будьте собой (надеюсь, вы дружелюбный). Джейсон сам разглядит ваши положительные черты. Ему кажется, что вы всегда рядом, и у него появится мотивация узнать вас получше.

Помните: фаза 2 не наступает автоматически. Интересующие вас люди должны иметь достаточно энергии и мотивации. Стратегия демонстрации ваших истинных качеств сработает, но это займет много времени, которого может и не быть. В этом случае напоминайте собеседнику о возможности судить о людях беспристрастно, поощряйте желание взять ситуацию под контроль и узнать вас лучше, а также создавайте прочную взаимозависимость. Эти стратегии — мотивация для перехода в фазу 2. Запаситесь терпением. Люди редко меняют свое мнение за одну ночь, но они это делают, и теперь у вас есть инструменты, чтобы улучшить ситуацию.

## Особый случай: оправдания

Вы обещали начальнику в срок закончить важное задание и понимаете, что времени нужно больше. Вы оставили коллегу один на один с совместным проектом. Пришло время для покаяния.

Иногда лучший способ привлечь чье-то внимание и изменить мнение о вас — извинения. Если правильно попросите

прощения, то разрешите конфликт, устранили чувство обиды у окружающих и улучшите отношения. Извинение может даже освободить вас из зала суда. Хотя адвокаты советуют клиентам бежать от извинений, как от чумы, потому что они равносильны признанию вины. Но исследования показывают: когда потенциальные истцы получают извинения, они требуют взыскать через суд меньшую сумму.

С помощью извинений не всегда можно исправить ситуацию. Спросите Чипа Уилсона, свергнутого CEO компании Lululemon, о котором мы рассказывали в начале книги. Извинения не гарантируют, что вы выйдете сухим из воды. Возможно, обиженные окажутся не снисходительными или проступок непростительным. Но чаще всего ваши слова не работают, потому что вы извиняетесь неправильно. Используйте следующие стратегии:

- Не оправдывайтесь. Большинство людей делают ошибку, говоря о себе, о собственных намерениях, мыслях и чувствах:

«Я не хотел...»

«Я пытался...»

«Я не понимал...»

«У меня была уважительная причина...»

Когда вы допустили ошибку, жертвы вашего проступка не хотят слышать о вас. Перестаньте говорить о себе и сфокусируйтесь на людях.

- Поставьте себя на их место. Подумайте о том, как они пострадали от вашей ошибки, что чувствуют и каких действий ожидают от вас. Вы должны устранить все неясности ситуации, чтобы линзы обиженных людей не позволили им нанести ущерб.

- Признайте их переживания и ценности. Люди чувствуют угрозу, поэтому им нужно знать ваши намерения. Поговорите с ними о том, что они чувствуют и что для них важно. Это важный шаг для возмещения ущерба, который вы нанесли.
- Восстановление ощущения «мы». Когда вы не выполняете свои обещания или неправильно поняли другого, это не только уменьшает доверие, но и повреждает чувство *мы*, связь между вами и другим. Вы рискуете стать *они*. Напомните потерпевшей стороне об истории ваших взаимоотношений и совместных целях. Убедите ее, что вы находитесь в той же самой команде и не хотите ее подвести.
- Думайте о том, перед кем вы извиняетесь. Слова раскаяния супругу по поводу забытого юбилея свадьбы должны отличаться от извинений, которые вы приносите незнакомцу в метро, случайно пролив на него кофе. Но как выражения отличаются? Недавние исследования подтвердили, что вы должны извиняться, опираясь на отношения с человеком, которого вы обидели [9].

## Компенсация или сочувствие

Парень в забрызганном кофе костюме ждет *предложения о компенсации*. Между незнакомыми или едва знакомыми людьми предложения о компенсации — попытка восстановить баланс через какое-то спасительное действие. Иногда вы ощущаете ее размер. Например, когда вы меняете забор соседа, потому что случайно въехали в него. Или ходите по магазинам, чтобы купить подруге новый телефон взамен



разбитого вами. Предложения компенсации также могут иметь эмоциональную или социальную окраску, например: «Я сожалею, что вел себя как придурок. С этого момента я буду думать дважды, перед тем как что-то сделать».

Но, если вы партнер, коллега или друг, вам нужно *выразить сочувствие*. Коллеге, которого вы оставили на половине проекта, или супруге, чьи чувства вы задели, не нужна компенсация. Выражение сочувствия включает в себя принятие точки зрения другого человека и сожаление по поводу причиненных страданий. Например: «Мне так жаль, что я не оценил всех ваших усилий. Вы, наверное, чувствовали себя ужасно, а это последнее, чего бы мне хотелось». Благодаря выражению сочувствия жертва ощущает себя понятой и ценной для вас, и доверие восстанавливается.

Что делать, если вы подвели целую команду? В ней людям не нужны ни компенсация, ни соперничество, они хотят *признания нарушенных правил и норм*. Вы должны понять, что нарушили кодекс поведения вашей социальной группы или организации. Например: «У меня есть обязанности перед моей командой/организацией/семьей/сообществом, и я должен был исполнять их лучше», «Я подвел не только себя, но и всех, кто на меня рассчитывал».

Почему мы настолько неэффективно извиняемся? Часто нас самих обижают, и мы должны знать, что работает, а что нет, не так ли? Но мы часто забываем, каково это — получать извинения.

Когда вы будете придумывать слова раскаяния, не забудьте спросить себя: «С кем я разговариваю и что им нужно от моих извинений?» Парню в метро вряд ли интересно слышать, что вы «чувствуете его боль», в отличие от супруга, о чьем дне рождения вы забыли.

