

Albert Carr
CZY BLEFOWANIE W BIZNESIE JEST ETYCZNE?*

Pewien szacowny biznesmen, z którym dyskutowałem temat tego artykułu, zareagował dość żywo: „Chcesz powiedzieć, że masz zamiar zachęcać ludzi do blefowania? Dlaczego? Blef to przecież nic innego jak pewien rodzaj kłamstwa! Zachęcasz do kłamstwa!”.

Zgodziłem się, że podstawą moralności w życiu prywatnym jest szacunek dla prawdy i że im bardziej biznesmen zbliża się do prawdy, tym na większy zasługuje szacunek. Ale jednocześnie podsunąłem myśl, że większość przypadków blefowania w biznesie można traktować jako zwykłą strategię w grze - tak samo jak blefowanie w pokerze, które nie ma nic wspólnego z moralnością gracza.

Zacytowałem Henry'ego Taylora, brytyjskiego męża stanu, który zauważył, że „fałsz przestaje być fałszem, kiedy wszystkie strony rozumieją, iż nie należy oczekiwać, że się będzie mówiło prawdę”, co jest dokładnym opisem blefowania w pokerze, dyplomacji i biznesie. Powołałem się na analogię z sądem karnym, w którym nikt się nie spodziewa, że oskarżony mówi prawdę, kiedy zapewnia, „jestem niewinny”. Każdy, poczynając od sędziego, przyjmuje za rzecz oczywistą, że zadaniem obrońcy jest wyciągnięcie klienta, a nie odkrycie prawdy, i ta praktyka uchodzi za etyczną. Wspomniałem słowa kongresmana Omara Burlesona, demokracji z Teksasu, który w odniesieniu do moralności w Kongresie miał powiedzieć: „Etyka to beczka z robalami” - co jest zjadliwym podsumowaniem problemu rozstrzygania, kto w polityce kieruje się etyką. Przypomniałem memu przyjacielowi, że miliony biznesmenów codziennie czują się zmuszone powiedzieć swoim szefom „tak”, podczas gdy naprawdę myślą „nie”, i że powszechnie uważa się to za dopuszczalną strategię w sytuacji, gdy alternatywnym wyjściem mogłaby być utrata pracy. Istota sprawy, powiedziałem, polega na tym, że etyka w biznesie jest etyką gry, odmienną od etyki religii.

Pozostał jednak nieprzekonany. Dając przykład spółki, której jest prezesem, oświadczył: „Być może jest to dobre dla niektórych biznesmenów, ale mogę ci powiedzieć, że my jesteśmy dumni z naszej etyki. Przez 30 lat ani jeden klient nigdy nie zakwestionował mego słowa ani nie poprosił o sprawdzenie naszych liczb. Jesteśmy lojalni wobec naszych klientów i uczciwi wobec naszych dostawców. Uścisk dłoni jest dla mnie równoznaczny z podpisaniem umowy. Nigdy nie wchodziłem w porozumienia cenowe z moimi konkurentami. Nigdy nie pozwalałem moim sprzedawcom na rozsiewanie plotek szkodzących innym firmom. Nasza umowa ze związkiem zawodowym jest najlepsza w całej branży. I, jeśli mogę sam tak powiedzieć, nasze standardy etyczne należą do najwyższych!”.

Faktycznie jednak powiedział, bez mówienia tego, że żyje stosownie do etycznych standardów gry w biznesie - od których wiedzie daleka droga do norm etycznych życia prywatnego. Podobnie jak dobrze wychowany gracz w pokera nie gra w zмовie z innymi przy stole, nie próbuje zaszargać ich reputacji czy zatrzymać przegranych stawek.

Ale ten sam subtelny człowiek w tym samym czasie pozwala na to, aby jeden z jego produktów był reklamowany w taki sposób, żeby się wydawał o wiele lepszy, niż jest faktycznie. Inny z jego produktów stał się głośny wśród sprzedawców ze względu na „wbudowane zacofanie”. Nasz biznesmen nie wprowadził bowiem na rynek ulepszonego produktu, gdyż nie chciał zakłócić sprzedaży gorszego produktu. Wraz z niektórymi swymi konkurentami wynajął lobbistę, aby metodami, o których zbyt wiele nie chciał wiedzieć, przepchnąć przez stanową legislaturę poprawki do uchwalanej właśnie ustawy.

* *Is Business Bluffing Ethical?*, „Harvard Business Review” 1968, nr 46, s. 143-153.

Według niego, wszystkie te sprawy nie mają nic wspólnego z etyką, są jedynie zwykłą praktyką w biznesie. Sam osobiście niewątpliwie unikał jawnego kłamstwa - nigdy nie kłamał wprost. Ale cała organizacja, którą kierował, była głęboko uwikłana w liczne oszukańcze strategie.

Presja w kierunku oszukiwania

Większość osób na kierowniczych stanowiskach jest od czasu do czasu wręcz zmuszana, w interesie firm lub własnym, do praktykowania jakichś form oszustwa podczas pertraktacji z klientami, sprzedawcami, związkami zawodowymi, urzędnikami państwowymi lub nawet przedstawicielami innych działów ich własnych firm. Świadomie podając fałszywe informacje, zatajając istotne fakty czy przesadzając - w skrócie, blefując - starają się przekonać innych, aby się z nimi zgodzili. Sądzę, że śmiało można powiedzieć, iż jeśli pojedynczy kierownicy nie blefują od czasu do czasu - jeśli się czują zobowiązani do mówienia prawdy, całej prawdy i tylko prawdy - to lekceważą możliwości, na jakie zezwalają reguły gry, i stawiają się w niekorzystnej sytuacji przy załatwianiu interesów.

Jednak tu i ówdzie jakiś biznesmen nie potrafi się pogodzić z blefowaniem, w którym uczestniczy. Dręczy go sumienie, być może inspirowane religijnym idealizmem. Czuje się winny, może dostać choroby wrzodowej i tików nerwowych. Przed zrobieniem korzystnego użytku ze strategii blefowania każdy kierownik odczuwa potrzebę upewnienia się, że nie straci przez to szacunku dla samego siebie lub że nie zostanie zakłócona jego sfera emocjonalna. Jeżeli praktyczne wymagania biznesu mają nie naruszać jego osobowości i wysokich standardów uczciwości, to musi czuć, że blefowanie jest etycznie usprawiedliwione. Usprawiedliwienie opiera się na fakcie, że biznes, prowadzony zarówno przez jednostki, jak i przez korporacje, ma bezosobowy charakter gry - gry, która wymaga i specjalnej strategii, i zrozumienia dla jej specjalnej etyki.

Tę grę uprawia się na wszystkich poziomach życia korporacji, od najwyższego do najniższego. W każdym przypadku, w którym człowiek decyduje się wejść do biznesu, może mu zostać narzucona sytuacja gry, jak to pokazuje niedawne doświadczenie pewnego absolwenta Uniwersytetu Cornella, który starał się o pracę w dużej firmie.

Ów kandydat został poddany testowi psychologicznemu, który zawierał następujące polecenie: Spośród wymienionych magazynów ilustrowanych podkreśl pojedynczo te, które czytujesz regularnie albo od czasu do czasu, a podwójnie te, które interesują cię najbardziej: „Reader's Digest”, „Time”, „Fortune”, „Saturday Evening Post”, „The New Republic”, „Life”, „Look”, „Ramparts”, „Newsweek”, „Business Week”, „U.S. News & World Report”, „The Nation”, „Playboy”, „Esquire”, „Harper's”, „Sports Illustrated”.

Kandydat miał szerokie zainteresowania i czytywał nieregularnie prawie wszystkie te czasopisma. Abonował „The New Republic”, zachwycał się „Ramparts” i z lubością studiował obrazki w „Playboyu”. Nie był pewien, czy zainteresowanie „Playboyem” będzie przemawiało przeciwko niemu, ale miał trafne podejrzenie, że jeśli się przyzna do czytania „Ramparts” i „The New Republic”, będzie uważany za liberała, radykała „My nie ustalimy praw”

Gdziekolwiek się w biznesie obrócimy, możemy zauważyć wyraźną różnicę między jego standardami etycznymi a standardami głoszonymi w kościołach. Gazety są pełne sensacyjnych historii ukazujących tę różnicę.

Czytamy oto pewnego dnia, że senator Philip A. Hart z Michigan zaatakował firmy przetwarzające żywność za oszustwa przy pakowaniu licznych produktów.

Następnego dnia znajdujemy informację o zaniepokojeniu Kongresu książką Ralfa Nadera *Unsafe at Any Speed* (Niebezpieczne przy każdej szybkości), która pokazuje, jak firmy samochodowe przez lata lekcewały bezpieczeństwo rodzin posiadających samochody.

Kiedy indziej dowiadujemy się, że inny senator, Lee Metcalf z Montany, i dziennikarz Vic Reinemer pokazują w swej książce *Overcharge* (Zawyżanie rachunków) metody, za po-

mocą których przedsiębiorstwa użyteczności publicznej obchodzą regulacje rządowe, aby pobierać nadmiernie wysokie opłaty od odbiorców elektryczności.

Są to jedynie głośne przykłady panującej sytuacji; nie ma chyba takiej dużej branży, w którą by nie można było wycelować podobnego ataku. Krytycy biznesu uważają takie zachowania za nieetyczne, tymczasem zainteresowane firmy wiedzą, że jedynie uprawiają grę zwaną biznesem.

Do najbardziej szacownych instytucji w biznesie należą towarzystwa ubezpieczeniowe. Pewna grupa dyrektorów takich towarzystw, która spotkała się niedawno w Nowej Anglii, była zaskoczona, kiedy zaproszony przez nich prelegent, krytyk społeczny Daniel Patrick Moynihan, nawymyślał im bez ogródek za „nieetyczne” praktyki. Są winni, zarzucał im Moynihan, stosowania przestarzałych tabel śmiertelności, aby pobierać nieuczciwie wysokie składki ubezpieczeniowe. Zazwyczaj odraczają terminy przesłuchań w wytoczonych im procesach sądowych, aby zmordować powoda i tanim kosztem osiągnąć ugodę. W swej polityce zatrudnienia stosują najprzeróżniejsze pomysły dyskryminujące pewne grupy mniejszościowe.

Trudno było słuchaczom zaprzeczyć słuszności tych oskarżeń. Ale ci ludzie to gracze w biznes. Ich reakcja na atak Moynihana była mniej więcej taka sama, jak producentów samochodów wobec Nadera, jak przedsiębiorstw użyteczności publicznej wobec senatora Metcalfa i jak przetwórców żywności wobec senatora Harta. Jeżeli zmieni się prawo rządzące ich firmami albo jeżeli opinia publiczna podniesie krzyk, to wprowadzą niezbędne poprawki. Z moralnego punktu widzenia jednak, ich zdaniem, nie robią nic złego. Dopóki są w zgodzie z literą prawa, mogą prowadzić swe interesy w taki sposób, jaki im odpowiada.

Małe firmy są pod tym względem w takiej samej sytuacji, jak wielkie korporacje. Na przykład: W 1967 roku producent kluczy został oskarżony o dostarczanie klientom na pocztowe zamówienia kluczy uniwersalnych do zamków samochodowych, chociaż było oczywiste, że niektórzy zamawiający mogli być złodziejami samochodów. Jego linia obrony była jasna i prosta. Jeżeli nie ma nic w przepisach prawa, co by mu zabraniało sprzedawania kluczy tym, którzy je zamówią, to nie jest jego sprawą badanie motywów klientów. Dlaczego, pytał, jego pocztowa sprzedaż kluczyków samochodowych miałaby być gorsza niż sprzedawanie przez domy sprzedaży wysyłkowej broni, która może być użyta do morderstwa? Dopóki prawo nie ulegnie zmianie, dopóty w świetle reguł gry zwanej biznesem producent kluczy może się uważać za równie etycznego, jak każdy inny biznesmen.

Zadawanie gwałtu ideałom etycznym społeczeństwa jest czymś powszechnym w biznesie, ale nie oznacza koniecznie gwałcenia zasad biznesu. Co roku Federalna Komisja ds. Handlu (Federal Trade Commission) nakazuje setkom firm, w tym wielu pierwszej wielkości, „przerwanie i zaprzestanie” praktyk, które - według normalnych standardów - są wątpliwe moralnie, ale których zainteresowane firmy bronią do upadłego.

W jednym z przypadków firma produkująca popularny płyn do płukania ust została oskarżona, iż do jego wytwarzania używa jakiegoś taniego alkoholu, prawdopodobnie szkodliwego dla zdrowia. Dyrektor naczelny firmy po złożeniu zeznań w Waszyngtonie wygłosił prywatnie następujący komentarz: „Nie łamiemy żadnego prawa. W naszej branży panuje ostra konkurencja. Jeśli mamy zamiar pozostać na rynku, to musimy poszukiwać zysku wszędzie, gdzie prawo na to zezwala. My nie ustalamy praw. My ich przestrzegamy. Dlaczego więc musimy być pouczeni tym całym »świętoszkowatym« gadaniem o etyce? To czysta hipokryzja. My w biznesie nie jesteśmy powołani do propagowania etyki. Spójrzcie, na miłość Boską, na firmy tytoniowe! Jeżeli ludzie tworzący prawo nie zawarli w nim etyki, to nie oczekujcie, że biznesmeni wypełnią tę lukę. Dlaczego nagłe poddanie biznesmenów etyce chrześcijańskiej miałoby przynieść największy przewrót gospodarczy w historii?”. Warto zauważyć, że rządowi nie udało się wygrać sprawy przeciwko niemu.

Odrzućcie złudzenia

Mówienie przez biznesmenów o etyce jest często cienką upiększającą przykrywką twardych realiów gry. Słuchałem kiedyś wystąpienia młodego członka kadry kierowniczej, który wskazywał na nowy kodeks branżowy jako na dowód tego, że jego firma i jej konkurenci mają głęboką świadomość odpowiedzialności przed społeczeństwem. To jest kodeks etyki, mówił. Branża ma zamiar sama pilnować porządku u siebie, odradzać tworzącym ją firmom złe postępowanie. Oczy mu błyszczały z przekonania i entuzjazmu.

Tego samego dnia w innej sali hotelowej odbywało się zebranie, na którym dyrektorzy najwyższego szczebla z tej branży spotykali się z „carem”, człowiekiem o bardzo dobrej reputacji, który miał sprawować nadzór nad sprawami związanymi z tym nowym kodeksem. Nikt z obecnych nie miał najmniejszej wątpliwości co do wspólnego stanowiska. W ich oczach kodeks był pomyślany przede wszystkim jako środek zapobiegający posunięciom rządu federalnego, narzucającym surowe ograniczenia ich branży. Czuli, że kodeks będzie ich ograniczał o wiele mniej, niż zrobiłyby to przepisy prawa federalnego. Był on, innymi słowy, pomyślany jako obrona branży, nie zaś społeczeństwa.

Ów młody kierownik brał za dobrą monetę „zewnątrzne” uzasadnienie potrzeby wprowadzenia kodeksu, zaś ci wszyscy szefowie, doświadczeni gracze w biznes, ani przez chwilę nie łudzili się co do jego prawdziwego celu.

Złudzenie, że biznes może sobie pozwolić, aby kierowała nim taka etyka, jak w życiu prywatnym, podtrzymują przemówienia i artykuły zawierające sformułowania: „opłaca się być moralnym” czy „dobre postępowanie to dobry interes”. Faktycznie nie jest to w ogóle wyraz postawy etycznej, jest to kalkulacja służąca własnemu interesowi w przebraniu. Ktoś, kto tak powiada, mówi w rzeczywistości, że na dłuższą metę firma zarobi więcej pieniędzy, jeżeli nie będzie zrażała do siebie konkurentów, dostawców, pracowników i klientów, zbyt mocno ich przyciskając. Mówi, że zbyt chytra polityka zmniejsza ostateczne zyski. To jest prawda, ale to nie ma nic wspólnego z etyką. To jest raczej tak, jak w znanej historyjce o sklepikarzu, który znalazłszy w kasie o jeden banknot 20-dolarowy za dużo, rozważa problem etyczny, czy powinien powiedzieć o tym współnikowi, i postanawia w końcu, że podzieli się pieniędzmi, gdyż ten gest da mu przewagę nad tym s...synem w następnej kłótni.

Myślę, że dominującą postawą biznesmenów można rzetelnie podsumować następująco:

Żyjemy w prawdopodobnie najbardziej konkurencyjnym społeczeństwie cywilizowanego świata. Nasze zwyczaje dopuszczają wysoki stopień agresji w indywidualnym dążeniu do sukcesu. Biznes jest naszym głównym obszarem współzawodnictwa i stał się pewną rytualną grą strategiczną. Podstawowe reguły tej gry ustala rząd, który usiłuje wykryć oszustwa w biznesie i karać za nie. Ale dopóki firma nie przekracza reguł gry wyznaczonych przepisami ustaw, ma uzasadnione prawo do kształtowania swej strategii bez liczenia się z czymkolwiek poza zyskiem. Jeżeli bierze pod uwagę zysk długoterminowy, to będzie zachowywała, dopóki jest to możliwe, przyjazne stosunki z tymi, z którymi robi interesy. Mądry biznesmen nie będzie posuwał się w dążeniu do korzyści tak daleko, by budzić niebezpieczną wrogość wśród pracowników, konkurentów, klientów, władz lub w ogóle opinii publicznej. Jednakże decyzje w tej dziedzinie są w ostatecznym rachunku decyzjami wyznaczanymi przez strategię, nie zaś przez etykę.

Jednostka i gra

Pewne jednostki wewnątrz firmy mają często trudności z przystosowaniem się do wymagań gry zwanej biznesem. Starają się zachować normy moralne ze swego życia prywat-

nego w sytuacjach wymagających strategii gry. Cierpią, gdy muszą prowadzić taką politykę firmy, która stanowi wyzwanie dla ich obrazu własnej osoby jako człowieka etycznego.

Takiego człowieka denerwuje, gdy każe mu się na przykład nie awansować kogoś, kto na to zasłużył, zwolnić długoletniego pracownika, przygotować ogłoszenie, które - jak wie - wprowadza w błąd, ukrywać fakty, o których -jak uważa - klient ma prawo wiedzieć, obniżać jakość materiałów używanych do wytwarzania produktów, które się już przyjęły na rynku, sprzedawać jako nowy towar, o którym wie, że był naprawiany, przesadzać w wychwalaniu leczniczych możliwości jakiegoś specyfiku czy wywierać naciski na sprzedawców.

Istnieją pewni szczęśliwi ludzie na kierowniczych stanowiskach, których charakter pracy i okoliczności nigdy nie stawiają przed podobnymi problemami. Jednak w takiej czy innej formie z dylematami etycznymi styka się wcześniej czy później większość biznesmenów. Być może najbardziej bolesne dylematy powstają nie wtedy, kiedy firma zmusza kogoś do działania, którego on nie akceptuje, lecz wówczas, gdy pomysł takiego działania pochodzi od niego samego, tzn. gdy podejmuje on kroki (lub się nad nimi zastanawia) leżące w jego interesie, ale pozostające w sprzeczności z jego wcześniejszym wychowaniem moralnym. Oto przykłady:

Kierownik działu eksportu, który bardzo chciałby wykazać się wzrostem sprzedaży, jest naciskany przez dużego klienta, by wystawił mu faktury w taki sposób, aby nie zawierając jawnego fałszu i nie naruszając przepisów amerykańskich, dawały mu możliwość uniknięcia pewnych podatków w jego kraju.

Prezes spółki stwierdza, że pewien starszy już dyrektor, mający tylko parę lat do emerytury, nie jest już tak wydajny, jak przedtem. Czy powinno się go nadal trzymać?

Kierownik działu w supermarkecie walczy z sobą, czy upłynnić sporą ilość na wpół zepsutych pomidorów przez takie ich pakowanie po sześć sztuk, by widoczne były tylko zdrowe części.

Księgowy odkrywa, że dokonał niewłaściwego potrącenia w zeznaniu podatkowym firmy i obawia się teraz konsekwencji, jeśli przedstawi całą sprawę prezesowi, chociaż sam nie zrobił niczego wbrew prawu. Jeśli nic nikomu nie powie, to prawdopodobnie nikt błędu nie zauważy.

Urzędnik na kierowniczym stanowisku został poproszony przez swych dyrektorów o ustosunkowanie się do pogłoski, że jest właścicielem akcji firmy, w której umieścił duże zamówienie. Mógłby temu zaprzeczyć, ponieważ akcje są na nazwisko jego zięcia, a on sam wcześniej zalecał mu ich sprzedanie.

Tego rodzaju pokusy nieustannie pojawiają się w biznesie. Jeśli jakiś kierownik dopuszcza do tego, aby przy podejmowaniu decyzji był rozdarty między interesem firmy a osobistym kodeksem etycznym, to wystawia się na ciężkie napięcia psychiczne.

Nie oznacza to, że każda sensowna strategia w biznesie jest nieuchronnie sprzeczna z ideałami etycznymi. Często obie te sfery mogą się pokrywać i kiedy tak się dzieje, wszyscy są zadowoleni. Jednak głównym sprawdzianem poprawności każdego ruchu w biznesie, jak w każdej grze strategicznej, jest legalność i zysk. Człowiek, który chce być zwycięzcą w grze zwanej biznesem, musi mieć postawę gracza.

Decyzje stratega w biznesie muszą być tak bezosobowe, jak decyzje chirurga podczas operacji - skoncentrowane na celu i technice, i temu muszą być podporządkowane uczucia osobiste. Jeżeli kierownik przyznaje, że jego zięć posiada akcje, to robi to dlatego, że uważa, iż straci więcej, kiedy ten fakt wyjdzie na jaw później, niż teraz, gdy potwierdzi to spokojnie i od razu. Jeżeli kierownik w supermarkecie usuwa ze sprzedaży nadpsute pomidory, to czyni tak, aby uniknąć wzrostu liczby skarg klientów i utraty dobrej reputacji firmy. Prezes towarzystwa decyduje się nie zwalniać starego dyrektora w przekonaniu, że negatywne reakcje innych pracowników na dłuższą metę kosztowałyby firmę więcej, niż straci ona pozostawiając go na stanowisku do czasu emerytury.

Wszyscy rozsądni biznesmeni wolą być prawdomówni, ale rzadko skłonni są mówić całą prawdę. W grze w biznes mówienie prawdy należy zwykle utrzymywać w dość wąskich granicach, jeżeli się chce uniknąć kłopotów. Trafnie tę sprawę ujął dawno temu (w 1888 roku) jeden ze współników Johna D. Rockefellera, Paul Babcock, radząc dyrektorom Standard Oil Company, którzy szykowali się do składania zeznań przed rządową komisją śledczą: „Parujcie każde pytanie odpowiedzią, która jakkolwiek całkowicie prawdziwa, będzie unikała podawania podstawowych faktów”. Była to, jest i prawdopodobnie zawsze będzie mądra i dozwolona strategia w biznesie.

Tylko do użytku służbowego

Bardzo łatwo może zakłócić swoje życie rodzinne ten biznesmen, który nie potrafi wyraźnie oddzielić systemu etycznego swego domu od systemu etycznego biura lub którego żona nie uchwyci tej różnicy. Niejeden biznesmen, który powie żonie: „Musiałem dzisiaj zwolnić Jonesa” lub „Musiałem dziś przyznać rację szefowi, że Jim ostatnio się objął”, spotka się z oburzeniem. „Jak mogłeś coś takiego zrobić? Wiesz przecież, że Jones jest już po pięćdziesiątce i będzie miał ogromne kłopoty ze znalezieniem innej pracy”. Albo: „Zrobiłeś to Jimowi? Teraz, gdy ma chorą żonę, a ona się zamartwia dziećmi?”.

Gdy nasz biznesmen będzie się upierał, że nie mógł inaczej, bo w grę wchodzi zysk firmy i jego własne bezpieczeństwo, może zobaczyć w oczach żony chłód i potępienie. Wiele żon nie jest gotowych uznać faktu, że w biznesie obowiązuje specjalny kodeks etyczny. Doskonałą ilustracją tego stanowi relacja pewnego dyrektora handlowego firmy z Południa o rozmowie, jaką miał ze swą żoną w czasie gorącej kampanii politycznej w ich stanie:

„Popełniłem błąd opowiadając jej o lunchu z Colbym, na którego przypada mniej więcej połowa moich obrotów. Colby wspomniał, że jego firma ma pewien udział w wyborach, a potem powiedział: »Przy okazji, jestem skarbnikiem komitetu obywatelskiego na rzecz wyboru Langa. Zbieram wpłaty. Czy mogę liczyć na sto dolarów od ciebie?«.

Tu mnie złapał. Byłem przeciwnikiem Langa, ale znałem Colby'ego. Jeśli się wycofa z interesu ze mną, będę w kropce. Uśmiechnąłem się więc tylko i z miejsca wypisałem czek. Podziękował mi i zaczęliśmy omawiać jego następne zamówienie. Może myślał, że podzielam jego poglądy polityczne. Ale nie miałem zamiaru się tym przejmować.

Powinienem mieć jednak więcej rozumu i nie mówić o tym Mary. Wybuchnęła. Powiedziała, że się na mnie zawiodła, że nie postąpiłem jak mężczyzna, że powinienem się Colby'emu postawić.

Powiedziałem: »Posłuchaj, to była sytuacja albo-albo. Musiałem to zrobić albo zaryzykować utratę interesu«.

A ona znowu na mnie: »Nie wierzę. Powinieneś być z nim szczery. Powinieneś powiedzieć, że nie możesz wspierać kampanii człowieka, na którego nie masz zamiaru głosować. Jestem pewna, że by cię zrozumiał«.

Odparłem: »Mary, jesteś wspaniałą kobietą, ale nie wiesz, co mówisz. Czy wiesz, co by się stało, gdybym tak powiedział? Colby uśmiechnąłby się i powiedział: O, nie wiedziałem; zapomnijmy o tym. Ale od tego momentu byłbym w jego oczach dziwadłem, a może nawet jakimś radykałem. Wysłuchałby, co mam do powiedzenia na temat jego zamówienia, i obiecałby to przemyśleć. Po czym nie dałby znaku życia. Po tygodniu ja musiałbym zadzwonić i dowiedziałbym się od sekretarki, że nie jest jeszcze gotów złożyć zamówienia. A po mniej więcej miesiącu doszłoby do mnie pocztą pantoflową, że robi interesy z inną firmą. Po następnym miesiącu byłbym bez roboty«.

Milczała przez chwilę, a następnie powiedziała: »Tom, jest coś niedobrego z biznesem, skoro człowiek jest zmuszany do wyboru między bezpieczeństwem swej rodziny a moralnymi obowiązkami względem siebie. Łatwo mi było powiedzieć, że powinieneś być mu się

sprzeciwić, ale gdybyś tak zrobił, mógłbyś się czuć, jakbyś zdradzał mnie i dzieci. Przykro mi, że tak zrobiłeś, Tom, ale nie mogę cię potępiać. Coś jest nie w porządku z biznesem!«".

Ta kobieta patrzyła na problem przez pryzmat moralnych obowiązków, tak jak się je ujmuje w życiu prywatnym, dla jej męża zaś była to kwestia strategii gry. Jako gracz stojący na gorszej pozycji, czuł, że nie może sobie pozwolić na uleganie sentymentom etycznym, które mogłyby go pozbawić miejsca przy stole gry.

Grać tak, aby wygrać

Niektórzy ludzie mogą podejmować wyzwanie różnych Colbych w biznesie, wolą się zgodzić na poważne kłopoty w interesach lub narazić swą karierę, niż ryzykować, że będą się czuli jak moralni tchórze. Zaslugują niewątpliwie na szacunek, ale jako osoby prywatne, nie jako biznesmeni. Gdy wprawny gracz w biznes jest zmuszony ulec nieuczciwej presji, nie wyrzuca sobie moralnej słabości. Zamiast tego stara się umocnić swą pozycję tak, aby mógł się w przyszłości bronić przed podobnymi naciskami bez ponoszenia strat.

Gdy ktoś planuje zasiąść do gry zwanej biznesem, musi sam się wyuczyć zasad, według których się ją rozgrywa, łącznie z jej specyficzną perspektywą etyczną. Nie może więc pozwolić sobie na niedostrzeganie, że sporadyczne blefowanie może być usprawiedliwione w kategoriach etyki gry i uzasadnione w kategoriach konieczności ekonomicznej. Kiedy wyjaśni sobie tę sprawę, będzie miał lepszą pozycję, aby dopasować swą strategię do strategii innych graczy. Będzie mógł wówczas określić obiektywnie, czy blefowanie w konkretnej sytuacji ma szansę powodzenia, oraz zdecydować, kiedy i jak blefować bez poczucia przekraczania norm etyki.

Aby zostać zwycięzcą, należy „grać na wygraną”. Nie znaczy to, że trzeba być bezli-tosnym, okrutnym, opryskliwym czy perfidnym. Przeciwnie, im ma się lepszą reputację pod względem prawości, uczciwości i przyzwoitości, tym ma się większe szansę na zwycięstwo w długiej grze. Ale od czasu do czasu przed każdym biznesmenem, jak przed każdym pokerzystą, staje wybór pomiędzy poniesieniem pewnej straty a zablefowaniem w granicach prawnych reguł gry. Jeśli się nie godzi na przegraną, jeśli chce się piąć wyżej w swej firmie lub w branży, to w sytuacji takiego przesilenia będzie blefował, i to ostro.

Co jakiś czas spotyka się biznesmenów, którym się powiodło i którzy dla wygody zapomnieli o swoich mniejszych lub większych oszustwach, popełnionych na drodze do fortuny. „Bóg dał mi pieniądze” - powiedział kiedyś pobożnie stary John D. Rockefeller uczniom szkółki niedzielnej. Do rzadkości należałby w naszych czasach taki magnat finansowy, który by się nie obawiał, że taka uwaga zostanie skwitowana salwą śmiechu.

W ostatnich trzydziestu latach XX wieku nawet dzieci wiedzą, że jeśli człowiekowi powiodło się w biznesie, to zapewne czasami oddalał się od ścisłej prawdy, aby pokonać przeszkody, lub stosował bardziej subtelne oszustwa w postaci półprawd czy mylących zatajeń. Blefowanie w dowolnej postaci jest integralną częścią gry i człowiek na kierowniczym stanowisku, który nie opanuje tej techniki, raczej nie będzie miał sukcesów w gromadzeniu większych pieniędzy lub większej władzy.