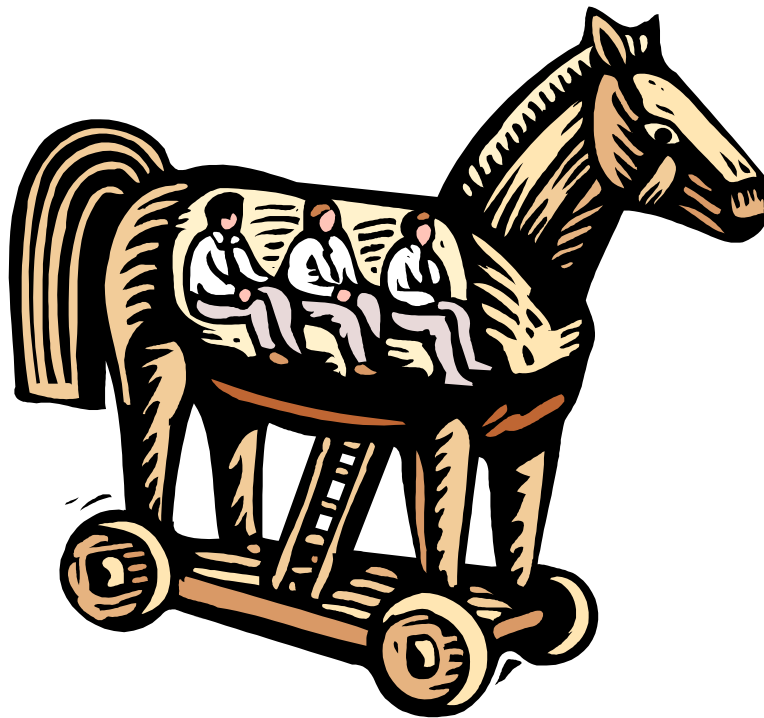


Zarządzanie w warunkach niepewności

Przedsiębiorca (menedżer) oprócz zarządzania ryzykiem (niepewności przewidywalnej/mierzalnej) jest skonfrontowany również w perspektywie decyzyjnej z obszarem **niepewności** - rozumianej jako niepewności niemierzalnej czyli niepewności „sensu stricte” (F.H. Knight).

*W procesie rozwiązywania problemów lub ściślej - podejmowania decyzji - występuje kwestia stosunku menedżera do ryzyka i niepewności. Większość decyzji podejmowana jest w warunkach **ryzyka** lub **niepewności**¹.*

*Warunki **niepewności** towarzyszą przeważnie wszystkim najważniejszym i najbardziej interesującym decyzjom².*



¹ B. Piasecki (red.), (1998), op. cit., s. 160.

² B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 109.

Analizując zagadnienie „absolutnej formy niepewności” możemy analogicznie do modelu manipulowania ryzykiem ubezpieczeniowym wyznaczyć trzy obszary decyzyjne:

- 1) ***Etap prewencji*** - podejmowanie działań, budowanie strategii w celu przygotowania organizacji na wystąpienie nieprzewidywalnych sytuacji (nieprzewidzianej szansy/ zagrożenia);
- 2) ***Etap realizacji nieprzewidzianego zdarzenia*** - stan błyskawicznej reakcji całej organizacji w chwili wystąpienia nieprzewidzianego zjawiska, poprzez koordynowanie działań, umiejętności reorganizacyjne i samoorganizację, w celu ograniczania skutków negatywnych lub /i wzmocnienia czynników pozytywnych w trakcie realizacji nieprzewidzianego zdarzenia (czynnika);
- 3) ***Etap represji*** - działania polegające zmniejszaniu zasięgu i skutków strat czy też zwiększanie korzyści w wyniku zdarzenia wcześniej już zrealizowanego.

Ostatecznie jednak o skuteczności działań w obszarze niepewności we wszystkich powyższych etapach będzie decydował **czynnik czasu i określony poziom **intuicji menedżerskiej**.**

