

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Zwycięzcy nie oszukują

Autor: Jon M. Huntsman

Tłumaczenie: Tomasz Rzychoń

ISBN: 83-246-0050-7

Tytuł oryginału: Winners Never Cheat: Everyday Values We Learned as Children (But May Have Forgotten)

Format: A5, stron: 176



### Gdy inni idą na skróty, głośno powiedz im „nie!” i graj czysto

„Sukces w biznesie, działalność dobroczynna na dużą skalę i najlepsze ludzkie wartości – to wszystko sprawia, że Jon Huntsman jest człowiekiem jedynym w swoim rodzaju”.

*Richard Cheney, wiceprezydent Stanów Zjednoczonych*

Kim jest Jon Huntsman? To człowiek, który zaczynając od zera, zbudował największą w USA firmę rodzinną i stał się jednym z najbogatszych Amerykanów. Autor namawia, abyśmy powrócili do dni, kiedy dotrzymywaliśmy słowa, a uścisk dłoni znaczył więcej niż umowa na piśmie.

Nie znajdziesz tu pustosłowia ani utartych frazesów. Każda rada, jaką daje Ci autor, jest poparta jego czynem. Jon Huntsman jako jeden z nielicznych ludzi prezydenta Nixona nie został oskarżony w sprawie Watergate – wycofał się z Białego Domu, widząc panujące tam zepsucie. Kiedy natomiast tajlandzcy urzędnicy zażądali łapówki, wycofał się z wielomilionowej inwestycji. Autorytet moralny, jakim jest Jon Huntsman, wie, jak budować trwałe sukcesy, grać czysto, być odpowiedzialnym i cieszyć się szczęściem innych ludzi. Skorzystaj z jego doświadczenia i postępuj tak, aby wyznawane wartości pomagały Ci w życiu, a nie przeszkadzały. Naucz się głośno mówić „nie!”, kiedy pokusa wybrania drogi na skróty wydaje się nie do odparcia. Przeczytaj tę książkę i zastosuj się do rad autora:

- Wybierz słuszną drogę. Graj czysto i zwyciężaj bez oszukiwania.
- Przekonaj się, czy jesteś prawdziwym liderem. Czy masz w sobie odwagę? Czy bierzesz na siebie ryzyko i odpowiedzialność?
- Dotrzymuj słowa. Dane słowo i uścisk dłoni liczą się bardziej niż umowy na piśmie.
- Bądź życzliwy. Szanuj klientów, partnerów, pracowników i konkurentów.
- Nie żyj tylko dla siebie. Dziel się z innymi tym, co masz, a nie pożałujesz tego.

Sukces materialny nie jest celem samym w sobie. W erze skandali księgowych i afer politycznych Jon Huntsman swoim życiem udowadnia, że uczciwość jest cenniejsza niż pieniądze i w długim okresie przynosi więcej szczęścia.

„Powszechnie przekonanie, że aby osiągnąć sukces, trzeba oszukiwać, jest bzdurą. Taka postawa prowadzi do bankructwa moralnego”.

*Jon M. Huntsman*

---

# SPIS TREŚCI

---

Podziękowania		9
O autorze		11
Wprowadzenie		13
Przedmowa		17
Rozdział pierwszy	<b>Lekcje z piaskownicy</b> <i>Wszystkiego, co potrzebne do działania na obecnym rynku, nauczyliśmy się jako dzieci.</i>	25
Rozdział drugi	<b>Kieruj się swoim kompasem moralnym</b> <i>Wszyscy dobrze wiemy, co jest dobre, a co złe.</i>	37
Rozdział trzeci	<b>Graj według zasad</b> <i>Konkuruj ostro i czysto – i nie podstawiaj nogi.</i>	47
Rozdział czwarty	<b>Dawanie przykładu</b> <i>Ryzyko, odpowiedzialność, wiarygodność – trzy klucze do przywództwa.</i>	59
Rozdział piąty	<b>Dotrzymuj słowa</b> <i>Najwyższy czas powiedzieć prawnikom „stop”.</i>	79
Rozdział szósty	<b>Mądrze dobieraj doradców</b> <i>Otaczaj się ludźmi, którzy mają odwagę powiedzieć „nie”.</i>	93

<b>Rozdział siódmy</b>	<b>Wpadaj w złość, ale nie mścij się</b>	<b>107</b>
	<i>Zemsta jest niezdrowa i bezproduktywna. Zamiast rozpamiętywać krzywdy, ucz się i przechodź nad nimi do porządku dziennego.</i>	
<b>Rozdział ósmy</b>	<b>Grzeczność to cnota</b>	
	<b>niewiele ustępująca pobożności</b>	<b>119</b>
	<i>Szanuj konkurentów, kolegów, pracowników i klientów.</i>	
<b>Rozdział dziewiąty</b>	<b>Twoje imię jest na drzwiach</b>	<b>133</b>
	<i>Prowadź firmę tak, jakby była Twoją firmą rodzinną.</i>	
<b>Rozdział dziesiąty</b>	<b>Masz obowiązek dawać</b>	<b>145</b>
	<i>Nikt nie żyje tylko dla siebie; dawaj innym szczęście i możliwości.</i>	
<b>Podsumowanie</b>	<b>Sedno sprawy</b>	<b>161</b>
	<i>Akceptowane wartości moralne są dziecinnie proste – to nie jest żadna zaawansowana dziedzina nauki.</i>	
<b>Posłowie</b>		<b>167</b>

---

# ROZDZIAŁ TRZECI

---

## GRAJ WEDŁUG ZASAD

*Konkuruj ostro i czysto — i nie podstawiaj nogi.*

**O** charakterze człowieka świadczy to, jakich zasad przestrzega, a jakie ignoruje. Z kolei od charakteru człowieka zależy, jak bardzo jego system wartości wpływa na jego życie.

Na wczesnym etapie życia nauczyliśmy się — od ludzi, którzy nas ukształtowali — co jest dla nas ważne, a co nie. Złota zasada — traktuj innych tak, jakbyś chciał być traktowany przez nich — dobre maniery przy stole, poszanowanie dla innych, sportowe zachowanie, niepisane zasady typu „nie podstawiaj nogi” i dzielenie się z innymi — te wszystkie wartości kształtują charakter człowieka.

Największy wpływ na charakter mają dwie cechy: uczciwość i odwaga. Twoja reputacja jest tym, co widzą w Tobie inni. Z kolei charakter kształtuje Twoje zachowania, gdy nikt na Ciebie nie patrzy. Uczciwość i odwaga — lub ich brak — są podstawą decyzji moralnych. Kiedy w Twój charakter wkradnie się nieuczciwość, przestaniesz ufać innym, co znajdzie odzwierciedlenie w Twoich relacjach z ludźmi. Francis Hutcheson, szkocki filozof żyjący w osiemnastym wieku mawiał:

„Jeżeli nie mówi się prawdy, to nie ma mowy o zaufaniu w jakichkolwiek kontaktach”.

Przedsiębiorcy — mężczyźni i kobiety — nie postępują nieuczciwie, kiedy ostro negocjują transakcje ani kiedy z za-

---

***Podczas twardych negocjacji graj czysto i uczciwie. W ten sposób nie będziesz musiał pamiętać, co powiedziałeś poprzedniego dnia.***

---

palem zdobywają przewagę nad konkurentami. Jednak podczas twardych negocjacji graj czysto i uczciwie. W ten sposób nie będziesz musiał pamiętać, co powiedziałeś poprzedniego dnia.

Ja, na przykład, negocjuję dla zasady, bez względu na to, czy chodzi o zakup czegoś o wartości jednego dolara, czy o przejęcie firmy za miliard dolarów. Negocjowanie mnie fascynuje, lecz pamiętam, że nie wolno zdobywać przewagi za pomocą przedstawiania informacji w krzywym zwierciadle ani łapówkarstwa. Takie praktyki są nie tylko moralnie złe, ale także odbierają satysfakcję z dobrze zawartej transakcji.

Ja, na przykład, negocjuję dla zasady, bez względu na to, czy chodzi o zakup czegoś

Łapówki i oszustwa mogą zapewniać chwilowe korzyści, lecz w praktyce koszt tego jest bardzo wysoki: cierpi na tym sposób załatwiania interesów, korzyści należą do nielicznych, skorumpowanych jednostek, a zasady gry idą w niepamięć.

W latach 80. firma Huntsman Chemical otworzyła fabrykę w Tajlandii. Mitsubishi był partnerem tego przedsięwzięcia venture (zwanego HMT). Po zainwestowaniu 30 milionów dolarów HMT ogłosił plany uruchomienia drugiej fabryki. Miałem bliskie relacje z ministrem finansów Tajlandii, który przy każdej możliwej okazji proponował dalsze zacieśnianie współpracy.

Pewnego wieczoru wybrałem się do jego domu na kolację. Pokazał mi 19 nowych Cadillaców w swoim garażu. Powiedział, że otrzymał je „w prezencie” od zagranicznych firm. Wyjaśniłem, że firma Huntsmana nigdy nie dawała takich „prezentów”. Minister przyjął wyjaśnienie z uśmiechem.

Parę miesięcy później zadzwonił do mnie zarządzający Mitsubishi z Tokio, odpowiedzialny za działania w Tajlandii. Oznajmił, że HMT musiał zapłacić w tym roku różnym oficielom rządowym łapówki za możliwość prowadzenia interesów i że nasz udział w tej kwocie wyniósł 250 000 dolarów.

Powiedziałem, że nie mieliśmy zamiaru płacić nawet pięciu centów i że żądania łapówek ze strony Tajów były zwykłą próbą wydarcia nam pieniędzy. Mój rozmówca odparł, że każda firma w Tajlandii płaci takie „honoraria”, aby mieć zagwarantowany dostęp do lokalizacji przemysłowych. Okazało się, że bez naszej wiedzy Mitsubishi płaciło łapówki ze wspólnych pieniędzy, traktując to jak zwykłe koszty działalności, lecz w końcu zarządzający z Tokio postanowił, że już najwyższy czas, by Huntsman Chemical przejął ten obowiązek.

Następnego dnia poinformowałem Mitsubishi, że sprzedajemy nasz udział w przedsięwzięciu. Po nieudanej próbie odwiedzenia mnie od tego zamiaru firma ta wykupiła nasz udział w HMT po obniżonej cenie. Straciliśmy na tym 3 miliony dolarów. Jednak w długim okresie decyzja okazała się błogosławieństwem. Kilka lat później zaczął się kryzys azjatycki i cały przemysł w tym regionie zamarł.

W Ameryce i Europie Zachodniej łapówkarstwo zatacza znacznie węższe kręgi, lecz nie zawsze postępujemy w tej kwestii odpowiednio. Decyzje etyczne bywają sprzeczne z bieżącymi interesami i nie przynoszą korzyści w krótkim okresie.

Jednak, kiedy odmówiliśmy dania łapówki w Tajlandii, a informacja o tym zdarzeniu poszła w świat, nie spotkaliśmy się już więcej z podobnymi propozycjami azjatyckich urzędników. Słowo się rzekło - Huntsman powiedział „nie”. W nasze ślady poszło wiele innych firm.

Jeżeli raz nagniesz swoje wartości, godząc się na łapówkę, trudno będzie Ci kiedykolwiek odzyskać reputację i wiarygodność. Dlatego uważnie dobieraj sobie partnerów, bez względu na to, czy są to pojedyncze osoby, firmy czy narody.

Mam reputację twardego, lecz bezpośredniego negocjatora. Pertraktuję twardo i w pełni angażuję się w to działanie. I zawsze wykładam kawę na ławę. Jestem znany z tego, że zwykle kończę negocjacje z sukcesem i pewien dyrektor zarządzający odmówił negocjowania ze mną warunków fuzji. Obawiał się, że jeśli ze mną przegra, zyska złą sławę w branży jako ten, który dał się zapędzić w kozi róg, albo sprzedał akcje w złym czasie po złej cenie. Jednak nikt nigdy nie odmówił negocjowania ze mną z uwagi na to, że mi nie ufał.

Konkurowanie jest integralną częścią przedsiębiorczości i wolnego rynku. A oszukiwanie — nie. Jeżeli nawet nie wprawia Cię ono w zakłopotanie, pomyśl o tym tak: „To ostatecznie prowadzi do porażki”.

I pamiętaj o starym powiedzeniu: „Zwycięzcy nigdy nie oszukują, a oszuści nigdy nie zwyciężają”. Jako dzieci wytykaliśmy palcami tych, którzy nie mówili prawdy. Krzyczeliśmy: *klamca, klamca*. Powinniśmy o tym pamiętać jako dorośli. Skrót moralny zawsze kończy się nie tam, dokąd miały prowadzić.

Japońska religia shinto uczy: „Jeżeli oszukujesz lub przyzwalasz na oszukiwanie innych ludzi, możesz na jakiś czas

ich ogłupić i na tym skorzystać, lecz w końcu niechybnie spotka Cię kara boska”. Ja ze swojej strony dodam, że na karę za niemoralność nie trzeba czekać aż do śmierci. A przychodzi ona zawsze.

Rozważ poniższą przypowieść. Pilot samolotu pasażerskiego lecącego późną nocą nad oceanem ogłosił dobrą i złą wiadomość:

„Zła wiadomość jest taka, że straciliśmy kontakt radiowy, nasz radar nie działa i w dodatku nie możemy czytać z gwiazd, bo zasłaniają je chmury. Dobra wiadomość jest taka,



Istnieje wiele zawodów, w których ludzie mają splecione wartości, lecz nigdzie nie jest to bardziej widoczne niż na Wall Street. Wydaje się, że jedyna zasada, która tam obowiązuje, to:

---

***Istnieje wiele zawodów, w których ludzie mają splecione wartości, lecz nigdzie nie jest to bardziej widoczne niż na Wall Street.***

---

„Im bardziej zwodzisz drugiego człowieka, tym więcej zarabiasz”. Abraham Lincoln mawiał: „Nie ma takiego miejsca, w którym trudniej byłoby znaleźć uczciwego człowieka, niż na Wall Street w Nowym Jorku”.

Na Wall Street spędziłem prawie 40 lat, negocjując transakcje. I spotkałem tam bardzo niewielu całkiem uczciwych ludzi. Ludzie godni zaufania i honorowi są rzadkością, lecz są jednocześnie doskonałymi specjalistami. Do tego grona należy kilku moich najbliższych przyjaciół, z Nowego Jorku i z Salt Lake City. Ci specjaliści z Wall Street, którzy wybrali zwodzenie innych, odkryli, że nie jest to rodzaj oszustwa, za jaki można trafić do więzienia. Zwodzenie jest tu raczej kwestią



nadużyć intelektualnych i braku osobistej etyki. Etyka została zastąpiona przez wysokość wygranych pieniężnych. Wall Street ma jeden cel i wyznaje jedną wartość: „Ile można zarobić?”.

Ludzie z Wall Street myślą, że w takich oszustwach nie ma niczego złego, ponieważ tam każdy to robi. Jednak brak poczucia przyzwoitości przekłada się na brak szacunku do innych. WorldCom, Tyco, Enron i wiele innych gigantycznych spółek giełdowych było zarządzanych przez liderów, którzy nie grali czysto. Oni przegrali, ponieważ oszukiwali. Siłą napędową tych zarządzających osób była akumulacja bogactwa. Zapomnieli o podstawowej zasadzie uczciwości, o tym, że zaufanie jest ważniejsze niż emocje. W ślad za uczciwością idzie szacunek.

Prawdziwi zwycięzcy nigdy nie spiskują po cichu i nie skracają drogi przez boisko, kiedy inni biegną naokoło. Zwy-

---

***Nie ma nic złego  
w twardym  
negocjowaniu  
transakcji, o ile  
trzymamy ręce  
na stole i mamy  
podwinięte rękawy.***

---

ciężają po staremu — talentem, ciężką pracą i uczciwością. Nie ma nic złego w twardym negocjowaniu transakcji, o ile trzymamy ręce na stole i mamy podwinięte rękawy.

Pamiętaj, aby nigdy nie przeinaczać informacji i nie zdobywać nad oponentem przewagi w nieuczciwy sposób. Postępuj tak, a klienci będą do Ciebie wracać, pamiętając, że poprzednim razem zostali potraktowani uczciwie. I pamiętaj, by zawierać transakcje zapewniające korzyści wszystkim stronom.

W 1999 roku prowadziłem wyjątkowo twarde negocjacje z Charlesem Millerem Smithem, który był wtedy dyrektorem zarządzającym Imperial Chemical Industries, jednej z naj-

większych firm w Wielkiej Brytanii. Chcieliśmy przejąć niektóre podległe jej spółki chemiczne. To miała być największa transakcja w moim życiu, fuzja, która podwoiłaby skalę działalności Huntsman Corporation. Całość była złożona, a każda strona znajdowała się pod presją. Charles chciał wynegocjować wysoką cenę, aby ograniczyć zadłużenie ICI. A mój kapitał przeznaczony na tę transakcję był ograniczony.

W czasie długich negocjacji żona Charlesa była w zaawansowanym stadium raka, przez co mój oponent był emocjonalnie rozbity. Nietrudno się domyślić, że jego stan pogorszył się jeszcze bardziej po śmierci małżonki. A negocjacje nie były ciągle zakończone.

Postanowiłem ustąpić w kwestii ostatniej części transakcji, która stanowiła 20 procent całości. Prawdopodobnie mógłbym zbić cenę o jakieś 200 milionów dolarów, lecz stałoby się to kosztem stanu emocjonalnego Charlesa. Stwierdziłem, że i tak osiągnąłem wystarczająco dużo. Korzyści były obustronne, a ja zyskałem przyjaciela na resztę życia.



Każda rodzina, każdy dom i każda szkoła ma swoje standardy. Istnieją tam granice, których po prostu nie przekraczamy. Jeżeli ktoś je przekroczy, nie usprawiedliwia go nawet nieznanostwo owych standardów. A co dzieje się z nimi, kiedy dzieci zamieniają się w dorosłych? Dlaczego zasady wyniesione z domu i ze szkoły są wtedy ignorowane? Co uzasadnia, a nawet usprawiedliwia niemoralne zachowanie, skoro i tak wyczuwamy, że jest ono złe? Jaka grzeszna siła bierze górę i sprawia, że kiedy zbliżamy się do dwudziestki, godzimy się na puszczenie tych zasad w niepamięć?

Kiedy byłem nastolatkiem, ojciec kazał mi wracać do domu nie później niż o ósmej. Nie musiał przypominać, że chodzi o ósmą wieczorem, a nie rano. A zakazując mnie i moim kolegom prowadzenia rodzinnego forda, nie musiał dawać tego na piśmie. Powiedział tylko, że nie powinienem prowadzić forda z 1936 roku, lecz obaj wiedzieliśmy, że ma na myśli i mnie, i moich kolegów. Prawnik wywnioskowałby pewnie, że z technicznego punktu widzenia zakaz dotyczył tylko mnie i dopóki ojciec nie wymieniłby innych osób objętych tym zakazem — moich kolegów czy też całej klasy — oni wszyscy mogliby prowadzić samochód. Ale ja wiedziałem lepiej.

W miarę, jak dorastamy, uczymy się znajdować uzasadnienia dla nieprzestrzegania zasad — niektórzy dochodzą w tym do perfekcji i mogliby zawstydzić nawet najlepszych powieściopisarzy. Zrzucamy winę na sytuację i innych ludzi. Nauki z młodych lat idą w las. W ten sposób potrafimy usprawiedliwić nawet najbardziej niemoralne zachowanie. Unikanie odpowiedzialności opanowaliśmy po mistrzowsku.

Tak naprawdę wciąż stosujemy te same puste wymówki, którymi posługiwaliśmy się, będąc dziećmi przyłapanymi na czymś niewłaściwym, na czymś, o czym wiedzieliśmy, że nie należało tego robić. Różnica polega tylko na tym, że jako dorośli uważamy, że jesteśmy bardziej przekonujący. Otóż nie jesteśmy. Uzasadnienie, że „przecież wszyscy tak robią”, nie działało, kiedy byliśmy nastolatkami — i dalej nie działa. To po prostu głupia wymówka, która łatwo przechodzi przez gardło. Ale nieprawdziwa — nie każdy „tak robi”. A nawet jeżeli, to znaczy, że „każdy” robi źle i dobrze o tym wiemy.

---

***Bądźmy szczerzy  
— to nie diabeł nas  
kusi. Rzecz w tym, że  
niewłaściwe działania  
wydają się prostsze,  
nie wymagają odwagi  
lub dają chwilowe  
korzyści.***

---

Jest jeszcze inna wymówka, stara jak świat: „Nie wiem, jaki diabeł mnie do tego podkusił”. Bądźmy szczerzy — to nie diabeł nas kusi. Rzecz w tym, że niewłaściwe działania wydają się prostsze, nie wymagają odwagi lub dają chwilowe korzyści.

Gdyby Richard Nixon — dobrze wiedząc o swoich występkach — przyznał się do błędów i wziął na siebie odpowiedzialność za niemoralne zachowania podwładnych, Amerykanie wybaczyliby mu. Mógłby nawet dać innym przykład, że należy żałować swoich grzechów i publicznie się do nich przyznawać.



Dzieci obserwują starszych i naśladują ich. W ten sam sposób pracownicy obserwują przełożonych, a obywatele — liderów politycznych. Jeżeli ci liderzy i inne osoby wyznaczając modele zachowań dają zły przykład są naśladowani przez innych. To jest aż tak proste.

W biznesie i w życiu nie może być skrótów moralnych. Ogólnie mówiąc, ludzie dzielą się na trzy kategorie: (1) ci, którzy nie osiągają sukcesów, (2) ci, którzy osiągają nietrwałe sukcesy i (3) ci, którzy osiągają trwałe sukcesy. To, do której kategorii należysz, zależy od Twojego charakteru.