

Modele zarządzania ryzykiem w warunkach niepewności

Magdalena Kotnis*

Streszczenie: *Cel* – Celem artykułu jest analiza literatury przedmiotu w obszarze ryzyka oraz niepewności w podejmowaniu działań strategicznych dla rozwoju przedsiębiorstw. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie: Jakie modele zarządzania zminimalizują ryzyko podejmowanych decyzji biznesowych w warunkach niepewności?

Metodologia badania – W artykule zastosowano metodę porównania cech ryzyka i niepewności w odniesieniu do wpływu technologii informacyjnej na zmieniające się modele zarządzania.

Wynik – Zamierzeniem autora jest zestawienie literatury przedmiotu z zakresu teorii ryzyka i niepewności w odniesieniu do aktualnie stosowanych modeli zarządzania w przedsiębiorstwie, których celem jest skuteczne reagowanie na zmiany, a tym samym minimalizowanie ryzyka podejmowanych decyzji.

Oryginalność/wartość – Artykuł opisuje nowoczesne modele zarządzania oparte na obserwacji i doświadczeniu autora oraz na podstawie dobrych praktyk opisanych we współczesnej literaturze przedmiotu z zarządzania.

Słowa kluczowe: ryzyko, niepewność, zarządzanie, zarządzanie procesowe, informacja, modele zarządzania

Wprowadzenie

U schyłku XX wieku mieliśmy okazję analizować wiele wydarzeń gospodarczych, które zapoczątkowały odmienne postrzeganie kierunków i możliwości rozwoju gospodarczego krajów. Analizując literaturę współczesną nt. zarządzania ryzykiem poprzez skuteczne reagowanie na zmiany, można stwierdzić, że upadek systemu socjalistycznej gospodarki jako „czarny łabędź” dał początek postrzegania odmiennej perspektywy rozwoju krajów wysoko- i średniozawansowanych. Wydarzenie to było jednoznacznie interpretowane jako zwycięstwo amerykańskiego (amerykańskiego) modelu liberalnego kapitalizmu, który stanowił jedyny realny wzorzec organizacji gospodarki i społeczeństwa (Fukuyama 1992).

Natomiast pierwsze dziesięciolecie XXI wieku przysporzyło wiele rozterek oraz przemyśleń na temat tego, czy rzeczywiście model liberalnego kapitalizmu jest jedyny i wystarczający. Wydarzenia z roku 2008 pokazały, że podwaliny teorii i praktyki zarządzania strategicznego legły w gruzach. Zaczęto się zastanawiać, jak reagować na zmiany, których nikt nie jest w stanie przewidzieć. Jak się przygotować na zmiany i podejmować skuteczne decyzje w warunkach niepewności gospodarczej i czy w ogóle jest to możliwe?

* dr Magdalena Kotnis, Uniwersytet Szczeciński, e-mail: magdalena.kotnis@gmail.com.

1. Determinanty niepewności i ryzyka w zarządzaniu

Willett jako pierwszy wskazał, że niepewność i ryzyko są nierozłącznym elementem zarządzania, a ściślej – procesu podejmowania decyzji biznesowych opisywanych w wielu pracach naukowych. Dlaczego są tak istotne i co je odróżnia? Dlatego jako pierwszy podjął próbę zdefiniowania ryzyka, gdyż potocznie było ono używane w odniesieniu do wielu różnych zdarzeń.

1.1. Cechy niepewności w zarządzaniu ryzykiem

Według Willetta ryzyko to stan otoczenia, do którego dążymy podejmując decyzje. Uwzględnił on korelację pomiędzy osiągnięciem tego stanu a stopniem niepewności jego wystąpienia (Willett 1901), przy czym niepewność ta jest subiektywna i wynika głównie z niepełnych danych i niewystarczającej wiedzy decydenta o otaczającej nas rzeczywistości. Zwraca uwagę na korelację między poziomem niepewności i ryzyka. Wraz ze wzrostem ryzyka wzrasta również poziom niepewności.

W literaturze przedmiotu to Knight wskazał, że to, co odróżnia stan pożądany od stanu zastanego, to niepewność. Warto podkreślić, że autor definiuje dwa rodzaje niepewności: niepewność kwantyfikowaną i niepewność niekwantyfikowaną. Niepewność kwantyfikowaną (policzalną) nazywa właśnie ryzykiem, natomiast niekwantyfikowaną (niepoliczalną) określa jako niepewność sensu stricte (Knight 1921).

Odmienne, w „Encyklopedii organizacji i zarządzania” można znaleźć definicję pojęcia „niepewność” jako „sytuację, dla której nie można określić, jakie elementy składają się na nią, jaka jest ich wartość lub jakie jest prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Taka sytuacja często występuje w przypadku problemów, które nie pojawiły się w przeszłości, a charakteryzują się dużym stopniem złożoności” (Pasiczny 1981). Ta cecha determinuje sytuacje, w których możliwość określenia ryzyka jest niemożliwa, ponieważ menedżer zmuszony jest podjąć działania strategiczne w sytuacji, która jest nowa i z którą wcześniej nie miał do czynienia. Nie ma zatem możliwości bazowania na doświadczeniu i wiedzy menedżera podczas podejmowania decyzji. Zatem zarządzanie polega na konieczności uwzględnienia specyfiki i warunków nieokreśloności niepewności, którą to menedżer subiektywnie odczuwa i na postawie tych odczuć podejmuje decyzję.

1.2. Cechy ryzyka podejmowane w warunkach niepewności

Definicja pojęcia ryzyka według Pasicznego dotyczy sytuacji „gdy co najmniej jeden z elementów składających się na nią nie jest znany, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia” (lub ich – jeżeli tych elementów jest więcej). Prawdopodobieństwo to może być mierzalne lub tylko subiektywnie odczuwalne przez menedżera. Zaś „warunki ryzyka występują tylko wtedy, kiedy istniejące doświadczenia z przeszłości dotyczące podobnych zdarzeń można porównać z obecną sytuacją” (Pasiczny 1981). W wielu publikacjach

znajdujemy odniesienie ryzyka do teorii prawdopodobieństwa. Arrow K.J. w swojej książce pt. „Esej z teorii ryzyka” definiuje ryzyko jako prawdopodobieństwo obiektywne oraz subiektywne. Prawdopodobieństwo subiektywne określa odmienny poziom ryzyka dla dwóch decydentów bazujących na tych samych informacjach. Dla prawdopodobieństwa obiektywnego, poziom ryzyka będzie na tym samym poziomie.

W praktyce rozwój teorii ryzyka najszybciej znalazł swoje zastosowanie w branży ubezpieczeniowej. Początek lat dwudziestych oraz kolejne lata to okres rozwoju rynku ubezpieczeniowego, na którym finansowano ryzyka gospodarcze. W latach 60. XX wieku w ramach prowadzonej polityki ubezpieczeniowej opublikowano dwie definicje ryzyka, gdzie pierwsza odnosi się do pojęcia ryzyka jako niepewności co do wystąpienia pewnego zdarzenia, zaś druga odnosi się do osoby ubezpieczonej lub przedmiotu.

Według Dobbins, Frąckowiak i Witt ryzyko to sytuacja, w której co najmniej jeden z elementów składających się na nią nie jest znany. Znane jest natomiast prawdopodobieństwo wystąpienia tych elementów składowych. Autorzy ci definiują również ryzyko jako proces. Natomiast Miller i Modigliani (1958) rozumieli zarówno ryzyko, jak i niepewność, jako ryzyko probabilistyczne.

Analizując definicje pojęcia ryzyka, pewne cechy są niezmiennie, ale wiele definicji ujmuje je w różny sposób. Do wspólnych cech należą między innymi przewidywalność, stan, proces, prawdopodobieństwo wystąpienia stanów. Zatem pod pojęciem ryzyka należy rozumieć zespół niepożądanych zdarzeń, które mogą wpływać na proces realizacji decyzji menedżerskiej. Zdarzenia te nie są znane, ale z dużym prawdopodobieństwem możliwe jest określenie ich wystąpienia.

1.3. Rola informacji w warunkach niepewności

Każdy menedżer podejmuje decyzje inwestycyjne na podstawie niepełnych danych z powodu braku możliwości identyfikowania wszystkich procesów zachodzących w otoczeniu, obiektów oraz zachodzących między nimi relacji. Już w XVII i XIX wieku najpierw Laplace, a sto lat później Poincare (Deakin 1982) dostrzegli, że istnieją istotne trudności w pozyskiwaniu informacji niezbędnych do przewidywania skutków podejmowanych działań. Wskazali, że istnieje możliwość pozyskiwania różnych informacji, lecz niemożliwe jest pozyskanie wszystkich niezbędnych. Kolejną trudnością jest brak możliwości zmierzenia prawdziwej wartości posiadanej informacji.

Informacja jest różnie interpretowana. Definicje „informacji” odnoszą się do: treści, symboli i relacji, współzależności komunikatu, struktury i czasu, jak również produkcji wiedzy oraz ludzkich umysłów. Znaczący nauki interpretują informację jako:

- oznaczenie treści otrzymywanych ze świata zewnętrznego (Wiener 1961),
- układ symboli i relacji między nimi, analogiczny do struktury organizmów lub zespołów ludzkich (Zeman 1962),

- zasoby, które umożliwiają zwiększenie naszej wiedzy o nas samych i otaczającym nas świecie (Kisielnicki, Sroka 1999).

W szerokim, ogólnym ujęciu informacja jest kategorią odwzorowującą własności rzeczy, określającą pewne formy związków lub zależności obiektów, zjawisk bądź procesów myślowych. Istotne dla teorii informacji jest podejście infologiczne i datologiczne, zapoczątkowane przez znawców teorii jakościowej B. Sundgreną oraz B. Langeforsą (Kolbusz, Rejer 2007). Z punktu widzenia infologicznego takie czynniki jak psychosocjologiczne, językowe oraz semantyczne nadają znaczenie danej informacji. Istotne jest zatem, kto i w jaki sposób przekazuje informację oraz czy dana informacja jest istotna dla słuchacza. Zapis interpretacji definicji podejścia infologicznego doskonale prezentuje Kolbusz (Kolbusz, Nowakowski 1994), gdzie informacja (I) jest równa znaczeniu (Z), jakie nadaje nadawca lub odbiorca informacji pewnej kolekcji danych (D):

$$I = Z_D$$

$$I = \text{Sens} + \text{Istotność.}$$

Odmiernym rozumieniem „informacji” jest podejście datologiczne, które przede wszystkim uwzględnia czynnik semantyczny oraz założenia, że nośnikiem informacji są dane. Takie podejście odwołuje się do znaczenia danych zamiast znaczenia informacji. Globalny rozwój technologii informacyjnej oraz wszechobecne wdrożenia zintegrowanych systemów zarządzania do przedsiębiorstw wymuszają na menedżerach pozyskiwanie informacji na podstawie danych gromadzonych w informatycznych bazach danych. Zatem bardzo istotnym elementem w pozyskiwaniu informacji jest podejście datologiczne i kwestia ilości danych, potrzebnych na wyłonienie strategicznych informacji.

W systemie informacja może występować jako „czynnik sprawczy”, odnosząc się do zjawisk, które nie występują w chwili obecnej ani nie występowały w przeszłości, ale pojawiają się w przyszłości (Greniewski 1969). Informacja może być przenoszona w czasie i przestrzeni oraz musi być zawsze w jakiś sposób wyrażona. Takie wyrażenie informacji nazywa się wiadomością lub komunikatem. Jako że przekazywanie informacji odbywa się za pomocą materialnych nośników danych, można zatem wiadomość określić jako ciąg sygnałów, mających dla danego odbiorcy (nadawcy) określone znaczenie. Informacja zawarta w wiadomości nazywa się treścią wiadomości. Wiadomość niesie informację, kiedy jest zrozumiała dla odbiorcy oraz zmienia jego stan wiedzy o obiekcie, który opisuje. Informacja jest zatem istotnym składnikiem wiedzy.

2.4. Rola podejścia procesowego w minimalizowaniu ryzyka

Ze względu na mnogość nierzetelnych informacji, obecnie style zarządzania wielu menedżerów zorientowane są na unikanie takich sytuacji, które wymuszałyby konieczność podejmowania decyzji na podstawie niepełnych danych. Stąd tak intensywnie poszukiwane są

modele zarządzania zorientowane na opracowywaniu efektywnej organizacji pracy poprzez definiowanie procedur i standardów działania.

Podjęcie procesowe w zarządzaniu oznacza identyfikację procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Procesy te są identyfikowane horyzontalnie w odniesieniu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dodatkowo istotne jest zidentyfikowanie zależności pomiędzy procesami oraz elementami/zasobami danej organizacji oraz kolejności wykonywanych czynności w ramach danego procesu. Ustaleniu podlegają również kryteria i metody zapewnienia i oceny skuteczności procesu. Do zadań zapewniających skuteczne zarządzanie procesowe należą regularne monitorowanie przebiegu procesu, mierzenie parametrów realizacji czynności wchodzących w skład danego procesu i ich analizowanie. Istotne jest jednak, by opracowane standardy i procedury pracy były monitorowane i kontrolowane w celu bieżącej ich optymalizacji. Takie zidentyfikowanie wszystkich możliwych stanów zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz, zmniejsza ryzyko wystąpienia sytuacji niepożądanych, w których może się znaleźć przedsiębiorstwo.

Podjęcie prezentowane przez Tarczyńskiego i Mojsiewicz uwzględnia procesowość organizacji pracy w przedsiębiorstwie w celu minimalizacji ryzyka podejmowanych decyzji menedżerskich. Autorzy, w odróżnieniu od Willetta, definiują ryzyko jako proces, a nie jako stan otoczenia. Każdy proces ma swoje właściwości, jest dynamiczny i niepowtarzalny, definiowany na podstawie wielu informacji o czynnościach realizowanych głównie na poziomie operacyjnym w przedsiębiorstwie. Definiowanie procesu biznesowego opiera się na budowaniu ścieżki czynności, która gwarantuje skuteczność i najkrótszy czas realizacji. Jego niepowtarzalność warunkowana jest zmieniającą się rzeczywistością (otoczeniem), która w sposób bezpośredni lub pośredni wpływa na czas oraz tryb realizacji tego procesu. Proces składa się z czynności, które są ułożone w logiczny ciąg i następują kolejno po sobie. Celem realizacji każdego procesu jest uzyskanie wcześniej założonego efektu. Trudno się nie zgodzić z podejściem procesowego postrzegania ryzyka, ponieważ poziom ryzyka podjętej decyzji jest zmienny, trwa w czasie i zależy od zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Jednakże po zakończeniu każdego procesu jest osiągany pewien efekt, który trafnie należy zdefiniować jako stan.

2. Rola „czarnych łabędzi” w modelach zarządzania

Kiedy badania z zakresu teorii finansów były zorientowane na opracowanie wymiernego modelu oceny ryzyka, nie uwzględniano sytuacji, której nikt nie jest w stanie przewidzieć. Nie myślano o sytuacji, która do tej pory nie miała miejsca i dla której nie oszacowano prawdopodobieństwa jej wystąpienia, a tym samym nie przygotowano scenariuszy reagowania. Po roku 2008 w takiej sytuacji znalazła się globalna gospodarka, którą dotknął ogólnosiwiatowy kryzys. Obecnie coraz więcej publikacji naukowych porusza istotność niepewności w zarządzaniu finansami. Podważane są opinie o zasadności i skuteczności obecnie stosowanych metod zarządzania ryzykiem. Jednym z obecnie wyśmienitych naukowców

jest Nassim Nicholas Taleb, który krytykuje instytucje finansowe za manipulacje finansowe oparte na wyrafinowanych modelach matematycznych oraz przestrzega przed kryzysem oraz finansowymi konsekwencjami kryzysu z końca ubiegłego dziesięciolecia. Nicholas Taleb jest sceptycznym empirystą i uważa, że naukowcy, ekonomiści, historycy, polityczni decydenci, menedżerowie i bankierzy są iluzjonistami, którzy przeszacowują wartość obserwowanych danych tym samym nie doszacowując możliwość występowania nieokreślonych zdarzeń. Swoją teorię Taleb po raz pierwszy zawarł w książce „Fooled By Randomness” z 2001, a dotyczyła ona wydarzeń z rynku finansowego. Publikacja z roku 2007 „The Black Swan” („Czarny Łabędź”) jest przełomowym dziełem, które opisuje zakulisowe wydarzenia, jakie miały miejsce na rynku papierów wartościowych. W swoich publikacjach porównuje białe łabędzie (zdarzenia możliwe do przewidzenia) oraz czarne łabędzie (zdarzenia nieprzewidywalne). „Czarny łabędź” to według Taleba siła najbardziej nierealnych, nieprawdopodobnych wydarzeń, to wydarzenia, które są nieprawdopodobne, prawie nierealne do spełnienia, ale mimo wszystko się spełniają. Wydarzenia te są bardzo nieprawdopodobne i występują niespodziewanie, ale w późniejszym czasie (po jego wystąpieniu) bardzo łatwo dają się wyjaśnić. W swoich publikacjach Taleb rozważa ważne odkrycia, historyczne zdarzenia i artystyczne osiągnięcia, które zaważyły o losach ludzkości i nazywa je „czarnymi łabędziami”. To stwierdzenie znajduje również zastosowanie w naukach społecznych i wielu innych dziedzinach życia.

Warunki niepewności dotyczą sytuacji trudnych do wyobrażenia, nieprzewidywalnych, zatem menedżerowie nie są w stanie oszacować prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Skoro historia świata pokazuje, że „czarne łabędzie” występują i konsekwentnie zmieniają świat, jak zatem zarządzać i podejmować trafne decyzje, by osiągać stany jak najbardziej zbliżone do założonych? Jednym z wielu doraźnych rozwiązań może okazać się obserwacja oraz szybkie reagowanie na zmiany, umiejętność identyfikacji „czarnych łabędzi” oraz dynamiczne opracowanie scenariuszy reagowania. Menedżerowie, którzy widzą świat uporządkowany i rozumiały („białe łabędzie”), ponieważ tylko wtedy jest on przewidywalny, nie potrafią przygotować firmy na trudne do przewidzenia zdarzenia (sytuacje). Tym bardziej, że większość złożonych decyzji biznesowych jest dynamiczna i niepowtarzalna.

Teoria finansów porusza problem ryzyka jako mierzalnego elementu decyzji biznesowych, który można wycenić. Tymczasem problem niepewności polega na tym, że niepewność jest niemierzalna i nie można jej wycenić. Cecha ta wyklucza wszelkie podejścia naukowe, które podejmują próby kształtowania zakresu reagowania na warunki niepewności w celu minimalizacji skutków niepożądanych decyzji menedżerskich. Według Kaczmarka „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” (Kaczmarek 2005: 49). W literaturze znajdujemy również interpretację niepewności jako subiektywne odczucie, które jest determinowane przez subiektywne odczuwanie i rozpoznawanie zagrożeń występujących w otoczeniu.

Zatem istotne jest, 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. Modele postaw menedżerskich w warunkach niepewności

Podejmowanie decyzji inwestycyjnych 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 dekonunktury poszukiwane są takie modele zarządzania, które pozwolą firmie utrzymać dotychczasową pozycję na rynku. Dodatkowo zmiany postaw menedżerów warunkowane są również trendami zmian innowacyjnych rozwiązań organizacji pracy, technologii, jak również doboru narzędzi analizy rynku.

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. 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” (*Liderzy w czasach kryzysu...* 2011: 112). Skoro brakuje oparcia w wartościach i jednoczesnej odwagi walki o nie, 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.

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.

W swojej książce „The drama of leadership” Patrycja Pitcher opisuje trzy typy menedżerów: są nimi rzemieślnik, technokrata i artysta (Pitcher 1997). Pierwszy z nich to osoba, która posiada umiejętności techniczne i menedżerskie. 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 biegłe wykorzystuje swoją wiedzę i naukowe modele i wskaźniki ekonomiczne. Cechuje go precyzja i konsekwencja w działaniu, ale też żądza władzy, wiara w swoje racje i pewność siebie. Zaś 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 biegłe wykorzystuje socjotechniki. Jego atutem we współczesnym świecie jest szacunek i orientacja na ludzi, co pozwala na współtworzenie społecznie odpowiedzialnego biznesu. Autorka opisuje swoje 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: 204), zaś 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 modele zarządzania w warunkach niepewności oraz oczekiwane postawy menedżerskie były naukowo mało identyfikowalne. Radzenie sobie z wyzwaniami, 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 inżynieryjnej i finansowej do rzetelnego analizowania i zarządzania danymi wydaje się być panaceum na nieustające zmiany w gospodarce. Pamiętając o tym, że przedsiębiorstwo to ludzie, ich wiedza i umiejętności, istotne jest, 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” (*Liderzy w czasach kryzysu...* 2011: 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.

Uwagi końcowe

Artykuł jest próbą poszukiwania rozwiązań, najlepszych praktyk w obszarze zarządzania, którego celem jest minimalizacja ryzyka biznesowego w warunkach niepewności. Jak się okazuje, niepewność jest niemierzalna i nieprzewidywalna, dlatego menedżerom trudno oszacować ryzyko podejmowanych decyzji. Stąd należy poszukiwać najlepszych zachowań menedżerskich, które pozwoliłyby na elastyczne reagowanie na zmiany gospodarcze, „czarne łabędzie”, a tym samym skuteczne zmniejszenie na wstępie założonego, ale nie dającego się oszacować ryzyka.

Literatura

- Arrow K.J. (1979), *Esej z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa.
- Coleman L.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- Cushman D.P. (1995), *Communication and High Speed Management*, State University of New York Press, Albany.
- Fukuyama F. (1998), *The End of History and the Last Man*, Free Press, New York, 1992 (przekład polski: *Koniec historii i ostatni człowiek*, Rytm, Warszawa).
- Greniewski H. (1969), *Cybernetyka niema tematyczna*, PWN, Warszawa.
- Liderzy w czasach kryzysu. Jakiego modelu przywództwa potrzebuje dzisiejsza gospodarka*, Harvard Business, listopad 2011, s. 115.
- Kaczmarek T.T. (2005), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem, ujęcie interdyscyplinarne*, Diffin, Warszawa, s. 49.
- Kaplan R.S., Cooper R. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, ABC, Kraków.
- Kisielnicki J., Sroka H. (1999), *Systemy Informacyjne Biznesu, Informatyka dla Zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Knight F.H., Risk (1921), *Uncertainty and Profit*, University of Boston Press, Boston.
- Kolbusz E., Nowakowski A. (1994), *Informatyka cz. I. Teoria, Systemy, Metody*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Kolbusz E., Rejer I. (2007), *Wstęp do informatyki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Koźmiński A. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krawiec J. (2012), *Future fuelled by knowledge. Planowanie w czasach niepewności*, z. 4, Wyd. PKN ORLEN, Warszawa.
- Kuc B., Zemigala M. (2010), *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Helion, Gliwice.
- Mintzberg H. (1994), *The rise of Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
- Niels A. (1991), *Finanse i Zarządzanie*, Placet, Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge – creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Oblój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Pitcher P. (1997), *The drama of leadership*, Wiley, s. 204.
- Quinn J.B. (1988), *Strategies for change*, w: J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. Jones, *The strategy Process Concepts Context and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs H.J.
- Taleb N. (2009), *Brevan Howard Shows Paranoid Survive in Hedge Fund of Time Outs*, Bloomberg News.
- Taleb N. (2001/2005), *Foiled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*, Random House and Penguin, New York.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.
- Wiener N. (1961), *Cybernetyka społeczna*, KiW, Warszawa.
- Willett A.H. (1901), *The Economic Theory of Risk and Insurant*, „Columbia University Studies in Political Science”, no. 2.
- Zeman B. (1962), *Le sens philosophie du terme, L'information*, „La Documentation France”, nr 3.

MODELS OF RISK MANAGEMENT UNDER UNCERTAINTY

Abstract: *Purpose* – The purpose of this article is to analyse of the literature in the area of risk and uncertainty in making strategic actions for the development of enterprises. This article is an attempt to answer the question: What management models can minimize the risk of business decisions under uncertainty?

Design/methodology/approach – The paper used a method of comparing the characteristics of risk and uncertainty in relation to the impact of information technology and the changing of models of management.

Findings – The intention of the author is a summary of the literature on the theory of risk and uncertainty in relation to the currently used models of management in a company whose goal is to effectively respond to change and thus minimize the risk of decisions .

Originality/value – This paper describes modern management models based on the observation and experience of the author and additionally based on the best practices described in the contemporary literature on the subject of management.

Keywords: risk, uncertainties, management, process management, information, management models

Cytowanie

Kotnis M. (2014), *Modele zarządzania ryzykiem w warunkach niepewności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 65, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 669–678; www.wneiz.pl/frfu.