

Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization

Citation for published version (APA):

Naus, A. J. A. M. (2007). Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. Maastricht: Maastricht University Press.

Document status and date:

Published: 01/01/2007

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Summary

Organizational cynicism (OC) is defined as the employee's belief that the organization lacks integrity, and negative affect and disparaging behavior consistent with this belief. This dissertation aims to make a contribution to the accumulating body of scientific knowledge about organizational cynicism by looking into its nature, antecedents, and consequences.

A review of the literature in chapter 2 revealed that most researchers agree that cynicism is an attitude, rather than a stable disposition or a fixed personality trait. Whereas personality traits or dispositions can hardly be unlearned as a result of disconfirming experiences, the conceptualization of cynicism as an attitude allows for the possibility of change. Key to OC is the belief that the organization falls short of integrity, which is described in terms of uprightness, honesty, and sincerity. This may lead to various forms of psychological disengagement and detachment, such as disappointment, disillusionment, anger, frustration, and distrust.

In chapter 3 self-consistency theory was used to advance a model of organizational cynicism as a self-defensive mechanism. The theory postulates that individuals will be motivated to act and behave in accordance with their most important values, traits, and competencies, in order to maintain a positive self-image. As primary antecedents of OC we postulated job autonomy as a facilitator of self-consistent behavior, and incongruence between personal key values of employees (achievement, helping and concern for others, fairness, honesty, and integrity) and their perceptions of the corresponding values of the organization, which is supposed to inhibit self-consistent behavior. Furthermore, we expected that the relationships between these predictors and OC would be mediated by organization-based self-esteem (OBSE), defined as the self-perceived value employees have of themselves as members of the organization. The model was tested on a sample of 174 Dutch workers from various organizations and the results were largely in support of the hypothesized model.

In chapter 4 we proposed to include cynicism in the existing exit, voice, loyalty, and neglect (EVLN) model of employee responses to adverse circumstances in the work environment. Factor analysis of the data provided by 159 employees of a large Dutch trade union, who were in the midst of an organizational change process, provided clear support for the 5-factor structure of the exit, voice, loyalty, neglect, and cynicism (EVLNC) model. Furthermore, we used two personality variables (assertiveness and rigidity), two situational

variables (role conflict and job autonomy) and a selection of person-situation interactions between these variables to predict responses. As in earlier studies, we were unable to perfectly distinguish between the responses on the basis of these predictors. Cynicism and exit were very much alike. Both were about equally predicted by high role conflict, low autonomy, and low assertiveness.

In chapter 5 the factor analysis from the previous chapter was replicated. The data provided by 576 employees of a mid-sized hospital provided renewed support for the 5-factor EVLNC model of employee responses. Next, all responses were related to key work outcomes: In relation to the organization these were affective organizational commitment, helping behavior and in-role behavior, in relation to the job these were service-orientation and job involvement, and in relation to the individual employee these were organization-based self-esteem and stress. We found that voice and loyalty were negatively related to stress and positively to the other outcomes, and exit, neglect and cynicism showed the opposite pattern of associations. Cynicism was rather strongly associated with low affective organizational commitment and even stronger associated with low organization-based self-esteem, but the relationships with helping behavior, in-role behavior, service orientation, and job involvement were not of practical significance.

In chapter 6 we discussed theoretical and methodological contributions and practical implications of our studies. An important theoretical contribution is that we were the first to actually test the proposition of cynicism as a self-referent attitude, by relating it to personal values and to work-related self-esteem. Both explained significant amounts of variance in cynicism. Another theoretical contribution is that cynicism was shown, not once but twice, to be distinct from alternative employee responses to adverse circumstances at work. Accordingly, there is ample reason for cynicism to be included in the exit, voice, loyalty, and neglect model of responses. Discussing the practical implications of this research, we have argued that although cynicism is not significantly related to work outcomes, there is no reason to play down its importance for the well-being of employees and the organization. The fact that significant relationships with affective organizational commitment and work-related self-esteem were found implies that the consequences of cynicism should not be underestimated. The prevention of cynicism is largely in the hands of management. Cynicism implies a decline in the legitimacy of management, as perceived by employees. Restoring this legitimacy requires the solicitation of employees' engagement, through honest and sincere participation in decision making and recognition of their talents and contributions. For a

mandate to manage, integrity is indispensable. Finally, we have indicated some promising directions for future research into this important area of organizational behavior.

Samenvatting

Organisatie cynisme (OC) is gedefinieerd als het geloof bij werknemers dat de organisatie niet integer is, en negatieve gevoelens en minachtend gedrag dat met dit geloof in overeenstemming is. Deze dissertatie heeft als doel een bijdrage te leveren aan de groeiende hoeveelheid wetenschappelijke kennis over OC door te kijken naar aard, oorzaken en gevolgen.

Een beschrijving van de bestaande literatuur in hoofdstuk 2 laat zien dat cynisme een attitude is, meer dan een stabiele dispositie of een persoonlijkheidskenmerk. Dit is erg belangrijk want persoonlijkheidskenmerken of disposities kunnen moeilijk door ervaringen worden afgeleerd, maar de conceptualisering van cynisme als attitude laat zien dat verandering mogelijk is. De kern van OC is het geschonden vertrouwen in de integriteit van de organisatie, waarbij integriteit wordt omschreven in termen van rechtschapenheid, eerlijkheid en oprechtheid. Dit kan leiden tot allerlei vormen van psychologische onthechting, zoals teleurstelling, woede, frustratie en wantrouwen.

In hoofdstuk 3 is self-consistency theorie gebruikt om een model te ontwikkelen van cynisme als een zelfbeschermingsmechanisme. Deze theorie houdt in dat mensen er naar zullen streven zich te gedragen in overeenstemming met hun belangrijkste eigenschappen, competenties en waarden, om zo een positief eigenbeeld te behouden. Als antecedenten (voorspellers) van OC veronderstelden we autonomie als facilitator van dergelijk consistent gedrag, en discongruentie tussen een aantal belangrijke persoonlijke waarden van medewerkers (waardering van prestaties, het helpen van en bekommernis om anderen, rechtvaardigheid, eerlijkheid en integriteit) en hun percepties van het belang dat door de organisatie aan deze waarden wordt gehecht, in de veronderstelling dat de spanning tussen persoonlijke en organisatiewaarden de mogelijkheid tot consistent gedrag juist vermindert. Bovendien veronderstelden we dat de relaties van beide voorspellers met OC zouden worden gemedieerd door werkgerelateerde zelfwaardering, dat is de mate waarin medewerkers zich een gewaardeerd lid van de organisatie voelen. Het model is getest onder 174 werknemers van verschillende organisaties en de resultaten ondersteunden het model grotendeels.

In hoofdstuk 4 stelden we voor cynisme op te nemen in een bestaand model van reacties van medewerkers op onplezierige omstandigheden op het werk: het exit, voice, loyalty, and neglect model (EVLN). Factor analyse van data verkregen van 159 medewerkers van een grote Nederlandse vakbond, die

op dat moment een proces van organisatieverandering doormaakten, ondersteunde de 5-factor structuur van het exit, voice, loyalty, neglect, and cynicism (EVLNC) model. Vervolgens hebben we twee persoonlijkheidsvariabelen (assertiviteit en rigiditeit), twee omgevingsvariabelen (rolconflict en autonomie) en interacties tussen deze variabelen gebruikt om deze 5 reacties te voorspellen. Net als in andere studies is dat slechts ten dele gelukt. Cynisme en exit leken erg veel op elkaar. Beiden werden in ongeveer gelijke mate voorspeld door hoog rolconflict, lage autonomie en lage assertiviteit.

In hoofdstuk 5 is de factor analyse uit het vorige hoofdstuk herhaald. De antwoorden verkregen van 576 werknemers van een middelgroot ziekenhuis ondersteunden opnieuw de 5-factor structuur van het EVLNC model. Vervolgens zijn de reacties gerelateerd aan belangrijke gevolgen: in relatie tot de organisatie waren dat affectieve betrokkenheid bij de organisatie, het helpen van anderen en rolgedrag, in relatie tot het werk waren dat dienstbaarheid en betrokkenheid bij het werk en in relatie tot de individuele medewerker waren dat werkgerelateerde zelfwaardering en stress. Voice en loyalty waren negatief gerelateerd aan stress en positief aan de andere uitkomsten en bij exit, neglect en cynisme was dit andersom. Cynisme was tamelijk sterk gerelateerd aan lage affectieve betrokkenheid bij de organisatie en nog sterker aan lage werkgerelateerde zelfwaardering, maar de relatie met het helpen van anderen, rolgedrag, dienstbaarheid en betrokkenheid bij het werk was in praktische zin niet significant.

In hoofdstuk 6 zijn de uit de verschillende studies voortvloeiende theoretische en methodologische bijdragen besproken, alsmede de implicaties voor de praktijk. Een belangrijke theoretische bijdrage is dat wij met dit onderzoek de eersten waren die de veronderstelling hebben getest dat cynisme gerelateerd is aan het zelfbeeld van medewerkers door het te relateren aan persoonlijke waarden en aan werkgerelateerde zelfwaardering. Beiden verklaarden aanzienlijke porties variantie in cynisme. Een andere theoretische bijdrage is dat we niet een keer, maar twee keer hebben aangetoond dat cynisme kan worden onderscheiden van alternatieve reacties van medewerkers op onplezierige omstandigheden op het werk. We denken dan ook dat er op grond van deze uitkomsten voldoende reden is cynisme op te nemen in het exit, voice, loyalty en neglect model. Bij de bespreking van de praktische implicaties van het onderzoek hebben we gesteld dat, hoewel cynisme niet of nauwelijks gerelateerd is aan belangrijke werkgerelateerde uitkomsten, er geen enkele reden is het belang van cynisme voor het welbevinden van zowel medewerkers als organisatie te bagatelliseren. Het feit dat we significante verbanden hebben

gevonden met affectieve betrokkenheid bij de organisatie en met werkgerelateerde zelfwaardering houdt in dat de gevolgen van cynisme niet mogen worden onderschat. Het voorkomen van cynisme ligt voor een groot deel in de handen van het management. Cynisme houdt in een vermindering van de door medewerkers ervaren legitimiteit van het management. Het herstel van deze legitimiteit vergt dat men de betrokkenheid van medewerkers zoekt, door ze op een oprechte manier te betrekken bij de besluitvorming en door hun talenten en bijdragen aan de organisatie te waarderen. Voor dit alles is integriteit onontbeerlijk. Tenslotte hebben we een aantal veelbelovende richtingen aangegeven voor toekomstig onderzoek in dit belangrijke deelgebied van organisatiegedrag.