



DOI: 10.18276/sip.2019.55-17

Magdalena Kotnis*

Uniwersytet Szczeciński

POSTAWY MENEDŻERSKIE A SKUTECZNE PODEJMOWANIE DECYZJI W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Streszczenie

W publikacji wskazano czynniki ilościowe i jakościowe w odniesieniu do złożoności problematyki podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Analiza ilościowych czynników opisuje możliwości zastosowania metody oczekiwanych korzyści w podejmowaniu decyzji z uwzględnieniem ryzyka i niepewności. Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na tematykę czynników jakościowych dla skutecznego przywództwa, etyki oraz postaw menedżerskich. Autorka wskazuje na zasadność stosowania metod ilościowych w podejmowaniu decyzji, jednak ich zastosowanie jest niewystarczające. Coraz większego znaczenia nabierają preferencje cech i form postaw menedżerskich, które mogą wpływać na szybkość, intuicyjność oraz skuteczność w podejmowaniu decyzji.

Słowa kluczowe: zarządzanie, niepewność, postawy menedżerskie

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach niepewności stanowi ogromne wyzwanie dla menedżerów. O ile w okresie rozwoju gospodarczego rola postaw menedżerskich, przywództwa oraz stylów zarządzania schodzi na dalszy plan, o tyle w warunkach dekonjunktury i niepewności poszukiwane są takie modele zarządza-

* ORCID: 0000-0001-6788-3029, e-mail: magdalena.kotnis@usz.edu.pl

nia, które pozwolą firmie utrzymać dotychczasową pozycję na rynku. Dodatkowo zmiany postaw menedżerów warunkowane są trendami zmian innowacyjnych rozwiązań organizacji pracy, technologii, jak również doboru narzędzi i analizy rynku. Istotne jest zatem, by członkowie organów zarządczych spółek zwrócili uwagę na odpowiedni dobór cech, zdolności i umiejętności menedżerów i ich postaw w celu zoptymalizowania procesu podejmowania decyzji w warunkach rynkowej niepewności.

1. Zarządzanie strategiczne w warunkach niepewności

Głównym i podstawowym nurtem teorii i praktyki zarządzania była strategia i zarządzanie strategiczne. Według Mintzberga (1994, s. 221–227) strategiczne zarządzanie opiera się na kilku założeniach: predeterminacji (mówi o predyktywnych warunkach realizacji strategii, nawet gdy te nie są stabilne), kwantyfikacji (dążenie do opisanego wnętrza i otoczenia organizacji twardymi danymi liczbowymi) oraz formalizacji procedur, systemów informatycznych, zasad postępowania itp. Nieprzewidziane zdarzenia oraz obecna obserwacja procesów zarządzania wskazuje na to, że założenia Mintzberga nie odpowiadają współczesnym wymogom podejmowania ryzyka w warunkach niepewności.

Willett (1901) jako pierwszy podjął próbę zdefiniowania ryzyka, gdyż potocznie było ono używane w odniesieniu do wielu różnych zdarzeń. Według Willetta ryzyko to stan otoczenia, do którego dążymy, podejmując decyzje. Autor uwzględnił korelację pomiędzy osiągnięciem tego stanu a stopniem niepewności jego wystąpienia, przy czym niepewność ta jest subiektywna i wynika głównie z niepełnych danych i niewystarczającej wiedzy decydenta o otaczającej nas rzeczywistości. Wskazał, że ryzyko to zobiektywizowana niepewność przed wystąpieniem niepożądanego zdarzenia. Zwrócił uwagę na korelację między poziomem niepewności i ryzyka – wraz ze wzrostem ryzyka wzrasta również poziom niepewności.

Knight (1921) jako pierwszy wskazał, że to, co determinuje stan pożądanego od stanu zastanego, to niepewność, przy czym rozróżnił dwa rodzaje niepewności: kwantyfikowaną i niekwantyfikowaną. Niepewność kwantyfikowaną nazwał ryzykiem, natomiast niekwantyfikowaną określił jako niepewność *sensu stricto*. W publikacji *Uncertainty and Profit* jednoznacznie wskazał, że niepewność była mylna z ryzykiem, tymczasem ryzyko jest mierzalne, natomiast niepewność jest niemierzalna.

2. Oczekiwane korzyści w procesach decyzyjnych a niepewność

Korzyści podejmowanych decyzji można analizować i mierzyć w zależności od zdobytych informacji i danych. Istotne jest, że w momencie podejmowania decyzji każdy decydent bądź menedżer kieruje się optymalizacją osiągniętych w przyszłości korzyści. Teoria ryzyka pozwala na zastosowanie funkcji oczekiwanych korzyści z uwzględnieniem wielu możliwych wariantów realizacji podejmowanej decyzji. Dzięki funkcji oczekiwanych korzyści możliwe jest porównanie wielu przewidywanych wariantów decyzji, tym samym oszacowanie wartości, dla których dany wariant decyzyjny jest najlepszy. Osoby zarządzające przedsiębiorstwem codziennie podejmują decyzje, toteż z dużą łatwością podejmują ryzyko. Dlatego menedżerowie należą do grupy tzw. ryzykantów, a użyteczność z osiągnięcia korzyści liczona jest jak poniżej:

$$U(w) = w_s^e$$

$$U(w) = \sum_{s=1}^n p_s w_s^e$$

gdzie $U(w)$ wyraża funkcję oczekiwanych korzyści dla dowolnej wartości w_s z prawdopodobieństwem ich wystąpienia p_s .

Przykład: wariant I zapewnia wartość oczekiwanej korzyści na poziomie 1000. Wariant II z prawdopodobieństwem 0,4 umożliwia uzyskanie korzyści = 3500 lub uzyskanie korzyści = 500 z prawdopodobieństwem 0,6. Powstaje pytanie, który wariant należy wybrać, by osiągnąć większą korzyść, biorąc pod uwagę, że wariant II uwzględnia niepewność wystąpienia jednej z alternatyw:

$$U_I(1000) = 1000^{0,25} = 5,62$$

$$U_{II}(3500,500) = 0,4 \cdot 3500^{0,25} + 0,6 \cdot 500^{0,25} = 5,91$$

$$U_I < U_{II}$$

Zatem dla wariantu I oczekiwana wartość korzyści wynosi 5,62, a dla wariantu II oczekiwana wartość korzyści jest większa i wynosi 5,91. Przykład pokazuje, że wybór wariantu II w warunkach niepewności wystąpienia jednej z korzyści (3500 lub 500) z prawdopodobieństwem ich osiągnięcia (0,4 0,6) jest bardziej oczekiwany.

Do głównych właściwości stosowania metody oczekiwanych korzyści należy m.in. możliwość przeprowadzania obliczeń na kilku etapach decyzyjnych. Zastosowanie funkcji oczekiwanych korzyści jest często wykorzystywane do wyceny zabezpieczeń wystąpienia ryzyka (jednej z alternatyw). Ma ona również zastosowanie przy podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności, o ile znane są warianty zdarzeń oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Możliwość stosowania analizy oczekiwanych korzyści na wielu etapach decyzyjnych argumentuje wykorzystanie tej metody w zarządzaniu procesowym. Tarczyński i Mojsiewicz (2001), którzy w odróżnieniu od Willetta definiują ryzyko jako proces, a nie jako stan otoczenia, wskazują że proces ma swoje właściwości, jest dynamiczny i niepowtarzalny. Ryzyko charakteryzuje się niepowtarzalnością, podobnie jak proces decyzyjny, który warunkowany jest zmieniającą się rzeczywistością (otoczeniem). Z kolei zmiany w otoczeniu w sposób bezpośredni lub pośredni wpływają na czas oraz tryb realizacji tego procesu.

Podejmowanie decyzji to proces ciągły, składa się z czynności, które są ułożone w logiczny ciąg i następują kolejno po sobie. W procesie zarządzania decyzje strategiczne takie jak realizacja inwestycji, zmiana technologii produkcji itp. podejmowane są przez menedżera w danym konkretnym czasie. Jednak ciągła obserwacja i analiza zmian zdarzeń i warunków biznesowych pozwala na optymalizowanie korzyści decyzji wcześniej podjętej. W procesach decyzyjnych i nieustannie zmieniającym się otoczeniu rynkowym, które determinuje warunki niepewności, dążenie do uzyskania planowanych korzyści inwestycyjnych wydaje się niewystarczające. W wielu sytuacjach niepewność, dynamiczność i niepowtarzalność warunków otoczenia stwarzają zarówno szansę osiągnięcia większego efektu, jak również zagrażają utrzymaniu celów i korzyści wcześniej założonych.

Wymóg ciągłej obserwacji i analizy zmieniających się zdarzeń spoczywa na menedżerach, którzy trwając w ciągłym procesie decyzyjnym, starają się optymalizować korzyści. Tymczasem problem niepewności polega na tym, że jest niemierzalna i nie można jej wycenić. Cecha ta wyklucza wszelkie podejścia ilościowe, które podejmują próby kształtowania zakresu reagowania na warunki niepewności w celu minimalizacji niepożądanych skutków decyzji menedżerskich. Według Kaczmarka (2005, s. 49) „pojęcie niepewności łączy się z przypadkowością i używa się go jako synonimu zawodności oraz wątpliwości wobec kogoś lub czegoś. Źródłem niepewności jest złożoność, nieokreśloność i nieciągłość zjawisk społecznych i ekonomicznych, co przekłada się na niepewność podmiotową, przedmiotową i strukturalną”. W literaturze przedmiotu znajduje się również interpretacja niepewności

jako subiektywne odczucie, które jest determinowane przez subiektywne odczuwanie i rozpoznawanie zagrożeń występujących w otoczeniu. Istotne jest zatem, by rozpoznawać osobiste odczucia decydenta co do przyszłych niepożądanych zdarzeń i zagrożeń przy użyciu narzędzi, które pozwolą decydentowi w sposób intuicyjnie zrozumiały priorytetować istotność tych zdarzeń. Niepewność determinuje grupę niemierzalnych zdarzeń, dla których scenariusze reagowania powinny opierać się na jakościowych metodach identyfikacji subiektywnych odczuć decydenta.

3. Postawy menedżerskie w warunkach niepewności

Według Josepha L. Badaracco, światowego autorytetu w dziedzinie przywództwa i etyki, kryzys ostatnich lat wymusza na menedżerach charyzmę oraz wyraziste postawy, które podkreślą bezpośrednio, osobiste przywództwo i dadzą impet do wiary w stabilność rynkową przedsiębiorstwa. Rolą menedżera jest bycie na tyle świadomym, by zarządzanie przedsiębiorstwem było zrównoważone z możliwościami rynku, tzn. by nie żyć ponad stan, a celem działalności przedsiębiorstwa był rozwój gospodarczy oraz tworzenie nowych miejsc pracy. Przyczyny kryzysu, a w konsekwencji niepewności na rynku, upatruje się w „braku kompasu etycznego liderów, którym zarzuca się brak oparcia w wartościach. W takiej sytuacji trudno oczekiwać skutecznego przywództwa, zdolnego do narzucania wizji i zmieniania rzeczywistości” (Badaracco, Chadam, Hartman, Motyl, Thon, 2011, s. 112). Skoro brakuje oparcia na wartościach i jednocześnie odwagi walki o nie, skoro brakuje autorytetów, na których można by wzorować postawy i wizje, to nieprzewidywalność podejmowanych przez menedżerów decyzji jest znacznie większa. Wzmaga to poziom niepewności na rynku oraz ogranicza możliwości szybkiego reagowania na zmiany gospodarcze.

Inną postawę menedżerską reprezentują przedsiębiorcy, dla których konkurencja w dobie kryzysu potęguje presję do podejmowania krótkoterminowych decyzji. Decyzje te często są ukierunkowane na realizację bieżących założeń finansowych. Brakuje czasu na skonfrontowanie skutków podjętych decyzji szczególnie w kontekście kosztów, które będą musiały zostać poniesione w dłuższej perspektywie czasu. Menedżerowie, chcąc osiągać wysokie zyski, definiowali wyśrubowane plany sprzedażowe, inwestowali w ryzykowne instrumenty finansowe bądź podejmowali decyzje inwestycyjne, których błędnie skalkulowane zyski odczuwają pracownicy i społeczeństwo. Takie działania mogły być spowodowane brakiem odpowiedzial-

ności menedżerów. Chęć menedżerów osiągnięcia bieżących zysków i sukcesów zawodowych spowodowała, że dziś wiele przedsiębiorstw boryka się z problemem utrzymania się na rynku.

Dlatego obecnie nieuniknionym działaniem w warunkach rynkowej presji i kryzysu jest budowanie wizerunku lidera, który będzie rzetelnym, kompetentnym i wiarygodnym przywódcą. Taka postawa może zapewnić odbudowę zaufania społeczeństwa opartego na wspólnych wartościach. Postawę dobrego menedżera buduje umiejętne połączenie renomy przedsiębiorcy wraz z inicjowaniem i wspieraniem społecznych inicjatyw. Dodatkowym niezbędnym atutem wspaniałego szefa jest cecha, dzięki której tworzy on uczciwe warunki pracy i płacy. Wizerunek wspaniałego szefa kreują sami pracownicy oraz bezpośrednie otoczenie firmy, dzięki którym budowany jest szacunek społeczny oraz autorytet lidera.

W książce *The Drama of Leadership* Patricia Pitcher opisuje trzy typy menedżerów, są nimi rzemieślnik, technokrata i artysta. Pierwszy z nich to osoba, która dysponuje umiejętnościami technicznymi i menedżerskimi. Rzemieślnik to menedżer, który jest rzetelny i czasami drobiazgowy, a jego sformalizowany i metodyczny styl pracy pozwala na skuteczne operowanie danymi dla celów analitycznych. Technokrata to ekspert w swojej dziedzinie, który w pracy biegle wykorzystuje własną wiedzę, naukowe modele i wskaźniki ekonomiczne. Cechuje go precyzja i konsekwencja w działaniu, ale też żądza władzy, wiara w swoje racje i pewność siebie. Z kolei artysta to menedżer – humanista z otwartym umysłem, który realizuje swoje biznesowe misje. Potrafi tworzyć nowe podejścia, kieruje się intuicją, jest otwarty i kreatywny, a w zarządzaniu biegle wykorzystuje socjotechniki. Jego atutem we współczesnym świecie jest szacunek i orientacja na ludzi, co pozwala na współtworzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu. Pitcher opisuje własne spostrzeżenia z przeprowadzonych badań, w których wskazuje, że menedżerowie jutra to artyści, którym „rzemieślnicy oddadzą przestrzeń do oddechu oraz czas na tworzenie nowych idei i wizji” (Pitcher, 1997, s. 204), a technokraci będą dla nich eksperckim wsparciem, co pozwoli im na wykonywanie zadań w trybie zgodnym z pracą naukowca, inżyniera czy finansisty.

W okresie publikacji *The Drama of Leadership* nie mieliśmy jeszcze do czynienia z globalnym kryzysem, a style zarządzania w warunkach niepewności oraz oczekiwane postawy menedżerskie były naukowo mało identyfikowalne. Radzenie sobie z wyzwaniem, jakie niesie ze sobą kryzys i niepewność, wymaga od menedżerów umiejętności charakterystycznych dla wszystkich trzech typów liderów. Połączenie

umiejętności kreowania nowych wizji oraz wykorzystania wiedzy inżynierskiej i finansowej do rzetelnego analizowania i zarządzania danymi wydaje się panaceum na nieustające zmiany w gospodarce. Pamiętając o tym, że przedsiębiorstwo to ludzie, ich wiedza i umiejętności, trzeba mieć na uwadze, by członkowie zespołu kierowniczego przedsiębiorstwa reprezentowali cechy trzech typów przywództwa.

Niepewność na rynku wymaga dużej elastyczności, szybkości reagowania na zmiany oraz umiejętności organizacji pracy w nowej rzeczywistości. Według Hartmana, profesora filozofii, „wszyscy skazani są na domysły i ryzyko, a więc na zachowania bądź to defensywne i zachowawcze, bądź irracjonalne” (Badaracco i in., 2011, s. 115). Postawa menedżera wymaga podejmowania skutecznych i szybkich decyzji bądź sprytnego unikania sytuacji niekorzystnych dla firmy. Ważne jest, by poruszać się do przodu, nawet małymi krokami, by nieustannie coś zmieniać. Owa zmienność determinuje dotychczasową stabilność oraz wieloletnie modele biznesowe firm. Niewystarczające są produkty, usługi, standardy i marki wykreowane przez firmy przed kilkudziesięcioma latami. One też muszą ulec zmianie. Zmiana ta wymaga jednak dodatkowych nakładów finansowych, które najczęściej pozyskiwane są na rynku preferencyjnych instrumentów finansowania bądź w bankach.

Menedżerowie muszą sprostać nowym wyzwaniom, ustępując planom strategicznym, powinni budować i realizować „koncepty biznesowe” lub „logiki działania firmy” (Obłój, 2002). Jednym z głównych zadań menedżera jest ciągła obserwacja zmian, stała aktualizacja prognozy i przygotowanie do działań tylko nieznacznie wyprzedzających nieprzewidywane uprzednio zmiany. Podstawą takiej zdolności jest szybkość działania i stała zdolność reagowania na zmiany w otoczeniu.

4. Reguły i zasady zarządzania w warunkach niepewności

Jednym z głównych elementów zarządzania w warunkach „uogólnionej niepewności” jest zarządzanie dynamiczne, które jest mierzone szybkością reakcji (Kozłowski, 2004, s. 118–136). Cushman i King (1995) podjęli próbę określenia zasad zarządzania w warunkach niepewności:

- Utrzymywanie bliskich, bezpośrednich relacji biznesowych z wszystkimi aktorami rynku (klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi, konkurentami). Taka komunikacja pozwala na szybkie reagowanie na słabe jeszcze sygnały z rynku i unikanie niebezpiecznych sytuacji.

- Stała orientacja na generowanie nowych produktów i rozwój istniejących w taki sposób, by relacja jakości do ceny była coraz bardziej korzystna oraz produkt uwzględniał zmieniające się potrzeby klienta.
- Minimalizacja czasu potrzebnego na dotarcie nowego produktu do maksymalnej liczby nabywców. Zasada ta dotyczy perfekcyjnej koordynacji projektowania, produkcji, testowania i kontroli zarówno jakości, jak i rynku, marketingu, systemu dostaw i serwisu.
- Minimalizacja organizacyjna oraz usieciowienie organizacji, które polega na tworzeniu sieci mniejszych jednostek luźno powiązanych ze sobą relacjami o charakterze czysto biznesowym.
- Kształtowanie kultury organizacyjnej, która wysoko ceni zmianę, uczenie się nowych umiejętności, otwartość na współpracę z ludźmi różnych kultur, toleruje błędy i sprzyja uczeniu się na nich.
- Określanie kryteriów i procesu stałego monitorowania otoczenia biznesu w poszukiwaniu korzystnych fuzji i przejęć, wspólnych przedsięwzięć, aliansów i umów handlowych zapewniających rozwój, szybki dostęp do rynków, technologii i zasobów umożliwiających szybkie reagowanie na zmianę.

Autorzy modelu biznesowego Canvas (Osterwalder, Pigneur, 2009) uważają, że menedżerowie powinni być architektami w kreowaniu rozwoju firmy. Codziennie, często nieświadomie, projektują rozwój swoich organizacji: strategie, procesy i modele biznesowe oraz nowe, innowacyjne projekty. Do ich zadań należy nie tylko operatywne reagowanie na zmiany, lecz także kreowanie modelu działania firmy, która dąży do ustawicznego rozwoju. Do ich zadań należy rozszerzać granice myślenia, generowanie nowych rozwiązań, by ostatecznie tworzyć nową, lepszą wartość dla użytkowników lub klientów.

Podsumowanie

W warunkach niepewności istotne jest, by model zarządzania korespondował z możliwymi, nadarzającymi się szansami biznesowymi oraz wiedzą o kierunkach reagowania na zmiany. Działanie w warunkach niepewności wymusza na menedżerach ciągle odkrywanie nadarzających się szans, identyfikowanie możliwości oddziaływania na nie oraz wybór i podjęcie decyzji, tej najlepszej z możliwych. Narzędziami wspomagającymi skuteczność podejmowania decyzji są metody ilo-

ściowe. Na podstawie przykładów i przytoczonej literatury autorka stwierdza, że są one jednak niewystarczające w dobie dynamicznych zmian i nieprzewidywalności zdarzeń. Zdaniem autorki, na znaczeniu zyskuje analiza preferencji cech osobowościowych menedżerów oraz metod budowy stabilnego wizerunku decydenta jako lidera zespołu.

Literatura

- Badaracco, J.L., Chadam, J., Hartman, J., Motyl, P., Thon, F. (2011). Liderzy w czasach kryzysu. Jakiego modelu przywództwa potrzebuje dzisiejsza gospodarka. *Harvard Business Review Polska*, 105, 111–115.
- Cushman, D.P., King, S.S. (1995). *Communication and High Speed Management*. Albany: State University of New York Press.
- Kaczmarek, T.T. (2005). *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Warszawa: Difin.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: University of Boston Press.
- Koźmiński, A. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise of Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- Pitcher, P. (1997). *The Drama of Leadership*. Hoboken: Wiley.
- Tarczyński, W., Mojsiewicz, M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Willett, A.H. (1901). The Economic Theory of Risk and Insurance. *Columbia University Studies in Political Science*, 2. Pobrano z: <https://www.casact.org/pubs/forum/91wforum/91wf469.pdf> (24.02.2019).

MANAGER'S ATTITUDES AND EFFECTIVE DECISION MAKING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract

The publication describes quantitative and qualitative factors in relation to the complexity of decision making in conditions of uncertainty. The analysis of quantitative factors

describes the feasibility of applying the expected benefit method. This method is used in decisions making process that take into account risks and uncertainties. The main idea of the study is to draw attention to the subject of qualitative factors for effective leadership, ethics and attitudes of managers. The article describes the features and forms of attitudes, which may influence the speed, intuitiveness and effectiveness in decision making of management board members.

Keywords: management, uncertainty, attitudes of managers

JEL code: M120

Cytowanie

Kotnis, M. (2019). Postawy menedżerskie a skuteczne podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. *Studia i Prace WNEiZ US*, 55, 195–204. DOI: 10.18276/sip.2019.55-17.