FORMS OF RESISTANCE TO CHANGE: ORGANIZATIONAL CYNICISM (INTRODUCTORY NOTES, SYNTHESIS AND RESEARCH DEVELOPMENTS)

Natalia Cojocaru

Assoc. Prof., PhD, State University of Moldova

Abstract: One of the recurrent forms of resistance to institutional changes is organizational cynicism, characterized by negative evaluations and mistrust towards certain people, groups or the institution as a whole. Considered as the reverse of "perceived organizational support", organizational cynicism is rooted in various negative experiences of employees in implementating organizational change. Thus, identifying the level of organizational cynicism is essential in order to understand the resistance that employees show in the context of planned changes within the institution. Through this article, we intend to present some theoretical syntheses regarding the phenomenon of organizational cynicism (definitions, factors and methods of investigation), with specific details regarding the manifestation of cynicism in educational institutions.

Keywords: organizational cynicism, professional ethics, change resistence.

Aspecte introductive: Ce este cinismul organizațional?

Cinismul organizațional se caracterizează prin evaluări negative și neîncredere față de anumite persoane, grupuri sau instituție în ansamblu. Considerat drept reversul „suportului organizațional perceput", cinismul organizațional are la bază diverse experiențe negative ale angajaților privind implementarea unor schimbări organizaționale și se manifestă ca o formă de rezistență la schimbare. În prezent, constată Chiaburu *et al.* (2013), angajații tind să fie mai degrabă cinici, fapt valabil mai ales pentru mediile corporatiste bazate pe neîncredere, conflicte și comportamente oportuniste.

Studiile privind cinismul organizațional au debutat la începutul anilor '90 ai secolului trecut. În literatura de specialitate se atestă două categorii de studii: a) studii care încearcă să clarifice conceptul și să ofere niște instrumente de măsurare a cinismului și b) studii care au drept scop evidențierea unor factori care determină apariția cinismului organizațional (Mete, 2013). Totodată, se relevă câteva abordări în studiul cinismului (Dean *et al.,* 1998): *cinismul la nivel individual* (conform *Inventarului Multifazic de Personalitate* – MMPI, persoanele cu scoruri înalte la scalele care măsoară cinismul nu au încredere în ceilalți, îi consideră egoiști, nepăsători și nesinceri); *cinismul la nivel societal* (cinismul în acest caz este determinat de anumite decepții față de societatea umană în general sau de neîncrederea în diverse instituții); *cinismul la nivel organizațional* (în cazul dat, angajații devin cinici atunci când consideră că este încălcat contractul psihologic și manifestă atitudini negative față de organizație sau față de anumite inițiative ale organizației).

Cinismul organizațional se referă la anumite atitudini negative privind organizația sau locul de muncă și cuprinde trei componente (Dean *et al.,* 1998): a) *cognitivă* – credința că procesele organizaționale nu sunt transparente și oneste, b) *afectivă* – emoții negative față de organizație și c) *comportamentală* – comportament de înstrăinare și critici frecvente în raport cu organizația. Prin urmare, cinismul poate fi studiat prin prisma acestor trei componente – cogniții, emoții și comportamente, fiecare dintre acestea variind de la evaluări pozitive la evaluări negative.

La nivel organizațional, precizează Dean *et al.* (1998), cinismul diferă de cinismul ca trăsătură de personalitate (care presupune manifestări cinice în raport cu orice), fiind vorba de anumite stări situaționale, care derivă din niște experiențe organizaționale și care se manifestă în raport cu organizația (ca obiect al atitudinii cinice). Prin urmare, cinismul organizațional se dezvoltă în timp, fiind un produs al unor experiențe preponderent negative la locul de muncă. Cinismul organizațional se manifestă printr-un criticism puternic, scepticism, atitudini ironice și sarcasm la adresa organizației, pesimism în raport cu reușita unor proiecte sau reforme ce sunt implementate în cadrul organizației sau urmează să fie implementate.

Tot în acest context. unii autori (v., de ex., Thundiyil *et al.,* 2015) consideră că trebuie să diferențiem între *cinismul organizațional* (ca o manifestare care vizează organizația în sens general) și *cinismul față de schimbare* sau față de anumite schimbări instituționale în mod particular. În unele cazuri, angajați pot manifesta cinism doar în raport cu anumite inițiative de schimbare organizațională, considerând că sunt sortite eșecului sau că nu se vor obține rezultatele scontate, deoarece organizația, managerul sau angajații nu au capacitățile necesare de a implementa aceste schimbări.

Cinismul, în mod general, se bazează pe convingerea că ceilalți se angajează în mod repetat în acțiuni imorale și din această perspectivă este văzut ca o strategie de supraviețuire, totodată, cinismul organizațional este asociat cu lipsa de onestitate, de moralitate și dreptate la nivel organizațional (Paveloni și Vârgă, 2013). Deși, cinismul a fost investigat mai mult ca o manifestare indezirabilă în mediul organizațional, în anumite cazuri, scriu Thundiyil *et al.* (2015), cinismul poate fi și un mecanism de protecție. Cercetătorii se referă la situațiile când managerii pot recurge la strategii mai puțin oneste în încercarea de a-și însuși beneficiile schimbării în scop personal.

Care sunt cauzele și consecințele cinismului organizațional?

Cinismul poate fi provocat de anumite decepții legate de mediul organizațional, fiind asociat cu un nivel sporit de insatisfacție, stres la locul de muncă și percepții privind lipsa suportului social și organizațional. Reieșind din rezultatele unor studii metanalitice (*v.,* de ex., Chiaburu *et al.,* 2013; Thundiyil *et al.,* 2015; Akar, 2019 ș.a.), dar și a unor studii empirice examinate în acest sens (Kim *et al.,* 2019; Peronbeck *et al.,* 2020; Squera *et al.,* 2022 ș.a.), în tabelul 1 prezentăm cele mai frecvente cauze și consecințe ale cinismului organizațional.

Tabelul 1. ***Cauze și consecințe ale cinismului organizațional***

Cauze	Consecințe
• Experiențe anterioare de insucces legate de anumite inițiative organizaționale • Așteptări organizaționale neîmplinite (încălcarea contractului psihologic) • Sentimente de injustiție și tratament inechitabil în raport cu angajații • Stilul de conducere autoritar • Lipsa suportului organizațional și a unor relații pozitive la locul de muncă	• Nivel scăzut de identificare cu organizația • Nivel scăzut de angajament organizațional • Nivel scăzut de implicare în comportamente civic-participative • Insatisfacție la locul de muncă • Comportamente deviante și contraproductive • Înstrăinare/alienare față de organizație • Atitudini negative față de organizație

• Lipsa de încredere în organizație • „Tăcerea” organizațională ș.a.	• Ineficiență organizațională • Intenții de demisie și plecare din organizație ș.a.

„Așteptările organizaționale neîmplinite (încălcarea contractului psihologic)” pot să determine dezvoltarea cinismului organizațional, constată Peronbeck *et al.* (2020). *Contractul psihologic* este definit ca o legătură psihoemoțională dintre individ și organizație, prin care organizația îi oferă individului un model de identificare colectivă, profesională și simbolică. Angajații cu un nivel sporit de încredere în manageri, scriu Peronbeck *et al.*, se simt într-o măsură mai mare afectați de încălcarea contractului psihologic, așa cum managerii sunt reprezentații organizației. Totodată, încălcarea contractului psihologic are efecte și asupra comportamentelor contraproductive, se arată în studiul lui Li și Chen (2018), iar cinismul și alienarea la locul de muncă sunt variabile intermediare în această relație. Cinismul determină nu doar conduite deviante, ci și intenția de demisie (Bari *et al.,* 2022). Organizația trebuie să justifice de ce nu a fost posibil să realizeze anumite promisiuni și să compenseze prin alte căi promisiunile care nu au fost îndeplinite, sugerează autorii.

„Sentimente de injustiție și tratament inechitabil în raport cu angajații”. Totodată, cinismul poate fi cauzat și de injustiția informațională (situații în care angajații consideră că nu primesc informații clare și detaliate despre deciziile luate de administrație), mai cu seamă în cazul unor schimbări nefavorabile (de ex., concedieri sau reduceri de salariu) (*cf.* Squera *et al.,* 2022). Angajații evaluează deciziile organizaționale în funcție de informațiile pe care le primesc din partea managerilor, scriu Squera *et al.* (2022). Respectiv, dacă nu sunt informați, ei sunt mai predispuși să creadă că managerii nu dau dovadă de corectitudine și onestitate și sunt ghidați de interese personale în acțiunile lor. Nevoia de justiție informațională este mai pregnantă la angajații cu un nivel înalt de identificare organizațională, mai subliniază autorii în studiul lor.

„Stilul de conducere și conduitele etice”. Studiul realizat de Paveloni și Vârgă (2013) a avut drept scop identificarea relațiilor dintre cinism, intenții etice, implicare și satisfacție în muncă și conduitele civic-participative ale angajaților. Astfel, au fost identificate corelații negative între aceste variabile și cinism, precizându-se că, cu cât se cinismul organizațional va fi mai ridicat, cu atât angajații vor fi mai puțin implicați în muncă, inclusiv vor avea un nivel mai scăzut de satisfăcție. În acest caz, angajații au mai puțină încredere în procesele organizaționale, considerând că organizația este interesată doar de propriul profit. Un nivel scăzut al cinismului, mai constată autoarele, este un predictor important pentru manifestarea conduitelor etice atât la nivel organizațional, cât și interpersonal. Conform lui Akar (2019) justiția și încrederea organizațională, conduitele etice și suportul organizațional, diminuează nivelul cinismului în instututiile educaționale. Autorul constată că, un stil managerial bazat pe o serie de principii etice precum corectitudine, imparțialitate și onestitate sporește încrederea angajaților față de instituție și dezvoltă în timp convingeri, emoții și conduite pozitive la locul de muncă. La aceleași concluzii ajunge și Mete (2013), care constată că stilul de conducere și comportamentul etic al liderilor reduce semnificativ nivelul de cinism organizațional.

Pe de altă parte, leadership-ul toxic are efecte directe asupra cinismului, e concluzia la care ajung Dobbs și Do (2019) în studiul lor privind cinismul în cadrul unei instituții militare (forțele aeriene ale SUA). Angajații care îi descriu pe liderii lor ca având caracteristici toxice sunt mai predispuși de a avea atitudini cinice în raport cu instituția lor. Autorii mai scriu că, deși nu poate fi înlăturat, cinismul poate fi diminuat, iar această este o condiție esențială în a preveni răspândirea cinismului la nivelul întregii organizații.

„Lipsa suportului organizațional”. Suportul organizațional se referă la convingerile angajaților privind modul în care sunt apreciați și susținuți la locul de muncă. Sen *et al.* (2022)

constată că percepția suportului organizațional diminuează cinismul organizațional. Angajații cu un nivel înalt al suportului organizațional au convingerea că le sunt recunoscute meritele la locul de muncă, că managerii se interesează de starea lor de bine și le oferă resurse necesare pentru gestionarea unor situații problematice cu care se confruntă (atât la locul de muncă, cât și de ordin personal) și au mai multă încredere în organizație.

Kasalak și Aksu (2014) au analizat legătura dintre percepția suportului organizațional și cinismul organizațional în cadrul unei cercetări realizate în mediul universitar (participanți: cercetători stagiari). Percepția suportului organizațional a fost examinată pe următoarele dimensiuni: oportunități de dezvoltare și interacțiune, consultanță academică și distribuție de sarcini. Conform autorilor, lipsa suportului organizațional este un factor cheie care determină în apariția cinismului, iar dimensiunea pe care subiecții percep un suport scăzut și care are un rol în decizia de a-și continua sau nu cariera universitară este cea privind oportunitățile de dezvoltare.

„Lipsa de încredere organizațională" este unul din factorii care afectează implicarea și participarea angajaților în cadrul schimbărilor organizaționale. Încrederea organizațională se referă la convingerile angajaților privind faptul că procesele și interacțiunile din cadrul organizației se bazează pe corectitudine, integritate și onestitate și este un factor esențial care asigură eficiența și succesul organizației (*cf.* Bahadir și Levant, 2022; Polat, 2013).

„Tăcerea" organizațională este un fenomen întâlnit în contextele organizaționale în care nu se aprobă, nu se încurajează exprimarea liberă a opiniilor, iar angajații se simt presați de a se conforma unei reguli a „tăcerii", devierea de la această regulă „nescrisă" însemnând asumarea unor riscuri de excludere și marginalizare (*cf.* Kim *et al.,* 2019). Acest fenomen se întâlnește în special organizațiile în care se atestă o cultură birocratică conservatoare și unde există o structură ierarhică strictă a puterii (*ibidem*). În asemenea situații, cinismul poate fi camuflat prin diverse conduite pasiv agresive (Thundiyil *et al.,* 2015).

Cum poate fi măsurat cinismul organizațional?

Cinismul organizațional poate fi măsurat, în literatura de specialitate sunt prezentate câteva scale și chestionare ce pot fi utilizate în acest sens. La câteva dintre acestea ne vom referi în cele ce urmează.

Una din primele scale pentru studiul cinismului organizațional este cea elaborată de Dean *et al.* (1998 *apud* Griep *et al.,* 2023). Autorii propun o scală din 12 itemi, structurați pe cele trei componente ale cinismului organizațional (afectivă, cognitivă și comportamentală), câte 4 pentru fiecare, care sunt evaluați pe o scală de tip Likert, de la 1 (dezacord total) la 7 (acord total). Câțiva itemi din această scală: „eu cred că în compania mea una se spune și alta se face"; „când mă gândesc la compania mea, eu devin furios"; „când mă gândesc la compania mea, mă simt tensionat"; „scopurile, politicile și practicile din compania mea au puține în comun"; „dacă în compania mea se planifică să fie implementat ceva, eu sunt mai curând sceptic/ă că asta se va produce în mod real" ș.a.

Chestionarul propus de Eaton și Struthers (2002) conține 9 itemi (de ex., în compania mea, ceea ce se așteaptă de la angajați și ceea ce se recompensează de fapt sunt două lucruri diferite"; cred că compania mea este lipsită de integritate"; „cred că în cadrul companiei mele nu se respectă promisiunile" ș.a.), care sunt evaluați pe o scală de la 1 (dezacord total) la 5 (acord total).

Scala elaborată de Stanley *et al.* (2005) constă din câteva subscale care descriu modul în care se raportează angajații la schimbări: *pesimismul privind eficiența schimbării* (de ex., „multe dintre programele de schimbare de aici, elaborate cu scopul de a soluționa anumite probleme, în fond, nu reușesc să obțină acest rezultat"); *atribuiri privind responsabilitatea* (de ex., „multe dintre persoanele care sunt responsabile de soluționarea problemelor de aici, tocmai de asta nu se ocupă"); *inițiative personale* (de ex., „inițiativele personale nu contează foarte

mult în această organizație"); *neîncrederea în manageri* (de ex., „deseori eu pun la îndoială ceea ce spun managerii") ș.a. Scala propusă de Stanley *et al.* (2005) este utilă pentru a studia atât modul în care se raportează angajații la schimbările organizaționale, cât și relația pe care o au angajații cu instituția în sens mai larg, ca o manifestare a *contractului psihologic*.

Bedeian (2007) propune o scală pentru studiul cinismului organizațional în instituțiile universitare. Scala conține 12 itemi, prin care se evaluează gradul de încredere și atitudinile în raport cu diverse aspecte ale mediului universitar (de ex., „eu cred că în universitate se iau decizii corecte în raport cu angajații"; „nu există suspiciuni în ceea ce privește integritatea universității"; „sunt sigur de faptul că oficialii din administrație pun interesele universității mai presus de cele personale" sau „eu mă îndoiesc că oficialii din administrația universității sunt cu adevărat interesați de problemele universității"; „mă uimește diferența dintre realitate și pretențiile universității"; „eu cred că în mod deliberat universitatea are un discurs evaziv în raport cu anumite lucruri" ș.a.). Autorul mai propune și testează un model al cinismului, în relație cu patru factori: identificarea organizațională, loialitatea afectivă, satisfacția de muncă și intențiile de demisie.

Scala cinismului organizațional elaborată de Sağir și Oğuz (2012 *apud* Sak, 2018) conține 25 de itemi structurați pe 4 dimensiuni: 1) alienare afectivă și comportamentală *(7 itemi)*; 2) factori care scad performanțele *(9 itemi)*; 3) atitudini negative față de școală *(5 itemi)* și 4) implicarea în procese decizionale *(4 itemi).* Itemii sunt evaluați pe o scală de tip Lickert de la 1 („acord puternic") la 5 („dezacord puternic"). Exemple de itemi: „nu-mi pasă dacă școala în care lucrez are rezultate excelente" sau „Eu sunt mândru de contribuțiile mele la dezvoltarea școlii".

Cum se manifestă cinismul organizațional ca formă de rezistență la schimbare?

În mod frecvent, cinismul organizațional este determinat de anumite eșecuri anterioare în implementarea unor schimbări la locul de muncă sau de neîncrederea față de manager, ceea ce îi face pe angajați să nu fie suficient de încrezători în succesul unor schimbări inițiate în cadrul instituțiilor (Grama, 2013). Astfel, ei vor trata cu rezerve sau chiar se vor opune unor proiecte de schimbare, deoarece le văd eșuate din start. Angajații se vor opune și atunci când consideră că aceste proiecte au alte motive decât cele declarate sau când le percep ca fiind inutile. În acest sens, studiul lui Kutanis și Çetinel (2010) constată că angajații cinici sunt de părerea că managerii sunt mai curând ghidați de interese și motivații personale în deciziile pe care le iau (*apud* Akar, 2019). Astfel, angajații cu un nivel înalt de cinism dezvoltă în timp sentimente negative la adresa organizației și conduite de nesupunere în fața colegilor sau conducătorilor ierarhici (Paveloni și Vârgă, 2013).

Percepția angajaților precum că schimbarea le poate afecta siguranța locului de muncă este un factor esențial care determină ca angajații să se opună schimbării, menționează Aslam *et al.* (2016). Respectiv, cinismul se manifestă ca o formă de rezistență, deoarece angajații se simt forțați să schimbe o rutină zilnică cu care s-au obișnuit, ceea ce amplifică temerile în fața unei situații noi, necunoscute (Aslam *et al., 2*016). În acest fel, cinismul față de schimbare se manifestă și ca o formă de coping în fața unor situații neprevăzute sau care ar putea produce decepții (Reichers, 1997 *apud* Grama și Boțone, 2017).

Studiile constată că *alienarea la locul de muncă* e frecvent întâlnită la angajații cu un nivel înalt al cinismului organizațional (*cf.* Akar, 2019). Alienarea, menționează Akar (2019), se manifestă prin deconectare de la procesele organizaționale, demotivare și lipsă de inițiativă la locul de muncă, în special în cadrul unor schimbări planificate în cadrul instituției. Studiile arată că cele mai multe schimbări planificate, chiar dacă sunt necesare și bine elaborate, pot eșua tocmai din cauza atitudinilor negative ale angajaților (*cf.* Aslam *et al.,* 2016).

Câteva repere privind manifestarea cinismului în instituțiile educaționale

Studii recente au investigat și modul în care se manifestă cinismului organizațional în cadrul instituțiilor educaționale. În cercetarea realizată de Yildirim (2022) au fost analizate implicațiile atitudinilor cinice ale cadrelor didactice asupra eficienței școlii. Studiul constată că cinismul organizațional afectează participarea cadrelor didactice în procesele decizionale din cadrul instituției. Dimpotrivă, se constată în studiu, cadrele didactice manifestă conduite ce presupun critici acerbe la adresa instituției și se implică mai puțin în adoptarea unor noi tehnologii sau orice alte inițiative, în afara fișei de post, ce ar spori performanța. Cadrele didactice care au dezvoltat atitudini cinice față de instituția școlară, scrie Yildirim (2022), nu se implică în rezolvarea problemelor instituției, nu caută soluții adecvate pentru rezolvarea acestor probleme și nu sunt interesați de creșterea eficienței școlii în care sunt angajați.

Akar și Çelic (2019) au examinat relația dintre justiția organizațională și cinism în instituțiile educaționale. Autorii constată că, percepția injustiției determină atitudini negative față de școală, manageri și colegi, profesorii trăiesc frecvent stări de furie și indignare, ceea ce dezvoltă în timp comportamente de înstrăinare în raport cu instituția în care sunt angajați. Totuși, subliniază Akar și Çelic (2019), în anumite cazuri, profesorii, deși manifestă atitudini cinice, nu sunt total deconectați de procesul educațional. Pasiunea pentru muncă și respectul față de elevi îi determină să ignore anumite practici considerate injuste din cadrul instituției și să compenseze cu starea de bine trăită ca urmare a procesului educațional și a interacțiunii cu elevii.

Tot în același context, Bahadir și Levant (2022) au analizat rolul pe care îl are locul controlului în sporirea încrederii organizaționale și în diminuarea cinismului organizațional la cadrele didactice. Autorii pornesc de la ideea că angajații cu un loc al controlului intern tind să vadă succesele profesionale ca fiind datorate mai degrabă propriilor eforturi, dimpotrivă, cei cu un loc al controlului extern cred că acțiunile lor depind de factorii externi. Concluzia autorilor este că diminuarea nivelului de încredere sporește nivelul de cinism organizațional, iar locul controlului este un factor care mediază această relație; respectiv, angajații care nu au încredere în instituție și/sau în manageri și care prezintă preponderent un loc al controlului extern, vor avea atitudini cinice în raport cu schimbările planificate.

În baza unor studii de caz, Kesser *et al.* (2022) au fost interesați să analizeze cum se manifestă cinismul în mediul educațional la nivel de discurs, mai exact relația dintre discursul polemic și cinismul organizațional. Selecția cazurilor s-a făcut în baza următoarelor criterii: a) să ilustreze experiențe în care se manifestă contexte polemice care produc cinism; b) să fie experiențe din instituțiile educaționale publice și c) să prezinte situații de relații conflictuale dintre personalul administrativ și cel didactic. Conform datelor, autorii identifică patru tipuri de conduite în contexte polemice: *conservatoare* (care se manifestă prin toleranță scăzută la opiniile divergente și neacceptarea acestora), *marginalizare* (tendința de a exclude persoanele care nu sunt de acord, prin abuz verbal sau intimidare, tratament injust în raport cu unele cadre didactice și favoritism în raport cu altele), *egocentrică* (tendința de a se plasa pe sine ca punct de referință în toate procesele organizaționale și interacțiunile cu ceilalți, raportându-se mai mult la propriile experiențe, la statutul său ierarhic dominant și la poziția de putere) și *toxică* (se manifestă prin conduite agresive, critici și învinuiri care afectează în mod negativ climatul emoțional din instituția școlară). Autorii constată că, în timp, toate aceste conduite din partea managerilor dezvoltă atitudini cinice la angajați. Astfel, chiar dacă au opinii critice, angajații preferă mai curând să nu le exprime în mod direct, se manifestă un gen de sarcasm camuflat, discret, mai puțin vizibil.

Studiul realizat de Ayik (2022) analizează relația dintre cinism și mobbing la cadrele didactice. Mobbing-ul, precizează autorul, se manifestă prin hărțuire, conflicte de intensitate scăzută, dar care durează, bârfe, intimidare, umilire sau critici nejustificate privind rezultatele muncii etc. Fiind expuse unor situații de mobbing, cadrele didactice trăiesc stări de tensiune, nesiguranță și demotivare, constată Ayik (2022), iar frecvența unor asemenea situații produce

efecte negative asupra climatului în cadrul instituțiilor educaționale. Autorul subliniază că, cu cât expunerea la situații de mobbing este mai frecventă, cu atât sporește nivelul cinismului la locul de muncă.

Deși mai puține, unele studii (*v.,* de ex., Sak, 2018) au investigat diferențele gender în manifestarea cinismului. Se atestă că, la cadrele didactice de gen masculin nivelul cinismului este mai înalt; valori mai înalte se înregistrează și în ceea ce privește arderea profesională și insatisfacția la locul de muncă, comparativ cu cadrele didactice de gen feminin.

Concluzii și direcții de cercetare

Identificarea nivelului de cinism organizațional este esențială în vederea înțelegerii rezistențelor pe care le manifestă angajații în contextul unor schimbări planificate în cadrul instituției și a necesității de a spori încrederea în aceste schimbări. În același timp, se remarcă în studiile analizate, monitorizarea cinismului organizațional înainte și după implementarea unor programe de schimbare organizațioanlă este utilă în vederea înțelegerii modului în care schimbările pot influența sporirea sau diminuarea nivelul de cinism. Investigarea atitudinilor cinice este importantă și în vederea prevenirii răspândirii acestor atitudini la nivelul întregii organizații.

Din studiile analizate în acest context, se constată că cele mai multe au vizat în special demersuri cantitative. Realizarea unor studii calitative ar permite investigarea în profunzime a fenomenului cinismului organizațional și identificarea semnificațiilor atribuite cinismului în diverse contexte sociale și organizaționale.

Cu referire la schimbările organizaționale, cercetătorii sugerează studierea modului în care efectele negative ale cinismului pot fi diminuate și cum ar putea fi valorificat potențialul constructiv al cinismului în contextul unor schimbări instituționale. Totodată, este important să fie analizați factorii care determină cinismul ca formă de rezistență la schimbare, inclusiv modul în care cinismul afectează participarea angajaților la procesele decizionale care vizează elaborarea și implementarea unor schimbări organizaționale. În mod prioritar, cercetătorii propun să fie investigat cinismului în relație cu stilul de conducere al liderilor, strategiile de motivare și cultura organizațională. Studiile constată că cinismul organizațional se dezvoltă în special în contexte ierarhice de control și putere, respectiv, un stil de conducere democratic, bazat pe o comunicare de pe poziții de egalitate, crearea unui mediu în care se încurajează exprimarea liberă a opiniilor și implicarea în procesele decizionale, va diminua cinismul din partea angajaților.

Notă: Lucrarea a fost elaborată în cadrul proiectului „Bazele teoretice și metodologice ale asigurării activității psihologice în sistemul de învățământ general din perspectiva abordărilor societale contemporane”. (Programe de Stat, 2020-2023, Cifrul: 20.80009.1606.10).

BIBLIOGRAPHY

1. AKAR, H. (2019). A meta-analytic review of the causes and consequences of organizational cynicism. In: *International Online Journal of Education Sciences,* vol. 11, no. 2, pp. 1-17.

2. ASLAM, U.; ILYIAS, M.; IMRAN, K.M.; RAHMAN, U. (2016). Detrimental effects on cynicism on organizational change. In: *Journal of Organizational Change Management,* vol. 29, no. 4, pp. 580-598.

3. AYIK, A. (2022). Examining the relationship between mobbing and organizational cynicism. In: *International Journal of Education & Literacy Studies,* vol. 10, no. 2, pp. 102-109.

4. BAHADIR, M.; LEVENT, F.A. (2022). The mediating role of the locus of control in the impact of organizational trust on organizational cynicism. In: *International Journal of Modern Education Studies*, vol. 6, no. 1, pp. 133-158.

5. BARI, M.W.; QURRAH-TUL-AIN; ABRAR, M. and FRANKEN, M. (2022). Employees' responses to psychological contract breach: the mediating role of organizational cynicism. In: *Economic and Industrial Democracy*, vol. 43, no. 2, pp. 810-829.

6. BEDEIAN, A. (2007). Even if the tower is 'ivory' it isn't 'white'. Understanding the consequences of cynicism. In: *Academy of Management Learning and Education*, vol. 6, no. 1, pp. 9-32.

7. CHIABURU, D.S.; PENG, A.C.; OH, I-S.; BANKS, G.C.; LOMELI, L.C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: a meta-analysis. In: *Journal of Vocational Behaviour,* vol. 83, no. 2, pp. 181-197.

8. DEAN, J. W.; BRANDES, P.; DHARWADKAR, R. (1998). Organizational cynicism. In: *Academy of Management Review,* vol. 23, no. 2, pp. 341-352.

9. DOOBS, J.M. an DO, J.J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. In: *Armed Forces & Society,* vol. 45, no. 1, pp. 3-26.

10. GRAMA, B. (2013). Cinism în schimbările organizaționale. În: *Management intercultural,* vol. XV, nr. 3(29), pp. 137-142.

11. GRAMA, B. and BOȚONE, D. (2017). The relationshio between work engagement, organizational cynicism and job satisfaction in a Romanian private company. In: *Agora Psycho-Pragmatica,* vol. 11, no. 2, pp. 108-119.

12. GRIEP, Y.; HANSEN, S.; KRAAK, J. (2023). Perceived identity threat and organizational cynicism in the recursive relationship between psychological contract breach and counterproductive work behaviour. In: *Economic and Industrial Democracy*, vol. 44 (2), pp. 351-384.

13. KASALAK, G.; AKSU, M.B. (2014). The relationship between perceived organizational support and organizational cynicism of research assistents. In: *Educational Sciences: Theory and Practice,* vol. 14, no. 1, pp. 125-133.

14. KESSER, S.; AKPOLAT, T.; DEMIRBILEK, M. (2022). Polemic and cynicism. A study in educational institutions. In: *International Journal of Contemporary Educational Research,* vol. 9, no. 2, pp. 313-328.

15. KIM, S.; YUNG, K.; NOH, G.; KANG, K.L. (2019). What makes employees cynical in public organizations. Antecedents of organizational cynicism. In: *Social Behaviour and Personality. An International Journal,* vol. 47, no. 6, pp. 1-11.

16. LI, S. and CHIN, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviours: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. In: *Frontiers in Psychology,* vol. 9, published online.

17. METE, Y.A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: a study at higher education. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences,* vol. 89, pp. 476-483.

18. PAVELONI, A.; VÂRGĂ, D. (2013). Impactul cinismului și al intențiilor etice asupra atitudinilor organizaționale: implicarea în muncă, satisfacția în muncă și comportamentelor civic-participative. În: *Psihologia resurselor umane,* nr. 11(2), pp. 28-44.

19. PFRONBECK, J.; DODEN, W.; GROTE, G.; FEIERABEND, A. (2020). A study of organizational cynicism and how it is affected by social exchange relationships at work. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* vol. 93, no. 3, pp. 578-604.

20. POLAT, S. (2013). The impact of teachers' organizational trust perceptions on organizational cynicism perception. In: *Educational Research and Reviews*, vol. 8, no. 16, pp. 1483-1488.

21. SAK, R. (2018). Gender differences in Turkish early childhood teachers' job satisfaction, job burnout and organizational cynicism. In: *Early Childhood Education Journal*, vol. 46, pp. 643-653.

22. SEN, C; MERT, I.S.; ABUBAKAR, M.A. (2022). The nexus among perceived organizational support, organizational justice and cynicism. In: *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 30, no.6, published online.

23. SQUERA, F.; PATIENT, D.; DIEHL, M.-R.; BOBOCEL, R. (2022). Thank you for the bad news: reducing cynicism in highly identified employees during adverse organizational change. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 95, pp. 90-130.

24. STANLEY, D.; MEYER, J.; TOPOLNYTSKY, L. (2005). Employee cynicism and resistence to organizational change. In: *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, nr. 4, pp. 429-459.

25. THUNDIYIL, T.G.; CHIABURU, D.S.; OH, I.-S.; BANKS, G.C.; PENG, A.C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. In: *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 51, no. 4, pp. 429-450.

26. YILDIRIM, I. (2022). What is the role of organizational cynicism on school effectiveness? In: *Sage Open* (July-September), pp. 1-14.

Notă: Lucrarea a fost efectuată în cadrul Proiectului „Bazele teoretice și metodologice ale asigurării activității psihologice în sistemul de învățământ general din perspectiva abordărilor societale contemporane". Cifrul: 20.80009.1606.10.