

2. Как преобразовать стадное чувство победителей в нечто другое

Наше социально доказанное сообщение увеличило количество гостей, повторно использовавших полотенца, по сравнению с принятым стандартом, и мы на собственном опыте убедились: люди склонны следовать примеру других. Но это открытие заставляет нас задать следующий вопрос: на чье поведение они будут ориентироваться?

Например, станет ли просьба о повторном использовании полотенца более убедительной, если мы добавим в текст социально доказанную информацию о людях, останавливавшихся *именно в их номере*, а не в отеле вообще? Существует несколько веских причин, указывающих на неправильность этого предположения. И действительно, разве разумно оказывать наивысшее доверие нормам именно этого номера? Во-первых, с чисто логической точки зрения вполне вероятно, что вы будете воспринимать предыдущих обитателей своего номера в не слишком положительном свете. В конце концов, как раз они, останавливаясь там раньше, снизили качество и удобство вашего номера больше, чем кто-либо другой. Во-вторых, нет никаких оснований полагать, что пример людей, ранее занимавших ваш номер, убедительнее, чем, скажем, указание на постояльцев из соседнего номера. Но, как мы уже обсуждали, психологические исследования показывают: люди часто заблуждаются по поводу причин, побуждающих их выбрать ту или иную линию поведения.

Как вы помните, в социально подтвержденном призыве, использованном в исследовании гостиничных карточек, содержалась информация, что такие же люди, как новые гости отеля (большое количество других людей, ранее останавливавшихся здесь же), повторно использовали полотенца по крайней мере один раз за время пребывания. Мы решили усилить ощущение сходства и провести еще одно исследование. Часть гостей получила призыв к повторному использованию полотенец с социальным доказательством от других гостей, останавливавшихся *в том же номере*. Таким образом, в дополнение к стандартному призыву к защите окружающей среды и социально доказанному обращению, использовавшемуся в предыдущем исследовании, просьба, адресованная части гостей, содержала информацию: большинство людей, ранее останавливавшихся *в том же номере*, участвовало в программе повторного использования полотенец.

Когда мы проанализировали данные, то увидели: гости, узнавшие, что большинство постояльцев, проживавших в их номере, участвовало в программе, откликнулись на призыв чаще тех, кто получил информацию о нормах отеля в целом. А по сравнению со стандартным экологическим призывом их оказалось на целых 33 процента больше. Эти результаты позволяют предположить: если бы Хенни Янгмен увидел в ванной сообщение, что никто из постояльцев не крал полотенце, то перед отъездом ему было бы гораздо проще закрыть чемодан. Но почему?

Обычно нам выгодно следовать поведенческим нормам, принятым в определенной среде, ситуации или обстоятельствах, которые более всего соответствуют привычным для нас. Как, например, вы будете вести себя в библиотеке: как другие читатели, тихо просматривающие раздел фантастики, иногда перешептываясь с друзьями, или как завсегдатаи вашего любимого бара — для куража бить себя книгой по лбу или подпрыгивать, выпивая глоток спиртного всякий раз, когда доходите до слова с буквой «е»?

Если вы хотите избежать пожизненного лишения читательского билета, когда библиотекарь поймает вас за попыткой ударить себя книгой по лбу, вы, естественно, выберете первое, а не второе.

Ранее мы рассказывали о важности отзывов при попытке склонить мнение окружающих на свою сторону. Результаты этого эксперимента показывают: чем больше оставивший отзыв человек похож на новую целевую аудиторию, тем более убедительным будет сообщение. Это значит, что при определении того, какие именно отзывы вы должны предоставить потенциальным клиентам, вам следует исключить из процесса свое эго. Вы должны начать не с тех отзывов, которыми больше всего гордитесь, а с тех, которые были оставлены людьми, чьи обстоятельства ближе всего вашей аудитории. Например, школьный учитель, пытающийся убедить ученика чаще посещать школу, должен попросить рассказать о преимуществах учебы не отличника с первой парты, а того, кто выглядит как прогульщик.

А вот еще один пример: если вы продаете программное обеспечение владелице салонов красоты, на нее больше повлияет информация о том, как довольны этим программным обеспечением другие владельцы салонов, чем как довольны им руководство British Airways. В конце концов она, вероятно, подумает: «Если *такие же, как я*, получили хорошие результаты, то эта программа подойдет и мне».

Если вы, будучи руководителем или менеджером, пытаетесь убедить сотрудников перейти на новую систему, вам следует обратиться за отзывом к другим сотрудникам того же отдела, которые уже согласились. Однако что делать, если вы все перепробовали, но остался один последний упрямец — возможно, это сотрудник, дольше всех проработавший со старой системой, — никак не поддающийся убеждению? В этом случае общей ошибкой менеджеров является выбор самого красноречивого сотрудника, объясняющего преимущества упрямому коллеге, даже по-человечески они друг на друга не похожи и различаются рядом важных качеств. Вместо этого менеджеру лучше прибегнуть к помощи человека, похожего на упряма (возможно, того, кто тоже долго работал с системой), хотя последний менее красноречив или популярен.