

Norman E. Bowie
CZY OPŁACA SIĘ BLEFOWAĆ W BIZNESIE?*

I

Albert Carr twierdzi w głośnym artykule¹, że etykę biznesu można najlepiej zrozumieć posługując się modelem etyki pokerowej.(...)

Chociaż stanowisko Carra jest powszechnie podzielane, uważam, że jego rozumowanie można odeprzeć. Rozpocznę odwołaniem się do etyki Kanta, aby wykazać, że jeżeli biznes nie będzie przestrzegał minimalnego standardu sprawiedliwości, to nie będzie mógł w ogóle funkcjonować. W szczególności wykażę, że takie praktyki, jak uciekanie się do kłamstwa, oszukiwanie i dawanie łapówek, są niemoralne oraz że w biznesie zakłada się, iż są one niemoralne. Następnie rozważę dwie sformułowane w duchu Carra próby rzekomo przyciśniętego odparcia analizy Kantowskiej - mianowicie, że w istocie rzeczy praktyka w bi/nesie zupełnie dobrze daje sobie radę z pewną liczbą kłamstw i oszustw oraz że bez względu na to, co by się powiedziało przeciwko otwartym kłamstwom i oszustwom, w niektórych instytucjach może być moralnie dopuszczalna jakaś liczba oszustw i nieujawniania informacji. W odpowiedzi na to odwołam się do utylitarystycznych rozważań, aby pokazać, że z przyjęcia Carrowskiego modelu pokerowego wynikają złe konsekwencje. Oszustwo i nieujawnianie informacji są zwykle kontrproduktywne z punktu widzenia długoterminowego zysku. Pierwszy krok mego dowodu opiera się na filozofii moralnej Immanuela Kanta, zwłaszcza na jego pierwszym sformułowaniu imperatywu kategorycznego². Kant twierdzi, że moralność wymaga konsekwencji w działaniu. Załóżmy, że ktoś głosi politykę dyskryminacji Żydów. Jeśli ma być konsekwentny, to powinien być za dyskryminacją nawet wówczas, gdyby się okazało, iż on sam jest Żydem. Przypuszczalnie nie chciałby być dyskryminowany, toteż konsekwencja w działaniu wymaga, aby nie traktował Żydów w sposób dyskryminacyjny. Moralność nie jest tylko kwestią traktowania innych tak, jak byś chciał, aby traktowali ciebie. Jest także kwestią nietraktowania innych w taki sposób, jakiego byś nie akceptował, gdybyś był na ich miejscu. Sednem stanowiska Kanta jest to, że moralność wymaga konsekwencji w działaniu i wydawaniu sądów w obu przypadkach: gdy jesteś podmiotem i przedmiotem czynu. Moralność wymaga, abyś nie robił dla siebie wyjątku, abyś nie uczestniczył w praktykach ani nie przestrzegał reguł, których byś nie mógł zalecić komuś innemu.

Przypuśćmy jednak, że ktoś odpowiedziałby Kantowi tak: „Nie obchodzi mnie to, czy inni ludzie wykorzystują reguły, czyniąc dla siebie wyjątek. Jeśli im się udaje, tym lepiej dla nich”. Odnosząc to do biznesu, taka osoba przypuszczalnie nie miałaby nic przeciwko środowisku, w którym oczekuje się oszustwa. Jest to dokładnie stanowisko Carra. W podobnych sytuacjach zawodzi nas złota reguła. Odpowiedź, jaką nam daje ta reguła, zależy bowiem od tego, jak osoba zastanawiająca się nad danym czynem chce być traktowana. Przypuśćmy, że sposób, w jaki ktoś chce być traktowany, jest sam w sobie niemoralny - przypuśćmy, że ktoś nie dba o to, czy inni próbują go oszukać. Taki biznesmen byłby konsekwentny w swym działaniu, a mimo to postępowałby niemoralnie. Jak Kant mógłby replikować?

* N.E. Bowie, *Does It Pay To Bluff In Business?*, w: T.L. Beauchamp, N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.

¹ A. Carr, *Is Business Bluffing Ethical?*, „Harvard Business Review” 1968, nr 46.

Kant ma odpowiedź gotową. Pewne rozważane działania stają się autodestrukcyjne, gdyby im nadać charakter uniwersalny. Kaniowski imperatyw kategoryczny wzmacnia złotą regułę w taki sposób, że osoba, która jest skłonna pozwolić, aby inni postępowali niemoralnie, ponosi porażkę. Mówi on: „Postępuj tylko według takiej maksymy, dzięki której możesz zarazem chcieć, żeby stała się powszechnym prawem”. Aby użyć jednego z Kaniowskich przykładów - rozważmy, czy biznesmen powinien kłamać. Gdyby biznesmen zasadę swego postępowania, mianowicie „wolno kłamać”, miał uczynić prawem powszechnym, akt kłamania byłby autodestrukcyjny. Gdyby bowiem kłamstwo było powszechnie dozwolone, ludzie nigdy by nie wiedzieli, czy jakieś twierdzenie jest nieosiągalne. Można kłaniać tylko wówczas, gdy nie czyni się z kłamstwa uniwersalnej zasady.

Koncepcja Kanta ma szczególne zastosowanie w odniesieniu do biznesu. Istnieje wiele sposobów składania obietnic. Jednym z bardziej formalnych jest umowa. Umowa jest porozumieniem dwóch lub więcej stron, zazwyczaj gwarantowanym przez prawo, że określone rzeczy zostaną zrobione lub nie zostaną zrobione. Wynalazek umowy jest nadzwyczaj użyteczny w biznesie. Przy najmowaniu pracowników, zaciąganiu kredytu, zamawianiu i dostarczaniu towarów, udzielaniu gwarancji

- by wymienić tylko kilka spraw - korzysta się z tego wynalazku. Doprawdy umowa jest tak ważną częścią działalności w biznesie, że często jej się nie zauważa. A to poważny błąd. Twierdzę, że gdyby z łamania umów chciano zrobić powszechną zasadę, to prowadzenie biznesu stałoby się niemożliwe. Gdyby uczestnik biznesu miał się opowiadać za powszechnym niedotrzymywaniem umów, to takie stanowisko byłoby autodestrukcyjne, podobnie jak powszechne opowiadanie się za dopuszczalnością kłamstwa i oszustwa.

Carr mógłby jednak słusznie wykazać, że nigdy nie bronił łamania umów. On tylko broni nieujawniania informacji, blefowania i rozmyślnego używania przesady. Czy taka wąska interpretacja tezy Carra pozwala uniknąć pułapki zastawionej przez Kanta? Chyba nie.

Weźmy najpierw jakąś prostą transakcję, a następnie przejdźmy do bardziej skomplikowanej. We wszystkich prawie przypadkach kupna za gotówkę kupujący albo otrzymuje towar przed zapłaceniem, albo płaci przed otrzymaniem towaru, bardzo rzadko wymiana następuje jednocześnie. Co by się stało z handlem, gdyby powszechną praktyką ze strony kupujących było utrzymywanie - w celu uzyskania czegoś za darmo - że zapłacili, podczas gdy tego wcale nie zrobili, czyli - innymi słowy - blefowanie? Albo przypuśćmy, że blefuje sprzedawca, twierdząc, że klient nie zapłacił, podczas gdy faktycznie już zapłacił. Gdyby takie zachowanie stało się powszechne, zwykły handel stałby się niemożliwy. Nowoczesne sklepy spożywcze i domy towarowe nie mogłyby istnieć, gdyby takie blefowanie stało się powszechne, a blefujący nic by nie zyskali, gdyby takie postępowanie było uniwersalną zasadą.

Argument Kanta pokazuje, że istoty działające racjonalnie nie mogą chcieć, aby pewne maksymy stały się uniwersalnymi zasadami postępowania. Gdyby pewne zasady zostały powszechnie przyjęte, to postępowanie przez nie zalecane byłoby autodestrukcyjne. Maksyma „kłamstwo jest moralnie dopuszczalne” jest doskonałym przykładem takiej zasady.

Ale czy argument Kanta rzeczywiście dotyczy przykładu z blefowaniem? Nie ma żadnej wewnętrznej sprzeczności w świecie bez sklepów spożywczych i supermarketów. Ta uwaga nie trafia jednak w szerszy sens jego stanowiska. Kantysta mógłby dowiedzieć, że przyjęcie jakiejś praktyki wymaga akceptacji reguł tworzących tę praktykę. Akceptowanie praktyki bez akceptowania reguł, które leżą u jej podstaw, jest działaniem autodestrukcyjnym. Jeśli łamiesz reguły, to konsekwencja wymaga, żebyś pozwolił innym łamać reguły, a takie powszechne łamanie reguł podkopuje praktykę. Celem dotychczasowej dyskusji było wykazanie, że kłamanie i blefowanie podkopują praktykę w sferze biznesu. Ponieważ takiego postępowania nie można zuniwersalizować z Kantowskiej perspektywy, mówienie nieprawdy i blefowanie przez biznesmenów jest niemoralne.

II

Czy ten Kantowski argument obala analizę Carra? Wielu filozofów będzie sądziło, że nie obala. Po pierwsze, nie trzeba mieć wielkiego doświadczenia w biznesie, żeby wiedzieć, iż jest wiele rodzajów oszustw, podobnych do blefowania, które są zarówno szeroko praktykowane, jak i szeroko akceptowane. Wystarczy kilka przykładów. Powszechnie wiadomo, że sprzedawcy samochodów w Stanach Zjednoczonych nie spodziewają się, iż nabywcy będą płacili sztywne ceny za samochody. Pewną dozę targowania się przyjmuje się za rzecz oczywistą. Podobnie jest z cenami nieruchomości; dopóki nie ma rynku sprzedawcy, cena wyjściowa domu rzadko bywa ceną sprzedaży. Na początku negocjacji płacowych przywódcy związkowi stawiają wygórowane żądania, a kierownictwo twierdzi, że może się zgodzić na dużo niższe podwyżki. We wszystkich tych przypadkach do ostatecznej ceny czy umowy płacowej dochodzi się w pewnym procesie, rzeczywiście przypominającym grę w pokera, którą Carr traktuje jako analogię. Ostateczna cena czy wysokość uzgodnionych płac rzeczywiście zależą częściowo od siły przetargowej i zdolności do blefowania. Pod koniec lat siedemdziesiątych trzeba już było płacić sztywne ceny za mało spalające, nieduże samochody zagraniczne.

Na pewno sprzedawców samochodów lub nieruchomości nie można oskarżyć o niemoralne postępowanie, kiedy ustalają ceny wyższe od tych, które są skłonni zaakceptować. Na pewno przywódca związkowy nie postępuje niemoralnie, kiedy żąda większych podwyżek płac od tych, które związek spodziewa się otrzymać.

Istota stanowiska Carra i jego zwolenników jest bardzo prosta: w rzeczywistym świecie codziennych interesów obserwuje się sporą dozę blefowania, przesady i manipulowania informacją. Ponieważ każdy wie, że blefowanie i podobne rzeczy występują, biznesowi to nie szkodzi - choć nie wytrzymuje próby logiki Kanta. Nie ma niebezpieczeństwa załamania się czy to zaufania do partnerów, czy kapitalizmu jako całości. Praktyczne doświadczenie niweczy teorię filozofa. Pokerowa etyka pozostaje właściwym modelem etyki biznesu.

Po drugie, przecież dopóki Carr ogranicza się w rozumowaniu do nieujawniania informacji, blefowania i rozmyślnego używania przesady, dopóty może unikać pułapki Kanta. Mógłby przyznać, że skoro ktoś raz już przystał na nieblefowanie, to byłoby niewłaściwe, gdyby je uprawiał. Mógłby jednak nadal utrzymywać, że jego zalecenia odwołują się do praktyki w biznesie. Jeśli blefowanie i podobne rzeczy są akceptowane jako część praktyki w biznesie, to nie ma w nich nic złego w sytuacjach biznesowych. Faktycznie, blefowania i przesady nie traktuje się jako zagrożenia dla praktyki w biznesie, ponieważ akceptuje się je jako część gry, której przykłady Carr przytacza.

III

Jaką odpowiedź dać można Carrowi i jego obrońcom? Po pierwsze, Kant ustalił pewne granice. Gdyby kłamstwo i oszustwo stały się powszechne, to z pewnością byłyby autodestrukcyjne. Fakt, że kłamstwa i oszustwa się zdarzają, nie ma nic do rzeczy. Kant nie twierdzi, że ludzie nigdy nie kłamią, podaje natomiast powody, dla których nie powinni kłamać. W istocie nic, co powiedział Carr, nie podważa ani sensu, ani sposobu rozumowania Kanta. Przecież nawet sam przyznaje, że oszukiwanie w pokerze jest niedozwolone. Carr nie zgadza się z Kantem w tym, że gdyby blefowanie i podobne rzeczy były powszechnie praktykowane w biznesie, to byłyby praktykami autodestrukcyjnymi.

Może utylitaryzm mógłby tu coś pomóc. Zadanie polegałoby na porównaniu stanowiska Carra, iż praktyka w biznesie dopuszcza powszechne stosowanie blefowania, przesady i nieujawniania informacji, z alternatywną koncepcją, mówiącą, że biznes stara się wyeliminować lub zdecydowanie ograniczyć takie działania. Która koncepcja praktyki w biznesie przy-

niósłaby więcej dobra społeczeństwu i samemu biznesowi? Być może bardziej utylitarystyczna perspektywa mogłaby przełamać impas.

Może w najlepiej pojętym interesie samego biznesu leżałoby przyjęcie pokerowego modelu etyki? Nie sądzę. Rozważmy stosunki pracy, w których Carrowski pokerowy model jest przyjmowany *implicite*, jeśli nie *explicite*. W negocjacjach w sprawie zawarcia układu zbiorowego stosunek między pracodawcą a pracownikami ma charakter adwersaryczny. Negocjacje takie są na wskroś konkurencją. Zadaniem związku zawodowego jest zapewnienie pracownikom możliwie największych płac i świadczeń. Zadaniem negocjatorów ze strony pracodawców jest utrzymanie możliwie najmniejszych płac i świadczeń pracowniczych.

W wynikających z negocjacji wzajemnych ustępstwach blefowanie i oszukiwanie są regułą. Kierownictwo firmy spodziewa się, że związek zawodowy będzie się domagał takiego procentowego wzrostu płac, o którym wie, że go nie dostanie. Związek spodziewa się, że firma odpowie, iż tak duży wzrost płac zmusi ją do zamknięcia zakładu pracy i przeniesienia go do innego stanu. Takie deklaracje nigdy nie są brane dosłownie, chociaż podchodzi się do nich bardziej serio w dziewięćdziesiątym dniu negocjacji niż w pierwszym.

Ostatnio atakuje się ten konwencjonalny pogląd na praktykę negocjacji w sprawie układów zbiorowych. Jednym z najgłośniejszych zarzutów pod adresem panującej praktyki jest jej nieefektywność ekonomiczna. Adwersaryczny stosunek przy stole negocjacji przenosi się do miejsc pracy. Wrogość między pracodawcą a pracownikami odbija się na wydajności i wiele amerykańskich produktów przegrywa konkurencję z odpowiednimi produktami zagranicznymi. Japońskie stosunki między siłą roboczą a kierownictwem nie są tak adwersaryczne i fakt ten tłumaczy po części japoński sukces. Tej właśnie krytyce negocjacji dotyczących układów zbiorowych poświęca się wiele uwagi w prasie codziennej i w popularnych magazynach dla biznesmenów. Najświeższym przejawem uświadomienia sobie siły tej krytyki jest rozgłos wokół decyzji, jakie podjął General Motors, aby zapewnić inne stosunki pracy w swej nowej montowni samochodu Saturn.

Ponadto praktyka blefowania i oszukiwania prowadzi do podważenia zaufania. Gdy pewne firmy amerykańskie zaczęły przegrywać konkurencję z firmami zagranicznymi, kierownictwo wielu z nich zaczęło się domagać redukcji płac. Inni menedżerowie, w firmach, które nie były zagrożone zagraniczną konkurencją, zaczęli się powoływać na „groźbę” tej konkurencji i żądać obniżek płac pracowników, mimo iż nie było takiej potrzeby. Stosowanie takiej taktyki spowoduje tylko problemy w przyszłości, kiedy zagrożenie ze strony konkurencji rzeczywiście powstanie. Tego utylitarystycznego punktu widzenia nie utracili uczestnicy seminarium na temat stosunków między siłą roboczą a kierownictwem, w którym brałem udział. Oto ich opinie:

Uczestnik I: Dawniej panował stosunek wzajemnej nieufności. Uczestnik H: Niebezpiecznie jest krzyczeć „Wilki!”. Gdy firma znajdzie się w prawdziwym kłopotcie, nikt nie uwierzy.

Uczestnik III: Aby zespoły do spraw współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu coś dały, trzeba wytworzyć wzajemne zaufanie. Wystarczy tylko jedno złe uzgodnienie, aby podważyć zaufanie.

Uczestnicy seminarium wskazują, że praktyki blefowania i oszukiwania mają złe następstwa w stosunkach pracodawca-pracownik. Te nieszczęsne konsekwencje są dobrze udokumentowane przez filozofów - ostatnio przez Sisselę Bok. Jej krytyka „niewinnych kłamstewek” i stosowania placebo odnosi się równie dobrze do oszustw w procesie negocjowania układów zbiorowych.

„Banalność na pewno stanowi granicę rozsądnych badań nad moralnością. Ale kiedy przyjrzymy się bliżej takim praktykom, jak podawanie placebo, stanie się jasne, że wszystkich kłamstw, których się broni jako »niewinnych«, nie można tak łatwo odsunąć od siebie. Po pierwsze, nieszkodliwość kłamstw jest jawnie dyskusyjna. To, co kłamca postrzega jako nie-

szkodliwe lub nawet korzystne, nie musi być takie w oczach oszukanego. Po drugie, spoglądanie nie na całą praktykę, a tylko na własne odizolowane przypadki, nie pozwala kłamcom dostrzec kumulowania się szkód i rozszerzania się oszukańczych działań. Ci, którzy zaczynają od niewinnych kłamstewek, mogą się częściej uciekać do kłamstw poważniejszych. Tam, gdzie jedni wypowiedzą kilka niewinnych kłamstewek, inni mogą powiedzieć więcej. Ponieważ tak trudno jest przeprowadzić granice, stosowanie takich kłamstw bez robienia między nimi różnicy może prowadzić do innych oszukańczych praktyk. Przeto skumulowana szkoda spowodowana wielką liczbą marginalnie szkodliwych przypadków może dać wielce niepożądaną rezultat - dla kłamców, oszukanych oraz dla uczciwości i zaufania w ogóle”.

W grę wchodzi tu jednak coś więcej niż tylko złe następstwa kłamstw. Blefowanie, przesada i nieujawnianie informacji podkopują także ducha współpracy, który jest istotny dla sukcesu w biznesie. Model pokerowy, zezwalający na blefowanie itd., jest modelem współzawodnictwa. Pomija on fakt, że wyprodukowanie jakiegoś dobra lub wykonanie jakiejś usługi w fabryce czy biurze jest przedsięwzięciem polegającym na współpracy. Chrysler konkuruje z General Motors i Toyota, ale wyprodukowanie samochodów modelu K w montowni Chryslera w Newark, w stanie Delaware, jest przedsięwzięciem opartym na współdziałaniu. Brak współdziałania da w wyniku pojazdy kiepskiej jakości.

Model współzawodnictwa w negocjacjach dotyczących układów zbiorowych prowadzi do ustalania płac i warunków pracy dla czegoś, co na poziomie lokalnym jest przedsięwzięciem opartym na współdziałaniu. Negocjatorzy reprezentujący obie strony - siłę roboczą i kierownictwo - zapominają o oczywistej prawdzie, że produkcja dóbr i świadczenie usług oparte na czystym współzawodnictwie nie powiedzie się. Gdzieś w systemie muszą się znajdować elementy współpracy. Dlaczego w procesie negocjowania układów zbiorowych nie można by stosować raczej techniki współdziałania, zamiast współzawodnictwa? Kiedy pertraktacje prowadzone są w skali całej gałęzi, jak to jest w przypadku przemysłu samochodowego, tryb współzawodnictwa wydaje się naturalny. W produkcji samochodów panuje konkurencja. Ale czy dlatego, że Chrysler współzawodniczy z General Motors, kierownictwo Chryslera musi też pozostawać w stosunku współzawodnictwa z własnymi pracownikami? Czyż naprawdę nie należałoby twierdzić, że skoro kierownictwo Chryslera uważa, iż pozostaje w stosunku konkurencji ze swymi zrzeszonymi w związku zawodowym pracownikami, to tym samym podkopuje swą pozycję konkurencyjną wobec innych producentów samochodów? Używając języka militarnego - jeśli Chrysler walczy sam z sobą, to jak może wygrać wojnę z innymi?

Dopóki negocjacje w sprawie układów zbiorowych będą miały w istocie charakter adwersaryczny i będą się odznaczały blefowaniem i przesadą po obu stronach, dopóty aspekt współdziałania w biznesie będzie niedoceniany. Koszty ignorowania tego aspektu są wielkie, zarówno dla społeczeństwa jak i dla samego biznesu.

A zatem brak zaufania, którym tak martwili się uczestnicy wspomnianego seminarium, jest tylko częściowo funkcją oszukiwania i blefowania w toku negocjacji płacowych. W dużej części jest on funkcją stosowania złego modelu. Nie powinniśmy patrzeć na te negocjacje jak na grę w pokera.

Posługując się nadal przykładem negocjacji dotyczących układów zbiorowych, ocenimy propozycję Carra na gruncie utylitaryzmu. Czy akcjonariusze pochwaliliby dyrektora naczelnego firmy, który działa według procedur postępowania gracza w pokera? Zdaniem Carra, „przez sporą część czasu biznesmeni stara się uczynić innym właśnie to, czego - ma nadzieję - inni nie zrobią jemu”. Ale z pewnością taka praktyka jest bardzo ryzykowna. Niebezpieczeństwo zdemaskowania jest duże, a doświadczenie minionych kilku lat wskazuje, że wiele korporacji, które grały w grę zwaną biznesem tak, jak się gra w pokera, ciężko za to zapłaciło. Co więcej, jeśli na praktykę w biznesie istotnie składałyby się świadomie fałszywe oświadczenia oraz wyolbrzymianie jednych, a ukrywanie innych ważnych danych, to wydaje się jasne, że ta

praktyka byłaby z natury rzeczy niestabilna. Współczesny biznes zakłada jednak stabilność, którą można osiągnąć tylko wtedy, kiedy szef firmy kieruje się zbiorem wyższych norm moralnych niż te, które rządzą grą w pokera. Rozwój wielkich firm, złożoność decyzji podejmowanych w biznesie, potrzeba planowania i stabilności oraz niepożądane skutki hałaśliwej reklamy, przesady i oszustw - wszystko to przemawia przeciwko pogładowi Carra, że etyka biznesu powinna być etyką gry w pokera.