

Jak skutecznie scynizować własnych pracowników i uczynić firmę mniej efektywną?

Maciej Macko*

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań

Marcin Łaciak

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań

HOW TO PROMOTE ORGANIZATIONAL CYNICISM AND MAKE THE COMPANY LESS EFFECTIVE

Organizational cynicism and employee cynicism are both concepts which are not adequately depicted in Polish work and organizational psychology literature. The main purpose of this article is: first, to present the history of cynicism and its various concepts, then secondarily to introduce the definition of organizational cynicism as an attitude towards an employing organization, and further to present tools for measuring employee cynicism, then finally to show the possible impact of cynicism on organizational commitment which is demonstrated through daily work behaviors. The authors intent is to empirically evaluate how cynicism affects organizational behaviors.

Key words: organizational cynicism, withdrawal, fairness, trust.

WSTĘP

Istnieją rozmaite formy uczestnictwa w życiu firmy. Nawet pobieżna analiza zachowań obserwowanych w pracy pomaga dokonać podziału na pracowników dobrych, słabych i groźnych (za: Fox, 2005) działających odpowiednio: „do”, „od” i „przeciw” organizacji. Niekiedy mamy do czynienia z zaangażowaniem pracowników przejawiającym się oddaniem sprawom firmy, dużym wigorem i pochłonięciem zadaniami pracy (np. Schaufeli i Bakker, 2003). Takie osoby mają poczucie silnego związku z miejscem pracy (Meyer i Allen, 1991) i często podejmują dodatkowe zobowiązania na rzecz pracodawcy (Organ, Podsakoff i MacKenzie, 2006).

Niekiedy jednak można spotkać także takich pracowników, którzy gotowi są przybrać postawę wycofania lub realizujących minimum podstawowych wymagań pracodawcy wyłącznie do poziomu wystarczającego, by uniknąć zwolnienia. Nie działają, co prawda aktywnie przeciw interesom firmy i nie szkodzą jej wprost, jak to ma miejsce w przypadku pracowników dopuszczających się zachowań kontraproduktywnych skierowanych przeciw organizacji (Spector i in., 2006). Skłonni są jednak reaktywnie demonstrować postawę całkowitej bierności i marazmu, co także stanowi przeszkodę w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego. Takie osoby

bywają pesymistyczne, a swoje niezadowolenie manifestują poprzez częste narzekanie. Ograniczają swój udział w życiu organizacji. Na zjawiska organizacyjne patrzą nieufnie i trzymają się na uboczu. Odmawiają udziału w nowych, niepewnych przedsięwzięciach. Są przeświadczeni, że skoro dotychczasowe rozwiązania się nie sprawdziły, a kierownictwo nie przejmuje się losem zatrudnionych, to nie ma sensu angażować się w kolejne wyzwania prowadzące nieuchronnie do niepowodzenia. Dystans wobec zmian implementowanych we własnej organizacji wynika z przekonania, że każda próba usprawnienia zasad jej działania ostatecznie doprowadzi do pogorszenia indywidualnej sytuacji zaburzając być może nieefektywne, ale bezpieczne *status quo*. Nowe rozporządzenia i pomysły kwitują obojętnością i lekceważeniem, niekiedy obśmiewając je i wyszydając. Stają się cynicy.

Tej znaczącej grupie *quasi*-uczestników organizacji dotychczas nie poświęcono w naszym przekonaniu dostatecznej uwagi. Zainteresowanie naukowców i praktyków skierowane było na najlepszych pracowników, aby móc budować skuteczne programy rozwojowe dla tzw. talentów, pracowników o wysokim potencjale rozwojowym (*high potential employees*) i ekspertów dostarczających firmie pracy najwyższej jakości (*top performers*). Ze względów pragmatycznych interesowano się także pracownikami o całkowicie odmiennym stylu działania czyli tymi, którzy najbardziej szkodzą swoim pracodawcom i zadają im najwięcej strat (Macko, 2009ab). Dzięki temu łatwiej jest zapobiegać organizacyjnej kontraproduktywności. Tymczasem nadal brakuje wyników badań poświęconych pracownikom cynicznym i szkodliwym zjawiskom cynizowania się załogi w organizacjach polskich.

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Maciej Macko, Instytut Psychologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, ul. Szamarzewskiego 89, 60-568 Poznań.
e-mail: macko@amu.edu.pl

DEFINICJE CYNIZMU

Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Władysława Kopalińskiego definiuje cynizm, jako postawę życiową charakteryzującą się nieuznawaniem wartości uznawanych w danej grupie i deprecjonowaniem szanowanych przez nią instytucji społecznych, sposobów postępowania i autorytetów. Nazwa pochodzi od doktryny cyników, zwolenników greckiej szkoły filozoficznej (V w.p.n.e. – IV w.n.e.). Dla cyników prawdziwa cnota równoznaczna była z ograniczeniem wpływu wszelkich czynników nie związanych bezpośrednio z kwestiami etycznymi. Do grupy „niepotrzebnych” zaliczali zarówno normy społeczne, jak i podstawowe prawa własności i gromadzenia dóbr. Za szczęście uznawali życie cnotliwe, czyli wolne od wszelkich nienaturalnych ograniczeń. Wzorem takiego życia były dla nich psy, stąd nazwa od greckiego *kynikós* „psi” i *kynismós* „cynizm”. Cynicy prowokacyjnie łamali ustalone normy, szokując swoim zachowaniem współobywateli, co budowało ich negatywny wizerunek, a z czasem nadało słowu „cynizm” pejoratywne znaczenie.

Na gruncie psychologii organizacji cynizm wyjaśniany był na wiele sposobów (Dean, Brandes i Dharwadkan, 1998). Jedno z ujęć sugerowało, iż cynizm może stanowić cechę osobowości. Wysokie wyniki na skali cynizmu zaczerpniętej na przykład z kwestionariusza MMPI wskazywałyby, że osoba badana ma trwałą tendencję do kwestionowania pozytywnych motywów ludzkiego postępowania i postrzegania innych ludzi, jako samolubnych. W relacjach interpersonalnych taka osoba jest więc nieufna i pesymistyczna (Graham, 1993). Cynicy zachowują wrogą postawę wobec świata i innych osób, ale unikają otwartych aktów agresji. Ich postawa przyjmuje formę lekceważącą lub bierno-agresywną, lecz trwałość cynizmu, jako elementu organizacji osobowości sprawia, iż możliwość oddziaływania na szybkie odcynizowanie pracownika jest niewielka. Pracownik z takimi cechami pozostanie cyniczny bez względu na otoczenie, czynniki organizacyjne i podejmowane wobec niego działania (Barefoot i in., za: Dean, Brandes i Dharwadkan, 1998). Organizacje mogą chronić się przed cynicznymi pracownikami przede wszystkim w trakcie rekrutacji, badając poziom cynizmu u kandydatów i blokując napływ uczestników z tą cechą.

Mirvis i Kanter (1989) wyjaśniają cynizm inaczej, bo jako zjawisko ugruntowane społeczne (*social cynicism*), leżące poza osobowością, a nawet poza kulturą samej firmy. Stratyfikacja społeczna ery industrialnej i poindustrialnej, tak silnie odczuwana w XX wieku, spowodowała zawiązywanie specyficznych relacji i uruchomiła silne podziały pomiędzy grupami społecznymi: bogatymi i biednymi, przemysłowcami i robotnikami, kapitalistami i wykonawcami, intelektualistami i ludźmi bez wykształcenia. Typowymi objawami konfliktów jest postawa ogólnego rozczarowania niesprawiedliwością społeczną, nieskutecznym działaniem instytucji narodowych i ponadnarodowych, wykluczaniem coraz większej liczy-

by grup i subkultur z głównego nurtu życia społecznego ze względu na: płeć, rasę, wykształcenie, pochodzenie, niepełnosprawność czy dochód. Cynizm społeczny uruchomił więc transakcyjne mechanizmy udziału w organizacjach oparte na manipulacjach i grach. Badacze ci sugerują, że w Stanach Zjednoczonych 43% pracowników przyjęło i rozwija postawę cyniczną wobec własnych pracodawców (za: Łaciak, 2010). Niewłaściwe relacje społeczne mogą zatem sprzyjać pracowniczej anomii i cynizmowi. Istnieją jednak duże możliwości takiego systemowego kształtowania polityki pracy i uruchomienia takich mechanizmów życia gospodarczego, by aktywnie wpływać na obniżenie poziomu scynizowania członków społeczeństwa (Feldman, 2006).

Również Niederhoffer (1967) zauważył związek postępującego scynizowania pewnych grup zawodowych powodowanych rozwijającą się anomią społeczną. Zajął się policjantami, czyli przedstawicielami szczególnie trudnego zawodu społecznego, jako przykładem grupy zagrożonej scynizowaniem. Dzięki badaniom kwestionariuszowym (*Niederhoffer's Cynicism Scale*) udowodnił zależność między cynizmem zawodowym (*occupational cynicism*) a konfliktem ról, rozmyciem ról zawodowych i naciskami politycznymi na policję państwową. Wynika stąd, że istnieją specyficzne grupy zawodowe szczególnie podatne na scynizowanie.

Postawa cynizmu pracowniczego (*employee cynicism*) może być także wynikiem złamania przez pracodawcę kontraktu psychologicznego (Andersson i Bateman, 1997) zbudowanego na wzajemnych zobowiązaniach, obietnicach i oczekiwaniach pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą. Pracowników scynizowanych w relacjach zatrudnienia charakteryzuje: negatywny afekt, niechęć do podejmowania wyzwań, frustracja i poczucie bezradności wobec nieuczciwej firmy lub kierownictwa. Cynizm zatem, może być reaktywny i stanowić mechanizm obrony przed poczuciem niesprawiedliwości w relacjach z pracodawcą.

Jednym z chętniej podejmowanych wątków we współczesnej literaturze jest jednak cynizm traktowany, jako opór wobec zmian (*CAOC – cynicism about organization change*; Dean, Brandes i Dharwadkan, 1998; Abraham, 2000; Watt i Piotrowski, 2008). Ubiegłe doświadczenia pracowników, szczególnie te, gdy wprowadzanie zmian organizacyjnych zakończyło się niepowodzeniem sprawiają, że unikają oni zmian i nie zgłaszają problemów w przekonaniu, że i tak nikt nie podejmie skutecznych działań w celu usprawnienia pracy. Zmiany zdają się leżeć poza kontrolą pracownika i jego możliwością realnego wpływu na bieg wydarzeń. W tym ujęciu cynizm ma swoje źródła zarówno w osobowości pracownika (np. negatywny afekt), jak i w zmiennych sytuacyjnych (tryb zatrudnienia, możliwość udziału w procesie decyzyjnym, jakość firmowej komunikacji, zaufanie do kierownictwa, sposób wdrażania i rodzaje zmian).

W naszym badaniu poszukiwaliśmy definicji teoretycznej i operacjonalizacji najlepiej oddających naturę cynizmu organizacyjnego, który nie byłby utożsamiany

ze zmienną osobowościową, ale stanowiłby konstrukt poznawczo-behawioralny zbudowany na bazie trwałych ocen efektywności organizacji pracodawcy. Osoba nie jest w tym ujęciu z natury cyniczna, lecz jej cynizm wynika z uczestniczenia w organizacji postrzeganej, jako: nieporadna, niesprawiedliwa, nieuczciwa, wykorzystująca ludzi, kłamliwa i nieskuteczna. Możliwa jest zatem sytuacja, gdy osoba realizująca kariery równoległe – pracująca jednocześnie w dwóch organizacjach, może w jednej z nich kierować się cynizmem, podczas gdy w drugiej będzie działać w sposób proaktywny i w pełni zaangażowany. Podobnie, jak Dean, Brandes i Dharwadkan (1998) definiujemy cynizm organizacyjny w kategoriach postawy, czyli gotowości do korzystnej lub niekorzystnej reakcji w odniesieniu do jakiegokolwiek obiektu, osoby, grupy, instytucji lub zdarzenia (Ajzen, 1994). Jest to zatem negatywna postawa pracownika wobec własnej organizacji złożona z trzech głównych komponentów: a) przekonania, że organizacja pracodawcy jest niespójna i nieuczciwa; b) negatywnego afektu wobec organizacji; c) tendencji do reakcji spójnych z negatywnymi przekonaniami i afektem wobec zatrudniającej organizacji (Tabela 1).

Tabela 1
Postawy „do” i „od” organizacji pracodawcy

Element postawy wobec organizacji	Budowanie zaangażowania pracowników	Budowanie cynizmu organizacyjnego
Poznawczy	Widzę przejawy efektywności Widzę zaangażowanych uczestników	Widzę nieskuteczność Widzę zniechęcenie i niekompetencję
Emocjonalny	Lubię tę pracę Ludzie w pracy są sympatyczni „Uwielbiam, gdy ...; fajne, jest to, że ...”	Nie lubię tej pracy Ludzie w pracy są okropni „Nienawidzę, gdy...; Denerwuje mnie, że...”
Zachowanie	Staram się Robię dużo zadań Utrzymuję wysoką jakość i terminowość DAŻENIE DO	Nie staram się Lenię się Nie dbam o jakość i terminowość WYCOFANIE

Opracowanie własne

Postawa cynizmu buduje się na podobnych zasadach, jak wypalenie zawodowe, lecz odnośnie do konkretnej firmy, a nie społeczeństwa, czy zawodu (por. Andersson, 1996; Maslach i Leiter, 1997). Silne negatywne emocje wynikające z niepewności zasad obowiązujących w firmie, utraty sensu pracy, podejrzliwości wobec przełożonych i rozczarowania zadaniami prowadzą do spadku satysfakcji z uczestnictwa w organizacji, zniechęcenia, przemęczenia, emocjonalnej alienacji i poczucia wykluczenia ze środowiska pracy (Abraham, 2000).

TWORZENIE NARZĘDZIA

Wyjściem do budowy skali cynizmu organizacyjnego była analiza literatury zachodniej poświęconej zjawiskom mającym podobny charakter w założeniach operacjonalizacji takich, jak: cynizm społeczny (Mirvis i Kanter, 1989, 1991), brak zaangażowania w pracę (Schaufeli

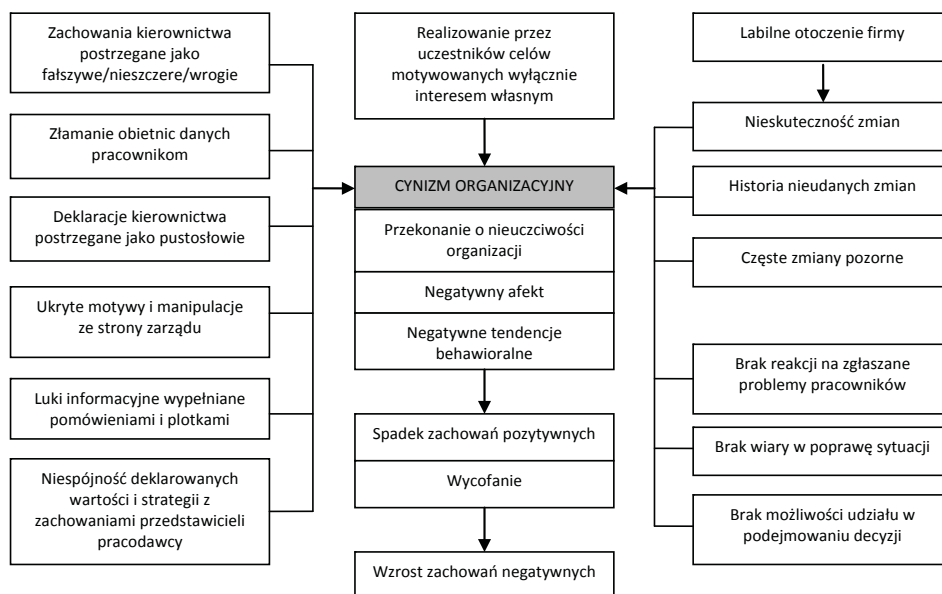
i Bakker, 2003), brak normatywnego lub emocjonalnego związania z pracą (Meyer i Allen, 1991) i wypalenie zawodowe (Maslach i Leiter, 1997). Wypracowano grupę pozycji kwestionariuszowych, które odzwierciedlałyby teoretyczne założenia wyjaśniające cynizm, jako postawę wobec konkretnej organizacji pracodawcy (Dean, Brandes i Dharwadkan, 1998; Abraham, 2000). Decyzją sędziów kompetentnych do ostatecznej wersji skali trafiło 19 stwierżeń. Dane zebrano dzięki odpowiedziom udzielanym w kwestionariuszu przez heterogeniczną grupę osób zatrudnionych ($N=150$) na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „Nie, zdecydowanie się nie zgadzam”, 2 „Raczej się nie zgadzam”, 3 „Trudno jednoznacznie powiedzieć”, 4 „Raczej się zgadzam”, a 5 „Tak, zdecydowanie się zgadzam”.

Aby określić wewnętrzną strukturę skali została przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych. Do określenia liczby czynników użyto kryterium Kaisera. Ustalono, że ostatecznie należy wyodrębnić 4 czynniki, które wyjaśniają łącznie 64% wariancji.

Po wykonaniu analizy ładunków czynnikowych z rotacją Varimax stwierdzono, że pierwszy czynnik okre-

ślony jako „Anomia” silnie ładuje pytania odnoszące się do poczucia alienacji ze społecznego środowiska organizacji ocenianego, jako nieefektywne i fałszywe oraz negatywnych ocen zasad moralnych, jakimi kierują się współpracownicy: „W firmie, w której pracuję ludzie udają, że troszczą się o innych bardziej, niż to ma miejsce w rzeczywistości” (ładunek .481) lub „(...) Większość ludzi nie zawaha się kłamać, o ile będą mieli z tego wymierne korzyści” (ładunek .567). Wysokie wyniki na skali wskazują na negatywną ocenę jakości codziennych relacji interpersonalnych w miejscu pracy.

Drugi czynnik określony jako „Wypalenie organizacyjne” składa się z twierdzeń opisujących aktualny stan afektywny wobec pracy na własnym stanowisku np. „Zadania, które tu wykonuję nie dostarczają mi już tyle zadowolenia, co kiedyś” (ładunek .865), „Chcę po prostu robić to, co do mnie należy i żeby nikt mi nie zawracał głowy” (ładunek .526) oraz „Często zastanawiam się czy



Ryc. 1. Czynniki środowiskowe wzmacniające postawę cynizmu organizacyjnego. Opracowanie własne

moja praca tutaj cokolwiek wnosi” (ładunek 0,628). Wy-
sokie wyniki uzyskane na tej skali wskazują na znużenie
wykonywanymi zadaniami i ich niewłaściwy rozdział.

Czynnik trzeci, określony jako „Dystans emocjonalny”
składa się ze stwierdzeń wskazujących na małe możli-
wości ustanowienia z innymi uczestnikami organizacji
bliskich relacji opartych na zaufaniu i akceptacji np.: „W
firmie, w której pracuję coraz trudniej o prawdziwą przy-
jaźń” (ładunek 0,751), „(...) Coraz trudniej utrzymać po-
czucie zaufania i wiary w innych ludzi” (ładunek 0,763)
oraz „(...) Większość ludzi czuje się samotna” (ładunek
0,721).

Czwarty, ostatni czynnik, to podskala „Poczucia ob-
niżonej kontroli” złożona z przekonań na temat braku
możliwości aktywnego udziału w życiu firmy, realnego
wpływu na wzrost jej efektywności oraz na podejmowa-
ne w niej decyzje np. „W firmie, w której pracuję jestem
niewiele znaczącą osobą” oraz „(...) Jestem tylko jednym
z wielu „trybików w maszynie” (ładunek 0,874).

Analiza rzetelności kwestionariusza została przepro-
wadzona metodą *Alfy* Cronbacha. Statystyka została

policzona dla całej 19 elementowej Skali Cynizmu or-
ganizacyjnego ($\alpha=.90$) i dla poszczególnych jej podskal
(Tabela 2). Dodatkowe wskaźniki, jak np. KMO, trafność
doboru próby pozwalają uznać, że skala jest rzetelnym
narzędziem pomiarowym.

WPŁYW CYNIZMU NA ZAANGAŻOWANIE I ZACHOWANIE PRACOWNIKÓW

Cyniczna postawa wobec własnej organizacji współwy-
stępuje z niskim poziomem zaufania wobec niej (Mirvis
i Kanter, 1989; Dean, Brandes i Dharwadkan, 1998;
Thompson i in., 2000). Część badaczy utrzymywała, że
cynizm pracowników może powodować spadek zaufania
wobec własnej organizacji, a rosnąca nieufność może
wtórnie wpływać na wzrost cynizmu pracowników (Mi-
rvis i Kanter, 1989). Inni sugerowali, że utrata zaufania
pracowników w organizacji poprzez łamanie nieformal-
nych, niezapisanych ustaleń wewnątrzorganizacyjnych,
będących formą kontraktu psychologicznego z czasem
prowadzi do wzrostu zgeneralizowanej nieufności wobec

Tabela 2
Własności psychometryczne skal kwestionariusza

	Skale cynizmu organizacyjnego			
	Anomia	Wypalenie	Dystans	Obn. kontrola
Średnia	2.83	2.61	2.86	3.01
Odchylenie standardowe	.86	.93	1.05	1.10
<i>Alfa</i> Cronbacha	.88	.83	.83	.81

organizacji, a jedną z form wyrażania tej nieufności jest przyjmowanie cynicznej postawy wobec niej (Cartwright i Holmes, 2006). Zważywszy na terenowy charakter omawianych badań przekrojowych i trudność w przeprowadzeniu pomiarów w procedurze eksperymentalnej, żadna z tych hipotez nie została dostatecznie udowodniona. W konsekwencji, trudno w literaturze odnaleźć przekonujące dowody na istnienie przyczynowo-skutkowej relacji pomiędzy cynizmem a nieufnością pracowników.

Korzystając z danych zastanych ($N=145$; Macko i Grudziński, w druku) poszukiwano związków z innymi konstrukcjami teoretycznymi wspomagającymi wstępne określenie trafności teoretycznej kwestionariusza. Skale cynizmu wykazały ujemny związek zarówno z zaufaniem do pracodawcy ($-.30^{**}$) mierzonym na wymiarach: kalkulatywnym i relacyjnym, jak i z miarami poczucia sprawiedliwości organizacyjnej ($-.49^{**}$). Układ wyników pozytywnie weryfikuje założenia teoretyczne przyjęte w procesie budowy narzędzia i uzasadnia dalsze prace walidacyjne nad prezentowanymi skalami do pomiaru cynizmu.

Kolejny problem dotyczy trudności określania związku cynizmu z zaangażowaniem pracowników, potęgowanych wieloznacznością ujęć samego zaangażowania. Pod pojęciem „zaangażowanie” kryje się zbiór pojęć podkreślających zarówno wybitne osiągnięcia uczestników (*job salience*), ponadnormatywne związanie z pracą (*job engagement*), identyfikację lub utożsamianie się z pracą (*job involvement*), poświęcanie się lub oddanie się pracy (*organizational commitment*), jak i wyjątkowe poczucie lojalności wobec pracodawcy lub nawet przywiązanie do organizacji (*organizational attachment*) (np. Chirkow-

ska-Smolak, w druku). Problemy z mnożeniem definicji i znaczeń są dodatkowo pogłębiane przez popularność pojęcia zaangażowania w tzw. praktyce zawodowej, np.: w systemach ocen, projektach rekrutacyjnych czy popularnonaukowych czasopismach kierowanych do osób zarządzających.

Dla określenia związków cynizmu z zaangażowaniem można skorzystać z modelu przywiązania organizacyjnego zaproponowanego przez Meyera i Allen (1991). Zgodnie z ich badaniami, zaangażowanie pracownika jest wypadkową trzech komponentów: przywiązania afektywnego (*affective commitment*), przywiązania trwania (*continuance commitment*) i przywiązania normatywnego (*normative commitment*). Przywiązanie afektywne to emocjonalny stosunek pracownika do organizacji reprezentowany przez jego rzeczywistą, indywidualną chęć przynależenia do danej firmy. Jego poziom wyznacza odnajdywanie przyjemności w realizacji powierzonych zadań, akceptowaniu atmosfery panującej w organizacji i szczerze przejmowanie się problemami własnej firmy. Przywiązanie trwania, tłumaczone także jako zaangażowanie trwałości, kontynuacji lub inercyjne (np. Spik i Klinecicz, 2008) wynika z sumy korzyści i strat ekonomiczno-bytowych związanych z ewentualnym odejściem z organizacji. Poziom przywiązania trwania ilustruje stopień związania z własną organizacją ze względu na konieczność zarabiania pieniędzy i brak alternatyw zawodowych w pracy dla innego, niż obecny pracodawcy. Trzeci komponent, czyli przywiązanie normatywne, definiuje związanie z własną organizacją oparte o system norm społecznych oraz chęć wywiązania się z zawartego

Tabela 3

Korelacje skal cynizmu ze skalami pozytywnych i negatywnych zachowań organizacyjnych oraz poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej i zaufaniem do pracodawcy

	Skale cynizmu organizacyjnego					Wskaźnik ogólny
	Anomia/alienacja	Wypalenie organizacją	Dystans emocjonalny	Obniżona kontrola		
Zachowania pozytywne	.32	-.087	.123	-.226**	-.028	
– Inicjatywa w zespole	.143	.034	.202*	-.245**	.092	
– Inicjatywa zadaniowa	-.023	.016	.016	-.183*	-.030	
– Zachowania ugodowe	.001	-.142	.134	-.147	-.050	
– Zachowania promocyjne	-.067	-.310**	.004	-.207*	-.191*	
– Wsparcie współpracowników	.098	.144	.096	.011	.131	
Zachowania negatywne	.302**	.446**	.209*	.187*	.409**	
– Naruszenia czasu pracy	.179*	.361**	.118	.070	.273**	
– Zachowania nielojalne	.328**	.376**	.188*	.154	.383**	
– Próźnowanie	.235*	.442**	.168*	.224**	.370**	
– Zachowania niekooperatywne	.320*	.308**	.267**	.189*	.375**	
Poczucie sprawiedliwości org.	-.478**	-.372**	-.255**	-.270**	-.495**	
Zaufanie do pracodawcy	-.339**	-.196*	-.121	-.196*	-.303**	

* Korelacja jest istotna na poziomie $p<.05$

** Korelacja jest istotna na poziomie $p<.01$

z nią kontraktu psychologicznego. Poziom przywiązania normatywnego oznacza poziom oddania własnej organizacji, chęci respektowania zobowiązań wobec niej oraz utrzymania lojalności i wierności.

Obserwowane w zachowaniach zaangażowanie pracownika jest zależne od układu wyników na skalach przywiązania afektywnego, trwałości i normatywnego. Inaczej zaangażowani będą pracownicy, którzy rzeczywiście chcą być w danej organizacji i jednocześnie utrzymują przekonanie, że powinni w niej być, a inaczej ci, którzy ze względu na swoją aktualną sytuację jedynie muszą w niej pozostać (Bańka, Bazińska i Wołoska, 2002).

Z punktu widzenia organizacji najcenniejszym komponentem zaangażowania jest przywiązanie afektywne – pracownicy, którzy „chcą” być w danej organizacji pracują dłużej i bardziej efektywnie niż ci, którzy są związani normatywnie lub inercyjnie. Charakteryzują się także niższym poziomem absencji w miejscu pracy (Bańka, Bazińska i Wołoska, 2002). Zaangażowanie oparte głównie na komponencie trwania jest również odwrotnie skorelowane z fluktuacją kadr, ale wiąże się ze skłonnością do podejmowania dysfunkcyjnych zachowań oraz ograniczaniem nawiązywanych w miejscu pracy relacji interpersonalnych.

W odniesieniu do modelu przywiązania do organizacji, cyniczni pracownicy powinni charakteryzować się negatywnym afektem wynikającym z poczucia bycia wykorzystywanym i złamania warunków kontraktu psychologicznego obowiązującego w organizacji (niesprawiedliwość), powiązany ze zgeneralizowaną nieufnością wobec niej. Mają co prawda emocjonalny stosunek do własnej organizacji, ale negatywny kierunek afektu i wynikająca z niego ukryta wrogość lub bierna agresja prawdopodobnie zachęca ich do wycofania zaangażowania. Frustracja wynikająca z pracy w nielubianej organizacji będzie prawdopodobnie dodatkowo wzmocniana przez ograniczenie możliwości dokonania zmiany miejsca pracy. Cynik może czuć się jednocześnie skazany na swoją pracę i uwięziony w danej organizacji. Nie podejmuje starań na rzecz jej usprawniania, ale z przyczyn ekonomiczno-bytowych nie może pozwolić sobie na porzucenie organizacji postrzeganej negatywnie („Nie mam innego wyjścia”). W oparciu o teorię można oczekiwać, że wraz ze wzrostem cynizmu, pracownicy będą ograniczać własną inicjatywę i wkład w pracę, a jednocześnie demonstrować wycofanie poprzez zachowania bierno-agresywne.

Dokładnie takich wniosków dostarcza przeprowadzone badanie (Tabela 3). Spośród zachowań pozytywnych wskazujących na ponadnormatywne zaangażowanie pracowników, wraz ze wzrostem cynizmu najbardziej maleje liczba i częstotliwość zachowań promocyjnych wobec pracodawcy (-.19*). Ich bezpośrednim beneficjentem jest pracodawca, a wymagają proaktywności i uruchomienia inicjatywy własnej. Związek jest najlepiej widoczny w zestawieniu przejawów zaangażowania w zakresie promocji pracodawcy z podskala ilustrującą wypalenie organizacyjne (-.31**) oraz inicjatywy zadaniowej i zespołowej z podskala obniżonej kontroli (-.25**). Co wydaje się całkowi-

cie uzasadnione, cynizm nie wykazuje istotnych związków z wspieraniem poszczególnych współpracowników w kwestiach pozazawodowych oraz w zakresie zachowań ugodowych, gdzie cynikowi trudno jest wprost wielokrotnie odmawiać przełożonym wykonania dodatkowych zadań. Może on przypuszczać, że kolejna odmowa spotka z dotkliwymi, bezpośrednimi negatywnymi sankcjami.

Jeszcze bardziej jaskrawych dowodów dostarcza analiza związków cynizmu z zachowaniami negatywnymi wskazującymi na wycofanie z życia organizacji (.41**). Pracownik scynizowany demonstruje brak zaangażowania poprzez naruszenia czasu pracy (spóźnienia, fikcyjne zwolnienia chorobowe, przedłużanie przerw itp.), zachowania nielojalne (oczernianie przełożonych, negatywna reklama pracodawcy, jego usług lub produktów), próżniactwo (pozorowanie pracy, unikanie wykonywania zadań) oraz odmawianie współpracy innym osobom, co z jednej strony psuje klimat pracy, a z drugiej uniemożliwia świadczenie wysokiej jakości pracy w sposób terminowy.

Odpowiadając na pytanie zawarte w tytule, aby scynizować pracowników i uczynić firmę mniej efektywną kierownictwo powinno przede wszystkim kierować się w praktyce zasadami sprzecznymi z tymi, które oficjalnie **deklaruje**¹. Dobrze jest podkreślać w każdym komunikacie, że największym dobrem przedsiębiorstwa są ludzie i jednocześnie wynagradzać ich niedostatecznie i uznaniowo, bezpodstawnie karać i blokować wszelkie przejawy własnej inicjatywy. Powinno się angażować kadrę w duże projekty społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania wiekiem i zrównoważonego rozwoju, a następnie wydawać 40000 złotych na akcję promocyjną przekazania domowi dziecka zabawek na łączną sumę 3000 złotych, nie zatrudniać pracowników po 40 roku życia, ani młodych matek oraz jeśli się da oszukiwać klientów i wywozić odpady poprodukcyjne na pobliskie pola. Nie należy wypełniać obietnic danych pracownikom, a w sytuacjach sporów wmawiać im, że są roszczeniowi i leniwi. Jeśli ktoś niezadowolony rezygnuje z pracy należy go oczerniać mówiąc, że był „za słaby” i „nie wykazał się”. Trzeba kreować na wyrost wizerunek firmy doskonałej zbudowanej wokół młodego, ambitnego zespołu i bogatego pakietu socjalnego tak, aby po chwili od wejścia do organizacji nowy pracownik wiedział, że musi nauczyć się wszystkiego sam i to bez dostępu do istotnych na jego stanowisku narzędzi i informacji. Najlepszy styl kierowania, to zarządzanie przez nieobecność i kreowanie luk informacyjnych. Należy tworzyć pracownikowi wizję

¹ Opis firmy niemoralnej (Feldman, 2006) zbudowano zarówno na podstawie cytowanych wyników badań naukowych, jak i doniesień anegdotycznych na temat uzasadnień kontrproduktywności pracowników, np. Tyskie karaoke i japoński Jaś Maszyna, *Rzeczpospolita*, 26-27 marca 2011 oraz Jaszek, H. (2011). Jak niechący spowodował upadek światowego koncernu. IMG-Partner. Uwzględniono także szeroko opisywane w prasie casusy amerykańskiego koncernu Enron, polskiego oddziału Tele2 oraz tzw. afery kielbasianej w starachowickim Constarze.

sukcesu osiąganego zawsze z nadstatkiem w ekstremalnie niesprzyjającej sytuacji (np. kryzys, zmiany prawne, agresywna konkurencja) i poprzez stałe ograniczanie kosztów zatrudnienia nakłaniać go do samorozwoju, proaktywności, nastawienia na osiąganie celów, rozumienia biznesu i kiedy to tylko możliwe motywować, oczywiście pozafinansowo, najlepiej jakimś energetyzującym sloganem z użyciem makaronizmów lub wulgaryzmów, gdy po raz kolejny nieoficjalnie ma przekroczyć kodeksowy wymiar pracy. W firmie powinna dominować niesprawiedliwość, brak stabilności zasad, arbitralność decyzji i brak zaufania. Autonomia i dociekliwość pracowników powinna być blokowana. Pomaga także bycie jedynym dużym pracodawcą w promieniu kilkudziesięciu kilometrów. Na efekty w postaci spadku zaangażowania i zwiększonej kontrproduktywności nie trzeba będzie długo czekać (np. Bies i Tripp, 2005; Morrison i Robinson, 1997; Andersson, 1996).

LITERATURA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 3, 269-292.
- Ajzen, I. (1994). Attitudes. W: R.J. Corsini (red.), *Encyclopedia of psychology* (s. 114-116). Nowy Jork: Wiley.
- Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L.M., Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Bańka, A., Bazińska, R., Wołoska, A. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 65-74.
- Bies, R.J., Tripp, T.M. (2005). The study of revenge in the workplace: conceptual, ideological and empirical issues. W: S. Fox, P.E. Spector (red.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (s. 65-81). Waszyngton: APA.
- Cartwright, S., Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Chirkowska-Smolak, T. (w druku). *Pasja pracy. Psychologiczny model zaangażowania w pracę*.
- Dean, J.W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 2, 341-352.
- Feldman, S.P. (2006). Moral memory: why and how moral companies manage tradition? *Journal of Business Ethics*, 72, 395-409.
- Fox, S. (2005). *Positive CWB. The good, the bad (and this may get ugly): Do good citizens perform counterproductive work behavior?* Treść referatu wygłoszonego na konferencji: Academy of Management, Honolulu, sierpień, 2005.
- Graham, J.R. (2003). *MMPI-2: Assessing personality and psychopathology*. New York: Oxford University Press.
- Łaciak, M. (2010). Cynizm w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 29-38.
- Macko, M. (2009a). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: Wydawnictwo Wydziału Nauk Społecznych UAM.
- Macko, M. (2009b). Sprawiedliwościowe determinanty odwetowych zachowań pracowników. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (s. 961-976). Poznań: WSKiZ.
- Macko, M., Grudziński, A. (w druku). Rola poczucia sprawiedliwości i cynizmu organizacyjnego w inicjowaniu pozytywnych i negatywnych zachowań wobec pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mirvis, P.H., Kanter, D.L. (1989). Combating cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8, 377-394.
- Mirvis, P.H., Kanter, D.L. (1991). Beyond demography: a psychological profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30, 45-68.
- Morrison, E.W., Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract breach develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield*. N.Y.: Doubleday.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spik, A., Klincewicz, K. (2008). Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne. W: M. Koster (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu* (s. 471-492). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., Williams, C.A. (2000). *Organizational change: an assessment of trust and cynicism*. Waszyngton: Office of Aviation Medicine.
- Watt, J.D., Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: a review of the literature and intervention strategies. *Organizational Development Journal*, 26, 3, 23-31.