

Marcin Łaciak

Cynizm w organizacji

Poniższy artykuł ma charakter przeglądowny, jego głównym celem jest przedstawienie pojęcia cynizmu organizacyjnego oraz zestawienie głównych teorii wyjaśniających przyczyny powstawania tego zjawiska i jego możliwe konsekwencje.

Słowa kluczowe: cynizm (*cynicism*), cynizm organizacyjny (*organizational cynicism*), organizacja (*organization*)

Celem prezentowanego artykułu jest przybliżenie pojęcia cynizmu organizacyjnego jako jednej z możliwych reakcji pracowników na brak spójności własnej organizacji oraz przedstawienie zarysu badań nad zjawiskiem.

W 1989 roku Philip H. Mirvis i Donald L. Kanter opublikowali książkę pt. „The cynical Americans: living and working in an age of discontent and disillusion” (Cyniczni Amerykanie: Życie i praca w epoce niezadowolenia i rozczarowania), w której przedstawili wyniki badań grupy 649 pracowników różnych organizacji. Celem badania było określenie, jaka część populacji osób zatrudnionych w USA może być sklasyfikowana jako „cyniczni” pracownicy. Polegało ono na przeprowadzeniu szeregu wywiadów, podczas których badani ustosunkowywali się do serii stwierdzeń dotyczących ich przekonań na temat pracy, organizacji, innych osób i zasad życia społecznego. Zadaniem osób badanych było wskazanie wśród prezentowanych zdań prawdziwych i zdań niezgodnych z prawdą. Wśród prezentowanych pozycji znalazły się takie, jak: „Ludzie będą kłamać, jeśli dzięki temu odniosą korzyść”; „Ludzie twierdzą, że ważne są dla nich zasady, ale rzadko kto je przestrzega, gdy w grę wchodzi pieniądze”; „Niesamolubna osoba w obecnym świecie będzie wykorzystywana”.

Uzyskane wyniki były dla autorów zaskakujące – Kanter i Mirvis [1989] zaklasyfikowali aż 43% badanych pracowników jako „cynicznych”. 65% osób badanych stwierdziło,

że „ludzie będą kłamać, jeśli dzięki temu odniosą korzyść”, 49% zgodziło się z twierdzeniem, że „zarządzający wykorzystają pracowników, jeśli tylko będą mieli okazję”, 41% badanych „wątpiło w prawdziwość słów osób zarządzających”.

Cynizm (*cynicism*) pracowników był definiowany jako przekonanie, że kłamanie, udawanie i wykorzystywanie innych to zachowania fundamentalne dla ludzkiego charakteru oraz że wszyscy tak naprawdę troszczą się tylko o siebie [Mirvis, Kanter, 1991]. Cynicy nie ufają osobom zarządzającym, są przekonani, że ich przełożeni przywiązują małą wagę do ich opinii oraz lekceważą ich wkład w wykonaną pracę [Mirvis, Kanter, 1989]. Według autorów, taki rodzaj cynicznego stosunku do życia ma bezpośrednie przełożenie na stosunek do wykonywanej przez siebie pracy. Cynicy wierzą, że najlepszym sposobem radzenia sobie z ludźmi jest mówienie im tego, co chcą usłyszeć, ich przełożeni nigdy nie ujawniają prawdziwych motywów swoich decyzji i są bardziej zainteresowani krótkoterminowymi niż długoterminowymi zyskami, hołdują też przekonaniu, że „ciężka praca nie popłaca”. Mirvis i Kanter [1991] odróżnili także „sceptyków” od „cyników” – sceptycy, mimo podejrzliwości i generalnego braku zaufania wobec zmian wprowadzanych przez organizację i zarządzających, zachowują nadzieję na przyszłą poprawę sytuacji; cynicy są przekonani, że nic się nie da zrobić, wszelkie zmiany mogą być jedynie zmianami na gorsze, przy czym sami nie są wystarczająco silni lub kompetentni, by wpłynąć na obecną sytuację.

Według teorii Mirvisa i Kantera [1989], jednym ze zjawisk towarzyszących cynizmowi jest nieufność (*distrust*) wobec osób zarządzających i organizacji, w której pracują. Mirvis i Kanter sugerowali, że cynizm może być przyczyną spadku zaufania wobec organizacji, a rosnąca nieufność wobec zarządzających wtórnie może wpływać na wzrost cynizmu pracowników. Związek braku zaufania i cynizmu wobec zarządzających jest jednak wciąż obiektem badań – choć kolejne badania [Dean i in., 1998; Thompson i in., 2000] potwierdziły współwystępowanie cynizmu i braku zaufania wobec organizacji, to jednoznaczny związek przyczynowo-skutkowy nie został udowodniony. Wyjaśnianie zjawiska cynizmu w organizacji wymaga zatem rozważenia dwóch kierunków problemowych – wyjaśnienia, skąd może brać się brak zaufania wobec organizacji, tworzący cynicznych pracowników, oraz, w dalszej części pracy, rozważenia źródeł cynizmu pracowników, budzącego ich nieufność wobec własnej organizacji.

Badania Kantera i Mirvisa zostały potwierdzone przez innych badaczy, w tym przedstawicieli takich pokrewnych dyscyplin, jak socjologia i ekonomia [Reichers, Wanous i Austin, 1997; Brandes, Dharwadkar, Dean, 1999; Hochwarter, 2004]. Przedmiotem analiz było wyjaśnienie przyczyn oraz mechanizmów rozwijania cynizmu u pracowników, określenie czynników składających się na ostateczny jego poziom u jednostki oraz predykcja i kontrola zachowań cynicznych pracowników w organizacji.

Kryzys zaufania wobec zarządzających i organizacji jako źródło cynizmu pracowników

Przyczyną nieufności pracowników do osób zarządzających i organizacji mogły być zmiany w podstawach psychologicznego kontraktu między pracownikiem a organizacją [Andersson, Bateman, 1997]. Kontrakt psychologiczny między pracodawcą a pracobiorcą jest typem nieformalnej, niepisanej umowy, zawierającej wzajemne oczekiwania i wzorce „właściwych” zachowań pracodawcy i pracownika. Do lat 80. XX wieku organizacje w zamian za lojalność, zaufanie i zaangażowanie pracowników oferowały bezpieczeństwo, rozwój i możliwość awansu [Cartwright, Holmes, 2006]. W ciągu ostatnich 20 lat w podstawach porozumienia między organizacją a pracownikiem nastąpiły zmiany – wzrosła średnia liczba godzin pracy, pracownicy zostali obarczeni większą odpowiedzialnością za pracę, zatrudnieni musieli stać się także bardziej elastyczni (godząc się np. na elastyczne formy zatrudnienia czy zmieniające się godziny pracy) oraz wykazać się większą tolerancją na zmiany organizacyjne i łączącą się z nimi niepewność. W zamian organizacje zaoferowały jedynie możliwość utrzymania pracy, co musiało wzbudzić w pracownikach poczucie bycia wykorzystanym, wzbudzić nieufność i, ostatecznie, cynizm pracowników [Cartwright, Holmes, 2006].

Brak zaufania do zarządzających może wynikać z reakcji na nadużywanie języka jako niematerialnego narzędzia motywowania pracowników [Casey, 1999]. Retoryka organizacyjna, zamieniająca „firmę” i „kadrę” w „rodzinę” i „zespół”, metaforycznie zachęcała ludzi do większego zaangażowania i związania się z organizacją. Z drugiej strony, ekonomia i realizacja strategii organizacyjnej wymagały redukcji etatów lub zmian form zatrudnienia na bardziej elastyczne, korzystania z usług outsourcingowych czy nawet zamykania i relokacji całych zakładów. Przepaść pomiędzy słowami a czynami spowodowała powstanie napięcia, którego poziom pracownicy starali się zredukować poprzez podważenie wiarygodności komunikatów oraz, w konsekwencji, ponowne rozważanie kwestii, czy dobro pracowników i organizacji to stany komplementarne czy przeciwstawne [Hodson, Roscigno, 2004].

Nieufność wobec organizacji może także wynikać z rozwoju i zwiększania stopnia złożoności organizacji [Goldner i in., 1997]. Rozumienie przemian i śledzenie aktualnej sytuacji w stale powiększających się i przekształcających organizacjach dla części jej członków mogą okazać się trudnymi lub, z racji ograniczonego dostępu do informacji, niemożliwymi zadaniami. Brak zrozumienia procesów i mechanizmów funkcjonowania własnej organizacji w dłuższej perspektywie doprowadzi do dalszego wzrostu nieufności wobec niej [Reichers i in., 1997]. Brak informacji może być uzupełniany przez pracowników samodzielnie „wytworzonymi” danymi, ułatwiającymi zrozumienie aktualnej sytu-

acji, ale nie w pełni zgodnymi z prawdą, co z kolei może wpłynąć na dalsze pogłębienie niezrozumienia własnej organizacji.

Brak zaufania do organizacji i osób ją reprezentujących może wynikać także z dużej rozpiętości płac w ramach jednej organizacji [McNamara, 1997]. Różnicowanie wysokości wynagrodzeń w ramach jednej organizacji jest powszechnym zjawiskiem, jednak w wypadkach, gdy zarobki np. prezesa 500-krotnie przewyższają najniższe uposażenie szeregowego pracownika danej organizacji, część pracowników może czuć się oszukana. Duża rozpiętość płac i dodatkowych, naocznych przywilejów (w postaci np. pakietów kafeteryjnych) pogłębia różnice między szczeblami w organizacji i przyczynia się do niezrozumienia interesów innych współpracowników, ograniczenia zaufania i obrony przed byciem wykorzystywanym [McNamara, 1997].

Cynizm – problem osoby, pracy, organizacji

W ciągu 20 lat od opublikowania badań Kantera i Mirvisa (1989) powstało wiele koncepcji teoretycznych wyjaśniających mechanizm rozwijania cynizmu danej osoby i grupy osób w organizacji. Zgodnie z klasyfikacją Deana [Dean i in. 1998], możemy pogrupować je na koncepcje osobowościowe (*personality*), zawodowe (*occupational*) i społeczne (*social/institutional/employee*).

Tabela 1. Porównanie koncepcji osobowościowych, zawodowych i społecznych cynizmu organizacyjnego

Koncepcje osobowościowe (np. Graham, 1993)	Koncepcje zawodowe (np. Niederhofer, 1967; O'Connell, Holzman, Armandi, 1986)	Koncepcje społeczne (np. Kanter, Mirvis, 1989)
Cynizm jako stała dyspozycja	Cynizm jako stan zmienny w czasie	Cynizm jako stan zmienny w czasie
Pracownik jako podstawowe źródło cynizmu	Praca (rodzaj i forma) jako podstawowe źródło cynizmu	Organizacja jako podstawowe źródło cynizmu
Proces rekrutacyjny jako podstawowe narzędzie kontroli cynizmu pracowników w organizacji	Reorganizacja pracy (zmiana formy i stanowiska pracy) jako podstawowe narzędzie kontroli cynizmu pracowników w organizacji	Doskonalenie współpracy pracowników i organizacji (poprzez np. prowadzenie przejrzystej polityki informacyjnej) jako podstawowe narzędzie kontroli cynizmu pracowników w organizacji

Źródło: opracowanie na podstawie klasyfikacji Deana (1998)

Koncepcje osobowościowe wskazują na związek indywidualnej dyspozycji do odczuwania i wyrażania specyficznego rodzaju wrogości wobec innych osób z posiadaniem cynicznego stosunku do własnej organizacji [Graham, 1993]. W świetle tych koncepcji różnice w poziomie cynizmu pracowników zależą przede wszystkim od różnic indywidualnych – pracownicy trafiają do organizacji z już ukształtowanymi wzorcami okazywania frustracji i wrogości. Bez względu na rodzaj organizacji czy typ wykonywanej pracy, pracownicy zawsze posiadają jakiś potencjalny poziom dyspozycji do odczuwania cynicznej wrogości wobec innych. Wrogość, wyrażana w cyniczny sposób, jest utajona, opiera się przede wszystkim na wewnętrznym zdystansowaniu się i nieufności do innych (*hostile affect*), przy jednoczesnym unikaniu okazywania agresji (*agressive responding*) [Barefoot i in., 1989]. Opierając się na skali wrogości stworzonej przez Cooka i Medleya [Cook, Medley, 1954] oraz dzięki analizie wyników MMPI-2, Graham [1993] sugerował, że osoby cyniczne mają generalną tendencję do postrzegania innych jako samolubnych i nie troszczących się o innych. Osoby te nie są także skłonne uwierzyć w jawnie deklarowane motywy zachowań, są wycofane, nieufne i ostrożne w relacjach z innymi ludźmi. Zgodnie z takim ujęciem cynizm jest cechą osobowości i, jako taki, jest indywidualną, stałą dyspozycją do podejmowania pewnych zachowań. Ostateczny poziom cynizmu pracowników wobec danej organizacji jest w dużej mierze niezależny od zatrudniającej ich organizacji. Jedyną dostępną formą kontroli nad cynicznymi pracownikami jest więc proces rekrutacyjny, identyfikujący poziom cynizmu pracownika przed nawiązaniem współpracy.

Druga grupa koncepcji wyjaśniających mechanizm rozwijania cynizmu pracowników to koncepcje zawodowe. Zakładają one, że rodzaj i natężenie cynicznych zachowań zależą od charakterystyki samej pracy: rodzaju zadań, specyfiki, złożoności i organizacji pracy [O'Connell i in., 1986]. Badania grupy policjantów (nawiązujące do badań Niederhoffer'a z 1967 roku) wykazały, że wyższy poziom cynizmu stwierdzono u policjantów pracujących na zmiany, mających mniej złożoną pracę, wykonujących nie ulubiane zajęcia, i dzielnicowych. Ponadto sam proces wdrażania do danej pracy i socjalizacji z daną grupą zawodową może wymóc na kandydacie przyjęcie określonego poziomu cynizmu [O'Connell i in., 1986].

Trzecia grupa koncepcji – koncepcje społeczne – sugeruje, że źródłem rozwijania cynizmu są szeroko rozumiane zmiany w relacjach między pracownikami a organizacjami, a za rozwój cynizmu pracowników danej organizacji odpowiada przede wszystkim sama organizacja [Andersson, Bateman, 1997]. Podstawowym źródłem cynizmu jest manipulowanie zaangażowaniem i motywacją pracowników w celu osiągnięcia coraz większej wydajności [Mirvis, Kanter, 1991]. Najłatwiejszym sposobem na rozwinięcie cynizmu pracowników jest „rozdmuchanie ich nadziei, niespełnienie obietnic i wykorzystanie ich naiwności dopóki nie zostaną pozbawieni resztki złudzeń” [Mirvis, Kanter, 1989, s. 383]. W krótszej perspektywie owocuje to zwiększeniem efektywności pracowników,

lecz w dłuższej powoduje pojawienie się rozczarowania i poczucia bycia okłamanym, zawiedzenia się na sobie i innych oraz stawiania innym i sobie nierealistycznie wysokich wymagań.

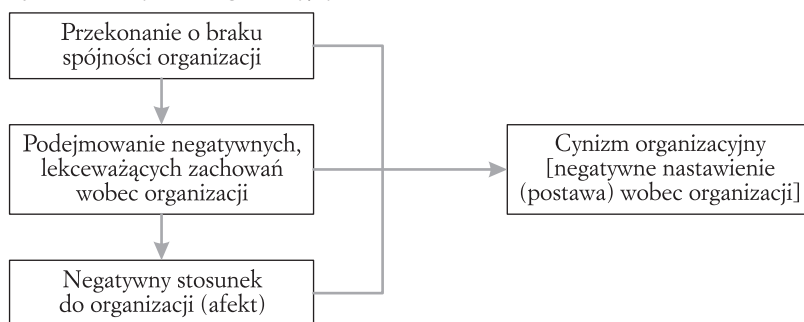
Podobne do celowej manipulacji skutki powoduje także nieudolna polityka informacyjna organizacji, frustrująca pracowników sprzecznymi lub niepełnymi informacjami, wzmacniającymi ich niepewność, oraz utrudniająca zrozumienie motywów, sensów i celów podejmowanych działań [Reichers i in., 1997]. Negatywne doświadczenia płynące ze współpracy z daną organizacją mogą być generalizowane, przy czym generalizacja jest obecnie ułatwiona dzięki powszechnemu dostępowi do wielu źródeł informacji (np. poprzez internet).

Cynizm pracowników danej organizacji może być przekazywany innym i podlegać procesom społecznego uczenia się [McNamara, 1997]. Cyniczna grupa pracowników jest zmotywowana do przekazywania negatywnych informacji o własnej organizacji innym, w związku z czym pracownicy poszukujący informacji o konkretnej organizacji i rzeczywistości rynku pracy szybko i łatwo znajdą dużo informacji na temat nadużyć i manipulacji w relacjach między pracownikiem a pracodawcą. Efektem tego może być rozwijanie cynizmu osób, które nie miały jeszcze kontaktu z daną lub żadną organizacją [Bradford, Rainers, 1992]. Dowodem tej epidemiologicznej funkcji cynizmu organizacyjnego mogą być badania Strouda z 1994 r., które wykazały, że studenci przygotowujący się do roli menedżera na studiach kierunkowych mają podobnie cyniczne poglądy na temat zasad funkcjonowania organizacji i relacji pracodawca-pracobiorca, jak cyniczni menedżerowie korporacji [McNamara, 1997].

Cynizm organizacyjny

W 1998 roku Dean, Brandes i Dharwadkar [Dean i in. 1998] stworzyli definicję cynizmu, która na bazie powstałych osobowościowych, zawodowych i społecznych koncepcji miała stworzyć wspólny teoretyczny punkt wyjścia badań nad zjawiskiem oraz, w konsekwencji, ułatwić komunikowanie i porównywanie przyszłych i już przeprowadzonych badań. Organizacyjny cynizm został zdefiniowany jako postawa, która może się zmieniać w czasie i która jest ukierunkowana na konkretny obiekt (organizację). W koncepcji Deana i współpracowników cynizm organizacyjny (*organizational cynicism*) to „negatywne nastawienie wobec danej organizacji, zawierające trzy czynniki: 1) przekonanie, że organizacji brakuje spójności, 2) negatywny stosunek (afekt) do organizacji i 3) przejawianie lekceważących i krytycznych zachowań wobec danej organizacji, spójnych z posiadanym przekonaniem i odczuwanym afektem” [Dean i in., 1998, s. 7].

Rysunek 1. Cynizm organizacyjny



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998

Przekonanie o braku spójności organizacyjnej oznacza spostrzeżenie braku związku między przekazywanymi komunikatami, głoszonymi wartościami a rzeczywistymi zachowaniami i mechanizmami funkcjonującymi w organizacji. Cyniczni pracownicy wyjaśniają ten brak spójności ukrytymi motywami osób zarządzających organizacją, posądzając ich o amoralność i egoizm. Negatywny stosunek do organizacji to odczuwanie wobec organizacji negatywnych emocji w rodzaju utajonego gniewu, pogardy, rozczarowania i wstydu, ale także ukrytej radości i zadowolenia z własnej „wyższości” i „przewagi moralnej” nad organizacją [Dean i in. 1998]. Negatywne zachowania wobec organizacji mogą przyjąć formę otwartej krytyki organizacji, zarzucania braku uczciwości i szczerości osobom decyzyjnym w organizacji, sarkastycznego wyśmiewania organizacji oraz tworenia katastroficznych wizji dotyczących przyszłości organizacji. Pracownicy tej samej organizacji mogą różnić się poziomem rozwoju cynizmu, a ostateczny stopień cynizmu danego pracownika zależy zarówno od niego, jak i od organizacji. Według cytowanych autorów, badanie tak zdefiniowanych czynników składowych organizacyjnego cynizmu miało ułatwić eksplorację poziomu cynizmu pracowników oraz pozwolić na przewidywanie i kontrolowanie cynizmu w danej organizacji [Dean i in., 1998].

Konsekwencje cynizmu w organizacji

Konsekwencje cynizmu są liczne i generalnie niepożądane.

Jednym z podstawowych negatywnych efektów cynizmu organizacyjnego jest nasilenie oporu wobec wprowadzanych zmian. Pracownicy o wysokim poziomie cynizmu są przekonani, że zauważone problemy w danej organizacji są w dużym stopniu nierozwiązywalne lub że kompetencje i uprawnienia potrzebne do rozwiązania danego problemu są dla nich niedostępne [Reichers i in., 1997]. Cyniczni pracownicy odrzucają propozycje przekształceń bez analizy rzeczywistego wpływu proponowanych zmian na organizację,

a zobowiązani do ich wdrożenia, mogą je sabotować, by ukazać ich bezsens. Reakcja, bierny i czynny opór przed wprowadzeniem zmian, może działać jak samospełniające się proroctwo, co wzmacnia przywiązanie pracowników do tworzenia pesymistycznych predykcji kolejnych zmian. Możliwa jest także odwrotna zależność, kiedy to nieudana lub niepomyślnie wprowadzona zmiana rozwija cynizm pracowników. Zgodnie z badaniami Smitha i Mouriera z 2003 r., 70% wprowadzanych zmian w organizacjach nie przynosi oczekiwanych rezultatów, co w świetle powyższych danych może oznaczać, że kłopoty z wprowadzaniem zmian w organizacjach mogą być albo dowodem wysokiego poziomu cynizmu pracowników, albo sygnałem wzrostu poziomu cynizmu pracowników w przyszłości.

Cynizm jest predyktorem emocjonalnego wyczerpania pracowników, braku satysfakcji z pracy, absencji w miejscu pracy [Stanley i in., 2005], wypalenia zawodowego [Maslach, 2003], zmniejszonego zaangażowania w wykonywaną pracę [Dean i in., 1998], zwiększenia liczby konfliktów w miejscu pracy, apatii i alienacji pracowników [Anderson, 1996], a także sabotowania własnej pracy [Kate de Vries, Balazs, 1997].

Z drugiej strony cyniczni pracownicy mogą być przydatni do podważania przyjętych strategii czy projektów zmian, pełniąc rolę „advokatów diabła” [Cutler, 2000]. Cyniczni pracownicy mogą także służyć jako „sumienie” organizacji, dbając o nazywanie i nagłaśnianie spostrzeżonych nieetycznych zachowań innych pracowników [Brandes, 2008].

Cynizm pracowników może wywierać wpływ na każdą formę współpracy wewnętrznej w organizacji oraz na każdy element funkcjonowania danego pracownika w organizacji. Stanowi on fragment rzeczywistości, z którym większość osób uczestniczących w polskim rynku pracy mogła mieć styczność – brak szczegółowej wiedzy i badań porównawczych utrudnia jednak tworzenie wartościowych sądów i predykcji na temat właściwego obrazu cynizmu w naszych realiach. Zdefiniowanie cynizmu i zbadanie jego czynników składowych mają także istotne znaczenie dla badania innych, bardziej złożonych mechanizmów wpływających na funkcjonowanie danego pracownika czy organizacji. Wydaje się, że ze względu na powszechność omawianego zjawiska powinno ono być przedmiotem zainteresowania badaczy zarówno ze względów poznawczych, jak i aplikacyjnych.

Literatura

- Andersson L. (1996), *Employee cynicism: An examination using a contract violation framework*, „Human Relations”, vol. 49.
- Andersson L., Bateman T.S. (1997), *Cynicism in the work place: Some causes and effects*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 18, s. 449-470.
- Bradford L.J., Raines C. (1992), *Twentysomething: Managing and motivating today's new workforce*, MasterMedia Limited, New York, NY.

- Brandes P., Dharwadkar R., Dean Jr. J.W. (1999), *Does organizational cynicism matter?: Employee and supervisor perspectives on work outcomes*, abstrakt prezentowany na 36. rocznym spotkaniu Eastern Academy of Management w Filadelfii.
- Brandes P., Carto S.L., Matrecia J., Matrinez A.D., Matherly T.A., Ferris G.R., Hochwarter W.A. (2008), *The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, 01-02-08.
- Cartwright S., Holmes N. (2006), *The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism*, „Human Resource Management Review”, vol. 16, s. 199-208.
- Casey C. (1999), *Come join our family: Discipline and integration in corporate organizational culture*, „Human Relations”, vol. 52, s. 155-178.
- Cutler I. (2000), *The cynical manager*, „Manager Learning”, vol. 31, s. 295-311.
- Dean J.W., Brandes P., Dharwadkar R. (1998), *Organizational cynicism*, „Academy of Management Review”, vol. 23
- Goldner F.H., Ritti R.R., Ference T.P. (1977), *The production of cynical knowledge in organizations*, „American Sociological Review”, vol. 42.
- Graham J.R. (1993) *MMPI-2: Assessing personality and psychopathology*, (II wyd.), New York: Oxford University Press.
- Hochwarter W.A., Matrecia J., Diane J., Gerald R.F. (2004), *The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on Work Outcomes*, „Journal of Leadership and organizational Studies”, vol. 10.
- Hodson R., Roscigno V.J. (2004) *Organizational success and worker dignity: Complementary or Contradictory?*, „American Journal of Sociology”, vol. 110, s. 672-708.
- Kets de Vries M., Balazs K. (1997), *The downside of downsizing*, „Human Relations”, vol. 50, s. 11-50.
- Maslach C. (2003), *Job burnout: New directions in research and intervention*, „Current Directions in Psychological Science”, vol. 12, s. 189-192.
- Mc Namara C. (1997), *Overview of cynicism in business organizations*, [http://managementhelp.org/prsn_wll/cynicism/research.htm].
- Mirvis, P., Kanter, D.L. (1989), *The cynical Americans*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Mirvis P., Kanter D.L. (1989) *Combating cynicism in the workplace*, „National Productivity Review”, vol. 8, nr 4, s. 377-394.
- Mirvis P., Kanter D. L. (1991), *Beyond demography: A psychographic profile of the workforce*, „Human Resource Management”, vol. 30, nr 1, s. 45-68.
- Mourier P., Smith M. (2003), *Conquering organizational change: how to succeed where most companies fail*, Jaico Publishing House.
- O’Connell B. J., Holzman H., Armandi B.R. (1986), *Police cynicism and the modes of adaptation*, „Journal of Police Science and Administration”, vol. 14, nr 4.
- Reichers A.E., Wanous J.P., Austin J.T. (1997), *Understanding and managing cynicism about organizational change*, „Academy of Management Executive”, vol. 11, s. 48-59.
- Stanley D., Meyer J., Topolnysky L. (2005), *Employee cynicism and resistance to organizational change*, „Journal of Business and Psychology”, vol. 19, nr 429-459.
- Thompson, R.C., et al. *Organization Change: An Assessment of Trust and Cynicism*, (2000), Civil Aeromedical Institute, [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/faa/trust_cynicism.pdf].
- Williams L.J. Anderson S.E. (1991), *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*, „Journal of Management”, vol. 17, s. 3.

Marcin Łaciak – magister psychologii, pracownik Zakładu Psychologii Pracy i Organizacji w Instytucie Psychologii na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu. Od 2005 roku pracuje z menedżerami firm produkcyjnych (niższego, średniego i wyższego szczebla), menedżerami, handlowcami, studentami, nauczycielami oraz osobami bezrobotnymi i zagrożonymi utratą pracy. Interesuje się problematyką motywowania pracowników oraz organizacją współpracy w małych grupach zadaniowych.