

Blanca GRAMA
Lucian Blaga University, Faculty of Social and Human Sciences
Sibiu, Romania

CINISM ÎN SCHIMB RILE ORGANIZAȚIONALE

Keywords

Cynicism
Organizational change

JEL classification

L20, L16

Abstract

The dynamic features of the labor market outline the perfect background in which organization are constantly dealing with the necessity to implement change in strategy, structure, processes or culture. On this background the factors that can damage the process of organizational change receive more and more attention. Cynicism in organizational change is a possible source of resistance which starts to capture researchers interests. Organizational cynicism research represents a new subject in the specialized literature of Romania. Research on this topic show that organizational cynicism is the result of attitudes made out of beliefs, affects and behavior toward organization. On the basis of the reviews and conceptualization we propose a research agenda of cynicism on organizational change.

Introducere

Natura dinamic a pieței muncii a contribuit la crearea unui mediu în care organizațiile se confruntă continuu cu nevoia de a implementa diferite schimbări în ceea ce privește strategia, structura, procesele, sau cultura. Corespunzător, organizațiile actuale se bazează din ce în ce mai mult pe adaptabilitatea angajaților la schimbare în încercarea de a face față mediului economic, tehnologic, social și astfel factorii care pot afecta implementarea schimbării primesc tot mai mult atenție. Cinismul este o posibilă sursă de rezistență care a început să atragă tot mai mult

interes. Faptul ca cinismul este prezent în organizațiile din toată lumea îl face un fenomen foarte important la nivel mondial.

Delimitari conceptuale

Natura dinamică a pieței muncii a contribuit la crearea unui mediu în care organizațiile se confruntă continuu cu nevoia de a implementa diferite schimbări în ceea ce privește strategia, structura, procesele, sau cultura. Corespunzător, organizațiile actuale se bazează din ce în ce mai mult pe adaptabilitatea angajaților la schimbare în încercarea de a face față mediului economic, tehnologic, social și astfel factorii care pot afecta implementarea schimbării primesc tot mai mult atenție. Cinismul este o posibilă sursă de rezistență care a început să atragă tot mai mult interes. Faptul că cinismul este prezent în organizațiile din toată lumea îl face un fenomen foarte important la nivel mondial.

În urma revizuirii extensive a literaturii care analizează acest concept, Andersson (1996) și Dean (1998) au definit cinismul ca o atitudine negativă cu un focus larg și specific în același timp, ce conține componente cognitive, afective și comportamentale – ambii în definițiile lor conturând acest consens. Anderson (1996) definește cinismul ca „o atitudine generală și specifică în același timp, caracterizată prin frustrare, lipsa speranței și deziluzie, și prin sfidare, neîncredere față de o persoană, un grup, o ideologie, o convenție socială, sau o instituție”. Pentru Dean (1998) cinismul organizațional: „o atitudine negativă îndreptată către organizația angajatoare”, cu dimensiuni cognitive, afective și comportamentale. Mai specific, cinismul este „convingerea în

lipsa de integritate a unei organizații”, acompaniat de sentimente de „rușine, dezgust și stress ridicat” și contribuind la „tendințe către un comportament negativ”. Promisiunile nerealizate sau cele încălcate, încălcarea contractului psihologic (Abraham, 2000), politicile organizaționale în care jocurile de putere sunt puse deasupra integrității organizației (Davis, 2004), sentimentul de a nu fi luat în considerare de către organizație și de a nu fi tratat cu demnitate și respect (Fleming, 2005), lipsa unei semnificații a muncii depuse (Cartwright, 2006), istoria unor încercări de schimbare nerealizabile, sau incompetența managerială (Stanley, 2005) devin precursori ai cinismului organizațional. Astfel, după Andersson (1996) și Dean și colegii săi (1998) definiția generală a cinismului este credința că altora le lipsește integritatea și că nu pot fi de încredere.

Cinismul a fost asociat cu o serie de elemente negative precum apatia, resemnarea, alienarea, lipsa speranței, lipsa încrederii în alții, suspiciune, deziluzie sau performanțele scăzute, conflictele interpersonale, absenteeism, epuizare (Andersson, 1996). Ar putea fi de asemenea înțeles și ca o formă de auto-apărare a angajaților, o modalitate de a face față evenimentelor enigmatice sau dezamăgitoare (Reichers, 1997). Totuși, nu toți angajații sunt afectați în mod similar de aceleași circumstanțe. Caracteristicile situaționale ale organizației interacționează cu caracteristicile dispoziționale ale angajaților în dezvoltarea cinismului. Oamenii cu o însemnată etică a muncii sau alte valori asemănătoare tind să muncească mai mult și se vor aștepta de la organizația angajatoare să fie tratate cu respect și demnitate, și să fie corecți și cu ceilalți. Ecul

organizației de a satisface aceste așteptări determină dezamăgire și deziluzii, făcându-i pe angajații susceptibili de o atitudine cinică. Pe de altă parte, oamenilor că vor avea mai puțin, sau deloc, despre lipsa de onestitate sau sinceritate, sau care au învățat de-a lungul timpului să se descurce cu ele, cel mai probabil nu vor deveni cinici, ca rezultat al experiențelor lor.

Cinismul organizațional poate aduce cu sine confuzie, irascibilitate sau antagonism în rândul celor care nu reușesc să perceapă cinismul ca pe ceva ce se poate dezvolta în contextul muncii depuse de fiecare. Cinismul angajaților față de organizația angajatoare (cinism organizațional) este un fenomen cu două fețe. Pe de o parte s-a discutat că cinismul are o conotație negativă și că este general privit ca o atitudine sau emoție indezirabilă, iar pe de altă parte este considerat o reacție adaptativă, iar uneori chiar pozitiv (Reichers, 1997).

Mulți manageri de organizații au considerat atitudinile cinice ale angajaților ca fiind o reală problemă și au făcut încercări pentru a le reduce. Un element general din acest punct de vedere, a fost acela că majoritatea s-au focusat pe cinism ca problemă de bază (Reichers, 1997). Soluțiile propuse pentru diminuarea sau eliminarea cinismului au inclus elemente precum încurajarea angajaților să aibă o atitudine pozitivă, să vadă oportunități acolo unde alții văd amenințări.

Un construct cu care cinismul este ușor confundat este *scepticismul*. Conform Dicționarului Englez Oxford (OED), *scepticismul* este o „dispoziție de îndoială sau neîncredere în general.” Cu toate că unii autori (ex. Kanter & Mirvis, 1989; Reichers et al., 1997) au încercat în mod specific să diferențieze aceste două constructe, totuși, nu există o aprobare unanimă

despre felul în care acestea diferă. Kanter și Mirvis (1989) au descris *scepticismul* ca punerea la îndoială a comunicării, prefigurând dorința de a fi convins prin fapte. În contrast, au sugerat că persoanele cinice nu numai că pun la îndoială esența comunicării, dar și motivele din spatele acesteia. Aadar, cele două constructe au fost văzute ca fiind diferite calitativ – cinismul implică dubii și motive. Reichers et al. (1997) au descris *scepticismul* ca punerea la îndoială a probabilității succesului fiind în același timp încrederea că o schimbare bună va avea loc. Persoanele cinice au fost văzute ca mult mai puțin optimiste în legătură cu succesul legat de schimbare din cauza unor schimbări anterioare care au eșuat în mod repetat. Aadar, în acest caz, cinismul și *scepticismul* au fost văzute ca fiind similare calitativ, dar diferite în ceea ce privește nivelul optimismului referitor la succes. (Stanley et al. 2005)

Că și consecințele ale cinismului putem menționa că dereglarea angajamentului organizațional, a motivației sau satisfacției la locul de muncă (Abraham, 2000), o creștere a suspiciunii, neîncrederii și disprețului față de organizație și alte forme de dezangajare și detașare psihologică. Fleming (2005) arată faptul că cinismul este asociat cu o scădere a nivelului stimei de sine, în timp ce Pugh et al. (2003) susțin faptul că până și noii angajați pot resimți cinism în rândul celorlalți angajați, ca rezultat al atitudinilor negative ale fostului angajator. Că și spuns la încălcarea sau violarea contractului psihologic, aceste consecințe pot fi atribuite unei reevaluări a contractului psihologic de către angajat.

Cinismul specific schimb rii organizaționale

Cinismul specific schimb rii prezice intențiile de a rezista schimb rii organizaționale. Angajații care consider că managementul intenționează schimbarea pentru alte motive decât cele declarate, sau cei care nu vor înțelege motivele pentru care schimbarea are loc se vor întreba de ce are loc această schimbare și nu vor fi dispuși să se conformeze cerinței de schimbare venite din partea managementului. Dacă însă, aceștia vor avea încredere că managementul este capabil să implementeze această schimbare nu se vor îndoii de faptul că schimbarea se va realiza așa cum se dorește. Încercările de a îi face pe angajați să înțeleagă de ce schimbarea este necesară se pot rezuma la a explica de ce schimbarea va funcționa.

Specific schimb rii organizaționale, cinismul organizațional implică pierderea reală a încrederii în liderii schimb rii și poate fi răspunsul unor încercări de schimbare care nu sunt în mod clar și deplin de succes. Cinismul legat de schimbarea organizațională este o reacție la eforturile de schimbare euate, ce consistă din pesimismul referitor la succesul eforturilor viitoare și convingerea că agenții schimb rii sunt leneși și incompetenți.

Reichers (1997) menționează că eforturile schimb rilor organizaționale sunt ținta cea mai potrivită pentru cinism. Mai specific, el descrie cinismul ca o atitudine determinată de inutilitatea schimb rii, cinismului fiind un potențial factor barieră în schimbarea organizațională. Tot el sugerează unele metode de a evita cinismul organizațional, printre care și implicarea angajaților în luarea deciziilor care îi afectează pe ei,

consolidarea credibilității în management și evitarea schimb rilor care au loc în mod surprinzător. El a conceptualizat cinismul legat de schimbarea organizațională ca o combinație de “pesimism legat de posibilitatea unei schimb rii organizaționale datorat persoanelor responsabile de schimbare, despre care se crede că sunt incompetente sau leneșe” - o definiție care surprinde atât schimbarea în sine cât și liderii schimb rii.

Chiar dacă implementarea cu succes a unei schimb rii organizaționale a devenit o problemă din ce în ce mai importantă, până recent majoritatea paradigelor schimb rii au fost caracterizate de o abordare caracteristică macrosistemelor. Totuși, de-a lungul ultimului deceniu, s-a pus accent pe importanța reacțiilor individuale la schimbările organizaționale (Stanley, 2005). În plus, suportul angajaților față de schimbarea organizațională a fost sugerat ca o condiție necesară pentru succesul schimb rii. În concordanță cu interesul crescut față de variabilele personale, cinismul a primit atenție, deși limitată, ca un potențial antecedent al rezistenței față de schimbare (Reichers et al., 1997).

Stanley (2005) sugerează că cinismul specific schimb rii va fi un predictor al rezistenței la schimbare. Angajații care apreciază că managementul este implicat într-o schimbare ce are ca motive altele decât cele stabilite (sau implicite) nu își vor dori să respecte cererea managementului de a-și schimba comportamentul. Acest accent pus pe cinismul schimb rii specifice este consistent cu studiile atitudinale care specific faptul că predicția optimă este obținută când predictorul și criteriul pot fi comparate în ceea ce privește specificul lor. Validitatea

acestei abordări a fost recent ilustrată în contextul schimbării organizaționale, unde s-a descoperit că, deși atașamentul organizațional este un bun predictor al rezistenței în fața schimbării, predictorul prim a fost obținut prin folosirea atașamentului schimbărilor specifice. În consecință, considerăm construcțiile schimbărilor specifice (ex., cinismul schimbărilor specifice, scepticismul) că vor fi predicatori mai buni decât construcțiile mai generale (ex. cinismul specific managementului, încrederea).

Totodată rezultatele cercetărilor lui Stanley (2005) oferă unele sugestii pentru managementul atitudinilor legate de schimbare. Angajații tind să fie mai cinici în legătură cu schimbarea organizațională atunci când au fost cinici față de management în general. În mod surprinzător, cinismul dispozițional nu a relaționat semnificativ cu cinismul schimbărilor specifice. Așadar, cinismul legat de o schimbare pare să fie o reacție la experiențele în interiorul organizației mai degrabă decât una în general. Atitudinile angajaților specifice schimbării sunt formate prin experiența organizațională. Faptul că cinismul și scepticismul au fost ambele negativ legate de percepțiile angajaților legate de adecvarea comunicării despre schimbare, furnizează suportul credinței că o componentă cheie în eficiența procesului de inițiere a oricărei schimbări organizaționale este comunicarea. Stanley (2005) face când raportare la cinismul definit ca “punerea la îndoială a motivelor implicite și explicite ale cuiva”, și la cinismul organizațional, ca și “punerea la îndoială a integrității managementului”, cinismul specific schimbării îl apreciază ca cinismul resimțit de angajații care trec printr-o perioadă de nesiguranță determinat de

o schimbare la nivel organizațional. Pentru a putea surprinde cinismul specific schimbării, Stanley (1998) a definit cinismul specific schimbării ca punerea la îndoială a motivelor implicite sau explicite ale managementului în legătură cu o schimbare specifică. Această conceptualizare a cinismului are implicații importante în predicția rezistenței la schimbare. Drept urmare, cinismul specific schimbării este de preferat să prezică rezistență la schimbare decât cinismul în general.

Discuții

Cercetarea cinismului organizațional și cinismului specific schimbării reprezintă o temă de actualitate, existând foarte puține referințe ale acestor concepte realizate pe populația românească. În ceea ce privește dezvoltarea, construirea sau adaptarea unor instrumente care să măsore cinismul ca reacție de rezistență la schimbarea organizațională s-au realizat foarte puține demersuri pe populația românească, constructul încă puțin abordat în România. În acest context suntem într-un proces de adaptare culturală la specificul populației românești a scalei “Change Specific Cynism” elaborată de David J. Stanley în anul 1998, ca necesitate de elaborare a unor instrumente valide care să fie utile în măsurarea constructului de “Cinism Specific Schimbării”. Obiectivul acestei cercetări este reprezentat de adaptarea culturală a instrumentului *Change Specific Cynicism* la specificul populației românești cu scopul folosirii viitoare a acestuia în practică și cercetarea psihologică.

În completarea datelor prezentate există demersuri care garantează posibilitatea investigațiilor

viitoare. De asemenea invităm la o testare mai competitivă a conceptualizării și măsurării cinismului. Fără îndoială, unul din motivele pentru care cinismul este dificil de controlat este faptul că credințele cinice sunt acompaniate de emoții negative puternice (ex., mânia, resentimente, deziluzii). Cercetările viitoare se așteaptă să determine felul în care componentele cognitive și cele afective ale cinismului sunt relaționate, și felul în care cele două se combină pentru a influența comportamentul.

Totodată rezultatele cercetărilor derulate până în prezent sugerează că cinismul angajaților este legat și poate influența, intenția angajaților de a rezista schimbării. În consecință, cei răspunzători de controlul schimbării organizaționale ar trebui să fie suficient de conștienți să ia cinismul, în special cel al schimbărilor specifice, în considerare.

References

- [1] Abraham, R. (2000). *Organizational cynicism: Bases and consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3)
- [2] Andersson, L. M. (1996). *Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Relations*, 49(11).
- [3] Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). *The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. Human Resource Management Review*, 16
- [4] Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). *Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. Leadership Quarterly*, 15(4)
- [5] Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational cynicism. Academy of Management Review*, 23.
- [6] Fleming, P. (2005). *Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a Culture of Fun' program. The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3).
- [7] Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusionment. San Francisco: Jossey-Bass.*
- [8] Stanley, D.J., (1998), *Employee Cynicism About Organizational Change*, Department of Psychology, Faculty of Graduate Studies, The University of Western Ontario.
- [9] Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). *Employee cynicism and resistance to organizational change. Journal of Business & Psychology*, 19(4)
- [10] Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). *After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(2)
- [11] Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). *Understanding and managing cynicism about organizational change. Academy of Management Executive*, 11(1)