

Pewność, niepewność i ryzyko w decyzjach menedżerskich

Wstęp

Trudność w podejmowaniu decyzji menedżerskich polega na niejednoznaczności sytuacji decyzyjnej, która ma miejsce w organizacji. Częstość powodów jest także nowość problemu, który menedżer musi rozwiązać poprzez podjęcie decyzji. Im problem decyzyjny bardziej złożony, tym trudniejsze jest rozpoznanie jego istoty. Wszystko to powoduje, że zwiększa się niepewność w procesie podejmowania decyzji menedżerskiej.

W organizacji kierownicy podejmują więc decyzje w warunkach pewności, ryzyka oraz niepewności. Decyzje podejmowane w warunkach pewności są jednymi z najłatwiejszych, gdyż znane są zależności przyczynowo – skutkowe. Można więc określić przyszły rezultat podjętych na podstawie decyzji działań. Decyzje kierownicze podejmowane w warunkach ryzyka są związane z działaniami, których skutki dla organizacji, jak również towarzyszące im okoliczności są możliwe do określenia ze znanym lub dającym się oszacować prawdopodobieństwem. Do najtrudniejszych zalicza się decyzje kierownicze podejmowane w warunkach niepewności. Dotyczą one podejmowanych w organizacji działań, których nie można określić zarówno skutków jak i okoliczności, i warunków, w których działania te będą wykonywane.

Myślą przewodnią opracowania jest zwrócenie uwagi na trudne sytuacje, z którymi boryka się każdy menedżer, niezależnie od typu organizacji, którą zarządza. Celem publikacji jest nakreślenie złożoności problematyki podejmowania decyzji w organizacji przez menedżera odpowiedzialnego za jej efektywność. Obecnie coraz częściej można zauważyć w organizacjach wysokie ryzyko i niepewność. Tego rodzaju warunki są przedmiotem rozważań w publikacji. W artykule ukazano znaczenie tychże warunków, które mają wpływ na decyzyjność współczesnego menedżera. Każdy menedżer powinien mieć świadomość, że sytuacja decyzyjna, w której się znajduje, determinuje funkcjonowanie organizacji.

1. Pewność w podejmowaniu decyzji menedżerskich

Rozwiązywanie różnego rodzaju problemów i samodzielność decyzyjna to podstawowe umiejętności wymagane od menedżera w każdej organizacji bez względu na profil jej działalności. Sytuacje, w których się niekiedy znajduje są wysoce złożone i nie podobne do siebie. Różnorodność sytuacji uzależniona jest

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk,
joannaluczak@vp.pl

od warunków podejmowania decyzji, które określają stopień przewidywania skutków wyboru każdej rozważanej możliwości [Janicki, 1998, s. 28-29].

Podejmowanie decyzji kierowniczych w warunkach pewności jest stosunkowo proste, ponieważ polega na dokonywaniu wyboru w sytuacjach, w których wyniki są decydentowi dobrze znane. W takich przypadkach jest tylko jeden wynik dla każdej alternatywy oraz jedna kompletna i aktualna wiedza o tym wyniku [Lucey, 1991, s. 175]. Jednak decydowanie może sprawiać ogromne trudności. Mogą one polegać na ustaleniu takiej strategii, która na podstawie danego kryterium, zapewniłaby najlepszy wynik. Niektóre decyzje kierownicze są powtarzalne i rutynowe. Każda decyzja rutynowa jest podejmowana na podstawie analizy odpowiedniej ilości danych, ale nie wymaga ona większego zastanowienia. Osoby podejmujące decyzje są pewne siebie, koncentrują się na najistotniejszych rzeczach, na osiągnięciu celu nie zwracając przy tym uwagi na porażkę. W tych sytuacjach menedżerowie doskonale wiedzą jakie skutki przyniesie podjęta przez nich decyzja, dlatego też są pewni, że ich wybór jest doskonały.

Celem analizy w sytuacjach pewności jest określenie funkcji wartości, która odzwierciedlałaby preferencje decydenta. Mając taką funkcję, decydent potrafi wskazać racjonalne działanie, którym jest działanie maksymalizujące. Aby funkcja ta pomagała w podejmowaniu decyzji kierowniczych, preferencje decydenta muszą spełniać warunki przechodniości i spójności¹. W przypadku, gdy konsekwencje są złożone zaczynają pojawiać się pewne trudności. Dlatego też wymaga się rozłożenia wieloaspektowej alternatywy na szereg jej cech charakterystycznych pod różnym względem, tzn. z punktu widzenia różnych wymiarów. Kierownik powinien dokonywać wyboru w oparciu o proste oceny, które wyrażają wartość alternatywy jedynie na podstawie atrybutów. Przy wyborze najlepszej możliwości konieczna jest znajomość funkcji, która połączyłaby owe rozłożone oceny w całość. Funkcja ta powinna być względnie prosta i zgodna z założeniami akceptowanymi przez decydenta i jego preferencjami. Przy powyższych założeniach jest ona zwykłym sumowaniem. Może to być założenie o preferencyjnej niezależności wymiarów, odnoszące się do pojedynczych wymiarów. Dotyczy atrybutów preferencyjnie niezależnych od pozostałych, które występują, gdy preferencje dla wartości danego wymiaru są niezależne od stałych wartości pozostałych wymiarów. Założenie o łącznej preferencyjnej niezależności wymiarów przydatne jest przy badaniu łącznej niezależności dowolnego zbioru wymiarów od pozostałych dopełniających atrybutów. Niezależność ta informuje o tym, że stałe wartości wymiarów nie mają wpływu na preferencje dla zmieniających się wartości danych atrybutów. W przypadku, gdy oba założenia są spełnione wybór między założonymi alternatywami można wzmocnić o funkcję wartości poszczególnych wymiarów, w której suma tych

¹ Warunek przechodniości dotyczy sytuacji, w której decydent preferuje pewne pierwsze rozwiązanie nad drugim, a drugie preferuje nad trzecim; zgodnie z tym warunkiem, powinien preferować pierwsze rozwiązanie nad trzecim. Warunek spójności dotyczy porównywalności kilku możliwości.

wartości będzie reprezentatywna dla całości każdej alternatywy [Tyszka, 1986, s. 49-54].

Pewność oznacza, że menedżer może stwierdzić bez jakiegokolwiek problemu, jakie będą następstwa podejmowanych przez niego decyzji. Wynika to z informacji jakie posiada. W sytuacji pewnej działanie decydenta determinuje wynik. Prowadzi do jednego wyniku. W tego rodzaju sytuacjach decyzyjnych nie ma ryzyka, brak także czynników mogących wywołać stres. Osoba podejmująca decyzje menedżerskie zna prawdopodobieństwo wystąpienia każdej konsekwencji, co wykorzystuje przy ustalaniu atrakcyjności tych konsekwencji. Sytuacja pewna wydaje się być najbardziej preferowaną sytuacją w organizacji. Każdy chciałby pracować w takiej sytuacji, podejmować w niej decyzje kierownicze, po prostu funkcjonować. Taka sytuacja ma jednak swoje wady. Życie byłoby niesłychanie nudne, gdyby każdy potrafił przewidzieć, co wydarzy się za chwilę, co zrobi ktoś inny. Informacje te mogą być bardzo pomocne w odniesieniu sukcesu, czasem jednak prowadzą do nudy, która trwając zbyt długo może wywołać stres i dalsze ujemne konsekwencje w umyśle rozwijającej się osoby.

2. Ryzyko a decyzje w organizacji

Każda osoba funkcjonująca w organizacji napotyka na wiele utrudnień w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów. Największą przeszkodą jest powszechnie występujące ryzyko, będące cechą większości kierowniczych sytuacji decyzyjnych. Duże znaczenie ma umiejętność kalkulowania ryzyka i doświadczenie zawodowe decydenta. Wszelkiego rodzaju wzory matematyczne mogą jedynie w nieznacznym stopniu pomóc wyeliminować ryzyko. Ludzie mają określony stosunek do ryzyka. Ów stosunek ma ogromny wpływ na wybór wariantu, czy będzie to wybór konserwatywny, bez ryzyka, czy może będzie to nowe rozwiązanie. Czynniki psychologiczne mają również wpływ na percepcję potencjalnego ryzyka. Należą do nich: podejmowanie decyzji dobrowolnie, czy kontrolowanie ryzyka, które może nieść ze sobą potencjalne zagrożenie [Zimbardo, 1999, s. 427-428]. Większość zadań wykonywanych przez ludzi w organizacji ma najczęściej charakter ryzykowny. Każdy wybór prowadzi do określonego zbioru wyników, który przyporządkowany jest danym działaniom zaledwie z pewnym prawdopodobieństwem. Menedżer nie jest w stanie określić który wynik osiągnie ostatecznie. Tak więc powstaje problem, które działanie wybrać i jakimi kryteriami kierować się przy dokonywaniu wyboru [Gliszczyńska, 1979, s. 147]. Decydenci w różnoraki sposób odnoszą się do postrzeganych strat i postrzeganych korzyści [Kahneman, Tversky, 1979, s. 263-291]. W przypadku, gdy wynik decyzji kierowniczej postrzegany jest jako uniknięcie strat, decydent jest bardziej skłonny do podjęcia ryzyka. W przypadku traktowania wyniku decyzji jako dążenia do korzyści, skłonność do podjęcia ryzyka jest znacznie mniejsza [Wilson, Kaplan, Schneiderman, 1987, s. 51-59].

Ryzyko pojawia się w sytuacji, w której decydent - menedżer zna zbiór możliwych rozwiązań oraz zna stopień prawdopodobieństwa wystąpienia różnych wyników swojego działania, zarówno pozytywnych, jak i niekorzystnych.

Ważną rolę odgrywa umiejętność przewidywania ewentualnych wyników rozwiązania. Na podstawie wiedzy o przebiegu zjawisk w przeszłości można wnioskować o ich przebiegu w teraźniejszości. Do najbardziej elementarnych sposobów przewidywania zalicza się:

1. Założenie niezmienności danego zjawiska w pewnym czasie jest najprostszym sposobem przewidywania. Na podstawie posiadanych informacji wskazujących na niezmiennosc przebiegu zjawiska w pewnym czasie przewidujemy, że zjawisko to pozostanie niezmiennie;
2. Zaobserwowanie zmian przebiegu zjawiska w określonym kierunku, tj. tendencji wzrostowej bądź spadkowej, pozwala przewidzieć kształtowanie się wielkości charakteryzujących dane zjawisko, przy znajomości tendencji;
3. Cykliczne powtarzanie się zjawisk, zwłaszcza gdy cykl powtarza się kilkakrotnie, to prawidłowość, na podstawie której możliwe jest przewidywanie;
4. Występowanie zjawisk, które wywołują inne zjawiska, charakterystyczne dla nich, również mogą pomóc przy przewidywaniu, jeśli prawidłowo zostaną wyodrębnione zjawiska jako przyczyny i skutki;
5. Obserwacja analogii przebiegu zjawiska jest podstawą do przewidywania. Pomagają przy tym modele, będące uproszczonym obrazem rzeczywistości;
6. Określenie prawdopodobieństwa odgrywa istotną rolę w przewidywaniu wyników [Targalski, 1977, s. 85-87].

Ryzyko można wyliczyć, korzystając z obiektywnych metod, jak rachunek prawdopodobieństwa czy też metody statystyczne. Uważa się także, że ryzyko poprzez stopniowanie jako małe, średnie czy duże, warunkuje wybór alternatywy. Wielkość ryzyka i skłonność decydenta do jego pomniejszenia stanowi funkcję prawdopodobieństwa skutku i jego znaczenia. Prawdopodobieństwo, które określa stopień ryzyka, może być wymierne lub też być jedynie wyczuwane przez decydenta na podstawie intuicji, wiedzy i doświadczenia z przeszłości. Dokonuje się wówczas szacunku na podstawie analizy podobnych zdarzeń występujących w przeszłości i porównania ich z występującą obecnie sytuacją.

Ryzyko można określić dwojako:

- obiektywne – wynikające z zewnętrznych, niezależnych od decydenta czynników; można go oszacować poprzez zastosowanie takich technik jak: programowanie liniowe, symulację czy teorię gier i chaosu,
- subiektywne – wynikające z indywidualnej percepcji niepewności i siły motywacji działania decydenta, jego osobowości, wiedzy, kwalifikacji zawodowych, doświadczenia życiowego, czy przyjętego systemu wartości [Penc, 1997, s. 164-168].

W organizacji o zachowaniu się menedżera w sytuacji ryzykowej decyduje ocena ryzyka w aspekcie ilościowym i jakościowym. Do najważniejszych należą:

1. Ryzyko może występować w działaniach koniecznych lub dobrowolnych. Do działań koniecznych należą czynności niezbędne dla przetrwania organizmu i zaspokojenia podstawowych potrzeb (np. zdobywanie pożywienia).

- Działania dobrowolne zależą od indywidualnych preferencji i nie są konieczne przy dostosowaniu się do rzeczywistości (np. uprawianie sportu);
2. Ważnym aspektem jest kontrolowanie ryzyka. Jeżeli ryzyko zależne jest od zmiennych podmiotowych, to mniejszy jest stopień zdeterminowania przez zmienne losowe. Oznacza to większą kontrolę sytuacji. Zazwyczaj ludzie obawiają się ryzyka, pomimo możliwości kontrolowania go;
 3. Ryzyko może mieć charakter katastroficzny bądź chroniczny. W pierwszym przypadku ryzyko występuje nagle, zaś ryzyko chroniczne to proces długotrwały. Ludzie często nie doceniają rozmiarów ryzyka chronicznego, jednak pomimo rozłożenia w czasie jest ono większe od katastroficznego;
 4. Kolejnym aspektem ryzyka jest opóźnienie w czasie skutków działań celowych. Skutek działania występuje w różnym czasie w zależności od rodzaju sytuacji [Kozielecki, 1995, s. 171-173].

Ludzie chętniej podejmują ryzyko dowolne niż konieczne, kontrolowane niż losowe. Dla wielu ludzi życie bez ryzyka, bez stresu straciłoby swój smak, stałoby się przewidywalne i niewyobrażalnie nudne. Niektórzy uważają, że gotowość do podjęcia ryzyka, pomaga w dalszym rozwoju osobowości. Dlatego są przygotowani na walkę w każdej sytuacji. Stosunek do ryzyka powinien być racjonalny, gdyż niechęć do ryzyka, powoduje utratę szans na osiągnięcie celów całej organizacji. Założenia leżące u podstaw teorii racjonalności to:

- jasny i jednoznaczny problem,
- możliwość rozpoznania wszystkich istotnych kryteriów i rozwiązań,
- możliwość szeregowania kryteriów i rozwiązań oraz przypisywania im wagi, odzwierciedlając ich znaczenie,
- brak ograniczeń w uzyskiwaniu pełnej informacji [J.G March, 1994, s. 2-7].

Dlatego też każdy jej członek postępujący racjonalnie będzie kierował się w takich warunkach wartością oczekiwaną i poziomem ryzyka danej alternatywy. Proces określenia ryzyka związany jest z oceną prawdopodobieństwa subiektywnego i użyteczności. Jeżeli określone zostało prawdopodobieństwo dla poszczególnych zdarzeń, należy wybrać kryterium wyboru najlepszego wariantu. Może nim być zasada maksymalizacji oczekiwanej wartości. Jednak przy wyborze najlepszej alternatywy, ludzie nie zawsze postępują zgodnie z tą zasadą. Jedni są skłonni zaryzykować, inni nie. Wybór zależy od osobistych preferencji każdego człowieka, dlatego też każdy decydent postępuje zgodnie z zasadą oczekiwanej użyteczności, która jest potrzebna w przypadku subiektywnego wartościowania wyników. Powyższa zasada poprzez stworzenie zbioru wymagań związanych z tymi preferencjami, gwarantuje, że pomiar użyteczności będzie możliwy. Zgodnie z nią osoba z dwóch możliwości wybiera tę, która ma wyższą oczekiwaną użyteczność [Tyszka, 1986, s. 68-72].

Podejmowanie decyzji menedżerskich jest zazwyczaj skomplikowane. Ludzie polegają na uprzednio zgromadzonej wiedzy i doświadczeniu zawodowym. Nie ma ludzi nieomylnych i w sytuacji ryzykownej zdarza się wszystkim popełniać błędy. Do elementarnych błędów można zaliczyć:

1. Błąd oceny holistycznej; by decyzja była racjonalna, należy wyodrębnić wszystkie składniki mogące określić zarówno zyski jak i straty oraz stopień

- prawdopodobieństwa owych czynników. O wyborze rozwiązania nie może przesądzać intuicja, lecz szczegółowa analiza rozważanych alternatyw i ich konsekwencji.
2. Koncentracja wyłącznie na zyskach. Osoba zastanawiająca się, jaka decyzja będzie najkorzystniejsza, musi zwrócić uwagę na wszelkie aspekty związane z tym problemem. Powinna dokonać oceny nie tylko korzyści podjętej decyzji, ale zwrócić również uwagę na jej negatywne skutki.
 3. Koncentracja wyłącznie na stratach. Błędem jest, gdy decydent ocenia jedynie straty, jakie może nieść ze sobą podjęta decyzja, nie rozważając możliwości osiągnięcia korzyści.
 4. Błąd ignorowania szans. Ważne jest, by przy podejmowaniu decyzji w warunkach ryzyka zwrócić uwagę na wielkość szans osiągnięcia pozytywnego bądź negatywnego wyniku.
 5. Błąd myślenia życzeniowego. Ludzie bardzo często dopasowują swoje przekonania do pragnień. Dlatego też ocena atrakcyjności skutków decyzji i szans ich wystąpienia powinna być niezależna [Tyszka, Zaleśkiewicz, 2001, s. 90-99].

Rozwój organizacji i podejmowane przez jej członków działania stwarzają mnóstwo sytuacji ryzykownych. Zmieniają się struktury i rodzaje sytuacji, zmienia się także pojęcie ryzyka. Wielu decydentów redukuje nadmiernie warianty wyboru, gdyż uważa je za nieosiągalne. Dokonując szczegółowej analizy wszystkich możliwych alternatyw, osoba podejmująca decyzje ma większe szanse na podjęcie najwłaściwszej decyzji [Tyszka, Zaleśkiewicz, 2001, s. 22]. Chcąc ocenić poziom ryzyka w rzeczywistych sytuacjach należy dokonać analizy prawdopodobieństwa i wielkości niepowodzenia. Bardzo często ocena ryzyka uzależniona jest od dostępności informacji. Błędne bądź niepełne dane mogą spowodować fałszywą ocenę rzeczywistego ryzyka.

Zazwyczaj decydent zbiera informacje selektywnie, w sposób subiektywny, nie zaś w sposób obiektywny. Poszukuje informacji potwierdzonych w przeszłości, jednocześnie pomijając te, które są sprzeczne z jego wcześniejszymi osądami [Jonas, Schulz - Hardt, Frey, Thelen, 2001, s. 557-571]. Zdarza się, że menedżer dokonuje wyboru uwzględniając jedynie kilka czynników, które według niego są najważniejsze. Jest to związane z faktem, iż dąży on do osiągnięcia zadawalającego go celu, a nie maksymalizacji. Zatem model racjonalnego podejmowania decyzji, zwłaszcza w organizacjach, ma ograniczoną użyteczność. Pojęcie ograniczonej racjonalności zakłada określenie wybranego wariantu jako decyzji zadowalającej, która została uznana za satysfakcjonującą decydenta [Simon, 1976, s. 39-40]. Często osoby podejmujące decyzje w organizacji posiadają niepełne dane o alternatywach i ich konsekwencjach. Okazać się może nawet, że ich cele nie będą tożsame z celami organizacji. Stąd też racjonalny proces podejmowania decyzji w organizacji nie do końca się sprawdza. Podlega on pewnym ograniczeniom, uwarunkowanym poprzez:

- niedoskonałość i ograniczoność informacji,
- złożoność problemów,

- ludzkie możliwości przetwarzania informacji,
- czas procesu podejmowania decyzji,
- sprzeczność celów osoby podejmującej decyzje w stosunku do celów organizacji.

Wszystkie powyższe uwarunkowania zostały właśnie określone mianem ograniczonej racjonalności [Simon, 1957, 1959, s. 253-283]. Istotną rolę odgrywa zatem informacja i sposób jej przekazania. Przy pomocy odpowiednich metod przekazywania informacji narzucić można pewien obraz postrzegania ryzyka. Wykorzystując dane z przeszłości, na podstawie metod „prób i błędów”, ludzie znajdują optymalną równowagę między ryzykiem a korzyściami. Im większe są korzyści dla organizacji, dotyczące pewnego działania, tym ludzie gotowi są podjąć wyższe ryzyko, gdyż akceptowany poziom ryzyka w zasadzie jest proporcjonalny do oczekiwanych korzyści. Proces podejmowania decyzji kierowniczych następuje w różnych okolicznościach i warunkach. Przyczyną powodującą wzrost ryzyka są m.in. dynamiczne zmiany w otoczeniu i w samej organizacji. Każda decyzja kierownicza wymaga przemyśleń, zwłaszcza ta o dużym stopniu ryzyka. Należy działać rozważnie. Nie uciekać przed ryzykiem i kierować się zasadą mądrości.

Prawidłowo zarządzana organizacja dzięki oszacowaniu podjętego ryzyka realizuje swoje cele. Działania składające się na typowy proces podejścia do ryzyka to:

1. identyfikacja ryzyka,
2. oszacowanie poziomu ryzyka,
3. zarządzanie ryzykiem,

Dwa pierwsze działania są okazjonalne, podejmowane są w celu określenia ryzyka, zredukowania go bądź uniknięcia jego skutków, dotyczącego pewnego projektu. Ostatnie działanie stanowi stałą część każdego planu menedżerskiego [Yeates, 1991, s. 43].

Każde ludzkie zachowanie implikuje świadomy lub nieświadomy wybór określonych działań spośród wszystkich możliwych. Wybór to jednocześnie zdecydowanie się na wykonywanie pewnych działań i odrzucenie innych. W wielu przypadkach wybór jest wynikiem złożonego łańcucha czynności [Simon, 2007, s. 21], które jednak nie zawsze dostarczają informacje, dzięki którym menedżer nie będzie musiał ryzykować. Każdy kierownik podejmujący decyzje zmuszony jest liczyć się z różnymi rodzajami ryzyka: prawnym, finansowym, personalnym, rzeczowym, marketingowym, czy ekologicznym. Ryzyko menedżerskie jest trwałym elementem pełnienia funkcji kierowniczych. Z ryzykiem związane są wszelkiego rodzaju zmiany, których wprowadzenie jest niezbędne w celu poprawienia efektywności organizacji.

W dzisiejszych czasach rozwój organizacji coraz częściej zależy od umiejętności dostosowania się do zmieniającego ją otoczenia, dlatego też kierownik powinien podejmować ryzyko i działać w jego dopuszczalnych granicach, a nie całkowicie go unikać. Menedżer nie powinien oceniać stopnia ryzyka na podstawie intuicji, lecz korzystając z rachunku prawdopodobieństwa osiągnięcia danego efektu oraz z analizy różnych rozwiązań. Jednakże wielu kierowników

z obawy przed ryzykiem nie podejmuje odważnych i trudnych decyzji. Niestety, ryzyko wpisane jest w kierownicze decyzje i nie powinno stanowić bariery w ich podejmowaniu [Penc, 1997, s. 164-165, 170-171].

3. Decyzje menedżerskie w warunkach niepewności

Członkowie organizacji nieustannie znajdują się w różnego rodzaju sytuacjach, na niektóre z nich mogą mieć ogromny wpływ. Są jednak sytuacje, w których nie można przewidzieć jakie skutki dla funkcjonowania organizacji przyniesie podjęta decyzja. Tego rodzaju sytuacje to sytuacje niepewności. Decyzje, które codziennie podejmuje kierownik, dotyczą zazwyczaj spraw błahych, jednak zdarza się, że dotyczą spraw istotniejszych. Największy dylemat stanowi brak wiedzy o tym, co może wydarzyć się po podjęciu decyzji lub też brak pewności wyników działań [Sokołowska, 2005, s. 172]. Problemem jest brak informacji w przeszłości, by móc dokonać oceny prawdopodobieństwa wystąpienia danego stanu rzeczy. Aby rozwiązać ten problem, należy zastosować bardziej skomplikowane metody matematyczno - statystyczne, dlatego zdarza się, że niektórzy decydenci postępują tak, jakby mieli do czynienia z ryzykiem. Uważa się, że walka z niepewnością w organizacjach stanowi podstawowe zadanie bądź też działanie. Jest to spowodowane traktowaniem organizacji jako bytu społecznego, w którym niepewność będzie malała, dzięki podjęciu czynności, które będą umożliwiały racjonalizację działalności organizacji. Jednocześnie będą dostarczały możliwości do dostosowywania się do zewnętrznych ograniczeń [Pfeffer, 1981, s. 110].

W sytuacji niepewnej, przy podejmowaniu decyzji menedżerskich w warunkach niepewności, decydent opiera się na intuicji, licząc niejednokrotnie na szczęście. Jednak zarządzanie, jak i podejmowanie decyzji kierowniczych, wymaga rzetelnej analizy szans i zagrożeń powodujących zmiany w otoczeniu, która to analiza powinna być oparta na rachunku prawdopodobieństwa. Każdy decydent inaczej odczuwa stopień niepewności. W literaturze przedmiotu określane jest to mianem tolerancji niepewności. Im wyższy jej stopień, tym szerszy zasięg samodzielnego podejmowania decyzji, łatwiejsze jest redukcje obaw i oporów oraz rozwijanie twórczych możliwości podwładnych, a także zwiększa się poczucie kompetencji w organizacji i wykonawstwie zadań. Natomiast niski stopień tolerancji niepewności stanowi przyczynę osłabienia aktywności oraz hamowania odwagi i inicjatywy. Przyczynia się do formalizacji metod pracy i zachowań organizacyjnych pracowników, a także utrudnia wprowadzanie zmian i rozbudzanie potrzeby sukcesu. Jak widać, stopień ten ma istotne znaczenie zarówno dla kadry kierowniczej jak i pracowników organizacji. Warto zatem przy niskim stopniu tolerancji niepewności poszukiwać metod jego podnoszenia. Ogólnie mówiąc, można wyróżnić niepewność związaną z informacjami, na podstawie których podejmuje się decyzje, oraz niepewność efektów podjętej decyzji – w tych właśnie obszarach powinno się redukować niepewność [Penc, 1997, s. 162-164]. Z kolei kierownicy, którzy nie są skłonni do podejmowania ryzyka, odrzucając intuicję, narażają się na paraliż decyzyjny. Uni-

kają przy tym podejmowania istotnych decyzji. A przecież bardzo rzadko zdarza się, aby kierownicy nie wiedzieli absolutnie niczego. Zazwyczaj umieją oni wskazać pewien przedział potencjalnych wyników, a niejednokrotnie zbiór alternatywnych rozwiązań, który powinien pozwolić kierownikowi ustalić stopień zasadności podjętych przez niego działań oraz wyróżnić te działania, które prawdopodobnie wygrają i te które przegrają. Wskazany zbiór alternatywnych rozwiązań powinien także pozwolić na oszacowanie ryzyka dotyczącego kontynuowanych dotychczas działań [Courtney, Kirkland, Viguerie, Gliwice 2006, s. 8 - 9, 20].

Intuicja jako styl odbioru informacji, ukierunkowana jest na poznawanie całości i ukrytych możliwości, które pojawiają się spontanicznie już w momencie zetknięcia się z odbieraną informacją. Źródłem tych wzorców są nieświadome aspekty doświadczenia. Istotą intuicji jest szybkość pojawienia się końcowego rezultatu. Dzięki niej możliwe jest szybkie działanie w określonych sytuacjach, rozumienie ich struktury i znajdujących się w niej ukrytych możliwości [Nosal, 2001, s. 270-272].

Występuje kilka kryteriów wyboru strategii w warunkach niepewności, których zastosowanie zależy od m.in. polityki organizacyjnej. Zalicza się do nich: kryterium pesymizmu i kryterium optymizmu. Pierwsze kryterium ma związek z decydem o pesymistycznym uosobieniu, który powinien liczyć się z naturą, która bywa złośliwa i minimalizuje wynik. W związku z tym osoba powinna wybrać taką strategię, żeby nawet w takich warunkach osiągnąć korzyści. Kryterium optymizmu wiąże się z osobami, które uważają, że „los się do nich uśmiechnie”. Decydent w tej sytuacji zakłada, że natura okaże się łaskawa i dlatego wybiera alternatywę, dającą mu najwyższy wynik dla danej strategii, mając nadzieję, że nie poniesie porażki [Miller, Starr, 1969, s. 96, 100-102].

W sytuacji niepewności techniki rozwiązywania problemów stosowane przy innego rodzaju sytuacji zazwyczaj nie skutkują. Brak efektów działania, przy wykorzystaniu wspomnianych wyżej technik rozwiązywania problemów, może wywołać u wielu osób panikę i poczucie osamotnienia. Dlatego należy użyć wyobraźni i umiejętności twórczego myślenia, aby stworzyć, wypracować i wypróbować swoją własną taktykę działania. Najczęściej używaną techniką kreatywności jest tzw. burza mózgów. Można z niej korzystać, podejmując decyzje kierownicze indywidualnie lub w grupie. Zdarza się, że oczywiste rozwiązanie okaże się najbardziej racjonalnym. Nie oznacza to jednak, że dla wszystkich jest ono tak samo oczywiste. Nie jest również błędem powrót, po uprzednim przeanalizowaniu problemu, do rozwiązania pierwotnego jeśli może ono przynieść nowe rezultaty. Stosowanie burzy mózgów sprzyja kreatywności decydenta i odwraca jego uwagę od stereotypowych schematów postępowania. Technika ta daje możliwość znalezienia nowych zastosowań pewnych wartości, co sprzyja rozwiązaniu problemu. Wyobraźnia pełni kluczową rolę, ale nie można i tutaj zapomnieć o analizie i ocenie sytuacji. Identyfikowanie celów i analizowanie problemu niemal same w sobie nasuwają możliwe warianty wyboru. Ważne jest, by myśleć wielokierunkowo, ponieważ rozwiązanie danego problemu można znaleźć na kilku obszarach. Nie zawsze menedżer potrafi wy-

biec myślami do miejsc odległych w czasie i przestrzeni. Uduje się to ludziom o bardzo szerokim horyzoncie. Większość osób ma jednak tendencje do szufladkowania myślenia. Związane jest to z kwalifikacjami zawodowymi, które są ściśle wyspecjalizowane. Ograniczeniem twórczego myślenia może być brak czasu, który potrzebny jest na dokonanie pełnej analizy informacji, tak by w końcowym etapie wybór decyzji najtrafniej odpowiadał celom organizacji. Innymi ograniczeniami mogą być bariery umysłowe, do których zalicza się:

1. Brak faktów - ogranicza decydenta w angażowaniu się, gdyż nie posiada wszystkich informacji i nie jest pewien, czy owe dane są wystarczające, czy zgromadził informacje najistotniejszych. W tej sytuacji nie może kontynuować poszukiwania.
2. Brak przekonania – co do wartości zadania, tj.: niedokładnie sprecyzowany cel może być powodem niechęci do wykonania zadania. Dlatego należy zmienić zadanie na w pełni wartościowe.
3. Brak punktu wyjścia – problem może wydawać się tak duży, że osoba mająca go rozwiązać, nie wie od czego zacząć. W takim przypadku rozwiązywanie problemu można rozpocząć w dowolnym punkcie, który później można zmienić.
4. Brak dystansu – tutaj decydent nie potrafi zachować dystansu na tyle, by móc racjonalnie myśleć o problemie; jest to pewnego rodzaju blokada ograniczająca twórcze myślenie.
5. Brak motywacji – może zniechęcić decydenta do dalszej pracy zwłaszcza, gdy pojawiają się trudności. Lekarstwem na tę dolegliwość może być ponowne przedstawienie celu w sposób wzmacniający poczucie sensu i chęć dążenia do założonego celu [Adair, 1999, s. 46-58].

Większość członków organizacji niechętnie znajduje się w nowej sytuacji. Stanowi to dla nich pewne zagrożenie. Jednakże we współczesnych organizacjach ryzyko i niepewność decyzyjna występuje dość często. Jest związane szybkimi zmianami otoczenia, w którym znajduje się dana organizacja. Stąd też brak jest pełnych danych o możliwościach funkcjonowania i działania, które są podejmowane zarówno przez osoby na stanowiskach kierowniczych, jak i przez całą organizację.

Zakończenie

Proces podejmowania decyzji menedżerskich następuje w różnych okolicznościach i warunkach, często też bywa skomplikowany. Trudność w podejmowaniu tego typu decyzji polega na niejednoznaczności sytuacji decyzyjnej, która ma miejsce w organizacji. Podejmowanie decyzji przez menedżerów w warunkach pewności jest stosunkowo proste, wydaje się więc, że tego typu warunki są najbardziej preferowane w organizacji. Każda osoba, funkcjonująca w organizacji napotyka na wiele utrudnień w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów. Jedną z nich jest ryzyko, które jest cechą większości sytuacji decyzyjnych, w których znajduje się menedżer. Stosunek do ryzyka powinien być racjonalny, co z sprzyja osiągnięciu celów organizacji. Menedżer może znaleźć

się w takich sytuacjach, choć występują one relatywnie rzadko, gdzie nie jest on w stanie przewidzieć, jakie konsekwencje dla funkcjonowania organizacji przyniosą podjęte przez niego decyzje.

We współczesnych organizacjach ryzyko i niepewność jest wysoka, zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji przez menedżera. Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, niezwykle ważne są warunki, w jakich podejmowane są decyzje przez menedżera, ponieważ determinują one funkcjonowanie i sukces całej organizacji. Menedżer, który chce podejmować trafne decyzje, powinien zatem dążyć do uzyskania informacji, które pozwolą na podjęcie trafnych decyzji, a w konsekwencji skutecznych działań. Niezwykle istotna jest więc umiejętność podejmowania decyzji menedżerskich w różnorodnych warunkach decyzyjnych, które powinny być brane pod uwagę przez każdego decydującego.

Literatura

1. Adair J. (1999), *Podjęcie decyzji*, Wyd. Petit, Warszawa.
2. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. (2006), *Strategia w warunkach niepewności*, w: *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
3. Gliszczyńska X. red. (1979), *Psychologia pracy. Podstawowe twierdzenia psychologicznej teorii decyzji*, PWN, Warszawa.
4. Hardman D., Harris C. (2002), *How Rational Are We?*, "The Psychologist" nr 15 (2).
5. Janicki J. (1998), *Organizacja służby i kierowanie. Podstawowe pojęcia*, Wyd. Szkoły Policji w Słupsku, Słupsk.
6. Jonas E., Schulz - Hardt S., Frey D., Thelen N. (2001), *Confirmation Bias in Sequential Information Search After Preliminary Decisions*, „Journal of Personality and Social Psychology“, vol. 80.
7. Kahneman D., Tversky A. (1979), *Prospect theory: An Analysis of Decision Under Risk*, w: „Econometrica”, vol. 47, No 2.
8. Koziński J. (1995), *Podjęcie decyzji*, w: *Psychologia ogólna*, Tomaszewski T. (red.), PWN, Warszawa.
9. Lucey T. (1991), *Management Information Systems*, Yale.
10. March J.G. (1994), *A Primer on Decision Making*, Pre Press, Nowy Jork.
11. Miller D.W., Starr M.K. (1969), *Praktyka i teoria decyzji*, PWN, Warszawa.
12. Nosal Cz. (2001), *Psychologia myślenia i działania menedżera*, AKADE, Wrocław.
13. Penc J. (1997), *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
14. Pfeffer J. (1981), *Power in organizations*, Pitman, Boston.
15. Robbins S.P. (2005), *Skuteczne podejmowanie decyzji*, PWE, Warszawa.
16. Simon H.A. (1957), *A behavioral model of rational choice*, w: H.A. Simon, *Models of Man*, John Wiley, New York.
17. Simon H.A. (1959), *Theories of decision-making in economics and behavioral science*, "American Economic Review", nr 49.

18. Simon H.A. (1976), Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych, PWE, Warszawa.
19. Simon H.A. (2007), Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji, Helion, Gliwice 2007.
20. Sokołowska J. (2005), Psychologia decyzji ryzykownych. Ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej, SWPS Academica, Warszawa.
21. Targalski (1977), Metodyka podejmowania decyzji w zarządzaniu, PWN, Warszawa.
22. Tyszka T.(1986), Analiza decyzyjna i psychologia decyzji, PWN, Warszawa.
23. Tyszka T., Zaleśkiewicz T. (2001), Racjonalność decyzji, PWE, Warszawa.
24. Wilson D.R., Kaplan R.M., Schneiderman L.J. (1987), Framing of Decisions and Selection of Alternatives in Health Care, w: "Social Behavior", No 2.
25. Yeates D. (1991), Project Management for Information Systems, Pitman Publishing Londyn.
26. Zimbardo P.G. (1999), Psychologia i życie, PWN, Warszawa.

Streszczenie

Rozwiązywanie różnego rodzaju problemów i samodzielność decyzyjna to podstawowe umiejętności wymagane od menedżera w każdej organizacji. W opracowaniu nakreślono złożoność problematyki podejmowania decyzji w organizacji przez menedżera odpowiedzialnego za jej efektywność. Każdy menedżer powinien mieć świadomość, że sytuacja decyzyjna, w której się znajduje, determinuje funkcjonowanie organizacji. Trudność w podejmowaniu decyzji menedżerskich polega na niejednoznaczności sytuacji decyzyjnej, która ma miejsce w organizacji. W publikacji ukazano również znaczenie warunków, mających wpływ na decyzyjność współczesnego menedżera. Każda osoba, funkcjonująca w organizacji napotyka na wiele utrudnień w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów. We współczesnych organizacjach ryzyko i niepewność decyzyjna jest wysoka, zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji menedżerskich. Warunki te powinny być brane pod uwagę przez każdego decydującego. Zatem umiejętność podejmowania decyzji przez menedżera w różnorodnych warunkach decyzyjnych, jest istotna, gdyż gwarantuje ona efektywność organizacji.

Słowa kluczowe

Decyzje, pewność, niepewność, ryzyko

Certainty, uncertainty and risk in managerial decisions (Summary)

The paper presents complexity of decisions made by manager responsible for its effectiveness in corporate environment. Every manager should be aware that any decision situation he is in determines organization's functioning. The article also shows the meaning of circumstances having influence on modern manager's ability to make decisions. Manager's decision-making skills in different decision circumstances are very important because they guarantee efficiency of organization.

Key words

decision, risk, organization