

Uogólniona niepewność zewnętrzna i wewnętrzna

Paweł Bombola

Akademia Leona Koźmińskiego, doktorant
e-mail: pawel19751@onet.eu

DOI: 10.12846/j.em.2014.01.07

Streszczenie

W artykule przedstawiono kwestię niepewności zewnętrznej i wewnętrznej. Zaproponowano uproszczony model klasyfikujący niepewność w zależności od źródła jej pochodzenia oraz stopnia nasilenia tego zjawiska. Autor postuluje wykorzystywanie w praktyce zarządzania dostępnych metod i modeli naukowych, które pozwalają zniwelować częściowo występujące ryzyko i/lub niepewność, niezależnie od źródła jego pochodzenia. Dzięki temu możliwe jest podejmowanie lepszych decyzji menedżerskich obciążonych mniejszym ryzykiem lub niższym poziomem niepewności.

Słowa kluczowe

niepewność, ryzyko, decyzje menedżerskie, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie niepewnością

Wstęp

Temat niepewności nie jest nowy. O konieczności zmierzenia się z tym, co nieznanne i podejmowaniu decyzji w takich okolicznościach pisali już klasycy strategii wojskowej. W starożytnej rozprawie o prowadzeniu wojny (Sun i Sun, 2004) wielokrotnie jest mowa o tym, że jedną z głównych trudności przed jaką staje dowódca (obecnie menedżer) jest podejmowanie decyzji, czyli branie osobistej odpowiedzialności za ocenę sytuacji i podejmowane w następstwie tej oceny działania. Decyzje podejmowane przez liderów w naturalny sposób dotyczą często innych ludzi, a zatem pośrednio również całego otoczenia, w którym ludzie i społeczności funkcjonują. Obecnie występuje analogiczna sytuacja. W przeszłości trudności często wynikały

z niemożności satysfakcjonującej oceny sytuacji w otoczeniu zewnętrznym. W czasach starożytnych dynastii chińskich trudno było mówić o dużej dynamice otoczenia czy zasadniczych zmianach w strategii prowadzenia wojen. Problem niepewności już jednak istniał i podobnie jak obecnie nie było prostych rozwiązań. Należy zaznaczyć, że niepewność wpływa także na prywatne wybory każdego z nas - z badań wynika, że osobiste wybory też mogą mieć dalekosiężne skutki gospodarcze (Matwiejczuk i Laut, 2011). Zagadnienie to ma charakter uniwersalny i powszechny, a więc istotny dla większego grona zainteresowanych.

Tematem niepewności zajmowano się również w wymiarze religijnym i duchowym. O trudzie podejmowania właściwych decyzji pisał hiszpański święty Ignacy Loyola, założyciel Zakonu Jezuitów (XVI wiek). Przypisuje mu się opracowanie reguły rozeznawania (Pierre, 2006), która jest metodą wykorzystywaną przy podejmowaniu ważnych decyzji. Rozeznawanie (łacina *discernere*) oznacza odróżnianie jednych rzeczy od innych. Zgodnie z regułą Ignacego, ważnych decyzji nie powinno się podejmować w sytuacji, gdy decydent nie jest w stanie równowagi emocjonalnej. W przypadku oddziaływania dużych emocji, przygnębienia, podjęcie decyzji powinno być przełożone na później. Opinia Ignacego jest przy tym zbieżna z sentencją przypisywaną biblijnemu mędrcomu o imieniu Syrach (*Pismo...*, 1996), który zachęcał do gruntownego zastanowienia się nad problemem, aby nie żałować później podjętych nieopatrnie decyzji.

O tym, że każda decyzja wymaga czasu pisze również współczesny autor Pierre. Postuluje on między innymi, by czas na podjęcie decyzji był dłuższy w przypadku trudniejszych wyborów. Autor zwraca dodatkowo uwagę, że proces decyzyjny dotyczy zarówno rozumu, jak i emocji (Pierre, 2006). Sztuka podejmowania dobrych decyzji polega na umiejętnym pogodzeniu świata myśli oraz świata emocji.

Zaprezentowane wyżej podejścia stoją jednak w opozycji do współczesnych oczekiwań, by właściwe decyzje podejmować szybko. Decyzja podjęta zbyt późno często ma poważnie ograniczoną wartość, ponieważ działania zostają podjęte z opóźnieniem względem działań konkurencji.

Celem artykułu jest wskazanie, że można próbować uniknąć sytuacji stosując znane w świecie akademickim narzędzia, które obecnie wydają się być nieco zapomniane. Artykuł oparto na analizie literatury z omawianego zakresu oraz zaproponowanym przez autora podziale niepewnych wydarzeń w zależności od źródła ich pochodzenia oraz stopnia nasilenia.

1. Rodzaje niepewności

Z naukowego punktu widzenia niepewność oddziałującą na decydentów można podzielić na dwie grupy w zależności od tego, czy może ona zostać skwantyfikowana czy też nie ma takiej możliwości. Jest to istotne z tego względu, że w przypadku wszelkich wartości liczbowych istnieje możliwość zminimalizowania czynnika emocji w całym procesie decyzyjnym, a w konsekwencji ograniczenia nieracjonalnych decyzji.

W przypadku kwantyfikowania niepewności występuje prawdopodobieństwo (Tyszka, 2010) wystąpienia określonego zjawiska, czyli decyzja jest podejmowana w sytuacji występowania określonego ryzyka. W takiej sytuacji decydent wie, jakie wydarzenia mogą mieć miejsce w zależności od podjętej decyzji oraz może określić poziom prawdopodobieństwa zaistnienia tych wydarzeń. W drugim przypadku występuje sytuacja całkowitej niepewności, ponieważ nie ma żadnych informacji o prawdopodobieństwie wystąpienia określonych zjawisk.

Niepewność oddziałującą na firmę można ogólnie podzielić na dwie grupy zewnętrzną i wewnętrzną. Niepewność o charakterze zewnętrznym względem firmy ma źródło w zjawiskach zachodzących w otoczeniu, w którym funkcjonuje podmiot gospodarczy. Niepewność o charakterze wewnętrznym ma źródło w zjawiskach zachodzących w samej firmie.

Ze względu na skalę nasilenia zjawiska niepewności możliwy jest następujący podział:

- niska skala, gdy mówimy o przypadkach i/lub procesach dobrze zbadanych, zmierzonych, którymi można sprawnie zarządzać;
- średnia skala, gdy nie wszystko jest dobrze znane i zbadane, ale dysponujemy informatycznymi (matematycznymi) systemami wspomagającymi, wiedzą oraz doświadczeniem decydentów, co pozwala na relatywnie sprawne prowadzenie działań i sprawne podejmowanie decyzji;
- wysoka skala, gdy nie wiemy, co może się wydarzyć, więc możliwości (satisfakcjonującego) przygotowania się do tego, co ma nastąpić są poważnie ograniczone – zasoby, którymi głównie dysponujemy w takich sytuacjach to kompetencje i doświadczenie decydentów.

Do tej pory w literaturze przedmiotu autor zetknął się z fragmentarycznie omawianymi rodzajami niepewności- jak dotąd nie udało się zidentyfikować kompleksowego podejścia do tego zagadnienia. To skłoniło autora do próby zaproponowania modelu klasyfikującego niepewność w zależności od jej skali (siły) i źródła pochodzenia (tab. 1), mając oczywiście świadomość jego niedoskonałości i przyjętych na potrzeby artykułu uproszczeń.

Tab. 1. Przykładowe źródła i skale zjawiska niepewności

Skala \ Źródło	Zewnętrzne	Wewnętrzne
Niska	Obszar #1 <ul style="list-style-type: none"> • umowy • regulacje prawne 	Obszar #4 <ul style="list-style-type: none"> • procesy i zjawiska takie, jak: produkcja, montaż
Średnia	Obszar #2 <ul style="list-style-type: none"> • zmiany technologiczne • znaczące zmiany cen surowców na rynkach 	Obszar #5 <ul style="list-style-type: none"> • planowanie średnioterminowe • decyzje inwestycyjne o średnim horyzoncie czasowym
Wysoka	Obszar #3 <ul style="list-style-type: none"> • dynamiczne otoczenie rynkowe • niedostrzegalne kierunki zmian • agresywna i szybka konkurencja 	Obszar #6 <ul style="list-style-type: none"> • wypadki • poważne i nieprzewidywalne zmiany w firmie na przykład masowe odejścia pracowników, śmierć właściciela

Źródło: opracowanie własne.

2. Niepewność zewnętrzna

W otoczeniu zewnętrznym zachodzi wiele procesów o nieprzewidywalnym charakterze, dużej sile i nieokreślonym kierunku (Bryan, 2002). Pojawiają się nowe technologie (na przykład w obszarze IT), występują nowe złożone zjawiska o charakterze społeczno-kulturowo-gospodarczym (Obłój, 2007). Z dnia na dzień rośnie poziom umiędzynarodowienia firm i gospodarek (PierścioneK, 2011). Wszystkie te wydarzenia zmieniają poważnie obraz całych gospodarek i społeczeństw (Raynor, 2008). Dodatkowo pojawiają się silne, nieprzewidywalne zaburzenia takie jak: tania konkurencja (Obłój i in., 1995), łączenie różnych technologii (Obłój, 2010), zmiany modeli biznesowych (Obłój, 2002). Zmianie ulegają również sposoby zarządzania (Montana i Charnov, 2008). Coraz trudniej jest zdefiniować branżę, w której działa firma (Thompson i Strickland, 1996). Ze względu na tempo zachodzenia zmian, określane są one terminem epidemii (Gladwell, 2010), która wywołuje w konsekwencji lawinę niepewności. Bardzo poważne zmiany zachodzą również w otoczeniu prawnym (Kozłmiński, 2004), które z racji swej nadrzędności w zasadniczy sposób wpływa na sposób funkcjonowania firm i całych systemów gospodarczych. Zachodzące w otoczeniu zmiany powodują często zasadnicze predefiniowanie „pola gry”, w obrębie którego funkcjonuje firma, sektor gospodarki lub nawet cała gospodarka. W następstwie tych zmian rozwiązanie, które było dobre jeszcze rok temu

dzisiaj nie spełnia już wymagań odbiorców. Dobrze ilustruje to postępowanie, przykładowo, w obszarze elektroniki użytkowej. Telefon komórkowy bez możliwości korzystania z Internetu, pozbawiony dodatkowych aplikacji nie znajdzie znaczącej liczby odbiorców. Innym praktycznym i naukowym problemem jest szybka zmiana upodobań klientów, która staje się dodatkowym wyzwaniem dla firm (Obłój i in., 1995). Globalne przyspieszenie powoduje trudności w obszarze zarządzania cyklem życia produktu (Koźmiński, 2004), w tym: globalnej logistyki, produkcji, marketingu. Wysoki poziom niepewności zewnętrznej oraz powszechne przyspieszenie sprawiają, że wszelkie prognozy czy założenia dotyczące: działań konkurencji (Frank i in., 2006), kierunku rozwoju rynku, na którym działa firma, tempa rozwoju rynku czy upodobań i potrzeb odbiorców są znacząco różne od rzeczywistego kierunku zmian, które zaszły na danym rynku.

Świadomość występowania luki między założeniami a rzeczywistością wywołuje obawy wśród uczestników rynku dotyczące przyszłości i kierunku zachodzących zmian, a w konsekwencji potrzebnych dostosowań. Sytuację komplikuje dodatkowo fakt, że z perspektywy czasu można zauważyć, iż wiele istotnych założeń czy ograniczeń w ogóle nie było brane pod uwagę na etapie przeprowadzania analiz towarzyszących procesowi podejmowania decyzji (Rahman i De Feis, 2009/2010). Całkowite pominięcie tych istotnych czynników może być groźniejsze od ich nawet niedokładnego oszacowania, ponieważ decydent nie jest świadomy faktu ich istnienia. To oznacza, że mogą one zostać odkryte przypadkowo, często doprowadzając do powstania w firmie sytuacji kryzysowej. Skupienie się na tym co istotne oznacza jednak, że należy odrzucać informacje o niższym priorytecie (Hemp, 2009), bo wszystkiego nie można uwzględnić (Dean, 2011). Kolejnymi wyzwaniami, oprócz niepewności i obaw decydentów co do przyszłości, są również duże tempo zachodzących zmian oraz ich częściowa niezauważalność. Obecnie występuje coraz większa dysproporcja między prędkością zachodzących zmian o charakterze globalnym, czyli zmian dotyczących wszystkich graczy rynkowych, a możliwością dostosowania się pojedynczych firm do tej ciągle zmieniającej się sytuacji (Raynor, 2008). Prawdziwe po raz kolejny okazują się słowa Heraklita, który twierdził, że jedyną stałą rzeczą jest zmiana, bo wszystko (szybko) płynie (<http://www.slownik-online.pl>). Niepewność wewnętrzna sprawia, że mimo intensywnych prac, często nie jest możliwe przygotowanie się firmy do zachodzących w otoczeniu zmian, nawet jeżeli firma poświęca na to odpowiednie zasoby- dotyczy to zwłaszcza obszaru #3. Przewaga konkurencyjna, niezbędna do skutecznego funkcjonowania firmy, może zostać w bardzo krótkim czasie zniwelowana przez agresywną konkurencję (Obłój i in., 1995). Bycie liderem rynkowym nie polega już tylko na samym zdobyciu szczytu (Foster i Kaplan, 2001), ale na utrzymaniu się na nim dłużej i na pozostaniu

przodującą firmą w określonej branży przez dłuższy okres (Gierszewska, 2000). Jak wskazują badania, nie jest to łatwe i co pewien czas dochodzi do zmiany na pozycji lidera na danym rynku. Bycie podziwianą powszechnie „gwiazdą” biznesu może trwać krótko (Barnard, 1997). Kolejny istotny czynnik to wzrost dysproporcji siły całego rynku w porównaniu do siły pojedynczej firmy. Spadek znaczenia pojedynczej firmy w odniesieniu do całego rynku oznacza, że taka firma łatwiej może zostać zastąpiona przez konkurencję oraz szybciej może zostać unicestwiona przez nieprzewidziane lub niezauważone w porę niekorzystne dla niej zjawiska rynkowe.

W celu choćby częściowego opanowania coraz powszechniejszej niepewności opracowano wiele metod i modeli naukowych wspierających decydentów (Rahman i De Feis, 2009/2010). Kolejnym użytecznym narzędziem wspierającym decydentów jest Balanced Scorecard (Kaplan i Norton, 2006). Narzędzie to pozwala na monitoring firmy i jej otoczenia za pośrednictwem wielu KPI (*Key Performance Indicator*). Decydent dysponuje szerszą perspektywą- decyzja może być zatem lepsza, bo więcej elementów jest uwzględnianych na etapie jej podjęcia. Rozważając temat KPI-ów zawsze należy pamiętać, co jest drogą do celu, a co jest samym celem. Rozwój KPI-ów jest na tyle dynamiczny, że mierzyć można praktycznie wszystko (Wisner, 2010). Pytanie brzmi jednak, czy i jak można to wykorzystać w procesie zarządzania. Celem nie jest mierzenie wszystkiego, ale właściwych parametrów we właściwy sposób, we właściwym czasie.

Prócz wymienionych metod podejmowania decyzji należy również wspomnieć o modelowaniu matematycznym. Mamy z nim do czynienia praktycznie w każdym obszarze działalności człowieka, często nie mamy jednak świadomości powszechności jego zastosowania. Modelowanie wykorzystywane jest przykładowo w mikroekonomiczne i makroekonomii, analizie sytuacji decyzyjnych, ocenie stopnia i skali ryzyka, prognozowaniu zmian pogody. Niestety, często te wyrafinowane rozwiązania nie dają (satisfakcjonujących) wyników (Rahman i De Feis, 2009/2010), choć mogą być cennym wsparciem. Zaawansowane metody matematyczne nie dają gwarancji sukcesu, bo są stosowane głównie w przypadku powtarzających się (Koźmiński i Piotrowski, 2009) sytuacji. Dotyczy to w szczególności obszarów: #1 i #2 oraz obszarów: #4 i #5. Modelowanie ma jeszcze jedną istotną wadę - modele są tylko uproszczeniem rzeczywistości, a nie jej wiernym odbiciem. W konsekwencji uproszczenia, które są czynione na etapie ich tworzenia mogą pomijać krytyczne elementy, przez co wyniki generowane przez modele są dalekie od rzeczywistości. Innym problemem jest ograniczona wiedza użytkownika modelu na temat jego konstrukcji oraz przyjętych w nim założeń. W efekcie model może stać się narzędziem używanym bez zrozumienia zarówno jego zalet, jak i ograniczeń. To sugeruje, że wyniki

otrzymane za jego pośrednictwem mogą być przypadkowe, a przez to nieprzydatne lub nawet mylące.

Wzrost niepewności zewnętrznej (obszar #3) oznacza, że coraz powszechniejszy staje się chaos, który trudno jest skutecznie modelować lub stosować inne narzędzia matematyczne, takie jak badania operacyjne czy fraktale. W efekcie decydent nie ma pewności, co powinien zrobić i którą z dróg wybrać (Kahneman i Klein, 2010). W ostatecznym rozrachunku ocena sytuacji i finalna decyzja spoczywają ponownie na samym menedżerze. Podobnie zresztą jak odpowiedzialność za taką decyzję. Wyraźnie należy podkreślić, że żadne z omówionych tu narzędzi nie zastąpi strategii firmy – jak trafnie zauważa Porter, *operational excellence* (czyli właściwe działania na poziomie operacyjnym) to nie strategia, choć jest to bardzo istotny czynnik sukcesu, bo może decydować o przewadze konkurencyjnej firmy (Porter, 1996). Przyrównując firmę do nowoczesnego samochodu można powiedzieć, że narzędzia wspierające jazdę to wskaźniki kontrolujące pracę systemów, komputer pokładowy, GPS. Nadal jednak to strategia określa kierunek, w którym przemieszcza się pojazd. Niezależnie od tego, czy kierunek (strategia) będzie właściwy czy niewłaściwy, wykorzystywane w firmie systemy wskaźników nadal raportują określone wartości i co gorsze, może tak być mimo jazdy w niewłaściwym kierunku. Bezskrytyczne poleganie na wskaźnikach finansowych i operacyjnych może być zatem niebezpieczne dla funkcjonowania firmy. Dodatkowo należy podkreślić, że aby wskaźniki były skuteczne, muszą być one dla wszystkich jednoznacznie zrozumiałe i akceptowane, czyli stosowane świadomie przez ich użytkowników (Parmenter, 2007). W innym wypadku ich stosowanie może być groźne dla firmy, ponieważ wyniki mogą zostać błędnie zrozumiane, co pociąga za sobą niebezpieczeństwo błędnych decyzji menedżerskich. Przy okazji omawiania rozwiązań informatyczno-systemowych dla firm należy również wspomnieć o pewnej pułapce. Najnowsze rozwiązania informatyczne będące w służbie biznesu i wspierające zarządzanie (na przykład systemy typu ERP, takie jak: SAP) mogą znacząco ograniczać możliwe warianty działań strategicznych, o czym piszą przykładowo różni naukowcy (Hatch i Cunliffe, 2006; Obłój, 2007). Technologia wspierająca zarządzanie może być swoistym „kagańcem” dla firmy, który skutecznie uniemożliwia wykonywanie potrzebnych działań strategicznych i zmian o charakterze dostosowawczym. Dochodzi wtedy do sytuacji, gdy to systemy i wskaźniki „kierują” firmą. Problem z takim stylem zarządzania może polegać na tym, że celem nadrzędnym będzie stabilność w czasie określonych parametrów. Może się zatem zdarzyć, że przestaje liczyć się kierunek, w którym zmierza firma, ponieważ nadrzędne stają się wskazania systemów wspomagających zarządzanie.

W stresogennych sytuacjach wywołanych niepewnością może pojawić się również problem nadmiernego zaufania decydenta (menedżera) do swoich umiejętności, problem zdezorientowania czy też zjawisko przeciwne, czyli strach decydenta (Tyszka, 2004) przed tym, co nieznanne, a więc groźne (Marina, 2010). Niepewność zewnętrzna może odpowiadać za uruchomienie całej serii złożonych procesów psychologicznych u osób, które muszą się z nią zmierzyć. Wynika to w dużej mierze z braku aż tak szybkich możliwości adaptacyjnych ludzkiego ciała, a w szczególności ludzkiego mózgu i sfery emocji. Tempo życia zaczyna przekraczać możliwości fizjologiczne ludzkiego organizmu. Porównując to zjawisko ze światem techniki można podać przykład samolotów wojskowych: już od bardzo dawna ich możliwości techniczne przekraczają wytrzymałość ludzkiego ciała (na przykład w zakresie znoszenia przeciążeń). Najnowsze wojskowe rozwiązania techniczne skupiają się zatem na tym, by maksymalnie wesprzeć możliwości ludzkiego organizmu i zniwelować jego naturalne słabości. Za Simonem można powtórzyć, że firma to ludzie, zatem to właśnie ludzie reprezentujący firmę muszą zmierzyć się z dynamiczną i nieprzewidywalną rzeczywistością i jej wyzwaniem (Simon, 2007). Wszyscy wiedzą, że będzie inaczej, ale nikt nie wie jednak jak (Koźmiński, 2004), czyli nie wiadomo, na co i jak się przygotować. Dotychczas tylko pracownicy i ich umiejętności mogą być pomocne w takich sytuacjach nacechowanych dużym ryzykiem lub dużą niepewnością.

Niepewność jest istotnym z perspektywy zarządzania tematem, ponieważ zgodnie z opinią Malika, w zarządzaniu liczy się tylko wynik (Malik, 2007). Wzrost niepewności ogranicza możliwość przewidywania zmian w otoczeniu (Baum i Wally, 2003). Bez tego trudno o wspomniany wyżej dobry wynik ekonomiczny. Aby być skutecznym w takiej sytuacji, trzeba też mieć (dużą) odwagę, by wykraczać poza obowiązujące standardy i łamać dotychczasowe sposoby patrzenia na rynek (Prahalad i Krishnan, 2010). Zarządzanie wymaga ciągłego podejmowania decyzji, które mogą być trudne do podjęcia również z innych powodów, niż tylko niepewność zewnętrzna (Slater, 2003). Utrudnieniem jest niewątpliwie także równoczesne występowanie różnych rodzajów niepewności, ich wzajemne interakcje (sprzężenia) i wzajemne wzbudzanie. To powoduje nakładanie się na siebie wpływów pochodzących z różnych źródeł, w efekcie tego obraz świata jeszcze bardziej się komplikuje i jeszcze trudniej jest racjonalnie działać.

Jako dodatkowy argument przemawiający za ciągłym rozszerzeniem się sfery niepewności w gospodarce należy nadmienić, że nie ma zgodności nawet co do tak podstawowej dla wszystkich wydawałoby się kwestii jak to, kiedy nastąpi zmiana państwa odgrywającego najważniejszą rolę gospodarczą i polityczną na świecie. Jest

to istotne z tego względu, że ten kraj „narzuca” rytm gospodarczy pozostałym gospodarkom i systemom gospodarczym. Robi to w dużej mierze we własnym interesie gospodarczym i politycznym w celu umocnienia swojej dominującej pozycji. Zrozumienie zatem, jakie są cele mocarstwa numer jeden na świecie jest zatem istotnym czynnikiem, który należy brać pod uwagę na etapie przygotowywania strategii gospodarczych. Według Morrisa (Morris, 2010) Azja (Chiny oraz Indie) zacznie dominować globalnie pod względem ekonomicznym około 2100 roku podczas gdy Attali (Attali, 2008) przewiduje, że Stany Zjednoczone będą mocarstwem numer jeden jeszcze tylko do około 2035 roku. W prasie już dzisiaj można znaleźć informacje, że Chiny narzucają swoją wolę Rosji czy USA praktycznie w każdej istotnej dla siebie kwestii już teraz. Różnice w ocenie sięgają zatem aż kilkudziesięciu lat. W sytuacji, gdy nie można przewidzieć zmian w tak podstawowym i krytycznym jednocześnie obszarze jak polityka globalna, sprawy mniej zbadane są obarczone potencjalnie jeszcze większym błędem oceny, a więc również ryzykiem błędnych działań.

3. Niepewność wewnętrzna

Drugą dużą sferę niepewności stanowią zmiany wewnętrzne zachodzące w samej firmie. Ich charakter, siła i źródło mogą być różne. Zagrożenie dla firmy może się wiązać na przykład z jej kulturą korporacyjną, istniejącymi w firmie koalicjami i ich celami, które nie do końca są tożsame z dobrze pojętym interesem firmy (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011). Do codziennych zachowań obserwowanych w firmach należą też „gry korporacyjne” (Koźmiński i Zawislak, 1982) uprawiane przez członków organizacji, które co do zasady często przeczą idei akademickiego zarządzania (Obłój, 2010). W organizacjach dochodzi z biegiem czasu do powstania pewnego stanu równowagi, który sprzyja utrzymaniu tego co już jest, czyli dotychczasowego układu sił w organizacji. Równowaga w firmie ma też jedną zasadniczą wadę, czyli sprzyja trwaniu w tym, co jest od dawna i powstawaniu niechęci do procesu zmiany, czyli do tego, co nowe, czyli nieznanne i niepewne. Prowadzi to często do sytuacji, gdy wykonuje się dobrze niewłaściwe (już) zadania, uparcie tkwiąc przy tym, co kiedyś dobrze funkcjonowało.

Niepewność wewnętrzna w firmie może wywoływać zachwianie znanego i akceptowanego stanu równowagi, który może być groźny dla dalszego trwania całej firmy (Simon, 2007; Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011). Warto tu nadmienić, że niepewność o charakterze zewnętrznym może wywoływać lub wzmacniać niepewność wewnętrzną – mamy tu do czynienia ze wzajemnymi sprzężeniami. W takiej sytuacji firma podlega naciskom zarówno od zewnątrz, jak i od środka, co może

mieć bardzo groźne następstwa, ponieważ trudno jest prowadzić intensywne działania dostosowawcze na dwóch frontach jednocześnie. To jest między innymi powód, dla którego tyle czasu i zasobów poświęca się w firmach na proces stabilizowania sytuacji wewnętrznej i proces dostosowywania się firm do zachodzących zmian. Od takich zachowań zależy często w praktyce przetrwanie firmy (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011). Robi się to nawet wtedy, gdy rozwiązanie nie jest idealne i tylko częściowo rozwiązuje problem. Lepsze jest jednak rozwiązanie częściowe, niż trwanie przy starych praktykach i metodach prowadzenia biznesu, które od dawna nie są adekwatne do współczesnych potrzeb i wymagań rynku (Koźmiński, 2004).

Obszary od #4 do #6 mogą mieć różne nasilenie w zależności od wielkości firmy i jej branży. W przypadku firm międzynarodowych funkcjonujących na wielu rynkach oraz w wielu branżach jednocześnie skala zagrożeń wynikających z niepewności wewnętrznej może być porównywalna do skali zagrożeń wynikających z niepewności zewnętrznej. Wynika to z jednej strony ze skali firmy, a z drugiej strony z tego, że wraz ze wzrostem wielkości i umiędzynarodowienia firmy coraz trudniej jest kontrolować nawet zależne od samej firmy procesy wewnętrzne. Firma jest wtedy konfrontowana z różnymi kulturami narodowymi, niekompatybilnymi systemami prawnymi oraz z lokalnymi sposobami prowadzenia biznesu. Można przyjąć założenie, że istnieje pewna sfera „rozmyta” ulokowana na pograniczu niepewności wewnętrznej i niepewności zewnętrznej. Wynika to z faktu niemożności jednoznacznego przyporządkowania zjawisk do grupy zjawisk wewnętrznych lub do grupy zjawisk zewnętrznych.

Analizując temat niepewności o charakterze wewnętrznym należy pamiętać o roli lidera w firmie, czyli czynnika, który może być znaczącą przeciwwagą dla niepewności. Nigdy nie ma jednak gwarancji, że wraz z wysokim poziomem umiejętności menedżerskich liderów (Santorski, 2010), wysokim poziomem zaangażowania (Boyatzis i McKee 2006) można zawsze, niejako automatycznie, oczekiwać dobrych wyników firmy czy też dobrej atmosfery pracy. Niestety, nie ma tak jednoznacznych zależności (Goffee i Jones, 2006). Napoleon mawiał, że na wojnie nie liczą się ludzie tylko człowiek (Clausewitz, 2010). W burzliwych czasach znaczenie lidera bardzo rośnie, ponieważ jego decyzje są jeszcze bardziej kluczowe dla całej firmy. Dobrym przykładem jest choćby Jack Welch, który w czasie 20 lat zarządzania GE podniósł wartość rynkową spółki z około 13 mld dolarów do około 484 mld dolarów (Martin, 2012). Jeszcze więcej zawdzięcza Apple swojemu założycielowi (Steve Jobs). Kolejny przykładem jest Microsoft i jego udana próba zdominowania rynku korporacyjnego oprogramowania dla firm. O wielkości tych firm i ich pozycji rynkowej zdecydowali w dużej mierze liderzy - wizjonerzy. Nie jest to, niestety, łatwo powtarzalny wzór na sukces w każdych warunkach, ale również naukowcy

podkreślają (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2011), że trudno jest przecenić rolę lidera w przedsiębiorstwie. Niepewność i poczucie zagrożenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego może zniwelować właśnie (odpowiedni) lider, za którym podążą jego ludzie. Bez umiejętności zmobilizowania zespołu wokół wspólnego celu i prawdziwego zaangażowania trudno jest walczyć o utrzymanie zagrożonego statku na powierzchni wzburzonego morza. Jeszcze raz warto pokreślić, że nawet wielki lider musi mieć wizję i strategię, bo ludzi można poderwać do walki, ale od razu pojawiają się pytania, gdzie mają pójść oraz co i jak robić.

Podsumowanie

Problemy związane z występowaniem niepewności i ryzyka, przed którymi stoją menedżerowie, nie mają prostych rozwiązań. Poczucie jest jednak to, że niepewność dotyczy całej naszej cywilizacji od samego jej początku, można zatem powiedzieć *nihil novi*. Presja może być czynnikiem, który skłoni firmy o zasięgu globalnym do współpracy w zakresie niwelowania ryzyka. Pierwsze oznaki tego już widać w niektórych branżach, na przykład w obszarze IT, motoryzacji czy elektroniki. Powstają wspólne standardy, platformy wymiany informacji, wspólne projekty (Gierszewska, 2000). Można w tym miejscu odwołać się do poglądów Stiglitz, który uważa, że jest szansa dla globalizującego się świata, ale wymaga to szeroko rozumianej współpracy międzynarodowej (Stiglitz, 2006). Istnieją jednak również całkowicie odmienne poglądy, jak choćby ten głoszony przez Attaliego, który przewiduje, że globalizacja napędzająca niepewność musi skończyć się wielkim kataklizmem (Attali, 2008). Trudno do końca negować takie poglądy, skoro brak jest wielu przykładów na rzetelną i uczciwą współpracę silnych i słabych podmiotów. Jednym z możliwych rozwiązań problemu narastającej niepewności wydaje się być synergia różnych dyscyplin naukowych. Przykładowo, w szkoleniu sił specjalnych czy w szkoleniu pilotów wojskowych stosuje się specyficzne podejście, które przyzwyczaja ludzi do sprawnego funkcjonowania w sytuacji ciągłych zmian, niepewności i wysokiego poziomu stresu. Włączenie pewnych elementów szkolenia wojskowego do szkolenia menedżerów może odnieść pozytywne skutki. Należy jednak pamiętać, że pewności nie będziemy mieć nigdy, z drugiej strony nigdy jej też nie mieliśmy. Są jednak możliwe różne rozwiązania, które mogą uczynić niepewność mniej groźną. Wybór rozwiązania zależy w oczywisty sposób do stopnia niepewności. W przypadku dobrze znanych, powtarzalnych procesów (obszary #1 oraz #4) od dawna wszystko jest bardzo dokładnie zmierzone i zbadane. W takich przypadkach metody wsparcia analitycznego są trudne do zastąpienia. W przypadku średniego

stopnia niepewności (obszary #2 oraz #5) różne metody analityczne mogą być poważnym wsparciem, ale ważnym elementem całego procesu jest to, aby użytkownik systemu dobrze go znał i rozumiał przyjęte założenia oraz wprowadzone uproszczenia. Znacząco różnie zatem rola czynnika ludzkiego, bo system pełnił tylko rolę wspomagającą. W przypadku wysokiego stopnia niepewności (obszary #3 oraz #6) przydatność systemów wspomagających zarządzanie jest najniższa. W takiej sytuacji logiczna wydaje się próba przesunięcia problemów decyzyjnych na niższy poziom niepewności (przykładowo poprzez ich racjonalne uproszczenie), co może pozwolić na zastosowanie dobrze znanych metod radzenia sobie z niepewnością. W upraszczaniu rzeczywistości należy jednak zawsze zachować racjonalne granice – ich przekroczenie może spowodować oderwanie od rzeczywistości, co może być bardzo groźne zarówno dla decydentów, jak i dla samych firm.

Niepewności, zarówno w życiu gospodarczym jak i życiu osobistym, nie unikniemy. Pozostaje nam zatem dalej ją akceptować i nauczyć się z nią żyć (Obłój, 2007). Niepewność jest podobna do chronicznej choroby – szans na wyleczenie nie ma, ale rozwój medycyny i nauki czyni życie chorych łatwiejszym. Można zakładać, że w przypadku niepewności rozwój nauki też uczyni niepewność bardziej znośną dla nas wszystkich, bo „choroba” ta dotyka każdego. Warto również uwzględnić wskazówki innych badaczy, jak chociażby Christiansena z Harvard Business School, który postuluje, że bez moralności i przejrzystości w życiu gospodarczym trudno mówić o lepszym świecie, nawet jeżeli będziemy mieli precyzyjne i szybkie narzędzia diagnostyczne (Christensen, 2010).

Mimo rozwoju technologii, badań oraz różnych systemów wspierających, ludzie nadal są potrzebni, bo jak dowodzą tego badania naukowe (Bhide, 2010) odhumanizowanie procesu decyzyjnego jest niebezpieczne dla jakości tego procesu i w konsekwencji dla jakości dokonywanego wyboru. Kluczowe jest zatem umiejętne łączenie nowych metod naukowych z możliwościami, ale też z ograniczeniami decydentów.

Literatura

1. Attali J. (2008), *Krótką historią przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa
2. Barnard Ch. (1997), *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność Sp. z o.o., Kraków
3. Baum J. B., Wally S. (2003), *Strategic decision speed and firm performance*, Strategic Management Journal 24
4. Bhide A. (2010), *The Judgment Deficit*, Harvard Business Review 88 (9)
5. Boyatzis R. E., McKee A. (2006), *Przywództwo bez władzy*, Hellion - One Press, Gliwice

6. Bryan L. L. (2013), *Just-in-time strategy for a turbulent world*, <http://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=1195> [22.06.2013]
7. Christensen C. M. (2010), *How Will You Measure Your Life?*, Harvard Business Review, Reprint R1007B
8. Daft R. L., Murphy J., Willmott H. (2010), *Organization. Theory and Design*, South-Western CENGAGE Learning
9. Dean D., Webb C. (2011), *Recovering from information overload*, McKinsey Quarterly
10. Foster R. N., Kaplan S., *Creative destruction*, <http://www.capatcolumbia.com/reading%20packet/CreativeDestructionFoster.pdf> [22.06.2013]
11. Gierszewska G. (2000), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa
12. Gladwell M. (2010), *The Tipping Point. How little things can make a big difference*, Little, Brown and Company, Boston, New York, London
13. Goffee R., Jones G. (2006), *Why Should Anyone Be Led by You?*, Harvard Business School Press, Boston
14. Hatch M. J., Cunliffe A. L. (2006), *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Post-modern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford
15. Hemp P. (2009), *Death by information overload*, Harvard Business Review 87 (9)
16. Kahneman D., Klein G., *Strategic decisions: when you can trust your gut?*, <https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2557> [10.06.2013]
17. Kaplan R. S. Norton, D. P. (2006), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
18. Koźmiński A. K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
19. Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa
20. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red), (2009), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
21. Koźmiński A. K., Zawiślak A. M. (1982), *Pewność i gra*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
22. Malik F. (2007), *Kierować - osiągać - żyć*, MT Biznes, Warszawa
23. Marina J. A. (2010), *Porażka inteligencji, czyli głupota w teorii i praktyce*, Wydawnictwo WAM, Kraków
24. Martin R. (2012), *Era kapitalizmu zdominowanego przez klientów*, Harvard Business Review Polska
25. Matwiejczuk W., Łaut A. (2011), *Zawody przyszłości w regionie podlaskim*, *Ekonomia i Zarządzanie* 3 (2)
26. Montana P. J., Charnov B. H. (2008), *Management*, *Barron's Business Review*

27. Morris I. (2010), *Why The West Rules for Now*, Profile Books, London
28. Obłój K., Suchman D. P., Koźmiński A. K. (1995), *Winning. Continuous Improvement Theory in High-Performance*, SUNY Press, New York
29. Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
30. Obłój K. (2007), *O zarządzaniu refleksyjnie*, MB Biznes, Warszawa
31. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
32. Obłój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak w marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa
33. Parmenter D. (2007), *Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPI*, Wiley & Sons, New Jersey
34. Pierre W. (2006), *Sztuka dobrego wyboru*, Wydawnictwo WAM, Kraków
35. Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
36. *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu* (1996), Wydawnictwo Pallottinum, Poznań
37. Porter M. E. (1996), *What Is Strategy?*, Harvard Business Review
38. Prahalad C. K., Krishnan M. S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
39. Rahman N., De Feis G. L. (2009/2010), *Strategic decision-making: models and methods in the face of complexity and time pressure*, Journal of General Management 35 (2)
40. Raynor M. E. (2008), *Paradoks strategii*, Studio EMKA, Warszawa
41. Santorski J. (2010), *The best of Jacek Santorski*, Jarosław Szulski @ Co Dom Wydawniczy, Warszawa
42. Simon H. A. (2007), *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Helion, Gliwice
43. Slater R. (2003), *Jack Welch. Strategie prezesa i dyrektora naczelnego General Electric. Kto przewodzi nie musi zarządzać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
44. Stiglitz J. (2006), *Making Globalization Work*, Penguin Books, London
45. Sun T., Sun P. (2004), *Sztuka wojny*, Helion, Gliwice
46. Thompson A. A., Strickland A. J. (1996), *Strategic Management. Concept & Cases*, Irwin, Chicago
47. Tyszka T. (2010), *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Scholar, Warszawa
48. Wisner P. (2010), *Multidimensional Performance Measurement Using the Balanced Scorecard*, w: *Effective Operations and Performance Management*, Bloomsbury Information

General external and internal uncertainty

Summary

The paper discusses the topics of uncertainty and risk both in internal and external environments. A simple model which classifies uncertainty depending on its source and intensity is proposed. The author calls for the use of already well-established models and scientific methods which are expected to reduce the scale of uncertainty and risk. The higher quality of taken decisions is expected as a result.

Keywords

uncertainty, risk, managerial decisions, risk management, uncertainty management