

Kazimierz ŚLIWA

**Równowaga organizacyjna (próbą interpretacji)**

Проблема организационного равновесия в руководстве и управлении  
просвещением

Organizational Balance (An Attempt at Interpretation)

Pojęcie równowagi organizacyjnej stanowi dziś nie kwestionowane leksykalne wyposażenie teorii organizacji i zarządzania. Warto jednak zastanowić się nad drogami, jakimi szedł transfer pojęcia równowagi do naszej dyscypliny naukowej i podjąć próbę wyjaśnienia, czy czegoś „po drodze” nie zgubiono. Chciałbym to wyrazić inaczej: w sporze o podstawy naukowe (a przecież dyskusje nad sensem, treścią i zasadnością jakiegoś pojęcia do takich należą) pierwsze rozstrzygnięcia powinny zapadać w obszarze metodologii, a dopiero później konkretnych znaczeń.

USTALENIA METODOLOGICZNE I TERMINOLOGICZNE

Świat nie jest ani na jotę inny, niż język, którym go opisujemy. Świat jest domeną nauki, a ściślej — wielu nauk, które często zajmują się tym samym jego wycinkiem tyle, że z różnych punktów odniesienia. Trzeba więc mówić nie tylko o wielu naukach, ale i o wielu językach pozostających w naszej dyspozycji. W pewnych przypadkach języki te ogniskują się w jednym punkcie — np. wówczas, gdy przystępujemy do rozwiązywania problemu, który już kiedyś pojawił się (i często został rozwiązany) na terenie innej dyscypliny wiedzy.

Nie ulega wątpliwości, że z przypadkiem takim mamy właśnie do czynienia, toteż wyjściową kwestią wymagającą rozwiązania jest pytanie o naturę interesującego nas problemu i czy jest to problem mono-, multi-, czy też metadyscyplinarny?

Jestem przekonany, że jedynym wspólnym mianownikiem jest dla

nas potraktowanie pojęcia „równowagi organizacji” jako metadyscyplinarnego. Pojawiło się ono przecież wówczas, gdy wywodzące się z teorii i praktyki zarządzania informacje przestały mieścić się w stosowanych kategoriach analizy i opisu, a więc gdy pojawiła się konieczność stworzenia (zapożyczenia) nowej kategorii (pojęcia), którą intuicyjnie wszyscy akceptujemy i stosujemy do czasu, aż tematem dyskusji stanie się ona sama. Tak więc pojęcie równowagi na niewątpliwy poznawczy sens (opis i wyjaśnianie rzeczywistości), natomiast jego walory decyzyjne (zmienianie rzeczywistości) są nadal niejasne. Oponentów niech przekona uwaga A. W. Hilla: „Gdyby nie było równowagi, jak daleko odważylibyśmy się formułować reguły wynikające z jej idei?”<sup>1</sup>

Trzeba więc przyjąć, że pojęcie to jest definiowane, ale tylko na poziomie jakiegoś przyjętego przez nas metajęzyka. Najbliższym nam źródłem jest teoria systemów i tam też, moim zdaniem, należy go szukać.<sup>2</sup> Warto jednocześnie uzmysłowić sobie konsekwencje takiego zabiegu, wśród których dwie wydają się najistotniejsze. Po pierwsze — sama idea ogólnej teorii systemów klóci się ze ścisłym definiowaniem pojęć, a szczególnie z próbami ich określenia na poziomie praktycznym, aplikacyjnym. I druga uwaga — należy z góry odrzucić próby wypełniania pojęć metadyscyplinarnych treściami monodyscyplinarnymi. Do obydwu zastrzeżeń będzie jeszcze okazja wrócić w tym opracowaniu.

Odwołajmy się więc do klasyki. Naukowa nobilitacja pojęcia równowagi jest dziełem W. B. Cannona<sup>2</sup>. Nie zauważa się jednak dzisiaj tego, że widział on istotne ograniczenia w stosowalności tego pojęcia w nauce, wyróżniając nie jedno uniwersalne pojęcie równowagi, ale dzieląc je, na:

— *equilibrium*, rozumiane jako stałe warunki (parametry) utrzymywane w prostych, zamkniętych systemach. W. B. Cannon kwalifikował niesłusznie do tej klasy systemów także ciało człowieka, co jednak należy uważać nie tyle jako błąd typologiczny, ile dowód przekonania autora, że stan *equilibrium* jest właściwy jedynie tym obiektom biologicznym i fizycznym, w których możliwe jest zidentyfikowanie oddziałujących sił i przeprowadzenie bilansu ich wektorów,

— homeostazę, jako dynamiczny odpowiednik *equilibrium* dla systemów otwartych i złożonych. Pojęcie to jednak nie zostało przez niego bliżej określone.

W swej pracy W. B. Cannon operuje więc równowagą bądź jako pewną ideą, bądź też jako stanem *equilibrium* w odniesieniu tylko do pewnej klasy systemów. Tymczasem w naukach ekonomicznych, a w ślad za tym i w naszej dyscyplinie wiedzy, przyjęło się używać pojęcia rów-

<sup>1</sup> Zob. A. W. Hilla: *Adventures in Biophysics*. University of Pennsylvania Press, Pensylwania 1931, s. 60.

<sup>2</sup> Zob. W. B. Cannon: *The Wisdom of the Body*. Norton 1932.

nowagi rozumianego jako stan *equilibrium* w odniesieniu do systemów ani nie prostych, ani nie zamkniętych (por. np. definicje równowagi ekonomicznej w dostępnych leksykonach, słownikach i encyklopediach). Ta tęsknota za znalezieniem jakiegoś stanu „finalnego” w tak złożonych systemach, jakimi są organizacje i szersze układy gospodarcze, jest bezzasadna nawet w świecie mniej skomplikowanych całości. W świecie przyrody jest na to wiele dowodów. Niektóre ssaki (np. słonie) odpoczywają w pozycji zmuszającej je do przewycięzania własnego ciężaru, co u ryb z kolei zawsze wiąże się z równoważeniem sił grawitacji, chociaż niewielka zmiana ich pozycji wyeliminowałaby ten wysiłek. Istnieją więc w naturze procesy i siły „celowo” zabezpieczające pewne obiekty przed stanem *equilibrium* (w rozumieniu W. B. Cannona), który jest wówczas o tyle „finalny”, że osiągnąy dopiero po śmierci<sup>3</sup>.

W warunkach takiej konfuzji terminologicznej kluczowe wydaje się pytanie, o to, czy „równowaga” to opis stanu systemu, czy też opis jego zachowania. Wydaje się, że dotychczasowe próby definiowania tego pojęcia korespondują z zauważalnym w naukach społecznych złudzeniem „fizyczności” świata. Im bardziej nieokreślona i probabilistyczna jest otaczająca nas rzeczywistość, tym bardziej ścisłych i operacyjnych, albo też uniwersalnych pojęć staramy się używać w jej opisie, nie respektując w ten sposób rzeczywiście uniwersalnego prawa o równowadze różnorodności W. R. Ashby’ego (w naszym przypadku różnorodność organizacji nauki i języka, którym ją opisujemy). Złudzenie to polega głównie na przekonaniu, że potrafimy opisać zachowanie się systemu w kategorii wysokich prawdopodobieństw. Rzeczywiście — zachowanie się polega na przechodzeniu systemu do stanu lub stanów najbardziej prawdopodobnych w danej sytuacji, ale w dalszym ciągu otwarte pozostaje pytanie, czy stanami równowagi będą te, które dysponują najwyższymi prawdopodobieństwami wystąpienia, czy też stany o odpowiednich charakterystykach wewnętrznych.

Wątpliwość tę trudno wyjaśnić inaczej, niż w drodze umowy, tym bardziej, że z wcześniejszych ustaleń wynika konieczność wyjaśnienia idei równowagi nie jako elementu charakterystyki jakiegoś konkretnego systemu, ale odwołując się do systemowych uniwersaliów. Powszechny jest pogląd, że w funkcjonalnym ujęciu równowaga systemu otwartego to niezmiennosc jego reakcji przy identycznych bodźcach, czyli niezmiennosc stanów systemu w czasie<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Zob. np. W. Koehler: *The Place of Values in the World of Fact*. Liveright 1938, s. 8.

<sup>4</sup> Zob. np. O. Lange: *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*. PWN, Warszawa 1962, s. 50; W. R. Ashby: *Wstęp do cybernetyki*. PWN, Warszawa 1963, s. 5; J. Gościński: *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*. PWE, Warszawa 1982, s. 53.

Dla systemów zamkniętych przyjmuje się kryterium termodynamiczne identyfikujące stan równowagi ze stanem maksymalnej entropii. Obydwie propozycje nie mają jednak w naszym przypadku zastosowania, ponieważ nie mogą one dotyczyć systemów samoorganizujących się, tzn. takich, które nie tylko pobierają z otoczenia energię, ale pozyskują ją dla osiągnięcia wyższego stopnia organizacji wewnętrznej, czyli dla przewycięzania własnej entropii. Z tych też względów proponuję przyjąć na nasz użytek następującą konwencję:

równowaga jako stan systemu otwartego samoorganizującego się jest pewną umowną abstrakcją umożliwiającą nam intuicyjne „zatrzymanie” systemu w takim stanie i czasie, w którym zbilansowanie się destrukcyjnych i konstruktywnych oddziałujących na system nie narusza jej właściwości samoorganizujących. Przez analogię do systemów zamkniętych można to określić jako stan *equilibrium* systemu otwartego.

Jak widać, rozpatrując zagadnienie równowagi organizacji skazani jesteśmy na bardziej ogólne rozumienie tego pojęcia i kojarzenie go z charakterystyką zachowania systemu, w którym istnieją pewne siły wewnętrzne nie tylko nie pozwalające na jego unicestwienie, ale respektujące posiadaną zdolność do samoorganizacji<sup>5</sup>. Tak więc:

równowaga jako właściwość zachowania się systemu jest to wynikająca z jego własności samosterowniczych i nie naruszająca własności samoorganizujących zdolność systemu do oscylacyjnego zachowania się wokół parametrów praktycznie nieosiągalnego stanu *equilibrium*.

Ze strukturalnego punktu widzenia zachowanie takie oscyluje wokół równowagi jako stanu systemu, gwarantując utrzymywanie jego istotnych parametrów na poziomie najbardziej odległym od wartości ekstremalnych, a więc tym, który gwarantuje utrzymanie pełnej tożsamości systemu. W praktyce takich zbliżonych do nich stanów jest wiele i składają się one na obszar stabilności systemu.

Z funkcjonalnego punktu widzenia zdolność homeostatyczna systemu w powyższym rozumieniu opiera się na prawidłowych proporcjach wykorzystania mechanizmu dodatniego sprzężenia zwrotnego (warunek samoorganizacji) oraz ujemnego sprzężenia zwrotnego (samosterowanie).

I wreszcie z punktu widzenia fizjologii równowaga (homeostaza) systemu jest zawsze określona ze względu na energetyczne relacje istniejące wewnątrz niego, jak i między tym systemem i jego otoczeniem.

<sup>5</sup> Zob. M. Mazur: *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*. PWN, Warszawa 1966 oraz: *Cybernetyka i charakter*. PiW, Warszawa 1976.

Energetyczność systemu jest tu traktowana jako ten z uniwersaliów systemowych, który umożliwi bliższy ogląd równowagi systemu, rozumianej zarówno jako stan *equilibrium*, jak i właściwości homeostatyczne. Argumentów za takim podejściem dostarczają tu powoływane przez M. Mazura oraz W. Koehlera, który wręcz określał *equilibrium* jako taki stan, w którym system zawiera najmniej energii potencjalnej — tej, która umożliwia mu działanie „zewnętrzne” — w stosunku do jego aktualnego otoczenia.

### ENERGETYCZNA KONCEPCJA RÓWNOWAGI ORGANIZACYJNEJ

W najkrótszym ujęciu dotychczasowe rozważania składają się na wniosek, że równowaga organizacji jest właściwością zachowania się, rozumianego jako proces energetyczny. W dalszej analizie jest rozwijany właśnie ten wątek.

Zachowanie organizacji jako proces energetyczny może być rozumiane jako „rozumne” (celowe?) co do kierunku, ilości i intensywności wydatkowania przez nią posiadanej i zdobywanej z otoczenia energii. Mówiąc o kierunku można wyróżnić:

— działania skierowane do wewnątrz, polegają na przeznaczaniu części energii na utrzymanie lub podwyższenie własnego sposobu zorganizowania. Będziemy je nazywać działaniami wewnętrznymi,

— działanie skierowane na zewnątrz organizacji. Wydatkowanie energii przez organizację w jej otoczeniu ma na celu głównie zdobycie dalszych zasobów energetycznych, niezbędnych do jej istnienia. Są to działania zewnętrzne.

Działania wewnętrzne są działaniami „uciszającymi”, stabilizującymi organizację w stwierdzonym przez nią stanie otoczenia. Ich treścią jest gromadzenie i rozmieszczanie energii wewnątrz niej. Ponieważ siłą sprawczą każdego działania jest nie tyle ilość posiadanej energii, ile jej rozmieszczenie i różnice potencjałów energii, więc z punktu widzenia samego istnienia organizacji działania wewnętrzne są niekorzystne, a nawet mogą doprowadzić do jej zagłady — wynika to stąd, że rozpraszają one energię wewnętrzną organizacji oraz zabierają jej część bez ekwiwalentu w postaci dopływu nowej energii z otoczenia. Załóżmy, że w pewnym momencie dochodzi do wyizolowania organizacji z otoczenia, ustaje dopływ energii, a energia już posiadana jest wykorzystywana wyłącznie na wewnętrzne potrzeby, co składa się na obraz organizacji „zjadającej samą siebie”. Po wyczerpaniu całego zapasu energii wszelkie procesy wewnętrzne zamierają — organizacja istnieje, ale nie działa.

ła<sup>6</sup>. Gdyby ten bezruch był w istocie hibernacją, chwilowym tylko i nie naruszającym zdolności samosterowniczych uspieniem „funkcji życiowych” organizacji, moglibyśmy mówić o organizacyjnym stanie *equilibrium* (w znaczeniu wcześniej przyjętym).

Ta energetyczna atrofia organizacji nie jest jednak możliwa, zakładając że organizacja istnieje. Nawet brak działania pociąga za sobą konieczność ciągłego wydatkowania energii na utrzymanie składników organizacji w stanie gwarantującym możliwość ich dalszego użytkowania czyli na utrzymanie posiadanego stopnia zorganizowania. Ruch jałowy kosztuje, więc niezbędne jest czerpanie energii z otoczenia w postaci działań zewnętrznych organizacji. Ale ten rodzaj działań jest również (a nawet bardziej) energochłonny, więc organizacja aby przetrwać musi podejmować takie działania zewnętrzne, dzięki którym uzyskuje energię w ilości wystarczającej na:

— utrzymanie swych wewnętrznych „funkcji życiowych” (gwarancja kontynuowania działań wewnętrznych),

— utrzymanie potencjalnych możliwości podejmowania działań zewnętrznych (gwarancja bezpieczeństwa w zmiennym otoczeniu),

— utrzymanie działań zewnętrznych na poziomie zapewniającym dopływ energii na wszystkie wyróżnione potrzeby (gwarancja poprzednich gwarancji).

Jak widać, tej energii trzeba wiele i organizacja skazana jest tu na pewną rozrzutność (redundantność) w swoich energetycznych poczynaniach. Dla ekonomisty szczególnym przejawem rozrzutności i niegospodarności jest zapewnienie sobie przez nią możliwości podejmowania działań zewnętrznych, co w praktyce zawsze polega na gromadzeniu odpowiednich rezerw. Istotnym źródłem nieporozumienia, niestety często niekwestionowanym i w teorii organizacji i zarządzania, jest przekonanie, że działalność organizacji, poziom jej uporządkowania oraz równowagi (nierównowaga) winna być oceniona jako relacja nakłady — efekty ze względu na przyjętą funkcję celu. Jest to wygodne, ale niebezpieczne uproszczenie, mające swoje źródło w prawnej kulturze zarządzania, w myśl której jeżeli rozsądek kłóci się z prawem, to tym gorzej dla rozsądku.

Rozpatrzmy dla przykładu następującą sytuację. Wiemy, że przedsiębiorstwo funkcjonuje na trzech podanych wcześniej poziomach energetycznych, co oznaczymy jako: — energia na działanie wewnętrzne, — energia na działanie zewnętrzne, — rezerwa energii na potencjalne działanie zewnętrzne.

<sup>6</sup> Dopiero taki obraz pozwala na uświadomienie sobie, że to, co rozumiemy w teorii organizacji i zarządzania jako istnienie lub nieistnienie organizacji, w rzeczywistości oznacza jej działanie lub brak działania.

Z ekonomicznego punktu widzenia o równowadze będziemy mówili wówczas, gdy poziom wyjść: — jest zgodny z założonym (funkcja celu), — pozostaje w korzystnej proporcji do poziomu wejść (funkcja ekonomiczności), — podtrzymuje dalszą działalność organizacji (samofinansowanie).

Brzegowe charakterystyki obszaru równowagi możemy praktycznie starać się ustalić zmieniając wejścia i wyjścia oraz obserwując, co się z interesującą nas organizacją dzieje. Zmniejszamy więc wejścia przy danych wyjściach lub staramy się powiększyć te drugie przy niezmienionych wejściach, co doprowadza nas do wniosku, że obszar stabilności organizacji jest dość obszerny. Założmy, że udało nam się ustalić graniczne wartości, przy których są niemożliwe dalsze zmiany wejść bez równoległej zmiany wyjść i odwrotnie. Z punktu widzenia zasad ekonomii osiągnęliśmy *optimum*, czy jednak mamy prawo mówić o stanie równowagi? Moim zdaniem nie, ponieważ niewykluczony jest tu przypadek, iż obserwowany i cieszący nas poziom wydatkowanej przez organizację energii zewnętrznej jest częściowo osiągany kosztem energii rezerwowej i wewnętrznej. Po odpowiednio długim czasie może się więc okazać, że to, co określiliśmy jako stan równowagi polegało w istocie na stopniowym „przejadaniu” energii rezerwowej, następnie wewnętrznej — aż do utraty zdolności samosterowniczych i samounicestwienia się systemu. Jak więc widać, ustalenie równowagi organizacji musi wynikać z oceny niezbędnych dla utrzymania właściwości samosterowniczych ilości energii wewnętrznej i rezerwowej, traktowanych jako nienaruszalne. Ponieważ jednak jedyną gwarancją ich nienaruszalności jest dysponowanie przez organizację energią zewnętrzną, widać, że równowaga nie jest jakimś konkretnym stanem organizacji, ale właściwością jej działania w danym otoczeniu. W ten sposób sformułowaną na początku mojej wypowiedzi propozycję można uznać za udowodnioną. Wydaje mi się, że możliwe jest w związku z tym zaproponowanie następujących wniosków końcowych:

1) Sens mają pytania nie o treść stanu równowagi, ale o naturę zachowania się organizacji, ponieważ pojęcie równowagi jest abstrakcyjnym układem odniesienia dla analizy dynamiki zachowań się systemu organizacyjnego.

2) Równowaga organizacji nierozzerwalnie łączy się z jej własnościami sterowniczymi, toteż jej granice są jednocześnie granicami sterowności organizacji. Należy się tu pewne wyjaśnienie, jako że wcześniej był używany termin samosterowność. Przyjmuję, że zależnie od charakterystyki otoczenia i organizacji trzeba mówić o sterowaniu (np. przy administracyjno-nakazowej formie zarządzania gospodarczego samosterowność organizacji nie ma większego znaczenia, ponieważ istnienie or-

ganizacji nie jest zależne od niej samej, a jej zachowanie traci walor naturalności) lub o samosterowaniu. W pierwszym przypadku nie ma sensu mówić o równowadze, podobnie jak bezzasadne jest wnikanie w systemowe prawidłowości jej funkcjonowania.

3) Obszar równowagi (samosterowania) narzuca konieczność oceny jej granic. Można by przyjąć, że:

— uchwytą granicą jest stan energetycznej atrofii organizacji, równoznaczny z jej rozpadem (stan *equilibrium* i jego praktyczna nie-realność),

— intuicyjnie natomiast można mówić o stanie nierównowagi jako o takim, w którym działania zewnętrzne organizacji pochłaniają jej energię rezerwową oraz energię wewnętrzną (organizacja na „równi pochyłej”),

— stan równowagi organizacji jest empirycznie i koncepcyjnie niedostępny.

4) W sytuacji zagrożenia równowagi organizacja może przeciwdziałać w drodze:

— powiększania skuteczności swych działań zewnętrznych, czyli zdobywania w otoczeniu większych ilości energii (reakcje energetyczne albo stabilizowane),

— zmiany dotychczasowego rozmieszczenia energii wewnątrz niej samej tak, aby powiększyć różnice potencjałów energetycznych i stworzyć podstawy dla realizacji sposobu pierwszego (reakcje strukturalne albo ultrastabilizacyjne),

— zmiany poziomu niezbędnych minimalnych zasobów energii wewnętrznej i rezerwowej, co zawsze wiąże się ze zmianą celów jej działania (reakcje destynacyjne albo multistabilizacyjne),

5) Granice równowagi (samosterowności) są granicami organizacyjnych możliwości reakcji energetycznych, strukturalnych i destynacyjnych, a z punktu widzenia badacza są to granice teoretycznych zainteresowań rozważanego zagadnienia.

#### РЕЗЮМЕ

В настоящее время понятие организационного равновесия является существенным элементом языка теории организации и управления. Автор выходит из предпосылки, что понятие „организационное равновесие” — это понятие метадисциплинарное: оно фокусирует разные интерпретации, вытекающие из разных исходных позиций, применяемых отдельными научными дисциплинами. Это понятие дефинируется на уровне метаязыка, ближайшим источником которого для теории организации и управления является теория систем. Терминологические проблемы, связанные с понятием „организационного равновесия”,



весия", вызваны неопределенным и пробабилистическим характером окружающей нас действительности: чем более точные и оперативные или более универсальные понятия употребляются нами для описания явлений, тем в большей степени не респектируем мы действительно универсальный закон равновесия разнородности Ашби (в этом случае речь идет о разнородности организации, науки и языка, на котором она описывается). Проанализировав обусловленности понятия „организационного равновесия”, автор переходит к собственным рассуждениям на тему энергетической концепции организационного равновесия и заканчивает их выводами о самой концепции организационного равновесия, границах этого равновесия и способах противодействия организациям каждому нарушению этого равновесия.

#### S U M M A R Y

The notion of organizational balance is nowadays a significant element of the language of the theory of organization and management. The author assumes that the notion of "organizational balance" is meta-disciplinary and it focuses in itself different interpretations resulting from different points of reference applied by particular disciplines. This notion is defined on the level of meta-language whose closest source for the theory of organization and management is the theory of systems. Terminological problems connected with the notion of "organizational balance" are associated with indefiniteness and probabilistic nature of the reality surrounding us; the more operational, strict or universal notions one tries to use while describing phenomena, the less one respects a really universal law of the balance of variety as formulated by W. R. Ashby (in this case, what is meant is variety of organizations, science and the language we use to describe it). Having conducted the analysis of the conditionings of the notion of "organizational balance", the author presents his own considerations on the energetic concept of organizational balance, closing them with conclusions about the concept of organizational balance itself, limits of this balance and the ways to counteract the threats to balance represented in the organization.

