

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska

Uniwersytet Gdański

RYZIKO SPOŁECZNE W PROCESIE ZMIAN

Pesymista widzi trudności w każdej szansie.

Optymista widzi szansę w każdej trudności.

Winston Churchill

1. Proces zmian jako obszar ryzyka

Ryzyko jest problemem traktowanym niejednoznacznie i trudnym do zdefiniowania. Na potrzeby niniejszego artykułu proponujemy następujące podejście, będące integracją koncepcji *Małej Encyklopedii Powszechnej* R. Kendalla: ryzyko to prawdopodobieństwo poniesienia straty lub uszczerbku [Gil 2001, s. 15].

Przyjęta koncepcja podkreśla następujące aspekty ryzyka:

- Jako stratę traktujemy nie tylko pogorszenie sytuacji, ale również nieosiągnięcie zamierzonych korzyści przy poniesionych nakładach.
- Ryzyko składa się z dwóch wymiarów – prawdopodobieństwa zajścia niekorzystnych zdarzeń oraz skali ich negatywnych skutków.
- Możliwy jest pomiar obydwu parametrów i w efekcie pomiar poziomu ryzyka.
- W tej ostatniej kwestii funkcjonują co najmniej dwie opcje. Jedna z nich bazuje na podejściu statystycznym. Zakłada ona, że obydwa prawdopodobieństwa zostają obliczone statystycznie na podstawie prawa wielkich liczb. Można mówić, że wówczas ryzyko staje się zobiektywizowaną niepewnością. Druga opcja opiera się na podłożu psychologicznym, gdy działający subiektywnie wartościują obydwa prawdopodobieństwa. W niniejszym artykule prezentowana będzie ta właśnie opcja. Nie dysponujemy bowiem wynikami statystycznych badań. Ryzyko rozumiemy więc jako subiektywnie skwantyfikowaną niepewność.

Warto jeszcze podkreślić, że ryzyko podejmowane w działaniu gospodarczym może wynikać z dwóch przesłanek:

- braku możliwości wyboru – jest wówczas uwarunkowane zaistniałą sytuacją niezależną od decydenta (ryzyko niemotywowane),
- przekonania, że możliwe do przyjęcia korzyści przewyższą ewentualne zagrożenia – jest wówczas wynikiem dobrowolnej decyzji decydenta (ryzyko motywowane).

W prezentowanym artykule ryzyko będzie obejmować obydwa wymienione obszary. Niezależnie bowiem od tego, czy ryzyko jest narzucone, czy podjęte dobrowolnie, istnieje możliwość i konieczność jego ewaluacji oraz podjęcia działań ograniczających.

Tak rozumiane ryzyko dotyczy wielu obszarów zarządzania. Jednym z najważniejszych jest proces zmian. U podstaw zajęcia się ryzykiem w tym właśnie obszarze leżą trzy przesłanki:

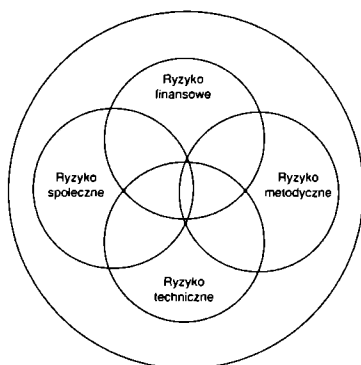
- W warunkach turbulentnego otoczenia zmiana stanowi szansę dla organizacji na poradzenie sobie z kryzysem niedopasowania do zmiennych warunków. Prawdę tę bardzo dobrze ilustruje myśl „Zmień się lub zgiń” [Stoner, Wankel 1992, s. 253]. Stanowisko takie stoi w sprzeczności z teorią doboru naturalnego, zgodnie z którą przetrwanie jest wynikiem przypadku, trafu, a nie świadomych i ukierunkowanych działań decydentów.
- Burzliwy charakter otoczenia zmienia też oczekiwania co do charakteru zmian. Te o charakterze nadążającym (reaktywnym), niejednokrotnie dezaktualizują się jeszcze przed zakończeniem wdrażania. Oczekiwania kierują się więc w stronę zmian wyprzedzających (proaktywnych). Rozwiązania buduje się wówczas pod przyszłe przewidywane warunki. Ma to zapewnić przyszłą aktualność owych rozwiązań i dać szansę na „ucieczkę do przodu”. Jest jednak obarczone szczególnie dużym ryzykiem w przypadku nietrafnej prognozy przyszłych warunków.
- Ryzyko w procesie zmian jest – jak dotychczas – najmniej rozpoznany aspekt owego procesu. Nie wypracowano jeszcze praktycznych metod pomiaru owego ryzyka, słabo też rozpoznano skalę tego zjawiska. W związku z tym niniejszy referat jest próbą zmierzenia się z tymi problemami. Nie pretenduje on żadną miarą do formułowania ostatecznych i jednoznacznych rozwiązań. Jest głosem rozpoczynającym dyskusję.

Dotychczas nie podjęto próby zdefiniowania ryzyka w procesie zmian. Podejmując ów problem, wyjdźmy od umieszczenia go w szerszym kontekście. Otóż: ryzyko w procesie zmian należy uznać za rodzaj ryzyka mikroorganizacyjnego. Obejmuje ono zaangażowanie organizacji w działania w warunkach ryzyka, niepewności, które dotyczą zmian dokonywanych w organizacji i mogą zakończyć się niepowodzeniem. Na potrzeby niniejszego artykułu proponujemy przyjąć następującą definicję ryzyka w procesie zmian: ryzyko w procesie zmian to funkcja prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek przyjętych w procesie zmian decyzji (zarówno podjętych dobrowolnie, jak i tych wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia w celu prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Biorąc pod uwagę złożoność procesu zmian, można wyróżnić kilka szczególnych obszarów ryzyka, które przedstawiono na rys. 1 (zob. też tab. 1).

Wystąpienie przedstawionych obszarów ryzyka może doprowadzić do następujących poważnych konsekwencji:

- błędnego bądź niepełnego wdrożenia zmiany,
- opóźnienia terminu wdrożenia zmiany,
- nieosiągnięcia bądź niepełnego osiągnięcia celów zmiany.



Rys. 1. Obszary ryzyka w procesie zmian

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Obszary ryzyka w procesie zmian

Obszary ryzyka w procesie zmian	Charakterystyka
1. Ryzyko metodyczne	- wybór złego momentu wprowadzania zmian - brak skorelowania zmian ze strategią firmy - błędy w przebiegu procesu zmian (kolejność, skład etapów) - błędy w doborze i zastosowaniu metod i technik projektowania - błędy w projekcie
2. Ryzyko techniczne	- nierealny co do ilości, struktury, czasu pozyskania potrzebnych zasobów (źle zaplanowano) - opóźnienie dostaw - błędna liczba i struktura otrzymanych zasobów technicznych - nieodpowiednia jakość, awaryjność
3. Ryzyko finansowe	- zmiana kursów walutowych - brak przygotowanych własnych środków finansowych na zmianę - złe rozpoznanie możliwości kredytowania
4. Ryzyko społeczne	omówione w następnej części

Źródło: opracowanie własne.

2. Ryzyko społeczne w procesie zmian – istota, składowe, metodyka pomiaru

Społeczny obszar ryzyka należy utożsamiać z ryzykiem tkwiącym w zachowaniach ludzi w procesie zmian. Do szczegółowej analizy ryzyka w procesie zmian wybrano ten właśnie obszar. U podłoża wyboru znalazły się dwie przesłanki:

- Człowiek jest najistotniejszą determinantą powodzenia procesu zmian. R.M. Curie [Curie 1964, s. 22] wyraża słuszny pogląd, iż zmiana organizacyjna to w 10% zastosowanie techniki i metodyki, a w 90% – psychologia i socjologia.

- Zachowanie się człowieka ma charakter probabilistyczny, jest szczególnie trudne do prognozowania, przez co stwarza szczególnie duży poziom ryzyka. Ryzyko społeczne w procesie zmian jest funkcją prawdopodobieństwa wystąpienia oporów wobec zmian oraz skali negatywnych skutków owych zjawisk. W tabeli 2 zaprezentowano składowe ryzyka społecznego.

Tabela 2. Składowe ryzyka społecznego

Składowe ryzyka	Charakterystyka
1. Informacja	• ryzyko niepełnej, nieprawdziwej informacji • ryzyko zbyt późnej informacji • ryzyko nieprawidłowego sposobu przekazania informacji (nieformalnie, nieodpowiednie osoby)
2. Motywacja	• ryzyko braku przedstawienia przyszłych, założonych efektów dla organizacji • ryzyko braku podzielenia się z pracownikami korzyściami ze zmian • konflikt pomiędzy celami zmiany i celami pracowników
3. Negatywne doświadczenia z przeszłości	• ryzyko niepowodzeń wcześniejszych zmian, co skutkuje niechęcią do następnych zmian
4. Narzucenie zadania przez grupę	• ryzyko, że zmiana naruszy interes grupy i ta narzuci swoim członkom sprzeciw
5. Kwalifikacje	• ryzyko, że w wyniku zmiany zdezaktualizują się dotychczasowe kwalifikacje • ryzyko niepodolania przekwalifikowaniu • ryzyko braku czasu i środków finansowych na dostosowanie kwalifikacji do potrzeb zmiany
6. Relacje z kierownictwem	• ryzyko braku wsparcia ze strony kierownictwa • ryzyko braku zaufania do kierownictwa
7. Poczucie zagrożenia	• ryzyko utraty pracy • ryzyko pogorszenia relacji pomiędzy zarobkami a wysiłkiem • ryzyko utraty bądź pogorszenia się pozycji w organizacji
8. Brak uczestnictwa pracowników w procesie zmian	• ryzyko narzucenia decyzji o samej zmianie • ryzyko narzucenia projektu zmiany przez decydentów
9. Kształt zmiany	• ryzyko negatywnej oceny zmiany przez ludzi • ryzyko braku zgodności zmiany z dotychczasową kulturą organizacyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zander 1986, s. 59; Kaczmarek, Sikorski 1999, s. 239-240].

Szczegółowe negatywne konsekwencje urealnienia się wyżej opisanych rodzajów ryzyka mogą być następujące:

- powrót do poprzednich procedur,
- jawny lub ukryty bojkot zmiany,

- opóźnienie tempa pracy,
- popełnienie błędów (świadome bądź nieświadome),
- organizowanie grup przeciwstawiających się wprowadzeniu zmiany,
- bierność w szukaniu rozwiązań pojawiających się trudności,
- blokowanie informacji lub dezinformacja,
- zniechęcanie współpracowników do zmiany,
- niezadowolenie, agresja, izolacja, absencja, fluktuacja,
- utrata motywacji,
- zniechęcenie lub lekceważenie obowiązków,
- postępowanie ściśle z procedurami.

Należy podkreślić, że – jak słusznie zauważa C.A. O'Connor [Mankin, Cooper, Cox 2000, s. 286] – przedstawione zachowania mogą mieć charakter indywidualny bądź zbiorowy, jawny bądź ukryty, świadomy bądź podświadomy. Warto jeszcze zwrócić uwagę, że przedstawionych negatywnych konsekwencji nie można odnosić do poszczególnych składowych ryzyka społecznego. Stanowią one bowiem złożony i wzajemnie powiązany kompleks. Mogą być skutkiem każdej z wymienionych składowych ryzyka społecznego.

Zanim przejdziemy do części empirycznej warto przedstawić własną, autorską metodę oceny poziomu ryzyka. Metoda ta może być zastosowana w różnych obszarach, w tym również w społecznym obszarze procesu zmian. Polega ona na:

- a) określeniu głównych możliwych zdarzeń ryzykownych w procesie zmian,
- b) szacowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zjawisk,
- c) ocenie wewnętrznych skutków owych zdarzeń,
- d) pomnożeniu obydwu wartości i ostatecznej ocenie poziomu ryzyka.

Tabela 3. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń niekorzystnych

Poziom	Hasłowy opis prawdopodobieństwa	Opis	Prawdopodobieństwo
1	bardzo małe	zdarzenie może zaistnieć tylko w wyjątkowych okolicznościach	poniżej 0,01
2	małe	istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia	0,01-0,1
3	średnie	w niektórych przypadkach zdarzenie może zaistnieć	0,1-0,2
4	duże	zdarzenie jest bardzo prawdopodobne	0,2-0,5
5	bardzo duże	oczekuje się, iż zdarzenie takie nastąpi	ponad 0,5

Źródło: [Żurek 1999] (za: [Stępień 2004]).

Dla każdego zidentyfikowanego prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń niekorzystnych (tab. 3) należy – w drodze dogłębnej analizy – ocenić siłę wpływu potencjalnych skutków jego wystąpienia (tab. 4). Skutki te ocenić należy w aspekcie wymiernym i jakościowym.

Tabela 4. Ocena skutków społecznego ryzyka w procesie zmian

Poziom	Skala skutku (opis)	Opis	Skala skutku (pomiar)
1	bardzo słaby	mały wpływ na funkcjonowanie firmy oraz jakość produktu końcowego, nie rodzi skutków prawnych, nie ma wpływu na bezpieczeństwo ludzi	poniżej 0,001
2	słaby	bez skutków o wymiarze prawnym, ma wpływ na funkcjonowanie firmy, nie ma wpływu na bezpieczeństwo ludzi, niewielki skutek finansowy	0,001-0,01
3	obojętny	rodzi umiarkowane konsekwencje prawne, ma wpływ na funkcjonowanie firmy oraz jakość produktu końcowego, zagrożenie końcowego terminu realizacji, średni skutek finansowy	0,01-0,1
4	znaczny	poważne skutki prawne, poważne zagrożenie końcowe dla funkcjonowania firmy, poważne straty finansowe, ujemny wpływ na bezpieczeństwo ludzi	0,1-0,5
5	bardzo znaczny	załamanie się sytuacji firmy, wysokie straty finansowe, utrata dobrego wizerunku w środowisku i w oczach opinii publicznej, poważne konsekwencje dla zdrowia i życia	ponad 0,5

Źródło: [Żurek 1999] (za: [Stępień 2004]).

Respondenci szacują indywidualne prawdopodobieństwo wystąpienia każdego negatywnego zdarzenia (PNZ) i skalę jego skutków (OS). Następnie obliczamy średnie wielkości z indywidualnych szacunków. Na końcu obliczamy poziom ryzyka (PR) dla każdego negatywnego zdarzenia:

$$PR = PNZ \times OS.$$

Opisujemy też obliczony poziom ryzyka:

- do 0,1 – mały poziom ryzyka (M),
- 0,1–0,5 – średni poziom ryzyka (S),
- ponad 0,3 – wysoki poziom ryzyka (W).

Tak skonstruowany wskaźnik obrazuje uświadomiony przez badanych poziom społecznego ryzyka w procesie zmian.

3. Przykład zastosowania metodyki pomiaru społecznego ryzyka w procesie zmian

W celu zwiększenia praktyczności opracowanej metodyki i jej ewentualnej korekty zastosowano ją do oceny poziomu ryzyka społecznego w procesie zmian. Obiektem badań była firma branży spożywczej średniej wielkości (tab. 5).

Tabela 5. Ocena ryzyka społecznego w procesie zmian

Składowe ryzyka społecznego	Prawdopodobieństwo wystąpienia ($\bar{x}$ szacunków indywidualnych)	Ocena siły skutków danego zjawiska ($\bar{x}$ szacunków indywidualnych)	Poziom ryzyka (skala ilościowa)	Poziom ryzyka (opis)	Pozycja
1. Informacja	0,552	0,626	0,346656	S	III
2. Motywacja	0,613	0,663	0,407645	S	II
3. Negatywne doświadczenia z przeszłości	0,117	0,115	0,013235	N	IX
4. Narzucenie zadania przez grupę	0,162	0,123	0,019926	N	VIII
5. Kwalifikacje	0,408	0,412	0,328096	S	IV
6. Relacje z kierownictwem	0,245	0,182	0,044100	N	VI
7. Poczucie zagrożenia	0,731	0,790	0,577490	W	I
8. Brak uczestnictwa pracowników w procesie zmian	0,197	0,132	0,026004	N	VII
9. Kształt zmiany	0,216	0,206	0,044496	N	V

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki odnoszą się tylko do badanego przedsiębiorstwa i stanowią próbę weryfikacji zaproponowanej metodyki. Na podstawie tab. 5 widać, że poziom analizowanego ryzyka rozkłada się w sposób widoczny na trzy grupy i na wszystkie trzy poziomy ryzyka. Warto przeanalizować bardziej szczegółowo uzyskane wyniki.

Zdecydowanie najsilniejsze ryzyko związane jest z obawami pracowników o pogorszenie ich dotychczasowej sytuacji rozumianej bardzo szeroko – od bezpieczeństwa zatrudnienia, poprzez zarobki, do zakresu władzy i pozycji w organizacji.

W drugiej grupie, o średnim poziomie ryzyka, znalazły się trzy składowe – brak motywacji i informacji, niewystarczające kwalifikacje. Brak motywacji oznacza zakłócenie relacji pomiędzy wysiłkiem włożonym we wdrażanie zmiany a uzyskiwanymi z tego tytułu korzyściami (szeroko rozumianymi). Dwie pozostałe składowe średniego poziomu ryzyka związane są w sposób bezpośredni bądź pośredni z poczuciem zagrożenia, z utratą poczucia bezpieczeństwa.

Trzecia grupa składowych, o niskim poziomie ryzyka, obejmuje grupowe źródła ryzyka (nacisk grupy, brak zaufania do kierownictwa) i sposób traktowania pracowników w procesie zmian (narzucanie rozwiązań nieakceptowanych).

Wyniki te skłaniają do pewnych refleksji:

1. Zwraca uwagę zdecydowany dystans pomiędzy omówionymi trzema grupami ryzyka.
2. Układ składowych i ich rozłożenie na grupy ryzyka jest właściwie dość zgodny z hierarchią Masłowa. Najsilniejsze ryzyko wynika z poczucia zagrożenia dotychczasowego poziomu zaspokojenia potrzeb podstawowych. Niebezpieczeństwo pogorszenia sytuacji w obszarze potrzeb społecznych i wyższych w hierarchii

skutkuje jedynie niskim poziomem ryzyka. Można przypuszczać, iż jest to spowodowane niskim poziomem zaspokojenia potrzeb podstawowych. Wówczas obawa o pogorszenie sytuacji działa zdecydowanie antymotywacyjnie i generuje wysokie ryzyko.

Na koniec warto się zastanowić nad sposobami radzenia sobie z ryzykiem społecznym w procesie zmian.

3. Problem wymaga działań długofalowych, obejmujących kształtowanie kultury wysokiej tolerancji dla zmian, współpracy i zaufania. Należy połączyć to z jasnymi, klarownymi zasadami zarządzania zasobami ludzkimi. Ma to upewnić pracowników, że są dla firmy istotną, ważną wartością, że są przedmiotem troski.
4. Doraźne działania powinny obejmować:
 - przekazywanie i wyjaśnienie przesłanek zmian,
 - wsparcie i ułatwienie procesu zmian,
 - szkolenia,
 - negocjacje,
 - kooptacje.

Identyfikacja poziomu ryzyka społecznego odzwierciedla subiektywne odczucia badanych i może odbiegać istotnie od obiektywnego stanu rzeczy. To jednak te subiektywne odczucia adresatów zmiany mają istotny wpływ na zakres i formę oporów wobec zmian.

Literatura

- Curie R.M. (1964), *Work study*, BiM, London.
- Gil Z. (2001), *Zarządzanie ryzykiem i antyryzykiem w działalności gospodarczej i społecznej*, Wyd. Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- Kaczmarek B., Sikorski C. (1999), *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź.
- Mankin P., Cooper C., Cox C. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w procesie pracy*, PWN, Warszawa.
- Stępień P. (2004), *Zarządzanie ryzykiem projektów*, www.info.pl, 12.12.2004.
- Stoner J.A., Wankel C. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Zander N. (1986), *Resistance of Change – Its Analysis and Prevention*, [w:] B. Nogalski, *Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji*, UG, Gdańsk.
- Żurek B. (1999), *Zarządzanie ryzykiem z wykorzystaniem oprogramowania wspomagającego EMS*, Materiały I Konferencji Project Management – Doświadczenia, Metody, Gdańsk.

THE SOCIAL RISK IN PROCESS OF CHANGES

Summary

This paper focuses on rather rarely undertaken subject – social risk in a process of changes. It is divided into three chapters:

- presentation of essence, meaning and areas of risk in process of changes,
- characteristic of social aspects of this risk and methodology of its evaluation,
- an example of implementing methodology presented above.