

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## Myślenie strategiczne. Jak zapewnić sobie przewagę w biznesie, polityce i życiu prywatnym

Autor: Avinash K. Dixit, Barry J. Nalebuff

Tłumaczenie: Magdalena Kubalewska

ISBN: 978-83-246-1706-7

Tytuł oryginału: [Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life](#)

Format: 158x235, stron: 328



### Machiavelli na co dzień

- Wnioski z pogranicza ekonomii i teorii gier
- Metody rozwoju inteligencji społecznej
- Praktyczne taktyki wykorzystywania osobistej przewagi
- Antycypacja posunięć przeciwników i rozwoju sytuacji

*Dixit i Nalebuff formułują niezawodne reguły pozwalające myśleć w sposób strategiczny.*

David Henderson, magazyn „Fortune”

### Niezbędnik zwycięskiej rywalizacji

Nareszcie w Polsce! Oto wielki bestseller, jedna z dziesięciu najlepszych książek roku według „Financial Times”, hit na listach Book-of-the-Month Club i lektura obowiązkowa w najlepszych szkołach zarządzania na całym świecie. Teraz w końcu znajdzie się i w Twojej bibliotece, czyniąc z Ciebie mistrza taktyki i planowania strategicznego.

Cała wyrafinowana sztuka myślenia strategicznego polega na tym, aby przechytryzić przeciwnika, wiedząc, że on próbuje wykiwać Ciebie. Bez względu na to, czy chodzi o Twoją pozycję w firmie, negocjacje biznesowe, sportowe starcia, gry hazardowe czy domową dyplomację – tylko będąc królem strategii, wyjdiesz zwycięsko z każdej potyczki i dokonasz sprawnej aneksji terytorium wroga. Problem polega jedynie na tym, że Dixit i Nalebuff mogą poprawić także IQ Twojego rywala! Co na Twoim miejscu zrobiłby Machiavelli? Bez wątpienia jedno: CZYTAŁ!

Myślenie strategiczne. Jak zapewnić sobie przewagę w biznesie, polityce i życiu prywatnym to intensywny kurs pokazujący, jak wyprowadzić w pole każdego konkurenta. Ten fascynujący przewodnik analizuje mnóstwo przykładów wziętych z biznesu, sportu, z filmów, polityki i relacji rodzinnych. Autorzy – zamiast czysto teoretycznych argumentów – stosują obrazowe przykłady i analizy przypadków. Przedstawiają podstawowe reguły pomagające opracować skuteczne strategie, a następnie pokazują, jak możesz je stosować z powodzeniem we wszystkich dziedzinach życia. Świat to gra strategiczna:

- poznaj 10 najczęściej stosowanych strategii działania;
- przewiduj posunięcia swoich rywali;
- opracuj skuteczne metody konkurowania;
- rozwijaj swoje najmocniejsze strony;
- stale kontroluj przebieg sytuacji;
- triumfuj!

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

---

# Spis treści

O autorach	9
Przedmowa	11
Wprowadzenie: Na czym polega strategiczne działanie?	15
CZĘŚĆ I	
1 Dziesięć opowieści o strategicznym myśleniu	21
2 Przewidywanie odpowiedzi rywala	39
3 Jak przejrzeć strategię przeciwnika	59
Epilog do części I	81
CZĘŚĆ II	
4 Rozwiązanie dylematu więźniów	85
5 Posunięcia strategiczne	109
6 Wiarygodne zobowiązania	127
7 Bycie nieprzewidywalnym	149
Epilog do części II	173
CZĘŚĆ III	
8 Gra na krawędzi	179
9 Współpraca i koordynacja	193
10 Strategia głosowania	223
11 Negocjacje	245
12 Motywacja	257
13 Studia przypadku	277
Skorowidz	319

# 1

---

## Dziesięć opowieści o myśleniu strategicznym

Zaczynamy od dziesięciu przykładów wskazujących na zastosowanie strategii w różnych dziedzinach życia i od przedstawienia wstępnych wskazówek na temat tego, jak grać. Wielu z Was zapewne spotkało się już z podobnymi sytuacjami w życiu codziennym i po przemyśleniach lub po serii prób i błędów doszło do właściwego rozwiązania. Innym niektóre z odpowiedzi mogą wydawać się zaskakujące, ale zaskoczenie czytelnika nie jest głównym celem naszych przykładów. Chcemy pokazać, że problemy tego rodzaju są wszechobecne, że składają się na zestaw jasnych pytań i że przeanalizowanie ich w sposób metodyczny prawdopodobnie okaże się owocne. W późniejszych rozdziałach przedstawiamy taki sposób myślenia w postaci reguł pomagających wybrać skuteczną strategię. Zapoznanie się z tymi przykładami potraktuj jak próbowanie deseru przed podaniem dania głównego. Ich celem jest pobudzenie, a nie zaspokojenie, apetytu.

### 1. DOBRA PASSA

Czy sportowcom przytrafia się dobra passa? Czasem wyglądało na to, że Larry Bird po prostu musi trafić do kosza, a Wayne Gretzky czy Diego Maradona muszą trafić do bramki. Komentatorzy sportowi dostrzegają takie serie następujących po sobie sukcesów i oznajmniają, że dany sportowiec ma dobrą passę. Jednakże według profesorów psychologii Thomasa Gilovicha, Roberta Vallone'a i Amosa Tversky'ego jest to błędne postrzeganie rzeczywistości<sup>1</sup>. Wskazują oni na to, że gdyby wystarczająco długo rzucać monetą, zaobserwowalibyśmy bardzo długie serie orłów. Wspomniani psychologowie podejrzewają, że komentatorzy sportowi, którym brakuje dobrych tematów, szukają prawidłowości w zjawisku tak naprawdę mogącym być przyrównanym do długiej serii rzutów monetą. Naukowcy proponują bardziej rygorystyczny test. Na przykład w przypadku koszykówki analizują wszystkie momenty, w których dany koszykarz

---

<sup>1</sup> O wynikach ich badań możemy przeczytać w *The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences*, w „Cognitive Psychology” 17 (1985), s. 295 – 314.

trafia do kosza, oraz sprawdzają procentowo, jak często następny rzut gracza to też kosz. Przeprowadzają podobne obliczenia na rzutach następujących zaraz po rzutach spudłowanych. Jeśli kosz po koszu jest bardziej prawdopodobny niż kosz po pudle, oznacza to, że jest coś w teorii o dobrej passie.

Wspomniani psychologowie przeprowadzili taki test na zespole koszykarskim Philadelphia 76ers. Wyniki zaprzeczały zjawisku dobrej passy. Jeśli gracz ostatnim razem trafił do kosza, mało prawdopodobieństwo, że następny rzut też będzie koszem. Kiedy gracz spudłował, to wzrastało prawdopodobieństwo trafienia przy następnym rzucie. Zasada ta miała zastosowanie nawet w przypadku Andrew Toneya, który podobno miał serie trafień. Czy powinniśmy więc mówić o rzutach „stroboskopowych”, nawiązując do światła stroboskopowego, które na przemian zapala się i gaśnie?

Teoria gier proponuje inną interpretację tego zjawiska. Mimo że dane statystyczne zaprzeczają fenomenowi dobrej passy w odniesieniu do rzutów, nie wykluczają one możliwości, że gracz podejrzewany o dobrą passę będzie odnosił sukcesy w inny sposób. Różnica pomiędzy serią trafień a dobrą passą wynika z tego, jak wpływają na siebie strategie ataku i obrony. Załóżmy, że Andrew Toney naprawdę ma dobrą passę. Na pewno drużyna przeciwna zacznie go bardziej pilnować. Takie działania mogą szybko pogorszyć jego wyniki.

Ale to nie wszystko. Kiedy obrona skupi się na Toneyu, któryś z jego kolegów z drużyny nie będzie miał obstawy i łatwiej mu będzie trafić do kosza. Innymi słowy, dobra passa Toneya prowadzi do poprawy wyników jego zespołu, choć jego *indywidualne* wyniki mogą się pogorszyć. Dlatego też badając dobrą passę, należałoby być może przeanalizować serie sukcesów całego zespołu.

Podobne zjawiska występują w wielu innych sportach zespołowych. W futbolu amerykańskim, jeśli drużyna gra świetnie dołem, poprawia to jej grę górą, a jeśli jeden z zawodników świetnie odbiera rzuty, to ułatwia on innym bieg, ponieważ przeciwnicy zmuszeni są do poświęcenia większych sił na pilnowanie gwiazd. W 1986 roku w finale Mistrzostw Świata w piłce nożnej Diego Maradona, gwiazda argentyńskiego zespołu, nie strzelił ani jednego gola, ale jego podania przebijające się przez krąg zachodnoniemieckich obrońców zapewniły Argentynie dwie bramki. Gwiazdy sportu nie należy oceniać, patrząc jedynie na liczbę punktów zdobytych przez danego zawodnika. Bardzo istotne znaczenie ma wpływ takiego sportowca na wyniki kolegów z drużyny. Aby to ocenić, warto przeanalizować statystykę asyst. W rankingach indywidualnych hokeja na lodzie asysty i trafienia mają takie samo znaczenie.

Może się nawet zdarzyć tak, że gracz będzie asystował samemu sobie, a jego „lepsza” ręka doprowadzi do rozwoju „gorszej”. Larry Bird, gwiazda Boston Celtics, preferuje rzuty prawą ręką (mimo że i tak lewą ręką rzuca lepiej niż większość innych graczy).

Obrońcy wiedzą, że Bird jest praworęczny, więc koncentrują się na blokowaniu rzutów prawą ręką. Jednakże nie są to ich jedyne działania, ponieważ u Birda rzuty lewą ręką są zbyt skuteczne, aby o nich zapomnieć.

Co się stanie, gdy po zakończeniu sezonu Bird zajmie się pracą nad udoskonaleniem rzutów lewą ręką? obrońcy poświęcą więcej czasu na blokowanie rzutów wykonywanych tą właśnie ręką. Doprowadzi to do tego, że prawa ręka Birda będzie częściej wolna. W ten sposób lepszy rzut leworęczny zapewni skuteczniejszy rzut prawą ręką. W tym przypadku lewica wie, co czyni prawica, i w dodatku jej pomaga.

W rozdziale 7., idąc o krok dalej, pokazujemy, że kiedy lewa ręka jest silniejsza, może być używana *rzadziej*. Wielu z Was prawdopodobnie doświadczyło tego dziwnego zjawiska w trakcie gry w tenisa. Jeśli Twój bekhend jest dużo słabszy niż forhend, to przeciwnicy nauczą się uderzać piłkę tak, abyś używał bekhendu. Doprowadzi to do tego, że będziesz ćwiczył bekhend, który ostatecznie się poprawi. Kiedy oba z Twoich uderzeń będą porównywalne, przeciwnik nie będzie mógł już wykorzystywać Twojego słabego bekhendu i jego podania rozłożą się bardziej równomiernie pomiędzy Twoim bekhendem a forhendem. Dzięki temu będziesz mógł częściej używać swojego mocnego forhendu. Być może właśnie to będzie prawdziwą korzyścią, jaką osiągniesz, doskonaląc bekhend.

## 2. KTO TU TAK NAPRAWDĘ PROWADZI?

W 1983 roku, po pierwszych czterech wyścigach finałów Pucharu Ameryki, żagłówka Dennisa Connera *Liberty* prowadziła 3 – 1 w serii siedmiu wyścigów. Rano w dniu piątego wyścigu „w miejsce, gdzie znajdowała się *Liberty*, dostarczono skrzynię szampana. Na jachcie przeznaczonym dla widzów można było zobaczyć żony członków zespołu, które spodziewając się, że ich mężowie przedłużą passę zwycięstw Stanów Zjednoczonych do 132 lat, przygotowały się do zdjęć i założyły czerwono-białoniebieskie topy i szorty”<sup>2</sup>. Ale sprawy miały potoczyć się inaczej.

Na początku *Liberty* uzyskała trzydziestosiedmiosekundową przewagę, kiedy to *Australia II* zrobiła falstart i musiała ponownie przekroczyć linię startową. Australijski kapitan, John Bertrand, próbował to nadrobić, kierując łódź na lewo i mając nadzieję na wykorzystanie ewentualnej zmiany wiatru. Dennis Conner postanowił, że *Liberty* będzie trzymać kurs na prawo. Ryzykowny ruch Bertranda się opłacił. Wiatr zmienił kierunek o pięć stopni na korzyść *Australia II*, dzięki czemu żagłówka wygrała wyścig z przewagą jednej minuty i czterdziestu siedmiu sekund. Conner został

---

<sup>2</sup> „New York Times”, 22 września 1983, s. B19.

skrytykowany za swoją strategiczną porażkę polegającą na tym, że nie zdecydował się płynąć tym samym kursem co *Australia II*. Po następnych dwóch wyścigach *Australia II* wygrała całą serię.

Wyścigi żaglówek dają możliwość zaobserwowania ciekawego odwrócenia strategii podążania za liderem. Zwykle żaglówka znajdująca się na prowadzeniu kopiuje strategię żaglówki, która za nią podąża. Gdy żaglówka z tyłu zmienia kurs, lider robi to samo. Lider naśladuje drugą żaglówkę, nawet jeśli tamta wyraźnie obrała złą strategię. Dlaczego? Ponieważ w wyścigach żaglówek, w przeciwieństwie do tańca towarzyskiego, nie liczy się efektowne zakończenie, tylko zwycięstwo. Jeśli prowadzisz, najlepszym sposobem na zachowanie pozycji lidera jest małpowanie przeciwnika<sup>3</sup>.

Analitycy giełdowi i specjaliści od prognoz ekonomicznych też stosują taką strategię. Czołowi specjaliści starają się iść za większością i przygotowywać prognozy podobne do innych. Dzięki temu ludzie raczej nie zmieniają opinii na temat ich umiejętności. Z drugiej strony, nowicjusze decydują się na strategię ryzykowne — zwykle przewidują albo boom, albo krach. Z reguły się myślą i nikt już więcej o nich nie słyszy, ale od czasu do czasu ich przewidywania się sprawdzają, dzięki czemu awansują do grona sławnych analityków.

Podobnie rzecz się ma w przypadku rywalizacji przemysłowej i technologicznej. W latach 80. na rynku komputerów osobistych firma IBM była znana raczej nie z innowacyjności, ale z wprowadzania na rynek zestandaryzowanych technologii. Więcej nowych technologii zostało opracowanych przez Apple, Sun i inne początkujące firmy. Ryzykowne innowacje to dla takich firm najlepszy, a być może jedyny sposób na zaistnienie na rynku. Sprawdza się to nie tylko w przypadku towarów wyprodukowanych przy użyciu najnowszych technologii. Koncern Procter and Gamble, IBM w świecie pieluch, zaczął stosować wynalazek firmy Kimberly Clark polegający na wykorzystaniu taśmy do pieluch, którą można wielokrotnie odpinać i zapinać, i dzięki temu ponownie zajął czołową pozycję na rynku.

Są dwa sposoby na podejmowanie ruchu jako drugi. Możesz naśladować rywala, gdy tylko pokaże, jaki jest jego plan działania (tak jak w wyścigach żaglówek), lub poczekać nieco dłużej, aby zobaczyć, czy taki sposób się sprawdza, czy nie (tak jak w przypadku komputerów). Dłuższe czekanie jest dobre w świecie biznesu, ponieważ w przeciwieństwie do sportu rzadko mamy tu do czynienia z rywalizacją, w której zwycięzca bierze wszystko. W związku z tym firmy prowadzące na rynku nie będą podążać za nowicjuszami, chyba że nabiorą przekonania, że będzie to dla nich zyskowne.

---

<sup>3</sup> Strategia ta nie ma zastosowania, kiedy jest więcej niż dwóch zawodników. Nawet gdy mamy trzy łodzie, to jeśli jedna z nich weźmie kurs na prawo, a druga na lewo, lider musi wybrać, kogo naśladować (lub postanowić płynąć jeszcze inaczej).

### 3. BEZPOŚREDNIO DO WIĘZIENIA

Za czasów stalinowskich w Związku Radzieckim pewien dyrygent orkiestry jechał pociągiem, przeglądając partyturę na koncert, który miał poprowadzić tego wieczoru. Dwóch funkcjonariuszy KGB spostrzegło, co czyta, i myśląc, że zapis muzyczny to jakiś tajny kod, aresztowało go jako szpiega. Dyrygent tłumaczył, że był to tylko koncert skrzypcowy Czajkowskiego, ale nie przekonał funkcjonariuszy. Dyrygent przebywał już drugi dzień w areszcie, kiedy przyszedł do niego funkcjonariusz odpowiedzialny za przesłuchania i zadowolony z siebie powiedział: „Lepiej o wszystkim nam powiedz. Złapaliśmy twójego przyjaciela Czajkowskiego i on już śpiewa”.

Tak zaczyna się „dylemat więźniów” — jedna z najlepiej znanych gier strategicznych. Omówmy tę historię tak, aby ustalić jej logiczne zakończenie. Załóżmy, że KGB naprawdę aresztowało człowieka, którego jedyną winą jest to, że nazywa się Czajkowski. W ramach tego samego śledztwa Czajkowski poddawany jest osobnym przesłuchaniom. Jeśli obaj niewinni mężczyźni będą zeznawali prawdę, to dostaną po trzy lata więzienia<sup>4</sup>. Jeśli dyrygent złoży fałszywe zeznania, w których obciąży również nieznanego „kolaboranta”, a Czajkowski nie przyzna się i nie złoży żadnych obciążających zeznań, to dyrygent dostanie tylko rok (w ten sposób KGB wyrazi swoją wdzięczność), natomiast Czajkowski za swą krnąbrność zostanie ukarany wyrokiem na 25 lat. Oczywiście sytuacja odwróci się, jeśli to nie dyrygent, a Czajkowski będzie fałszywie zeznawał. Jeśli obaj się przyznają, to standardowo zostaną skazani na 10 lat<sup>5</sup>.

Zastanówmy się, w jaki sposób rozumuje dyrygent. Wie, że Czajkowski może albo się przyznać, albo nie. Jeśli Czajkowski się przyzna, to dyrygent dostanie 25 lat, utrzymując, że jest niewinny, lub 10 lat, jeśli się przyzna, więc lepiej się przyznać. Jeśli Czajkowski się nie przyzna, to dyrygent dostanie 3 lata, nie przyznając się do winy, i tylko rok, jeśli się przyzna, więc znów z jego punktu widzenia lepiej jest się przyznać. Wyraźnie widać, że złożenie fałszywych zeznań jest dla dyrygenta najlepszym rozwiązaniem.

W oddzielnej celi w budynku na placu Dzierżyńskiego Czajkowski przeprowadza podobne rozważania i dochodzi do takiego samego wniosku. W związku z tym obaj więźniowie przyznają się do winy. Później spotykają się w Archipelagu GUŁag, porównują swoje historie. Uświadamiają sobie, że gdyby obaj obstawali przy swojej niewinności, to dostaliby znacznie krótsze wyroki.

---

<sup>4</sup> W pewnej anegdocie więźniowie gułagu pytają jednego z nowo przybyłych o długość wyroku, na co ten odpowiada:

- Dziesięć lat.
- Co zrobiłeś?
- Nic.
- Nie, to jakaś pomyłka. Za to dostaje się tylko trzy lata.

<sup>5</sup> A dokładnie 3653 dni, z uwzględnieniem „trzech dodatkowych dni za lata przestępne” (A. Solżenicyn, *Jeden dzień z życia Iwana Denisowicza*, 1962).

Gdyby tylko mogli się spotkać przed przesłuchaniem i wszystko omówić, mogliby ustalić, że żaden z nich się nie przyzna. Ale szybko zdają sobie sprawę, że prawdopodobnie taka umowa niewiele by zmieniła. Gdy tylko zostaliby rozdzieleni, po rozpoczęciu przesłuchań każdy z nich odczuwałby wielką pokusę skrócenia swojego wyroku poprzez oszukanie drugiego więźnia. Znow spotkaliby się w gułagu i możliwe, że wykorzystaliby tę okazję do rozliczenia się z wzajemnych zdrad. Czy możliwe jest osiągnięcie wzajemnego zaufania, które pozwoliłoby na zakończenie preferowane przez obydwie ze stron?

Dylemat więźniów jest problemem wielu ludzi, firm, a nawet narodów. Rozważmy na przykład kwestię życia i śmierci, jaką jest kontrola uzbrojenia nuklearnego. Każdemu supermocarstwu odpowiadałoby najbardziej, gdyby to drugie supermocarstwo się rozbroiło, a ono samo zachowało swój arsenał „na wszelki wypadek”. Rozbrojenie siebie samego w sytuacji, w której druga ze stron pozostaje uzbrojona, wydaje się najgorszym rozwiązaniem. W związku z tym, bez względu na to, jak postąpiłaby druga strona, oba supermocarstwa wolą pozostać uzbrojone. Mimo to supermocarstwa mogłyby razem przyznać, że sytuacja, w której obie strony się rozbrajają, jest lepsza, niż sytuacja, w której obie strony pozostają uzbrojone. Problemem jest współzależność decyzji: rozwiązanie najlepsze ze *wspólnej* perspektywy wymaga, aby każda ze stron wybierała strategię, która z *indywidualnego* punktu widzenia jest najgorsza. Czy możliwe jest osiągnięcie najlepszego wspólnego rozwiązania, kiedy wiadomo, że każda ze stron miałaby dużą motywację, aby złamać umowę i rozpocząć tajne zbrojenia? W tym przypadku, aby rozpocząć proces rozbrajania świata z broni nuklearnej, potrzebna była zasadnicza zmiana w radzieckim sposobie myślenia.

Dla własnej wygody i bezpieczeństwa, a nawet życia samego w sobie, powinniśmy znać sposoby na rozwiązanie dylematu więźniów. W rozdziale 4. omawiamy niektóre z takich sposobów. Analizujemy również, kiedy mogą one zadziałać i na ile prawdopodobne jest, że dany sposób się sprawdzi.

Dylemat więźniów prowadzi też do przydatnego wniosku: większość ekonomicznych, politycznych i społecznych gier różni się od gier takich jak futbol czy poker. Futbol i poker to *gry o sumie zerowej*: wygrana jednego z graczy jest jednocześnie przegraną drugiego. W przypadku dylematu więźniów możliwy jest wspólny zysk oraz konflikt interesów. Dla obu więźniów lepiej byłoby się razem nie przyznawać, niż się przyznać. Podobnie w trakcie rozmów pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowym pojawia się konflikt interesów polegający na tym, że jedna ze stron woli niskie, a druga wysokie pensje, ale wszyscy zgadzają się, że zerwanie negocjacji i strajk jest rozwiązaniem, które dla obu stron jest najmniej korzystne. Tak naprawdę takie sytuacje są raczej regułą niż wyjątkiem. Każda analiza gier, która ma się okazać przydatna, powinna zawierać wytyczne odnośnie do tego, jak poradzić sobie z mieszaniną konfliktu i zbieżności interesów. Zwykle graczy określamy mianem „przeciwników”, ale pamiętajmy, że czasem strategia doprowadza do powstania przeróżnych koalicji.



## 4. TAK OTO STOJĘ

Kiedy Kościół katolicki zażądał, aby Marcin Luter wycofał swoje krytyczne uwagi na temat autorytetu papieża i soborów, ten odmówił, stwierdzając: „Nie mogę odwołać i nie odwołuję niczego: stawać bowiem przeciw sumieniu nie jest rzeczą ani słuszną, ani bezpieczną”. Luter nie brał też pod uwagę kompromisu. „Tak oto stoję i inaczej nie mogę!” — stwierdził<sup>6</sup>. Nieustępliwość Lutera wynikała z jego teologicznych przekonań. Przy ustalaniu, co jest właściwe, nie było miejsca na kompromisy. Stanowczość Lutera miała głębokie i dalekosiężne skutki. Jego krytyka doprowadziła do Reformacji i w znacznym stopniu zmieniła średniowieczny Kościół katolicki<sup>7</sup>.

W podobny sposób nieustępliwe trzymanie się własnego stanowiska wykorzystywał Charles de Gaulle. Dzięki takiej postawie zyskał znaczenie na arenie stosunków międzynarodowych. Jego biograf, Don Cook, opisał to następująco: „[De Gaulle] potrafił zapewnić sobie władzę, korzystając jedynie ze swojej prawości, inteligencji, osobowości oraz wiary w przeznaczenie”<sup>8</sup>. Ale przede wszystkim De Gaulle był uparty. Podczas drugiej wojny światowej, jako samozwańczy przywódca, który wyemigrował ze swojego okupowanego kraju, negocjował z Rooseveltem i Churchillem. W latach 60. jego prezydentkie „Non!” w trakcie obrad Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej przyczyniło się do podjęcia decyzji korzystnych z punktu widzenia Francji.

W jaki sposób jego nieustępliwość zapewniła mu możliwość negocjacji? Kiedy de Gaulle decydował, że za nic nie ustąpi, pozostałe strony miały do wyboru tylko dwie możliwości: wóz albo przewóz. Na przykład udało mu się w pojedynkę powstrzymać Anglię od przystąpienia do Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej w roku 1963, a później ponownie w roku 1968, pozostałe kraje miały do wyboru albo zaakceptować decyzję de Gaulle’a, albo pogodzić się z rozpadem Wspólnoty. De Gaulle starannie przygotowywał swoje warunki tak, aby mieć pewność, że zostaną one zaakceptowane. W ten sposób często zapewniał Francji większą część łupu (co było niesprawiedliwe). Jednakże jego nieustępliwość uniemożliwiała przedstawienie innej zadowalającej propozycji.

W praktyce taki sposób negocjacji nie jest łatwy. Dzieje się tak głównie z dwóch powodów. Po pierwsze, negocjacje nie ograniczają się zwykle do tego co tu i teraz. Jeśli inni odniosą wrażenie, że byłeś zbyt zachłanny, mogą być mniej skłonni do negocjowania z Tobą w przyszłości albo mogą bardziej obstawać przy swoim, aby odzyskać część tego, co w ich mniemaniu stracili. Wpływ, jaki nieuczciwe zwyczajstwo wywiera

---

<sup>6</sup> Słowa te pochodzą z mowy Marcina Lutera wygłoszonej 21 kwietnia 1521, zatytułowanej „Pożyczenie dla robaactwa” i opisaney w książce Rolanda Baintona *Tak oto stoję – klasyczna biografia Marcina Lutera*, wyd. Areopag.

<sup>7</sup> Sława Lutera sięga dalej niż Kościół i żelazna kurtyna. Produkowanego w NRD wartburga żartobliwie nazywa się „Lutrem”, najwyraźniej ze względu na to, że potrafi być równie nieruchomy.

<sup>8</sup> Don Cook, *Charles de Gaulle: A Biography* (Putnam, Nowy Jork 1982).

na emocje, może doprowadzić do pogorszenia stosunków handlowych i zniszczenia więzi międzyludzkich. Biograf David Schoenbrun krytykuje de Gaulle'a za jego szowinizm, pisząc: „W stosunkach międzyludzkich ci, którzy nie kochają, rzadko są kochani; ci, którzy nie są przyjaciółmi, nie mają przyjaciół. Odrzucając przyjaźń, de Gaulle zaszkodził Francji”<sup>9</sup>. Drobne kompromisy mogą się okazać lepszą strategią niż wielkie wygrane.

Kolejnym problemem jest bycie nieustępliwym w odpowiednim stopniu. Luter i de Gaulle osiągnęli to dzięki swoim osobowościom. Ale wiąże się to z pewnymi kosztami. Nieustępliwiej osobowości nie da się po prostu włączyć lub wyłączyć. Choć przejawianie takiej cechy prowadzi czasem do przełamania oporu przeciwnika i zmuszenia go do ustępstw, może też spowodować, że drobne porażki przerodzą się w wielkie katastrofy.

Ferdinand de Lesseps był średnio kompetentnym inżynierem. Miał natomiast niezwykle wizje i był wyjątkowo zdeterminowany. Zasłynął z tego, że wybudował Kanał Sueski, choć wydawało się to niewykonalne. Udało mu się, bo uważał, że nie ma rzeczy niemożliwych. Później postanowił za pomocą takiej samej techniki wybudować Kanał Panamski. Zakończyło się to katastrofą<sup>10</sup>. Piaski Nilu poddały się woli inżyniera, ale tropikalna malaria już nie. Problemem Lesseps'a była nieustępliwa osobowość, która nie przyznawała się do porażki nawet, gdy bitwa była już przegrana.

Jak wypracować sobie wybiórczą nieustępliwość? Mimo że idealne rozwiązanie nie istnieje, są różne sposoby na to, aby doprowadzić do zobowiązania i wyegzekwować jego respektowanie, zajmujemy się tym w rozdziale 6.

## 5. KTO ZAWIESI DZWONEK NA SZYI KOTA?

W pewnej bajce dla dzieci myszy dochodzą do wniosku, że życie byłoby zdecydowanie bezpieczniejsze, gdyby kot miał na szyi dzwonek. Problem polega na tym, że nie wiadomo, kto ma zaryzykować życiem i ten dzwonek zawiesić.

Z podobnym problemem spotykają się nie tylko myszy, ale też ludzie. Jak to możliwe, że stosunkowo małe armie okupanta lub tyrana mogą przez długi czas kontrolować wielkie populacje? Dlaczego w pełnym samolocie ludzie są bezsilni wobec jednego porywacza trzymającego broń? W obu przypadkach, gdyby masy ludzkie podjęły

<sup>9</sup> Dawid Schoenbrun, *The Three Lives of Charles de Gaulle* (Athenaeum, Nowy Jork 1966).

<sup>10</sup> Kanał Sueski położony jest na poziomie morza. Kopanie było stosunkowo proste, ponieważ tereny były nisko położone i pustynne. W przypadku Kanału Panamskiego należało pokonać zdecydowanie wyższe wzniesienia, jeziora i gęstą dżunglę. Lesseps próbował dokopać się do poziomu morza, ale mu się nie powiodło. Wiele lat później kanał został zbudowany przez Korpus Inżynieryjny Armii Stanów Zjednoczonych. Wybrano zupełnie inną metodę polegającą na zastosowaniu serii śluz i wykorzystaniu jezior.

równoczesne działania, to miałyby ogromne szanse na powodzenie. Ale takie akcje wymagają komunikacji i koordynacji, co jest trudne do osiągnięcia. Tymczasem oprawcy zdają sobie sprawę z potęgi tłumu, więc podejmują specjalne kroki, żeby taką komunikację i koordynację utrudnić. Kiedy ludzie muszą działać indywidualnie i mają nadzieję, że nadejdzie odpowiedni moment, pojawia się pytanie: „Kto zacznie?”. Taki przywódca będzie musiał zapłacić bardzo wysoką cenę – możliwe, że zapłaci życiem. Jego nagrodą będzie pośmiertna sława lub wdzięczność. Dla niektórych ludzi obowiązek i honor są wystarczającą motywacją, ale dla większości koszty przewyższają spodziewany zysk.

Na dwudziestym zjeździe KPZR Chruszczow po raz pierwszy ujawnił prawdę o czystkach z czasów rządów Stalina. Po jego dramatycznym przemówieniu któryś ze słuchaczy krzyknął, pytając, co w tym czasie robił Chruszczow. Ten w odpowiedzi poprosił, aby osoba, która zadała to pytanie, wstała i się przedstawiła. Publiką milczała. Wtedy Chruszczow odpowiedział: „Ja robiłem to samo”.

W pewnym sensie znamy już takie przykłady. Są one dylematem więźniów, w którym uczestniczą więcej niż dwie osoby, można by to nazwać dylematem zakładników. W tym miejscu chcemy wykorzystać ten dylemat, aby zwrócić uwagę na inną kwestię – a mianowicie na to, że często kara przewyższa nagrodę. Dyktator mógłby utrzymywać spokój wśród ludności, zapewniając jej dobrobyt materialny, a nawet duchowy, ale to może być bardzo kosztowne. Prześladowania i terror opierające się na dylematacie zakładników to często zdecydowanie tańsza alternatywa.

Można znaleźć wiele przykładów potwierdzających tę regułę. W dużej sieci taksówkowej samochody przydzielane są kierowcom przez dyspozytora. Część z samochodów sieci jest w dobrym stanie, pozostałe to złom. Dyspozytor może wykorzystać swoją część władzy, polegającą na przydzielaniu samochodów, aby wymusić drobną łapówkę. Jeśli kierowca nie będzie chciał zapłacić, to na pewno dostanie gruchota, natomiast ci, którzy będą współpracować, otrzymają samochód wylosowany z pozostałych aut<sup>11</sup>. Dyspozytor się wzbogaca, a kierowcy jako grupa jeżdżą dokładnie takimi samymi taksówkami, jakimi jeździliby, gdyby żaden z nich nie dawał łapówki. Gdyby kierowcy działali razem, to prawdopodobnie mogliby powstrzymać ten proceder. Ale, aby to zrobić, musieliby się zorganizować. Sedno tkwi nie w tym, że dyspozytor może nagradzać tych, którzy go przekupują, ale w tym, że może dotkliwie ukarać tych, którzy tego nie robią.

Analogicznie rzecz się ma w przypadku eksmisji lokatorów z czynszowych mieszkań. Jeśli ktoś zakupi taki budynek w Nowym Jorku, ma prawo wyeksmitowania jednego z lokatorów tak, aby mógł mieszkać w budynku, który do niego należy. Ale

---

<sup>11</sup> Nawet gdyby wszyscy kierowcy płacili, to i tak część z nich dostanie kiepskie samochody. Ale jeśli samochody w złym stanie przyznawane są losowo, to ryzyko otrzymania takiego auta nie jest duże. Natomiast, jeśli kierowca nie daje łapówki, może się spodziewać, że będzie regularnie jeździł gratami.

przekłada się to na możliwość wyeksmitowania wszystkich lokatorów. Nowy właściciel może przekonać lokatora z mieszkania 1A słowami: „Mam prawo mieszkać w swoim budynku. Dlatego też planuję cię stąd wyeksmitować i wprowadzić się do twojego mieszkania. Jednakże jeśli będziesz współpracował i wyprowadzisz się stąd dobrowolnie, to dam ci jeszcze 5000 dolarów”. W porównaniu z wartością mieszkania czynszowego jest to symboliczna suma. Jednak mając do wyboru eksmisję z pięcioma tysiącami dolarów i eksmisję bez pięciu tysięcy, lokator bierze pieniądze i się wynosi. Następnie właściciel budynku proponuje taką samą umowę lokatorowi spod 1B itd.

Podobną przewagę ma związek zawodowy United Auto Workers, negocjując po kolei z producentami samochodów. Strajk w fabryce Forda powoduje, że koncern ten znajduje się w wyjątkowo niekorzystnej sytuacji, ponieważ General Motors i Chrysler w dalszym ciągu produkują. Dlatego Ford szybciej przystanie na warunki związku. Taki strajk jest jednocześnie mniej kosztowny dla związku, ponieważ strajkuje tylko jedna trzecia członków. Po zwycięstwie nad Fordem związek bierze się za GM, a następnie za Chryslera, traktując każdy z wcześniejszych sukcesów jako precedens, który dolewa oliwy do ognia. Inaczej rzecz się ma z japońskimi związkami zawodowymi, które organizowane są przez firmę i którym bardziej opłaca się współpraca. Jeśli związki zawodowe z Toyoty strajkują, ma to negatywny wpływ nie tylko na zyski Toyoty, ale też na zyski związkowców. Związki nie zyskują też nic na efekcie precedensu.

Nie oceniamy rezultatów poszczególnych działań ani też nie mówimy, że któraś ze strategii jest lepsza. W niektórych sytuacjach można skorzystać z argumentów, które nie dopuszczają do opisanych zakończeń. Ale aby je zastosować, należy zrozumieć najpierw mechanizm powstawania takich problemów, czyli „efekt akordeonu”, w którym jedna fałda przesuwa lub ciągnie następną. Zjawisko to ciągle się powtarza, ale można mu zapobiegać, o czym piszemy w rozdziale 9.

## 6. DAJ IM PALEC, A WEZMĄ CAŁĄ RĘKĘ

Większość państw stosuje cła, kontyngenty i inne środki, które mają ograniczać konkurencję ze strony importowanych produktów i zabezpieczać przemysł krajowy. Taka polityka prowadzi do wzrostu cen i odbija się negatywnie na wszystkich krajowych użytkownikach danego produktu. Ekonomiści oszacowali, że przy stosowaniu cel na produkty takie jak stal, tekstylia czy cukier z powodu wyższych cen płacimy około 100 000 dolarów za każdą ocaloną posiadłość<sup>12</sup>. Jak to się dzieje, że zyski garstki ludzi są ważniejsze niż o wiele większa łączna strata ogółu?

---

<sup>12</sup> Gary Hufbauer, Diane Berliner oraz Kimberley Ann Elliott, *Trade Protection in the United States: 31 Case Studies* (D.C.: Institute for International Economics, Waszyngton 1985).

Sztuczka polega na pojedynczym zgłaszaniu poszczególnych przypadków. Na początku zagrożonych jest 10 000 posad w przemyśle obuwniczym. Ocalenie tych posad kosztowałoby resztę społeczeństwa miliard dolarów, a więc nieco więcej niż cztery dolary na osobę. Kto nie zgodzi się, aby dać cztery dolary na uratowanie 10 000 posad nawet, jeśli chodzi o całkiem obce osoby? Zwłaszcza że za ich trudną sytuację winę ponoszą ci okropni obcokrajowcy. Następnie pojawia się kwestia przemysłu tekstylnego, stalowego, samochodowego itd. Zanim się zorientujemy, okazuje się, że zgodziliśmy się płacić ponad 50 miliardów dolarów, czyli ponad 200 dolarów na osobę i prawie 1000 dolarów na rodzinę. Gdybyśmy to przewidzieli, moglibyśmy dojść do wniosku, że koszt jest zbyt wysoki i że pracownicy zatrudnieni w każdej z tych gałęzi przemysłu powinni ponosić ryzyko związane z handlem zagranicznym, podobnie jak muszą sobie radzić z każdym innym ryzykiem ekonomicznym. Decyzje podejmowane przypadkiem po przypadku mogą doprowadzić do rezultatu, który w sensie całościowym jest niepożądany. Tak naprawdę seria decyzji, które przechodzą większością głosów, może doprowadzić do sytuacji gorszej niż sytuacja wyjściowa.

Reforma podatku dochodowego z lat 1985 – 86 nieomal nie zakończyła się fiaskiem, ponieważ Senat zaczął od rozważania jednej sprawy po drugiej. Pracując nad dokumentem po poprawkach Senatu, komisja finansów doszła do wniosku, że senatorowie próbowali zadowolić tyle różnych grup, że projekt stał się niewykonalny. Członkowie Senatu uświadomili sobie, że każde zorganizowane lobby może zagwarantować sobie lepsze warunki. Jednocześnie uwzględnienie wszystkich interesów lobbystów groziło odrzuceniem projektu ustawy, a byłoby to gorsze niż nieprzygotowanie żadnej ustawy. Dlatego też senator Packwood, przewodniczący komisji, przeprowadził własną akcję lobbingsową i przekonał większość członków komisji, aby głosowali przeciwko każdej poprawce w projekcie ustawy, nawet przeciwko tym poprawkom, które sprzyjały wyborcom danego członka komisji. Reforma weszła w życie, ale specjalne przywileje już powracają — po jednym lub po dwa na raz.

Idąc podobnym trybem myślenia, prawo częściowego weta umożliwiłoby prezydentowi selektywne wetowanie ustaw. Gdyby ustawa przyznawała pieniądze na obiady w szkołach i na nowy statek kosmiczny, prezydent mógłby wybrać jedną, drugą, obie lub nie wybrać żadnej z tych propozycji. Obecnie ma do wyboru wszystko albo nic. Choć pierwszą reakcją jest zwykle stwierdzenie, że prawo częściowego weta daje prezydentowi większą kontrolę nad ustawodawstwem, to tak naprawdę mogłoby mieć też inny skutek: Kongres musiałby być bardziej wybiórczy przy uchwalaniu ustaw<sup>13</sup>. Choć prawo częściowego weta uważa się zwykle za niekonstytucyjne, być może należałoby tę kwestię wyjaśnić w Sądzie Najwyższym.

---

<sup>13</sup> Profesor Douglas Holtz-Eakin z Uniwersytetu Columbia zbadał skutki stosowania prawa częściowego weta na poziomie stanowym. Rezultaty badań nie wykazały żadnych różnic w wydatkach w sytuacji, w której dostępne było częściowe weto. Szerzej omawiamy to w studium przypadku nr 10 po rozdziale o głosowaniu.

Takie problemy pojawiają się, ponieważ krótkowzroczne osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji nie wybiegają myślą w przyszłość i nie widzą całego obrazu sytuacji. W przypadku reformy podatkowej Senat przejrzał na oczy w samą porę. Jeśli chodzi o protekcjonizm, to wciąż jest z nim problem. W rozdziale 2. piszemy o tym, jak być bardziej dalekowzrocznym pod względem strategicznym.

## 7. POMYŚL DWA RAZY, ZANIM COŚ ZROBISZ

Aż nazbyt często ludzie stawiają się w sytuacji, z której trudno wybrnąć. Kiedy masz już pracę w jakimś konkretnym mieście, to przeprowadzka kosztuje. Kiedy kupisz komputer i nauczysz się go obsługiwać, to nauka obsługi nowego komputera i ponowna instalacja oprogramowania też będzie kosztowna. Podróżni, którzy decydują się na program frequent-flyer w jednej z linii lotniczych, podnoszą jednocześnie koszt podróży innymi liniami lotniczymi. Oczywiście również w przypadku małżeństwa rezygnacja dużo kosztuje.

Problem polega na tym, że kiedy już się zobowiązesz, Twoja pozycja przetargowa jest osłabiona. Firmy mogą wykorzystać przewidywane koszty przeprowadzki pracownika i w związku z tym dawać mu mniejsze podwyżki lub robić to rzadziej. Firmy komputerowe mogą podnosić ceny kompatybilnych urządzeń zewnętrznych, wiedząc, że ich klienci nie mogą łatwo przerzucić się na nową niezgodną technologię. Linie lotnicze, które mają rozbudowaną bazę frequent-flyerów, są mniej skłonne do uczestniczenia w wojnach cenowych. Para, która uzgodniła, że obowiązki domowe będzie dzielić po połowie, może zmienić warunki, gdy urodzi się dziecko.

Stratedzy, którzy przewidują takie sytuacje, korzystają z siły przetargowej, kiedy jeszcze ją mają, a mianowicie zanim się zobowiążą. Zwykle przybiera to formę płatności z góry. Rywalizacja pomiędzy potencjalnymi wyzyskiwaczami może dawać podobne rezultaty. Firmy muszą zagwarantować bardziej atrakcyjne pensje początkowe, producenci komputerów muszą zmniejszyć ceny jednostki centralnej, a linie lotnicze muszą proponować większe zniżki wynikające z przystąpienia do programu. W przypadku małżeństw wyzysk może działać w dwie strony.

Podobna dalekowzroczność powstrzymuje wielu ciekawskich, lecz jednocześnie rozsądnych ludzi od próbowania uzależniających narkotyków, takich jak heroina. Strategię dilerów narkotyków trafnie opisuje piosenka Toma Lehrera:

„Daje dzieciakom darmowe próbki,  
bo ma to w pamięci,  
że te niewinne, młode buźki  
to jego przyszli klienci”.

Sprytne dzieciaki też o tym wiedzą i dlatego nie biorą darmowych próbek.

## 8. STOSUJ STRATEGIĘ MIESZANĄ

Powróćmy na chwilę do świata sportu. W futbolu amerykańskim przed każdym rozpoczęciem próby ataku drużyna atakująca decyduje, czy będzie grać górą, czy dołem, a obrona organizuje się tak, aby przeciwdziałać jednemu ze wspomnianych sposobów gry. W tenisie zawodnik serwujący wybiera, czy zastosuje forhend, czy bekhend. Z kolei zawodnik, który przyjmuje piłkę, może ją odbić w poprzek lub wzdłuż kortu. W powyższych przykładach każda ze stron zna swoje mocne strony i słabe punkty przeciwnika i preferuje rozwiązania, które wykorzystują te słabości, *ale nie zawsze*. Dla sportowców i dla fanów sportu oczywiste jest, że różne metody gry należy mieszać, losowo wybierając nieprzewidywane posunięcia. Jeśli cały czas grasz tak samo, to przeciwnik będzie mógł skuteczniej przeciwstawiać się takiej grze, ponieważ wykorzysta swoje możliwości tak, aby jak najskuteczniej odpowiedzieć na Twoją strategię.

Mieszanie sposobu gry nie polega na zmienianiu strategii w sposób przewidywalny. Dostrzeżenie i wykorzystanie regularności jest dla przeciwnika niemal równie proste, jak rozszyfrowanie strategii polegającej na niezmiennym stosowaniu tego samego zagrania. Przy mieszaniu strategii liczy się *nieprzewidywalność*.

Wyobraźmy sobie, co by się działo, gdyby kontrole urzędu podatkowego przeprowadzane były według jakiegoś wzoru. Przed złożeniem zeznania podatkowego mógłbyś zastosować ten wzór, aby sprawdzić, czy zostaniesz poddany kontroli. Jeśli okazałoby się, że możesz spodziewać się kontroli, a w zeznaniu byłoby kilka rzeczy, które mógłbyś „poprawić”, to prawdopodobnie naniósłbyś takie poprawki do czasu, kiedy minie niebezpieczeństwo kontroli. Gdyby kontrola była nieunikniona, w zeznaniu podatkowym umieściłbyś tylko prawdziwe informacje. Prowadzi to do wniosku, że gdyby kontrole podatkowe były całkowicie przewidywalne, to kontrolowałyby niewłaściwych ludzi. Wszystkie osoby poddawane kontroli przewidziałyby, co je czeka, i złożyły uczciwe zeznania, natomiast resztę podatników kontrolowałoby jedynie ich własne sumienie. Kiedy reguły kontroli urzędu podatkowego są nieco niejasne, to w pewnym stopniu każdy jest zagrożony, co stanowi dodatkową motywację, żeby być uczciwym.

Podobne zjawisko ma miejsce w świecie biznesu. Przeanalizujmy rywalizację na rynku maszynek do golenia. Wyobraźmy sobie, że Gillette organizuje promocję i robi to w sposób regularny, powiedzmy w każdą pierwszą niedzielę miesiąca. Bic może uprzedzić Gillette, organizując promocję tydzień wcześniej. Oczywiście posunięcie firmy Bic jest przewidywalne, więc z kolei Gillette może zorganizować promocję tydzień wcześniej. Takie podejście prowadzi do zacieklej rywalizacji i dochód obydwu firm maleje. Natomiast jeśli obie firmy zastosują nieprzewidywalną lub mieszaną strategię, mogą spowodować, że rywalizacja nie będzie tak ostra.

Duże znaczenie strategii losowej było jednym z pierwszych odkryć teorii gier. Jest to proste i intuicyjne pojęcie, ale jeśli ma być przydatne w praktyce, to należy je dopracować. Tenisiście nie wystarczy informacja, że powinien stosować różne zagrania.

Musi mieć jakieś pojęcie na temat tego, czy uderzać na forhend w trzydziestu, a na bekhend w sześćdziesięciu czterech procentach przypadków i w jakim stopniu odpowiedź ta zależna jest od mocnych punktów obydwu ze stron. W rozdziale 7. omawiamy sposoby znalezienia odpowiedzi na te pytania.

## 9. ZAKŁADY

W musicalu *Guys and Dolls* hazardzista Sky Masterson przytacza cenną radę, jakiej udzielił mu ojciec:

„Synu, w trakcie twoich podróży pewnego dnia podejdzie do ciebie gość, pokaże ci nową zapieczętowaną talię kart i zaproponuje ci zakład o to, czy potrafi sprawić, że z talii wyskoczy walet pik, a z twojego ucha polecą cydr. Ale synu, nie zakładaj się o to, bo tak jak jestem pewien, że stoisz tu przede mną, tak jestem też pewien, że skończysz z cydrem w uchu”.

Historię tę poznajemy, kiedy Nathan Detroit proponuje Sky'owi Mastersonowi zakład o to, czy w restauracji Mindy's sprzedano więcej strudli czy sernika. Nathan właśnie poznał odpowiedź (strudel) i chce, aby Sky postawił na sernik.

Powyższy przykład może wydawać się dość skrajny. Oczywiście nikt nie zakładałby się w takiej sytuacji. Ale przeanalizujmy sytuację, jaka panuje na rynku kontraktów terminowych na giełdzie Chicago Board of Exchange. Jeśli inny spekulant oferuje, że sprzeda Ci taki kontrakt, to zarobi wyłącznie, jeśli Ty stracisz. Taka umowa to *gra o sumie zerowej*, podobna do sportów, w których zwycięstwo jednej drużyny oznacza jednocześnie porażkę drugiej. Dlatego też jeśli ktoś chce sprzedać Ci kontrakt terminowy, powinieneś podchodzić do tego niechętnie i vice versa.

Dzięki strategicznej mądrości zdajemy sobie sprawę z tego, że postępowanie ludzi mówi nam nieco o tym, co wiedzą, i że takie informacje należy wykorzystać przy planowaniu swoich posunięć. Oczywiście powinniśmy wykorzystać to w połączeniu z tym, co my sami wiemy na dany temat, oraz użyć wszelkich strategicznych sposobów, które pozwolą nam wyciągnąć z innych więcej wiadomości.

W przykładzie *Guys and Dolls* istnieje prosty sposób tego rodzaju. Sky powinien spytać Nathana, przy jakiej stawce postawiłby na sernik. Jeśli Nathan nie chciałby postawić na sernik bez względu na stawkę, Sky wiedziałby, że chodzi o strudel. Jeśli Nathan powiedziałby, że obstawia tak samo, bez względu na to, czy chodzi o strudel, czy o sernik, to ukrywałby informację kosztem umożliwienia Sky'owi wygrania zakładu.

Na giełdach papierów wartościowych, rynkach walutowych oraz innych rynkach finansowych w podobny sposób można wybrać stronę zakładu. Na niektórych zorganizowanych rynkach, takich jak London Stock Exchange, gdy pytasz o notowania, kreator rynku musi podać Ci zarówno cenę kupna, jak i sprzedaży, jeszcze *zanim* dowiesz się, jakiej transakcji chcesz dokonać. Bez takiego zabezpieczenia kreatorzy rynku mogliby zarabiać na informacjach prywatnych, a strach zewnętrznych inwestorów



przed byciem wystrychniętym na dudka spowodowałyby zamknięcie rynku. Cena kupna i sprzedaży nie jest dokładnie taka sama. Przy płynnych aktywach różnica pomiędzy ceną sprzedaży i kupna jest niewielka, co wskazuje na to, że do realizacji zlecenia kupna lub sprzedaży nie potrzeba wielu informacji. Z drugiej strony, Nathan Detroit chce postawić na strudel za każdą, a na sernik za żadną cenę, w tym przypadku różnica między ceną kupna i sprzedaży to nieskończoność. Uważaj na takich kreatorów rynku.

Warto dodać, że Sky nie całkiem pojął nauki swojego ojca. Chwilę później chciał założyć się z Nathanem, że ten nie zna koloru swojej muszki. Sky nie miał szans na zwycięstwo: gdyby Nathan znał kolor muszki, to przyjąłby zakład i wygrał, gdyby go nie znał, to nie przyjąłby zakładu, a więc nie przegrał.

## 10. TEORIA GIER MOŻE BYĆ NIEBEZPIECZNA DLA ZDROWIA

Pewnego wieczora po konferencji w Jerozolimie dwóch amerykańskich ekonomistów złapało licencjonowaną taksówkę i poinformowało kierowcę o celu podróży. Kierowca natychmiast zorientował się, że byli amerykańskimi turystami, odmówił włączenia licznika i stwierdził, że kocha Amerykanów, więc policzy im mniej niż licznik. Oczywiście Amerykanie odnieśli się do tego dość sceptycznie. Dlaczego ten obcy człowiek proponował, że policzy im mniej, kiedy oni gotowi byli zapłacić cenę wskazaną przez licznik? Jak mieli sprawdzić, czy cena nie okaże się zbyt wysoka<sup>14</sup>?

Z drugiej strony, Amerykanie nie obiecali, że zapłacą więcej, niż pokazuje licznik. Gdyby zaczęli się targować i negocjacje zostałyby przerwane, musieliby znaleźć następną taksówkę. Doszli do wniosku, że gdy podjadą pod hotel, ich pozycja przetargowa będzie zdecydowanie silniejsza. A o taksówkę nie było łatwo.

Zajechali na miejsce. Kierowca zażądał 2500 szekli izraelskich (2,75 dolara). Skąd mieli wiedzieć, ile powinni zapłacić? Ponieważ zwykle ludzie w Izraelu lubią się targować, zaprotestowali i zaproponowali 2200 szekli. Kierowca był wściekły. Stwierdził, że to niemożliwe, aby przejechać ten odcinek za taką sumę. Bez dalszych negocjacji zamknął drzwi zamkiem automatycznym i, ignorując światła drogowe i pieszych, popędził szosą. Czy chciał uprowadzić ich do Bejrutu? Nie. Zawiózł ich na miejsce, z którego przyjechali, i wyrzucił ekonomistów z taksówki, rycząc: „Ciekawe, gdzie zajedziecie za 2200 szekli”.

Znaleźli następną taksówkę. Kierowca uruchomił licznik i zawiózł ich do hotelu. Wychodząc z taksówki, zapłacili 2200 szekli.

---

<sup>14</sup> Gdyby kierowca chciał udowodnić, że policzy mniej niż licznik, mógłby włączyć licznik, tak jak go to proszono, a później wziąć 80% ceny. To, że nie chciał tego uczynić, mogło wskazywać, jakie były jego prawdziwe intencje — patrz historia Skya Mastersona.

Oczywiście z punktu widzenia ekonomistów czas, który musieli dodatkowo poświęcić, nie był wart 300 szekli. Z drugiej strony, historia była tego warta. Wskazuje ona na pewne niebezpieczeństwa związane z targowaniem się z osobami, które nie przeczytały naszej książki. Generalnie nie można ignorować dumy i nieracjonalnych zachowań. Czasem lepiej dać się oszukać, gdy kosztuje to tylko kilka groszy<sup>15</sup>.

Z historii tej wynika jeszcze jedna nauka. Pomyśl, o ile silniejsza byłaby ich pozycja przetargowa, gdyby zaczęli dyskutować o cenie po wyjściu z taksówki. (Oczywiście w trakcie poszukiwania taksówki należałoby odwrócić ten sposób myślenia. Jeśli powiesz kierowcy, dokąd chcesz jechać, jeszcze zanim wsiądziesz do samochodu, to może się okazać, że kierowca poszuka sobie innego klienta. Najpierw wsiądź, a potem mów, dokąd jedziesz).

## 11. CO JESZCZE PRZED NAMI

Podane przykłady to tylko zarys zasad, jakimi powinny rządzić się strategiczne decyzje, ale każda z nich ma swój morał.

Przykład o dobrej passie pokazał nam, że w strategii, tak jak w fizyce, „każdej akcji towarzyszy reakcja”. Nie żyjemy i nie działamy w próżni. Dlatego też nie możemy zakładać, że jeśli zmienimy nasze zachowanie, wszystko inne pozostanie niezmienione.

Sukcesy, jakie de Gaulle odnosił w trakcie negocjacji, sugerują, że zgodnie z angielskim przysłowiem „to zablokowane koło dostaje smar”<sup>16</sup>. Ale upór nie zawsze jest łatwy, szczególnie gdy trzeba być bardziej upartym niż nieustępliwy przeciwnik.

Historia z gułagu i bajka o kocie pokazują, że ciężko jest osiągnąć wynik, który wymaga koordynacji i indywidualnych poświęceń. Przykład polityki handlowej podkreśla niebezpieczeństwo rozwiązywania problemów jeden po drugim. W przypadku technologii, podobnie jak w przypadku wyścigów żaglówek, ci, którzy są na gorszej pozycji, korzystają z innowacyjnych strategii, natomiast liderzy zwykle naśladują tych, którzy są w tyle.

Tenis i kontrole urzędu podatkowego to dowód na to, że nieprzewidywalność daje strategiczną przewagę. Takie zachowanie ma jeszcze jedną zaletę, może sprawić, że życie staje się trochę ciekawsze.

Moglibyśmy podawać dalsze przykłady i wyciągać z nich wnioski, ale nie jest to najlepszy sposób, aby metodycznie przeanalizować gry strategiczne. Lepiej jest podejść do tematu inaczej. Za każdym razem omawiamy jedną zasadę, na przykład

<sup>15</sup> Dwoma Amerykanami, którzy zdołali przeżyć tę lekcję związaną z teorią gier oraz ją zrelacjonować, byli John Geanakoplos z Uniwersytetu Yale oraz jeden z autorów tej książki — Barry Nalebuff.

<sup>16</sup> Tak naprawdę w przysłowiu mowa jest o „skrzypiącym kole”, ale koło zablokowane dostaje jeszcze więcej smaru. Oczywiście czasem bywa też wymieniane na nowe.

zobowiązanie, współpracę lub mieszanie strategii. W każdym przypadku dobieramy przykłady, które koncentrują się wokół danego zagadnienia, aż do chwili, gdy zasada stanie się zrozumiała. Następnie w części „studium przypadku” umieszczonej na końcu każdego rozdziału umożliwiamy zastosowanie danej zasady.

## 12. STUDIUM PRZYPADKU NR 1: CZERWONE JA WYGRYWAM, CZARNE TY PRZEGRYWASZ

Może nie będziemy mieli nigdy szansy na to, aby zostać kapitanem żagłówki w trakcie zawodów Pucharu Ameryki, ale jeden z nas miał kiedyś podobny problem. Pod koniec studiów akademickich Barry brał udział w May Ball na Uniwersytecie Cambridge. Jedną z atrakcji było kasyno. Każdy otrzymał żetony o wartości 20 dolarów, osoba, która zgromadziła najwięcej do końca wieczoru, miała wygrać darmowe zaproszenia na następny bal. Kiedy nadszedł czas na ostatnie zakręcenie kołem ruletki, szczęśliwym trafem Barry prowadził, mając żetony na 700 dolarów, za nim była młoda Angielka z 300 dolarami. Reszta grupy została skutecznie wyeliminowana. Kiedy już mieli obstawiać po raz ostatni, kobieta zaproponowała, że podzieli się zaproszeniami, ale Barry odmówił. Przy tak wielkim prowadzeniu nie miał powodów, aby dzielić się nagrodą.

Abyśmy lepiej rozumieli następne posunięcie strategiczne, przyjrzyjmy się zasadom ruletki. W ruletce chodzi o to, gdzie znajdzie się kulka, gdy zatrzyma się koło rulety. Zwykle na kole znajdują się liczby od 0 do 36. Kiedy kulka ląduje na 0, wygrywa kasyno. Najbezpieczniejszym sposobem obstawiania w ruletce jest postawienie na liczby parzyste lub nieparzyste. Takie zakłady obstawia się jeden do jednego — za jednego dolara dostaje się dwa — a szansa wygranej to tylko 18/37. Obstawiając w ten sposób, Angielka nie wygrałaby nawet, gdyby postawiła wszystko, co miała. Dlatego zmuszona była do bardziej ryzykownego zagrania. Postawiła wszystko na to, że kulka wyląduje na liczbie będącej wielokrotnością trójki. Taki zakład obstawia się jeden do dwóch (gdyby wygrała, jej 300 dolarów dałoby 900), a szansa wygranej to tylko 12/37. Umieściła swoje żetony na stole i nie mogła się już wycofać. Jak powinien postąpić Barry?

### *Analiza sytuacji*

Barry postąpiłby najlepiej, gdyby skopiował ruch kobiety i postawił 300 dolarów na to, że kulka wyląduje na liczbie będącej wielokrotnością trójki. Zagwarantowałoby to, że miałby nad nią przewagę 400 dolarów i zdobyłby zaproszenie. Albo oboje przegraliby zakład i Barry wygrałby 400 dolarów do zera, albo oboje by wygrali i Barry wygrałby

zaproszenie stosunkiem 1300 dolarów do 900 dolarów. Kobieta nie miała wyboru. Gdyby nie obstawiła i tak by przegrała, bez względu na to, co obstawiła, Barry mógł obstawić to samo i utrzymać przewagę<sup>17</sup>.

Jedyną jej nadzieją było, że Barry będzie obstawiał pierwszy. Co powinna zrobić, gdyby Barry postawił 200 dolarów na czarne jako pierwszy? Powinna postawić 300 dolarów na czerwone. Stawianie na czarne nic by jej nie dało, ponieważ, gdyby wygrała, wygrałby też Barry (miałaby 600 dolarów, a Barry 900, więc zajęłaby drugie miejsce). Jedyną jej szansą było wygranie w sytuacji, w której Barry by przegrał, a to wymuszałyby obstawienie czerwonych.

Strategiczny morał tej historii jest przeciwieństwem morału z opowieści o Marcynie Lutrze i Charles'u de Gaulle'u. W historii o grze w ruletkę osoba, która robiła pierwszy ruch, była w gorszej sytuacji. Wybierając jako pierwsza, kobieta dała Barry'emu szansę wybrania strategii gwarantującej zwycięstwo. Gdyby Barry obstawiał pierwszy, kobieta mogła wybrać odpowiedź dającą równą szansę zwycięstwa. Ogólny wniosek jest następujący: w grach nie zawsze dobrze jest przejmować inicjatywę i robić ruch jako pierwszy. Działając jako pierwszy, odkrywasz swoje karty, a inni gracze mogą to wykorzystać na swoją korzyść, a Twoją stratę. Czasem gracze, którzy robią ruch jako drudzy, są ze strategicznego punktu widzenia w lepszej sytuacji.

---

<sup>17</sup> Prawdę powiedziawszy, Barry żalował, że tak nie postąpił. Była trzecia nad ranem, a on wypił dużo za dużo szampana, więc nie myślał logicznie. Postawił 200 dolarów na liczby parzyste, wiedząc, że zajmie drugie miejsce wyłącznie, jeśli sam przegra, a kobieta wygra. Prawdopodobieństwo, że pozostanie na pierwszym miejscu, wynosiło około pięciu do jednego. Oczywiście zdarzają się czasem przypadki, że przy szansie wygranej 5 do 1 można przegrać, i to był właśnie taki przypadek. Wygrała kobieta.