

## RECENZJA KSIĄŻKI

# „MYŚLENIE STRATEGICZNE”

**AVINASHA DIXITA I BARRY'EGO NALEBUFFA**

**Przekład: Magdalena Kubalewska  
Helion, Gliwice 2009**

**Marcin Malawski**  
**Akademia Leona Koźmińskiego i Instytut Podstaw Informatyki PAN**

Książka ma podtytuł („Jak zapewnić sobie przewagę w biznesie, polityce i życiu prywatnym”), poza tym na okładce udało się zmieścić nagłówek „Międzynarodowy bestseller”, podpodtytuł „Machiavelli na co dzień”, a na ostatniej stronie okładki krzyczy między innymi napis „Niezbędnik zwycięskiej rywalizacji” i konstatacja „Świat to gra strategiczna”. W porównaniu z amerykańskim wydaniem z 1993 tekstu reklamowego jest o jakieś sto procent więcej – tam w szczególności nie ma nic o Machiavelim. Niektórych potencjalnych czytelników taki wygląd okładki może zachęcić do kupna książki. Ta recenzja jest adresowana raczej do tych, których zbyt natrętna reklama zwykle odwołuje od zakupu. W przypadku tej książki nie należy sugerować się okładką, tylko zacisnąć zęby i zajrzeć do środka.

Nad tekstami reklamującymi zawartość można by jeszcze się popastwić, poprzestanę jednak na stwierdzeniu, że zamiast nadmuchiwać ten balon, lepiej było zatrudnić redaktora i konsultanta (o czym więcej dalej). Natomiast pierwsze zdanie na ostatniej stronie okładki jest akurat prawdziwe: „Nareszcie w Polsce”.

„Nareszcie” – również dlatego, że angielski oryginał ma już prawie dwadzieścia lat. *Myślenie strategiczne* to polski przekład słynnej książki, która ukazała się po raz pierwszy w 1991 r. Osiemnaście lat, które upłynęły od pierwszego wydania amerykańskiego, trochę widać. Zupełnie nieaktualna jest bibliografia w przedmowie – krótko po ukazaniu się *Thinking strategically* nastąpił obfity wysyp podręczników teorii gier, a niektóre z nich, np. *Strategia* Joela Watsona<sup>1</sup>, wyszły już także po polsku. Część przykładów ilustrujących poszczególne zagadnienia jest już nieco archa-

<sup>1</sup> Recenzję tej książki zamieściliśmy w 3 numerze „Decyzji”.

iczna, częstość odwołań do „realiów” Związku Radzieckiego może wręcz śmieszyć<sup>2</sup>. (Trochę pożytecznej pracy wykonała tu tłumaczka, zamieszczając w przypisach rozmaite bardziej aktualne informacje, np. o programie szachowym, który pokonał Kasparowa, czy o bankructwie sieci Newmark & Lewis). Jednak sama tematyka książki nie zestarzała się ani trochę.

Autorzy to dwaj ekonomiści z czołowych amerykańskich uniwersytetów, specjalizujący się w teorii gier i jej zastosowaniach i mający (zwłaszcza Dixit) znaczące osiągnięcia czysto naukowe. *Myślenie strategiczne* nie jest jednak ani książką naukową, ani podręcznikiem teorii gier. Celem tej publikacji jest zachęcenie czytelnika do – właśnie – „myślenia strategicznego”.

Cóż to więc jest takiego? Pierwsze zdanie przedmowy mówi: „Sztuka myślenia strategicznego polega na tym, aby przechytrzyć przeciwnika, wiedząc, że on próbuje przechytrzyć Ciebie”. Czytelnik w trakcie lektury szybko zorientuje się, że to jest tylko pierwsze (co prawda bardzo obrazowe) przybliżenie zagadnienia, a w rzeczywistości chodzi o znacznie więcej. Myślenie strategiczne ma zastosowanie w relacjach nie tylko z przeciwnikiem, ale też z partnerem, w interakcji nie tylko pomiędzy dwiema, ale też pomiędzy wieloma osobami. Nawet podmiot nie biorący bezpośrednio udziału w rozgrywce, na przykład ustawodawca tworzący przepisy o obrocie gospodarczym, powinien myśleć strategicznie – czyli rozważyć, jak w tej rozgrywce będą postępować racjonalni decydenci, i zaprojektować jej reguły tak, by postępowali oni w sposób jak najbardziej odpowiadający ustawodawcy.

Najkrócej mówiąc, idzie zawsze o to, by osiągnąć jak najkorzystniejszy dla siebie wynik w sytuacji interakcji z innymi decydentami, z których każdy też chce osiągnąć jak najkorzystniejszy dla siebie wynik.

Tym problemem zajmuje się teoria gier. W dzisiejszych czasach wykształcony człowiek już słyszał, że taka teoria istnieje i że jest przydatna w różnych dziedzinach życia. Gdy jednak chce dowiedzieć się czegoś więcej i sięgnie po podręcznik, dość szybko natrafi na poziom formalizmu, który go odstraszy i zniechęci, jeżeli nie ma upodobania do nauk ścisłych i pewnego przygotowania. Dixit i Nalebuff celnie diagnozują tę trudność: „Ale, jak to jest w przypadku wszystkich nauk ścisłych, zaciemnił ją [teorię gier] żargon i matematyczne obliczenia. Są to bardzo istotne narzędzia badawcze, ale powodują, że nikt z wyjątkiem specjalistów nie jest w stanie zrozumieć podstawowych zasad tej nauki”.

---

<sup>2</sup> W 2008 r. Dixit i Nalebuff wydali książkę *Sztuka strategii*, będącą uaktualnieniem i rozszerzeniem *Myślenia strategicznego*. Jest ona nieco obszerniejsza i zawiera trochę więcej odniesień do różnych wyników teorii gier, a niektóre przykłady zostały zastąpione bardziej współczesnymi, jednak znaczna część zawartości obu książek pokrywa się. *Sztuka strategii* także została ostatnio przełożona na polski i wydana przez MT Biznes.

Remedium, jakie proponują autorzy, to rezygnacja z „wszystkich skomplikowanych obliczeń matematycznych i większości żargonu” i oparcie całej książki na przykładach i studiach przypadków. Teoria zostaje wprowadzana w pierwszych dwóch częściach książki i to w taki sposób, że mało uważny czytelnik może w ogóle tego nie dostrzec. Dixit i Nalebuff prowadzą go przez galerię przypadków – niektórych zupełnie elementarnych i zabawnych (zaczepniętych np. z filmów z Indiana Jonesem czy komiksów), niektórych wziętych z rzeczywistych rozgrywek sportowych, biznesowych czy politycznych – i zachęcają do wczucia się w rolę osób podejmujących decyzje w tych przypadkach i przeanalizowania ich problemów decyzyjnych pod kątem strategicznym.

Rozwiązania czasem są banalne, częściej jednak prowadzą do wniosków nieoczywistych i rzucających nowe światło na powody postępowania decydentów. Autorzy kładą szczególny nacisk na to, co nazywają „posunięciami strategicznymi” – decyzje (a także groźby lub obietnice przyszłych decyzji) ograniczające pole manewru osoby wykonującej to posunięcie po to, by skłonić innych do podjęcia decyzji korzystnych dla niej.

Trzecia część jest poświęcona zastosowaniom zdobytej wiedzy w pewnych szczególnych klasach zagadnień – w negocjacjach, projektowaniu systemów motywowania, koordynacji działań niezależnych decydentów oraz w szczególnym kontekście „gry na krawędzi”, czyli celowego stwarzania niebezpiecznej sytuacji dla wymuszenia korzystnej dla siebie decyzji innego gracza. Te rozdziały są napisane na tyle interesująco, że nawet specjalista czyta je z przyjemnością, a jednocześnie na tyle przejrzyście, że także laik dużo z nich się dowie i, co więcej, zrozumie. Na przykład przeczytanie rozdziału o koordynacji da do myślenia nawet najbardziej bezkrytycznemu wyznawcy religii wolnego rynku, jeśli tylko jest on zdolny pojąć coś poza jej hasłami. Książkę zamyka zestaw dwudziestu studiów przypadku o różnym poziomie trudności; autorzy podają rozwiązania, ale czytelnik zrobi lepiej, jeśli zgodnie z ich sugestią spróbuje rozwiązać je samodzielnie. Po przeczytaniu książki powinien z wieloma z nich sobie poradzić.

Wypada przy tym dodać, że zdobytej wiedzy czysto teoretycznej jest niewiele. Z teorii gier jako takiej Dixit i Nalebuff biorą tylko najbardziej elementarne pojęcia i narzędzia: indukcję wstecz, iteracyjne usuwanie strategii zdominowanych, równowagę Nasha i strategie mieszane. Chodzi im raczej o to, by czytelnik nauczył się używania tych narzędzi, a właściwie nawet o to, by nabrał nawyku ich używania.

Wydaje się bowiem, że przeciętny człowiek, nawet wykształcony, nie ma nawyku myślenia strategicznego. Dla większości z nas nie jest chyba oczywiste, że sprzedawca gwarantujący zwrot różnicy w przypadku znalezienia przez klienta konkurenta oferującego ten sam towar po niższej cenie robi to dla utrzymania wysokich cen, a dowódca pozostawiający wrogiej armii szansę wyjścia z okrążenia może traktować to jako środek do wygrania bitwy. Dlatego też lektura *Myślenia strategicznego* wymaga skupienia, a miejscami wysiłku. Recenzent *Financial Timesa* użył wyrażenia „wypra-

wa do umysłowej siłowni” i rzeczywiście niektóre fragmenty książki zasługują na to określenie. Dotyczy to zwłaszcza analizy trudniejszych przypadków – przykład „Straszak na rekiny” to małe arcydziełko, na którego rozwiązanie większość czytelników na pewno nie wpadnie (za to chyba przez chwilę zamyśli się nad tym, jak trudna może być obrona przed wrogim przejęciem).

Ten wysiłek jest jednak wart podjęcia, nawet przez kogoś, kto zajrzy do książki z ciekawości. Myślenie w sposób „strategiczny” – poszukiwanie i analizowanie strategicznych aspektów sytuacji i, ogólniej, obserwowanie świata od tej strony – może poza wszystkim innym dawać satysfakcję intelektualną. W szczególności przy czytaniu książki trudno nie dostrzec, jaką przyjemność sprawia ono autorom.

Nie znajdziemy w tej książce prostackich porad w rodzaju „Wyprowadź przeciwnika z równowagi” (co chyba zalecono na przykład niektórym uczestnikom debat pomiędzy polskimi politykami). Przeciwnik, który myśli strategicznie, jest w stanie przewidzieć taką zagrywkę i da się wyprowadzić z równowagi tylko wtedy, gdy oceni, że leży to w jego interesie. Dixit i Nalebuff uczą metod teorii gier, a ta zajmuje się postępowaniem w sytuacji, gdy „przeciwnik” jest racjonalny. Zwracają jednak uwagę też na to, że w realnym świecie nie zawsze można na to liczyć, i na „pewne niebezpieczeństwa związane z targowaniem się z osobami, które nie przeczytały naszej książki” (kapitałna historia o kursie taksówką w Jerozolimie).

Autorzy wyraźnie dostrzegają świat poza Ameryką i z niego biorą dużą część przytaczanych w książce przykładów, całość jest jednak dość amerykańskocentryczna. Dla polskiego czytelnika może to stanowić pewne utrudnienie, zwłaszcza że niektóre przykłady odwołują się do zasad i taktyki tak egzotycznych dla nas gier, jak futbol amerykański czy baseballu. O ile jednak trudno domagać się od tłumaczki wprowadzania nas w zawiloci tych gier – zresztą w przypadku baseballu częściowe objaśnienia dostajemy – o tyle wyjaśnienie w przypisach niektórych elementów amerykańskiego systemu władzy, np. prerogatyw prezydenta, Senatu i Izby Reprezentantów, byłoby bardzo na miejscu.

Przekład książki tego typu zazwyczaj pozwala odgadnąć, czy tłumaczył ją filolog, czy specjalista w dziedzinie. Tu łatwo obstawić tę pierwszą możliwość. Tłumaczenie jest niezłe językowo i na ogół poprawne. Efektowne kwiatki da się znaleźć: desant w Normandii odkrywczo nazwano „nalotem”, a Ceausescu popełniał zbrodnie „na swoich ludziach”. Także informacja, że Lucy z *Fistaszków* nie splatała figla Charliemu Brownowi rok temu ani dwa lata temu, to przekłamanie wprowadzone w przekładzie. Takich błędów jest jednak niewiele, a trzeba docenić staranne odszukiwanie przez tłumaczkę polskich wersji wielu cytatów.

Trochę gorzej jest z wiedzą i terminologią bardziej specjalistyczną, tu wyraźnie zabrakło kompetentnego konsultanta. Czytelnikowi bez ścisłego wykształcenia nic nie

powie fraza na str. 202 „przybliżenie procesów stochastycznych pozwala (...) na udowodnienie, że ta dynamiczna gra zbiega się w punkcie równowagi”, a matematyk czy inżynier ryknie śmiechem na jej widok, zwłaszcza tego „zbiegania się”. Zwiększenie liczby głosujących *a millionfold* to nie jest zwiększenie o milion; tam (str. 225) w ogóle włos się jeży na głowie, nawet jeśli to autorzy pomylili prostą proporcjonalność z odwrotną. Istnieje już jako tako dopracowana polska terminologia teorii gier, przynajmniej podstawowych pojęć; piszemy o strategiach równowagi i twierdzeniu minimummaksowym, a tabele mają kolumny i wiersze, nie rzędy. (Natomiast konsekwentnie używany przez tłumaczkę „dylemat więźniów” zamiast przyjętego w polskiej literaturze „dylematu więźnia” podoba mi się – ta nazwa chyba lepiej oddaje istotę tej gry). Tłumacz nie ma obowiązku znać polskiego zapisu szachowego i wiedzieć, jak zaczyna się obrona sycylijska, ale to, że wydawnictwo nie chce czy nie umie skonsultować się z kimś, kto wie, jeszcze ciągle trochę mnie dziwi. W niektórych przypadkach wystarczyłoby zapytać gimnazjalistę, który uważał na lekcjach matematyki i pamięta na przykład, że  $-7$  to liczba przeciwna do  $7$ , a nie odwrotna. Niektóre z tych błędów są dość denerwujące, a mniej przygotowanemu czytelnikowi mogą utrudniać lekturę.

Lektura wzbudza także pewną tęsknotę za czasami, gdy takie książki miały swoich redaktorów, podpisanych imieniem i nazwiskiem w notce wydawniczej. Porządny redaktor nie przepuściłby bezsensownego rysunku na str. 45 i powiedziałby tłumaczce, że alianci lądujący w Normandii mieli za przeciwnika feldmarszałka Rommla, nie Rommela, a „Nasz człowiek w Hawanie” to książka Grahama Greene’a, nie Greena. Może zapobiegłby też przemianowaniu Oskara Morgensterna na Oscara (! – w wydaniu angielskim imię jest oczywiście w poprawnej wersji).

Te niedociągnięcia przekładu i redakcji obniżają jakość polskiego wydania, nie na tyle jednak, by zasadniczo zmienić ogólną ocenę książki. *Myślenie strategiczne* można uczciwie polecić właściwie każdemu. Nawet specjalista od teorii gier czy organizacji rynku znajdzie coś nowego i ciekawego w bogatym zestawie przykładów, a ich błyskotliwa (w dobrym znaczeniu tego słowa) i zarazem przystępna analiza powinna mu się spodobać. Natomiast prawie każdy myślący czytelnik nie będący specjalistą może mieć z tej „wyprawy do siłowni” sporą przyjemność i spory pożytek. Nauczy się dostrzegać drugie dno różnych rzeczywistych zjawisk – można wręcz zdziwić się, jak różnych i jak wielu. Może nawet zdarzyć się, że ta wiedza w niektórych przypadkach pomoże mu w podjęciu właściwej decyzji.

Problem jest tylko taki, czy wybrać *Myślenie strategiczne*, czy będącą dlań konkurencją *Sztukę strategii*. Prawie równoczesne ukazanie się tych dwóch książek w Polsce jest zabawną ilustracją dobrze znanego ekonomistom faktu, że monopolista produkujący dobra trwałe ma w rzeczywistości konkurenta – siebie samego. O tym zjawisku zresztą – a także o tym, jak można sobie z nim radzić – również możemy poczytać u Dixita i Nalebuffa.