

Jerzy Kisielnicki

Tomasz Ochowski

Uniwersytet Warszawski

e-mail: kis@mail.wz.uw.edu.pl

e-mail: ochinto@mail.wz.uw.edu.pl

## Etyka w organizacjach wirtualnych i tradycyjnych

### 1. Wprowadzenie

W niniejszym artykule stawiamy sobie trzy cele. Po pierwsze, zwracamy uwagę na wybrane problemy etyczne, które wiążą się z rozwojem organizacji wirtualnych. Po drugie, staramy się pokazać, iż rozwój ten skłania do przemyślenia na nowo niektórych kwestii z zakresu etyki w organizacjach tradycyjnych. Po trzecie, chcemy zaprosić czytelników do dyskusji nad naszymi przypuszczeniami, bo wyłącznie dyskusyjny, wstępny jest charakter formułowanych przez nas tez.

Jak podkreśla przy różnych okazjach pierwszy z autorów Jerzy Kisielnicki, organizacje wirtualne są podmiotem radykalnych zmian we współczesnym zarządzaniu. Można wręcz mówić o nowym kierunku rozwoju nauk organizacji i zarządzaniu, to jest o szkole zarządzania informacją i wiedzą. Zarządzanie wiedzą stanowi proces, w którym dla realizacji postawionych celów umiemy:

- wykorzystać posiadane w organizacji zasoby wiedzy,
- poszukiwać i absorbować zewnętrzne zasoby wiedzy,
- stworzyć takie warunki, aby wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego czuli się zobowiązani do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i jej kreowaniem.

Zarządzanie wiedzą polega nie tylko na umiejętnym wykorzystaniu posiadanych zasobów, ale też na uzyskaniu efektu synergicznego, czyli uzyskaniu wyższych efektów niż by to wynikało z bezpośredniego jej wykorzystania. Oczywiście dla realizacji zasad zarządzania wiedzą musimy dysponować nie tylko odpowiednimi zasobami wiedzy, ale też określoną infrastrukturą zarządzania najczęściej powiązaną z IT, czyli Technologią Informacyjną.

Pisząc o nowej szkole zarządzania należy zwrócić uwagę na jej cechy odróżniające ją od teoretycznych i praktycznych rozwiązań tradycyjnych szkół zarządzania. Cechy te mają zarówno charakter makro, jak i mikro.

Do wyróżników „makro” należy między innymi:

- tworzenie społeczeństwa informacyjnego, które możemy też nazwać społeczeństwem wirtualnym;
- powstaniem nowych elektronicznych form globalnych organizacji jak i globalnego rynku, które stopniowo zastępują stare tradycyjne struktury jak i powodują

zmiany kulturowe w systemach zarządzania (chodzi o tak zwane zarządzanie międzykulturowe).

Do wyróżników „mikro” z kolej zaliczyć możemy między innymi:

- tworzenie płynnych – elastycznych form organizacyjnych takich jak organizacje wirtualne które są ukierunkowane na realizację określonych celów;
- odmienne w organizacjach wirtualnych niż w organizacjach tradycyjnych kształtowanie się takich podstawowych elementów rachunku ekonomicznego jak: nakładów inwestycyjnych, krańcowych kosztów produkcji i zależności tych kosztów od wielkości wytworzonej produkcji;
- stosowania takich metod i technik zarządzania jak zarządzanie wiedzą, zastosowanie złożonych systemów doradczych, które pozwalają na szybkie podejmowanie decyzji w stale zmieniającym się świecie;
- bezpośredni system informacyjny, który charakteryzuje się eliminacją ogniw pośrednich i poprzez tworzenie tak zwanych hub(ów) – decentralizacją i demokratyzacją zarządzania; w ten sposób zanikają tradycyjne hierarchiczne struktury zarządzania.

Te wymienione cechy są naszym zdaniem najbardziej istotne. Czy są one wystarczające, aby mówić o nowej szkole zarządzania? Tu odpowiedzi mogą być różne.

Wirtualna organizacja jest to taka organizacja, która jest tworzona na zasadzie dobrowoli a jej uczestnicy wchodzi z sobą w różnego typu związki dla realizacji wspólnego celu. Czas trwania związku ustalany jest przez każdego z uczestników tworzącego organizację. Decyzje o jej likwidacji może podjąć ten z uczestników, który pierwszy uzna, że istnienie tego związku jest dla niego niekorzystne i pierwszy z niej występuje. Organizacja wirtualna działa w tak zwanej cyberprzestrzeni, a jej funkcjonowanie wymaga istnienia sieci komputerowej. Najczęściej rolę tę spełnia Internet. Właśnie dzięki jego funkcjonowaniu możliwe jest działanie wirtualnej organizacji w wymiarze globalnym.

Na organizacje wirtualną nie powinno się patrzeć tylko z punktu widzenia klasycznej teorii organizacji. Wprawdzie organizacja ta spełnia podstawowe kryterium klasycznej teorii, jakim jest odrębność celów. Ponadto jednak organizacja wirtualna stale zmienia się, wchodzi w alianse z innymi organizacjami. Jest to organizacja niezmiernie elastyczna, która w zależności od sytuacji zmienia formę funkcjonowania i zainteresowania. Każda organizacja „składowa” jak już wspomniano, jest tak długo w relacji z całością wirtualnej organizacji, jak jest to dla niej użyteczne. Użyteczne to znaczy, że funkcjonowanie jej trwa do tego momentu do kiedy uczestnicy są przekonani, że jest to bardziej opłacalne niż wtedy, gdyby każda z nich funkcjonowała oddzielnie. Organizacja wirtualna może działać wszędzie tam, gdzie spodziewa się korzyści. I właśnie korzyści w szerokim ujęciu są celem działań tego typu organizacji. Dzięki sieciom komputerowym typu Internet organizacja wirtualna nie jest ograniczona do rynku lokalnego i jeżeli istnieje tylko taka możliwość poszukuje korzyści na rynku globalnym.

Do organizacji wirtualnej przystępuje się dobrowolnie. Wystąpienie z niej jest również dobrowolne. Każdy element takiej organizacji działa zarówno na rachunek własny, jak całej organizacji. Istotną cechą organizacji wirtualnej jest to, że może ona wchodzić w skład wielu innych organizacji wirtualnych, jak też być samodzielną organizacją tradycyjną. W organizacji tego typu następuje nierespektowanie wymogu jednoznaczności miejsca, w którym prowadzona jest działalność firmy. I ta cecha jest szczególnie atrakcyjna dla globalnej działalności, ale również może powodować wiele nadużyć etycznych.

Jest rzeczą oczywistą, iż specyfika organizacji wirtualnych oraz ich znaczenie dla współczesnego zarządzania wymaga oddzielnej refleksji z zakresu etyki. W naszym wypadku została ona poprzedzona badaniami pilotażowymi. Badania te miały charakter eksploracyjny i w znacznym stopniu odwoływały się do potocznego, intuicyjnego rozumienia pojęcia „problematyka etyczna”. Od strony formalnej przyjęliśmy, iż etyka zarządzania zajmuje się – mówiąc najogólniej – normami etycznymi, które kierują zachowaniami organizacji. Oczywiście „zachowania organizacji” rozumiemy metaforycznie, jako wynik zachowań różnych osób „uwikłanych” w daną organizację<sup>1</sup>. Przy czym, co równie oczywiste, wpływ poszczególnych uczestników organizacji na jej zachowania bywa bardzo zróżnicowany. Takie podejście zgodne jest z poglądami Thomasa M. Garretta i Richarda J. Klonoskiego<sup>2</sup>. Wymieniają oni następujące trzy dziedziny, którymi szczególnie interesuje się etyka zarządzania, a mianowicie:

- stosunek organizacji do pracownika,
- stosunek pracownika do organizacji,
- stosunek organizacji do innych podmiotów gospodarczych, a szczególnie do klientów i organizacji współdziałających.

Nasze zainteresowania dotyczyły przede wszystkim nastawień do organizacji wirtualnych, ze strony osób stanowiących ich elektorat. Potraktowaliśmy zespoły naszych studentów oraz uczestników szkoleń jako swoiste *focus groups*, by wstępnie poznać przekonania potencjalnych<sup>3</sup> użytkowników organizacji wirtualnych na temat związanych z tymi organizacjami kwestii etycznych. Za Elaine Sternberg<sup>4</sup> uznaliśmy, iż jednym ze sposobów mierzenia wartości etyki zarządzania dla działań gospodarczych jest szkoda, jaką może wyrządzić jej brak.

## 2. Wybrane problemy etyczne zgłaszane przez elektorat organizacji wirtualnych

Kierując się powyższymi założeniami Jerzy Kisielnicki (2002) analizował poglądy na temat wiarygodności organizacji wirtualnych i tradycyjnych wśród siedmiu kategorii respondentów: klientów, dostawców, ogólnie pracowników, bankowców, pracowników administracji rządowej, inwestorów, studentów<sup>5</sup>. Ogólną próbę wykorzystaną podczas badań w latach 1999–2000 stworzyły następujące grupy potencjalnych przedsiębiorców:

- 1) studenci wydziałów ekonomii i zarządzania, którzy w zasadzie jeszcze nie pracowali na pełnych etatach, ale w większości już odbywali praktykę zawodową lub też pracowali w trybie umów czasowych ( liczebność grupy 650 osób),

---

<sup>1</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

<sup>2</sup> T.M. Garret, R.J. Klonoski, *Business Ethic*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY 1986.

<sup>3</sup> Nie sprawdzaliśmy, czy wśród uczestników badań były osoby mające doświadczenie w pracy z organizacjami wirtualnymi.

<sup>4</sup> E. Strenberg, *Just Business: Business Ethics in Action*, Oxford University Press, Oxford, NY 2000.

<sup>5</sup> Podstawą zaliczenia badanych do określonej grupy było ich samookreślenie, czyli każdy badany mógł się sam zadeklarować do której grupy się zalicza.

- 2) studenci tych samych wydziałów lecz już pracujących, którzy studiuja, aby zmienić swoją pozycję w organizacji lub też rozważają decyzje zmiany swojego statusu z pracownika najemnego w przedsiębiorcę ( liczebność grupy 380 osób),
- 3) menedżerowie i pracownicy wykonawczy, którzy uzupełniają swoją wiedzę na studiach podyplomowych np. MBA. Osoby te bardzo często kończyły dość dawno różnego typu studiów, a ich wykształcenie jest dość odległe od problematyki ekonomii i zarządzania. Przykładowo pełnią funkcje kierownicze w bankowości, byli dyrektorami i ordynatorami w szpitalach (liczebność grupy 80 osób).

Badanym postawione zostały dwa następujące pytania:

- 1) który typ organizacji ( tradycyjną czy wirtualną) uważasz za bardzo wiarygodną?
- 2) z którym typem organizacji ( tradycyjna czy wirtualną) wiązałeś swoje nadzieje na przyszłość?

Do odpowiedzi można było załączyć uzasadnienie, ale nie było to obowiązkowe. Drugie pytanie traktowano jako szczególnie istotne dla grupy pracowników i studentów. Pytanie to było pytaniem uzupełniającym, natomiast pierwsze było podstawowym. Odpowiedzi zostały przyporządkowane do następujących kategorii: oceny wyraźnie pozytywnej (+), oceny negatywnej (–) i braku jednoznacznej odpowiedzi(?).

Okazało się, iż badani przedstawiciele wszystkich – z wyjątkiem studentów , którzy byli zgodni co do wyraźnie pozytywnej oceny wiarygodności organizacji tradycyjnych i jednoznacznie negatywnej oceny organizacji wirtualnych (!!!). Jedynie w próbie studentów (zasadniczo niepracujących jeszcze na pełnych etatach) wystąpił brak jednoznacznej oceny obydwu typów organizacji.

Radykalizm ocen większości badanych częściowo tłumaczą warunki, w jakich odbywała się ta część pilotażu. Badanie klientów, dostawców, pracowników, bankowców, inwestorów przeprowadzono w ramach zajęć doszkalających wyższą kadrę menedżerską dużych i średnich organizacji. W zasadzie dopiero na zajęciach słuchacze dowiadywali się o celach i funkcjach organizacji wirtualnych. Nikt z badanych nie miał wcześniejszego kontaktu z organizacjami wirtualnymi. Tylko nieliczni badani słyszeli o istnieniu tego typu organizacji. Dlatego można przypuszczać, że tak jednoznacznie negatywne odpowiedzi o wiarygodności organizacji wirtualnych są również wywołane przez obawy przed nieznanym. Nieco inna była sytuacja w grupie studenckiej. Tu badania były przeprowadzone wśród studentów roku dyplomowego Wyższej Polsko-Japońskiej Szkoły Technik Komputerowych. Studenci znali teoretyczne postawy funkcjonowania organizacji wirtualnych.

Opisane wyniki zostały uzupełnione poprzez dyskusje na temat, tego jakie są przyczyny zgłoszonych obaw co do korzystania z organizacji wirtualnych. Okazało się, iż większość zastrzeżeń dotyczyła właśnie możliwości nieetycznego działania tego typu organizacji. Znowu wyjątek stanowili studenci. Nie wysuwali oni zastrzeżeń etycznych ale znaczna część z nich uważała, że ze względu na karierę zawodową lepiej pracować w stabilnej i znanej organizacji<sup>6</sup>.

Drugą część pilotażu przeprowadził Tomasz Ochowski. Na tym etapie szczegółowy cel poznawczy stanowiło sprawdzenie, czy i jakie kwestie etyczne pojawiają się w swobodnych relacjach na temat obaw dotyczących organizacji wirtualnych. Osobami badanymi byli zaocznicy studenci drugiego roku studiów magisterskich Wydziału Zarządzania UW

---

<sup>6</sup> J. Kisielnicki, *Wirtualizacja jako szansa dla transformacji dla MŚP w warunkach globalizacji i rozwoju Technologii Informacyjnej*, „Transformacje” 2002, listopad, s. 186–194.

w Warszawie i Płocku (4 grupy, razem 161 osób) oraz pierwszego roku studiów licencjackich na Wydziale Pedagogicznym Wyższej Szkoły Humanistycznej im. A. Gieysztora w Pułtusku (50 osób). Ogółem badana próba liczyła 211 osób. Powstał tu problem jednorodności badanej próby. Początkowo planowaliśmy wyłączyć z analiz studentów WSH w Pułtusku. Jednak wstępny, jakościowy przegląd wyników pokazał, iż odpowiedzi tej pod-grupy wydają się nie różnić wiele od odpowiedzi studentów zarządzania. Nie sprawdziliśmy również tego, czy osoby badane posiadały jakieś doświadczenia z organizacjami wirtualnymi. Studenci zarządzania mieli wcześniej wykład kursoryczny na temat zarządzania informacją, prowadzony przez Jerzego Kisielnickiego. Generalnie uznaliśmy, iż niedostatki w doborze próby usprawiedliwiają pilotażowy charakter badań. Znaczącą rekompensatą był niewątpliwie fakt dobrego kontaktu Tomasza Ochynowskiego z osobami badanymi. Opisywany pilotaż odbywał się podczas zajęć z etyki w biznesie (studenci zarządzania) i psychologii ogólnej (studenci pedagogiki), na których nie było wymogu obowiązkowej obecności. Słuchacze przyszli więc względnie dobrowolnie. Podkreślany też był dobrowolny i anonimowy charakter udziału w badaniach. Badania przeprowadzone na początku drugiego semestru 2004/2005 wyglądały następująco:

W początkowej części zajęć studenci byli proszeni o udzielenie swobodnych, nieustrukturyzowanych, pisemnych odpowiedzi na pytanie wynikające z historyjki mającej charakter projekcyjny. Ogólny, przedstawiony tu, schemat opowiadanej sytuacji powtarzał się w każdej grupie, choć poszczególne jego wersje różniły się nieco szczegółami<sup>7</sup>:

[Prośba do uczestników o wyjęcie własnych kartek i o samodzielną odpowiedź]. „Proszę sobie wyobrazić, iż każdy z Państwa jest właścicielem małego, ale dobrze prosperującego biura rachunkowo-finansowego. Otrzymujesz przez Internet propozycję od firmy budowlanej średniej wielkości (zatrudniającej 100 osób) z zagranicy. Propozycja jest sformułowana w języku, który dobrze znasz. Masz też na etacie tłumacza, który w razie potrzeby będzie tłumaczył, co potrzeba, bez dodatkowych kosztów. Wspomniana firma budowlana proponuje Ci, abyś pod jej szyldem wziął udział w przetargu na budowę kompleksu hotelowego nad Morzem Śródziemnym. Wartość przetargu wynosi 160 milionów euro. Oprócz Twojego biura, pod szyldem wspomnianej firmy budowlanej do przetargu mają wspólnie przystąpić takie organizacje, jak:

- firma konsultingowa,
- przedsiębiorstwo pośrednictwa pracy i doradztwa personalnego,
- przedsiębiorstwa specjalistyczne, które będą podwykonawcami.

*Jakie wątpliwości musiałbyś rozwiązać, żeby pozytywnie odpowiedzieć na tę propozycję? (jakie wątpliwości zrodziłaby w tobie taka propozycja i jakie musiałbyś rozwiązać, by pozytywnie na nią odpowiedzieć?)<sup>8</sup>.*

Zebrane odpowiedzi zostały sprowadzone do dwudziestu dwóch względnie rozłącznych kategorii. Ustalenie ilości i określenie treści tych kategorii było wynikiem intuicyjnego opracowania uzyskanego materiału, które zmierzało do uchwycenia jego wewnętrznej logiki. Wspomnianą pracę wykonał, jako sędzia kompetentny, po uzyskaniu odpowiednich

---

<sup>7</sup> Autor i wykonawca tej części pilotażu, T. Ochynowski przyznaje, iż instrukcję do badania opowiadał, a nie czytał i tak naprawdę, to tworzył „w trakcie”. Zawsze przekazywał przytoczone wyżej informacje, choć sformułowania dla poszczególnych grup różniły się w szczegółach, ale to był przecież pilotaż nawiązujący do metodologii narracyjnej.

<sup>8</sup> Realia do tej sytuacji zostały zaczerpnięte z autentycznego przetargu, który opisał Kisielnicki, *op.cit.*

instrukcji, Piotr Letachowicz, student V roku Wydziału Zarządzania UW. Jako kolejny krok, skwantyfikował on wyodrębnione kategorie według następujących reguł:

- ilość osób, których wypowiedzi zawierały daną kategorię,
- ilość odrębnych wypowiedzi danej osoby należących do danej kategorii.

Kategorie odpowiedzi osób badanych zostały pogrupowane przy pomocy taksonomii wrocławskiej, którą uznaliśmy za rodzaj „miękkiej wersji” analizy czynnikowej, odpowiedni dla struktury naszych danych<sup>9</sup>. Zgodnie z podstawowymi zasadami wspomnianej techniki statystycznej wykonane zostały następujące przedsięwzięcia<sup>10</sup>:

[A.] Utworzono macierz wzajemnych korelacji wszystkich grupowanych zmiennych, to jest skwantyfikowanych odpowiedzi osób badanych. Użyty do tego celu nieparametryczny współczynnik korelacji rho Spearmana wymaga pewnych granicznych liczebności. Nie wszystkie analizowane przez nas kategorie warunków ten spełniały. Możliwe okazało się obliczenie korelacji dla jedynie dwunastu zmiennych. Uznaliśmy ten fakt za statystyczny wskaźnik sporadyczności występowania pozostałych kategorii w badanej próbie i pominieliśmy je na dalszych etapach analizy. Przedmiotem naszego zainteresowania pozostały następujące kategorie odpowiedzi:

- 1) wiarygodność zleceniodawcy (w tym wiarygodność kontaktu oraz podejmowania decyzji przez Internet),
- 2) opłacalność: zyski, straty, itp.,
- 3) informacje o zleceniodawcy: zadłużenie, wypłacalność, sytuacja na rynku, przeszłość, opinie, obecne działania, kontakt z byłym klientem,
- 4) legalność przedsięwzięcia, czy przetarg jest prawdziwy?
- 5) dlaczego pod szyldem innej firmy? Czy pojawi się nazwa mojej firmy, czy praca pod innym szyldem nie zepsuje mojej renomy?
- 6) dlaczego wybrano moją firmę, jaki jest tego cel?
- 7) wstępny wkład w inwestycję, koszty, ile muszę zainwestować?
- 8) realność inwestycji, zapotrzebowanie na taki obiekt,
- 9) konsekwencje nieterminowego wybudowania, wycofania się,
- 10) jakie są wobec mnie oczekiwania, jaką funkcję miałyby pełnić moja firma w tej inwestycji, czy podaliśmy zadaniu?
- 11) jak będzie wyglądać zapłata i jak realizowane będą płatności?
- 12) okres zwrotu z inwestycji.

[B.] W każdej kolumnie macierzy podkreślona została najwyższą wartość korelacji (przyjęliśmy wersję, w której chodzi o wartości bezwzględne). Następnie wyodrębniono pary zmiennych (kategorii), których wartości korelacji zostały dwukrotnie podkreślone. W wierszach wyznaczonych przez te pary zostały odnalezione wszystkie podkreślone wartości korelacji. Zidentyfikowane w ten sposób następne zmienne (kategorie) dołączono do wspomnianych par.

---

<sup>9</sup> Dobór osób do pilotażu był przypadkowy, należało więc użyć takiej techniki grupowania zmiennych, która abstrahuje od problemu istotności statystycznej. Poza tym nasze dane reprezentowały co najwyżej porządkowy poziom pomiaru. Taksonomia wrocławska umożliwia dokonanie grupowania także przy takich ograniczeniach.

<sup>10</sup> J. Brzeziński, *Zasady statystycznego opracowania danych w psychologii klinicznej*, [w:] B. Waligóra (red.), *Elementy psychologii klinicznej*, WN UAM, Poznań 1985, s. 107–160.

Przytoczone procedury zrealizowały Justyna Cieplak, tegoroczna absolwentka Wydziału Zarządzania UW i Monika Dąbrowska, studentka V roku socjologii UKSW. Uzyskałiśmy pięć skupień zmiennych (to jest zbiorów kategorii odpowiedzi osób badanych), z których przynajmniej jedno najwyraźniej jest nośnikiem problematyki etycznej.

Chodzi o quasi-czynnik

### (1) „Wiarygodność firmy inicjującej organizację wirtualną”.

Skupienie to utworzyły następujące trzy kategorie połączone korelacją dodatnią:

- legalność przedsięwzięcia...
- wiarygodność zleceniodawcy...
- jak będzie wyglądała zapłata, jak realizowane będą płatności?

Opisywany zbiór zmiennych nie wymaga dodatkowych interpretacji. Pokazuje, iż dla osób badanych wiarygodność zleceniodawcy ściśle wiąże się z prawnym wymiarem przedsięwzięcia oraz z problematyką wynagrodzenia. Powstał w ten sposób swoisty trójczłonowy model warunków efektywnej współpracy z organizacją wirtualną: **etyka – prawo – wynagrodzenie**. Jest on oczywiście uniwersalny i odnosi się także do organizacji tradycyjnych.

Przynajmniej potencjalny związek z problematyką etyczną ujawnia także zbiór

### (2) „Partnerzy w organizacji wirtualnej”.

Ten quasi-czynnik utworzyły następujące trzy kategorie odpowiedzi:

- informacje o zleceniodawcy...
- którą łączy się poprzez korelację ujemną z kategorią:
- dlaczego wybrano moją firmę?...;
- tę z kolei łączy korelacja dodatnia z kategorią:
- dlaczego pod szyldem innej firmy? Czy pojawi się nazwa mojej firmy, czy praca pod innym szyldem nie zepsuje mojej renomy?

Opisywany zbiór odpowiedzi dotyczy obaw co do klarowności sytuacji i intencji partnerów, którzy mają współpracować w ramach organizacji wirtualnej. W pewnym stopniu jest więc on inną wersją ujęcia problematyki wiarygodności. Ten quasi-czynnik ujawnia dwie możliwe opcje: skupienie uwagi na zleceniodawcy, bądź na swojej firmie. Wspomniane skupienie uwagi może dotyczyć wymagań (bardziej wobec zleceniodawcy lub bardziej wobec siebie) bądź /oraz odpowiedzialności (także bardziej wobec zleceniodawcy lub bardziej wobec siebie). W naszym pilotażu badani deklarowali wyraźne kierowanie obaw raczej pod adresem zleceniodawcy niż własnej firmy (zob. przedstawione dalej porangowanie kategorii). Warto zauważyć, iż zaobserwowana tu alternatywa – albo obawy wobec zleceniodawcy, albo wobec siebie, a nie i wobec zleceniodawcy i wobec siebie – sama w sobie jest interesującą kwestią. Jednak to, czy analizowany quasi-czynnik rzeczywiście zawiera problematykę etyczną, wymaga dalszych analiz.

Pozostałe skupienia nie dotyczą wprost kwestii związanych z etyką, ale są interesujące jako przykłady innych obaw trapiących potencjalnych uczestników współpracy w ramach organizacji wirtualnych. Zbiory te pozwalają poznać realistyczny kontekst występowania problemów etycznych, które nie funkcjonują przecież w izolacji, same w sobie.

W naszym pilotażu oprócz opisanych już quasi-czynników ujawniły się również następujące zbiory sygnalizujące treść wątpliwości, które respondenci chcieliby koniecznie rozwiać przed przystąpieniem do współpracy z organizacją wirtualną (we wszystkich z przedstawionych poniżej skupień występowały połączenia oparte tylko na korelacji dodatniej):

### **(3) „Ryzyko finansowe związane z podjęciem współpracy w ramach organizacji wirtualnych”.**

Ten quasi-czynnik utworzyły następujące dwie kategorie:

- opłacalność: zyski, straty itp.

oraz

- konsekwencje nieterminowego wybudowania, wycofania się.

### **(4) „Rozmiar koniecznej, szeroko rozumianej inwestycji”.**

Ten quasi-czynnik utworzyły następujące dwie kategorie:

- wstępny wkład w inwestycję, koszty, ile muszę zainwestować?
- jakie są wobec mnie oczekiwania, jaką funkcję miałyby pełnić moja firma w tej inwestycji, czy podołamy zadaniu?

### **(5) „Realność przedsięwzięcia w kategoriach opłacalności finansowej”.**

Ten quasi-czynnik utworzyły następujące dwie kategorie:

- realność inwestycji, zapotrzebowanie na taki obiekt,
- okres zwrotu z inwestycji.

W celu oszacowania ważności poszczególnych kategorii odpowiedzi w badanej grupie, porangowaliśmy wszystkie dwanaście pojedynczych zmiennych według ilości osób, które wymieniały obawy mieszczące się w danej kategorii. Zestawienie to przedstawia się następująco (przy każdej kategorii podajemy bezwzględną ilość osób, a w nawiasie procent w stosunku do liczebności badanej próby N= 211):

|   |          |
|---|----------|
| 1) informacje o zleceniodawcy               | 91 (43%) |
| 2) opłacalność                              | 89 (42%) |
| 3) wiarygodność zleceniodawcy               | 78 (37%) |
| 4) legalność przedsięwzięcia                | 60 (28%) |
| 5) oczekiwania wobec mnie                   | 42 (20%) |
| 6) wstępny wkład w inwestycję               | 32 (15%) |
| 7) dlaczego wybrano moją firmę?             | 24 (11%) |
| 8) realność inwestycji                      | 12 (6%)  |
| 9) dlaczego pod szyldem innej firmy?        | 10 (5%)  |
| 10) okres zwrotu inwestycji                 | 9 (4%)   |
| 11) jak będzie wyglądać zapłata?            | 8 (4%)   |
| 12) konsekwencje nieterminowego wybudowania | 6 (3%)   |

W przedstawionym zestawieniu nie sposób nie zauważyć wysokiej pozycji obaw pośrednio lub bezpośrednio związanych z wiarygodnością zleceniodawcy (ranga 1 i 3). Określany wprost problem wiarygodności okazał się, niemal tak samo często zgłaszany, jak kwestie opłacalności oraz legalności przedsięwzięcia.

Reasumując, przeprowadzony przez nas pilotaż pozwala przypuszczać, iż szeroko rozumiane kwestie etyczne stanowią rzeczywisty składnik problemów, których doświadcza elektorat organizacji wirtualnych. I wygląda na to, iż jest do składnik postrzegany jako dość istotny. Zagadnienia etyczne warto więc dalej badać kompleksowo w kontekście całokształtu także innych elementów ryzyka związanego z udziałem w organizacjach wirtualnych.

Spośród różnych, potencjalnie istotnych problemów etycznych w organizacjach wirtualnych<sup>11</sup> na centralne miejsce zdaje się wysuwać kwestia wiarygodności – przede wszystkim,

---

<sup>11</sup> Ich wstępnie określony zbiór proponuje Kisielnicki, *op.cit.*



choć nie tylko – inicjatorów tworzenia organizacji tego typu. Warto przypomnieć, iż pierwszy etap naszego pilotażu pokazał radykalny sceptycyzm respondentów co do wiarygodności organizacji wirtualnych w porównaniu z organizacjami tradycyjnymi. Sceptycyzm motywowany głównie obawą przed nieetycznymi zachowaniami organizacji wirtualnych.

Jeśli uświadomić sobie oczywisty fakt, że psychologicznym ekwiwalentem wiarygodności jest zaufanie, to omawiane zagadnienie staje się w znacznym stopniu uniwersalne. Bo przecież turbulentny (a więc szybki, trudno przewidywalny, chaotyczny, przynoszący jednocześnie zagrożenia i szanse) charakter zmian otoczenia współczesnych organizacji uczynił zaufanie jednym z głównych zagadnień zarządzania<sup>12</sup>. Organizacje wirtualne, po prostu wyostrzają generalny problem ważny także dla organizacji tradycyjnych. Hans Ramo<sup>13</sup> wysunął wręcz tezę, iż to właśnie organizacje wirtualne lepiej, niż tradycyjne chronią zaufanie, które ma naturę kruchą i ulotną. Jest to możliwe dzięki komunikacji opartej na „odpowiednich działaniach w odpowiednich momentach”. Tymczasem systemy porozumiewania się i szerzej – zarządzania – typowe dla organizacji tradycyjnych często instrumentalizują oraz osłabiają zaufanie. Nietrudno zauważyć, iż sprzeczność między spostrzeżeniami Ramo, a świadomością elektoratu organizacji wirtualnych, reprezentowanego przez uczestników naszego pilotażu, stwarza, przynajmniej w Polsce palące zadanie edukacyjne.

### 3. „Kultowość korporacyjna” a etyka w organizacjach

Z jeszcze innej strony rzuca światło na problematykę zaufania i wiarygodności organizacji zjawisko „kultowości korporacyjnej”. Analizowane, jak dotąd tylko w organizacjach tradycyjnych, przynosi problemy interesujące także dla etyki organizacji wirtualnych, a to z kolei, na zasadzie swoistego sprzężenia zwrotnego ubogaca kwestie etyczne tych pierwszych. Takie jest przynajmniej przekonanie autorów niniejszego artykułu.

Badania kultowości korporacyjnej zawdzięczają inspirację, podstawy teoretyczne i metodologiczne Davidowi Arnottowi<sup>14</sup>, profesorowi zarządzania strategicznego na Baptytycznym Uniwersytecie w Dallas (USA). Zauważył on, iż większość, jeśli nie wszystkie organizacje *for-profit* cechuje pewien poziom *kultyzmu korporacyjnego* (ang. *corporate cultism*). Chodzi tu o swoisty, niedostrzegany dotąd przez specjalistów zarządzania, aspekt kultury firm, który już dawno został zidentyfikowany w pracach religioznawców i psychologów społecznych jako specyficzna cecha niektórych grup religijnych lub para-religijnych, popularnie, choć bardzo nieprecyzyjnie nazywanych sektami. W swej podstawowej – dla omawianej problematyki – pracy *Kulty korporacyjne: zdradliwy powab organizacji „wszystko-konsumujących”* (ang. *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*) Arnott, wykorzystując ustalenia Philipa Zimbardo<sup>15</sup>, wskazuje, iż każdy kult<sup>16</sup>, a więc także kult korporacyjny cechują następujące trzy wymiary:

---

<sup>12</sup> Zob. np. J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.

<sup>13</sup> H. Ramo, *Moments of Trust: Temporal and Spatial Factors of Trust in Organizations*, „Journal of Managerial Psychology” 2004, vol. 19, Iss. 8, s. 760.

<sup>14</sup> D. Arnott, *Corporate Cults: the Insidious Lure of the All-Consuming Organization*, AMACOM, NY 2000.

<sup>15</sup> P.G. Zimbardo, C.F. Hartley, *Cults Go to High Schools: A Theoretical and Empirical Analysis of the Initial Stage in the Recruitment Process*, „Cultis Studies Journal” 1985, nr 2, s. 91–147.

<sup>16</sup> Przy czym Arnottowi chodzi wyłącznie o kultury destrukcyjne, stanowiąca zagrożenie przede wszystkim dla swoich członków, a często także dla otoczenia.

- poświęcenie się pracownika dla organizacji i jej ideologii,
- (skrajnie – dopisek JK i TO) charyzmatyczne przywództwo,
- odseparowanie pracownika od innych społeczności poza środowiskiem pracy.

Według amerykańskiego badacza „kultyzm” ma charakter subiektywny, „rozgrywa się” w umyśle poszczególnego pracownika i może być badany poprzez odpowiedzi na pytania kwestionariuszowe. Służy temu skonstruowany przez Arnotta *Test badający kult (The Cult Test)*. Drugi z autorów niniejszego artykułu, Tomasz Ochowski, od kilku lat prowadzi wraz z zespołem, wykorzystując polską wersję wspomnianego narzędzia, badania porównawcze nad kultem korporacyjnym w Polsce. Zjawisko to okazuje się występować także na ternie naszego kraju, ujawniając równocześnie pewne cechy „narodowe”<sup>17</sup>.

Jak już wspomnieliśmy, zdaniem autora *Corporate Cults...* elementy kultowości mogą relacjonować członkowie wielu organizacji nastawionych na zysk. Jednak w niektórych firmach, cechy te stają się tak nasilone, iż stwarzają poważne problemy, także natury etycznej: (1) Firmy wysokokultowe powodują radykalne zakłócenie równowagi między pracą a życiem osobistym pracowników i menedżerów. Organizacja staje się nie tylko „drugim domem”, ale nieraz wręcz domem jedynym, chciałoby się powiedzieć „domem totalnym”. Dochodzi więc do zwyrodnienia zaufania i wiarygodności. (2) Organizacje wspomnianego typu opierają się na istotowo niesprawiedliwej relacji pracodawca-pracownik. Przedsiębiorstwa te otrzymują od pracowników dobra ekonomiczne – czas i zdolności, dając w zamian dobro nieekonomiczne – zaspokojenie potrzeby afiliacji przez przynależność organizacyjną – którego dystrybucja nic liderów nie kosztuje. Organizacja staje się więc coraz bogatsza, jej pracownicy zaś coraz biedniejsi z punktu widzenia ekonomii, rozumianej jako „nauka o dystrybucji rzadkich zasobów” (ang. *scarce resources*)<sup>18</sup>.

Naszym zdaniem problematykę etyczną organizacji wysokokultowych warto uzupełnić o kilka kwestii<sup>19</sup>:

Firmy o charakterze kultu destrukcyjnego stanowią dramatyczny przykład „rabunkowej gospodarki” potencjałem społecznym. Poza aspektem humanistycznym pojawia się tu także „efektywnościowa” kwestia, na ile i na jak długo taki styl zarządzania rzeczywiście zapewnia sukces rynkowy?

Wspomniane firmy zazwyczaj dobrze radzą sobie z turbulencją otoczenia i wykazują duży poziom innowacji. Skłania to do postawienia nowych pytań problematyce innowacyjności organizacyjnej. Dotyczy to kwestii kryteriów oceny działań innowacyjnych. Bo przecież, może się zdarzyć, iż szef danej firmy uzna za przewagę konkurencyjną właśnie oparcie zarządzania personelem o opisaną wyżej niesprawiedliwą – z ekonomicznego punktu widzenia – dystrybucję dóbr między pracodawcą a pracownikami. Jeśli taka opcja przyniesie wzrost zysków firmie, to czy można w tym wypadku mówić o działaniach innowacyjnych? Ściśle wiąże się z tym druga kwestia dotycząca kosztów społecznych innowacyjności. Chodzi tu zarówno o koszty, jakie ponoszą osoby zatrudnione przez firmy „wysokokultowe”, jak i o sens funkcjonowania przedsiębiorstw tego typu w danej społeczności lokalnej czy narodowej. Przynajmniej na terenie państw rozwiniętych gospodarczo pytania

<sup>17</sup> Zob. np. T. Ochowski, W. Grzywacz, *Organizacje „inteligentne inaczej”*. Zjawisko kultu korporacyjnego w firmach działających na terenie Polski, [w:] W. M. Grudzewski, J. Merski (red.), *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2004, s. 139–152.

<sup>18</sup> D. Arnott, *op.cit.*, s. 223.

<sup>19</sup> Por. T. Ochowski, *Innowacyjność au rebours, czyli „pranie mózgu” redivivus*, w druku, w pracy zbiorowej.

o to, czy opłaca się tolerować firmy efektywne, ale na przykład manipulatorskie (stawiane są coraz głośniejsze)<sup>20</sup>.

Problematyka innowacyjności wyraźnie zbliża kultyzm korporacyjny do zagadnień organizacji wirtualnych. By to uzasadnić potrzebna jest krótka dygresja dotycząca koncepcji Arnotta. Otóż badacz ten przyjmuje, podobnie jak chyba większość religioznawców, iż kult ma charakter kontinuum, występuje w każdej organizacji, a tylko jego duże nasilenie stwarza opisane wyżej zagrożenia. Jednak, Arnott nastawiony na interwencyjny cel swoich publikacji, nie wyciąga poważniejszych konsekwencji z opisanej natury kultyzmu. Dla nas natomiast jest ona kluczowa. Stąd też w polskim zespole prowadzącym badania zainspirowane koncepcją Arnotta coraz częściej używa się raczej terminu „kultowość”<sup>21</sup>, niż „kult”.

Pod pojęciem „kultowość” rozumiemy umiarkowane nasilenie poświęcenia się dla organizacji, poddania przywództwu oraz względnego odseparowania się od innych społeczności. Cechy te, zgodnie z tradycją badań religioznawczych, przynoszą organizacji zarówno integrację, jak innowacyjność. Stawiamy tezę, iż są psychologicznym spoiwem organizacji wirtualnych, które nie posiadają przecież strukturalnych narzędzi budowania spójności i innowacyjności. Natomiast „kult” (w znaczeniu „kult destrukcyjny”) stanowi takie nasilenie kultowości, iż w efekcie powstają opisane wyżej zagrożenia. Dbanie o integrację i kreowanie innowacyjności bez popadania w stan „kultu” proponujemy uznać za ważny, empiryczny wyznacznik etyczności organizacji wirtualnych. Taka równowaga stwarza wirtualną wersję etycznego środowiska pracy<sup>22</sup>. Organizacje wirtualne mogłyby tu stać się swoistym wzorem dla organizacji tradycyjnych. Że jest to możliwe pokazały w jakimś stopniu wydarzenia z okresu żałoby po Janie Pawle II, gdy *fora internetowe [...] zaczęły odgrywać nową, nieznaną dotąd rolę. Przestały jedynie komentować rzeczywistość, zaczęły ją tworzyć*<sup>23</sup>. Rozwinięcie tych sugestii wymaga oczywiście oddzielnej dyskusji i oddzielnego tekstu.

## Ethics in a Virtual Organization and Traditional Ones

### Summary

The paper presents a proposal for how to specify ethical issues in a virtual organization in comparison with traditional ones. The results of pilot studies on Polish students' and staff members' opinions about virtual organizations are discussed. The problem of virtual organization's credibility emerges as the main ethical issue. Authors propose the conception of "corporate cultedness" as a framework for ethics in both virtual and traditional organizations.

**Key words:** *virtual organizations, ethical environment of work, "corporate cultedness"*

---

<sup>20</sup> M. Csikszentmihalyi, *Good Business. Leadership, Flow and the Making of Meaning*, VIKING, NY 2003.

<sup>21</sup> D. Arnott, *op.cit.* wprowadza w swej podstawowej pracy neologizm „cultedness”. Pojęcie to uznaliśmy za odpowiadające polskiemu terminowi „kultowość”. Uczynienie charakteru kultowości jako kontinuum głównym punktem odniesienia dla badań, T. Ochowski zawdzięcza uwagom Helen Rose Eubouh, prof. socjologii religii na Uniwersytecie w Houston.

<sup>22</sup> M. Csikszentmihalyi, *op.cit.*

<sup>23</sup> R. Krawczyk, *Wspólnota nie tylko wirtualna. Internet po śmierci Papieża*, „Tygodnik Powszechny” 2005, nr 16, s. 12.