

RECENZJA KSIĄŻKI BARRY'EGO SCHWARTZA

„PARADOKS WYBORU”

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013

Katarzyna Idzikowska
Akademia Leona Koźmińskiego

Temat książki Barry'ego Schwartza *Paradoks wyboru* dobrze ilustruje już sam moment jej zakupu – czytelnik, stojąc w księgarni przed półką z tą właśnie pozycją, natknie się na absurdalny wybór. Książka w polskiej wersji językowej wydana jest przez PWN w dwóch wersjach: z okładką, na której zobaczymy sześć bombek choinkowych w pudełku lub niemal identyczną, ale z pisankami wielkanocnymi w wytłaczance na jajka. Oczywiście wybór okładki jest bez znaczenia dla treści, jednak zmuszeni jesteśmy go dokonać, nawet jeżeli już postanowiliśmy kupić książkę. Barry Schwartz opisuje w *Paradoksie wyboru* problemy związane ze współczesną „tyranią wyboru”, czyli z ciągle rosnącą liczbą decyzji, które ludzie muszą podejmować na co dzień oraz z rosnącą liczbą możliwości i różnorodności wyboru. Z jednej strony można w tym zjawisku dostrzegać większą wolność i swobodę działania, z drugiej jednak strony autor dowodzi, że nadmierny wybór kosztuje. W książce poruszane są zagadnienia dotyczące psychologii podejmowania decyzji, jak i rozważania na temat wolności, poczucia szczęścia oraz zdrowia jednostki w kontekście nadmiernego wyboru. Autor pokazuje, dlaczego nadmierny wybór wpływa raczej negatywnie na nasze życie. Na końcu jednak daje kilka rad i wskazówek, jak obronić się przed „tyranią wyboru”.

Książka składa się z czterech części. Pierwsza część, zatytułowana „Kiedy dokonujemy wyboru”, nakreśla w dwóch rozdziałach problem tyranii wyboru. Autor opisuje wagę tematu, przytaczając wiele przykładów z życia codziennego, kiedy jesteśmy zasypywani coraz większą liczbą możliwości wyboru. Przytacza przykłady – od decyzji konsumenckich, takich jak wybór spośród 45 różnych odtwarzaczy stereo do samochodu czy 285 rodzajów ciastek dostępnych na półkach supermarketu, po nowe wybory, jak decyzja dotycząca dostawcy prądu, sposobu leczenia, inwestycji czy ubezpieczyciela. Przywołuje też klasyczne badanie z 2000 roku Sheena Iyengara i Marka Leppera. W badaniu tym eksperymetatorzy ustawili w supermarkecie

dwa stanowiska z egzotycznymi dżemami: jedno zawierało 24 różne słoiki z dżemem, a drugie tylko 6. Konsumenci, którzy podeszli do któregośkolwiek stolika i spróbowali dżemu, otrzymywali kupon o wartości 1 dolara na zakup wybranego słoika z dżemem. Okazało się, że stanowisko z większą liczbą różnorodnych dżemów przyciągnęło większą uwagę. Zaskakujące jednak było to, że jednocześnie prawdopodobieństwo zakupu dżemu przez osobę, która podeszła do stolika z większą wystawą dżemów, było aż dziesięciokrotnie mniejsze niż przez osobę, która widziała mniejszą wystawę. Były również kolejne badania, które potwierdziły wyniki, że większy wybór nie jest zawsze lepszy. Nadmierny wybór nie tylko prowadzi do rezygnacji z decyzji, ale również może obniżać satysfakcję z podjętej decyzji. Autor w dalszych częściach książki będzie starał się uzasadnić, dlaczego satysfakcja z podejmowanych decyzji jest ważna i być może ważniejsza niż obiektywny wybór, nawet ten najlepszy.

Druga część książki, zatytułowana „Jak dokonujemy wyboru”, również składa się z dwóch rozdziałów. Rozdział 3 to kompendium wiedzy znanej z psychologii podejmowania decyzji. Rozpoczyna się omówieniem etapów procesu decyzyjnego: od ustalenia celów, sporządzenia listy możliwości i kryterium oceny, po ostateczny wybór. Dodatkowo w rozdziale tym znajdziemy opis działania wielu błędów i pułapek poznawczych, w które wpadamy w całym procesie decyzyjnym (np. stosowanie heurystyki dostępności czy zakotwiczenia, działanie efektu sformułowania). Autor dowodzi, że błędy te będą popełniane szczególnie wtedy, jeżeli wybór będzie utrudniać coraz większa liczba alternatyw. Pokazuje również, że zwiększone możliwości utrudniają wybór na każdym etapie procesu decyzyjnego. Chociażby zbieranie informacji o alternatywach wyboru jest utrudnione przez konieczność wyboru najpierw źródła informacji. Przykładowo, szukając informacji o jakimś produkcie w internecie, możemy otrzymać kilkadziesiąt tysięcy wyników, z czego większość jest nierzetelna. Z osób wybierających zamieniamy się w osoby zbierające, których wybór – poprzez stosowanie np. uproszczeń, do których jesteśmy bardziej skłonni przy dużej liczbie możliwości – może stawać się coraz bardziej przypadkowy, nieprzynoszący spodziewanych korzyści.

Czy jesteś maksymalistą, który przeważnie wybiera opcję optymalną, tj. najlepszą, czy satysfakcjonalistą, który zadowolony jest opcją „dość dobrą”? Możesz to sprawdzić, rozwiązując test, który autor zamieszcza w kolejnym rozdziale książki. Używał tego testu w swoich badaniach, gdzie porównywał ze sobą dwie podstawowe strategie wyboru: strategię maksymalizacji i strategię satysfakcji. Choć z ekonomicznego punktu widzenia maksymalizacja powinna przynosić większe korzyści, to według Barry'ego Schwartza będzie działała na niekorzyść i może unieszczęśliwiać ludzi. Nie mówi tego wprost, ale lepsza według niego wydaje się strategia satysfakcji. Powołuje się na samego Simona Herberta (noblistę, ekonomistę i psychologa), który przekonywał, że kryterium satysfakcji po odliczeniu czasu pieniędzy czy bólu włożonego w uzyskanie informacji na temat wszystkich opcji jest w gruncie rzeczy

strategią maksymalizacji. Ponadto strategia satysfakcji nie niesie za sobą tylu negatywnych konsekwencji, co strategia maksymalizacji. Autor odwołuje się do badań, w których bycie maksymalistą korelowało m.in. z doświadczaniem mniejszej satysfakcji z życia, większym przygnębieniem, mniejszym poczuciem szczęścia, częstszym doświadczaniem depresji i żalu. Te i inne rozważania na temat maksymalistów doprowadziły Autora do tezy, że na jakość podjętych decyzji ostateczny wpływ ma przede wszystkim nasze subiektywne doświadczenie, czyli to, co myślimy o wyborach, których dokonujemy. Według autora subiektywne odczucia i koszty psychologiczne związane z podejmowaniem decyzji sprawiają, że uzyskanie najlepszego wyniku może być niewiele warte. Autor stwierdza, że za maksymalistów powinno uważać się nie tych, którzy szukają opcji optymalnych, ale tych, którzy zwracają też uwagę na koszty zbierania i oceniania informacji i wiedzą, kiedy dodatkowo poszukiwania wpływają negatywnie na wyniki (jakość) decyzji. Na koniec rozdziału Autor zauważa, że obecność dużego wyboru to szczególne udręczenie dla maksymalisty. Wydaje się, że satysfakcjonaliści łatwiej sobie z tym poradzi. Autor widzi zagrożenie, że duży wybór może zwiększyć liczbę maksymalistów. Nie znajdziemy jednak w dalszej części książki empirycznych dowodów na to stwierdzenie.

Na część trzecią książki, zatytułowaną „Dlaczego cierpimy”, składa się aż sześć rozdziałów. W każdym z nich znajdziemy omówienie przyczyn trudności wyboru oraz problemu „dlaczego cierpimy”, gdy wybór jest coraz większy.

W rozdziale 5 Autor snuje rozważania na temat szczęścia i wolności wyboru. Wybór ma dwie podstawowe funkcje: instrumentalną – umożliwia ludziom osiągnięcie tego, czego chcą, i ekspresyjną – pozwala na wyrażenie tego, kim są. Wybór, jak stwierdza Autor, to świadectwo naszej autonomii i poczucie samostanowienia. Dążymy zatem do wolności wyboru i każde rozbudowanie możliwości powinno działać na naszą korzyść. Autor widzi jednak kilka kolejnych paradoksów związanych ze zwiększonym wyborem. Przywołuje liczne badania, w których mierzy się poziom szczęścia. Najczęściej porównuje się pomiar satysfakcji z życia w z poziomem zamożności społeczeństwa per capita. Można oczekiwać, że poziom szczęścia rośnie wraz z poziomem zamożności. Jednak dzieje się tak tylko do jakiegoś momentu. Gdy zamożność osiągnie pewien próg, dalszy jej wzrost nie ma wpływu na szczęście. I tak okazuje się, że np. Japończycy czują się tak samo szczęśliwi jak Polacy, mimo że są prawie dziesięciokrotnie bogatsi. Co zatem ma największy wpływ na poziom satysfakcji z życia? Z wielu badań wynika, że szczęśliwsi są ci, którzy mają bogate więzi społeczne: rodzinne, towarzyskie czy religijne. Jak się ma zatem zwiększony wybór do szczęścia?

W sytuacji dużego wyboru mamy mniej czasu na tworzenie bliskich relacji, a to obniża poziom szczęścia. Z drugiej jednak strony utrzymywanie bliskich relacji stanowi pewne ograniczenie dla wolności wyboru, a ograniczenie wolności wyboru po-

winno obniżyć nam nasz poziom dobrobytu. Dlaczego jednak to w społeczeństwach żyjących w niezobowiązujących związkach i elastycznie podchodzących do relacji z rodziną, bliskimi i przyjaciółmi zwiększa się liczba samobójstw? Autor dochodzi do dwóch wniosków. Po pierwsze, ograniczenia, które przynoszą bliskie relacje, są dobre, bo ograniczają wybory i tym samym ułatwiają decyzje. Po drugie, istnieje duża rozbieżność pomiędzy tym, czego chcemy, a tym, co naprawdę lubimy. Schwartz przytacza wyniki badania, w którym 65% respondentów deklaroowało, że w przypadku zachorowania na raka chcieliby wybrać metodę leczenia. Jednocześnie wśród osób rzeczywiście chorych na raka aż 88% nie chciało dokonywać takiego wyboru i woleli pozostawić tę decyzję lekarzowi. Myślimy zatem, że chcemy mieć wybór, ale gdy faktycznie go mamy, nie jest to już dla nas takie atrakcyjne.

Rozdział 6 poświęcony jest decyzjom wieloatrybutowym, czyli sytuacjom decyzyjnym, w których porównujemy między sobą alternatywy wyboru pod względem wielu cech. Zazwyczaj dokonujemy porównań między opcjami, które są lepsze ze względu na jakieś cechy, ale gorsze ze względu na inne. Wybrana opcja przeważnie niesie ze sobą koszty alternatywne, czyli to, z czego rezygnujemy, odrzucając opcję niewybraną. Przykładowo, gdy zastanawiamy się, jak spędzić sobotni wieczór i mamy do wyboru kolację w dobrej restauracji lub pójście na wybitny film do kina, to kosztem alternatywnym wybrania kolacji będzie rezygnacja ze stymulacji intelektualnej, jakiej dostarczyłby film. Sytuacja robi się jeszcze gorsza, gdy tych alternatyw mamy więcej, np. dodatkowo pojawia się możliwość wyjścia w sobotni wieczór na mecz koszykówki, koncert muzyki jazzowej czy ze znajomymi na tańce. Wówczas też zwiększa się liczba doświadczenia kosztów alternatywnych (odpowiednio rezygnacja z ćwiczeń dobrych dla zdrowia, artystycznych doznań z powodu słuchania muzyki czy radości z tańca), a te z kolei zmniejszają atrakcyjność wybranej opcji, i tym samym satysfakcji z podjętej decyzji. Uwzględnianie kosztów alternatywnych jest samo w sobie bardzo dobre i z normatywnego punktu widzenia powinniśmy to robić, by wybierać mądrze między opcjami wieloatrybutowymi. Jednak opcji i tym samym kosztów alternatywnych nie może być na tyle dużo, że powodują, iż żadna z opcji nie wydaje się wystarczająco atrakcyjna.

Zwiększanie liczby porównań w przypadku decyzji wieloatrybutowych przez dodawanie kolejnych opcji działa na niekorzyść podjętej decyzji z kilku jeszcze innych powodów. Po pierwsze, różnorodność wyborów wymusza pójście na kompromis, który trzeba zaakceptować, by dokonać wyboru. Liczba koniecznych kompromisów będzie rosła wraz z liczbą możliwości wyboru, a to niesie za sobą koszty psychologiczne i wpływa negatywnie na poziom zadowolenia z decyzji. W szczególności złożoność decyzji, która rośnie wraz z dodawaniem kolejnej opcji wyboru, utrudnia wystąpienie kompromisu i zwiększa prawdopodobieństwo odłożenia decyzji na później. Doświadczany konflikt może skłonić w ostateczności do unikania podejmowania

decyzji. Po drugie, ludzie mają silną awersję do strat, a porównywanie opcji z innymi zawsze wiąże się z doświadczeniem poczucia jakiejś straty. Po trzecie, poszukiwanie kompromisów i rozwiązywanie konfliktów decyzyjnych wywołuje nieprzyjemne emocje, które zmniejszają poczucie satysfakcji z dokonanego wyboru. To jednak nie wszystko. Negatywne emocje zawężają również uwagę, co pogarsza jakość podejmowanych decyzji. Zwiększony wybór prowadzi znowu do paradoksu. Badania pokazują, że w dobrym nastroju lepiej myślimy i lepiej podejmujemy decyzje, bo bierzemy pod uwagę więcej możliwości. Ale z drugiej strony, im bardziej złożony wybór, czyli im więcej musimy dokonać porównań między alternatywami, tym bardziej obniża nam się dobre samopoczucie i wywołuje reakcje emocjonalne, które niekorzystnie wpływają na zdolność myślenia i tym samym podejmowanie dobrych decyzji.

Czy odwracalność decyzji mogłaby złagodzić doświadczenie negatywnych emocji związanych z podejmowaniem decyzji? Powszechnym zabiegiem marketingowym jest możliwość zwrócenia zakupionego towaru bez żadnych konsekwencji. Autor neguje jednak tę praktykę, argumentując, że odwracalność decyzji pozostawia w głowie dalej alternatywne koszty, mniej pracy wkładamy we wzmocnienie uzasadnienia dla wybranej alternatywy i zlekceważenie tej odrzuconej, a to powoduje dalszy dyskomfort i niezdecydowanie.

Rozdział 7 poświęcony jest jeszcze jednej zmiennej, która wpływa na trudność podejmowania decyzji – poczuciu żalu. Często kierujemy się w swoim zachowaniu tym, by zminimalizować szanse na doświadczenie żalu podecyzyjnego (jest nawet znana strategia wyboru w warunkach niepewności, zwana kryterium Savage'a, która ma prowadzić do minimalizacji maksymalnego żalu). Oczywiście poczucie żalu ma zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na podejmowanie decyzji. Do dobrych stron doświadczania żalu możemy zaliczyć to, że wpływa na lepsze przewidywania związane z konsekwencją decyzji lub może mobilizować do podjęcia działań koniecznych do cofnięcia decyzji. Niestety, doświadczanie żalu ma również negatywne konsekwencje, bo pogarsza subiektywną jakość decyzji. Na wielkość doświadczanego żalu wpływ ma m.in. odpowiedzialność za wyniki decyzji. Jeżeli nie mamy zbyt wielu dostępnych opcji, to nie czujemy się odpowiedzialni tak bardzo za ewentualny zły wynik naszej decyzji, jak w przypadku, gdy możliwości jest więcej, Łatwiej przypisać wówczas przyczynę niepowodzenia czynnikom zewnętrznym: „cóż można zrobić, gdy nie ma się zbyt wielu możliwości” niż czynnikom wewnętrznym: „mogłem lepiej się postarać i wybrać lepszą opcję”. Doświadczanie żalu w sytuacji nadmiernego wyboru może być paralizujące i wywoływać niechęć do podejmowania dalszych decyzji.

W kolejnym rozdziale Autor zajmuje się rozczarowaniem i procesami adaptacji. Tak jak żal i koszty alternatywne zwiększają uwagę w kierunku opcji, których nie wybraliśmy, tak rozczarowanie przeżywamy w stosunku do opcji, którą wybraliśmy.

Bardzo często nasze zadowolenie z wybranej opcji nie jest tak dobre, jak oczekiwalibyśmy. Dzieje się to głównie ze względu na zachodzący proces adaptacji, w którym ludzie szybko przystosowują się do nowego stanu rzeczy. W szczególności możemy wyróżnić adaptację hedonistyczną, czyli przystosowanie się do przyjemności. Często wydaje nam się, że zakup np. nowszego modelu samochodu dostarczy nam ogromnej i długotrwałej przyjemności. Tymczasem, przyjemność z jazdy nowym samochodem zazwyczaj trwa krótko a długotrwałym skutkiem może być podniesienie sobie poziomu komfortu jazdy. Wynikiem kupna lepszego modelu samochodu nie jest zatem oczekiwane doświadczanie przyjemności a co najwyżej podwyższenie sobie standardów. Gdy standardy się podwyższają, kolejne wybory przynoszą coraz mniej przyjemności, a coraz więcej rozczarowania. Przewidując przyszłość, ignorujemy lub zbyt nisko oceniamy możliwości adaptacji. Istnieje wiele empirycznych dowodów, że błędnie przewidujemy przyszłe stany emocjonalne. Przykładowo ludzie, którzy wygrażą dużo pieniędzy na loterii, nie stają się szczęśliwsi niż inni, mimo że większość przed wygraną spodziewa się znaczącego wzrostu poziomu szczęścia. Sytuacja większego wyboru, gdy musimy poświęcić ogromną ilość czasu i wysiłku na wybór najlepszej opcji spośród niezliczonych możliwości, może w szczególności przynieść rozczarowanie. Po wysiłku oczekujemy, że przynajmniej dostaniemy długotrwałą nagrodę, czyli korzyści płynące z dobrze podjętych decyzji. Proces adaptacji radykalnie skraca trwanie tych korzyści. Autor zwraca uwagę, że zdręczanie się decyzjami to zła inwestycja, bo proces adaptacji powoduje, że w końcu przyzwyczajamy się do nowego stanu rzeczy: do dobrego lub złego losu. Podejmując decyzję i tworząc oczekiwania z korzyści płynących z dobrze podjętych decyzji, powinniśmy patrzeć na długotrwałe skutki, a nie tylko te natychmiastowe. To może zmniejszyć czas i wysiłek włożony w podejmowanie decyzji. Dodatkowo autor zachęca, by uczyć się od osób, które regularnie doświadczają i praktykują wdzięczność, czyli systematycznie doceniają to, co mają. Doświadczanie wdzięczności pozytywnie wpływa na inne aspekty naszego życia, jak zdrowie, optymizm czy osiąganie osobistych celów. W przeciwieństwie do adaptacji, na doświadczanie wdzięczności możemy mieć wpływ. Rozczarowanie, jakie przynosi adaptacja, może być zatem złagodzone.

W rozdziale 9 Schwartz kontynuuje temat znaczenia porównań i zależności ocen od punktu odniesienia. W szczególności wiele uwagi poświęca porównaniom społecznym i temu, jak wpływają na nasze decyzje. Zachęca też, byśmy kontrolowali nasze oczekiwania, które również wpływają na porównania. W dzisiejszym świecie ma miejsce ciągła poprawa doświadczeń, a tym samym zwiększone oczekiwania – *„błogosławieństwem mogłyby być skromniejsze oczekiwania, by wiele doświadczeń było miłym zaskoczeniem, hedonistycznym plusem”*. Autor znowu idzie w swoich rozważaniach pod prąd, na przekór zwiększonemu konsumpcjonizmowi, i radzi sprawić, by wspaniałe doświadczenia były rzadkie.

Rozdział 10 poświęcony jest skrajnym skutkom, jakie może nieść nieograniczony wybór: poczuciu bezradności, utracie kontroli, a nawet depresji.

Ostatnia część książki, zatytułowana „Co możemy zrobić”, to zbiór konkretnych rad, wynikających z rozważań i zagadnień poruszanych przez Autora. Wnikliwe przeczytanie ich zostawię czytelnikom. Jestem pewna, że choć jedną z rad będą mogli zastosować dla siebie.

Książka Barry’ego Schwartza niewątpliwie pozwala na głębszą refleksję na temat wolności, poczucia szczęścia i tego, czy zwiększony wybór, do którego zdaje się dążymy na każdym kroku, jest tym, co przynosi wolność i szczęście, czy może tym, co je ogranicza? Tezy w niej zawarte są w opozycji do tego, co proponuje dzisiaj konsumpcyjny świat. W szczególności kontrowersyjna może się wydawać zachęta Autora do ograniczania wyboru, co niektórzy mogą zrozumieć jako ograniczanie wolności. Wnikliwy czytelnik jednak zrozumie, że świadome ograniczenie wyboru nie musi wiązać się z utratą wolności, lecz znacząco wpłynąć na poprawę jakości życia.

Książkę *Paradoks wyboru* czyta się łatwo i przyjemnie dzięki interesującym przemyśleniom autora i licznym przykładom ilustrującym poruszane zagadnienia. Można też potraktować ją jako doskonały przegląd koncepcji psychologicznych związanych z wyborem, takich jak: koszty utraconych możliwości, myślenie kontrfaktyczne, awersja do żalu czy efekt sformułowania problemu. Jako wadę można postrzegać to, że niektóre wnioski Autora są raczej czystą spekulacją niż twierdzeniami opartymi na dowodach naukowych. Książka ma zatem charakter pozycji bardziej popularnonaukowej aniżeli ściśle naukowej. Przemyślenia w niej zawarte mogą jednak stanowić inspirację do dalszych badań. Podkreślić też należy fakt, że od pierwszego jej wydania upłynęło już ponad 10 lat, a mimo to nie straciła na aktualności.

Paradoks wyboru poleciłabym wszystkim, którzy borykają się z trudnością wyboru. W szczególności konsumentom, których przytłacza tyrania wyboru, poczynając od dóbr podstawowych, typu płatki owsiane, po bardziej zaawansowane, jak tablet, sprzęt stereo czy komputer. Dodatkowo polecam książkę studentom psychologii i ekonomii – jako przegląd ważnych zagadnień z psychologii podejmowania decyzji. Eksperci, choć znają omawiane zagadnienia, znajdą w niej wiele interesujących przykładów i w pewnym sensie usystematyzowanie wiedzy. I w końcu poleciłabym ją maksymalistom. Jeżeli umieliby zrobić choć jeden krok w kierunku strategii wybierania tego, co „dość dobre”, niż tego, co „najlepsze”, już to mogłoby znacznie poprawić ich satysfakcję z dokonywania wyborów i tym samym wpłynąć na poprawę jakości ich życia.