



**POLSKA AKADEMIA NAUK**  
**Instytut Badań Systemowych**

**ZASTOSOWANIA INFORMATYKI  
W NAUCE, TECHNICIE  
I ZARZĄDZANIU**

**Redakcja:**

**Jan Studziński**  
**Ludostław Drelichowski**  
**Olgierd Hryniewicz**



**ZASTOSOWANIA INFORMATYKI  
W NAUCE, TECHNICE I ZARZĄDZANIU**

Polska Akademia Nauk • Instytut Badań Systemowych

**Seria: BADANIA SYSTEMOWE**

**Tom 41**

---

Redaktor naukowy:

**Prof. dr hab. Jakub Gutenbaum**

Warszawa 2005

**ZASTOSOWANIA INFORMATYKI  
W NAUCE, TECHNICE  
I ZARZĄDZANIU**

Redakcja:

Jan Studziński

Ludostław Drelichowski

Olgierd Hryniewicz

Książka wydana dzięki dotacji KOMITETU BADAŃ NAUKOWYCH

Książka zawiera wybór artykułów poświęconych omówieniu aktualnego stanu badań w kraju, w zakresie rozwoju modeli, technik i systemów informatycznych oraz ich zastosowań w różnych dziedzinach gospodarki. Kilka artykułów omawia aplikacyjne wyniki projektów badawczych i celowych Ministerstwa Nauki i Informatyzacji.

Recenzenci artykułów:

Dr inż. Lucyna Bogdan  
Prof. dr hab. inż. Ludosław Drelichowski  
Prof. dr hab. inż. Olgierd Hryniewicz  
Dr inż. Edward Michalewski  
Dr inż. Grażyna Petriczek  
Prof. dr hab. inż. Andrzej Straszak  
Dr inż. Jan Studziński

Komputerowa edycja tekstu: Anna Gostyńska

Copyright © Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2005

Instytut Badań Systemowych PAN  
ul. Newelska 6, 01-447 Warszawa

Sekcja Informacji Naukowej i Wydawnictw  
e-mail: biblioteka@ibspan.waw.pl

**ISBN 83-89475-03-0**  
**ISSN 0208-8029**



## ETYKA W ORGANIZACJI WIRTUALNEJ: STAN OBECNY I PROGNOZY

*Jerzy KISIELNICKI, Tomasz OCHINOWSKI*

Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania  
<jkis@wspiz.edu.pl>

*W artykule stawia się hipotezy, że etyka w organizacji i wirtualnej w dłuższym okresie będzie decydowała o przetrwaniu i rozwoju organizacji oraz że odgrywa ona większą rolę niż w organizacjach tradycyjnych. Autorzy próbują je uzasadnić przedstawiając wyniki własnych badań.*

**Słowa kluczowe:** Organizacja wirtualna, etyka.

### 1. Wprowadzenie

W 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 roli etyki w przyszłości. Po trzecie chcemy zaprosić czytelników do dyskusji nad naszymi przypuszczeniami, bo wyłącznie dyskusyjny, wstępny jest charakter sformułowanych przez nas tez. Artykuł był dyskutowany w letniej szkole PTI w Szczyrku. Dla nas ciekawy jest jego odbiór w nieco innej grupie osób, zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem wiedzą.

Autorzy reprezentują w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu powiązane, lecz różne specjalizacje. Są to informatyka zarządcza oraz psychologia organizacji. W prezentacji pragniemy też zawrzeć nasze przekonanie, że jak w latach 1970-1980 jakość i metody określane terminem zarządzania jakością odegrały decydującą rolę w rozwoju organizacji tak obecnie tą rolę pełni etyka. Ona to bowiem, w erze tworzenia społeczeństwa informacyjnego, stanowi czynnik postępu lub hamulec rozwoju współczesnej organizacji.

Jak podkreśla przy różnych okazjach pierwszy z autorów Jerzy Kisielnicki, organizacje wirtualne są podmiotem radykalnych zmian we współczesnym zarządzaniu. Można wręcz mówić o ich wpływie na nowy kierunek rozwoju nauk organizacji i zarządzaniu, który można określić mianem szkoły zarządzania informacją i wiedzą (Kisielnicki, 2002b). Zarządzanie wiedzą (Kisielnicki, 2004) stanowi proces, w którym dla realizacji postawionych celów umiemy:

- wykorzystać posiadane w organizacji zasoby wiedzy,
- poszukiwać i absorbować zewnętrzne zasoby wiedzy,

- o 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.

Pisząc o nowej szkole zarządzania należy zwrócić uwagę na jej cechy odróżniające ją od teoretycznych i praktycznych rozwiązań zarządzania organizacją. Cechy te, związane bardzo silnie z procesem wirtualizacji 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 tzw. zarządzanie między kulturowe,

Do wyróżników mikro z kolei 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.

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

## 2. Hipotezy i metody ich uzasadniania

W artykule staramy się uzasadnić następujące dwie powiązane ze sobą hipotezy:

**H<sub>1</sub>** Etyka w organizacji wirtualnej jest tym elementem jej funkcjonowania, który w długim okresie czasu jest decydujący o ich przetrwaniu i rozwoju na tworzonym globalnym rynku.

**H<sub>2</sub>** Etyka w organizacji wirtualnej odgrywa większą rolę niż w organizacjach tradycyjnych.

Procedura uzasadnienia przedstawionych hipotez jest następująca.

W pierwszej części właściwej części artykułu pragniemy przedstawić definicje dwóch użytych w tytule kluczowych słów takich ja etyka i organizacja wirtualna. Terminy te są w literaturze przedmiotu bardzo różnie określane. W zasadniczej części przedstawiamy zaś wyniki prowadzonych przez nas pilotażowych badań porównawczych dotyczących postrzegania organizacji wirtualnych i tradycyjnych przez elektorat tych organizacji (reprezentowany przede wszystkim przez studentów studiów dziennych, zaocznych i podyplomowych). Potraktowaliśmy zespoły naszych studentów oraz uczestników szkoleń jako swoiste „focus groups” by wstępnie poznać przekonania potencjalnych użytkowników organizacji wirtualnych na temat związanych z tymi organizacjami kwestii etycznych.. 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 (por. Griffin, 1995). Przy czym, co równie oczywiste, wpływ poszczególnych uczestników organizacji na jej zachowania bywa bardzo zróżnicowany. Takie podejście zgodne jest z poglądami T.M. Thomasa i R.J. Klonoskiego (1986). 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.

Za Elaine Sternberg (2000) uznaliśmy, iż jednym ze sposobów mierzenia wartości etyki zarządzania dla działań gospodarczych jest szkoda, jaką może wyrządzić jej brak.

W końcowej części formujemy uwagi dotyczące problematyki etycznej w aspekcie tak zwanej kultowości korporacyjnej, która naszym zdaniem stanowi istotny, psychologiczny element funkcjonowania organizacji wirtualnych.

### **3. Etyka w organizacji i organizację wirtualne – dyskusja podstawowych pojęć**

Zagadnienie etyki w organizacji nieuchronnie odsyła czytelnika do szerokiego obszaru zagadnień nazywanego zazwyczaj etyką biznesu. Z kolei termin „etyka biznesu”, zwana też „etyką życia gospodarczego” jest jednym z najbardziej



wieloznacznych pojęć funkcjonujących we współczesnej kulturze. Niektórzy badacze zajmujący się wspomnianą dziedziną skłaniają się wręcz ku ujęciu skrajnie operacyjnemu i uważają za etykę biznesu po prostu, to co jest wykładane pod tą nazwą w szkołach biznesu (por. np. Damon 2004). Nieco humorystycznie rzecz ujmując etykę biznesu byłoby tyle, ile możliwych jest programów nauczania oraz sposobów ich realizacji. Bez popadania w tak skrajny relatywizm, ale w pełni zgadzając się z wielością kontekstów znaczeniowych Wojciech Gasparski (2002) proponuje uznać za główne -to jest najczęściej współcześnie używane - dwa z tych kontekstów. Zdaniem cytowanego autora etykę biznesu w pierwszym znaczeniu traktuje się jako dział etyki, czyli stanowi ona filozoficzną refleksją nad etosem ludzi biznesu. Pod pojęciem „etos” W. Gasparski (2002, s.17) ujmuje zespół cnót „wyznaczających zakres dzielności ludzi stanowiących świat biznesu”. Z kolei w drugim znaczeniu za etykę biznesu należy uznać sam zespół norm przyjętych przez świat biznesu, czyli właśnie wspomniany etos świata biznesu lub jego części. Ostatnio o „prawo obywatelstwa” w dyskusjach na omawiany temat „dopomina się” także nieco inny nurt myślenia. Dość niespodziewanie dla prawie niepodzielnie dotąd panującego relatywizmu, kolejne, prowadzone niezależnie od siebie badania psychologów i religioznawców pokazują, iż mimo wszystko istnieje ponadkulturowy, ogólnoludzki zestaw norm moralnych (zob. np. Seligman 2005, Damon 2004, Küng 2005). Wydaje się on skupiać wokół złotej zasady: „nie rób drugiemu, co tobie niemiłe”. W takiej perspektywie mówi się raczej o „etyce w biznesie”, a nie o „etyce biznesu” i podejmuje badania nad funkcjonowaniem wspomnianych ogólnoludzkich norm moralnych na terenie działalności biznesowej.

Drugi z kluczowych terminów to pojęcie organizacja wirtualna. Według J. Kisielnickiego (2002a, 2003) jest to taka organizacja, która jest tworzona na zasadzie dobrowolności 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 występuje. Organizacja wirtualna działa w tak zwanej cyberprzestrzeni a jej funkcjonowanie wymaga istnienia sieci komputerowej, najczęściej rolę ta spełnia Internet. Właśnie dzięki jego funkcjonowania możliwe jest działanie wirtualnej organizacji w wymiarze globalnym.

Na organizację wirtualną nie powinno się patrzeć tylko z punktu widzenia klasycznej teorii organizacji. Organizacja wirtualna spełnia podstawowe kryterium klasycznej teorii jakim jest odrębność celów. 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. Organizacja 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. 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 nie respektowanie wymogu jednoznaczności miejsca w której prowadzona jest działalność firmy. I ta cecha jest szczególnie atrakcyjna dla globalnej działalności ale również może powodować wiele nadużyć etycznych.

#### **4. Wybrane problemy etyczne zgłaszane przez elektorat organizacji wirtualnych**

Kierując się powyższymi założeniami Jerzy Kisielnicki (2002 c) analizował poglądy na temat wiarygodności organizacji wirtualnych i tradycyjnych wśród siedmiu kategorii respondentów: klienci, dostawcy, ogólnie pracownicy, bankowcy, pracownicy administracji rządowej, inwestorzy, studenci<sup>1</sup>. Na ogólną próbę wykorzystaną podczas badań w latach 1999- 2000 złożyły się 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 próby 650 osób),
2. studenci tych samych wydziałów lecz już pracujących, którzy studiują aby zmienić swoją pozycję w organizacji lub też rozważają decyzje zmiany swojego statusu z pracownika najemnego w przedsiębiorcą ( liczebność próby 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 próby 80 osób).

Badanym postawione zostały dwa następujące pytania:

1. Który typ organizacji ( tradycyjną czy wirtualną) uważasz za bardzo wiarygodną?

---

<sup>1</sup> Podstawą zaliczenia badanych do określonej grupy było ich samookreślenie, czyli każdy badany mógł się sam zadeklarować, do której grupy się zalicza.

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 podstawowe. Odpowiedzi zostały przyporządkowane do następujących kategorii: ocena wyraźnie pozytywna (+), ocena negatywna (-) i brak jednoznacznej odpowiedzi (?).

Okazało się, iż badani przedstawiciele wszystkich – z wyjątkiem studentów wymienionych wcześniej kategorii 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 (Kisielnicki, 2004).

Drugą część pilotażu przeprowadził Tomasz Ochinoski. 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 zaoczni studenci drugiego roku studiów magisterskich Wydziału Zarządzania UW 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 Pułtusk. Jednak wstępny, jakościowy przegląd wyników pokazał, iż odpowiedzi tej pod-grupy wydają się nie różnić wiele od odpowiedzi studentów zarządzania. Nie sprawdzaliśmy 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 usprawiedliwia 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, nie ustrukturyzowanych, 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>2</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 MUSIAŁBYĆ ROZWIĄĆ, ŻEBY POZYTYWNE  
ODPOWIEDZIEĆ NA TĘ PROPOZYCJĘ?**

---

<sup>2</sup> Autor i wykonawca tej części pilotażu, Tomasz 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.

(JAKIE WĄTPLIWOŚCI ZRODZIŁABY W TOBIE TAKA PROPOZYCJA I JAKIE MUSIAŁBYĆ ROZWIĄĆ, BY POZYTYWNIENIE NA NIĄ ODPOWIEDZIEĆ?)”<sup>3</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 instrukcji, Piotr Letachowicz, student V roku Wydziału Zarządzania UW. Jako kolejny krok, skwantyfikował on wyodrębnione kategorie według następujących reguł:

- o ilość osób, których wypowiedzi zawierały daną kategorię
- o 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>4</sup>. Zgodnie z podstawowymi zasadami wspomnianej techniki statystycznej wykonane zostały następujące kroki (por. np. Brzeziński 1986):

[A.] Utworzono macierz wzajemnych korelacji wszystkich grupowanych zmiennych, to jest kwantyfikowanych odpowiedzi osób badanych. Użyty do tego celu nieparametryczny współczynnik korelacji rho Spearmana wymaga pewnych granicznych liczebności. Nie wszystkie analizowane przez nas kategorie warunek 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 pominęliśmy 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?

<sup>3</sup> Realia do tej sytuacji zostały zaczerpnięte z przetargu, który opisał Jerzy Kisielnicki (2003).

<sup>4</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.

- 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 podołamy zadaniu?
- 11) jak będzie wyglądać zapłata, 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 następane zmienne (kategorie) dołączono do wspomnianych par.

Przytoczone procedury zrealizowały Justyna Cieplak, tegoroczna absolwentka Wydziału Zarządzania UW i Monika Dąbrowska, studentka V roku socjologii UKSW. Uzyskaliśmy pięć skupień zmiennych (to jest 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 deklarrowali wyraźne kierowanie obaw raczej pod adresem zleceniodawcy niż własnej firmy. 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 rozwiązać 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 wyglądano 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.

Spśród różnych, potencjalnie istotnych problemów etycznych w organizacjach wirtualnych (ich wstępnie określony zbiór proponuje Kisielnicki 2002) na centralne miejsce zdaje się wysuwać kwestia wiarygodności - przede wszystkim, 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 zachorowaniami 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 (np. Micklethawit i Wooldridge, 2000). Organizacje wirtualne, po prostu wyostrzają generalny problem ważny także dla organizacji tradycyjnych. Hans Ramo (2004) 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 lub/ 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.

## 5. Uwagi końcowe czyli relacje między kultowością korporacyjną a etyką w organizacjach wirtualnych

Z innej strony rzuca światło na problematykę zaufania i wiarygodności organizacji zjawisko „kultowości korporacyjnej”. Stanowi ono typowy dla uczestników danej organizacji sposób myślenia o niej i przeżywania tego uczestnictwa ujęty w aspektach zapożyczonych dla potrzeb zarządzania z badań religioznawczych. Jak wyraźnie widać, zagadnienie kultowości korporacyjnej jest więc jedną z uszczegółowień rozległej problematyki kultury organizacyjnej. 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 pracom Davida Arnotta i in. (2000), profesorowi zarządzania strategicznego na Baptistycznym Uniwersytecie w Dallas (USA). Zauważył on, iż większość, jeśli nie wszystkie organizacje „for-profit” cechuje pewien poziom „kultyzmu korporacyjnego” (ang. *corporetae 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, wskazuje, iż każdy kult<sup>5</sup>, a więc także kult korporacyjny cechują następujące trzy wymiary:

- poświęcenie się pracownika dla organizacji i jej ideologii,
- (skrajnie – dopisek JK i TO) charyzmatyczne przywództwo,

<sup>5</sup> Przy czym Arnottowi chodzi wyłącznie o kulty destrukcyjne, stanowiąca zagrożenie przede wszystkim dla swoich członków, a często także dla otoczenia.

- **odseparowanie pracownika od innych społeczności poza środowiskiem pracy** (Arnott 2000, za Zimbardo i Hartleyem, 1985).

Według amerykańskiego badacza „kultyzm” ma charakter subiektywny, „rozgrywa się” w umyśle poszczególnych pracowników 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” (zob. np. Ochowski i Grzywacz, 2004).

Jak już wspomnieliśmy, zdaniem autora „*Corporate Cults...*” elementy kultyzmu mogą relacjonować członkowie wielu organizacji nastawionych na zysk. Jednak w niektórych firmach, cechy te stają się tak nasilone, iż przybierają następującą postać (Arnott, 2000; zob. także Cieplak, 2005):

**Poświęcenie.** Członkowie organizacji wysoko-kultowych poświęcają się całkowicie nie tylko dla firmy, ale również dla zbioru zasad, tworzących ideologię organizacji. Poświęcają się dla organizacji, ponieważ wierzą, że pracują nie tylko dla siebie i nie tylko dla firmy, ale dla lepszej sprawy – dla zbawiania świata. Poświęcenie dla spraw zawodowych u pracowników organizacji kultowych dynamicznie narasta. Jest to związane z faktem, iż ludzie chcą wierzyć, że decyzje, które podejmują są dobre. Każdej takiej decyzji lub jej konsekwencji będą więc bronić, z zaciętością godną lepszej sprawy tak, aby udowodnić sobie, że decyzja była prawidłowa. W ten właśnie sposób, chcąc uniknąć poczucia podejmowania złych decyzji, pracownicy wpadają w pułapkę zwaną „*eskalacją własnego zaangażowania*” (ang. „*escalation of commitment*”).

**Skrajnie (dopisek J.K. i T.O.) charyzmatyczne przywództwo.** Liderzy organizacji wysoko- kultowych stosują różnego rodzaju techniki, mające zapewnić spójność grupy i posłuszeństwo pracowników:

1. Skrajne podporządkowanie kierownictwu.
2. Spolaryzowany obraz świata.
3. Manipulowanie uczuciami.
4. Deprecjonowanie krytycznego myślenia.
5. Przedkładanie interesu grupy nad dobro jednostki.
6. Dążenie pracodawców do tego, by podwładni rezygnowali z celów i zainteresowań niezwiązanych z pracą oraz zrywali więzy rodzinne, przyjacielskie i środowiskowe.

Jak pokazuje D. Arnott (2000 i 2001), identyczne z wymienionymi sposoby wpływu opisali już wcześniej badacze kultów religijnych.

**Odseparowanie od społeczności.** Celem organizacji wysoko-kultowej jest odseparowanie jej członków od innych (poza firmą) społeczności i tradycyjnych więzi społecznych poprzez zastąpienie ich więziami w środowisku pracy. Środowisko to dla członków organizacji kultowych szybko staje się jedynym dostępną niszą, w jakiej funkcjonują. Jeśli dodatkowo osłabione więzi rodzinne nie zaspokajają potrzeby emocjonalnych i potrzeby przynależności, potrzeby takie z chęcią zaspokoiki organizacja kultowa.

Jak już wspominaliśmy wcześniej kult korporacyjny najwyraźniej ma swoje „narodowe” oblicza. Badane przez nas organizacje wysoko-kultowe działające w Polsce<sup>6</sup> ujawniły na przykład niewielkie znaczenie wymiaru „odseparowanie od innych społeczności”. Wyniki ten nie powinien dziwić, gdy weźmie się pod uwagę silną rolę rodziny w Polsce oraz stosunkowo małą mobilność naszego społeczeństwa. Pojawiły się też specyficzne, „polskie” cechy kultu korporacyjnego, takie jak:

1. Ważna rola szefa. Wymiar ten stanowi on znacznie bogatszą niż zakładał Arnett wersję charyzmatycznego przywództwa. Jak pokazały znane badania Roberta Cialdiniego nad wpływem społecznym jest to charakterystyczne dla naszego kręgu kulturowego, w którym bardzo istotną rolę odgrywają autorytety.
2. Praca jako centralny element satysfakcji życiowej i podstawa poczucia tożsamości pracownika
3. Sakralizacja misji firmy.
4. Silne więzi między pracownikami i przywiązanie do firmy.
5. Motywacja pozafinansowa W warunkach polskich pojawienie się tego wymiaru stanowi najprawdopodobniej wynik dużego bezrobocia. Posiadanie pracy może stać się wartością samą w sobie (np. Ochowski i Grzywacz, 2004).

Nietrudno zauważyć, iż firmy wysoko-kultowe stwarzają poważne problemy, także natury etycznej. Z analiz D. Arnotta wyłaniają się one następujące: (1) Organizacje o dużym natężeniu cech kultowych 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-pracobiorca. 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

<sup>6</sup> W pierwszym etapie badań porównawczych analizą zostało objętych 91 organizacji, z czego 43 okazały się wysoko-kultowe (Ochowski i Grzywacz, 2004).

ekonomii rozumianej jako „nauka o dystrybucji rzadkich zasobów”(ang. „scarce resources”, Arnott 2000: s.223).

Naszym zdaniem problematykę etyczną organizacji wysoko-kultowych warto uzupełnić o następujące kwestie (por. Ochowski, w druku):

- 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. Pierwsze dotyczy 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 „wysoko-kultowe” jak i o sens funkcjonowania przedsiębiorstw tego typu w danej społeczności lokalnej czy narodowej. Przynajmniej na terenie państw rozwiniętych gospodarczo pytania o to, czy opłaca się tolerować firmy efektywne, ale na przykład manipulatorskie, stawiane są coraz głośniejsze (zob. np. Csikszentmihalyi, 2003).

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. Powyższe intuicje zdają się potwierdzać badania. W latach 2003-2004 studenci Wydziału Socjologii Uniwersytetu im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego oraz Wydziału Zarządzania Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego w Łomży zbadali pod kierunkiem Tomasza Ochowskiego dalsze 73 organizacje (wtórnego opracowania wyników dokonała Monika Dąbrowska, 2005). W tym wypadku analizowaliśmy wszystkie organizacje, a nie, tak jak na poprzednim etapie, tylko „wysoko-kultowe”. Okazało się, iż wymienione wcześniej „polskie” wymiary omawianego zjawiska, występująca na każdym poziomie kultowości.

Kultowość najwyraźniej więc stanowi czynnik uniwersalny występujący szczególnie przy zarządzaniu potencjałem społecznym organizacji działającej w warunkach turbulentnych. Jest po prostu szczegółowym aspektem zarządzania misją i ideologią. Prawdopodobnie kultowość ma strukturę retoryczną, stanowi rodzaj „opowieści” członków organizacji budującej lub wyrażającej ich poczucie

tożsamości zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej. Powinna być więc, bardziej świadomie, niż dzieje się to dotąd, wykorzystywana jako czynnik motywujący.

Jednak D. 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>7</sup>, niż „kult”. Pod pojęciem „kultowość” rozumiemy charakterystyczny dla uczestników danej organizacji poziom cech, w „czystej” postaci występujących w małych grupach religijnych lub para-religijnych. Cechy te, zgodnie z tradycją badań religioznawczych, przynoszą organizacji zarówno integrację, jak innowacyjność (por Ochinoski, w druku). 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 (por. Csikszentmihalyi 2003). 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”(Krawczyk, 2005: s.12). Rozwinięcie tych sugestii wymaga oczywiście oddzielnej dyskusji i oddzielnego tekstu.

## Literatura

- Arnott D. (2000) *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*. NY, AMACOM.
- Damon W. (2004) *The Moral Advantage. How to Succeed in Business by Doing the Right Thing*. San Francisco, BK.
- Csikszentmihalyi M. (2003) *Good Business. Leadership, Flow and the Making of Meaning*. N.Y., VIKING.
- Cieplak J. (2005) Zaburzenie równowagi między życiem osobistym a pracą zawodową, praca magisterska napisana pod kierunkiem T. Ochinoskiego, maszynopis w bibliotece WZ UW.

<sup>7</sup> Arnott (2000) wprowadza w swej j podstawowej pracy neologizm „cultedness”. Pojęcie to uznaliśmy za odpowiadające polskiemu terminowi „kultowość”. Uczynienie charakteru kultowości jako kontinuum głównym punktem odniesienia dla badań, Tomasz Ochinoski zawdzięcza uwagom Helen Rose Eubouh, prof. socjologii religii na Uniwersytecie w Houston.

- Dąbrowska M. (2005) Zjawisko kultu korporacyjnego – II etap badań porównawczych w firmach na terenie Polski, praca magisterska napisana pod kierunkiem T. Ochinoskiego, maszynopis w bibliotece UKSW.
- Garret T.M., Klonoski R.J. (1986) *Business Ethics*. Englewood Cliffs, NY, Prentice-Hall.
- Gasparski W. (2002) Etyka biznesu – szkice do portretu, w: *J. Dietl i W. Gasparski, (Red.) Etyka Biznesu*. Warszawa, PWN. 16-36.
- Griffin R.W. (1996) *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Ramo H. (2004) Moments of trust: temporal and spatial factors of trust in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 8, 760.
- Kisielnicki J. (2002a) Virtual Organization as a Chance for Enterprise Development, in: *Modern Organization in Virtual Communities*, Ed. J. Kisielnicki. IDEA Group Pub. Herhey, London. 100-115.
- Kisielnicki J. (2002b) Zarządzanie informacją, czyli rozważania nad tym, czy powstaje nowa szkoła w naukach organizacji i zarządzania. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 121.
- Kisielnicki J. (2002c) Wirtualizacja jako szansa dla transformacji dla małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i TI. *Transformacje*, listopad, 186.
- Kisielnicki J. (2003) Virtualisation and Its Role in Business, w monografii pod red. G. Gingrich, *Manking IT in Government, Business Communities*, IRM, Hershy, 88.
- Kisielnicki J. (2004) Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, w: *pracy zbior. pod redakcją W. Abramowicza, A. Nowickiego, M. Owoca, Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*. Wyd. AE we Wrocławiu, 27-52.
- Krawczyk R. (2005) Wspólnota nie tylko wirtualna. Internet po śmierci Papieża. *Tygodnik Powszechny*, 16, 12.
- Küng H. (2005) Spowiedź heretyka (rozmawiają B. Mauerberg i K. Sperber), „Frankfurter Rundschau”, 18.12.2004, pol. tłum: *Forum*, 2, 32-35.
- Micklethwait J., Wooldridge A. (2000) *Szamani zarządzania*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Ochinoski T. (w druku, w pracy zbiorowej). Innowacyjność au rebours, czyli „pranie mózgu” redivivus.
- Ochinoski T., Grzywacz W. (2004) Organizacje „inteligentne inaczej”. Zjawisko kultu korporacyjnego w firmach działających na terenie Polski, w: W.M. Grudzewski i J. Merski, *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, 139-152. Warszawa, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie.
- Seligman M.E.P (2005) *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*. Poznań: Media Rodzina.
- Strenberg E. (2000) *Just Business: Business Ethics in Action*. Oxford, NY: Oxford University Press.
- Zimbardo P.G., Hartley C.F. (1985) Cults go to high schools: a theoretical and empirical analysis of the initial stage in the recruitment process. *Cultis Studies Journal*, 2, 91-147.

**THE ETHICS IN VIRTUAL ORGANIZATION:  
THE CURRENT AND PROGNOSTIC STATE**

*The hypothesis that ethics issues will decide of the sustaining and development of a virtual organization and that ethics is more important therein than in the traditional organization are set in the paper. The authors try to prove them by presenting the results of their own research.*

**Keywords:** Virtual organization, ethics.



**Jan Studziński, Ludosław Drelichowski, Olgierd Hryniewicz  
(Redakcja)**

**ZASTOSOWANIA INFORMATYKI  
W NAUCE, TECHNICE I ZARZĄDZANIU**

Monografia zawiera wybór artykułów dotyczących informatyzacji procesów zarządzania, prezentując bieżący stan rozwoju informatyki stosowanej w Polsce i na świecie. Zamieszczone artykuły opisują metody, algorytmy i techniki obliczeniowe stosowane do rozwiązywania złożonych problemów zarządzania, a także omawiają konkretne zastosowania informatyki w różnych sektorach gospodarki. Kilka prac przedstawia wyniki projektów badawczych Ministerstwa Nauki i Informatyzacji, dotyczących rozwoju metod informatycznych i ich zastosowań.

**ISBN 83-89475-03-0**

**ISSN 0208-8029**

---

---

**W celu uzyskania bliższych informacji i zakupu dodatkowych egzemplarzy  
prosimy o kontakt z Instytutem Badań Systemowych PAN  
ul. Newelska 6, 01-447 Warszawa  
tel. 837-35-78 w. 241 e-mail: biblioteka@ibspan.waw.pl**