

---

## SPIS TREŚCI

---

Przedmowa ..... 9

Wstęp. Jak ludzie powinni zachowywać się w społeczeństwie? ..... 15

### CZĘŚĆ I

Rozdział 1. Dziesięć opowieści na temat strategii ..... 21

Rozdział 2. Gry, które można rozwiązać za pomocą wnioskowania  
wstecznego ..... 52

Rozdział 3. Dylematy więźniów i jak je rozwiązać ..... 86

Rozdział 4. Piękna równowaga ..... 125

Epilog do części I ..... 162

### CZĘŚĆ II

Rozdział 5. Wybór i szansa ..... 167

Rozdział 6. Posunięcia strategiczne ..... 200

Rozdział 7. Uwiarygodnienie strategii ..... 228

Epilog do części II: historia Nobla ..... 257

### CZĘŚĆ III

Rozdział 8. Interpretowanie informacji i manipulowanie nią ..... 263

Rozdział 9. Współpraca i koordynacja ..... 299

Rozdział 10. Aukcje, licytacje i konkursy ..... 331

Rozdział 11. Negocjacje ..... 365

Rozdział 12. Głosowanie ..... 391

Rozdział 13. System motywacyjny ..... 418

Rozdział 14. Studia przypadku ..... 443

Klucz .....	478
Indeks .....	489
O autorach .....	495

## WSTĘP

---

# JAK LUDZIE POWINNI ZACHOWYWAĆ SIĘ W SPOŁECZEŃSTWIE?

---

Odpowiedź na to pytanie nie wkracza w dziedzinę etyki lub etykiety. Naszym zamiarem nie jest również polemizowanie z filozofami, kaznodziejami albo rodzicami. Temat, którym chcemy się zająć, choć mniej wzniosły, dotyczy życia każdego z nas, tak samo jak moralność i dobre maniery. Niniejsza książka traktuje o zachowaniu strategicznym. Każdy z nas jest strategiem, niezależnie od tego, czy nam się to podoba, czy nie. Tak więc jeśli nie mamy wyboru, lepiej stać się strategiem dobrym niż złym. Ta książka ma ci w tym pomóc. Dzięki niej nabierzesz większej wprawy w odkrywaniu skutecznych strategii i korzystaniu z nich.

Praca i życie prywatne to ciąg niekończących się decyzji. Jaką ścieżkę kariery wybrać, jak zarządzać firmą, kogo poślubić, jak wychować dzieci, czy kandydować na prezydenta? To tylko kilka przykładów decyzji, jakie musimy podejmować każdego dnia. Elementem wspólnym tych tak różnych decyzji jest fakt, że nie działamy w próżni. Wręcz przeciwnie, jesteśmy otoczeni innymi ludźmi aktywnie podejmującymi decyzje, których wybory oddziałują na nasze decyzje i odwrotnie. To oddziaływanie ma ogromny wpływ na nasze myślenie i podejmowane działania.

Aby lepiej zilustrować powyższą myśl, chcielibyśmy, abyś na chwilę zastanowił się nad różnicą pomiędzy decyzjami podejmowanymi przez drwala i generała. Gdy drwal postanawia ściąć drzewo, raczej nie spodziewa się reakcji ze strony rośliny. Środowisko, w którym działa, jest neutralne. Natomiast gdy generał podejmuje decyzję pokonania wrogiej armii, musi wziąć pod uwagę fakt, że jego plany

spotkają się z oporem przeciwnika. Podobnie jak generał, musisz być świadomy, że rywale w pracy, przyszła żona, a nawet własne dzieci to stratedzy. Ich cele mogą stać w sprzeczności do twoich, ale mogą się również pokrywać. Twoje wybory muszą uwzględniać możliwość konfliktu interesów, ale również szansę współpracy. Niniejsza książka ma pomóc ci w strategicznym myśleniu, a następnie w przełożeniu myśli na czyny.

Gałąź nauki, która zajmuje się studiami nad decyzjami strategicznymi, nazywa się *teorią gier*. Grami według owej teorii mogą być szachy i wychowanie dzieci, tenis i proces przejęcia firmy, reklama i kontrola zbrojeń. Jak ujął to węgierski humorysta, od lat mieszkający w Anglii, George Mikes: „Wielu Europejczyków uważa, że życie jest grą; Anglicy sądzą, że to krykiet nią jest”<sup>3</sup>. My uważamy, że obie grupy mają rację.

Aby dobrze poprowadzić rozgrywkę, musimy wykorzystać wiele różnych zdolności. Do takich podstawowych zdolności należy na przykład talent do celnego wrzucania piłki do kosza, jeśli jesteś koszykarzem, albo znajomość przepisów prawnych, jeśli jesteś prawnikiem. Do tego następnie należy dodać myślenie strategiczne. Dzięki niemu możemy ocenić swoje zdolności i zastanowić się, jak je najlepiej wykorzystać. Wiedza z zakresu prawa pozwala na opracowanie najskuteczniejszej linii obrony. Trener futbolu amerykańskiego, znając słabe i mocne strony swojej drużyny, na przykład, jak dobrze zawodnicy biegają z piłką (gra dołem), a jak podają (gra górą), oraz znając zdolności przeciwnika, na przykład, jak drużyna radzi sobie z obroną w przypadku gry górą, a jak w przypadku gry dołem, może opracować właściwą strategię. Innymi słowy trener na podstawie takiej wiedzy może zdecydować, czy zawodnicy mają grać dołem czy górą. Czasami, jak może zdarzyć się w przypadku zagrożenia wojną nuklearną, myślenie strategiczne pomaga w podjęciu decyzji, aby do gry w ogóle nie wkraczać.

Dziedzina nauki, którą nazywamy teorią gier, wymaga jeszcze wielu lat studiów, stąd też myślenie strategiczne pozostaje nadal w dużej mierze sztuką. Pisząc tę książkę, postawiliśmy sobie za cel nauczyć czytelników, jak sprawniej wykorzystywać w praktyce ową sztukę.

---

<sup>3</sup> George Mikes, *How to be an Alien*, Penguin Books Ltd, London 1973.

To jednakże wymaga solidnych podstaw z zakresu elementarnych koncepcji, pojęć i metod stosowanych w nauce, jaką jest przecież teoria gier. Dlatego też nasza książka łączy oba te podejścia. Rozdział 1 rozpoczynamy od przywołania kilku przykładów strategicznego myślenia jako rodzaju sztuki, którą można zastosować w wielu różnych procesach decyzyjnych. Wskazujemy na mniej lub bardziej efektywne strategie, a nawet omawiamy te, które są na wskroś błędne. Wszystkie strategie dotyczą gier z życia codziennego. Owe przykłady stanowią załączek ram koncepcyjnych. W kolejnych rozdziałach, od 2 do 4, wykorzystujemy przykłady dla zbudowania podstaw naukowych. Każdy z przykładów służy sformułowaniu jednej zasady. Następnie skupiamy się na bardziej szczegółowych koncepcjach i strategiach wykorzystywanych w konkretnych sytuacjach. Odpowiadamy na pytania: jak „mieszać” posunięcia, gdy jakiegokolwiek usystematyzowane działanie może być wykorzystane przez innego gracza, jak zmienić grę na swoją korzyść, jak manipulować informacjami w potyczkach strategicznych? Wreszcie, przyglądamy się dość szeroko sklasyfikowanym grupom sytuacji – negocjacjom, aukcjom, głosowaniu oraz opracowaniu systemu motywacyjnego – dzięki czemu poznajemy praktyczne zastosowanie wcześniej omawianych zasad i strategii.

Zasadnicza różnica pomiędzy nauką i sztuką polega na tym, że naukę można zgłębić w sposób usystematyzowany i logiczny, podczas gdy biegłość w sztuce zdobywa się poprzez doświadczenia i praktykę. Przedstawione w książce podstawy naukowe prowadzą do zapoznania się z paroma zasadami i regułami obowiązującymi w teorii gier – na przykład z metodą wnioskowania wstecznego, którą zajmujemy się w rozdziale 2, czy też z koncepcją równowagi Nasha z rozdziału 4. Z drugiej strony, znajomość zasad nie uchroni od ciężkiej pracy nad doskonaleniem sztuki strategii. Każda sytuacja, w jakiej możesz się znaleźć, łączy w sobie wiele niepowtarzalnych cech, które musisz wziąć pod uwagę, a następnie wpleść je w ogólne naukowe zasady. Jedynym sposobem doskonalenia się w sztuce strategii jest metoda indukcyjna, czyli analiza podobnych przypadków z przeszłości. Właśnie tak chcemy podwyższyć twoją inteligencję strategiczną. W każdym rozdziale znajdziesz wiele przykładów, a na jego końcu – studium przypadku. Ostatni rozdział niniejszej książki zawiera zbiór studiów przypadku, które pomogą ci w analizie indukcyjnej.

Przykłady podane w książce dotyczą sytuacji dobrze znanych każdemu z nas, spraw trywialnych lub zabawnych, a nawet spraw przerażających, takich jak konflikt nuklearny. Sytuacje życia codziennego były i są miłym i dość „lekkostrawnym” sposobem przedstawienia koncepcji teoretycznych, podczas gdy jakiś czas temu konflikt nuklearny był tak przerażającą możliwością, że trudno było poddać go chłodnej analizie naukowej. Mamy nadzieję, że obecnie, gdy zimna wojna jest już tylko wspomnieniem, aspekty wyścigu zbrojeń oraz kryzysu kubańskiego mogą zostać poddane racjonalnej analizie w kontekście teorii gier bez zaangażowania emocjonalnego.

Studia przypadków zawarte w niniejszej książce przypominają te, na które możesz się natknąć na studiach z zarządzania. W każdym studium przedstawiamy zbiór okoliczności, a następnie zachęcamy do zastosowania zasad omówionych w danym rozdziale, aby odnaleźć właściwą strategię rozwiązania owego przypadku. Niektóre z nich nie mają ostatecznego rozwiązania, ale przecież takie jest prawdziwe życie. Czasami nie można odnaleźć jednego właściwego rozwiązania, a jedynie kilka mniej lub bardziej niedoskonałych sposobów porażenia sobie z problemem. Zalecamy dokładne przemyślenie każdego ze studiów przed przystąpieniem do czytania naszego omówienia. Nawet najbardziej wnikliwe czytanie naszej analizy przypadków nie może się równać z dogłębnym zrozumieniem problemu, jakie daje samodzielne myślenie. W ostatnim rozdziale przedstawiamy wiele studiów do dalszych ćwiczeń, pogrupowanych według stopnia trudności od najłatwiejszych do najtrudniejszych.

Wierzymy, że po przeczytaniu tej książki staniesz się skuteczniejszym menedżerem, negocjatorem, sportowcem, politykiem lub rodzicem. Ale ostrzegamy, że niektóre ze strategii, które pomogą osiągnąć wyznaczone cele, nie zaskarżą ci sympatii rywali. Jeśli chcesz grać czysto, powiedz im o naszej książce.

---

# **CZEŚĆ I**

---

## ROZDZIAŁ 1

---

# DZIESIĘĆ OPOWIEŚCI NA TEMAT STRATEGII

---

Zaczynamy od dziesięciu opowieści o strategii, zajmujących się różnymi aspektami życia. Mają one służyć jako grunt do wstępnych przemyśleń na temat najlepszej metody grania. Wielu z nas z pewnością zetknęło się w swoim życiu z podobnymi problemami i zdołało dotrzeć do właściwego rozwiązania po dłuższym zastanowieniu lub serii prób i błędów. Dla innych niektóre z rozwiązań okażą się zaskoczeniem, lecz element zaskoczenia nie jest głównym celem naszych przykładów. Stawiamy sobie za zadanie ukazać, że sytuacje z przykładów są wszechobecne, że prowokują pytania, które można zebrać w pewien spójny zbiór problemów, a także, że metodyczne myślenie na temat tych zagadnień może przynieść wymierne rezultaty.

W następnych rozdziałach rozwijamy owe przemyślenia i tworzymy recepty na skuteczne strategie. Pomyśl, że poniższe opowieści to przedsmak deseru przed daniem głównym. Mają one jedynie rozbudzić twój apetyt, a nie zaspokoić głód.

### 1. Wybierz liczbę

Może trudno ci w to uwierzyć, ale chcielibyśmy, abyś teraz z nami zagrał. Wybraliśmy liczbę ze zbioru pomiędzy 1 a 100, a twoim zadaniem jest odgadnąć, jaka to liczba. Jeśli odgadniesz za pierwszym razem, zapłacimy ci 100 dolarów.

No, właściwie to nie zapłacimy tych pieniędzy. Byłoby to dla nas zbyt kosztowne, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że chcemy ci trochę pomóc w grze. Lecz chcielibyśmy, abyś w czasie zabawy wy-

obraził sobie, że faktycznie możesz wygrać 100 dolarów. My również wyobrazimy sobie, że damy ci te pieniądze.

Prawdopodobieństwo odgadnięcia liczby za pierwszym razem jest dosyć niskie, jeden do stu. Tak więc, aby zwiększyć twoje szanse, dajemy ci pięć prób. Po każdej odpowiedzi, jeśli będzie błędna, podpowiemy również, czy liczba jest zbyt duża, czy też zbyt mała. Oczywiście im szybciej odpowiesz poprawnie, tym wyższą nagrodę dostaniesz. Jeśli odgadniesz liczbę za drugim razem, dostaniesz 80 dolarów, za trzecim razem – 60, za czwartym – 40, za piątym – 20. Jeśli nie udzielisz prawidłowej odpowiedzi po pięciu próbach, przegrywasz i gra jest skończona.

Jesteś gotowy? My też. Pewnie zastanawiasz się, jak można grać, mając za przeciwnika książkę. Przyznajemy, to duże wyzwanie, ale nie jest to niemożliwe. Możesz odwiedzić stronę internetową: [www.artof-strategy.info](http://www.artof-strategy.info) i zagrać interaktywnie. Albo my możemy przewidywać, jakich odpowiedzi możesz udzielać i odpowiednio na to reagować.

Czy twoim pierwszym strzałem jest 50? To najczęstsza odpowiedź, lecz, niestety, nie jest ona poprawna. Liczba jest zbyt duża.

Może twoim drugim strzałem jest liczba 25? Gdy 50 okazuje się zbyt duże, gracze najczęściej wybierają tę odpowiedź. Przykro nam bardzo, teraz liczba jest zbyt mała. Następnym posunięciem wybranym przez wielu jest podanie liczby 37. Przykro nam to mówić, ale liczba znów jest zbyt mała. A może 42? Cóż, ponownie za nisko.

Zatrzymajmy się na chwilę, spójrzmy wstecz i przeanalizujmy sytuację. Stoisz przed ostatnim, piątym strzałem. To twoja ostatnia szansa na zdobycie pieniędzy. Już wiesz, że liczba jest większa od 42 i mniejsza od 50. Pozostajesz z siedmioma opcjami: 43, 44, 45, 46, 47, 48 i 49. Jak myślisz? Która z tych siedmiu liczb zapewni wygraną?

Do tej pory grałeś, dzieląc zbiór liczb na pół i wybierając tę znajdującą się na granicy połówek. To idealna strategia w grze, gdzie liczba została wybrana przypadkowo<sup>4</sup>. Po każdym strzale uzyskujesz maksimum informacji, stąd też twoje pole strzałów zawęża się dosyć szybko. Podobno dyrektor naczelny Microsoftu, Steven Ballmer, korzystał z tej gry podczas przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych. W przypadku Ballmera właściwą odpowiedzią było 50, 25, 37, 42, ... Jego celem było sprawdzenie, czy kandydat podchodzi do rozwiązania problemu w najbardziej logiczny i skuteczny sposób.

<sup>4</sup> Techniczny termin opisujący tę strategię to *minimalizacja entropii*.

Nasze rozwiązanie jest troszkę inne. W grze Ballmera liczba była wybierana losowo, tak więc „inżynieryjna” strategia dzielenia zbioru na pół była jak najbardziej właściwa. Uzyskanie maksimum informacji po każdej odpowiedzi minimalizuje ilość kolejnych strzałów, a więc prowadzi do wygrania większej ilości pieniędzy. Jednakże w naszej grze wybór liczby *nie był* przypadkiem. Czy pamiętasz, że przystępując do gry, wyobraziliśmy sobie, że będziemy musieli wypłacić ci sporą sumkę, jeśli wygrasz. Cóż, nikt nam nie zwróci tych pieniędzy, jeśli faktycznie wygrasz. Lubimy cię, bo przecież kupiłeś naszą książkę, ale jeszcze bardziej lubimy samych siebie. Wolimy zachować te pieniądze dla siebie. Tak więc z rozmysłem wybraliśmy taką liczbę, której odgadnięcie będzie dla ciebie bardzo trudne. Pomyśl przez chwilę – czy miałyby to sens, gdybyśmy wybrali liczbę 50? Stracilibyśmy majątek!

Jaki z tego płynie morał dla adeptów teorii gier? Należy wczuć się w położenie przeciwnika. My tak zrobiliśmy i przewidzieliśmy, że twoimi kolejnymi strzałami będzie 50, 25, 37, a potem 42. Fakt, że wczuliśmy się w twoje położenie i przewidzieliśmy strategię, pozwolił nam na zmniejszenie twoich szans na odgadnięcie liczby, a tym samym suma pieniędzy, które musielibyśmy zapłacić, gdybyś wygrał, również zmalała.

Tłumacząc nasze rozumowanie przed skończeniem gry, daliśmy ci fory. Tak więc teraz już rozumiesz, na czym polega owa gra, i stoisz przed swoim ostatnim strzałem, za 20 dolarów. Którą liczbę wybierasz?

49?

Gratulacje! Dla nas, nie dla ciebie. Znów wpadłeś w naszą pułapkę. Właściwa odpowiedź to 48. Cała ta gadanina na temat liczby, którą trudno odgadnąć, jeśli postępuje się zgodnie ze strategią dzielenia na pół, miała na celu zmylenie przeciwnika. Chcieliśmy, abyś wybrał 49, aby nasza liczba 48 była bezpieczna. Pamiętaj, naszym celem jest nie dać ci pieniędzy.

Aby nas pokonać, musisz zawsze wyprzedzać nas o jeden krok. Powinieneś być pomyśleć tak: „Chcę, abym wybrał 49, a więc wybiorę 48”. Oczywiście jeśli założylibyśmy, że jesteś taki sprytny, to wybralibyśmy na właściwą odpowiedź liczbę 47 lub 49.

Dlaczego omawiamy taki przykład? Oczywiście nie po to, aby udowodnić wszystkim, że jesteśmy samolubnymi profesorami lub sprytnymi naciągaczami. Chodzi nam raczej o zilustrowanie mechanizmu gry. Należy zawsze brać pod uwagę cele i strategie innych

graczy. Gdy musimy odgadnąć liczbę wybraną losowo, wtedy liczba sama z siebie nie chce się ukryć. Podejście „inżynieryjne” i dzielenie zbioru na pół ma sens. Lecz jeśli przyłączasz się do gry, musisz zastanowić się nad zachowaniem przeciwnika i rozważyć, w jaki sposób jego decyzje wpłyną na twoją strategię.

## 2. Przegrać, aby wygrać

Przyznajemy się – oglądaliśmy reality show zatytułowane *Rzykanci*<sup>5</sup>. Nie, nie planowaliśmy udziału w programie. Gdybyśmy wylądowali na wyspie, z pewnością nie zagrzalibyśmy tam miejsca. Jeśli nie umarlibyśmy z głodu, na pewno reszta zagłosowałaby przeciwko nam i zostalibyśmy wyrzuceni z programu jako zbyt jajogłowi. Dla nas program był interesujący, gdyż stanowił wyzwanie – chcieliśmy przewidzieć, jak zostanie ta potyczka rozegrana. Nie byliśmy zdziwieni, gdy okazało się, że niski i gruby nudysta, Richard Hatch, przetrwał na wyspie, przechytrzył rywali i stał się zwycięzcą pierwszej serii programu, odbierając nagrodę w wysokości miliona dolarów. Richard miał talent do działania strategicznego bez pokazywania tego rywalom.

W ostatnim odcinku Hatch zademonstrował swój najsprytniejszy wybieg. Wtedy na wyspie pozostało już tylko trzech graczy. Rywalami Richarda byli siedemdziesięciodwuletni emerytowany żołnierz sił specjalnych amerykańskiej marynarki wojennej SEALs, Rudy Boesch, i dwudziestotrzyletnia przewodniczka, Kelly Wiglesworth. Ostatnim zadaniem całej trójki było jak najdłuższe ustanie na tyczce. Osoba, która najdłużej utrzyma się na tyczce, miała wejść do finału. I co równie ważne, zwycięzca miał wybrać sobie przeciwnika, z którym zmierzy się w finale.

Z pozoru zadanie wyglądało jak najzwyczajniejszy test wytrzymałości. Zastanów się jednak nad tym jeszcze raz. Wszyscy trzej gracze zda-

---

<sup>5</sup> Oryginalny tytuł – *Survivor*. To popularne reality show wyprodukowane przez amerykańską stację CBS. W Polsce wyemitowano sześć pierwszych edycji programu. Można go było oglądać na kanale TVP2 pod nazwą *Rzykanci*. Pierwsza edycja programu rozgrywała się na wyspie Borneo. W programie grupa uczestników zostaje wyekspediowana w odległe, dzikie miejsce na świecie, gdzie współzawodniczą ze sobą i walczą o przetrwanie. Polska stacja TVN wyprodukowała jeden sezon programu zainspirowanego tym reality show pod nazwą *Wyprowa Robinson – przyp. tłum.*

wali sobie sprawę z tego, że Rudy cieszy się największą popularnością. Jeśli Rudy dostałby się do finału, pewnie by wygrał. Stąd też jedyną nadzieją Richarda było dostanie się do finału z Kelly jako rywalką.

Do tego upragnionego rozwiązania prowadziły dwie drogi. Albo Kelly wygrywa zawody i wybiera do finału Richarda, albo wygrywa Richard i wybiera za rywala Kelly. Richard mógł liczyć na Kelly, gdyż ona również zdawała sobie sprawę z popularności Rudy'ego. Jej największą nadzieją na wygraną było zmierzenie się w finale z Richardem.

Wyglądało na to, że jeśli wygra jedno z tych dwojga, a więc albo Richard, albo Kelly, za swego przeciwnika nie wybiorą Rudy'ego. Stąd też Richard powinien starać się utrzymać w grze jak najdłużej, a przynajmniej do momentu, gdy odpadnie Rudy. Cały problem tkwił w tym, że Richard i Rudy związani byli długim przymierzem. Jeśli Richard wygrałby rozgrywkę i nie wybrałby Rudy'ego, to zwróciłoby Rudy'ego (i wszystkich jego przyjaciół) przeciwko niemu. A to mogło zaważyć na zwycięstwie w finale, gdyż osoby odrzucone wybierały poprzez głosowanie zwycięzcę. Stąd też pozbywając się rywali, należało być bardzo ostrożnym.

Z punktu widzenia Richarda ostateczna rozgrywka mogła potoczyć się na jeden z trzech sposobów:

1. Wygrywa Rudy. Wybiera do finału Richarda, lecz Rudy jest faworytem.
2. Wygrywa Kelly. Jest wystarczająco sprytna, aby zrozumieć, że jej jedyną szansą na wygraną jest wybór do finału Richarda.
3. Wygrywa Richard. Jeśli wybierze Rudy'ego, przegra z nim w finale. Jeśli wybierze Kelly, nadal może przegrać, gdyż straci poparcie Rudy'ego i jego wielu przyjaciół.

Porównanie wszystkich trzech opcji wskazuje, że najlepszym rozwiązaniem dla Richarda byłoby przegrać. Pragnął wyeliminować Rudy'ego, ale dla niego najlepiej byłoby, gdyby brudną robotę wykonała Kelly. Należało postawić na Kelly. Wygrała trzy z poprzednich czterech rozgrywek i była w najlepszej formie fizycznej z całej trójki.

Dodatkowo, odpadając z gry przedfinałowej, Richard oszczędziłby sobie wycieńczającego stania na tyczce w pełnym słońcu. Na początku rozgrywki prowadzący, Jeff Probst, zaproponował plaster pomarańczy osobie, która wycofa się dobrowolnie. Richard skorzystał z tego prawa i odebrał swojego cytrusa.

Po czterech godzinach i 11 minutach Rudy traci równowagę i spada z tyczki. Do finału przechodzi Kelly, a za swojego rywala wybiera Richarda. Podczas głosowania głos Rudy'ego popierający Richarda przechyla szalę na korzyść tego ostatniego i Richard wygrywa pierwszą edycję programu.

Patrząc wstecz, cała rozgrywka może wydawać się prosta. Jednakże przewidzenie wszystkich możliwych posunięć rywala wcale takie proste nie jest. Dlatego też jesteśmy pod dużym wrażeniem zdolności strategicznych Richarda<sup>6</sup>. W rozdziale 2 zapoznamy cię z kilkoma narzędziami, dzięki którym będziesz w stanie przewidzieć tok rozgrywki. Kto wie, może nawet zechcesz zgłosić się do kolejnej edycji *Rzykantów*.

### 3. Szczęśliwa ręka

Czy sportowcy mają szczęśliwą rękę? Czasami podczas meczu koszykówki wydaje się, że Yao Ming po prostu nie może spudłować, a Sachin Tendulkar musi zdobyć 100 punktów w rundzie krykieta. Komentatorzy sportowi obserwują taką pomyślną serię i stwierdzają, że owi zawodnicy mają szczęśliwą rękę. Jednakże profesorowie psychologii Thomas Gilovich, Robert Vallone oraz Amos Tversky uważają, że jest to błędne postrzeganie rzeczywistości.

Twierdzą oni, że jeśli będziemy rzucać monetą przez dłuższy czas, zauważymy kilka długich serii, gdy wypada tylko reszka lub tylko orzeł. Podejrzewają, że komentatorzy sportowi, którzy pragną w jakiś sposób przyciągnąć uwagę widowni, doszukują się głębszego znaczenia w najzwyczajniejszej pomyślniej serii rzutów lub strzałów, która zdarza się zawsze w czasie długiego sezonu rozgrywek. Proponują bardziej rygorystyczny test. Podejmują się analizy koszykówki. Będą odnotowywać każdy celny rzut, a następnie sprawdzać, jaki odsetek kolejnych rzutów to rzuty celne. Podobną kalkulację przeprowadzą dla rzutów następujących po „pudłach”. Jeśli w wyniku analizy okaże się, że prawdopodobieństwo nastąpienia celnego rzutu po innym celnym rzucie jest wyższe

---

<sup>6</sup> Niestety Richard nie wykorzystał swojego talentu przewidywania, aby zrozumieć, jakie mogą go spotkać konsekwencje, jeśli nie zapłaci podatku od wygranego miliona. 16 maja 2006 roku został skazany na 51 miesięcy więzienia za uchylenie się od podatku.

niż po „pudle”, oznaczać to będzie, że teoria „szczęśliwej ręki” ma sens.

Analizę przeprowadzili na drużynie 76ers z Filadelfii. Wyniki nie potwierdziły teorii „szczęśliwej ręki”. Gdy zawodnik trafił do kosza, prawdopodobieństwo kolejnego trafienia malało. Natomiast gdy za pierwszym razem nie zdobywał punktów, prawdopodobieństwo, że kolejny rzut będzie celny, rosło. Ta reguła sprawdziła się nawet w przypadku Andrew Toneya, który słynął z oddawania serii celnych rzutów. Czy zatem zamiast o „szczęśliwej ręce” powinniśmy raczej mówić o „ręce stroboskopowej”, gdzie naprzemiennosc rzutów celnych i chybionych można porównać do błysków lampy stroboskopowej?

Teoria gier podsuwa inną interpretację. Dane statystyczne zaprzeczają istnieniu szczęśliwej serii. Nie wyklucza to jednak możliwości innego wpływu „szczęśliwego” zawodnika na grę. Fakt, że zawodnik ma szczęśliwą rękę, a mimo to nie zalicza aż tak częstych serii celnych rzutów, wynika z wzajemnego oddziaływania strategii defensywnej i ofensywnej.

Załóżmy, że Andrew Toney naprawdę ma szczęśliwą rękę. Z pewnością drużyna przeciwna będzie robić wszystko, aby uniemożliwić mu zdobywanie punktów. W ten sposób obniży się odsetek jego celnych rzutów.

To nie wszystko. Podczas gdy przeciwnicy skupiają swe wszystkie wysiłki na Toneyu, jego kolega z drużyny pozostawiony jest bez „obstawy”, co zwiększa jego szanse na celne rzuty. Innymi słowy, „szczęśliwa ręka” Andrew Toneya polepsza grę *całej drużyny*, chociaż jego *indywidualna* gra może się pogorszyć. Stąd też test na istnienie

**W całej książce odnajdziesz podobne notatki na marginesie strony, które nazwaliśmy „wyprawami do siłowni”. Wyprawy zabierają nas w dalszą podróż do bardziej zaawansowanych aspektów gry, które pominęliśmy w głównym tekście. Na przykład Richard mógł spróbować utrzymać się w przedfinałowej rozgrywce i zobaczyć, kto odpadnie pierwszy. Gdyby pierwsza odpadła Kelly, Richard być może chciał pokonać Rudy’ego, a do finału wybrać Kelly, zamiast pozwolić wygrać Rudy’emu i być zmuszonym zmierzyć się z nim w finale. Mógł również martwić się inną możliwością. Kelly mogła okazać się równie sprytna i po chłodnej kalkulacji postanowić odpaść wcześniej. W następnych rozdziałach zapoznasz się z bardziej systematycznym podejściem do rozwiązywania rozgrywek. Naszym celem jest zmienić twoje podejście do strategicznych sytuacji, biorąc pod uwagę fakt, że nie zawsze będziesz miał wystarczająco dużo czasu, aby przeanalizować wszystkie możliwe rozwiązania.**

„szczęśliwej ręki” powinien być przeprowadzany za pomocą analizy serii celnych rzutów całej drużyny.

Podobne zjawisko można zaobserwować w wielu innych grach drużynowych. W 1986 roku w czasie finału mistrzostw świata w piłce nożnej Diego Maradona nie strzelił ani jednej bramki, jednakże jego świetne podania, przebijające się przez linię niemieckiej obrony, pozwoliły Argentynie zdobyć dwa gole. Wartości gwiazdy nie można oszacować patrząc jedynie na zdobywane przez nią punkty. Kluczem do właściwej oceny jest analiza wkładu wybitnego zawodnika w osiągnięcia pozostałych kolegów z drużyny, a to można zmierzyć studiując statystykę asyst. W hokeju zarówno zdobyte gole, jak i liczba asyst wpływają na pozycję zawodnika w rankingu.

Zdarzają się nawet takie przypadki, gdy zawodnik pomaga sam sobie. Gwiazda Cleveland Cavaliers, LeBron James, pisze i je, używając lewej ręki, lecz woli oddawać rzuty prawą (mimo iż jego lewa ręka nadal jest znacznie lepsza niż większości innych zawodników). Drużyny przeciwne wiedzą, że LeBron jest praworęczny, tak więc koncentrują się na obronie przed rzutami z prawej ręki. Lecz nie mogą zupełnie zapomnieć o lewej ręce LeBrona, gdyż skuteczność rzutów z tej ręki jest zbyt duża, aby pozostawić taki atak zupełnie bez obrony.

Cóż się dzieje, gdy LeBron trenuje poza sezonem rzuty leworęczne? W odpowiedzi obrona skupia swe wysiłki na blokowaniu rzutów z lewej ręki. W rezultacie nasz zawodnik znacznie częściej ma „wolną” prawą rękę. Lepsze rzuty leworęczne zwiększają skuteczność rzutów praworęcznych. Można powiedzieć, że lewica nie tylko wie, co czyni prawica. Ona jej w tym pomaga!

Drażąc temat, w rozdziale 5 udowodnimy, że jeśli lewa ręka jest skuteczniejsza, można jej używać *rzadziej*! Wielu pewnie doświadczyło tego pozornie niezwykłego zjawiska w czasie gry w tenisa. Jeśli twój bekhend jest słabszy niż forhend, przeciwnicy nauczą się podawać tak, abyś musiał odbierać bekhendem. Będąc zmuszonym odbierać w ten sposób, wyćwiczysz swój bekhend i będzie on znacznie skuteczniejszy. Gdy wreszcie oba odebrania będą równie dobre, rywale nie będą mogli już wykorzystywać twojego słabego bekhendu. Będą grać bardziej równomiernie, podając zarówno na bekhend, jak i forhend. Dzięki udoskonaleniu bekhendu będziesz mógł znacznie częściej wykorzystywać swój świetny forhend.

## 4. Być albo nie być... na czele

Finał Regat o Puchar Ameryki w roku 1983. Po czterech pierwszych wyścigach w serii jacht Dennisa Connera *Liberty* prowadził 3:1. Rankiem przed piątym wyścigiem na pokład jachtu dostarczono szampana. Żony żeglarzy przywdziały koszulki i szorty w kolorach flagi amerykańskiej, sądząc, że prasa zrobi im zdjęcie po tym, jak mężowie dopiszą kolejną wygraną do nieprzerwanego 132-letniego pasma zwycięstw Stanów Zjednoczonych. Niestety życie napisało inny scenariusz.

Na początku wyścigu *Liberty* wyprzedzał stawkę o 37 sekund, podczas gdy rywale, jacht *Australia II*, z powodu falstartu musieli wrócić na linię startu. Australijski kapitan, John Bertrand, próbował nadrobić stratę, odbijając jachtem mocno na lewo od kursu i ustawiając się na prawym halsie, mając nadzieję na zmianę wiatru. Dennis Conner zdecydował się nie zmieniać kursu i dalej płynął lewym halsiem. Bertrand zaryzykował i mu się to opłaciło. Kurs wiatru zmienił się o pięć stopni na korzyść *Australia II* i jacht wygrał wyścig z przewagą jednej minuty i czterdziestu siedmiu sekund. Connera skrytykowano za błąd strategiczny. Powinien był postąpić tak jak rywale. Po dwóch kolejnych wyścigach Australijczycy wygrali serię.

Regaty pozwalają zaobserwować ciekawą strategię, która jest odwrotnością strategii „podążania za prowadzącym”. W żeglarstwie łódź prowadząca zazwyczaj naśladuje strategię drużyny przegrywającej. Jeśli przegrywający jacht zmienia hals, prowadząca drużyna robi tak samo. Prowadzący kopiuje posunięcia przegrywającego nawet wtedy, gdy jest oczywiste, że strategia tego drugiego nie jest właściwa. Dlaczego? Ponieważ w żeglarstwie nie ma znaczenia, jak duża jest przewaga nad jachtem przegrywającym. Liczy się tylko wygrana. Jeśli jesteś na czele wyścigu, najpewniejszym sposobem na dalsze prowadzenie jest „papugowanie”<sup>7</sup>.

Analitycy giełdowi i specjaliści od prognoz ekonomicznych również postępują zgodnie ze strategią „papugowania”. Słynni analitycy nie widzą sensu w ogłaszaniu prognoz różniących się diametralnie od

---

<sup>7</sup> Ta strategia nie obowiązuje w wyścigu, w którym udział bierze więcej niż dwie łodzie. Jeśli na przykład ścigają się trzy drużyny i jedna łódź wybiera lewy hals, a druga prawy, prowadzący muszą zdecydować, którą z łodzi (jeśli w ogóle) naśladować.

przewidywać reszty kolegów po fachu. Raczej starają się przedstawić analizy podobne do innych i utrzymać pozycję. W ten sposób prawdopodobieństwo, że ludzie zaczną wątpić w ich zdolności, jest niewielkie. Z drugiej strony, młodzi i odważni, nie mający nic do stracenia, podejmują ryzykowne kroki, a ich prognozy są ekstremalne. Najczęściej nie mają racji i znikają ze sceny. Czasami jednak prognozy okazują się trafione, a ich autorzy stają się sławni.

Dalsze przykłady takiej strategii można czerpać z rywalizacji na rynku technologicznym lub przemysłowym. Na rynku komputerów osobistych Dell nie należy do czołówki innowatorów. Firma znana jest głównie z tego, że potrafi standardowe rozwiązania technologiczne wprowadzić do masowego obrotu. Znacznie więcej nowatorskich pomysłów pochodzi z Apple lub Sun, a także innych „młodych” firm. Ryzykowne innowacje to najlepszy, jeśli nie jedyny, sposób tych firm na zdobycie udziału w rynku. Zasada sprawdza się również na innych rynkach. Procter & Gamble, Dell rynku pieluch, skopiował pomysł Kimberly-Clark i zaczął produkować pieluchy z taśmą mocującą, którą można wielokrotnie odlepić. W ten sposób firma odzyskała główną pozycję na rynku.

Istnieją dwa sposoby kopiowania. Można naśladować natychmiast po wykonaniu ruchu przez przeciwnika (jak w przypadku żeglarsstwa) albo odczekać chwilę, aby zobaczyć, czy posunięcie okaże się sukcesem, czy porażką (jak w przypadku komputerów). W biznesie opłaca się trochę odczekać, gdyż, w przeciwieństwie do sportu, tutaj zwycięzca nie zdobywa wszystkiego. Stąd też liderzy na rynku nie naśladowują nowych graczy, jeśli nie wierzą w sukces ich strategii.

## **5. Takie jest moje stanowisko**

Po ostrej krytyce autorytetu papieża i soborów w wykonaniu Marcina Lutra Kościół katolicki domagał się od niego odwołania wygłoszonych tez. Luter odmówił. „Nie wyprę się żadnego słowa, które wypowiedziałem, gdyż przeciwstawienie się własnemu sumieniu nie jest ani właściwe, ani bezpieczne”. Był również bezkompromisowy. „Takie jest moje stanowisko, nie mogę go zmienić”. Nieprzejednanie Marcina Lutra wynikało z przekonania, że jego poglądy stanowią po-

wrót do istoty wiary i boskości. Na drodze do prawdy nie było miejsca na kompromis. Jego postawa odbiła się szerokim echem, stała się zarodkiem reformacji, a w konsekwencji doprowadziła do istotnych zmian w Kościele katolickim.

Podobną strategię nieprzejednania stosował Charles de Gaulle, wpływowy gracz na arenie stosunków międzynarodowych. Jak pisze Don Cook, autor biografii tego polityka: „Potrafił zbudować swoją pozycję dzięki własnej prawości, inteligencji, osobowości oraz intuicji i poczuciu przeznaczenia”<sup>8</sup>. Lecz przede wszystkim zawdzięczał to swojej bezkompromisowości. W czasie II wojny światowej na czele emigracyjnego rządu okupowanej Francji, pozostawał nieugięty w czasie negocjacji z Rooseveltem i Churchillem. W latach sześćdziesiątych, już jako prezydent Francji, dzięki wyraźnemu „Nie!” zdołał zmienić kilka decyzji Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej na korzyść własnego kraju.

W jaki sposób bezkompromisowość zapewniła mu przewagę w negocjacjach? To proste. Gdy de Gaulle zajmował całkowicie nieprzejednane stanowisko, reszcie pozostawało jedynie zgodzić się z jego zdaniem lub je odrzucić. Podajmy przykład. Prezydent Francji w pojedynkę uniemożliwił Anglii przystąpienie do Wspólnoty. Najpierw dokonał tego w roku 1963, a następnie w 1968. Inne kraje mogły jedynie zaakceptować veto Francji lub rozwiązać Wspólnotę. De Gaulle dokonywał starannej oceny swego stanowiska i był pewien, że jego sprzeciw zostanie przyjęty. Niestety to często oznaczało, że lwią część korzyści otrzymywała Francja. Nieprzejednanie polityka nie dawało szans innym stronom do wyjścia z inną, również akceptowalną propozycją.

W praktyce łatwiej to powiedzieć niż zrobić. Bezkompromisowość to trudna strategia. Po pierwsze, negocjacje rzadko dotyczą kolejnego kawałka ciasta na stole. Zazwyczaj poruszane są sprawy wysokiej wagi. Bycie postrzeganym jako osoba bezgranicznie zachłanna może zrazić innych do dalszych negocjacji. Jest także możliwe, że następnym razem inne osoby też zajmą bardziej twarde stanowiska, chcąc odzyskać to, co straciły poprzednio. niesprawiedliwe zwycięstwo może zepsuć stosunki biznesowe, a nawet te osobiste. Stąd też

---

<sup>8</sup> Don Cook, *Charles de Gaulle: A biography*, Putnam, New York 1982.

David Schoenbrun, biograf de Gaulle'a, krytykuje jego szowinizm: „W relacjach międzyludzkich osoby niezdolne do miłości rzadko są kochane. Ci, którzy nie potrafią być dobrymi przyjaciółmi, w końcu pozostają sami. Dlatego też odrzucanie przez de Gaulle'a przyjaźni krzywdziło Francję”<sup>9</sup>. Pójście na kompromis *dzisiaj* może okazać się lepszą strategią w perspektywie *jutra*.

Po drugie, problem tkwi w zdolności do osiągnięcia odpowiedniego stopnia nieprzejednania. Luter i de Gaulle dokonali tego dzięki swojej osobowości, niestety nie bez kosztów. Bezkompromisowość jako cecha charakteru nie jest czymś, co możemy „włączyć”, gdy jest nam potrzebne, a następnie „wyłączyć” do następnego razu. To prawda, że nieprzejednanie może zmęczyć przeciwnika i zmusić do ustępstw. Równie dobrze jednak może spowodować, że twoje niewielkie koszty zamienią się w ogromne katastrofy.

Ferdinand de Lesseps był umiarkowanie zdolnym inżynierem z nadzwyczajną determinacją i wizją. Zasłynął zbudowaniem Kanału Sueskiego, podczas gdy inni uznali to za prawie niemożliwe ze względu na panujące na miejscu trudne warunki. Lesseps był nieprzejednany i nie słuchał innych. Nie brał pod uwagę niemożliwości zbudowania kanału i dlatego odniósł sukces. Następnie próbował zastosować tę samą technikę do budowy Kanału Panamskiego. Próby zakończyły się klęską<sup>10</sup>. Zdołał zapanować nad afrykańskimi piaskami, niestety przegrał z amerykańską malarią. Problem tkwił w tym, że Lesseps w swoim nieprzejednaniu nie potrafił przyznać się do porażki, kiedy już dawno przegrał bitwę.

Czy jest więc możliwe korzystać z bezkompromisowości selektywnie? Nie ma idealnego rozwiązania, jednakże istnieją sposoby na osiągnięcie i utrzymanie silnej, nieprzejednanej pozycji. Poruszymy ten temat w rozdziale 7.

---

<sup>9</sup> David Schoenbrun, *The Three Lives of Charles de Gaulle*, Athenaeum, New York 1966.

<sup>10</sup> Kanał Sueski został zbudowany na poziomie morza. Prace ziemne były stosunkowo proste, gdyż obszar był nisko położony i głównie piaszczysty. W Panamie budownicy napotkali znacznie więcej przeszkód. Teren miał wysokie wzniesienia, po drodze trzeba było przeprowadzać się przez jeziora i gęstą puszcze. Lesseps starał się dokopać do poziomu morza, lecz poniósł porażkę. Znacznie później inżynierowie pracujący dla amerykańskiej armii opracowali zupełnie inną technikę budowy kanału – zastosowano system śluz, wykorzystując istniejące naturalne jeziora.