

<https://doi.org/10.52387/1811-5470.2024.1.10>  
 CZU: 37.01.091:331

## MANIFESTĂRI ALE CINISMULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN INSTITUȚIILE EDUCAȚIONALE<sup>1</sup> (sinteze empirice)

**Natalia COJOCARU,**  
*doctor în psihologie, conferențiar universitar,*  
 Universitatea de Stat din Moldova.  
**ORCID ID: 0000-0001-8885-3865**

**Rezumat:** *Cinismul organizațional este frecvent asociat cu diverse experiențe negative legate de implementarea unor schimbări instituționale, astfel, analiza nivelului de cinism este esențială pentru a înțelege rezistențele pe care le manifestă angajații în contextul unor schimbări organizaționale planificate din cadrul instituției. Având la bază rezultatele unor studii empirice, în acest articol vom prezenta tendințe recente în studiul cinismului organizațional din instituțiile educaționale, luând în considerare diverși factori care influențează cinismul.*

**Cuvinte-cheie:** *cinism organizațional, rezistență la schimbarea organizațională, instituții educaționale.*

## MANIFESTATIONS OF ORGANIZATIONAL CYNICISM IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS (empirical syntheses)

**Abstract:** *Organizational cynicism is frequently associated with various negative experiences related to the implementation of institutional changes, thus, analyzing the level of cynicism is essential in order to understand the resistance that employees manifest in the context of planned organizational changes in the institution. Based on the results of some empirical research, in this article, we present recent trends in the study of organizational cynicism in educational institutions, taking into consideration different factors that influence cynicism.*

**Keywords:** *organizational cynicism, resistance to organizational change, educational institutions.*

### Introducere

Cinismul organizațional se manifestă prin atitudini și evaluări negative (criticism, ironie, sarcasm) față de anumite persoane, grupuri sau instituție în ansamblu. Conform studiilor, cele mai frecvente cauze ale cinismului la locul de muncă sunt:

- experiențele anterioare de insucces legate de anumite inițiative organizaționale;
- tratamentul inechitabil față de angajați;
- stilul de conducere autoritar;
- lipsa suportului organizațional și a unor relații pozitive la locul de muncă sau încălcarea contractului psihologic.

Astfel, angajații cu un nivel înalt de cinism se caracterizează prin:

- a) eficiență scăzută;
- b) insatisfacție și demotivare la locul de muncă;

- c) nivel scăzut de angajament organizațional și implicare în comportamente civice participative;
- d) conduite contraproductive;
- e) înstrăinare față de organizație sau chiar intenții de plecare.

În mod frecvent, cinismul angajaților se manifestă ca o formă de rezistență la schimbare și neîncredere privind reușita unor reforme ce sunt implementate sau care urmează să fie implementate în cadrul instituției. Ei vor trata cu rezerve orice proiecte de schimbare instituțională, deoarece le văd eșuate din start. Am putea invoca în acest caz tendința de a face predicții pesimiste privind reușita unor schimbări instituționale ce poate acționa ca un gen de „*profeție autorealizatoare*”: dacă angajații se așteaptă la schimbări minore, în final, schimbă-

<sup>1</sup> 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*”. Cifru: 20.80009.1606.10.

rile planificate chiar ar putea să nu aibă rezultatele scontate, deoarece angajații, având așteptări mici, se implică mai puțin și, în condițiile unui nivel scăzut de participare, schimbările nu se produc în maniera așteptată. Este unul dintre pattern-urile comportamentale care se manifestă în contextul schimbărilor organizaționale și care pot prejudicia demersurile legate de implementarea unor reforme instituționale [cf. 5]. Angajații se vor opune mai ales atunci când consideră că aceste proiecte au alte motive decât cele declarate și sunt de părerea că managerii sunt ghidați mai curând de interese personale în deciziile pe care le iau.

La nivel organizațional, precizează J.W. Dean *et al.* [6], cinismul diferă de cinismul ca trăsătură de personalitate (ce presupune manifestări cinice în raport cu orice), fiind vorba de anumite stări și atitudini ce derivă din niște experiențe organizaționale și care se manifestă doar în raport cu organizația (ca obiect al atitudinii cinice):

- a) convingerea că procesele organizaționale nu sunt transparente și oneste;
- b) emoții negative față de organizație;
- c) comportament de detașare și critici frecvente în raport cu organizația.

În cadrul instituțiilor educaționale cinismul se manifestă prin următoarele comportamente: - tendința de a nu se pronunța asupra unor subiecte importante, deoarece se consideră că oricum opiniile exprimate nu vor fi luate în considerare;

- tendința de a nu oferi sugestii de îmbunătățire a eficienței școlii, deoarece aceste propuneri oricum vor fi subestimate;
- tendința de a nu se implica și a nu depune eforturi, deoarece se consideră că oricum nu vor fi apreciate eforturile și că oricum nu se implică toți deopotrivă ș.a. [Kalagan și Güzeller *apud* 7].

#### **Tendințe recente în cercetarea cinismului în instituțiile educaționale**

În cercetarea realizată de I. Yildirim [10] într-o provincie din Turcia 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, cadrele didactice se angajează în conduite ce presupun critici acerbe la adresa instituției și se implică mai puțin în adoptarea unor tehnologii noi 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 I. Yildirim [10], nu se implică în rezolvarea proble-

melor instituției, nu caută soluții adecvate pentru rezolvarea acestor probleme și nu sunt interesați de creșterea eficienței școlii în care sunt angajați.

Datele cercetării realizate de H. Akar [1] arată că suportul organizațional perceput, justiția organizațională, încrederea și comportamentul etic al managerilor școlari diminuează nivelul cinismului organizațional în instituțiile educaționale. Totodată, autorul constată că un stil de conducere al managerilor 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.

Relația dintre justiția organizațională și cinismul organizațional în instituțiile educaționale a fost examinată și în cadrul studiului realizat de H. Akar și O.T. Çelic [2]. Studiul, bazat pe o strategie mixtă (cantitativă și calitativă), evidențiază că, urmare a percepției in justiției, profesorii manifestă atitudini negative față de școală, manageri, dar și colegi, trăiesc stări de furie, indignare și tristețe, ceea ce dezvoltă în timp comportamente de alienare în raport cu instituția în care lucrează. Totuși, subliniază H. Akar și O.T. Çelic [2], în unele cazuri, profesorii, deși manifestă atitudini cinice, nu sunt total deconectați de la procesul educațional. Pasiunea pentru muncă și respectul față de elevi îi determină să ignore anumite practici din cadrul instituției pe care le consideră injuste și să compenseze cu starea de bine trăită ca urmare a procesului educațional și a interacțiunii cu elevii.

Tot în același context, în cadrul unui studiu cu 385 de subiecți, M. Bahadır și F.A. Levent [4] 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, aceia 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 manifestă 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.

Scopul studiului realizat de S.S. Şarkaya și Z.M. Tanriogen [9] a fost de a analiza relația dintre lenea socială și cinismul organizațional. Cercetarea, reali-

zată pe un eșantion din 1043 de cadre didactice susține că, în timp ce nivelul de cinism este mai ridicat, atunci crește și tendința de lenevire socială (tendința de a se eschiva de la eforturi în cadrul unor activități colective, când nu există o bună coordonare și monitorizare a eforturilor depuse de fiecare persoană care participă la acele activități). Pentru a reduce lenea socială și cinismul organizațional, autorii sugerează crearea unor medii de lucru bazate pe cooperare și socializare între membrii grupului. Totodată, precizează autorii, grupurile nu trebuie să întrunească un număr mare de membri, pentru a permite o mai bună interacțiune.

Examinând o serie de studii de caz, S. Kesser *et al.* [8] 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 illustreze experiențe în care se manifestă contexte polemice care produc cinism;
- b) să fie experiențe din instituțiile educaționale publice;
- 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 opinii divergente și tendința de a nu le accepta),
  - *marginalizare* (tendința de a exclude persoanele care nu sunt de acord, prin abuz verbal sau intimidare, prin 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 în interacțiunile cu ceilalți, raportându-se mai mult la propriile experiențe, la statutul său ierarhic dominant și la poziția de putere),
  - *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 nivelul angajaților. 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 A. Ayik [3] analizează relația dintre cinismul organizațional și *mobbing* la cadrele

didactice (în total, 235 de participanți). *Mobbing*-ul, precizează autorul, se manifestă prin hărțuire, conflicte de intensitate scăzută, însă care durează pe termen lung, bârfe, umilire sau critici nejustificate privind rezultatele muncii etc. Indivizii care sunt expuși unor asemenea situații trăiesc stări de tensiune, nesiguranță și demotivare. Frecvența situațiilor de *mobbing* în cadrul instituțiilor educaționale, constată A. Ayik, are efecte negative asupra climatului organizațional. Autorul mai menționează că, dacă participanții sunt expuși mai mult unor situații de *mobbing*, cu atât mai mult se manifestă un nivel mai înalt de cinism. Cu alte cuvinte, expunerea la *mobbing* este un predictor important al creșterii nivelului de cinism în instituțiile educaționale.

### Concluzii și direcții de cercetare

În acest articol au fost analizate o serie de studii recente care au investigat modul în care se manifestă cinismul organizațional în cadrul instituțiilor educaționale. Identificarea nivelului de cinism organizațional este esențială în vederea înțelegerii rezistențelor pe care le manifestă cadrele didactice 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 că monitorizarea cinismului organizațional înaintea și după implementarea unor reforme este utilă și pentru a înțelege modul în care reformele pot influența sporirea sau diminuarea nivelului de cinism.

Cercetătorii sugerează, de asemenea, analiza unor modalități prin care efectele negative ale cinismului pot fi diminuate și identificarea unor căi de valorificare a potențialului constructiv al cinismului în cadrul unor inițiative organizaționale. Totodată, este important să fie investigați și factorii ce determină și amplifică cinismul, inclusiv modul în care atitudinile cinice afectează participarea angajaților la procesele decizionale care vizează elaborarea și implementarea unor schimbări organizaționale. În mod special, cercetătorii propun studierea cinismului în relație cu stilul de conducere al liderilor, strategiile de motivare și cultura organizațională.

Se constată că cele mai multe studii privind cinismul organizațional au vizat în special demersuri cantitative. Considerăm că realizarea unor studii calitative ar permite investigarea în profunzime a fenomenului și identificarea semnificațiilor atribuite cinismului în diverse contexte organizaționale.

**REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:**

1. COJOCARU, N. Evaluarea psihologică a capacității de schimbare (aplicații în cadrul schimbărilor din instituțiile educaționale). În: *Revista Științifică de Pedagogie și Psihologie Univers Pedagogic*, 2022, nr. 4 (76), pp. 56-61. ISSN 1811-5470.
2. AKAR, H. A meta-analytic review of the causes and consequences of organizational cynicism. In: *International Online Journal of Education Sciences*, 2019, vol. 11, no. 2, pp. 1-17. ISSN: 1309-2707.
3. AKAR, H., ÇELIC, O.T. Organizational justice and cynicism: a mixed method study at schools. In: *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 2019, vol. 8, no. 1, pp. 189-200. ISSN: 2252-8822.
4. AYIK, A. Examining the relationship between mobbing and organizational cynicism. In: *International Journal of Education & Literacy Studies*, 2022, vol. 10, no. 2, pp. 102-109. ISSN: 2202-9478.
5. BAHADIR, M., LEVENT, F.A. The mediating role of the locus of control in the impact of organizational trust on organizational cynicism. In: *International Journal of Modern Education Studies*, 2022, vol. 6, no. 1, pp. 133-158. ISSN: 2148-3868.
6. DEAN, J. W.; BRANDES, P., DHARWADKAR, R. Organizational cynicism. In: *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, no. 2, pp. 341-352. ISSN: 0363-7425, e-ISSN: 1930-3807.
7. KAVGAOĞLU, D. Can teachers' organizational cynicism be explained by the empathic tendency and self-monitoring behavior they perceive from the administration? In: *Psychology Research on Education and Social Sciences*, 2021, vol. 2(1), pp. 75-81. ISSN: 2717-7602.
8. KESSER, S., AKPOLAT, T., DEMIRBILEK, M. Polemic and cynicism. A study in educational institutions. In: *International Journal of Contemporary Educational Research*, 2022, vol. 9, no. 2, pp. 313-328. ISSN: 2148-3868.
9. ŞARKAYA, S.S., TANRIOGEN, Z.M. A two way perspective on social loafing and organizational cynicism. In: *Educational Research and Reviews*, 2019, vol. 14(18), pp. 678-687. ISSN: 1990-3839.
10. YILDIRIM, I. What is the role of organizational cynicism on school effectiveness? In: *Sage Open* (July-September), 2022, pp. 1-14. ISSN: 2158-2440, e-ISSN: 2158-2440.