

Aleksandra Sus-Januchowska

NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO W ŚWIELE TEORII DECYZJI RACJONALNYCH ORAZ PSYCHOLOGICZNEJ TEORII DECYZJI

1. Wstęp

Podjęcie decyzji stało się przedmiotem badań naukowych w czasie drugiej wojny światowej. Zapoczątkowali je J. von Neumann i O. Morgenstern, wydając książkę poświęconą teorii gier [Morgenstern, von Neumann 1994]. Od tego czasu badania nad podejmowaniem decyzji stały się interdyscyplinarnym problemem takich nauk, jak matematyka, socjologia, psychologia, ekonomia czy też prakseologia. W ten sposób powstały dwie klasy teorii decyzji, a mianowicie teoria decyzji racjonalnych oraz psychologiczna teoria decyzji [Kozielecki 1977, s. 11]. Klasy te zajmują się problemem podejmowania decyzji, jednakże z różnych punktów widzenia. Teoria decyzji racjonalnych sprowadza się do formułowania optymalnych metod rozwiązywania zadań decyzyjnych, natomiast psychologiczna teoria decyzji skupia się na osobie decydenta, jego cechach osobowościowych oraz predyspozycjach do podejmowania skutecznych decyzji. Klasy te jednakże przenikają się wzajemnie, wspomagając w ten sposób decydentów w wyborze odpowiedniej alternatywy działania, w procesie podejmowania decyzji.

2. Niepewność i ryzyko – próba zdefiniowania pojęć

„Pogląd, że przyszłość nie jest jedynie kaprysem bogów, a ludzie nie są bezradni wobec sił natury” [Bernstein 1997, s. XIII], czyli możliwość kontrolowania sytuacji ryzykownych i niepewnych, nurtuje ludzkość od tysięcy lat. B. Pascal i P. de Fermat przez rozwiązanie tzw. zagadki Pacciolego¹ i opublikowanie teorii

¹ Rozwiązanie zagadki Pacciolego stanowi odpowiedź na pytanie: jak podzielić pulę w pewnej niedokończony grze losowej, kiedy jeden z graczy wyprzedza rywala o jedno posunięcie? Stanowi początek systematycznych analiz prawdopodobieństwa. Szerzej ten temat omawia [Bernstein 1997, s. 31].

prawdopodobieństwa stworzyli „ludziom możliwość podejmowania decyzji i przewidywania przyszłości za pomocą liczb” [Krupa 2002, s. 15]. Jednakże przełomem w rozwoju nowoczesnych koncepcji ryzyka było odróżnienie przez A.H. Willeta i później potwierdzone przez F. Knighta obszarów ryzyka i niepewności. H. Willet w pionierskiej pracy „The Economic Theory of Risk and Insurance”, łącząc pojęcie ryzyka i niepewności, uznał, że „ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Ryzyko zmienia się wraz z niepewnością, nie zaś ze stopniem prawdopodobieństwa” [Willet 1951]. Przedstawia on ryzyko jako obiektywny stan otoczenia skorelowany z subiektywną niepewnością. Definicja ta nie jest jednak precyzyjna, ponieważ niepewność jest pojęciem wieloznacznym [Kaczmarek 2001, s. 22].

Według F. Knighta [Knight 1921] występuje niepewność mierzalna i niemierzalna, pierwszą nazywa ryzykiem, drugą – niepewnością *sensu stricto*. Niepewność określa jako możliwość odchylenia od stanu oczekiwanego, w stosunku do którego nie można zastosować rachunku prawdopodobieństwa, natomiast ryzyko jest również możliwością odchylenia od stanu oczekiwanego, ale można go wyrazić prawdopodobieństwem. Autor ten bardziej skomplikowanym zjawiskiem przedstawia niepewność, dla której znalezienie miary jest zadaniem bardzo złożonym. Ryzyko i niepewność traktuje jako elementy różne, które jednak łącznie składają się na całość działań człowieka obarczonych brakiem jakiegokolwiek pewności. Z kolei I. Pfeffer wzajemne relacje ryzyko – niepewność ujął w następujący sposób: „Ryzyko jest kombinacją elementów hazardu i jest mierzone prawdopodobieństwem; niepewność jest mierzona przez poziom wiary. Ryzyko jest stanem świata; niepewność jest stanem umysłu” [Kaczmarek 2001, s. 22].

Ciekawą definicję omawianych kategorii zaproponował W. Grzybowski (1995), określając niepewność jako cechę związaną zawsze z efektem zamierzonego działania i wyrażającą, w jakim stopniu działanie zostanie wykonane. Autor twierdzi także, że pojęcie niepewności można zastosować do każdej sytuacji, której nie da się opisać w sposób absolutnie dokładny, bez względu na stopień dokładności oraz bez względu na to, czy dana sytuacja grozi powstaniem odchylenia różnokierunkowych, czy tylko ujemnych. Kategoria ryzyka nie może być pojmowana tak szeroko. Może być odnoszona do sytuacji, które grożą zaistnieniem odchylenia ujemnego lub gdy jest ono jedną z możliwych alternatyw [Jedynak, Szydło 1997, s. 11].

Ryzyko nie jest pojęciem jednorodnym, dlatego nie ma możliwości określenia go w sposób homogeniczny, może być badane w różnych aspektach i w różnych sytuacjach, jest uzależnione od czasu i przede wszystkim występuje w dwóch aspektach: subiektywnym i obiektywnym. Ryzyko obiektywne dotyczy realnych zjawisk gospodarczych, jest określane jako względne odchylenie straty rzeczywistej od straty oczekiwanej. Jest związane z potencjalnym zagrożeniem, wynikającym ze zmienności otoczenia jednostki. Miara tej kategorii mogą być miary rozproszenia, a przede wszystkim współczynnik zmienności czy też maksymalne

prawdopodobne odchylenie rezultatu rzeczywistego od wielkości zakładanej. Ryzyko jest także zjawiskiem subiektywnym, uwarunkowanym stanem wiedzy decydenta o procesach gospodarczych. Niepełny zasób informacji generuje powstanie ryzyka. Ten rodzaj ryzyka określony jest jako niepewność oparta na osobistych uwarunkowaniach psychologicznych lub nastroju psychicznym. Miara jego wielkości może być stopień wiary, że „coś” się wydarzy, czyli pewien stopień niepewności [*Ubezpieczenia...* 2002, s. 134]. Ambiwalentność pojęcia, wyrażająca się w stwarzaniu szans powodzenia, ale także groźby niebezpieczeństwa, może być motywem do podejmowania działań bądź może zniechęcać.

Złożoność zjawisk niepewności i ryzyka sprawia, że relacje zachodzące pomiędzy nimi opisywane są odmiennie przez różnych autorów. Z przedstawionych definicji oraz cech pojęć ryzyka i niepewności wynikają, po pierwsze trudności w dokładnym sprecyzowaniu kategorii, a po drugie powszechność zjawisk w „życiu” każdej organizacji i ich istotna rola w działalności przedsiębiorstw.

Jednak przeprowadzony przegląd pozwala na sformułowanie następujących wniosków [Nahotko 2001, s. 45]:

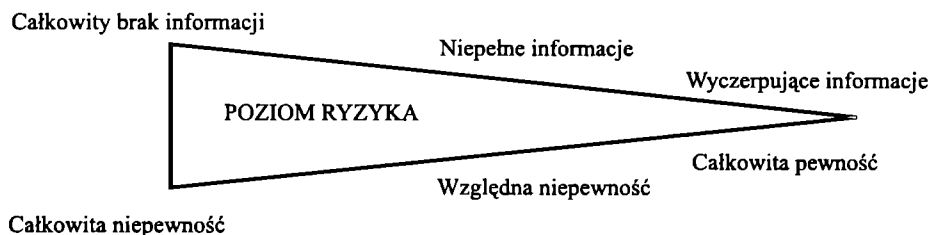
1. Ryzyko jest kategorią mierzalną, w stosunku do której można zastosować rachunek prawdopodobieństwa. Niepewności nie można zmierzyć – kategorii tej nie można wyrazić prawdopodobieństwem.

2. Ryzyko jest często związane z krótkimi okresami. Niepewność rozpatrywana jest w długich przedziałach czasu.

3. Zasadnicza różnica pomiędzy ryzykiem a niepewnością dotyczy ilości i jakości informacji na temat omawianych zjawisk.

4. Ryzyko jest konsekwencją niepewności, uświadomiona niepewność przekształca się w ryzyko.

Niewątpliwie informacja, a raczej jej pożądaný poziom, jest podstawową kategorią służącą wyodrębnieniu takich kategorii, jak: ryzyko, pewność i niepewność. Zależność poziomu ryzyka od informacji i niepewności prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Zależność kategorii ryzyka, niepewności i pewności od informacji

Źródło: opracowanie na podstawie [Heerkens 2003, s. 133].

W przypadku całkowitego braku informacji organizacja ma do czynienia z całkowitą niepewnością, a prawdopodobieństwo realizacji działania nie jest

znane. Miernikiem poziomu istniejącej niepewności jest ryzyko, stąd w literaturze przedmiotu definiowane jest jako stopień pewności, z jaką firma jest zdolna przewidzieć konkretny rezultat [Heerkens 2003, s. 133]. Wyczerpujące informacje oznaczają całkowitą pewność powodzenia podjętych decyzji.

Nie sposób ominąć ścisłej definicji ryzyka w standardach i procedurach zarządzania. Proponowane tam definicje są bardzo pojemne i ogólne. Tradycyjnie jednak ryzyko kojarzone jest ze szkodą, jednak dla podkreślenia faktu, iż nie oznacza ono tylko pesymistycznego scenariusza dla organizacji stworzono pojęcie ALARA. Skrót ten oznacza *as low as reasonably achievable* – ryzyko jest do zaakceptowania, jeśli istnieje dostępna korzyść, która je rekompensuje. Nawet jeśli wystąpi szkoda, której nic nie jest w stanie wynagrodzić, istnieje świadomość kosztu, jaki się poniosło, mianowicie kosztu nauki [Masny].

3. Teoria decyzji racjonalnych

Opierając się na postulatach racjonalności, teoria decyzji racjonalnych dąży do określenia racjonalnych sposobów na podejmowanie decyzji. Postulaty te pełnią rolę kryteriów racjonalnego działania, określając, jakie warunki mają być spełnione, aby decyzje były racjonalne. J. Kozielecki przytacza dwa spośród nich, za W. Edwardsem, a mianowicie postulat konsekwencji oraz postulat maksymalizacji [Kozielecki 1977, s. 12-13]. Pierwszy z nich głosi, że dla podjęcia decyzji racjonalnej decydent musi uporządkować zbiór alternatyw z punktu widzenia swoich preferencji. Drugi postulat mówi, że warunkiem koniecznym do podjęcia racjonalnej decyzji jest stosowanie przez decydenta maksymalizacji, czyli wybieranie tego działania, które maksymalizuje funkcję celu².

Postulaty racjonalnego podejmowania decyzji stanowią fundament teorii decyzji racjonalnych, na którym opierają się metody rozwiązywania określonych zadań decyzyjnych. Zadania te autor nazywa algorytmami. Pozwalają one znaleźć wśród wielu alternatyw, przy skończonej liczbie kroków, wariant optymalny. Na rozwiązanie algorytmu składa się wiele etapów, z których najważniejsze, z punktu widzenia niniejszego opracowania, to analiza zadania decyzyjnego i związane z nią sformułowanie racjonalnego rozwiązania.

Analiza zadania decyzyjnego ma na celu ustalenie typu zadania. Dzięki niej jest możliwe określenie, czy dane zadanie decyzyjne ma charakter determini-

² Sposób pomiaru wartościowych preferencji został zaproponowany przez J. von Neumanna i O. Morgensterna (1944). Centralnym założeniem, na którym opiera się idea pomiaru zaproponowana przez wymienionych autorów, jest również fakt, iż decydent w swoich wyborach kieruje się zasadą maksymalizacji oczekiwanej wartości. Stąd nazwa modelu, a mianowicie EU – *expected utility*. Rozważany model EU odwołuje się do subiektywnych upodobań decydenta, ale decyzja jest podejmowana również w oparciu na analizie prawdopodobieństwa. Analiza ta jest przeprowadzana w celu ułatwienia decydentowi wyboru określonej alternatywy. Złożone alternatywy są rozkładane na prostsze składowe, w szczególności ocena wartości i prawdopodobieństwa, i na podstawie tych ocen oraz oceny subiektywnej decydent podejmuje decyzję, za: [Tyska 1986, s. 76].

styczny, czyli taki, że każda alternatywa prowadzi do jednoznacznie określonych wyników, czy też probabilistyczny, czyli taki, w którym występują zmienne losowe ze znanym prawdopodobieństwem [Kozielecki 1977, s. 15]. Pierwsza sytuacja ma miejsce w warunkach pewności, natomiast druga dotyczy podejmowania decyzji w warunkach ryzyka oraz niepewności.

Podejmowanie decyzji w warunkach pewności cechuje pełna znajomość pozytywnych i negatywnych skutków alternatyw decyzyjnych. Poszczególne warianty różnią się jedynie łączną cennością, czyli różnicą pomiędzy cennością skutków pozytywnych a cennością skutków negatywnych. Najlepszy wariant to taki, który ma najwyższą łączną cenność. Ewentualne problemy występujące podczas wyboru alternatywy działania związane są z kwantyfikacją cenności skutków [Organizacja... 2003, s. 94], bowiem nie zawsze istnieje możliwość określenia jednostki adekwatnej do problemu decyzyjnego.

Warunki pewności dotyczą problemów silnie ustrukturyzowanych, cechujących się pełną znajomością algorytmów działania. Skutki decyzji są pewne, o czym świadczą identyczne lub podobne przypadki decyzji wielokrotnie podejmowanych w przeszłości.

Ryzyko to potencjalna zmienność wydarzeń. Decyzje podejmowane w warunkach ryzyka to decyzje podejmowane w sytuacji, gdy znane są prawdopodobieństwa uzyskania możliwych wyników, ale pełna informacja nie jest dostępna [Nahotko 2001, s. 45]. Dla przewidywanych skutków określonej alternatywy działania można określić tzw. wartość oczekiwaną skutków, czyli iloczyn prawdopodobieństwa oraz cenności skutków danego wariantu. Poszczególne warianty ocenia się za łączną wartość oczekiwaną, czyli różnicę wartości oczekiwanej ich pozytywnych i negatywnych skutków. Prawdopodobieństwo skutków wyboru danej alternatywy rozwiązania zadania decyzyjnego może być szacowane przez menedżerów podejmujących decyzję bądź przez ekspertów [Organizacja... 2003, s. 98]. Decyzje podejmowane w warunkach ryzyka dotyczą problemów słabo ustrukturyzowanych, dla których prawdopodobieństwo skutków wariantów decyzyjnych są określone, ale nie są pewne.

W warunkach całkowitego braku informacji o skutkach rozwiązania danego zadania decyzyjnego, braku wiedzy lub rozumienia w odniesieniu do rezultatu działania, decyzji lub wydarzenia, czyli w warunkach problemów nieustrukturyzowanych, organizacja ma do czynienia z niepewnością [Heerkens 2003, s. 133]. Wynika z tego, iż warunki niepewności cechuje brak konkretnej wiedzy, na której można byłoby oprzeć swoją decyzję, brak możliwości oszacowania prawdopodobieństwa uzyskanych wyników nawet na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Sytuacje niepewne charakteryzują się obecnością takich parametrów, o zmianach których informacje są bardzo skąpe (np. mają wyłącznie charakter jakościowy albo też podmiot może wskazać pewne zakresy, w których – jego zdaniem – mogą zmieniać się określone parametry) lub dane są w ogóle niedostępne.

W takim przypadku osoba podejmująca decyzje w przedsiębiorstwie nie może ustalić wartości oczekiwanej poszczególnych wariantów, może jednak formułować dodatkowe założenia (hipotezy) co do elementów decyzji. Określanie hipotez odbywa się w oparciu na pewnych regułach podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Jedną z takich zasad jest reguła największego bezpieczeństwa, nazywana również kryterium pesymizmu Walda. Stosując to kryterium, decydent zakłada, że warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, wpływają wyłącznie negatywnie na organizację, dlatego przy wyborze alternatywy działania będzie wybierał wariant najmniejszej możliwej straty lub najwyższego z minimalnych zysków. Kryterium to jest również nazywane maksiminem lub minimaksem. Zupełnie inną regułą jest kryterium Hurwicza. Według tego autora, jeśli decydent może wybrać decyzję najgorszą, może i zdecydować się na najbardziej optymistyczny wariant (reguła maksimaks). Natomiast reguła najmniejszego zawodu, zwana regułą Savage'a, skupia się na kosztach utraconych korzyści. Najbardziej korzystny dla decydenta jest wariant najniższych kosztów utraconych korzyści, liczonych jako różnica najwyższej możliwej korzyści i korzyści, jaką uzyska się z danego wariantu działania [Bolesta-Kukułka 2003, s. 223].

Wymienione reguły pomagają w określony sposób decydentowi w sytuacjach niepewności. To, jaką decyzję podejmie, zależy od wielu czynników, m.in. od jego cech osobowościowych, w tym przede wszystkim skłonności do ryzyka.

Wynika z tego, iż praktycznie nie można ustalić granicy między tymi dwoma klasami decyzji, między teorią decyzji racjonalnych a psychologicznym podejmowaniem decyzji. Klasy te przenikają się wzajemnie, pozostając w stosunku komplementarności.

4. Psychologiczna teoria decyzji

Teoria decyzji racjonalnych stawia sobie cele o charakterze normatywnym. Natomiast psychologiczna teoria decyzji próbuje odpowiedzieć na pytania deskryptywne: jak ludzie rzeczywiście dokonują wyboru? Jak naprawdę rozwiązują zadania decyzyjne? Czy ich zachowanie spełnia elementarne postulaty racjonalności metodologicznej? [Kozielecki 1977, s. 22].

Przedmiotem psychologicznej teorii decyzji są czynności decydenta i jego cechy jako układu dokonującego wyboru i ponoszącego odpowiedzialność za swoją decyzję. Jeśli decydent ponosi konsekwencje swoich wyborów, to istnieją bodźce materialne i moralne, które powodują, że staje się on zainteresowany przyjęciem danego rozwiązania [Kozielecki 1977, s. 38]. W ten sposób decydent, dokonując wyboru, nie kieruje się zasadą przypadkowości, lecz pewnymi regułami wyboru bądź opartymi na subiektywnych odczuciach i/lub racjonalnych regułach podejmowania decyzji.

Mówiąc o cechach decydenta, należy zwrócić uwagę na funkcję eksplanacyjną psychologicznej teorii decyzji, skupiającą się na poznaniu procesów psychicznych

warunkujących zachowanie decydentów w warunkach ryzyka i niepewności. Niewątpliwie skłonność do podejmowania ryzyka jest jedną z cech, którą bada i stara się poznać psychologiczna teoria decyzji. Warto tu przytoczyć wyniki badań przeprowadzone w 2001 roku przez W.H. Stewarta i P.L. Rotha, mające na celu zweryfikowanie hipotezy mówiącej, iż właściciele przedsiębiorstw cechuje dużo większa skłonność do ryzyka niż menedżerów nie związanych formą własności z firmą. Autorzy badań posłużyli się metaanalizą, metodą statystyczną polegającą na zestawieniu ze sobą rezultatów wielu badań dotyczących tego samego zjawiska i ocenieniu w sposób ilościowy powtarzalności tego zjawiska w tych badaniach. Badania te wykazały, iż właściciele firm cechują się nieco wyższą skłonnością do podejmowania ryzyka niż menedżerowie. W sześciu badaniach spośród piętnastu przeanalizowanych nie stwierdzono istotnej różnicy między tymi grupami [*Psychologia...* 2004, s. 324]. Tak więc ogólny pogląd, iż właściciele firm cechuje większa skłonność do ryzyka jest błędny. Podsumowując, w świetle przeprowadzonych badań przez W.H. Stewarta i P.L. Rotha, zarówno menedżerowie, jak i decydenci związani z firmą stosunkiem własności, są jednakowo skłonni do podejmowania ryzyka. Odpowiedź na pytanie: jak wysokie ryzyko są w stanie podjąć? zależy w głównej mierze od ich cech osobowościowych oraz indywidualnych kompetencji.

Niewątpliwie osoby podejmujące decyzje w warunkach ryzyka i niepewności powinny cechować się pewnymi, specyficznymi kompetencjami (sprawnościami). Literatura przedmiotu przedstawia różne ujęcia kompetencji, a kategorie, które często im towarzyszą, to kwalifikacje i umiejętności. Przyjmując klasyczną definicję R.L. Katza, kompetencje będą rozumiane jako cechy, które ujawniają się w działaniu i sprawdzają poprzez uzyskane wyniki, przy czym nie muszą to być cechy wrodzone [Witkowski 2004]. Znaczącą rolę odgrywają zarówno kompetencje ściśle specjalistyczne (techniczne), konceptualne, jak i interpersonalne. Kompetencje techniczne polegają na znajomości procedur wykonywania określonych czynności profesjonalnych. Wiedza techniczna, czyli wiedza z zakresu operowania środkami rzeczowymi, polega na znajomości narzędzi, metod i technologii stosowanej w organizacji i umożliwia podejmowanie decyzji szybko i pewnie. Kompetencje interpersonalne obejmują wszystko to, co ułatwia postępowanie z ludźmi: rozumienie ich, ocenianie, motywowanie, porozumiewanie, i mają zasadniczy wpływ na jakość podejmowanych decyzji. Decydentów powinien również cechować wysoki stopień umiejętności konceptualnych, wyrażający się w postrzeganiu indywidualnych instytucji jako całości, w widzeniu zależności pomiędzy poszczególnymi działaniami, pomiędzy organizacją a jej turbulentnym otoczeniem. Tego typu kompetencje pozwalają decydom realizować przedsięwzięcia o złożonej strukturze, z udziałem różnorodnych jednostek organizacyjnych.

Ponadto powodzenie działań decydentów jest uzależnione od umiejętności podejmowania decyzji, czyli poziomu skuteczności rozpoznawania, formułowania i rozwiązywania problemów [Listwan 1998], a także inicjatywy, cierpliwości

i intuicji. Równie istotny jest stan wiedzy interdyscyplinarnej decydentów z zakresu ekonomii, organizacji i zarządzania, stosowanych metod i technik zarządzania ryzykiem czy też zasad ubezpieczeń.

Psychologiczna teoria decyzji spełnia w organizacji również funkcję predyktywną. Pozwala przewidywać strukturę i ukierunkowanie czynności decyzyjnych z dużym prawdopodobieństwem, opierając się przede wszystkim na twierdzeniach pozwalających przewidywać zachowania ludzkie. Twierdzenia te są rodzajem zdań logicznych, które opisują relacje między zmiennymi niezależnymi, np. cechy osobowościowe decydenta, a zmiennymi zależnymi, np. zachowanie decydenta w sytuacji wyboru alternatywy działania. J. Kozielecki jako najważniejsze z omawianych twierdzeń wymienia następujące:

1. Tworzenie reprezentacji zadania decyzyjnego przez decydenta, będące subiektywnym jego obrazem, czyli dokonywanie wyboru alternatywy działania, z pominięciem pewnych alternatyw lub ich konsekwencji.

2. Dokonywanie subiektywnej oceny wartości wyników, tzw. użyteczności, będącej wyznacznikiem wyboru alternatywy działania.

3. Wyznaczanie subiektywnego prawdopodobieństwa stanów rzeczy determinujących konsekwencje decyzji. Według psychologów decydenci przeceniają prawdopodobieństwo stanów mało prawdopodobnych, jednocześnie nie doceniając prawdopodobieństwa stanów bardzo prawdopodobnych.

4. Uzależnienie podejmowania decyzji w organizacji od scalenia informacji o użyteczności wyników i ich prawdopodobieństwie.

5. Określenie czynników sterujących procesem decyzyjnym. J. Kozielecki wymienia takie czynniki, jak: środowisko zewnętrzne, organizacja osobowości decydenta oraz wpływ grupy społecznej.

Według psychologicznej teorii decyzji decydenci w wyborze alternatywy działania nie kierują się postulatami racjonalności decyzji. Jednostki i grupy w organizacjach kierują się sposobami zachowań, według zaprezentowanych klas twierdzeń, podejmując często decyzje błędne. Dlatego obie klasy decyzji, teoria decyzji racjonalnych i psychologiczna teoria decyzji, są komplementarne, próbują odnaleźć kompromis i wspomagają decydentów w warunkach uogólnionej niepewności.

5. Zakończenie

Podejmowanie decyzji w organizacji, czyli rozwiązywanie zadań decyzyjnych, jest zależne od wielu czynników. Istotne są zarówno cechy osobowościowe decydenta, jak i warunki, w jakich podejmują decyzję, czyli to, czy decyzje są pewne, niepewne, czy też ryzykowne. Zagadnienia te można rozpatrywać z punktów widzenia dwóch klas teorii, a mianowicie teorii decyzji racjonalnych i psychologicznej teorii decyzji. Klasy te wspomagają się wzajemnie, w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: jak decydent może racjonalnie podejmować decyzje? Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w warunkach, w jakich funkcjonują współ-

czesne organizacje. Turbulentne otoczenie i „uogólniona” niepewność wymuszają szybką reakcję na bodźce płynące z zewnątrz organizacji, a w konsekwencji do natychmiastowego podjęcia decyzji. Skrócenie czasu reakcji generuje błędne decyzje. Istnieje możliwość wyeliminowania ich poprzez uświadomienie sobie możliwości, jakie dają współczesnym menedżerom dwie klasy decyzji, a mianowicie teoria decyzji racjonalnych i psychologiczna teoria decyzji.

Literatura

- Bernstein P.L., *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- Bolesta-Kukulka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Heerkens G.R., *Jak zarządzać projektami?*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.
- Jedynak P., Szydło S., *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków 1997.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston 1921.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWE, Warszawa 1977.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2003.
- Krupa M., *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, ANTYKWA, Kraków–Kłuczbork 2002.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, KADRY, Wrocław 1998.
- Masny M., *Zarządzanie ryzykiem jako wymóg Corporate Governance*, [w:] Polskie Forum Corporate Governance: czasopismo, www.pfcg.org.pl/article/4654_Zarzadzanie_ryzykiem_jako_wymog_corporate_governance.htm.
- Morgenstern O., von Neumann J., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton 1944.
- Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Steward Jr. W.H., Roth P.L., *Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review*, „Journal of Applied Psychology”, 86, 2001.
- Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
- Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko*, red. W. Ronka-Chmielowiec, PWE, Warszawa 2002.
- Willet A.H., *The Economic Theory of Risk Insurance*, Philadelphia 1951.
- Witkowski S.A., *Psychologiczna sylwetka menedżera*, materiały szkoleniowe studium podyplomowego „Psychologia zarządzania”, edycja XI, Wrocław 2004, materiały niepublikowane.

UNCERTAINTY AND RISK IN THE LIGHT OF RATIONAL DECISIONS THEORY AND THE PSYCHOLOGICAL THEORY OF DECISIONS

Summary

The purpose of the article is to present the conditions of uncertainty and risk as crucial factors that have to be dealt with in making decisions in present-day organizations; these two conditions are dealt with through the prism of the theory of rational decisions and the psychological theory of decisions. This makes it possible to eliminate risk situations and makes decision-making easier.

Aleksandra Sus-Januchowska – dr inż., adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.