

Katarzyna Grzesik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa

NIEPEWNOŚĆ JAKO ARCHITEKT KONTEKSTU PODEJMOWANIA DECYZJI MENEDŻERSKICH

Streszczenie: Każda organizacja funkcjonuje w pewnym kontekście, który zmienia się wraz ze zmianami zachodzącymi zarówno w jej wnętrzu, jak i w jej otoczeniu. Kontekst ten składa się również na uwarunkowania sytuacji decyzyjnych, jakie pojawiają się w organizacji. Przy podejmowaniu decyzji menedżer powinien na wstępie ocenić kontekst charakteryzujący daną sytuację decyzyjną, aby we właściwy sposób podejść do rozwiązania problemu decyzyjnego. Celem niniejszej pracy jest ukazanie niepewności jako zjawiska kształtującego kontekst podejmowania decyzji menedżerskich. Dla realizacji przyjętego celu został przedstawiony charakter decyzji menedżerskich oraz wielowymiarowość zjawiska niepewności. W następnym etapie zostały przedstawione uwarunkowania generujące niepewność sytuacji decyzyjnych. Artykuł został przygotowany na podstawie studiów literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: niepewność, wymiary niepewności, podejmowanie decyzji, decyzje menedżerskie, kontekst.

UNCERTAINTY AS A DETERMINANT OF MANAGERIAL DECISION-MAKING CONTEXT

Summary: Every organization operates in a certain context, which changes along with the changes taking place both inside and outside the organization. This context also determines the conditioning of decision-making situations in the organization. When making decisions, the manager should first assess the context that characterizes the decision-making situation, in order to properly resolve the decision making problem. The purpose of this paper is to present uncertainty as a determinant shaping the context in which the manager makes decisions. For the realization of this purpose the nature of managerial decisions and the context shaping such decisions is presented, followed by a presentation of the essence of uncertainty in the decision making process, and the characteristics of managerial decision-making in simple, complicated, complex and chaotic contexts. The paper was prepared on the basis of literature studies.

Keywords: uncertainty, decision making, managerial decisions, context.

Wprowadzenie

Praca osób zarządzających organizacją związana jest z nieustannym podejmowaniem różnych decyzji. Decyzje podejmowane przez menedżerów, czyli osoby zarządzające organizacjami, są określane jako decyzje menedżerskie. Menedżer, podejmując decyzje, musi interpretować, klasyfikować, opisywać, oceniać, przewidywać oraz reagować. Wykonywanie wskazanych czynności jest uwarunkowane zespołem czynników zarówno zależnych od menedżera (które może on w większym lub mniejszym stopniu kontrolować), jak i od niego niezależnych. Uwarunkowania te tworzą kontekst podejmowania decyzji, który należy rozumieć jako okoliczności charakteryzujące specyfikę sytuacji decyzyjnej. Jednym z istotnych wyznaczników kontekstu podejmowania decyzji menedżerski jest zjawisko niepewność.

Przyjęty paradygmat we współczesnych naukach społecznych powszechnie zakłada, że ludzie i organizacje działają zawsze w warunkach niepełnej informacji, a więc w stanie permanentnej niepewności (Gruszecki, 2002, s. 134), która może przyjmować różne stopnie. Złożoność i tempo zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu, sprawiają, że niepewność staje się nieodłączną cechą funkcjonowania każdej organizacji (por. Koźmiński, 2004; Krupski, 2005). Postrzegany przez menedżera stopień niepewności w znaczący sposób wpływa na jego zachowania (Ashill i Jobber, 2013, s. 81), w tym na podejmowanie decyzji.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie niepewności jako zjawiska kształtującego kontekst podejmowania decyzji menedżerskich. Dla realizacji przyjętego celu został przedstawiony charakter decyzji menedżerskich oraz wielowymiarowość zjawiska niepewności. W następnym etapie zostały przedstawione uwarunkowania generujące niepewność sytuacji decyzyjnych. Artykuł został przygotowany na podstawie studiów literatury przedmiotu.

1. Charakter decyzji menedżerskich

Działalność menedżera w organizacji ma charakter celowy. Jednakże menedżer nie może działać celowo, zanim wcześniej nie zdecyduje, jakie są jego cele i zadania. Zatem immanentną cechą pracy menedżera jest permanentne podejmowanie decyzji. Podejmowanie decyzji, czyli decydowanie, to szczególny przypadek wybierania, a owa szczególność sprowadza się do tego, że wybór ma prowadzić do jakiegoś działania, czyli że w skład rozpatrywanego zbioru wchodzi cele i/lub sposoby (kierunki) działania oraz wybór ten musi być dokonywany w sposób świadomy na podstawie jakiegoś kryterium nielosowego (Supernat, 2000, s. 16–17).

Punktem wyjścia do podjęcia decyzji jest zaistnienie określonej sytuacji decyzyjnej (problemowej) odnoszącej się do funkcjonowania organizacji jako całości lub dowolnej jej części, która może dotyczyć danego momentu lub określonego przedziału czasu (Flakiewicz i Wawrzyniak, 1978, s. 30). Sytuacja problemowa zamieniona na pytanie lub zbiór pytań staje się problemem, którego rozwiązanie wymaga

znalezienia właściwej odpowiedzi oraz podjęcia działań ukierunkowanych na pokonanie zaistniałej trudności (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 15–16).

Z punktu widzenia pracy menedżera, problemy decyzyjne w organizacji powstają na tle realizacji celów i zadań, za których realizację odpowiada menedżer. Problemy te mogą dotyczyć organizacji jako całości lub dowolnego z jej podsystemów (ludzi, celów, struktury, techniki). Spostrzeżenie przez menedżera odchylenia między postulowanym stanem spraw, a rzeczywistym stanem spraw w danym podsystemie organizacji prowadzi do wykształcenia się sytuacji decyzyjnej, którą następnie należy przekształcić w problem decyzyjny. Określenie problemu decyzyjnego stanowi punkt wyjścia do rozpoczęcia procesu decyzyjnego i podjęcia decyzji, gdzie podjęta decyzja określa działania, jakie należy wdrożyć w celu rozwiązania zaistniałego problemu decyzyjnego.

Problemy decyzyjne w organizacji i tym samym decyzje menedżerskie mogą mieć różny charakter. Mogą one odnosić się zarówno do codziennych, rutynowych rozstrzygnięć, jak i do skomplikowanych rozważań, do małych, jak i dużych inwestycji, do działań rozpoznawczych oraz do nieodwracalnych posunięć. Modelowe ujęcie oddające szerokie spektrum decyzji menedżerskich może stanowić model P. Rosenzweiga (por. rysunek 1), który uwzględniając poziom kontroli i skuteczności przedstawia cztery grupy decyzji menedżerskich. Poziom kontroli uwzględnia to, jak duży jest wpływ menedżera na tryb podejmowania decyzji i na jej rezultat. Czy wybór dokonywany jest spośród przedstawionych menedżerowi opcji, czy też można te opcje kształtować? Czy dokonywany jest jednorazowy wybór spośród przedstawionych decydentowi opcji, nie mając wpływu na to, co stanie się potem, czy raczej menedżer posiada pewną kontrolę nad rozwojem sytuacji po podjęciu decyzji? Natomiast skuteczność dotyczy sposobu mierzenia sukcesu wybranego wariantu. Czy celem menedżera jest osiągnąć dobry skutek niezależnie od tego, jak powiedzie się innym, czy też musi on wypaść lepiej od nich? To znaczy, czy sukces ma mieć charakter bezwzględny czy względny?

Rysunek 1. Cztery rodzaje decyzji

Skuteczność	Względna	Niski	Wysoki
	Bezwzględna	Niski	Wysoki
		Pole pierwsze RUTYNOWE OCENY I WYBORY	Pole drugie DECYZJE, NA KTÓRYCH EFEKTY MAMY WPLYW
		Pole trzecie DECYZJE PODEJ- MOWANE W WARUN- KACH KONKURENCJI	Pole czwarte DECYZJE, OD KTÓRYCH ZALEŻY SUKCES STRATEGICZNY
		Niski	Wysoki
		Poziom kontroli	

Źródło: (Rosenzweig, 2014, s. 68).

W wyniku kombinacji stopnia poziomu kontroli oraz stopnia skuteczności, decyzje menedżerskie można podzielić na cztery kategorie (Rosenzweig, 2014, s. 68–71).

Rutynowe wybory i oceny oznaczają sytuacje, w których efekt wyboru ma charakter bezwzględny, a poziom kontroli jest niski. Pierwsza kategoria decyzji, to decyzje, których efektu nie można ulepszyć, gdyż kontrola decyzyjna jest słaba. Wybór dokonywany jest pomiędzy gotowymi rozwiązaniami, których rezultaty są znane i nie są zależne od decyzji innych podmiotów. Efekt wyboru ma zatem charakter bezwzględny, a podjęta decyzja jest wynikiem preferencji decydenta.

Decyzje, których rezultaty zależą od decydenta oznaczają sytuacje, w których efekt wyboru ma charakter bezwzględny, a poziom kontroli jest wysoki. Druga kategoria decyzji wymaga więcej niż tylko dokonania wyboru spośród opcji, których nie można ulepszyć, lub wydania osądu na temat okoliczności, na które nie ma się wpływu. W tym przypadku, decydent powinien zwiększać efektywność, gdyż nad możliwościami rozwiązania problemów, i tym samym nad ich rezultatami, decydent ma kontrolę, czyli może starać się je ulepszać.

Decyzje podejmowane w warunkach konkurencji oznaczają sytuacje, w których efekt wyboru jest względny, a poziom kontroli jest niski. Trzecia kategoria decyzji uwzględnia aspekt konkurencji z innymi podmiotami. Sukces podjętej decyzji nie mierzy się już bezwzględnymi wartościami wyników, lecz sprawdza się własne osiągnięcia na tle rywali. Najlepsze decyzje to te, które wyprzedzają posunięcia rywali na rynku. W tym przypadku należy dokonywać wyborów pod kątem tego, co zrobią rywale, wyprzedzając ich prawdopodobne ruchy.

Decyzje, od których zależy sukces strategiczny oznaczają sytuacje, w których efekt wyboru jest względny, a poziom kontroli jest wysoki. Czwarta kategoria zawiera decyzje, które wywołują najpoważniejsze skutki dla organizacji. Do tej kategorii należą decyzje dotyczące wejścia na nowy rynek, wypuszczenia nowego produktu lub przejścia innej firmy. W tym przypadku można aktywnie kształtować rezultaty, a sukces jest jednoznaczny z pokonaniem rywali.

Menedżer w swojej pracy podejmuje różne decyzje, które można zaklasyfikować do czterech z opisanych powyżej grup. Dodatkowo każda decyzja jest rezultatem powstałej sytuacji decyzyjnej, która to sytuacja posiada określony kontekst, na który wpływa przede wszystkim złożoność i dynamika organizacji i jej otoczenie.

Następstwem złożoności i dynamiki współczesnej rzeczywistości jest zjawisko niepewności, z którym wszystkie organizacje, w tym szczególnie osoby podejmujące decyzje, muszą się uporać, aby przetrwać (Jędralska i Czech, 2011, s. 17–18).

Niepewność w podejmowaniu decyzji i powiązane z nią terminy ryzyka i niejasności są widocznym przedmiotem analizy literatury przedmiotu (Lipshitz i Strauss, 1997, s. 149–151; Bolesta-Kukułka, 2003, s. 64; Tyszka, 2010, s. 25–27). Większość opracowań z obszaru teorii decyzji opiera się na opracowanym przez R.D. Luce i H. Raiffa¹ klasycznym rozróżnieniu trzech sytuacji:

1 (Luce i Raiffa, 1957/1989).

- pewności – czyli sytuacji, w której konsekwencje rozpatrywanych działań są znane,
- ryzyka – czyli sytuacji, w której konsekwencje rozpatrywanych działań są niepewne, jednakże można określić prawdopodobieństwo każdego możliwego wyniku działania,
- niepewności – czyli sytuacji, w której nie można określić prawdopodobieństwa możliwych konsekwencji rozpatrywanych działań.

Jednakże, interpretacji pojęcia niepewności w odniesieniu do podejmowania decyzji nie powinno się sprowadzać tylko do analizy związanej z prawdopodobieństwem wystąpienia konsekwencji rozpatrywanych działań. Pojęcie to jest bowiem bardziej złożonym, wielowymiarowym zjawiskiem.

2. Niepewność jako wielowymiarowe zjawisko

W początkowych badaniach teorii organizacji (Hatch, 2002, s. 99–103) niepewność uważano za właściwość otoczenia pojawiającą się w wyniku interakcji między zmiennymi wielkościami złożoności a zmianą otoczenia, gdzie złożoność odnosi się do liczby i zróżnicowania elementów otoczenia, natomiast tempo zmian wskazuje, jak szybko elementy te się zmieniają. Ten punkt widzenia niepewności zakłada, że każdy tak samo przeżywa warunki otoczenia. Jednakże empiryczne badania niepewności wykazały, że założenie to było błędne. Jedni menedżerowie mogą bowiem uważać otoczenie za pewne, podczas gdy inni mogą je uważać za niepewne. Oznacza to, że to nie otoczenie jest niepewne, ale ludzie odczuwają niepewność.

Rysunek 2. Powiązania między warunkami w postrzeganym otoczeniu, niepewnością a informacją

		Tempo zmian	
		Niskie	Wysokie
Złożoność	Niska	Potrzebna informacja jest znana i dostępna	Stała potrzeba nowych informacji
	Wysoka	Nadmiar informacji	Brak wiedzy, jakie informacje są potrzebne

Źródło: (Hatch, 2002, s. 103).

Obecnie teoretycy organizacji uznają, że niepewność tkwi nie w otoczeniu, ale w jednostkach podejmujących decyzje w imieniu organizacji, tj. w przekonaniu osób podejmujących decyzje o stopniu niepewności otoczenia. W tym rozumieniu niepewność otoczenia zależy od stopnia możliwości przewidywania zachodzących w nim zmian, co jest uzależnione od złożoności i zmienności czynników je tworzących.

W teorii organizacji ten punkt widzenia łączy się z perspektywą zależności od informacji (por. rysunek 2). Zgodnie z perspektywą informacyjną menedżerowie odczuwają niepewność, gdy otoczenie postrzegają jako nieprzewidywalne, czyli w sytuacji, gdy brakuje im informacji, która jest ich zdaniem potrzebna do podejmowania trafnych decyzji. Postrzegany przez menedżerów stopień złożoności (liczby i różnorodności czynników wpływających na proces decyzyjny i skutki wyborów) i zmienności (dynamiki i przewidywalności zmian zachodzących w czynnikach mogących wpływać na trafność podejmowanych decyzji) kształtuje sytuacje decyzyjne przed jakimi stają menedżerowie. Gdy menedżerowie postrzegają otoczenie jako stabilne i w niewielkim stopniu złożone, wówczas uznają, że potrzebne informacje są zarówno znane, jak i dostępne, wobec czego doświadczają niewielkiej niepewności. Gdy zaś otoczenie postrzegają jako bardzo złożone czy też podlegające szybkim zmianom, kierownictwo znajduje się albo przed nadmiarem informacji, albo przed koniecznością podjęcia wysiłku w celu uzyskania aktualnych informacji, wówczas doświadczając umiarkowanej niepewności. Natomiast dużej niepewności menedżerowie doświadczają, gdy zauważają wysoce złożone i zmienne otoczenie. W wyniku tego występuje przytłaczająco wielka ilość informacji, jednakże z powodu ciągłych zmian okoliczności nie wiedzą, którym z nich poświęcić uwagę.

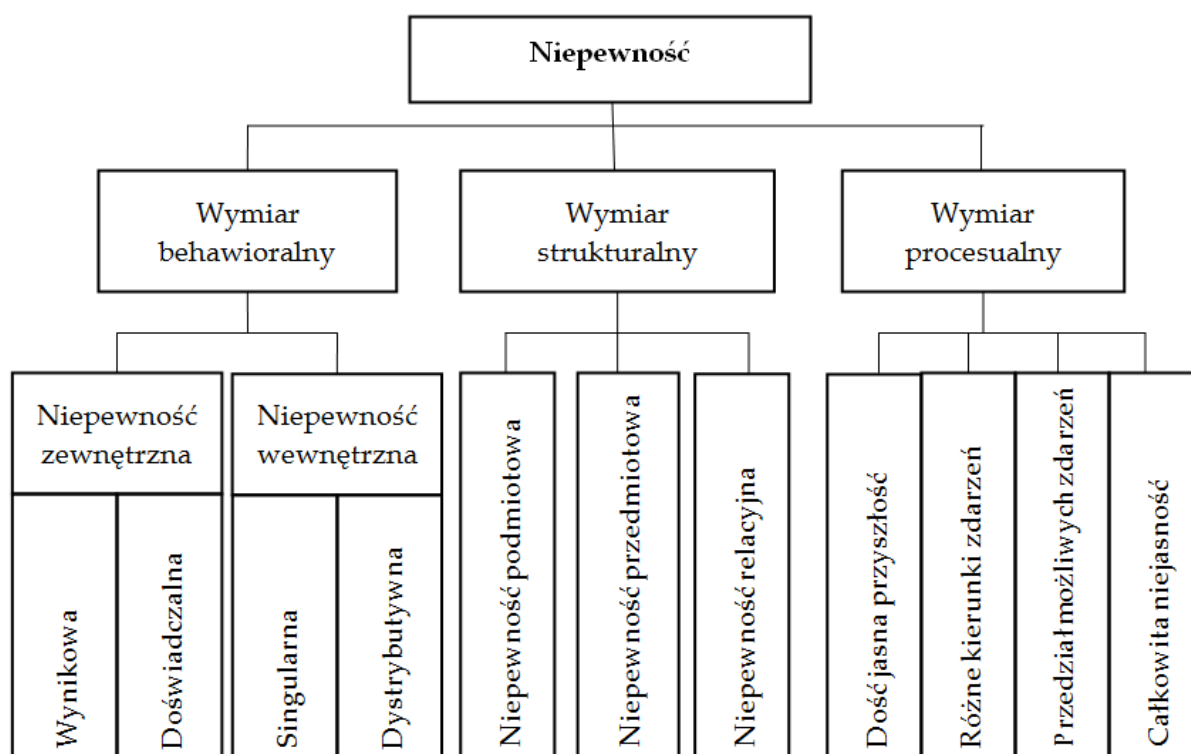
W. Czakon wskazuje, że współcześnie na gruncie nauk o zarządzaniu istotnym „wyzwaniem jest stosowanie „pojęć parasolowych”, tj. takich, w których pojedyncza nazwa obejmuje wielowymiarowe zjawisko, o złożonej wewnętrznej budowie, a przez to tworzy całą przestrzeń znaczeń. Krokiem w kierunku rzetelnego rozpoznania tej klasy pojęć jest wyłonienie ich wymiarów oraz ich empiryczne testowanie” (Czakon, 2014, s. 11).

W polskiej literaturze przedmiotu, obok występującej interpretacji pojęcia niepewność przede wszystkim na gruncie psychologicznej teorii decyzji², K. Jędralska (2010, s. 9–16) analizując różne perspektywy poznawcze dokonała interpretacji niepewności odnosząc się do trzech jej wymiarów, tj. ujęcia behawioralnego, ujęcia strukturalnego oraz ujęcia procesualnego (por. rysunek 3).

W ramach ujęcia behawioralnego, wykorzystującego dorobek psychologii, wyróżniona została niepewność wewnętrzną i niepewność zewnętrzną. Niepewność wewnętrzną jest stanem subiektywnie odczuwanym przez podmiot decyzyjny. Wynika ona ze świadomości ograniczeń poznawczych, cech umysłu, luki kompetencyjnej czy też doświadczenia. Niepewność wewnętrzną można przybrać postać niepewności wynikowej (o charakterze analitycznym, wynikająca z oceny wariantów problemu decyzyjnego i utrudniająca wybór określonych zachowań) lub niepewności doświadczalnej (wyrażająca menedżerską intuicję i towarzyszące jej stany emocjonalne związane z deficytem informacji). Natomiast niepewność zewnętrzną jest rezultatem luki wiedzy uwarunkowanej kontekstem rosnącej złożoności i dynamiki otoczenia. Niepewność zewnętrzną dzieli się na singularną (odnoszącą się do jednostkowego zaistnienia określonego zjawiska) i dystrybucyjną (odnoszącą się do zjawisk mnogich, które mogą zachodzić w pewnym przedziale czasu).

2 Por.: (Kozielecki, 1977); (Nosal, 2001).

Rysunek 3. Wymiary zjawiska niepewności wg K. Jędralskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Jędralska, 2010, s. 10–16).

W ramach ujęcia strukturalnego została wyróżniona niepewność podmiotowa, przedmiotowa i relacyjna. Niepewność podmiotowa wynika z ograniczeń poznawczych decydenta, decydenci dysponują bowiem ograniczoną wiedzą, które to ograniczenie jest wypadkową ograniczonej zdolności pozyskiwania, przetwarzania oraz magazynowania informacji. Ten rodzaj niepewności jest zasadniczą przyczyną ograniczonej racjonalności decyzji. Niepewność przedmiotowa jest związana z dynamiką zasobów, umiejętności i kompetencji, a w szczególności z ich ograniczonością lub nadmiarem oraz utratą ich kontrolowalności. Niepewność relacyjna odnosi się do złożonej sieci interakcji między organizacją a interesariuszami występującymi w jej otoczeniu. Niepewność tę kształtuje dynamika zmian otoczenia przedsiębiorstwa i utrudniona przewidywalność zachowań poszczególnych grup interesariuszy.

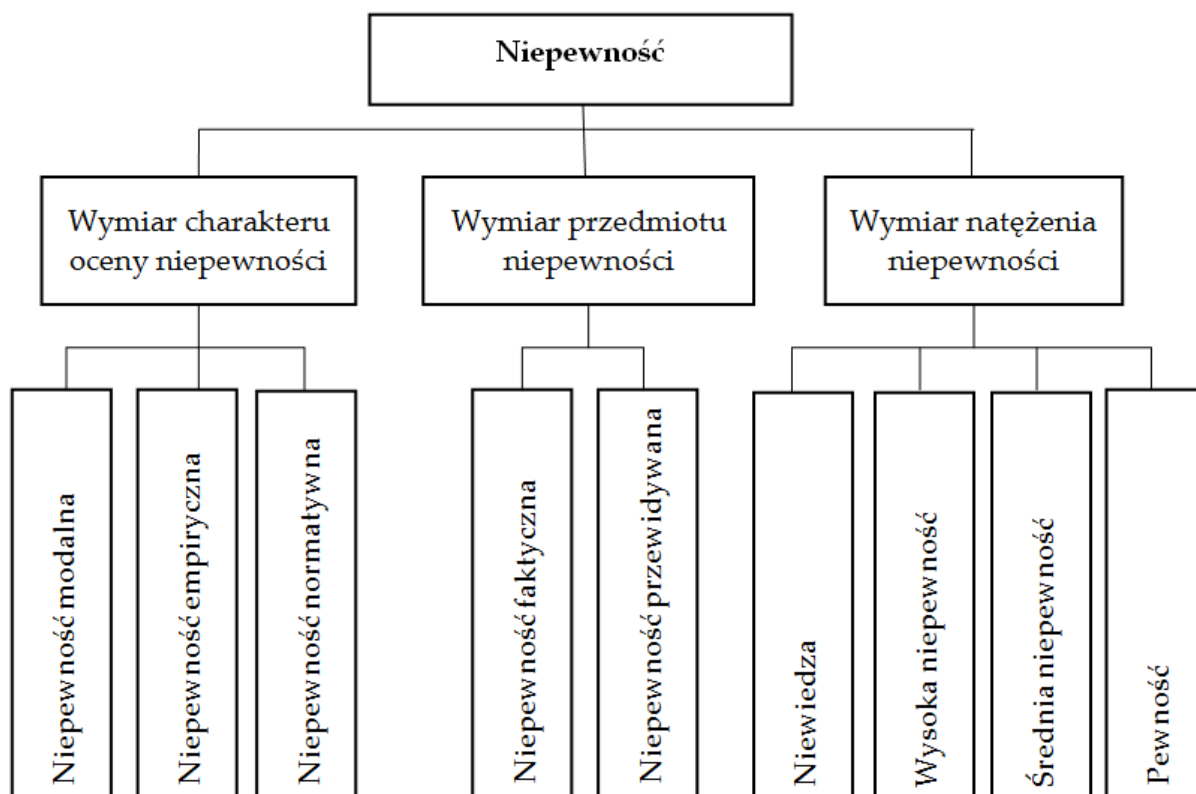
W ramach ujęcia procesualnego, które traktuje niepewność jako continuum pomiędzy całkowitą niejasnością, a dość jasną przyszłością, wyróżnia się poziomy natężenia niepewności. Ujęcie procesualne odwołuje się do czterech poziomów natężenia niepewności zaproponowanych przez H.Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie³:

- poziom pierwszy: dość jasna przyszłość,
- poziom drugi: różne możliwe kierunki rozwoju wydarzeń w przyszłości,
- poziom trzeci: przedział możliwych zdarzeń w przyszłości,
- poziom czwarty: całkowita niejasność przyszłości.

3 (Courtney, Kirkland i Viguerie, 2006).

Innym, o węższym zakresie rozważań, przykładem opisującym wielowymiarowość niepewności jest praca R. Bradley i M. Drechsler (2014). Autorzy wyróżnili trzy wymiary, tj. wymiar charakteru oceny niepewności, wymiar przedmiotu niepewności oraz wymiar natężenia niepewności (por. rysunek 4).

Rysunek 4. Wymiary zjawiska niepewności wg R. Bradley i M. Drechsler



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Bradley, i Drechsler, 2014, 122–123).

W ramach wymiaru charakteru oceny niepewności została wyróżniona niepewność modalna, niepewność empiryczna oraz niepewność normatywna. Wymiar ten odnosi się do oceny, jaką dokonuje decydent odnośnie możliwych perspektyw wyboru (odnosząc się do możliwych stanów natury i konsekwencji wyboru). Niepewność modalna dotyczy stopnia pewności co do stanu natury (stanu świata zewnętrznego), który wystąpi oraz konsekwencji związanych z wyborem danego działania. Powstaje w związku z możliwościami dokonania oceny, czyli określeniem, co jest logicznie możliwe, wykonalne czy wyobrażalne. Niepewność empiryczna powstaje w związku z dokonywaniem ocen opisowych tego, co jest, było lub będzie stanem świata zewnętrznego. Niepewność ta odnosi się do braku pewności, który stan natury rzeczywiście występuje. Niepewność normatywna powstaje w związku z wartościowaniem, tj. przypisywaniem wartości poszczególnym stanom natury i konsekwencjom poszczególnych opcji wyboru.

W ramach wymiaru przedmiotu niepewności została wyróżniona niepewność faktyczna, która odnosi się do oceny rzeczywistych faktów, oraz niepewność przewidywana dotycząca potencjalnych faktów w formie alternatywny scenariuszy przyszłości.

W ramach wymiaru natężenia niepewności zostały wyróżnione niewiedza, wysoka niepewność, średnia niepewność oraz pewność. Podział ten odnosi się do problemów związanych z pozyskiwaniem, analizowaniem i ocenianiem informacji wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji.

Analizując niepewność w odniesieniu do otoczenia, F.J. Milliken⁴ wyróżnia niepewność stanu (braku zrozumienia zdarzeń i trendów w otoczeniu oraz możliwości ich zmian), niepewność efektu (niezdolność do przewidzenia charakteru wpływu otoczenia na organizację – związków przyczynowo-skutkowych) i niepewność reakcji (odnosi się do możliwych sposobów odpowiedzi na zmiany w otoczeniu oraz ich przydatności) (Ashill i Jobber, 2013, s. 82).

3. Kontekst niepewności w podejmowaniu decyzji menedżerskich

W procesie podejmowania decyzji nieustannie odbywa się przepływ informacji pomiędzy otoczeniem a organizacją. Sytuacja decyzyjna powstaje jako efekt bodźców napływających z zewnątrz i z wnętrza organizacji, ale także względnie trwałych cech osobowości decydenta oraz jego kompetencji.

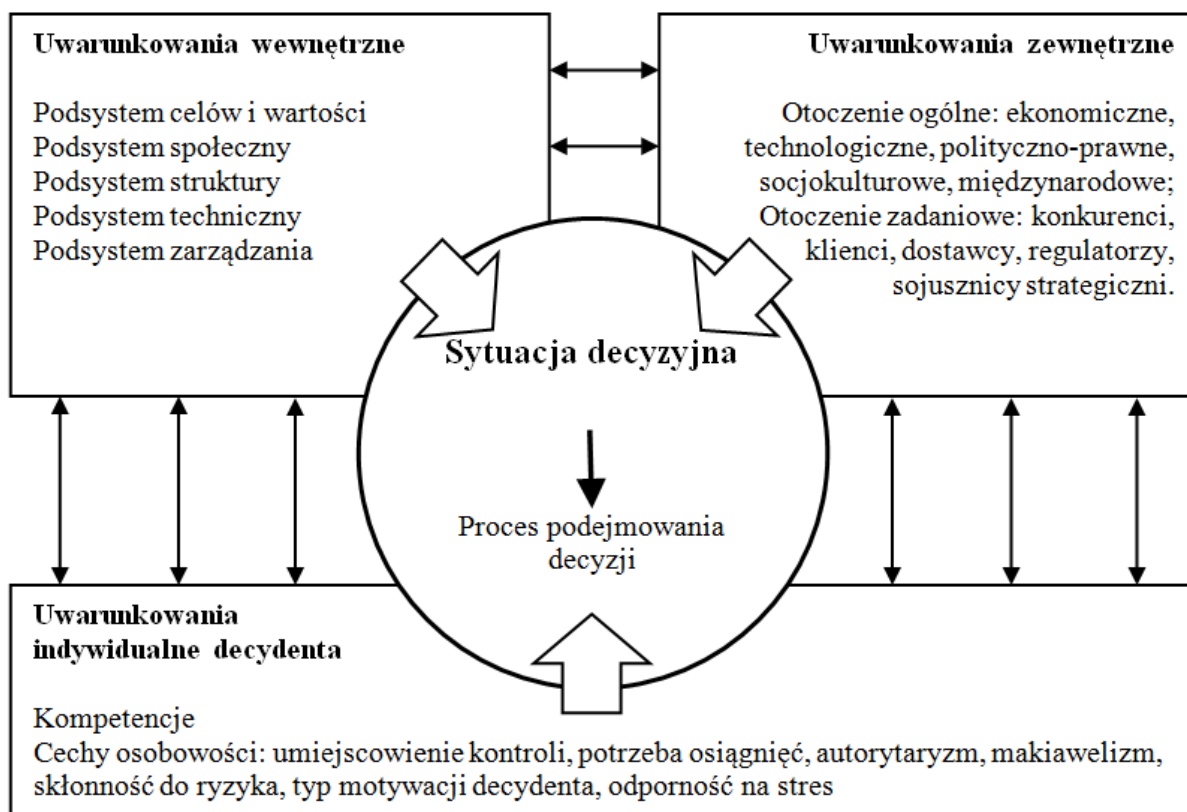
Menedżer podejmując decyzje staje wobec całego zbioru uwarunkowań, w ramach których przebiega proces mający na celu rozwiązanie problemu decyzyjnego. Czynniki kształtujące sytuacje decyzyjne, z których wyłaniają się problemy decyzyjne, znajdują się zarówno na zewnątrz organizacji, jak i w niej samej. Czynniki te generują niepewność, z jaką decydent ma do czynienia przy rozwiązywaniu określonego problemu decyzyjnego. Jednocześnie sam decydent jest czynnikiem kształtującym sytuację decyzyjną, a konkretnie wiązaną z nią niepewność.

Uwarunkowania te można podzielić na uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne oraz uwarunkowania indywidualne decydenta (por. rysunek 5). Uwarunkowania zewnętrzne (niepewność wyływająca z turbulencji otoczenia) odnoszą się do szeroko pojętego otoczenia organizacji, w którym w ujęciu modelowym można wyodrębnić otoczenie ogólne oraz otoczenie zadaniowe. Uwarunkowania wewnętrzne (niepewność wyływająca ze złożoności organizacji) to uwarunkowania organizacyjne, czyli w postaci modelowej system, na którego składają się wzajemnie ze sobą powiązane podsystemy. Uwarunkowania indywidualne decydenta (niepewność wyływająca przede wszystkim z możliwości poznawczych decydenta) odnoszą się do subiektywnych uwarunkowań, do których zalicza się posiadane kompetencje oraz cechy osobowości, do których K. Bolesta-Kukułka (2003, s. 109–115) zalicza takie cechy jak umiejscowienie kontroli, potrzeba osiągnięć, autorytaryzm, makiawelizm, skłonność do ryzyka, typ motywacji decydenta oraz odporność na stres.

Można zatem przyjąć, że niepewność tkwi w uwarunkowaniach kształtujących kontekst podejmowania decyzji menedżerskich i jest rezultatem oddziaływania

4 (Milliken, 1987, s. 133–143).

Rysunek 5. Uwarunkowania kształtujące kontekst podejmowania decyzji menedżerskich



Źródło: Opracowanie własne.

wskazanych uwarunkowań na sytuacje decyzyjne. Niepewność tym samy wpływa na przebieg procesu decyzyjnego oraz na możliwość uzyskania zakładanych efektów.

Organizacja jest systemem złożonym, im bardziej złożony jest system, tym trudniej jest przewidywać jego wszystkie zachowania i oceniać prawdopodobieństwa niezawodności przyjętych założeń (Anderson, 1999). Korzystając z teorii złożoności i własnych badań Snowden i Boone (Snowden i Boone, 2008) zaproponowali model wspomagający menedżerów w określaniu kontekstu, w którym się znajdują, bowiem każdy rodzaj okoliczności wymaga podjęcia innych działań. Model ten wskazuje na występowanie świata uporządkowanego oraz świata nieuporządkowanego. W ramach świata uporządkowanego wyróżniono kontekst prosty i skomplikowany, które zakładają, że wszechświat jest uporządkowany, co oznacza, że związki przyczynowo-skutkowe są przewidywalne, a właściwe rozwiązanie można ustalić na podstawie faktów. W ramach świata nieuporządkowanego wyróżniono kontekst złożony i chaotyczny, w których nie istnieje oczywista i widoczna zależność między przyczyną a skutkiem. Właściwe postępowanie uzależnione jest od zaistniałej sytuacji, co oznacza, że zarządzanie musi być dostosowane do rozwoju wydarzeń.

Proste konteksty cechuje stabilność i jasne zależności przyczynowo-skutkowe, które menedżer może łatwo dostrzec, co oznacza, że właściwe rozwiązanie jest na ogół oczywiste i nie wzbudza kontrowersji, ponieważ wszyscy jednakowo rozumieją daną sytuację. Do tej kategorii zwykle należą sprawy, które w niewielkim stopniu ulegają zmianie oraz posiadają określone procedury postępowania, przykładowo takie jak

przyjmowanie i realizacja zamówień. Proste konteksty wymagają bezpośredniego zarządzania i monitorowania. Menedżer musi na wstępie dokładnie ocenić sytuację, sklasyfikować ją, a następnie podjąć działanie. Oznacza to, że bada on fakty, interpretuje je, a potem postępuje zgodnie z istniejącą praktyką.

Konteksty skomplikowane charakteryzuje występowanie wielu dobrych rozwiązań. W tych kontekstach, mimo że zależność między przyczyną a skutkiem jest jasna, nie każdy ją dostrzega. W prostym kontekście menedżer musi ocenić sytuację, dokonać jej klasyfikacji na podstawie danych i podjąć działanie, natomiast menedżer znajdujący się w kontekście skomplikowanym powinien ocenić sytuację, następnie przeanalizować ją i podjąć działanie. Podjęcie decyzji w takim kontekście często wymaga specjalistycznej wiedzy oraz doświadczenia.

W kontekście złożonym właściwego rozwiązania w ogóle nie da się odnaleźć. Większość sytuacji zdarzających się w świecie biznesu ma charakter złożony, ponieważ każda poważna zmiana prowadzi do nieprzewidzianych skutków i wahań. W tego typu sytuacjach zrozumienie przyczyn pewnych zjawisk jest możliwe dopiero z perspektywy czasu. Dlatego menedżerowie muszą najpierw obserwować, czyli zgłębić sprawę, następnie ocenić ją i dopiero podjąć działanie. Zamiast próbować wymusić określony bieg zdarzeń, menedżer powinien cierpliwie czekać, aż wzorce zachowań same „wyłonią się z mgły”.

W kontekście chaotycznym poszukiwanie właściwej odpowiedzi można uznać za bezcelowe, ponieważ okoliczności nieustannie się zmieniają, zależności między przyczyną a skutkiem są niemożliwe do ustalenia. Nie istnieją żadne powszechne wzorce zachowań czy schematy postępowania. W tym kontekście głównym zadaniem menedżera nie jest szukanie prawidłowości, lecz „zatomowanie krwotoku”. Menedżer musi działać, by przywrócić ład, potem oceniać, gdzie jest pewien porządek, a gdzie go nie ma, i następnie reagować tak, by chaos przekształcić w kontekst złożony.

Menedżer stojący przed rozwiązaniem problemu decyzyjnego powinien rozpocząć swoje działanie od określenia kontekstu, w którym się znajduje, co powinno mu pozwolić na podjęcie odpowiednich zadań zmierzających do podjęcia decyzji.

Podsumowanie

Każda organizacja funkcjonuje w pewnym kontekście, który zmienia się wraz ze zmianami zachodzącymi zarówno w jej wnętrzu, jak i w jej otoczeniu. Kontekst ten przekłada się na uwarunkowania, w jakich menedżer podejmuje decyzje. Złożoność i dynamika tych uwarunkowań generuje różne wymiary niepewności. Sytuacje decyzyjne zawsze wiążą się z określonym stopniem niepewności, jaki odczuwa decydent, dlatego menedżer powinien posiadać świadomość występowania uwarunkowań generujących różne rodzaje niepewności. Punkt wyjścia przy podejmowaniu decyzji powinna stanowić ocena kontekstu charakteryzującego daną sytuację decyzyjną, w celu właściwego zarządzania występującą niepewnością.

Trwałym komponentem współczesnego zarządzania stały się sposoby panowania nad niepewnością polegające na jej szybkim postrzeganiu, właściwym rozpoznaniu, trafnym wartościowaniu i w następstwie na skutecznej minimalizacji jej skutków przyjmujących postać ryzyka (Jędralska i Czech, 2011, s. 17–18).

Literatura

- Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science*, Vol. 10, 216–232.
- Ashill, N.J. i Jobber, D. (2013). The effects of experience on managerial decision-making uncertainty. *Journal of General Management*, Vol. 39, 81–110.
- Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. Warszawa: PWE.
- Bradley, R. i Drechsler, M. (2014). Types of Uncertainty. *Erkenntnis*, Vol. 79, 1225–1248.
- Courtney, H., Kirkland, J. i Viguerie P. (2006). Strategie w warunkach niepewności. W: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Gliwice: Helion.
- Czakon, W. (2014). Zarządzanie kapitałem społecznym organizacji – aspekty strukturalne. W: *Spoleczne aspekty zarządzania. Wybrane problemy*. Warszawa: Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej.
- Flakiewicz, W. i Wawrzyniak, B. (1978). *Zasady i metody podejmowania decyzji kierowniczych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Hatch, M. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.
- Jędralska, K. i Czech, A. (2011). O naturze niepewności. *Master of Business Administration*, Vol. 3 (110), 9–18.
- Jędralska, K. (red.) (2010). *Zarządzanie niepewnością*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Koziński, J. (1977). *Psychologiczna teoria decyzji*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: PWN.
- Krupski, R. (red.) (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.
- Lipshitz, R. i Strauss, O. (1997). Coping with uncertainty: a naturalistic decision-making analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 69, 149–163.
- Luce, R.D. i Raiffa, H. (1957/1989). *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*. New York: Dover Publications.
- Milliken, F.J. (1987). Three types of uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. *Academy of Management Journal*, Vol. 12, 133–143.
- Nosal, Cz. (2001). *Psychologia myślenia i działania menedżera*. Kraków: Akade.
- Rosenzweig, P. (2014). Co wyróżnia decyzje strategiczne. *Harvard Business Review Polska*, Marzec, 67–71.
- Snowden, D.J. i Boone, M.E. (2008). Złożoność a proces podejmowania decyzji: praktyczne rady dla liderów. *Harvard Business Review Polska*, Marzec, 47–55.
- Supernat, J. (2000). *Techniki decyzyjne i organizatorskie*. Wrocław: Kolonia Limited.
- Tyszka, T. (2010). *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.