

Jerzy Rokita

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PODEJMOWANIE DECYZJI W WARUNKACH NIEPRZEWIDYWALNOŚCI ZMIAN

W dzisiejszych czasach precyzyjne prognozowanie jest niemożliwe, gdyż wcześniejszych sukcesów organizacji nie można ekstrapolować w przyszłość. Ta zależy w coraz większym stopniu od zdarzeń przypadkowych. Organizacje, które w tych warunkach chcą osiągnąć prawdziwy sukces, muszą liczyć się z możliwością poniesienia dotkliwej porażki. Innymi słowy wielkim sukcesom towarzyszy wielkie ryzyko niepowodzenia. Poziom tego ryzyka zależny jest od strategicznej niepewności trafności decyzji, których realizacja angażuje znaczne zasoby w dużych przedziałach czasu. Są to decyzje, z których trudno wycofać się. Inaczej mówiąc, są to wybory strategiczne powodujące długoterminowe stany niepewności, czas bowiem stanowi podstawowy wymiar strategiczny (a nie zasób, jak twierdzą przedstawiciele zasobowego podejścia do tworzenia strategii).

Takie podejście wywołuje szereg implikacji. Dotyczą one głównie dużych organizacji, cechujących się znaczącą dywersyfikacją, posiadających rozbudowane struktury na poziomie strategicznych jednostek biznesów. W tych organizacjach zastosowanie w zarządzaniu strategicznym wymiaru czasu polega na oddzieleniu zarządzania niepewnością, którego celem powinno być minimalizowanie ryzyka i szukanie, a następnie wykorzystywanie wyłaniających się okazji do zarządzania procesami implementacji decyzji strategicznych, nawet jeśli mają one duży wpływ na wyniki. To powinno być w gestii kierownictw średnich szczebli zarządzania, które równocześnie powinny mieć prawo podejmowania decyzji dotyczących także odległych horyzontów (dużych przedziałów czasu), jeśli mieszczą się one w strategii organizacji.

Opisane powyżej okoliczności prowadzą do następującej konstatacji: procesy podejmowania decyzji strategicznych realizowane są w warunkach niezwykle wysokiej niepewności. Są one spowodowane co najmniej dwoma przyczynami:

- brakiem możliwości określenia a priori między ważnymi dla realizacji decyzji zdarzeniami, relacjami,
- brakiem możliwości określenia w jednoznaczny sposób celów, do których się dąży, co prowadzi do sytuacji braku zgody co do tych celów.

Te dwie cechy powodują, że sytuację decyzyjną należy uznać za otwartą. Za-uważmy, że w tych sytuacjach nie można podejmować decyzji racjonalnych. Tym-czasem wymóg racjonalności decyzji jest kanonem w tradycyjnym podejściu do zarządzania w tym sensie, że nakazuje on posługiwanie się powszechnie znanymi metodami (technikami), umożliwiającymi obliczanie spodziewanych korzyści po-wstających w przyszłości w wyniku realizacji decyzji.

W sytuacjach niepewnych, gdy brak zgody co do celów, powstają konflikty, któ-rych rozwiązanie wymaga stosowania metod politycznych. Wówczas decyzje stra-tegiczne podejmowane są poprzez tworzenie koalicji¹. Jednak często zdarza się, że w warunkach silnego przywództwa, mimo niejasności co do celów, uznaje się je za klarowne i warte wysiłków podejmowanych dla ich osiągnięcia. Doświadczenia korporacyjne ostatnich lat dostarczają wiele przykładów takich sytuacji. Wówczas powstają decyzje opierające się na rezultatach uczenia się organizacji na podstawie własnych lub cudzych doświadczeń lub też przez tzw. analogie. W obu przypad-kach (niejasności co do celów i relacji między zmiennymi) można doprowadzić or-ganizację do krytycznych sytuacji.

Opisane powyżej problemy opisał Turton w 1991r. Jego rozważania można ująć syntetycznie w postaci macierzowej² (rys. 1).

		Związki przyczynowo-skutkowe	
		Wyraźne	Niewyraźne
Cele	Konfliktujące	Kompromisowy negocjacyjny	?
	Zgodne	Racjonalne logiczne	Intuicyjne

Rys. 1. Modele procesów decyzyjnych

Pole macierzy, które zaznaczyłem znakiem zapytania, w literaturze publikowa-nej w ostatnich latach XX wieku dotyczy sytuacji, którą dziś określam następująco: jest to sytuacja, gdy należałoby stosować takie sposoby rozwiązywania problemów strategicznych, jakie są możliwe na podstawie opcji realnych³.

¹ J. Child, *Organization*, Harper Row, London 1984.

² R. Turton, *Behaviour in a Business Context*, Chapman Hall, London 1991.

³ W. Rudny, *Opcje rzeczowe w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2009.

W związku z opisywaną tu sytuacją należy jednak zwrócić uwagę na czynniki natury psychologicznej. W tym celu wykorzystam model Junga, ujmujący typologię postaw poznawczych ludzi. Jeśli przyjmiemy, że możemy wyróżnić dwie klasy procesów poznawczych: postrzeganie problemów i sposobów ich rozwiązywania, to odbiór informacji dokonywany jest: przez informacje o faktach (aktualnych, przeszłych, przyszłych) i na podstawie intuicji, która odgrywa tym większą rolę, im większa jest luka informacyjna lub niejednoznaczność informacji. Wartościowanie informacji będące podstawą dla jej zrozumienia odbywa się poprzez myślenie i odczuwanie. To pierwsze przebiega linearnie (niestety), co powoduje, że myślimy sekwencyjnie: przyczyna – skutek, drugie zaś na podstawie wyznawanych systemów wartości. Wszystko to wpływa na sposób postrzegania rzeczywistości (problemów strategicznych) oraz na zachowania (sposoby rozwiązywania problemów).

W związku z tym, możemy wyróżnić cztery typy postaw poznawczych decydentów:

- empiryczno-logiczny, menedżer jest „obserwatorem”,
- empiryczno-emocjonalny, menedżer jest „pragmatykiem”,
- intuicyjno-logiczny, menedżer jest „teoretykiem”,
- intuicyjno-emocjonalny, menedżer jest „wizjonerem”.

Postawa typu „obserwator” cechuje się dążeniem do poznawania możliwie największej ilości szczegółów, ostrożnością przy podejmowaniu decyzji, unikaniem ryzyka, koncentrowaniem uwagi na bieżących problemach operacyjnych.

Postawa typu „teoretyk” wyraża się w dążeniu do tworzenia logicznych, spójnych modeli decyzyjnych cechujących się dobrą strukturalizacją problemów, skłonnością do traktowania sytuacji otwartych i niepewnych jako zamkniętych i mało ryzykownych, co powoduje, że powstaje groźba przekroczenia dopuszczalnego poziomu ryzyka.

Postawa typu „pragmatyk” to dążenie do maksymalizowania roli kontroli w procesie zarządzania, rozpatrywanie problemów decyzyjnych w małych przedziałach czasu, a równocześnie odporność na konflikty i chaos informacyjny.

Postawa typu „wizjoner” przejawia się w opieraniu się na intuicji, całościowych ocenach problemów i sytuacji, zdolności do antycypowania przyszłości, ale równocześnie niedocenianiu roli szczegółowego planowania i kontrolowania działań operacyjnych.

Nieprzewidywalność i nieprzewidywalność zjawisk wymagają nastawienia menedżerów zorientowanego bardziej na poszukiwanie informacji niż na gromadzenie informacji łatwo dostępnej. Ze względu na postawę poznawczą dobrymi cechami menedżerów muszą być: krytyczna samoocena, wytrzymałość psychiczna w obliczu dysonansu poznawczego, powstającego w sytuacjach niepewnych, niejasnych i nieprzewidywalnych. Ze względu na teorię zarządzania, niezbędne jest zrozumienie roli pluralizmu dotyczącego propozycji epistemologicznych i aksjologicznych (np. dotyczących wartościowania oraz opisywania stanów rzeczy, procesów, struk-

tur i ich zmian). Innymi słowy konieczne jest przy podejmowaniu decyzji (głównie strategicznych) podejście: niedychotomiczne, wieloaspektowe, elastyczne, umożliwiające wykorzystywanie szans i sposobności, ale także zarządzanie ryzykiem na rozsądnym poziomie.

Z powyższych rozważań wynika że:

- żaden typ postawy poznawczej nie jest właściwy dla radzenia sobie ze złożonością i nieprzewidywalnością zjawisk – najkorzystniejszy wydaje się mix postaw „wizjoner” i „teoretyk”,
- same narzędzia (metody, techniki) służące decydom w podejmowaniu przez nich decyzji, bez uwzględnienia ich postaw poznawczych, nie dają gwarancji, że decyzje będą mieścić się w granicach wyznaczonych przez subiektywnie oceniany „rozsądek decyzyjny”,
- być może w dzisiejszych czasach należy w badaniach nad procesami decyzyjnymi kadr menedżerskich większą uwagę zwracać na podejście interdyscyplinarne.

Wracając do głównego nurtu moich wywodów należy stwierdzić, że menedżerowie w obliczu trudnych decyzji strategicznych powinni umiejętnie reagować na sygnały płynące z otoczenia i wnętrza organizacji (czyli, innymi słowy, powinni postrzegać je tak jak w sytuacji, w której znajduje się organizacja). Często jest to niemożliwe z przyczyn od nich częściowo niezależnych (cechy psychiczne). Zwróćmy jednak uwagę na fakt, że decyzje strategiczne podejmowane są kolektywnie, co powoduje, że większe znaczenie mają czynniki polityczne niż osobnicze. Większe znaczenie odgrywają wspólne przekonania i wizja. Gdy tak nie jest, nawet w sytuacjach normalnych może powstać konflikt, a w jego wyniku kryzys.

Duże kłopoty mogą jednak powstawać w sytuacjach nadzwyczajnych, tj. takich, które w macierzy (tabela 1) lokują się w polu oznaczonym znakiem zapytania. Już wiele lat temu Mintzberg i inni (1976) stwierdzili, że w takich warunkach menedżerowie mają skłonność do stosowania gotowych rozwiązań, odwoływania się do osobistych doświadczeń i wykorzystywania gotowych procedur. W ten sposób unikają innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów decyzyjnych⁴.

Kolektywny sposób podejmowania ważnych decyzji strategicznych powoduje, że głównym czynnikiem behawioralnym wpływającym na procesy decyzyjne jest polityka organizacji. Wpływ polityki na wybory strategiczne scharakteryzować można następująco:

- politykę prowadzi się w celu zidentyfikowania i oceny nowych opcji strategicznych, będących rezultatem z jednej strony zróżnicowanych doświadczeń decydentów, z drugiej zaś nieprzewidywalności przyszłych warunków funkcjonowania,

⁴ H. Mintzberg, A. Theoret, P. Rainsinghani, *The Structure of Unstructured Decision Making Process*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 21, 1976.

- polityka jest zarazem czynnikiem sprawczym, jak i rezultatem myślenia strategicznego,
- umożliwia tworzenie indywidualnych i grupowych porozumień niezbędnych przy tworzeniu i implementowaniu strategii,
- jest ważnym elementem kultury organizacyjnej.

Złożone procesy polityczne w organizacjach powodują tworzenie się i przekształcanie interesów grupowych, zawierania wokół nich koalicji. W ten sposób generowane są procesy samoorganizowania się, mającego często charakter spontaniczny. Są to działania nieformalne, bo niemieszczące się w obowiązujących procedurach. Aby kończyły się powodzeniem, muszą mieć wsparcie formalne i/lub nieformalne osób dysponujących władzą organizacyjną. Dzięki temu mogą stać się problemami strategicznymi, które uznaje się za warte rozwiązania.

Zbiór takich problemów jest rezultatem uczenia się. Nie ma przecież jakichś uniwersalnych zasad, do których można odwoływać się, gdy podejmuje się decyzję o uznaniu jakiegoś problemu za ważny lub blokowanie dążeń do tego, aby uznać go za taki. Uznanie lub nieuznanie tego problemu jest rezultatem dyskusji, ścierania się poglądów, uczenia się. W ten sposób model mentalny menedżerów, a w następstwie tego wspólny model mentalny kierownictwa organizacji (model organizacji) ulegają zmianom. Powstają spontaniczne więzi informacyjne, zależne w dużym stopniu od osobowości menedżerów, będące rezultatem dynamiki interakcji między nimi. W wyniku tego następuje destabilizacja systemu, ale równocześnie stopniowe wyłanianie się nowych wzorców zachowań. Są to działania samoorganizujące system.

Samoorganizowanie się powstaje w procesie:

- odkrywania problemów, wtedy następuje zakwestionowanie modeli mentalnych ludzi,
- wyboru wariantu działań, wówczas ujawniają się procesy polityczne,
- podejmowania działań, w wyniku czego powstają nowe sposoby rozwiązywania problemów w wyniku podjętych działań.

Powstaje system społeczno-kulturowy organizacji, który jest lepiej przystosowany do radzenia sobie z nieprzewidywalnością zmian niż system mechanistyczny czy organiczny.

System społeczno-kulturowy jest to dążąca do celu organizacja lub jej część oraz interesariusze, działająca w ramach szerszej społecznej sieci, zespolona wspólną celów, wartości i kultury. Główną jego cechą są interakcje między członkami. To one powodują, że system cechuje się spójnością, jego części są komplementarne względem siebie. Podstawą tych interakcji jest wiedza, a treścią – informacje. Poszczególne części tego systemu są: myślącymi, dobrowolnie uczestniczącymi, zorientowanymi na cele, spójnymi dzięki podobnemu postrzeganiu rzeczywistości. Taki system wyłania się z sieci wzajemnych więzi między ludźmi. Dlatego decydujące znaczenie ma w nim kultura i umiejętność kolektywnego uczenia się. Kul-

tura jest swoistym kodem genetycznym podobnym do kodu DNA w organizmach żywych. Kolektywne uczenie się ułatwia radzenie sobie z nieprzewidywalnością zmian w otoczeniu organizacji.

Wracam teraz do punktu wyjściowego moich wywodów. Nieprzewidywalność zmian, jakie następują w otoczeniu organizacji, wymaga nowych, niestandardowych podejść do strategii organizacji. Dotychczasowe podejścia rodzą różne paradoksy strategiczne, z którymi organizacje biznesowe nie radzą sobie. Tylko dla przykładu: antycypowaniu przyszłości powinna towarzyszyć unikalność rozwiązań strategicznych, zmniejszanie się perspektywy czasu, dla którego tworzymy strategię. Z kolei problem możliwych długotrwałych, nieodwracalnych konsekwencji wynikających z błędnych decyzji strategicznych, szybkość zmian w otoczeniu globalnym jest „wrogiem” prognozowania, które najczęściej musi wykraczać poza realny przedział czasu, w którym można „coś” przewidzieć. Ta kwestia jest szczególnie dolegliwa dla zarządzania strategicznego.

Koncepcja wykorzystania kapitału społeczno-kulturowego dla radzenia sobie z tymi problemami może mieć tylko znaczenie pomocnicze, a nie główne. Należy poszukiwać sposobów umożliwiających organizacjom przygotowanie się na nieprzewidziane wydarzenia.