

Rozhodování aneb všeho moc škodí

Martin Valenta

Psychologický ústav FFMU, Brno

info@psychologon.cz

Stanley Schachter told his students, that psychological research should discover new and unexpected phenomena. Research conducted by Sheena S. Iyengar and Mark R. Lepper perfectly meets this requirement. They inquired into decision-making and found something really surprising.

Americký psycholog Stanley Schachter svým studentům vždy kladl na srdce, že psychologický výzkum by měl objevovat nové a nečekané a ne pouze potvrzovat a popisovat všeobecně známé jevy. Objevy by dle něho měly mít takový charakter, že když výsledek své práce řeknete svojí babičce, nesmí se na vás soucitně podívat a prohlásit: „A za tohle tě platí?“ (Hunt 2000)

Slova uznání od svých babiček jistě slyšeli Sheena S. Iyengarová s Markem R. Lepperem (2000), kteří o lidském rozhodování zjistili nejenom něco nového, ale především něco zcela nečekaného.

key words: social psychology, decision-making, simple choice

klíčová slova: sociální psychologie, rozhodování, jednoduchý výběr

Hurá nakupovat!

Výzkumníci z Columbijské a Stanfordovy univerzity se rozhodli prověřit vcelku logický předpoklad, který je v naší kultuře všudypřítomný: Mít možnost volby je důležité, čím více možností mám, tím lépe pro mě.

Ale jak to v praxi s touto premisou opravdu vypadá, to psychologové zkoumali na místě, kde si většina z nás užije pořádnou porci rozhodování – v supermarketu.

Věda, která chutná

Také se vám zdá, že dnes již člověk nemůže jít ani do supermarketu, aby na něho někdo nezkoušel psychologické triky? V tomto případě však nešlo o marketing, ale o vědecký výzkum. Navíc zákazníci, kteří se jedné soboty vydali do Kalifornského supermarketu, se nejenom dobře najedli, ale také nevědomky pomohli vědě.

Výzkumníci tam na ně totiž čekali tak, že převlečení za prodavače stáli za stolem plným marmelád a nabízeli nakupujícím ochutnávku zdarma. Ačkoliv to, že byl stolec „plný marmelád“, neplatilo vždy. První zákazníci přistupovali před širokou nabídku 24 druhů marmelád. Po hodině však výzkumníci nabídku zredukovali na pouhých 6 druhů. Tento postup opakovali po celý den. Polovina nakupujících tak byla vystavena široké nabídce marmelád, druhá polovina ochutnávala z té zreduované. Během obou ochutnávek dostali nakupující také slevový kupon v hodnotě \$1, uplatnitelný při nákupu této marmelády.

Malý výběr prodává

Výzkumníci pochopitelně dění okolo ochutnávek pečlivě sledovali a zjistili, že pokud k ochutnání nabízeli 24 druhů marmelád, celých 60 % nakupujících se u stánku s ochutnávkami zastavilo. Oproti tomu při nabídce 6 druhů se zastavilo pouze 40 % nakupujících. Až potud tedy nic nového pod sluncem. Zákazníci, kteří procházeli kolem větší nabídky, jí byli zaujati více. Ale znamená více pozornosti nutně větší prodej?

Na tuhle otázku psychologům poskytly odpověď slevové kupony. Každý na sobě měl tajnou informaci o tom, zda ho obdržel zákazník vystavený široké nebo reduované nabídce. Výzkumníci tedy přesně věděli, kdo si nakonec marmelády skutečně koupil. Výsledky byly ohromující: pokud mohli zákazníci ochutnávat z 6 druhů marmelád, celých 30 % si následně nějaký džem zakoupilo. Avšak pokud zákazníci ochutnávali z 24 druhů, pouhopouhá 3 % z nich si ve výsledku nějaký zakoupila.

Kvantita i kvalita

Badatelé se rozhodli ověřit své výsledky ještě v jiné situaci a na jiném souboru. Jestliže platí tvrzení, že psychologické experimenty jsou ponejvíce prováděny na krysách nebo studentech psychologie, pak v tomto experimentu se výzkumníkům krysy zřejmě nehodily a uskutečnili ho na 197 studentech Stanfordovy univerzity.

Ti, poté co se dozvěděli, že v rámci předmětu Úvod do psychologie budou sledovat film, dostali možnost dopředu se rozhodnout, zda by následně chtěli napsat krátkou esej na některé téma týkající se filmu, za kterou pak získají bonusové body do zápočtu. Zároveň jim bylo zdůrazněno, že kvalita eseje nerozhoduje a body získají všichni, kdo se rozhodnou ji napsat.

Samotné téma si studenti mohli zvolit. A právě v tuto chvíli experimentátoři zasáhli. Zhruba polovina studentů si totiž mohla vybrat ze 30 možných témat, další polovina pak pouze ze 6. Studenti o rozdílných podmínkách samozřejmě nevěděli.

I zde se projevil stejný efekt jako v minulém experimentu – pokud studenti vybírali z 30 možností, 60 % studentů si zvolilo jedno z témat. Oproti tomu pokud se rozhodovali pouze mezi 6 tématy, vybralo si některé z nich 74 % studentů. Omezená nabídka tedy opět zvýšila procento těch, kteří se odhodlali k akci! Ale ještě zajímavější zjištění na výzkumníky teprve čekalo. Kvalitu odevzdaných prací nechali ohodnotit do výzkumu nezasvěcenými hodnotiteli. A ukázalo se, že studenti, kteří vybírali z omezené nabídky témat, napsali o něco lepší práce než ti, kteří měli na výběr velké množství témat. A to i přes to, že studenti věděli, že kvalita nerozhoduje!

Nelze asi očekávat, že by se třeba v našich končinách zázračně zvedla úroveň seminárních prací pouze tím, že by se studentům omezila témata. Na druhou stranu se lze domnívat, že obecné zadání typu „pište o čemkoliv, co vás zajímá“ nemusí být úplně tím nejlepším, co chce student slyšet. Každopádně výzkum potvrzuje fakt, že více nutně neznamená lépe!

I když by se velké množství kořisti mohlo zdát pro dravce výhodné, není tomu tak – ten se nemůže zaměřit na jedince a obtížněji se mu loví. Je v tomto podobnost s lidmi čistě náhodná?

Spoření na důchod je věda

Jak tyto zákonitosti fungují v reálném světě bez experimentálních zásahů, to v navazující studii zjistila opět Sheena S. Iyengarová s kolegy (2004). Za zdroj dat jim posloužily informace o účasti v americkém penzijním pojištění s názvem 401 (k) plan (přibližně obdoba našeho nově zavedeného 2. pilíře penzijního pojištění). Z nich zjistili, že čím více různých fondů bylo zaměstnancům nabídnuto, tím více klesala chuť pracovníků zapojit se do plánu. Při 5 fondech to bylo 72 % pracujících, při výběru z nabídky 56 fondů už to bylo pouze 61 % zaměstnanců.

Tento poznatek je v současné době aktuální i v naší zemi, kde probíhající penzijní reforma spoléhá na dobrovolný vstup části zaměstnanců do 2. pilíře. Ač by se například široká nabídka možností zdála na první pohled jako logická cesta pro zvýšení počtu zúčastněných, mohla by klidně působit i opačně a příliš mnoho možností a tím rostoucí nároky na rozhodování by lidi spíše odrazovalo.

V jednoduchosti je síla

Předchozí výzkumy prověřovaly fakt, že limitovaná nabídka možností je někdy lepší než nabídka velká. Co se ale stane tehdy, pokud je jedince postaven před velké množství možností, ze kterého si jednu vybrat musí? Jakou si pak vybere? Asi není až tak překvapivé, že sáhne po té nejjednodušší, nejsrozumitelnější. O něco překvapivější ale je, jak moc lidé ty jednoduché možnosti upřednostňují. Již zmiňovaná Sheena S. Iyengarová s Emirem Kamenicou (2007) to dobře viděli v jednom z experimentů, který připravili. V něm měly osoby za úkol zvolit si způsob hazardu, ve kterém hrály o svou odměnu za výzkum. Pokud se měly rozhodnout mezi třemi druhy hazardu, pak tu nejjednodušší herní možnost (typu prohrajesh–vyhrajesh) si zvolilo pouze 16 % pokusných osob, zbytek si zvolil jednu ze dvou komplikovanějších. Následně ale výzkumníci přidali složitější herní možnosti tak, že se nyní osoby rozhodovaly mezi jedenácti možnými způsoby (přičemž ta nejjednodušší byla zahrnuta i zde). Za takových podmínek jako zázrakem stoupla obliba nejjednodušší herní možnosti na celých 57 %. To ale jde přesně proti pravidlům statistické pravděpodobnosti – normálně bychom totiž předpokládali, že ve větším množství možností bude mít jedna konkrétní mnohem menší šanci, aby si ji pokusné osoby zvolily. Opak je ale pravdou, její obliba prudce stoupla, i když se její výhodnost/nevýhodnost oproti jiným nikterak nezměnila! Pokud tedy mají lidé na výběr příliš mnoho možností, nevyčerpávají se náročným rozhodováním a volí jednoduchou, srozumitelnou.

Uplatnění nejen v marketingu

Zjištění, které odhaluje něco, co lidem na první pohled přijde nelogické, vybízí k dalším otázkám a hledání odpovědí, pojdme tedy nějaké nastínit. Mohou uvedená fakta kupříkladu pomoci pochopit pohnutky lidí, kterým chybí minulý režim? A že jich není málo, aktuálně již více než třetina obyvatel (ČTK, 2013). S ohledem na zmíněné poznatky je totiž svět, ve kterém banány buďto jsou, nebo nejsou, mnohem srozumitelnější a méně náročný na rozhodování než svět, ve kterém máte na výběr z různých značek tohoto ovoce, různou cenu, bio kvalitu a k tomu si sami můžete vybrat ty kusy, které se vám nejvíce líbí. Lidé tak mohou s nostalgií vzpomínat na pocit vítězství a radosti, když nedostatkové zboží získali, který se nedá porovnat s frustrací, jakou dnes zažívají, když se snaží vybrat si z nepřehledné nabídky správně.

Banánová analogie zřejmě není vyčerpávajícím sociologickým vysvětlením nálad ve společnosti, do teorie však zapadá skvěle. U ovoce tedy zůstaneme a podíváme se na uplatnění těchto poznatků ve společnosti Apple. Jenom těžko by člověk mohl přehlédnout enormní úspěch, který společnost zaznamenala se svým telefonem iPhone. Jak se vlastně firmě podařilo prorazit na již zaběhnutý trh s mobilními telefony? Faktorů je zcela určitě celá řada a jistě by to nešlo bez výtečných technologií, které konkurence nenabízela. Avšak s ohledem na zmíněné psychologické výzkumy je pro nás jistě zajímavý fakt, že společnost tento produkt nabízí jako jediný výrobek ve své kategorii. Možnost volby je pak omezena pouze na barvu (typicky dvě) a paměť přístroje. Jiní výrobci se mohou snažit zaujmout zákazníky desítkami telefonů různých konstrukcí, s odlišnou výbavou a podobně. Snaha ušít telefon na míru rozličným zákazníkům ale může snadno vyjít naprázdno – zejména pokud z výše citovaných výzkumů víme, že lidé raději upřednostní jednoduché řešení bez nutnosti složitě studování parametrů a následného náročného rozhodování.

Zdroje:

ČTK (2013). Za komunismu bylo lépe, myslí si více než polovina Čechů. *Tyden.cz* [online]. [cit.2013_5_12].

Dostupný z WWW: <http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/politika/za-komunismu-bylo-lepe-mysli-si-vice-nez-polovina-cechu_259882.html> (zdarma)

Hunt, M. (2000). Dějiny psychologie. Praha: Portál.

Iyengar, S.S., Huberman, G., a Jiang, W. (2004). *How Much Choice is Too Much: Determinants of Individual Contributions in 401K Retirement Plans.* In O.S. Mitchell and S. Utkus (Eds.), *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance*(pp. 83-95). [online]. [cit.2013_5_12].

Dostupný z WWW:

<http://www.columbia.edu/~ss957/articles/How_Much_Choice_Is_Too_Much.pdf> (zdarma)

Iyengar, S.S., a Kamenica, E., (2007). *Choice Overload and Simplicity Seeking.* Carnegie Mellon University [online]. [cit.2013_5_12].

Dostupný z WWW: <<http://www.cbdr.cmu.edu/seminar/Emir2.pdf>> (zdarma)

Iyengar, S.S., a Lepper, M. (2000). When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. [cit.2013_5_12].

Dostupný z WWW:

<http://psy2.ucsd.edu/~nchristenfeld/DoG_Readings_files/Class%209%20-%20Iyengar%202000.pdf> (zdarma)

Titulní obrázek převzatý z:

<http://nolanlawson.com/2013/05/05/javascript-development-and-the-paradox-of-choice/>

Obr.1 převzatý z:

<http://bangthetable.com/2012/09/26/750-ways-to-engage-your-community-using-online-forums/>

Obr.2 převzatý z:

<http://lettersfromyonder.com/2013/02/11/daily-8-days-a-week/>