

Paweł Łukasik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

CAOC W MODELU INDYWIDUALNEGO POZIOMU ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH W KONTEKŚCIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, aby sprostać zawirowaniom w turbulentnym otoczeniu, muszą podlegać wewnętrznym zmianom, co jednak bardzo często wywołuje sprzeciw pracowników. Zjawisko to często określa się mianem oporu wobec zmian (*resistance to change*). Przybiera ono postać oporu czynnego, polegającego na aktywnym przeciwdziałaniu wprowadzeniu zmian lub na oporze biernym, gdy pracownik odpowiedzialny za wdrożenie zmiany uchyla się od wykonywania obowiązków. Jako przyczynę tego zjawiska najczęściej podaje się lęk przed wprowadzeniem zmian, niepewność co do ich skutków, inercję przyzwyczajęń, prawo przekory itp. [Potocki 2005, s. 301]. Jednakże oprócz tych typowych przyczyn przeciwdziałania coraz częściej wskazuje się na zjawisko cynicznego oporu wobec zmian w skrócie CAOC (*cynicism about organizational change*) lub OCC (*organizational change cynicism*) [Watt, Piotrowski 2008, s. 23]. Dlatego konieczne jest określenie przyczyn i możliwych skutków tego zjawiska. W tym celu wykorzystano wyniki badań oraz model indywidualnego poziomu zachowania człowieka w organizacji.

2. Co to jest CAOC?

Cynizm wobec zmian w organizacji (CAOC) jest najczęściej rozumiany jako złożona postawa obejmująca poznawcze, emocjonalne i behawioralne aspekty przejawiające się w rosnącym poczuciu niesprawiedliwości, w braku zaufania i w działaniach wymierzonych przeciwko organizacji [Watt, Piotrowski 2008, s. 23]. Wynika stąd, że cynizm wobec zmian w organizacji przejawia się w poczuciu niesprawiedliwości i w utracie zaufania, jednakże istota cynizmu pracowników jest znacznie bardziej skomplikowana. Składa się ona z trzech elementów: przekonania, afektów i zachowań. Cyniczny pracownik jest przekonany, że działania i motywacje innych ludzi są

nieszczere i nieuczciwe. Co więcej, uważa, że cała organizacja sprzeniewierza się swoim zasadom, działania menedżerów są ukierunkowane na zaspokajanie własnych korzyści, ludzie zaś nie są brani pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Typowym przejawem postawy cynika jest też dopatrywanie się jakichś ukrytych zamiarów w działaniach innych ludzi, dlatego będzie się doszukiwał w działaniach przedsiębiorstwa raczej oszustwa niż uczciwości. Wbrew rozpowszechnionym opiniom cynik nie jest osobą nastawioną tylko na chłodną kalkulację i niewyrażającą emocji na zewnątrz. Osoby o cynicznym nastawieniu wobec zmian odczuwają często cierpienie, wstręt, odrazę, a nawet wstyd, gdy myślą o swojej organizacji, natomiast radość odczuwają, gdy mają wpływ na organizację dzięki swoim umiejętnościom, które są potrzebne do funkcjonowania przedsiębiorstwa [Dean, Brandes, Dharwadkar 1998, s. 346].

O wpływie CAOC na emocje pracowników świadczą badania, w których wykryto zależność między poziomem CAOC a wyczerpaniem emocjonalnym, będącym jednym z przejawów wypalenia zawodowego [Johnson, O'Leary-Kelly 2003, s. 627]. W zachowaniach postawa cyniczna przejawia się przede wszystkim w otwartym wyrażaniu ostrej krytyki organizacji, nierzadko zawierającej w sobie ironię, sarkazm. Przedmiotem krytyki jest najczęściej rzekomy brak uczciwości i szczerości organizacji, np. gdy pracownik mówi, że przedsiębiorstwo wydaje pieniądze na ochronę środowiska tylko po to, by zadbać o swój dobry wizerunek. Innym przykładem tego rodzaju krytyki jest rozpowszechnianie informacji o niepowodzeniach, jakie wynikną z wprowadzonych zmian i realizowanych projektów. W wymiarze niewerbalnym zachowania osoba cyniczna sprawia wrażenie „wszystko wiedzącej”, przewraca oczami, czemu często towarzyszy charakterystyczny szyderczy uśmiech [Dean, Brandes, Dharwadkar 1998, s. 346].

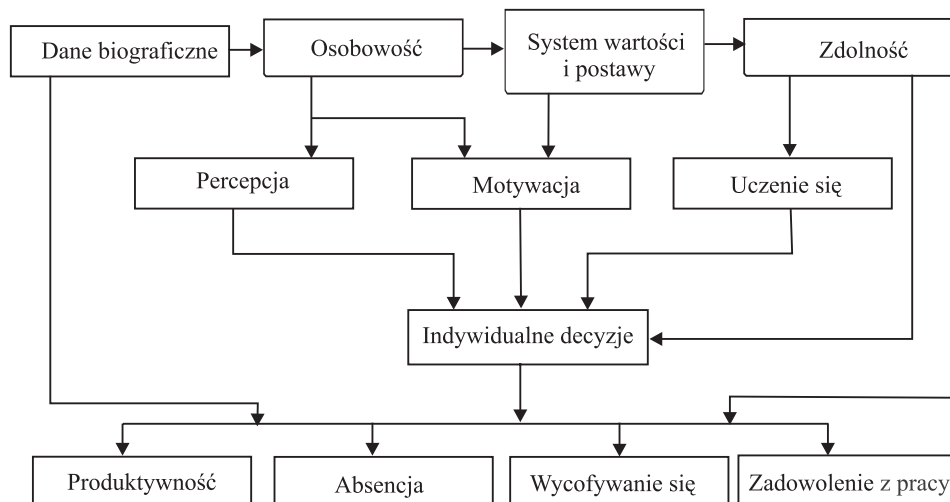
Dla pełnego zrozumienia postawy cynicznej konieczne jest odróżnienie jej od innych podobnych postaw, takich jak pesymizm czy sceptycyzm. Pesymista wywodzi swoje przekonanie o niepowodzeniu zmiany przede wszystkim ze swoich negatywnych doświadczeń, w przeciwieństwie do cynika, który sprzeciwia się zmianom nawet w sytuacji, gdy poprzednie zmiany zakończyły się sukcesem. Druga różnica, o wiele bardziej istotna, to autentyczność zachowań. Otóż zachowanie cynika jest pozornie zorientowane na ludzi i cele, podczas gdy pesymista faktycznie troszczy się o wykonanie zadania.

Postawą bardzo podobną do cynizmu jest sceptycyzm. Różnica w zachowaniu polega na podejściu do osoby przekonującej do wprowadzenia zmiany (agenta zmiany, menedżera). Sceptyk zawsze potrzebuje uzasadnienia jakiejś decyzji i dopiero po sprawdzeniu dowodów popiera wprowadzenie zmian, natomiast cynik odrzuca z góry wszystkie argumenty [Broner 2003, s. 21-22]. Tak pokrótce przedstawia się istota CAOC.

Dla zarządzających najistotniejszą kwestią jest możliwość przewidywania zachowań pracowników o cynicznym nastawieniu wobec zmian. Aby to umożliwić, nauka zachowań organizacyjnych posługuje się modelem indywidualnego zachowania człowieka w organizacji.

3. Model indywidualnego zachowania człowieka w organizacji

Model indywidualnego poziomu zachowań w organizacji (rys. 1) składa się z dwóch rodzajów zmiennych, tj. zmiennych zależnych i niezależnych. Zmienne niezależne to takie zmienne, które objaśniają zmienne zależne. Do zmiennych zależnych zalicza się zadowolenie z pracy, produktywność, absencję i wycofywanie się. Zadowolenie z pracy jest przejawem pozytywnej postawy wobec pracy i całej organizacji. Produktywność jest najczęściej rozumiana jako zachowanie powiązane ze zdolnością sprawnego działania i efektywnością, która niesie ze sobą konkretne korzyści dla przedsiębiorstwa. Absencja to uchylanie się od pracy, będące wynikiem złej organizacji pracy, przestarzałej technologii. Wycofywanie się to zachowanie rezygnacyjne, dobrowolne lub wymuszone, będące wynikiem niedopasowania pomiędzy pracownikiem a organizacją. Jeżeli występuje ono często i na dużą skalę, to jest przyczyną dużej rotacji pracowników. Do zmiennych niezależnych zalicza się dane biograficzno-profesjonalne, osobowość, system wartości i postawy, zdolności i inteligencję. Dane biograficzno-profesjonalne to wiek, płeć, fizjonomia, zawód, wykształcenie, chronotyp, miejsce pracy i zamieszkania.



Rys. 1. Model indywidualnego poziomu zachowania człowieka w organizacji

Źródło: [Terelak 1999, s. 20].

Oprócz zmiennych zależnych i niezależnych występują jeszcze zmienne o charakterze pośredniczącym, tzn. objaśniające zmienne zależne i jednocześnie objaśniane przez zmienne niezależne. Taką funkcję pełnią percepcja, motywacja i uczenie się [Terelak 2005, s. 19].

4. Relacje CAOC z pozostałymi elementami modelu

4.1. Osobowość

Osobowość tworzy pewien zestaw cech psychologicznych, charakterystyczny dla danej osoby, takich jak np. ekstrawersja, ugodowość, sumienność, neurotyczność czy otwartość na nowe doświadczenia [Terelak 2005, s.78]. Stąd w badaniach nad CAOC próbowano określić te cechy osobowości, które byłyby odpowiedzialne za cyniczną postawę wobec zmian w organizacji. Wanous, Reicher i Austin zbadali wpływ negatywnego nastawienia do rzeczywistości NA (*negative affectivity*) jako zmiennej objaśniającej CAOC. Takie nastawienie do rzeczywistości przejawia się w przekonaniu, że wszelkie ludzkie działania są nakierowane na zaspokajanie własnych potrzeb i wykorzystywanie innych ludzi. Przy tym cecha ta jest najczęściej ukształtowana przez doświadczenia życiowe. Stąd wielu menedżerów sądziło, że postawa cyniczna wielu pracowników jest wynikiem zaliczenia ich do grupy gorszych pracowników, tzw. *bad apple employees*. Po przeprowadzeniu badań okazało się jednak, że wpływ NA na CAOC jest niewielki. Zmiany NA tłumaczyły tylko 14,2% zmian CAOC [Wanous, Reichers, Austin 2000, s. 142].

Jednakże zagadnienie CAOC nie jest całkowicie oderwane od zagadnienia osobowości. Mimo iż badania nad CAOC nie wykazały istotnego wpływu cech osobowości, to osobowość ma związek z postawą cyniczną wobec zmian ze względu na działanie mechanizmów obronnych, będących swego rodzaju wyuczoną odpowiedzią na sytuacje narażające człowieka na cierpienie, ośmieszenie lub naruszenie własnego ego [Broner 2003, s. 27]. Za przykład mechanizmu obronnego powiązane go najsilniej z postawą cyniczną można uznać projekcję, czyli przypisywanie innym ludziom własnych cech, które uważamy za niewłaściwe. Innym przykładem jest reakcja upozorowana, w której pracownik może wylewnie wyrażać swoją troskę o przedsiębiorstwo i pracowników po to, by wyprzeć do podświadomości swoje prawdziwe (negatywne) emocje w stosunku do organizacji [Strelau 2000, s. 615-616]. Przejawem wspomnianych wyżej mechanizmów obronnych i cech osobowości są zajmowane przez człowieka postawy, do których zalicza się cynizm wobec zmian w organizacji.

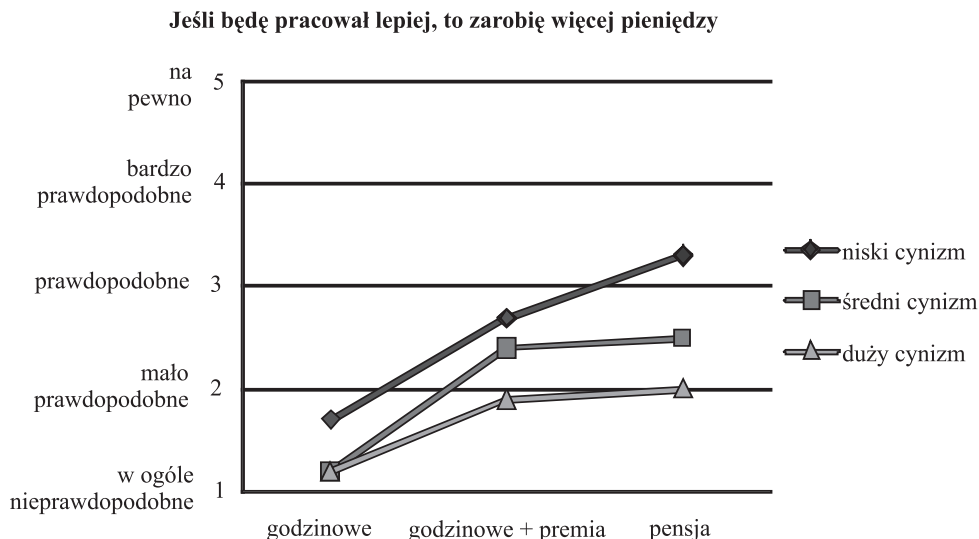
4.2. System wartości i postawy

W badaniach nad postawami pracowników jako przyczyną CAOC (które też jest postawą) uwzględniono wpływ postrzegania przedsiębiorstwa i kompetencji menedżerów. Jak wynika z powyższych badań, istnieje silny związek pomiędzy poziomem wiedzy kierowników postrzeganym przez podwładnych a poziomem CAOC. Współczynnik korelacji Pearsona dla relacji poziomu wiedzy kierownika wyniósł 0,753, natomiast w relacji umiejętności kierownika – 0,639 [Broner 2003, s. 10].

Kolejnym czynnikiem, jaki uwzględniono w badaniu postrzegania pracowników, była opinia o organizacji. W badaniach Broner korelacja pomiędzy negatywnym postrzeganiem organizacji a poziomem CAOC wyniosła 0,576, co świadczy o znacznym wpływie tego czynnika. Drugim czynnikiem poza postrzeganiem menedżera typowym dla CAOC jest ocena wprowadzanych zmian. Stwierdzono większy udział osób z wysokim CAOC w grupie osób mających negatywną opinię na temat wprowadzanych zmian [Broner 2003, s. 10]. Negatywne postawy wobec menedżera i organizacji są przyczyną postawy cynicznej, która z kolei wpływa na zniekształcenie procesu percepcji i motywacji.

4.3. Percepcja

Przyczyną cynicznego oporu wobec zmian jest obwinianie menedżera lub agenta zmiany, czyli „tych odpowiedzialnych”, o wszelkie niepowodzenia przy ich wprowadzaniu [Wanous, Reichers, Austin 2000, s. 135]. Zachowanie takie tłumaczy teoria atrybucji. Percepcja zachowań innych ludzi zazwyczaj wiąże się z tym, że niepowodzenia innych przypisuje się ich negatywnym cechom, natomiast niepowodzenia własne przypisuje się okolicznościom zewnętrznym [Robbins 2004, s. 59].



Rys. 2. Percepcja systemu motywacyjnego

Źródło: [Wanous, Reichers, Austin 2000, s. 146].

Inną ciekawą zależnością jest wpływ CAOC na postrzeganie przez pracowników zależności między ich własnymi wynikami w pracy a wynagrodzeniem. Wanous, Reichers i Austin w swoich badaniach podzielili pracowników na trzy grupy: wyka-

zujące niski, średni i wysoki poziom CAOC. Kolejnym kryterium, zgodnie z którym podzielono pracowników, był sposób wynagradzania. W tym wypadku również utworzono trzy grupy: pracowników wynagradzanych godzinowo, pracowników wynagradzanych godzinowo z możliwością otrzymania premii (premie przyznawano zgodnie z ustaloną procedurą) i pracowników otrzymujących wynagrodzenie w formie stałej pensji, przy czym wynagrodzenie w formie pensji zawierało w sobie najwięcej różnego rodzaju instrumentów o charakterze motywacyjnym, jak bonusy roczne, nagrody i możliwość awansu wiążąca się z wyższym wynagrodzeniem.

Wyniki przeprowadzonych badań przedstawia rys. 2. Okazuje się, że wyższemu poziomowi CAOC towarzyszy mniejsze zaufanie do systemu motywacyjnego i to przy każdym rodzaju wynagradzania pracowników. Należy też zauważyć, że im większa uznaniowość ze strony menedżera w ocenie pracownika (towarzysząca wynagrodzeniu w formie pensji), tym większy jest wpływ CAOC na postrzeganie zależności między wynikami w pracy a poziomem wynagrodzenia. Zależność ta jest tym bardziej istotna, że dość często zaleca się stworzenie systemu motywacyjnego, który zmniejszyłby opór wobec wprowadzanych zmian. Jednak może się to okazać nieskuteczne właśnie ze względu na zmiany w postrzeganiu będące skutkiem cynicznej postawy wobec zmian. Owo postrzeganie wpływa bowiem na funkcjonowanie procesu motywacji.

4.4. Motywacja

W badaniach nad CAOC nie uwzględniano motywacji jako zmiennej służącej wyjaśnieniu tego zjawiska, natomiast powszechnie znane teorie motywacji, np. teoria potrzeb Maslowa czy teoria oczekiwań Vrooma, pozwalają zrozumieć, dlaczego pracownicy stawiają opór wobec zmian. Zgodnie z teorią Maslowa, istnieją dwie zasadnicze grupy potrzeb, tzn. potrzeby bezpieczeństwa i potrzeby rozwoju, zmiana zaś jest postrzegana często jako zagrożenie, przed którym należy się bronić, stąd opór przed jej wprowadzeniem. Według Maslowa, potrzeby rozwoju ujawniają się, gdy jest on postrzegany jako niosący przyjemność i zadowolenie. Innym ważnym warunkiem pojawienia się potrzeb rozwoju jest zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa. W tej kwestii decydującą rolę odgrywa otoczenie, które powinno osobie udzielić wsparcia przez zapewnienie bezpieczeństwa, poczucia przynależności, uznania i szacunku, przedstawiając jednocześnie rozwój jako coś atrakcyjnego, natomiast pozostawanie w stanie dotychczasowym – jako niosące dodatkowe koszty i nieatrakcyjne [Broner 2003, s. 42].

Bardziej szczegółowo wpływ CAOC na motywację do podjęcia zmian tłumaczy teoria oczekiwań Vrooma. Zgodnie z tą teorią, człowiek oczekuje określonych rezultatów zmian, wynikających z wysiłków podejmowanych przez niego w ramach realizacji jakiegoś przedsięwzięcia. Problem polega na tym, że osoba o cynicznym

nastawieniu do zmian uzależnia efekty zmian od działania „tych odpowiedzialnych” za wprowadzenie zmian, a nie od samej siebie. To zniekształcenie właściwego procesu motywacji sprawia, że cynicy będą się raczej doszukiwali możliwych uchybień i zagrożeń w procesie zmian, by znaleźć argumenty do obwiniania innych ludzi, niż wyrażali zadowolenie z ich wprowadzenia wynikające z optymistycznych oczekiwań [Broner 2003, s. 41].

4.5. Opór wobec zmian

W badaniach nad CAOC uwzględniono również istotne skutki cynizmu wobec zmian. Najważniejszym efektem CAOC jest opór wobec zmian, zarówno czynny, jak i bierny. W badaniach prowadzonych przez Stanley na pracownikach różnych firm i instytucji współczynnik korelacji pomiędzy cynizmem wobec zmian w organizacji a czynnym oporem wobec zmian wyniósł 0,47, natomiast w relacji z biernym oporem wobec zmian 0,4, co świadczy o dużym wpływie cynizmu na wystąpienie oporu wobec zmian [Stanley 1998, s. 38]. Opór wobec zmian jest przejawem indywidualnych decyzji pracowników. Może skutkować wystąpieniem trudności, a wręcz uniemożliwić wprowadzenie zmian, co z kolei jest przyczyną wzmocnienia cynicznej postawy wobec zmian, a w ten sposób CAOC staje się mechanizmem samonapędzającym się [Wanous, Reichers, Austin 2000, s. 134].

Literatura

- Broner K., *Cynicism about Organizational Change – Disposition or Leadership’s Creation. The Reactions of K-12 Educators Undergoing Systems Change*, Walden University, UK, 2003.
- Dean J., Brandes P., Dharwadkar R., *Organizational cynicism*, „Academy of Management Review” 1998.
- Johnson J., O’Leary-Kelly A., *The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal*, „Journal of Organizational Behavior” 2003.
- Potocki A., *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Stanley D., *Employee Cynicism about Organizational Change: Development and Validation of Measure*, The University of Western Ontario, London – Ontario 1998.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Terelak J., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999.
- Terelak J., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Wanous J., Reichers A., Austin J., *Cynicism about organizational change measurement, antecedent and correlates*, „Group and Organization Management” 2000.
- Watt J., Piotrowski Ch., *Organizational change cynicism: a review of the literature and intervention strategies*, „Organization Development Journal” 2008.

CAOC IN THE MODEL OF INDIVIDUAL BEHAVIOURS IN AN ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Summary

Modern companies are continuously changing to protect themselves against rapid changes in turbulent environment, but this often results in opposition of employees. This reaction of employees is often called resistance to change. There are two sorts of resistance: active resistance and passive resistance. The most known causes for resistance to change are fear of changes, uncertainty of change effects, inertia etc. Beside these typical causes for resistance, the authors also indicate the syndrome of CAOC (Cynicism About Organizational Change) or OCC (Organizational Change Cynicism). Therefore, it is necessary to identify possible causes and effects of this syndrome. Therefore, research results and models of individual behaviours in an organization were used.