



مواجهه با پیچیدگی انتخاب^۱

نوشته: دیلیپ سومان^۲

ترجمه: سعید اسلامی بیدگلی^۳

در اکثر جوامع غربی، مفهوم انتخاب و توانایی عمل به آن، پایه و اساس حس استقلال و رفاه انسان‌ها به شمار می‌آید. با توجه به تفکر «انتخاب خوب است»، تعداد پیشنهادهای ارائه شده در طیف متنوعی از خدمات و محصولات طی گذشت زمان، به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. در مقایسه با ۱۰ سال گذشته، تنوع محصولات در دسترس در یک سوپرمارکت معمولی در آمریکای شمالی ۵۵ درصد افزایش یافته است. دسته‌بندی سایزها تقریباً در همه گروه‌های محصولات نیز به همین ترتیب بیشتر شده است. من و همکارانم در یک مطالعه غیر رسمی به چند داروخانه مراجعه کردیم تا بررسی کنیم چه تعداد از انواع مختلف داروهای مربوط به درد و تب در این مراکز فروش عرضه می‌شوند. تعداد ۵۵ تا ۲۱۱ نوع مختلف از داروهای درد و تب در داروخانه‌ها موجود بود.

دیگر، مشتریان جدید کافی شاپ‌هایی نظیر استارباکس^{۱۱} اغلب از احساس سردرگمی که با دیدن منوها به آنان دست می‌دهد، شکایت دارند و در نهایت مجبور می‌شوند یک قهوه معمولی سفارش دهند.

در بسیاری از موقعیت‌ها، پدیده اضافه‌انتخاب ممکن است به واسطه دریافت اضافه‌بار اطلاعات، تشدید شود. تصور کنید یک سرمایه‌گذار شخصی عادی قصد انتخاب سهامی برای سرمایه‌گذاری را داشته باشد یا فردی را در نظر بگیرد که برای شرط‌بندی در یک مسابقه اسب‌دوانی با حجم بالایی از اطلاعات با جزئیات فراوان مواجه است. به علاوه، برخی موقعیت‌ها به‌طور ذاتی اضطراب بیشتری به همراه دارند و با عواطف و هیجانات منفی همراه هستند (مثلاً تصمیم‌گیری میان عمل جراحی و درمان یک وضعیت حاد پزشکی) و همین مسئله خود به تنهایی می‌تواند فرآیند انتخاب را پیچیده‌تر سازد.

لپر^{۱۰} از دانشگاه کلمبیا باشد که آزمایشی در یک سوپرمارکت ترتیب داده‌اند که در آن میزهایی برای چشیدن طعم مرباها چیده شده بود. آنان دریافتند زمانی که چند حق انتخاب بین طبقه‌بندی‌های کوچک‌تر و بزرگ‌تر به خریداران داده می‌شود، آنان بیشتر مایل به انتخاب از میان دسته‌بندی بزرگ‌تر هستند. اما زمانی که از آنان خواسته می‌شود فقط یکی از میان ۶ طعم مورد علاقه خود را انتخاب کنند، ۱۰ برابر بیشتر تمایل به خرید دارند تا زمانی که از آنان انتخاب یکی از میان ۲۴ طعم موجود درخواست می‌شود.

در نمونه‌ای دیگر، صاحب یک رستوران بیرون‌بر چینی درباره چیزی از من سوال کرد که وی را به شدت متعجب کرده بود. او منوی رستوران را که شامل ۱۵۵ نوع غذای مختلف بود نشان داد و در کمال ناباوری گفت: «حدود ۸۰ درصد از کل فروش رستوران فقط به پنج یا شش قلم از این غذاها مربوط می‌شود.» در نمونه مشابه

تقویت یک اندیشه^۲

مثال داروهای سردرد، تنها نمونه از این موارد نیست. شماری از نویسندگان و محققان دانشگاهی مشهور نیز اخیراً مقالات گسترده‌ای درباره آثار منفی انتخاب نگاشته‌اند. در مقاله‌ای که پیش‌تر در مجله راتمن^۵ به چاپ رسید، من به همراه جان گورویل^۶ از مدرسه کسب و کار هاروارد نتایج آزمایش‌های متعدد درباره آنچه «اضافه‌انتخاب^۷» نامیده می‌شود، ارائه کردیم. در حقیقت، دریافتیم که در برخی شرایط، دادن حق انتخاب‌های بیشتر به مردم موجب بروز سردرگمی و اضافه‌بار شناختی^۸ در آنان می‌شود. بر همین اساس، چنین استنتاج می‌شود که مردم بیشتر مایل هستند کالا یا خدمات مورد نیاز خود را از میان برندهایی با تنوع کمتر برگزینند تا راحت‌تر انتخاب کنند.

نمونه‌های دیگری نیز از این دست مطالعات وجود دارند که شاید از جمله مشهورترین آنها مطالعه صورت گرفته توسط شینا اینگار^۹ و راس

این ویژگی مناسب افرادی است که خارج از جاده اصلی و مسیرهای عمومی رانندگی می کنند. ث. نسخه کامل شامل تمام ویژگی های ذکر شده در بالا.

دوست ما به شدت سردرگم شده بود. او کاملا مطمئن نبود که یک فرد علاقه مند به اسکی است یا دوست دارد در مسیری غیر از جاده های اصلی رانندگی کند. همچنین مرد بود آیا واقعا خواهان خرید بسته زمستانی است یا خیر؟ در نهایت هم تصمیم گرفت همان گزینه آخر که همه این گزینه ها را شامل می شد، انتخاب کند.

با توجه به نکاتی که در این بحث وجود داشت، آزمایش هایی در چهار گروه از محصولات ترتیب داده شد. از شرکت کنندگان در این مطالعات خواسته شد تا بین یک نسخه ساده، یک نسخه کامل و یک یا چند نسخه میانی که در مجموع یک دسته بندی غیر همسوی^{۱۱} را تشکیل می دهند، یک گزینه را انتخاب کنند. برخی شرکت کنندگان سه گزینه (دو گزینه افراطی و یک گزینه میانی)، برخی چهار گزینه و دیگران پنج گزینه را پیش رو داشتند. این سوال توجه ما را جلب کرد که آیا با افزایش تعداد گزینه ها در یک مجموعه، احتمال اینکه افراد یکی از نسخه های مرزی (یعنی نسخه ساده یا نسخه کامل) محصولات را انتخاب کنند، بیشتر می شود؟ و البته داده های حاصل از این مطالعه پاسخ مثبت به این سوال داد.

این پدیده «جست و جوی افراطی» نامیده می شود؛ چرا که افراد در موقعیت خرید در مواجهه با یک مجموعه از گزینه های متنوع با به سوی نسخه ساده متمایل هستند یا نسخه کاملی را برمیگزینند که تمام ویژگی های مزاد بر نسخه ساده را داشته باشد. همان طور که انتظار می رفت، به این نتیجه رسیدیم که هرگاه به طور طبیعی گزینه های موجود در یک دسته بندی همسو^{۱۲} باشند، پدیده «جست و جوی افراطی» شکل نخواهد گرفت.

همه گزینه ها در کنار هم برای هدایت انتخاب های پیچیده

ارائه شمار فراوانی از گزینه ها حتما از مزایایی نیز برخوردار است. اگر افراد کاملا عاقل باشند و هیچ محدودیت شناختی نداشته باشند و اگر گزینه ها را بر اساس یک معیار واحد یعنی «مطلوبیت» آن ارزیابی کنند و اگر حسی نظیر پشیمانی یا گناه ناشی از انتخاب نداشته باشند، یقینا افزایش مجموعه گزینه ها می تواند در یافتن نزدیک ترین گزینه به اولویت های مورد نظرشان کمک کند.

با این وجود، هیچ یک از این فرضیه ها به درستی معرف افراد حقیقی نیست. به علاوه، یک حس رضایت مندی و شخصی در داشتن حق انتخاب نسبت به داشتن گزینه ای قابل اعتماد وجود دارد. به طور کلی، مسئله پیچیدگی انتخاب مطرح است. پرسشی که وجود دارد این است که چگونه

دو گزینه بود، ۷۵ درصد از افراد در طرح ۴۰۱ (k) مشارکت کردند و با افزایش تعداد گزینه ها یا حق انتخاب ها به ۵۹٪ این میزان مشارکت به ۶۰ درصد کاهش یافت. همچنین تجزیه و تحلیل ها حاکی از نتایجی همسو با مطالعه در رستوران است. به این ترتیب که در مواجهه با گزینه های فراوان، سرمایه گذاران در اتخاذ راهبردهای سرمایه گذاری خود بسیار محتاطانه تر عمل می کنند.

نبغات ناشی از پیچیدگی انتخاب

همان گونه که در مثال های قبلی مشخص شد، پیچیدگی انتخاب ناشی از تعداد بسیار زیاد گزینه ها، تبعات قابل ملاحظه ای در پی دارد:

۱. تعویق تصمیم گیری و عدم مشارکت: افراد به سادگی تصمیم می گیرند که در حال حاضر خریدی انجام ندهند.

۲. ماهیت انتخاب های انجام شده: مجموعه ای کوچک تر از گزینه ها افراد را به سوی گزینه های مختلف و شاید ریسکی تر سوق می دهد؛ در حالی که انتخاب پیچیده ممکن است به شمار اندکی از گزینه های محافظه کارانه با دورنمایی از حداقل پشیمانی منجر شود.

۳. وضعیت موجود و افزایش نقش پیش فرض ها و پیشنهادها: هنگامی که گزینه ها بسیار پیچیده باشند، افراد به سادگی ترجیح می دهند گزینه پیش فرض را انتخاب کنند.

۴. افراد تمایل دارند گزینه های انتخاب شده توسط دیگران را الگوی خود قرار دهند. به طور مثال کارمندان در انتخاب برنامه های بازنشستگی، همان صندوق های مالی را انتخاب می کنند که معمولا گروه های مشابه برمیگزینند.

۵. طفره روی: در دنیای بازار بای، دریافتیم که برندی با تعداد و تنوع بالای کالاهای ارائه شده با ریسک واگذاری سهم خود به برند دیگری مواجه است که مجموعه ساده تری از محصولات را عرضه می کند.

در مطالعه حاضر، همچنین به طور مستند به یک پدیده ششم پرداخته می شود که تحت عنوان جست و جوی افراطی^{۲۰} از آن یاد می شود. زمانی که یکی از دوستان سال ها پیش در کلوراد اقدام به خرید یک اتومبیل کرده بود، فروشنده گزینه های زیر را در اختیار وی قرار داد:

الف. یک نسخه ساده. همچنین به همراه یک بسته پیشنهادی مخصوص اسکی؛ این ویژگی مناسب افرادی است که مکررا به ورزش اسکی می پردازند.

ب. یک نسخه ساده به همراه یک بسته پیشنهادی مخصوص زمستان؛ این ویژگی مناسب افرادی است که در مناطقی با زمستان های طولانی زندگی می کنند.

ت. یک نسخه ساده به همراه بسته پیشنهادی برای رانندگی در مسیرهای خارج از جاده اصلی؛

از تصمیمات معمولی تا تصمیمات مهم

در حالی که محققان در حوزه اقتصاد رفتاری، مدارکی دال بر آثار منفی انتخاب یافته اند، اما منتقدان چنین استدلال می کنند که این مطالعات در محدوده موضوعات نسبتا پیش پا افتاده ای (مانند مثال های ذکر شده مر با و منوی رستوران) انجام شده اند. شاید اگر تصمیم گیری در مورد مسائل مهم و جدی تری صورت بگیرد، افراد تمایل داشته باشند از حق انتخاب های بیشتری بهره مند شوند.

البته قطعاً چنین نیست و دو سند در این زمینه ارائه شده است. مدرک نخست، مطالعه ای است که توسط هنریک کرانکوویست^{۱۳} و ریچارد تالر^{۱۴} از دانشگاه شیکاگو در باره سیستم امنیت اجتماعی سوئد^{۱۴} انجام گرفته است. این طرح که توسط دولت سوئد در ابتدای قرن حاضر معرفی شده، به شرکت کنندگان اجازه می داد با انتخاب حداکثر پنج صندوق مالی از میان فهرستی که در این رابطه تهیه شده بود، پرتفوی شخصی خود را تشکیل دهند. صندوق های مالی اجازه داشتند تبلیغات کنند و ساختار پرداختی خود را تعیین کنند. افراد نیز به تصمیم گیری و انتخاب های مربوط به خود تشویق می شدند. هر صندوقی که الزامات مالی خاصی را برآورده می ساخت برای ورود به بازار مجاز بود. در پایان، فهرستی از ۴۵۶ صندوق مالی تأیید شده در اختیار افراد قرار گرفت تا نسبت به انتخاب صندوق مورد نظر خود اقدام کنند. این شیوه ورود آزاد، رقابت بی قید و شرط و رعایت حق انتخاب برای افراد کاملا منطبق بر اصل آزادی^{۱۵} و آزادی انتخاب^{۱۶} بود. با وجود این، محققان دریافتند که شرکت کنندگان در این طرح انتخاب های غیر بهینه^{۱۷} داشته و اغلب گزینه های پیش فرض را انتخاب می کردند. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل ها نشان می داد کسانی که فعالانه به انتخاب های مورد نظر خود می پرداختند، لزوما هم پرتفوی بسیار ایده آلی برای خود ایجاد نکردند.

مدرک دوم مربوط به تحقیقی می شود که شینا اینگار و وی جیانگ^{۱۸} از دانشگاه کلمبیا انجام دادند. در این مطالعه که بیش از ۸۰۰,۰۰۰ کارمند از ۶۴۷ شرکت در آن حضور داشتند، نتیجه حاصل از حق انتخاب بین بسته هایی شامل ۲ تا ۵۹ گزینه برای صندوق بازنشستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. طرح های موسوم به ۴۰۱ (k)^{۱۹} افراد را به مشارکت از طریق معافیت های مالیاتی منطبق با کارفرما تشویق می کند. یک تحلیل اقتصادی متفکرانه در حمایت از این طرح نشان می دهد که گزینه مشارکت در این طرح ها بر گزینه عدم همکاری در آن ارجحیت دارد. با این حال، اینگار و جیانگ دریافتند که گزینه های بیشتر افراد را به رفتاری مشابه با آنچه خریداران مر با از خود بروز دادند، سوق می دهد. زمانی که انتخاب بین

یادداشت

1. DEALING WITH CHOICE COMPLEXITY

2. Dilip Soman

دیلیپ سومان استاد مدرسه بازرگانی راتمن در دانشگاه تورنتو است.

۳. عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی و دبیرکل کانون نهادهای سرمایه گذاری ایران

4. Food for Thought

5. Rotman

6. John Gourville

7. Over choice

8. cognitive overload

9. Sheena Iyengar

10. Ross Lepper

11. Starbucks

12. Henrik Cronqvist

13. Richard Thaler

14. Swedish social security system

15. liberalism

16. freedom of choice

17. sub-optimal

18. Wei Jiang

۱۹. در ایالات متحده آمریکا برنامه ۴۰۱ (k) یک طرح مزایای بازنشستگی است که در زیربخش ۴۰۱ (k) کد درآمد داخلی تعریف شده است. بر اساس این برنامه پول پس انداز شده برای بازنشستگی از سوی کارفرما پرداخت شده و از پرداختی به کارمند پیش از اخذ مالیات کم می شود و به حد اکثر سالانه ای پیش از مالیات محدود می شود.

20. extremeness seeking

21. Non-Alignable

22. Alignable

23. Streamline Choices

24. Procter & Gamble

۲۵. Hewitt Associates: یک موسسه آمریکایی تأمین سرمایه انسانی و ارائه خدمات مشاوره مدیریت است که ۵۰۰ شعبه در ۱۲۰ کشور جهان دارد.

26. tradeoffs

27. shopping bot

28. collaborate filtering agents

29. attribute based decision-making

30. tofu

کاهش یابد. به طور مثال، نماینده فروش املاک می تواند به جای ارائه فهرستی از ۲۰ مورد از خانه های قابل فروش به یک خریدار جدید، همه گزینه های موجود را بر اساس مواردی مانند موقعیت مکانی، قدمت ملک، مجاورت با ایستگاه مترو و محدوده مدارس اطراف دسته بندی کند. این نماینده فروش می تواند با ارزیابی اهمیت هر یک از ویژگی های مشخص شده، گزینه هایی را از فهرست اصلی حذف کند تا زمانی که تعداد آنها به راحتی قابل مدیریت باشد.

۴. ترغیب افراد به تصمیم گیری بر اساس ویژگی ها. ۲۹. بررسی دقیق تر نمونه ذکر شده درباره منوی معمولی رستوران های چینی نشان می دهد در اکثر موارد که تعداد فراوانی گزینه وجود دارد، ممکن است این مسئله حاصل جایگزینی برخی ویژگی های ساده باشد. مثلاً مشخصه هایی مانند نوع پروتئین به کار رفته در غذا (گوشت گوساله، گوشت مرغ، گوشت خوک یا توفو^{۲۰})، نحوه پخت آن (تفت داده شده در روغن داغ، آب پز یا گریل)، نوع سس به کار رفته در پخت غذا (شیرین، شور یا تند) و نوع نودل یا برنج درخواستی از سوی مشتری (برنج سفید، برنج سرخ شده، ورمیشل) در این گزینه ها جایگزین یکدیگر شده باشند. بنابراین می توان به جای مواجه کردن مشتری رستوران با فهرستی طولانی از ۱۵۴ گزینه مختلف که هر یک گاهی نام یک برند مانند «جنرال تی. اس. او.» را هم به دنبال می کشند، از او بخواهیم به چهار پرسش جداگانه درباره نوع پروتئین دلخواه، نحوه پخت آن، سس مورد استفاده در طبخ غذا و اینکه چه نوع برنج یا نودلی را می پسندد، پاسخ دهد. طی بررسی نمونه ای از یک رستوران چینی تحت مالکیت خانوادگی به این نتیجه رسیدیم که راهبرد جایگزین سازی منوها با همین چهار پرسش ساده، به طور کلی افزایش فروش رستوران، علاقه مندی بیشتر به تنوع طلبی و مشارکت و اشتیاق بیشتر مشتریان را در پی داشت.

۵. برون سپاری انتخاب. شاید ساده ترین شیوه برون سپاری انتخاب یا محول کردن این وظیفه به دیگران، انتخاب یک گزینه توصیه شده یا پیش فرض باشد. در چنین مواردی، افراد به تخصص شخص توصیه کننده متکی هستند و اصولاً اجازه می دهند تا او برایشان انتخاب کند. یکی از نمونه های بارز این نوع وابستگی، زمانی روی می دهد که فرد برای مدیریت پرتفوی سرمایه گذاری خود و اتخاذ تصمیمی مناسب درباره خرید، فروش یا نگهداری یک دارایی، به تصمیم مدیر مالی و مسئولیت های وی در این زمینه اتکا می کند. البته می توان گفت بیماری که در مورد یک برنامه درمانی، تسلیم اظهار نظر پزشک می شود نیز نمونه دیگری از برون سپاری انتخاب است.

پیشنهاد دهندگان یک گزینه می توانند افراد را در اتخاذ تصمیمات بهتر یاری کنند؛ به نحوی که آنان نهایت بهره را از مزایای بررسی مجموعه های بزرگ انتخاب ببرند؟ پنج راهبرد در این زمینه وجود دارد: ۱. گزینه های ساده و موثر. ۲۳. برخی سازمان ها در واکنش به نگرانی ها درباره پیچیدگی فرآیند انتخاب، گزینه های ساده و موثری ارائه می دهند. در همین رابطه، شرکت پراکتر اند گمبل^{۲۴} در سال های اخیر، خطوط تولید خود در بسیاری از گروه های محصولات بسته بندی شده را کاربردی تر کرده است. در یک گروه غیر مرتبط، محققان درباره تصمیم گیری افراد برای شرکت در طرح های بازنشستگی ۴۰۱ (k) ارائه شده از سوی موسسه هویت اسوشیتس^{۲۵} مطالعه کردند و دریافتند که اگر این گزینه ها به یک شیوه ساده و کارآمد ارائه می شد - حال به صورت مشارکت در یک برنامه پیش فرض باشد یا نه - مشارکت در آن به شدت افزایش می یافت.

۲. کمک به افراد در درک صحیح اولویت ها و بدهستان ها. ۲۶. شاید تنها دلیل اصلی پیچیدگی فرآیند انتخاب این واقعیت باشد که انسان ها پردازشگران شناختی اطلاعات هستند که با محدودیت هایی مواجه هستند. فن آوری و اینترنت یک مجموعه راهکار ارائه کرده است: توسعه نرم افزارهای هوشمند کاربردی بر پایه وب که می تواند در یافتن کالاها و خدماتی که بیشترین تناسب را با نیازهای آنان داشته باشد به خریداران آنلاین کمک کند. نمایندگان فروش یا روبات های فروشنده^{۲۷} افراد را در مراحل جست و جوی تخصصی اقلام مورد نیاز و تطابق ویژگی های آن با اولویت های خود همراهی می کنند؛ سپس مدل های خرید را که برای ارائه توصیه در مورد گزینه های موجود در بازار به کار می رود، توسعه می دهند. برخی دیگر از ابزارهای فن آوری مانند عوامل یا نمایندگان، کار مقایسه قیمت و ویژگی محصول را انجام می دهند و به افراد اجازه می دهند تا در میان مجموعه ای از گزینه های در دسترس، درک بهتری از مزایا و مضرات یک محصول داشته باشند. در موقعیت هایی که ممکن است افراد به راحتی قادر به بیان اولویت های خود نباشند؛ مثلاً در مورد خرید اشیای هنری و آلات موسیقی و ادبیات، ابزارهای فیلتر جمعی^{۲۸} (مانند amazon.com یا iTunes Genius) قادر به ارائه توصیه ها و پیشنهادها به کاربران است که این شیوه بر مبنای اطلاعات مربوط به الگوهای مصرف رایج در میان افراد پایه ریزی شده است.

۳. سازمان دهی و حذف گزینه ها. به جای آنکه همه گزینه ها همزمان در قالب یک مجموعه پیچیده ارائه شود، می توان آنها را در گروه های مختلفی دسته بندی کرد. به این ترتیب بر اساس اولویت افراد، برخی گروه ها حذف می شوند تا در نهایت مجموعه ها به یک تعداد قابل مدیریت