

Jerzy Kisielnicki

Etyka zarządzania w organizacjach wirtualnych*

Organizacje wirtualne jako nowy typ organizacji są atrakcyjne dla użytkowników. Ich słabością jest to, że nie są tak znane jak organizacje tradycyjne. Rozwój organizacji wirtualnych hamują różnego typu obawy. Najbardziej istotne są obawy przed nieetycznym zachowaniem się całej organizacji lub jej części. W ten sposób konsekwencje nieetycznego zachowania ponoszą wszystkie powiązane wirtualnie organizacje. W artykule zostały omówione wyniki badań pilotażowych dotyczących oceny wiarygodności organizacji tradycyjnych i wirtualnych. Badaniami objęto różne grupy elektoratu tych organizacji. Wyciągnięte wnioski mogą być pomocne dla teorii i praktyki tworzenia organizacji wirtualnych.

Organizacja wirtualna jako przedmiot badań

Problematyka funkcjonowania organizacji wirtualnych została przedstawiona we wcześniejszych moich publikacjach [J. Kisielnicki, 1997 i 1998]. Termin „wirtualny” wywodzi się od następujących słów łacińskich *virtualis*, czyli skuteczny i *virtus*, czyli moc. „Wirtualny” oznacza też teoretycznie możliwy do zaistnienia. W literaturze [D. Skryme, 1998, s. 26] wyróżnia się następujące typy wirtualizacji: wirtualna produkcja i usługi, telepraca, w myśl zasady: „moje miejsce pracy jest tam, gdzie jest mój modem”, wirtualne zespoły, wirtualne biuro, wirtualna komunikacja i wirtualna organizacja. Organizacja wirtualna jest zupełnie nowym typem organizacji, która mogła powstać dzięki rozwojowi technologii informacyjnej, a zwłaszcza funkcjonowaniu globalnych sieci informacyjnych i dużych baz danych. Jest to też odpowiedź na wymagania wolnego rynku i konieczność dostosowania się do jego konkurencyjności. Pojęcie organizacji wirtualnej nie doczekało się jeszcze jednej i ogólnie akceptowanej definicji. Można przyjąć, że jest ono pochodną pojęcia wirtualnej rzeczywistości. Wirtualność określa się poprzez charakterystykę własności a nie istniejące cechy fizyczne. Dlatego też mówimy o: wirtualnej organizacji, wirtualnych usługach, wirtualnej podróży, wirtualnych działaniach. Przyjmujemy, że wirtualna organizacja tworzona jest na zasadzie dobrowolności przez różnego typu organizacje. Organizacje te wchodzi z sobą w związki, wykorzystując metody technologii informacyjnej. Celem tworzonych związków jest przyniesienie korzyści wszystkim ich uczestnikom. Korzyści te powinny być większe niż wtedy, gdyby tworzące je organizacje działały w sposób tradycyjny. Dla wspólnego działania nie jest konieczne zawarcie umów cywilnoprawnych. Czas trwania związku ustalany jest przez organizację, która pier-

* Artykuł ten w postaci referatu został przygotowany na 10 Międzynarodową Konferencję organizowaną przez Information Resources Management Association, która odbyła się w dniach 16–19 maja 1999 r. w Hershey, Pensylwania w Stanach Zjednoczonych.

wsza uzna, że dalsze jego istnienie jest dla niej niekorzystne. Pozostałe organizacje, jeżeli uznają to za korzystne, mogą kontynuować wirtualny związek. Nowy związek, też wirtualny istnieje już bez organizacji, która wystąpiła. Pozostałe organizacje mogą związać się z innymi organizacjami wirtualnymi lub tradycyjnymi i stworzyć zupełnie nową organizację wirtualną. Podstawową charakterystyczną cechą organizacji wirtualnej jest szybkość działania, a w tym — możliwość dostosowania się do nowych warunków. Zdolność ta uzyskana jest przede wszystkim dzięki funkcjonowaniu sieci Internet, dlatego też można stwierdzić, że organizacja ta jest „dzieckiem” globalnych sieci informatycznych. Na organizację wirtualną nie można patrzeć tylko z punktu widzenia klasycznej teorii zarządzania. Formalnie możemy przyjąć, że organizacje wirtualne tworzymy w sytuacjach, które możemy przedstawić w następujący sposób.

Oznaczmy, że:

Ω — jest zbiorem wszystkich rozpatrywanych organizacji;

O_i — jest i -tą konkretną organizacją, przy czym $\forall i O_i \in \Omega$.

Każda konkretna organizacja może tworzyć związki (alianse). Do wyboru mamy:

1. Kompleks organizacji wirtualnych W , gdzie $W_k \in W$ — jest k -tą konkretną organizacją wirtualną, przy czym $\forall k W_k \subset \Omega$, $W_k \neq \Phi$, $L(W_k) > 1$ gdzie $L(W_k)$ — liczebność organizacji wirtualnej.

2. Kompleks organizacji powiązanych w sposób tradycyjny T , gdzie $T_l \in T$ — jest l -tą konkretną organizacją tradycyjną, przy czym $\forall l T_l \subset \Omega$, $T_l \neq \Phi$, $L(T_l) > 1$, gdzie $L(T_l)$ — liczebność organizacji tradycyjnej.

Organizacja O_i nie może jednocześnie należeć do kompleksu W i do kompleksu T , tzn.

$$O_i \in T \Rightarrow O_i \notin W$$

i

$$O_i \in W \Rightarrow O_i \notin T$$

Każda organizacja osiąga samodzielnie jednostkowy zysk w wysokości $Z(O_i)$.

Organizacja, która dąży do powiększenia zysku, ma następujące możliwości:

1. Powiększenie zysku w wyniku powiązań wirtualnych — osiągnięcie zysku w wysokości:

$$Z_{Wk}(O_i) - \text{jest to zysk } i\text{-tej organizacji wtedy, kiedy } \exists k O_i \in W_k$$

2. Powiększenie zysku w wyniku powiązań tradycyjnych — osiągnięcie zysku w wysokości:

$$Z_{Tl}(O_i) - \text{jest to zysk } i\text{-tej organizacji wtedy kiedy } \exists l O_i \in T_l$$

Oczywiście zachodzi odpowiednio:

$$Z_{Wk}(O_i) > Z(O_i).$$

$$Z_{Tl}(O_i) > Z(O_i).$$

W przeciwnym wypadku organizacja nie pragnęłaby powiązań.

Organizacja dąży do uzyskania jak największego zysku i wchodzi tylko wtedy w powiązania wirtualne, jeżeli jej zysk $Z_{Wk}(O_i)$ jest wyższy niż w powiązaniach tradycyjnych, lub gdy funkcjonowała samodzielnie.

Organizacje powiązane tradycyjnie nie maksymalizują zysku jednostkowego (dla każdej organizacji) lecz maksymalizują zysk łączny — dla organizacji jako całości.

Obliczając zyski łączne otrzymujemy:

1. Dla organizacji tradycyjnych:

$$Z(T_l) = \sum_{j=1}^{L(T_l)} Z_{T_l}(O_j) \geq \sum_{j=1}^{L(T_l)} Z(O_j) \quad \text{gdzie } \forall j O_j \in T_l$$

2. Dla organizacji wirtualnych:

$$Z(W_k) = \sum_{j=1}^{L(W_k)} Z_{W_k}(O_j) \geq \sum_{j=1}^{L(W_k)} Z(O_j) \quad \text{gdzie } \forall j O_j \in W_k$$

Ponieważ w organizacjach tradycyjnych maksymalizujemy zysk dla organizacji jako całości, a w organizacjach wirtualnych maksymalizujemy zysk dla każdej należącej do niej pojedynczej organizacji, to dla hipotetycznych kompleksów zachodzą następujące zależności:

— zysk kompleksu: $Z(T) \geq Z(W) \vee Z(T) < Z(W)$

— natomiast zysk jednostkowej organizacji: $Z_{T_l}(O_i) \leq Z_{W_k}(O_i)$

Również organizacja wirtualna dąży do maksymalizacji zysku w krótkim okresie czasu. Wynika to z faktu, że decyzje są tu podejmowane w bardzo szybko zmieniających się warunkach. Organizacje tradycyjne maksymalizują też zysk w dłuższych okresach czasu.

Prawdopodobieństwo osiągnięcia zysku zależy od następujących podstawowych elementów:

1) Szybkość i elastyczność dostosowania się do zmian, gdzie przewagę mają oczywiście organizacje wirtualne,

2) Pozycje organizacji na rynku, gdzie z kolei przewagę mają organizacje tradycyjne.

Oznaczmy przez P_n — prawdopodobieństwo osiągnięcia zysku przez organizację, gdzie n oznacza czynnik wpływający na to prawdopodobieństwo. Rozpatrujemy wtedy relację zachodzącą pomiędzy $P_n(Z_{T_l})$ a $P_n(Z_{W_k})$.

Jeżeli prawdopodobieństwo osiągnięcia zysku jest wyższe dla organizacji tradycyjnej, wtedy powinno się dążyć do stworzenia takiego typu organizacji. Jednak w sytuacji, kiedy chociaż jedna organizacja wchodziła w skład organizacji tradycyjnej, może uzyskać wyższy zysk w organizacji wirtualnej, czyli: $P_n(Z_{T_l}(O_i)) < P_n(Z_{W_k}(O_i))$, wtedy nie przystąpi do organizacji tradycyjnej i dąży do stworzenia organizacji wirtualnej. Jednak w zależności od stanowiska pozostałych organizacji może być zmuszona do przystąpienia do organizacji tradycyjnej. Mamy wtedy do czynienia z sytuacją negocjacji.

Możliwe sytuacje decyzyjne:

1. Organizacja O_i , w ramach organizacji wirtualnej osiągnęłaby zysk Z_w ,
 2. Organizacja O_i , w ramach organizacji tradycyjnej uzyskałaby zysk Z_t
- przy czym zachodzi: $Z_w > Z_t$,

3. Pozostałe organizacje, które mogą stworzyć organizację tradycyjną wraz z O_i :
 — w ramach organizacji wirtualnej osiągnęłyby zysk \bar{Z}_W
 — w ramach organizacji tradycyjnej osiągnęłyby zysk Z_i
 przy czym zachodzi: $Z_i > \bar{Z}_W$

Dlatego też organizacje te skłonne są przyznać organizacji O_i premię w wysokości $\Delta < \bar{Z}_W - Z_i$ za przystąpienie do organizacji tradycyjnej.

Organizacja O_i jeżeli nie uzyska premii, będzie starała się wejść w koalicję wirtualną z innymi organizacjami ze zbioru Ω ale nie należącym do konkurencyjnego podzbioru T_i . Jednak bez organizacji O_i może się zdarzyć, że organizacja tradycyjna nie uzyska spodziewanych efektów i alians tego typu nie zostanie zawiązany.

Przedmiot badań — cel i zakres

Dotychczasowe badania, które przeprowadziłem, upoważniają do postawienia następującej hipotezy: rozwój organizacji wirtualnych uzależniony jest w istotny sposób od przewyżczenia obaw przed nieetycznym zachowaniem się całej tego typu organizacji lub jej części składowych. Możemy więc stwierdzić, że obawy przed nieetycznym zachowaniem stanowią istotną barierę w tworzeniu organizacji wirtualnych. Są one artykułowane przez elektorat organizacji wirtualnej, a więc osoby i organizacje, które są bezpośrednio zainteresowane wynikami ich pracy.

Uzasadnienie tej hipotezy i ich aplikacje są podstawowym tematem publikacji. Problem ten jest tym bardziej istotny, że organizacje wirtualne stają się najbardziej dynamicznie rozwijającym się typem organizacji w obecnym czasie.

Trudności w prezentacji wynikają stąd, że użyte w tytule oba terminy, a więc etyka zarządzania (często nazywana też etyką biznesu) i organizacja wirtualna są — jak uprzednio przedstawiono — trudne do jednoznacznego zdefiniowania.

Etyka zarządzania w organizacjach wirtualnych

Etyka zarządzania, według R. Griffina [1996, s. 138], zajmuje się normami zachowań, którymi kierują się poszczególni menedżerowie w swojej pracy. Uważamy jednak, że problematyka ta jest szersza, ponieważ interesuje nas zachowanie całej organizacji. Oczywiście na to zachowanie wpływają poszczególni menedżerowie, ale w różny sposób. Takie podejście zgodne jest z poglądami T.M. Garieta i R.J. Klonońskiego [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 zwłaszcza do klientów i organizacji współdziałających.

Nasze zainteresowania dotyczą szczególnie stosunku organizacji wirtualnych do innych podmiotów gospodarczych. Jak pisze E. Sternberg [1998, s.36 i dalsze], etyka zarządzania nie jest zewnętrzną opcją skierowaną przeciwko biznesowi, ale rygorystycznym, analitycznym narzędziem działań gospodarczych. Jednym ze sposobów

mierzenia wartości etyki zarządzania dla działań gospodarczych jest szkoda, jaką może wyrządzić jej brak.

Organizacja wirtualna jest takim typem organizacji, w którym wszelkie działania przebiegają w tak zwanej przestrzeni informacyjnej, a ich szczególną cechą jest szybkość podejmowania decyzji. W organizacji tradycyjnej wszelkie formy współpracy i realizacji zamówień przechodzą dość długą drogę negocjacji, w którą zaangażowani są różnego typu specjaliści, w tym praktycy. W przypadkach wątpliwych co do wiarygodności partnera zbiera się dodatkowe o nim informacje, na przykład poprzez wywiadownię gospodarczą lub z rejestru sądowego. Jeżeli tworzymy organizacje wirtualne dla realizacji konkretnego zadania, to procedury tworzenia są bardzo uproszczone. Organizacje działają często bez umów prawnych. Właśnie ta szybkość podejmowania decyzji sprzyja podłączaniu się organizacji, których postępowanie nie jest zgodne z przyjętymi normami etycznymi.

Organizacja wirtualna, obok dużej szybkości podejmowania decyzji, charakteryzuje się między innymi następującymi cechami:

— Nie posiada prawnego zwierzchnictwa.

— Może równocześnie brać udział w wielu transakcjach podobnych organizacji wirtualnych lub tradycyjnych.

— Powiązania nie mają długoletniego charakteru i trwają tak długo, dopóki efekty uzyskane we wspólnym działaniu przewyższają efekty osiągane we własnej organizacji.

— Posiada wysoki stopień elastyczności, który charakteryzuje się szybkim dostosowaniem się do zmiennych warunków otoczenia.

— Brak wśród uczestników realizujących wspólne zadania uprzedzeń rasowych, kulturowych i innych.

Wymienione cechy sprzyjają temu, że w tworzeniu organizacji wirtualnej biorą udział organizacje, których zasady etyczne różnią się. I tak, analizując funkcjonowanie organizacji wirtualnej handlu nieruchomościami napotkano na barierę związaną z różnicami kulturowymi, a tym samym z różną interpretacją pojęcia etyki biznesu. Jeżeli bowiem dla realizacji zamówienia polskiego klienta tworzy się organizację wirtualną z państwem leżącym w innym kręgu kulturowym niż europejski, to powstaje pytanie czy menedżerowie obu tych organizacji przestrzegają tych samych norm zachowań. Można stwierdzić, że są pewne wartości uniwersalne, ale są też zachowania specyficzne tylko dla danego kręgu kulturowego.

Etyczne lub nieetyczne zachowania organizacji zdarzają się w określonym sprzyjającym kontekście. Słabością organizacji wirtualnych w tym zakresie jest to, że najczęściej nie znane są konteksty organizacyjne powiązanych w ten sposób organizacji, co oczywiście sprzyja nieetycznemu zachowaniu.

Ocena wiarygodności organizacji tradycyjnych i wirtualnych

Na każdą organizację, która rozważa celowość przystąpienia do organizacji wirtualnej działają dwie siły:

— pierwsza, to chęć osiągnięcia dodatkowego zysku dzięki realizacji dodatkowego zadania, którego samodzielnie nie można było wykonać,

— druga, to obawa, że na skutek nieetycznego zachowania się któregoś z ogniw tworzących organizacje wirtualne, nastąpi zmniejszenie spodziewanego efektu, a w krańcowych przypadkach, zamiast zysku zostaną poniesione straty.

W tabeli 1 przedstawiono porównanie spojrzenia na organizację tradycyjną i wirtualną przez te grupy ludzi, które można określić mianem „elektoratu tych organizacji”.

W badaniach, które przeprowadzono wśród menedżerów i studentów, elektorat podzielono na następujące grupy: klienci, dostawcy, pracownicy, banki, pracownicy administracji rządowej, inwestorzy, pracownicy uczelni. Podstawą zaliczenia badanych do określonej grupy było ich samookreślenie, czyli każdy badany mógł się sam zadeklarować, do której grupy się zalicza. Wszystkim badanym zadano następujące dwa pytania:

- 1) Który typ organizacji (tradycyjna czy wirtualna) uważasz za bardzo wiarygodny?
- 2) Z którym typem organizacji (tradycyjna czy wirtualna) wiązałeś swoje nadzieje na przyszłość?

Do odpowiedzi można było załączyć uzasadnienie, ale nie było to obowiązkowe. Drugie pytanie, szczególnie istotne dla grupy pracowników i studentów, było pytaniem uzupełniającym, natomiast pierwsze — podstawowym.

Tabela 1

Ocena wiarygodności organizacji tradycyjnej i wirtualnej — analiza porównawcza

Elektorat organizacji	Organizacja tradycyjna	Organizacja wirtualna
Klienci	+	–
Dostawcy	+	–
Pracownicy	+	–
Banki	+	–
Institucje rządowe	+	–
Inwestorzy	+	–
Uczelnie (studenci)	?	?

+ ocena wyraźnie pozytywna, – ocena negatywna, ? brak jednoznacznej odpowiedzi.

Badania przeprowadzono w ramach zajęć doszkalających wyższą kadrę menedżerską dużych i średnich organizacji. Słabością badań było to, że w zasadzie dopiero na zajęciach słuchacze dowiadywali się o celach i funkcjach organizacji wirtualnych. Nikt z badanych nie miał wcześniejszego kontaktu z tymi organizacjami. Tylko nieliczni badani słyszeli o istnieniu tego typu organizacji. Dlatego można przypuszczać, że tak jednoznacznie negatywne odpowiedzi o wiarygodności organizacji wirtualnych są również wywołane obawami przed nieznanym.

Nieco inna była sytuacja w grupie studenckiej. Badania zostały przeprowadzone wśród studentów roku dyplomowego Wyższej Polsko-Japońskiej Szkoły Technik Komputerowych. Studenci znali teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji wirtualnych.

Niezależnie od uzyskanych odpowiedzi, starano się uzupełnić badania poprzez dyskusje na temat przyczyn zgłaszanych obaw dotyczących pracy i korzystania z organizacji wirtualnych. I tak w poszczególnych grupach zgłoszono następujące uwagi:

Klienci — W tej grupie najczęściej formułowano dwa typy obaw:

Pierwszy dotyczył problematyki jakości. Uważa się, że firmy, które będą brały udział w realizacji transakcji nie zawsze przestrzegają zasad etyki. I choć wiadomo, kto jest końcowym wykonawcą, to podwykonawcy nie są znani. Dlatego też wszystkie organizacje powinny bardzo dokładnie kontrolować jakość dostaw organizacji wirtualnych.

Drugi typ dotyczył ułomności przepisów prawnych, a mianowicie postępowania w przypadku reklamacji. Może się bowiem okazać, że organizacja, co do której zgłoszono zastrzeżenia, już nie istnieje i nie ma ona prawnych następców. Co stanie się z zareklamowanym towarem? Kto zajmie się jego naprawą, czy konserwacją?

Dostawcy — obawy tej grupy to troska o to, czy dostarczony towar zostanie odebrany lub czy zostanie wykorzystany zgodnie z przeznaczeniem. Uważa się, że szczególną ostrożność należy zachować przy regulowaniu należności finansowych, powszechnie uważa się bowiem, że trzeba przestrzegać zasady: „najpierw pieniądze, a potem towar”.

Pracownicy — w przypadku organizacji wirtualnej są to jej potencjalni pracownicy. Badani pracują bowiem w organizacjach tradycyjnych. Na pytanie dodatkowe dlaczego nie chcą pracować w organizacji wirtualnej, uzyskano następujące odpowiedzi: badani obawiają się przede wszystkim braku stabilności, a także nieetycznego postępowania, to znaczy nie wywiązywania się organizacji ze swoich zobowiązań płacowych. Również zatrudnienie w organizacji wirtualnej ma niższy prestiż niż tradycyjne. Innym problemem, choć nie związanym z etyką, jest obawa przed bardzo intensywną pracą.

Bankowcy — pracownicy sektora bankowego uważają wprost, że organizacja wirtualna jako całość nie może uzyskać kredytu. Może go natomiast uzyskać organizacja tradycyjna mimo, że wchodzi w skład organizacji wirtualnej. Obawa dotyczy tego, że nie wiadomo, kto będzie spłacał kredyt. Jeżeli organizacja wirtualna nie ma wspólnego majątku, to jakie będzie zabezpieczenie uzyskanego kredytu?

Inwestorzy — grupa ta ma podobne obawy, jak pracownicy sektora bankowego.

Instytucje rządowe — występuje obawa przed współpracą z organizmami wirtualnymi. Wynika to z faktu, że nie ma tu przywództwa. Organizacja jest niestabilna i bardzo często działa w przestrzeni globalnej, a nie tylko na terenie danego kraju.

Reasumując wyniki tych badań, możemy stwierdzić, że większość obaw dotyczy właśnie sfery możliwości nieetycznego działania tego typu organizacji.

Studenci — którzy występują tu zarówno w roli pracowników organizacji wirtualnej, jak i przyszłych klientów nie podnoszą tak ostro problemu ich nieetycznego funkcjonowania. Uważają, że istnieją już coraz lepsze metody zabezpieczeń, jak na przykład w działaniach wirtualnych banków czy sklepach Internetowych. Co podkreślają? Możliwość rozpoczęcia działalności biznesowej nawet z bardzo małym początkowym kapitałem. Jednak nie ma tu, jak w poprzednich grupach, jasno spolaryzowanego stanowiska. Nie wysuwa się też zastrzeżeń etycznych, mimo to znaczna grupa studentów uważa, że ze względu na karierę zawodową lepiej pracować w stabilnej i znanej organizacji.

Etyczne dylematy funkcjonowania organizacji wirtualnych

Problemy etyczne innej klasy związane są z funkcjonowaniem organizacji wirtualnej. Jednym z nich jest dylemat dotyczący zatajania faktu działania danej organizacji w systemie organizacji wirtualnych. A więc czy powinno się informować swoich klientów o tym, że dla realizacji danej usługi lub wyprodukowania określonego produktu stworzono organizację wirtualną? Niekiedy mamy do czynienia z sytuacją odwrotną. Organizacja posługuje się określeniem „wirtualny” po to, aby klient myślał, że ma do czynienia z organizacją nowoczesną, gdy w zasadzie pracuje ona w systemie tradycyjnym.

W klasie problemów etyki zarządzania związanych z funkcjonowaniem organizacji wirtualnej artykułowane są między innymi obawy przed:

- 1) niewykonywaniem przez organizację powiązaną wirtualnie zobowiązań względem drugiej powiązanej w ten sposób organizacji,
- 2) podłączeniem się organizacji, która ma za zadanie skompromitowanie partnera i w zasadzie reprezentuje interesy konkurenta,
- 3) możliwością postępowania niezgodnego z interesami własnego kraju (na przykład organizacja innego kraju pragnie w ten sposób ominąć embarga lub inne ograniczenia prawne).

Można w tym miejscu zadać pytanie: czy takie obawy o nieetyczne działania dotyczą tylko organizacji wirtualnych, a nie są też typowe dla wielu organizacji tradycyjnych?

Odpowiedź jest pozytywna. Jednak, co starano się pokazać, to w organizacji wirtualnej istnieją okoliczności sprzyjające działaniom nieetycznym. Wynikają one między innymi z faktów, o których wcześniej wspomniano, a więc: szybkość działania, brak wcześniejszej znajomości partnera, tworzenie organizacji *ad hoc* dla realizacji tylko jednego zadania, brak odpowiednich uregulowań prawnych.

Generalną obawą, która pojawia się przy analizie funkcjonowania organizacji wirtualnej jest to, że sprawca nieetycznego postępowania sam nie poniesie żadnych konsekwencji. Te konsekwencje natomiast mogą ponieść ci, którzy działali w dobrej wierze i realizowali zadanie wraz z „nieetyczną organizacją”. Jedną z takich konsekwencji są na przykład działania polegające na tzw. psuciu marki. Marka produktu pozwala na jego identyfikację. Klient kupuje najczęściej tylko te produkty, do których marki ma zaufanie. Dlatego też działania, które wpływają na podważenie tego zaufania prowadzić mogą w konsekwencji do bankructwa firmy [K.Mazurek-Łopaćńska, 1996, s. 270–271].

Uwagi końcowe

Z przedstawionych rozważań wynika, że problemy etyki zarządzania są bardzo istotne dla rozwoju organizacji wirtualnych. Jakie są możliwości rozwiązania takiej złożonej sytuacji? Wydaje się, że procedury stosowane w organizacjach, takie jak: negocjacje, umowy, sprawdzanie wiarygodności partnerów są do przyjęcia tylko w bardzo ograniczonym zakresie. Przyjęcie tych rozwiązań może spowodować zmniej-

szenie konkurencyjnej przewagi organizacji wirtualnych nad tradycyjnymi. Dlatego wraz z postępowaniem w zakresie nowych rozwiązań dotyczących bezpieczeństwa danych, należy równolegle prowadzić też prace nad kwestiami etycznymi i metodami ich rozwiązywania w organizacjach wirtualnych.

Bibliografia

1. Garret T.M., Klonoski R.J.: *Business Ethics*, New York 1986, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
2. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, PWN.
3. Kisielnicki J.: *Wirtualna organizacja — marzenie czy rzeczywistość*, „Computerworld”, 1997 nr 16, s. 58.
4. Kisielnicki J.: *Virtual Organization as a Product of Information Society*; „Informatica” 1998, vol. 22, nr 1, s. 3.
5. Mazurek-Łopacińska K. (red): *Badania marketingowe*, Wrocław 1996, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
6. Skryme D.J.: *The Realities of Virtuality*, in P. Sieber i J. Griese [eds.]: *Organizational Virtualness*, Bern 1998, Simova Verlag.
7. Strenberg E.: *Just Business, Business Ethic in Action*, New York–London 1995, Warner Books.

Business Ethics in Virtual Organisations

by J. Kisielnicki

Virtual organisations being a new type of organisations are attractive for the users. However, their weakness is represented by the fact that they are not so popular as the traditional ones. In addition, the development of virtual organisations is hampered by a great deal of concern of various nature. The major concern is over the unethical behaviour of the whole organisation or any part of it. Thus the consequences are suffered by all virtually associated organisations. This report discusses the results of pilot research relating to the reliability assessment of both traditional and virtual organisations. Different groups of electorate of the two types of organisations have been involved in the research. The conclusions drawn may be of substantial help from the point of view of both theory and practice of virtual organisation formation.

