Maciej Brzozowski
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

KRYTYKA KONCEPCJI ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

Wprowadzenie

W publikacjach dotyczących organizacji wirtualnej dominuje wspierające podejście do analizowanej koncepcji. Autorzy poprzestają jednak najczęściej na teoretycznych rozważaniach dotyczących tego, jak taka organizacja powinna być tworzona, jakie cechy musi posiadać oraz jak powinna funkcjonować. Zdecydowanie rzadziej autorzy podejmują się w swoich publikacjach krytyki koncepcji organizacji wirtualnej. Poniżej zaprezentowane zostaną najważniejsze zarzuty wobec koncepcji, które dotyczą:

- różnorodnego definiowania organizacji wirtualnej;
- postrzegania organizacji wirtualnej jako nowej jakości w zarządzaniu;
- nierealnego traktowania zaufania jako kluczowego czynnika sukcesu organizacji wirtualnej;
- wątpliwości, jakoby organizacja wirtualna była zbiorem najlepszych rozwiązań w danej dziedzinie, kompilacją unikatowych atutów poszczególnych podmiotów wychodzących naprzeciw oczekiwaniom klienta;
- możliwości generowania innowacji przez organizacje wirtualne;
- traktowania organizacji wirtualnej jako organizacji permanentnie uczącej się, pozbawionej struktury;
- możliwości funkcjonowania dualizmu kulturowego w ramach organizacji wirtualnej.

Organizacja wirtualna – nowa jakość w zarządzaniu?

Duża różnorodność definicji organizacji wirtualnej świadczy o braku powszechnie akceptowanej podstawy pojęciowej. Definiowanie organizacji wirtualnej zależy w znacznym stopniu od kontekstu, w jakim autorzy

powołują się na tę koncepcję. Autorzy ograniczają się najczęściej do prezentacji jednej wybranej perspektywy (najpopularniejsze to: technologiczna, zarządcza, społeczna), ignorując konieczność kompleksowego ujęcia koncepcji[1]. W efekcie można określić zgłębianą materię mianem słabo ustrukturyzowanej, niedookreślonej czy też rozmytej. Już z tego jednego faktu nietrudno o negatywne konsekwencje zarówno w sferze poznawczej, jak i aplikacyjnej[2]. Dodatkową trudnością jest brak jednoznacznych kryteriów czy też granicy, po przekroczeniu której daną organizację można nazwać wirtualną. W opinii autora zarzuty te, poniekąd zasadne, można tłumaczyć początkową fazą rozwojową koncepcji, która poddawana jest ciągłej ewolucji i doprecyzowywaniu.

Uwagi krytyczne formułowane są najczęściej wspólnie dla większości współczesnych koncepcji zarządzania. W literaturze przedmiotu zwraca się przede wszystkim uwagę na zbyt łatwe przyjmowanie w nauce o organizacji i zarządzaniu nowinek, modnych haseł, mitów i utożsamianie ich z nowoczesnymi trendami w rozwoju nauki. Szczególną rolę w tej nieprawidłowej tendencji przypisuje się amerykańskim firmom konsultingowym, które nieustannie generują nowe hasła, a następnie intensywnie je promują w celu najszerszego urynkowienia[3]. Efektem takich działań jest stosunkowo krótki czas życia lansowanych koncepcji. Zdaniem wielu przedstawicieli nauki, ta zła tendencja wynika w znacznym stopniu z nieznajomości lub lekceważenia historii rozwoju dyscypliny, a w konsekwencji braku krytycznej analizy prawdziwości zalecanych rozwiązań i pomijania prekursorów koncepcji lansowanych jako nowe[4]. Częstym zarzutem jest przemilczenie, a nawet negowanie związków analizowanej koncepcji z wcześniejszymi koncepcjami czy metodami, przy jednoczesnym demonstrowaniu – niekiedy bezpodstawnym – ich oryginalności i niepowtarzalności. Wśród pozostałych cech mód w zarządzaniu D. Miller i J. Hartwick wskazują m.in. na[5]:

---

[1] Zob. R. Klüber, *A framework for virtual organizing*, www.virtual-organization.net, Newsletter 1998, nr 1.

[2] J. Lichtarski, *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji" 1999, nr 1.

[3] *Dobre i złe skutki modnych koncepcji zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie" 2002, nr 11, s. 26.

[4] H. Pilcer, *Poglądy środowisk naukowych dotyczące istoty, relacji i nowoczesności współczesnych koncepcji zarządzania*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu nr 36, Poznań 2003, s. 225; Por. J. Kortan, *Nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – krytyczne spojrzenia*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 784, Wrocław 1998, s. 28.

[5] D. Miller, J. Hartwick, *Uwaga na przelotne mody zarządzania*, „Business Harvard Review Polska", kwiecień 2003, s. 19–21; Por. K. Zimniewicz, *Kilka refleksji o naukach*

- prostotę – lansują zasady i zalecenia, które upraszczają rzeczywistość, dzięki czemu stają się łatwo przyswajalne dla menedżerów;
- oferowanie konkretnych kroków prowadzących do sukcesu – opierają się na swoistym algorytmie postępowania, co przypomina myślenie obowiązujące w paradygmacie mechanistyczno-deterministycznym, powszechnie negowanym we współczesnej nauce o organizacji i zarządzaniu;
- udzielanie obietnic bez pokrycia – bezpodstawnie gwarantują spektakularne efekty ich zastosowania;
- sugerowaną uniwersalność – są niesłusznie promowane jako koncepcje znajdujące zastosowanie w dowolnym przedsiębiorstwie, branży, kulturze organizacyjnej czy lokalizacji;
- doraźny charakter – pojawiają się wtedy, gdy trzeba rozwiązać jakiś palący problem, przez co często pomijają zmiany fundamentalne.

Powyższe zastrzeżenia odnoszą się również w dużym stopniu do koncepcji organizacji wirtualnej kreowanej przez część autorów jako całkowicie nowa jakość w zarządzaniu organizacjami. Jednak już prekursorzy koncepcji, W. Davidow i M. Malone, charakteryzując jej fenomen stwierdzili, że jest ona efektem połączenia i zastosowania różnorodnych koncepcji zarządzania, poczynając od *just in time*, poprzez *lean management*, a kończąc na koncepcji zaufania w zarządzaniu[6]. W. Appel i R. Behr idą w swych opiniach jeszcze dalej, stwierdzając, że skoro każda organizacja jest formą pośrednią, swoistą hybrydą łączącą elementy hierarchii i rynku, to w związku z tym organizacja wirtualna nie jest jakimś szczególnym rozwiązaniem integrującym zalety obu wyróżnionych mechanizmów koordynacji, lecz tylko nową etykietą dla istniejących przedsiębiorstw[7]. Odnosząc się do tych zarzutów można stwierdzić, że na obecnym etapie rozwojowym koncepcji oraz przy braku wystarczających badań empirycznych, weryfikujących efekty jej zastosowania, nie ma podstaw do jednoznacznego stwierdzenia jej oryginalności i skuteczności.

Stosunkowo niewielka liczba pozycji literaturowych opisuje konkretne przykłady organizacji wirtualnej, a nawet jeśli takie wskazania są czynione, rzadko popierane są identyfikacją kluczowych cech tego typu organizacji

---

o zarządzaniu, w: K. Zimniewicz, H. Witczak, P. Banaszyk, T. Mendel, *Natura nauk o zarządzaniu*, Pomocnicze materiały dydaktyczne nr 1, AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 16–18.

[6] W. Davidow, M. Malone, *The virtual corporation*, Harper Business, New York 1992.

[7] M. Pańkowska, H. Sroka, *Systemy informatyczne organizacji wirtualnych*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 145; Por. D. Walters, *Virtual organisations: new lamp for old?*, „Management Decision" 2000, nr 38/6, s. 420–436.

u analizowanych podmiotów, co stwarza pole do nadużywania tego terminu dla określenia ich rzeczywistego stanu organizacyjnego. Wiele organizacji opisywanych w literaturze jako wirtualne jest przykładem zaledwie drobnych modyfikacji tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych. Spłaszczona konfiguracja struktury organizacyjnej, mniejsza formalizacja działania i orientacja na pracę zespołową często uznawane są za wystarczające powody, aby ochrzcić daną organizację mianem wirtualnej. Organizacje te podążają za trendem zwiększania elastyczności działania, ale nie zmienia to faktu, iż pozostają w tradycyjnych ramach praw własności i scentralizowanego przywództwa. W tych przypadkach brakuje więc przesłanek do nazwania ich organizacjami wirtualnymi[8].

Organizacja wirtualna a zaufanie

Najszersze wśród dostępnych źródeł literaturowych spojrzenie krytyczne na koncepcję organizacji wirtualnej przestawił L. Introna, koncentrując się na problemach zaufania, kluczowych kompetencjach oraz wiedzy organizacyjnej[9]. Swój „atak" na koncepcję rozpoczął od nierealnego jego zdaniem traktowania zaufania jako kluczowego czynnika sukcesu organizacji wirtualnej. We współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, której cechami są chaos, radykalne i nieprzewidywalne zmiany, trudno wyobrazić sobie organizację jako swoisty azyl, wyspę, na której partnerzy, współpracując ze sobą, opierają się na wzajemnym zaufaniu. Jest to dość naiwne założenie w teraźniejszości społecznej, którą cechuje raczej brak zaufania w relacjach międzyludzkich. Zaufanie rodzi się z czasem, w efekcie wspólnego działania, którego w często krótkotrwałej organizacji wirtualnej brakuje. Mamy więc do czynienia z paradoksem: zaufanie jest istotnym warunkiem funkcjonowania organizacji wirtualnej, ale organizacja wirtualna nie dostarcza podstaw koniecznych do jego wypracowania. Zamiast zaufania firmy nawiązujące krótkookresową współpracę uciekają się raczej do wielu zabezpieczeń (gwarancji) o charakterze umownym, które wpływają negatywnie na poziom szybkości i elastyczności działania, mających być

---

[8] Zob. W. Appel, R. Behr, *Towards the theory of Virtual Organizations: A description of their formation and figure*, www.virtual-organization.net, Newsletter 1998, nr 2, s. 32.

[9] L. Introna, *Recognizing the limitations of virtual organizations*, w: S. Barnes, B. Hunt, *E-commerce and V-business. Business Models for Global Success*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, s. 268–278.

główną zaletą tego typu organizacji[10]. Niektórzy autorzy posuwają się jeszcze dalej, traktując zaufanie jako „ozdobnik" psychologiczno-behawioralny, bez istotnego znaczenia dla analizowanej koncepcji. Takie zarzuty należy jednak uznać za zbyt daleko idące, co nie zmienia oceny, że kształtowanie zaufania w organizacji wirtualnej stanowi trudne wyzwanie, w sprostaniu któremu istotną rolę spełniać powinien tzw. transfer zaufania.

Organizacja wirtualna jako zbiór najlepszych rozwiązań

Kolejny zarzut wobec organizacji wirtualnej podaje w wątpliwość założenie, że organizacja wirtualna jest zbiorem najlepszych rozwiązań w danej dziedzinie, kompilacją unikatowych atutów poszczególnych podmiotów wychodzących naprzeciw oczekiwaniom klienta. Zarzut ten wspierany jest jednym ze stwierdzeń teorii systemowej, które głosi, że połączenie ze sobą wielu efektywnych i skutecznych elementów niekoniecznie musi stworzyć taką efektywną i skuteczną całość[11]. Kombinacja kluczowych kompetencji partnerów, którzy dysponują najwyższymi standardami ich świadczenia, może zaowocować całością bardziej efektywną niż suma efektów działania partnerów funkcjonujących osobno, chociaż niekoniecznie. Dzieje się tak, ponieważ kluczowe kompetencje mogą się okazać „nieprzemieszczalne". Jest to związane z faktem, że wiele organizacji nie wie dokładnie, na czym polega istota ich kluczowych kompetencji. Kompetencje te mogą być niesprecyzowane i rozproszone. Ich zlokalizowanie może się okazać trudnym zadaniem. Dodatkowym problemem jest to, że każda organizacja nadaje swoim kompetencjom specyficzne znaczenie wynikające z kontekstu jej funkcjonowania. Podmiot spoza organizacji może nie zrozumieć istoty tych kompetencji, ponieważ kontekst organizacyjny ich powstania jest mu obcy. W konsekwencji proste aplikowanie tych kompetencji na potrzeby działalności innego podmiotu może się okazać nieskuteczne lub mniej efektywne. Przyznając słuszność powyższym stwierdzeniom, należy jednak zaznaczyć, że w opinii autora nie można traktować ich jako argument przeciwko koncepcji organizacji wirtualnej, lecz raczej jako nieunikniony czynnik ryzyka w mniejszym lub większym stopniu związany z każdą formą kooperacji podmiotów gospodarczych.

---

[10] Por. M. Bratnicki, P. Kordel, *Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji" 2002, nr 2.

[11] Zob. L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.

Organizacja wirtualna jako organizacja ucząca się

W literaturze zgłaszane są również zastrzeżenia dotyczące wiedzy, rozpatrywanej jako kluczowy zasób organizacji wirtualnej. Czasami trudno jest wskazać dokładnie, gdzie ta wiedza jest zawarta: w technologii, umysłach pracowników, systemach informacyjnych, strukturach organizacyjnych itd. Najlepszą odpowiedzią na to pytanie jest stwierdzenie, że wiedza organizacyjna jest zawarta zarówno w każdym z wymienionych czynników, jak i w nich wszystkich razem wziętych. Większość autorów piszących o wiedzy organizacyjnej stwierdza, że najważniejszym z rodzajów wiedzy organizacyjnej jest tzw. wiedza ukryta (ang. *tacit knowledge*). Ma ona często charakter intuicyjny i jest zakorzeniona w wykorzystywanych modelach myślowych (zbiór faktów i spostrzeżeń związanych z pytaniem: „dlaczego pewne czynności wykonujemy tak, a nie inaczej"[12]). Taką wiedzę wykorzystuje się w działaniu, natomiast trudno jest ją sprecyzować („nie wiemy, co dokładnie wiemy, ale potrafimy to wykorzystać w działaniu lub zademonstrować – tak jak dzieje się np. ze zdolnościami malarskimi czy jazdą na rowerze"). Skoro podmioty gospodarcze nie są w stanie zlokalizować tej wiedzy organizacyjnej, to w jaki sposób będą mogły udostępnić ją partnerom tworzącym z nami organizację wirtualną? Nawet przy założeniu, że uda się ją zlokalizować, nie ma gwarancji, że będzie ona dostępna dla partnerów. Powszechnie uznaje się, że wiedza ukryta może być przekazywana poprzez proces socjalizacji, a więc np. poprzez wspólne działanie. Do momentu gdy partnerzy nie przepracują ze sobą określonego czasu (nie „dotrą" się we wspólnym działaniu), przekaz wiedzy będzie ograniczony do wiedzy formalnej (ang. *explicit knowledge*), np. prostego transferu technologii. Bez wymiany wiedzy ukrytej organizacja wirtualna pozostanie tylko jednością w sensie umownym lub finansowym, a nie organizacyjnym. Bez znaczącej wymiany wiedzy i jej współtworzenia idea organizacji wirtualnej pozostanie pozorną jednością, która nie jest niczym nowatorskim (przykładem mogą być rynki finansowe).

Istotne zarzuty wobec koncepcji organizacji wirtualnej dotyczą traktowania jej jako organizacji permanentnie uczącej się, pozbawionej struktury bądź też wykazującej jej daleko posunięte rozmycie. R. Kamiński, odwołując się do K. Weicka, określa taką organizację jako *chronically*

---

[12] Zob. J. Burn, P. Marshall, M. Barnett, *E-business strategies for Virtual Organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 149.

unfrozen system[13]. Jednak taka „bezstrukturowa" organizacja budzi zastrzeżenia. Według N. Luhmanna systemy można zrozumieć tylko w ich relacji względem otoczenia, a dokładnie dzięki różnicy między nimi a otoczeniem[14]. Tworzenie różnicy polega na tym, że wewnętrzne stosunki stają się mniej złożone od zewnętrznych, dzięki czemu między systemem a otoczeniem istnieje zawsze pewna redukcja złożoności. Ta redukcja, a nie odtworzenie złożoności otoczenia, stanowi zaletę konstrukcji systemu, ponieważ system w pełni odpowiadający otoczeniu uległby dezintegracji. Właśnie dezintegracji systemu odpowiada organizacja permanentnie ucząca się, ponieważ likwiduje ona strukturę. Pozbawienie struktury powoduje stopniowe dostosowywanie się systemu do otoczenia, likwidację różnicy w złożoności względem niego, a więc ostatecznie – rozwiązanie samego systemu[15]. W świetle powyższych rozważań zarzut dotyczący braku struktury wewnętrznej w organizacji wirtualnej należy uznać, zdaniem autora, za niewłaściwy, uzasadniona jest natomiast opinia o dużej zmienności struktury organizacyjnej i utrudnionej jej identyfikacji.

Dodatkowym zarzutem wobec organizacji wirtualnej może być spostrzeżenie, że praktycznie w niewielkim stopniu jest ona w stanie kumulować w sobie zasoby finansowe z myślą o inwestycjach w przyszłości. Można też generalnie odnieść wrażenie, że nie posiada ona możliwości planowania w perspektywie długookresowej, której przewagę ujawnia choćby teoria gier. Tradycyjne organizacje inwestują ze środków, które są odkładane kosztem bieżącej konsumpcji, a w związku z ciągłym skracaniem cyklu życia produktów konieczne są coraz większe inwestycje, co może wymagać coraz większej skali i sprzyjać raczej koncentracji łańcucha wartości niż jego dekonstrukcji. Takiemu myśleniu można jednak przeciwstawić stwierdzenie, że tak naprawdę żadna organizacja, nawet największa i najzasobniejsza, nie jest w stanie być dostatecznie innowacyjną sama z siebie, żeby przetrwać w obecnych czasach. Ważniejsza staje się zatem umiejętność przyswajania innowacji niż ich generowania, ponieważ większość innowacji wykorzystywana jest najefektywniej poza miejscem ich powstania[16].

[13] K. Weick, *Organization design: Organizations as self-designing systems*, „Organizational Dynamics" 1977, nr 2, s. 31–46, za: R. Kamiński, *Organizacja wirtualna – wady i zalety*, „Przegląd Organizacji" 1999, nr 5.

[14] H. Steinmann, G. Schreyoegg, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

[15] R. Kamiński, *Organizacja wirtualna*.

[16] F. Migaszewski, *Droga do organizacji wirtualnej. Rozważania nad zdezagregowaniem i rolą otoczenia*, w: *Przedsiębiorczość w środowisku młodych ekonomistów*, PTE SGH, Warszawa 2001, s. 173–174.

Organizacja wirtualna a kultura organizacyjna

Część autorów podaje w wątpliwość możliwość funkcjonowania dualizmu kulturowego w ramach organizacji wirtualnej, zakładającego, że jej uczestnik musi jednocześnie posiadać subkulturę wewnętrzną, wiążącą go z własną wspólnotą, oraz być otwartym i tolerancyjnym wobec wszystkich pozostałych partnerów. Może się to stać źródłem swego rodzaju rozdwojenia jaźni. W takich warunkach problematyczne jest również ustalenie, postulowanego przez Ch. Scholza[17], jednoznacznego, precyzyjnego i akceptowanego przez wszystkich uczestników celu – integracyjnej wizji, która wymaga porzucenia częściowo własnych celów i interesów. Dodatkowym problemem może się okazać jej trwałość, szczególnie w przypadku konieczności jej przewartościowywania w reakcji na zmianę warunków jej realizacji.

Podsumowanie

Przytoczone zarzuty i rozważania skłaniają do generalnego wniosku, że koncepcja organizacji wirtualnej jest często prezentowana w uproszczonej (niekiedy również idealizowanej) postaci, przez co w swoich założeniach może sprawiać wrażenie nieco naiwnej, co nie przekreśla jednak zasadności prób jej formułowania i praktycznego wykorzystania. Nie zmienia to faktu, że wiele kwestii pozostaje polemicznych i należy je poddać w przyszłości analizie i doprecyzowaniu w toku dalszej ewolucji koncepcji.

---

[17] Zob. Ch. Scholz, *Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation*, Zeitschrift Führung + Organisation, 1996, nr 2.