

„Życzę Ci wszystkiego... najgorszego” – rola *schadenfreude* w kreowaniu destruktywnego środowiska pracy

Dariusz Turek

Instytut Przedsiębiorstwa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Pracownicy nie zawsze życzą swoim współpracownikom sukcesów i powodzenia w realizacji zadań zawodowych. W pewnych sytuacjach oczekują raczej ich niepowodzeń czy porażek i gdy stają się one faktem, pojawia się emocja określana mianem *schadenfreude*. Emocja ta, wyrażająca radość z cudzego nieszczęścia, jest jednym z kluczowych elementów (tzw. zmienną pośredniczącą) pozwalających zrozumieć mechanizmy pojawiania się destruktywnego klimatu organizacyjnego. Celem artykułu jest prezentacja tego, w jakich sytuacjach życia organizacyjnego pojawia się *schadenfreude*, a także w jaki sposób emocja ta może determinować patologiczne – dla środowiska zawodowego – zachowania pracowników.

Słowa kluczowe: *schadenfreude*, emocje w organizacji, zachowania pracowników, destruktywny klimat organizacyjny.

Wprowadzenie

Emocje są naturalnym i ewolucyjnym, a w związku z tym podstawowym wymiarem funkcjonowania człowieka. Nie jest zatem dużym zaskoczeniem, że badacze na gruncie organizacji i zarządzania od przeszło 20 lat systematycznie podejmują analizy roli emocji w życiu organizacyjnym (Ashforth, Humphrey, 1993; Ashkanasy, Daus, 2002; Barsade, Gibson, 2007; Brief, Weiss, 2002; Elfenbein, 2007; Van Kleef i in., 2012). Badania te dotyczą najczęściej związków pomiędzy pozytywnym lub negatywnym afektem a postawami, decyzjami lub zachowaniami pracowników. Przy czym emocje traktowane są tu w przeważającej większości wypadków jako zmienne pośredniczące (mediatory), które wyzwalają reakcje behawioralne będące konsekwencją wystąpienia jakiejś określonej sytuacji lub zjawiska. Nawiązując do modelu AET (*Affective Events Theory*) opracowanego przez

N.M. Ashkanasy'ego i C.S. Daus (2002) można skonstatować, że bezpośrednią przyczyną postaw (satysfakcja z pracy) i działania pracowników jest pozytywna lub negatywna reakcja emocjonalna powstała jako efekt oceny funkcjonowania organizacji (środowiska pracy, wymagań zawodowych) i codziennych zdarzeń (poczucia wsparcia w sytuacjach trudnych czy codziennych problemach). Zgodnie z teoriami atrybucji, emocje stanowią pomost między oceną zjawiska a zachowaniem, ponieważ są determinowane przez myśli i wyzwalają reakcje behawioralne (Weiner, 2012, s. 68).

Poszczególne autorzy w swoich analizach biorą pod uwagę różne emocje (radość, współczucie, gniew, lęk, zazdrość itp.), a w związku z tym odmienne konsekwencje. Pozytywne emocje wyzwalają najczęściej pozytywne postawy i zachowania (zaangażowanie, satysfakcja, kooperacja, pomaganie innym pracownikom, przejawianie inicjatywy itp.). Analogicznie sytuacja wygląda w wypadku emocji negatywnych. Ich konsekwencją są najczęściej szkodliwe dla organizacji lub innych pracowników działania (np. odmowa pomocy, mobbing, sabotaż, marnowanie zasobów organizacyjnych itp.). Istnieją jednak takie sytuacje, w których nie sposób powiedzieć, czy emocje wywołą konsekwencje zgodnie ze swoim kierunkiem (tzn. pozytywne emocje powodują pozytywne postawy i zachowania). Przykładem jest tu *schadenfreude*, czyli radość z cudzego nieszczęścia. Ten silny stan afektywny, zaliczany do grupy tzw. emocji moralnych (Weiner, 2012), stanowi w ostatnich kilkunastu latach przedmiot badań, w których poszczególni autorzy starają się zrozumieć jego rolę w budowaniu związków interpersonalnych, konfliktach czy wykonywaniu czynności zawodowych.

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się właśnie na analizie, w jaki sposób *schadenfreude* determinuje negatywny klimat organizacyjny i wpływa na realizację zadań w środowisku pracy. Wydaje się bowiem, że w dominującym paradygmacie zarządzania zasobami ludzkimi, którym jest pokazywanie jedynie najlepszych praktyk czy mówienie tylko o pozytywnych postawach pracowniczych (satysfakcja, zaangażowanie itp.) gubimy „ciemną stronę” organizacji. A patologii i dysfunkcji w środowisku pracy jest prawdopodobnie równie dużo – jeśli nie więcej – niż tych zjawisk pozytywnych (Bugdol, 2007; Janowska, 2013; Laszczak, 1999; Macko, 2009; Stocki, 2005; Turek, 2012; Wachowiak, 2011).

Czym jest *schadenfreude*?

Pojęcie *schadenfreude* jest akronimem powstałym z połączenia dwóch słów pochodzenia niemieckiego *schaden* – oznaczającego krzywdę, szkodę i *freude* – oznaczającego radość. Zarówno w języku polskim, jak i angielskim nie ma ono

swojego odpowiednika, stąd też określenie to weszło powszechnie do słownika naukowego (Leach, Spears, Branscombe, Doosje, 2003). Historia pojęcia *schadenfreude* w analizach poszczególnych badaczy jest dość długa. Już bowiem Arystoteles (2000, s. 452) wskazywał na występujące wśród ludzi uczucie przyjemności w sytuacjach, gdy inni doświadczali niepowodzeń. W *Etyce eudemejskiej* pisał on, „uczucie człowieka, cieszącego się z cudzego nieszczęścia, samo dla siebie nie ma nazwy, lecz ten, kto je posiada ujawnia się przez swoją radość, ukazywaną w przypadku czyjegoś niezasażonego nieszczęścia”. Od czasów Stagiiryty *schadenfreude* klasyfikowana jest jako emocja, którą odczuwają osoby, gdy jednostka bądź grupa ludzi po serii sukcesów lub działań przynoszących pozytywne rezultaty zaczyna ponosić porażki czy uzyskiwać złe wyniki (Weiner, 2012, s. 118).

W kolejnych latach problematyka ta gościła głównie na kartach dzieł filozoficznych (B. Spinoza, S. Kierkegaard), a szczególne odzwierciedlenie znalazła w pismach F. Nietzschego (2003). Pisał on, że zazdrość (resentyment) i radość z upadku „ludzi szlachetnych” jest na tyle powszechnym zjawiskiem, iż można w nim upatrywać źródła wszelkiego wartościowania.

Czasy współczesne to istotne bogactwo analiz i badań empirycznych dotyczących tej problematyki – przede wszystkim na gruncie socjologii, psychologii i zachowań organizacyjnych. Jak wskazują W.W. Van Dijk i inni (2012), na podstawie obserwacji codziennego życia, wydarzeń medialnych czy głośnych „upadków” znanych osób i przedsiębiorstw, a także „zasłużonych” – w opinii publicznej – kar dla ludzi, którzy dopuścili się wykroczenia poza powszechnie przyjęte normy społeczne, *schadenfreude* można uznać za zjawisko występujące powszechnie w relacjach społecznych. Dodatkowo, co pokazują najnowsze badania z zakresu neurobiologii, pozytywne reakcje emocjonalne na porażki innych osób są wpisane w ogólną charakterystykę funkcjonowania człowieka (Cikara, Botvinick, Fiske, 2011; Jankowski, Takahashi, 2014; Shamay-Tsoory i in., 2009; Takahashi i in., 2009). Nie jest zatem dużym zaskoczeniem, że jednostki odczuwają satysfakcję i radość w sytuacjach niepowodzeń innych, a zazdrość i złość, gdy innym się powodzi.

Schadenfreude, choć traktowana jest jako emocja moralna, tzn. taka, która informuje o niewłaściwym postępowaniu innych osób i pełni funkcje kontrolne dla klimatu społecznego (np. radość jednostki w sytuacji ukarania pracownika, który dokonał defraudacji zasobów organizacyjnych), to charakteryzuje się również tym, że jest przejawem zaniku empatii (Jankowski, Takahashi, 2014). O ile regulacyjna rola *schadenfreude* może zostać uznana za pozytywną dla przywrócenia sprawiedliwości funkcjonowania systemu społecznego („winni zostali ukarani”), o tyle emocja ta zdecydowanie częściej powoduje negatywne konsekwencje społeczne i organizacyjne, np. dyskryminację, wykluczenie, działania przeciw

innym pracownikom. W dalszej części artykułu uwaga będzie ogniskowała się jedynie na negatywnych konsekwencjach *schadenfreude*.

Jeśli uznać badania empiryczne za potwierdzające fakt, że *schadenfreude* jest emocją wyzwalaną w sytuacjach cudzego nieszczęścia, to warto zastanowić się nad dwiema kwestiami:

- 1) jakie są czynniki sprawcze i pośredniczące, warunkujące pojawienie się tej emocji?
- 2) w jaki sposób emocja ta może wiązać się ze środowiskiem pracy?

Czynniki warunkujące wystąpienie *schadenfreude*

Odpowiedź na pierwsze pytanie wydaje się stosunkowo prosta. Liczne badania nad tym zjawiskiem pozwalają na wyznaczenie czterech głównych determinant.

Pierwsza dotyczy pierwotnych negatywnych postaw (np. uprzedzenia) wobec obiektu (jednostki, grupy, organizacji itp.). Przykładowo, analizy pokazują, że w sytuacji, w której przejawiamy uprzedzenia wobec innych osób, grup, organizacji to, gdy doznają one niepowodzeń, odczuwamy radość z tego powodu (Hareli, Weiner, 2002; van Dijk, Ouwerkerk, Goslinga, Nieweg, Gallucci, 2006). Innymi słowy, jeżeli z różnych powodów nie lubimy innych pracowników czy przełożonych, uznajemy ich za „bezwartościowych” dla funkcjonowania firmy, to w sytuacji, gdy osoby te doznają porażek lub różnego rodzaju przykrości, my odczuwamy satysfakcję i radość. Negatywne postawy czy uprzedzenia są motywowane oczywiście różnymi przyczynami. Z jednej strony wynikają one z czynników podmiotowych (struktura osobowości pracownika), z drugiej – są konsekwencją funkcjonowania systemu organizacyjnego. Badacze wykazali (James i in., 2014; Porter i in., 2014), że osoby uzyskujące wyższe wyniki w tzw. „ciemnej triadzie osobowości” (makiawelizm, narcyzm, psychopatia) mają większą tendencję do odczuwania *schadenfreude* i w konsekwencji przejawiania zachowań godzących w system organizacyjny i „dobrostan” innych pracowników.

Funkcjonowanie organizacji także może wyzwać *schadenfreude*, szczególnie w sytuacjach, gdy zarządzający przyczyniają się do konfliktów pomiędzy pracownikami lub poprzez sposób sprawowania władzy (np. dyskryminacja, przemoc, faworyzowanie itp.) powodują pojawienie się negatywnych postaw i zachowań wobec organizacji i innych pracowników (Turek, 2012). Emocje takie jak złość czy właśnie *schadenfreude* są wówczas czynnikiem pośredniczącym w pojawianiu się tego typu zachowań. Innymi słowy, „patologiczne” środowisko pracy wyzwala reakcje afektywne, które warunkują dewiacyjne działania zatrudnionej kadry.

Druga obejmuje związki *schadenfreude* z zasłużonym niepowodzeniem. Wielu badaczy wskazuje, że emocja ta pojawia się jako konsekwencja cudzej porażki,

która nastąpiła po niezasłużonym sukcesie (Smith, Powell, Combs, Schurtz, 2009; van Dijk, Ouwerkerk, Goslinga, Nieweg, 2005). N.T. Feather przeprowadził liczne badania nad reakcjami na upadek ludzi sukcesu (*tall poppies*), w tym polityków, przedsiębiorców, menedżerów czy sportowców, w których wykazał, że im bardziej niezasłużony był ich sukces (np. jako konsekwencja protekcji, szczęścia, korupcji itp.), tym większe było prawdopodobieństwo wystąpienia u innych *schadenfreude* w wypadku porażki tych osób (Feather, Wenzel, McKee, 2013). B. Weiner (2012), rozwijając tę perspektywę, wskazuje na „atrybucyjny” charakter pojawiania się tej emocji, a w konsekwencji wyzwalanych przez nią zachowań. Wynika z tego, że nie tyle sytuacja wyzwała *schadenfreude*, ile atrybucja przyczynowości, która tę sytuację spowodowała. Przykładowo, jednostki nie w każdej sytuacji będą odczuwały przyjemność, gdy współpracownicy doznają niepowodzeń w wykonywaniu czynności zawodowych, ale jedynie wówczas, gdy uznają, iż na to zasłużyli swoim wcześniejszym zachowaniem.

Trzeci czynnik dotyczy związków *schadenfreude* z zazdrością. Wskazuje się tu, że zazdrość (jako chęć posiadania tego, co mają inni) jest bezpośrednią przyczyną pojawiania się radości z cudzego nieszczęścia. Mechanizmem, który pozwala zrozumieć relacje tych zmiennych są porównania społeczne. Jeżeli jednostka postrzega, że inne osoby (przełożeni, współpracownicy, podwładni) posiadają więcej zasobów (materialnych lub niematerialnych), bądź zasoby o większej użyteczności, to zaczynają odczuwać zazdrość, która przekształca się w życzenie porażki (Smith, Kim, 2007). Egzemplifikacją tego może być sytuacja, w której jeden z pracowników postrzega, iż innym (zajmującym podobne stanowisko w organizacji) udaje się sprawniej wykonać te same obowiązki zawodowe, za które są dodatkowo nagradzani. Tym samym pojawia się u tego pracownika frustracja i zazdrość, że inne osoby działają szybciej i lepiej w obliczu tych samych zadań, a rezultatem tego jest *schadenfreude*.

Badacze wskazują tu, że zazdrość ta może być także wynikiem nierówności społecznych i wiązać się bezpośrednio z systemem ekonomicznym. Od I poł. XIX w., od czasów A. de Tocqueville’a (1976; oryg. 1835) podkreśla się, że brak równości i sprawiedliwości może wyzwalać tendencje do negacji dominującego systemu społeczno-ekonomicznego i tym samym wyzwalać działania przeciwsystemowe. *Schadenfreude* może być zatem nie tyle indywidualną reakcją jednostki, ile kolektywnym stanem mentalnym części społeczeństwa (grupy ludzi), wynikającym z odczuwanej nierówności, dyskryminacji czy braku szans rozwoju. Za taką perspektywą opowiadają się S. Cross i J. Littler (2010), którzy zjawisko to określają jako kulturowy i symboliczny sposób reagowania ludzi na nierówności społeczne i ekonomiczne występujące w ramach systemów demokratycznych. Radość z porażki i cierpienia innych jest więc niczym innym, jak kulturowo utrwalonym

sposobem myślenia i odczuwania jednostek wynikającym z przebiegających procesów społeczno-gospodarczych.

Czwarty czynnik opiera się na relacjach tożsamości grupowej i rywalizacji międzygrupowej. Badacze, nawiązując do teorii społecznej identyfikacji H. Tajfela i J.C. Turnera (1986), która tłumaczy, jak własna przynależność grupowa wpływa na ocenę siebie, swojej grupy i grup obcych – w szczególności faworyzowanie własnej grupy i dyskryminowanie grup obcych, poszukują w niej wyjaśnienia zjawiska *schadenfreude*. Wiele badań ukazuje, że faworyzowanie własnej grupy (organizacji, firmy, partii politycznej, zespołu sportowego itp.) wiąże się z tendencją do oczekiwania porażki ze strony konkurencji i odczuwania radości, jeżeli ta porażka staje się faktem (Cikara i in., 2011; Leach i in., 2003). Przykładowo, T. Hickman i J. Ward (2007) wykazali, że identyfikacja z własną marką produktową wyzwała satysfakcję, gdy następuje spadek wartości marki konkurencyjnej. Analogiczne badania przedstawili D.J.Y. Combs i in., (2009) nad rywalizacją partii politycznych, a także J.M. Sundie i in., (2009) nad sprzedażą produktów firmy konkurencyjnej. Wynika z tego wniosek, że nasza identyfikacja społeczna wyzwała naturalne tendencje rywalizacyjne i ukierunkowuje naszą uwagę i emocje, sprawiając, że odczuwamy satysfakcję, gdy „nasi przeciwnicy” doznają niepowodzeń i porażek.

Zobrazowaniem tej sytuacji niech będzie przykład subkultur organizacyjnych. Jak wskazuje Schein (1996), organizacja (szczególnie duża) nigdy nie stanowi monolitu kulturowego, ale zawiera w sobie subkultury (odmienne wzorce myślenia i zachowania pracowników w tej samej organizacji), które mają własne cele zawodowe. W wypadku rywalizacji wewnątrzorganizacyjnej (np. o wyniki pracy, generowanie przychodów itp.) poszczególne działy firmy, koncentrując się na wykonywaniu swoich zadań zawodowych, pomijają, dyskryminują lub w inny sposób działają na niekorzyść pozostałych grup w obrębie tej samej firmy. W efekcie czego, gdy pozostałe grupy w organizacji (działy firmy) nie osiągają swoich celów biznesowych, pojawia się *schadenfreude*.

Znajomość głównych uwarunkowań występowania *schadenfreude* pozwala na odniesienie się do drugiego postawionego pytania, dotyczącego związków tych emocji z klimatem organizacyjnym.

Związki *schadenfreude* ze środowiskiem pracy

Jak wykazano, *schadenfreude* może obejmować zarówno reakcje jednostkowe, grupowe, jak i społeczne. Pojawienie się tych emocji wiąże się z wieloma procesami kategoryzacji, np. identyfikacji grupowej, oceny niezасłużonego sukcesu, zazdrości czy poczucia niesprawiedliwości i krzywdy. O ile same emocje nie konstytuują

destruktywnego klimatu organizacyjnego, to związane z nimi zachowania są już jego bezpośrednią przyczyną. Przyjmuje się, że postawy społeczne konstruowane są na podstawie wcześniejszych procesów wartościowania i oceny. Ewaluacja ta wyzwała konkretne reakcje emocjonalne, które następnie bezpośrednio determinują decyzje (Kramer, Yucel-Aybat, Lau-Gesk, 2011) i sposób zachowania podmiotów (Weiner, 2012). Nawiązując do badań D. Kahnemana, można przyjąć, że nasze decyzje i zachowania nie tylko zależą od dostępnych bezpośrednio danych, ale także filtrowane są przez wiele doznawanych emocji (Kahneman, 2012). Zgodnie z tym założeniem można opracować sekwencję motywacyjną, która prowadzi od obserwowanych przez człowieka zdarzeń, przez atrybucję przyczynowości (kto jest odpowiedzialny), reakcję emocjonalną aż do zachowania. Przykładowo, jeśli jednostka postrzega zachowania innych pracowników, przypisuje im złe intencje, a następnie odczuwa przyjemność w sytuacji niepowodzeń innych jednostek, to emocja ta wpływa na zachowania tej osoby. Badacze wskazują tu, że *schadenfreude* wyzwała negatywne zachowania, takie jak odmowa pomocy, współpracy; działania na szkodę innych czy też chęć wymierzenia kary (Weiner, 2012, s. 120). W związku z tym emocja ta staje się czynnikiem zwiększającym gotowość do zachowań przeciw innym, negatywnie postrzeganym, podmiotom, a także wyzwała chęć zemsty. Jak wskazują M. Edwards i J. Greenberg (2010, s. 11) konsekwencjami *schadenfreude* są zachowania, które bezpośrednio przekładają się zarówno na funkcjonowanie ludzi w organizacji (klimat społeczny), jak i na sprawność samego systemu organizacyjnego. Zachowania te określane są mianem „podstępnych” (*insidious*) czy „aspołecznych” (*incivility*), bowiem ukierunkowane są one na niszczenie poprawnych relacji interpersonalnych i polegają na odstąpieniu od przyjętych powszechnie norm organizacyjnych i obyczajowych. Definiowane są jako intencjonalne zachowania dewiacyjne o niskiej intensywności (niegrzeczne i nieuprzejme), które łamią społeczne i organizacyjne normy obowiązujące w miejscu pracy, naruszają godność i szacunek innych uczestników życia organizacyjnego (Edwards, Greenberg, 2010, s. 4). Typowe i pożądane w relacjach społecznych są zachowania obywatelskie, przejawiające się traktowaniem innych aktorów życia organizacyjnego z szacunkiem, godnością i uznaniem, a także respektowaniem uczuć oraz odmiennych przekonań. W wypadku „zachowań podstępnych” mamy do czynienia z łamaniem wyżej wymienionych zasad. Pogwałcenie zasad porządku społecznego w organizacji nie jest, co prawda, w tym wypadku sankcjonowane prawnie ze względu na niską szkodliwość tych czynów, ale odczuwane przez współpracowników jako dotkliwe i krzywdzące.

Łamanie norm w tej sytuacji dotyczy przede wszystkim zasad szacunku, godności czy współpracy zespołowej, co powoduje jednoznacznie negatywne konsekwencje dla klimatu organizacyjnego i efektywności pracy. Egzemplifikacją

tych praktyk jest przypisywanie sobie cudzych zasług, rozpowszechnianie plotek, tendencyjna krytyka pracy innych, pozostawianie uszkodzonych urządzeń, pomijanie osób podczas przekazywania informacji czy osobistego witania się. Negatywne konsekwencje takich zachowań, choć z pozoru mało szkodliwe dla organizacji, z czasem powodują pojawienie się konfliktów interpersonalnych czy też mogą nasilać spiralę wzajemnej przemocy, skutkującej wzrostem odejść z pracy. Ponadto – jak podkreślają Ch. Pearson i in. (2005, s. 185) – zachowania takie mogą odstraszać potencjalnych klientów, odbiorców czy innych interesariuszy organizacji, przyczyniając się do strat wizerunkowych, a w efekcie do obniżenia efektywności ekonomicznej. Liczne badania na temat tego zjawiska wskazują, że we współczesnych organizacjach bezpośrednia przemoc i akty agresji są stopniowo zastępowane (ze względu na zmiany instytucjonalno-organizacyjne) coraz bardziej wysublimowanymi sposobami destruktywnych czynów. Ankietowani sygnalizują, że 10% z nich jest codziennie świadkiem takich działań, a 20% twierdzi, że sami stają się ofiarami różnych form nieuprzejmości przynajmniej raz w tygodniu. Pod wpływem tych działań, 80% twierdzi, że straciło szacunek dla osób przejawiających takie zachowania (w tym przełożonych), 20% raportuje spadek swojej indywidualnej produktywności, a 12% porzuciło miejsce pracy, gdzie było obiektem tych destruktywnych czynów (Pearson i in., 2005, s. 194).

Wynika z tego, że jeśli pracownicy odczuwają, iż ich koledzy i koleżanki są traktowani lepiej przez przełożonych (pod względem relacji, dystrybucji zasobów, informacji) lub też występują podziały wewnątrzorganizacyjne, to w pierwszym wypadku wyzwała to zazdrość, a w drugim – wg mechanizmu kategoryzacji „my-oni” – uprzedzenia, generujące niechęć do kooperacji i *schadenfreude* w razie niepowodzenia. W efekcie w otoczeniu organizacyjnym tworzy się wówczas specyficzny niesprzyjający klimat kulturowy, który ogranicza aktywność do współpracy i rodzi „patologię wewnątrzorganizacyjną”.

Schadenfreude może stanowić zatem czynnik wyzwalający destruktywny klimat organizacyjny, szczególnie w sytuacjach, gdy organizacja posiada „wadliwe” systemy zarządzania pracownikami, bądź „dysfunkcyjny” styl kierowania.

Podsumowanie

Oczekiwany i pożądanym zachowaniem w organizacji i każdej grupie społecznej jest docenianie osiągnięć innych osób i wspólne celebrowanie sukcesów, a w sytuacjach trudnych – pomaganie sobie i wspieranie się wzajemnie. Postawa taka wzmacnia bowiem relacje i spójność grupy, a także pozwala radzić sobie z przeciwnościami i problemami – których w każdym środowisku pracy

z pewnością nie brakuje. Jest ona także jednym z ważnych czynników budujących kapitał społeczny i sprzyjających generowaniu wartości ekonomicznej. Jednakże, pomimo że ludzie potrafią tworzyć pozytywne relacje i wspólnie działać dla dobra ogółu (grupy, organizacji, społeczności), mogą również przejawiać postawy i zachowania przeciwne. W pewnych sytuacjach potrafią szkodzić innym osobom, dyskryminować je i działać przeciw grupie społecznej i organizacji, do której należą. Do tego radują ich niepowodzenia czy trudności, jakich doznają najbliżsi współpracownicy. Cierpienie powoduje wówczas sukces innych, a nie ich niepowodzenia (Takahashi i in., 2009). Sytuacja taka nie jest marginalna, nie jest jedynie wypaczeniem charakterów poszczególnych osób. Wydaje się, że wręcz przeciwnie – jest dość powszechnym stanem mentalnym i emocjonalnym, jaki staje się udziałem pracowników w każdej organizacji. Warto zatem czynić dalsze starania, aby zrozumieć, w jaki sposób można ograniczać *schadenfreude* w środowisku zawodowym oraz wyzwalać emocje i postawy, które będą konstruktywne dla klimatu społecznego, a także dla samej efektywności pracy.

Bibliografia

- Arystoteles (2000). *Etyka eudemejska*. W: *Dzieła wszystkie*. Warszawa: PWN.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. (1993). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125.
- Ashkanasy, N.M., Daus, C.S. (2002). Emotion In the Workplace: The Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86.
- Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E., Zerbe, W.J. (Eds.) (2000). *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Westport: Quorum Books.
- Barsade, S.G., Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations?. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59.
- Brief, A.P., Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307.
- Bugdol, M. (2007). *Gry i nieetyczne zachowania w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Cikara, M., Botvinick, M.M., Fiske, S.T. (2011). Us versus them: Social identity shapes neural responses to intergroup competition and harm. *Psychological Science*, 22(3), 306–313.
- Combs, D.J.Y., Powell, C.A.J., Schurtz, D.R., Smith, R.H. (2009). Politics, *schadenfreude*, and ingroup identification: The sometimes happy thing about a poor economy and death. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 635–646.
- Cross, S., Littler, J. (2010). Celebrity and *schadenfreude*. The cultural economy of fame in freefall. *Cultural Studies*, 24(3), 395–417.

- Dijk van, W.W., Ouwerkerk, J.W., Goslinga, S., Nieweg, M., Gallucci, M. (2006). When people fall from grace: Reconsidering the role of envy in *schadenfreude*. *Emotion*, 6, 156–160.
- Dijk van, W.W., Ouwerkerk, J.W., Goslinga, S., Nieweg, M. (2005). Deservingness and *schadenfreude*. *Cognition and Emotion*, 19(6), 933–939.
- Dijk van, W.W., Ouwerkerk, J.W., Koningsbruggen van, G.M., Wesseling, Y.M. (2012). “So you wanna be a pop star?": *Schadenfreude* following another's misfortune on TV. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(2), 168–174.
- Edwards, M.S., Greenberg, J. (2010). What is insidious workplace behaviour. In: J. Greenberg (Eds.), *Insidious workplace behaviour*. New York: Routledge, 3–28.
- Elfenbein, H.A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management Annals*, 1(1), 315–386.
- Feather, N.T., Wenzel, M., McKee, I.R. (2013). Integrating multiple perspectives on *schadenfreude*: The role of deservingness and emotions. *Motivation and Emotion*, 37, 574–585.
- Hareli, S., Weiner, B. (2002). Dislike and envy as antecedents of pleasure at another's misfortune. *Motivation and Emotion*, 26, 257–277.
- Hickman, T., Ward, J. (2007). The dark side of brand community: Inter-group stereotyping, trash talk, and *schadenfreude*. *Advances in Consumer Research*, 34, 314–319.
- James, S., Kavanagh, P.S., Jonason, P.K., Chonody, J.M., Scrutton, H.E. (2014). The Dark Triad, *schadenfreude*, and sensational interests: Dark personalities, dark emotions, and dark behaviors. *Personality and Individual Differences*, 68, 211–216.
- Jankowski, K.F., Takahashi, H. (2014). Cognitive neuroscience of social emotions and implications for psychopathology: Examining embarrassment, guilt, envy, and *schadenfreude*. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, 68, 319–336.
- Janowska, Z. (red.) (2013). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
- Kleef van, G.A., Homan, A.C., Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311–339.
- Kramer, T., Yucel-Aybat, O., Lau-Gesk, L. (2011). The effect of *schadenfreude* on choice of conventional versus unconventional options. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 140–147.
- Laszczak, M. (1999). *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Leach, C.W., Spears, R., Branscombe, N.R., Doosje, B. (2003). Malicious pleasure: *Schadenfreude* at the suffering of another group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 932–943.
- Macko, M. (2009). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: UAM.

- Nietzsche, F. (2003). *Z genealogii moralności*. Kraków: Wyd. Zielona Sowa.
- Pearson, Ch.M, Andersson, L.M., Porath, Ch.L. (2005). Workplace incivility. In: S. Fox, P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior*. Washington: American Psychological Association, 177–200.
- Porter, S., Bhanwer, A., Woodworth, M., Black, P.J. (2014). Soldiers of misfortune: An examination of the Dark Triad and the experience of *schadenfreude*. *Personality and Individual Differences*, 67, 64–68.
- Schein, E.H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9–20.
- Shamay-Tsoory, S.G., Fischer, M., Dvash, J., Harari, H., Perach-Bloom, N., Levkovitz Y. (2009). Intranasal administration of oxytocin increases envy and *schadenfreude* (gloating). *Biological Psychiatry*, 66(9), 864–870.
- Smith, R.H., Kim, S.H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133, 46–64.
- Smith, R.H., Powell, C.A.J., Combs, D.J.Y., Schurtz, R.D. (2009). Exploring the when and the why of *schadenfreude*. *Social and Personality Psychology Compass*, 3, 530–546.
- Stocki, R. (2005). *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Sundie, J.M., Ward, J.C., Beal, D.J., Chin, W.W., Geiger-Oneto, S. (2009). *Schadenfreude* as a consumption-related emotion: Feeling happiness about the downfall of another's product. *Journal of Consumer Psychology*, 19, 356–373.
- Tajfel, H., Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: S. Worchel, W.G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago: Nelson-Hall.
- Takahashi, H., Kato, M., Matsuura, M., Mobbs, D., Suhara, T., Okubo, Y. (2009). When your gain is my pain and your pain is my gain: Neural correlates of envy and *schadenfreude*. *Science*, 323(5916), 937–939.
- Tocqueville de, A. (1976). *O demokracji w Ameryce*. Warszawa: PIW.
- Turek, D. (2012). *Kontrproduktywne zachowania pracowników. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*. Warszawa: Difin.
- Wachowiak, J. (2011). *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*. Warszawa: Difin.
- Weiner, B. (2012). *Emocje moralne, sprawiedliwość i motywacje społeczne*. Sopot: Smak Słowa.

Summary

„I wish you all... the worst” – the Role of *Schadenfreude* in Creating Destructive Work Environment

Employees in the organization, do not always wish their colleagues the success in accomplishing their professional tasks. In some situations, they expect rather failures and defeats, and when it is the case, they feel *schadenfreude*. This emotion, which covers the joy of someone else's misfortune is one of the key elements (mediate variable) to understanding the mechanisms involved in destructive organizational climate. The purpose of this article is to present situations in which the organizational life appears *schadenfreude*, as well as how this emotion can determine pathological – for professional environment – behaviors of employees.

Keywords: *schadenfreude*, emotion in organization, employee' behaviors, destructive organizational climate.

Резюме

„Желаю тебе всего... наихудшего” – роль *schadenfreude* в создании разрушительной трудовой среды

Работники не всегда желают своим сотрудникам успехов и удачи в осуществлении профессиональных задач. В некоторых ситуациях скорее всего ждут их неудач и провалов. Когда они фактически происходят появляется эмоция, определяемая названием, *schadenfreude*. Эмоция эта, выражающая радость от чужого горя, является одним из ключевых элементов(т.н.косвенная переменная), позволяющих понять механизм появления разрушительного организационного климата. Целью статьи является представление того, в каких ситуациях жизни организации появляется *schadenfreude*, а также каким образом эта эмоция может предопределять патологическое, для профессиональной среды, поведение работников.

Слова ключи: *schadenfreude*, эмоции в организации, поведение сотрудников, разрушительный организационный климат.

Dr Dariusz Turek

Doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, a także absolwent studiów z zakresu filozofii i psychologii. W swojej pracy naukowej zajmuje się problematyką zachowań organizacyjnych, kompetencji osobistych, metodologią badań, przedsiębiorczością i innowacyjnością, kulturą organizacji, a także etyką i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Jest autorem kilkudziesięciu artykułów naukowych, a także książki: *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*. (2012). Warszawa: Difin.