



SAMENVATTING

Afgunst op de werkvloer ontstaat wanneer collega's zich vergelijken en de ene vaststelt dat ander iets heeft wat hij of zij zelf belangrijk vindt voor het zelfbeeld. Omdat afgunst cultureel en psychologisch als taboe wordt ervaren, blijft deze emotie meestal onder de radar, terwijl ze wel degelijk een schadelijke impact kan hebben op de samenwerking, jobtevredenheid en het gedrag binnen teams.

Niet elke vorm van afgunst leidt tot destructief gedrag. Werknemers met vertrouwen in hun eigen capaciteiten kunnen hun afgunst omzetten in motivatie en prestatieverbetering. Daarentegen kan afgunst zonder perspectief op succes leiden tot sabotagegedrag. De relatie tot de collega en gepercipieerde rechtvaardigheid spelen ook een grote rol in de reactie.

Organisaties kunnen afgunst ombuigen door fair te belonen, samenwerking te stimuleren en erkenning te verbreden. Leidinggevendenden hebben daarbij een sleutelrol: zij kunnen signalen oppikken, cultuur beïnvloeden en ieders waarde zichtbaar maken. Zo wordt afgunst een beheersbare en zelfs potentieel constructieve kracht.

Afgunst in organisaties

De impact van een verborgen emotie

1. De werkvloer in de ban van afgunst

Een collega die voor je neus een felbegeerde promotie in de wacht sleept. Of een andere die tijdens vergaderingen steevast als enige complimenten krijgt van de leidinggevende. Nog een andere die omwille van een privésituatie structureel van thuis uit mag werken, terwijl jij en de andere teamleden verplicht op kantoor moeten zijn.

Op de werkvloer zijn er eindeloos veel situaties denkbaar die aanleiding kunnen geven tot afgunst. Telkens wanneer iemand anders een voordeel heeft dat je zelf niet hebt, kan deze emotie de kop opsteken. En dit komt vaker voor dan we vermoeden. Een Amerikaanse studie laat bijvoorbeeld zien dat maar liefst 40% van de werknemers tussen de 30 en 50 jaar in het voorafgaande jaar afgunstig is geweest op het carrièresucces van een collega. (Henninger & Harris, 2015)

De kans is groot dat deze cijfers zelfs nog een onderschatting zijn. Want we zullen maar zelden toegeven dat we afgunstig zijn. Het is een emotie die stevig in de taboesfeer zit en daardoor vaak onder de radar blijft. (McGrath, 2011) We vrezen immers om als egoïstisch of kleinzielig aanzien te worden als we zouden toegeven afgunstig te zijn op iemand anders. En ook voor ons zelfbeeld is het soms te pijnlijk om te moeten toegeven dat we voor iemand anders moeten onderdoen.

Bovendien heeft de negatieve reputatie van afgunst diepe culturele wortels. 'Invidia' is niet voor niets een hoofdsonde in de katholieke traditie en wordt ook in alle andere religies en ethische systemen streng veroordeeld. Uit de antropologie weten we dat elke cultuur wel sociale mechanismen heeft ontwikkeld om afgunst te onderdrukken. (Foster, 1972) De reden hiervoor is dat de afgunstige altijd wordt gezien als een potentiële saboteur die de orde en harmonie van de groep dreigt te verstoren.

Deze dreiging houdt ook de werkvloer regelmatig in de ban. Onderzoek heeft aangetoond dat afgunst niet enkel kan leiden tot een dalende jobtevredenheid en hogere vertrekintenties bij zowel diegenen die afgunst ervaren als diegenen die er het doelwit van

Als afgunst vrij spel krijgt, dan creëert het ongenoegen en ressentiment, blokkeert het de samenwerking en zorgt het uiteindelijk voor een algemene sfeer van vijandigheid en wantrouwen.

Het fundamentele verschil met jaloezie is dat het bij afgunst draait om iets dat de andere persoon bezit en dat je graag zelf zou hebben.

zijn, maar ook tot sociaal destructief gedrag zoals roddelen, pesten en sabotage. (Cohen-Charash & Mueller, 2007) Uit recent onderzoek van de Antwerp Management School blijkt bijvoorbeeld dat maar liefst drie op de tien Vlaamse werknemers al sabotagegedrag van collega's of leidinggevenden heeft ervaren. (De Prins, 2024)

Als afgunst vrij spel krijgt, dan creëert het ongenoegen en ressentiment, blokkeert het de samenwerking tussen mensen en teams en zorgt het uiteindelijk voor een algemene sfeer van vijandigheid en wantrouwen in een organisatie. Het is als organisatie dus belangrijk om er zicht op te krijgen. Maar hoe kan je afgunst herkennen? Hoe ontstaat het? En kan het ook een positieve impact hebben op een organisatie? Pas als we goed begrijpen wat afgunst precies is en wat haar effecten zijn, kunnen we nadenken over wat organisaties kunnen doen om met deze emotie om te gaan.

2. De anatomie van de afgunst

Afgunst wordt vaak verward met jaloezie. (Parrot & Smith, 1993) Jaloezie is de emotie die je ervaart wanneer je het gevoel hebt dat je iets dat je in je bezit hebt en waar je veel waarde aan hecht, dreigt te verliezen aan een ander. Het klassieke voorbeeld is iemand die bang is zijn geliefde te verliezen aan een romantische rivaal.

Afgunst is net zoals jaloezie een onaangename emotie die ontstaat wanneer je met een andere persoon in competitie treedt over iets waar je waarde aan hecht. Maar het fundamentele verschil is dat het hierbij draait om iets dat de andere persoon bezit en dat je graag zelf zou hebben. Dat kan een materieel object zijn, maar meestal gaat het over een sociale positie, een persoonlijke kwaliteit of succes.

Drie elementen spelen een rol in het ontstaan van afgunst. Ten eerste het gevoel dat je moet onderdoen voor iemand anders. Ten tweede is die ander in bepaalde opzichten heel vergelijkbaar met jezelf. En ten derde draait het altijd om iets wat fundamenteel is voor je gevoel van eigenwaarde.

Inferioriteit

Waarom is afgunst een onaangename emotie? Omdat we het gevoel hebben inferieur te zijn aan een ander. De ander heeft iets wat we zelf niet hebben. Dat betekent in de eerste plaats dat afgunst ontstaat wanneer we ons met anderen vergelijken. Sociale vergelijking is een diepgeworteld psychologisch proces waarbij we onszelf evalueren door vergelijking met anderen. (Festinger, 1954) Dat doen we allemaal wel eens. Het geeft ons immers concrete informatie over hoe succesvol we zijn in het leven. Dat kan dan over eender wat gaan: over materiële zaken zoals loon, carrière, onze woning, onze kleding en onze auto, maar evengoed over immateriële zaken zoals onze gezondheid, intelligentie, ons liefdesleven en onze status. In die vergelijking stellen we dan vast dat het ons aan iets ontbreekt dat de ander wel heeft, waardoor we ons inferieur voelen tegenover die persoon.

Vergelijkbaarheid

Je zou kunnen tegenwerpen dat we de superioriteit van iemand anders niet altijd als pijnlijk ervaren. Vaak voelen we zelfs bewondering voor mensen die in vergelijking met onszelf bijvoorbeeld veel intelligenter of machtiger zijn. Hier komen we dan ook bij het tweede element: afgunst ontstaat meestal in situaties waarin we vaststellen dat we inferieur zijn tegenover mensen met wie we veel relevante kenmerken gemeen hebben.

Met vergelijkbare anderen dus. Het is dan ook geen toeval dat afgunst bijvoorbeeld vaak voorkomt tussen vrienden of broers en zussen. Denk maar aan het Bijbelverhaal van Kaïn en Abel. Met hen delen we veel vergelijkbare kenmerken zoals afkomst, opvoeding, intelligentie, leeftijd, waarden, levensaspiraties, enz. Het feit dat Elon Musk zijn vermogen met enkel honderden miljoenen is gestegen, maakt ons bijvoorbeeld meestal niet afgunstig, maar wel dat je beste vriendin in staat blijkt te zijn om een tweede verblijf te kopen en jij niet. De vraag die dan opborrelt, is: 'Waarom zij wel en ik niet?'

Zelfbeeld

Toch ontbreekt er nog een laatste element. Afgunst ontstaat wanneer we ons inferieur voelen tegenover vergelijkbare anderen. Maar toch gebeurt dit niet altijd. Ik kan een vriendin benijden omdat zij zich een tweede verblijf kan veroorloven, maar niet omdat diezelfde vriendin afgelopen weekend een triatlon heeft afgewerkt. Waarom roept de ene vergelijking afgunst op en de andere niet, terwijl we in beide situaties toch inferieur blijken te zijn ten opzichte van dezelfde persoon? Dat is omdat ik in dit voorbeeld misschien wel belang hecht aan materiële bezittingen maar niet aan sportieve prestaties. Met andere woorden, afgunst treedt op wanneer we ons inferieur voelen tegenover vergelijkbare anderen, maar enkel als de vergelijking draait om iets wat we belangrijk vinden voor ons zelfbeeld. (Yu et al., 2018)

Samengevat kunnen we afgunst dus definiëren als de pijnlijke emotie die we ervaren dat we inferieur zijn aan een vergelijkbare andere, waarbij die inferioriteit betrekking heeft op iets wat voor ons zelfbeeld van belang is. (Protasi, 2021: 25)

We kunnen afgunst definiëren als de pijnlijke emotie die we ervaren dat we inferieur zijn aan een vergelijkbare andere, waarbij die inferioriteit betrekking heeft op iets wat voor ons zelfbeeld van belang is.

3. De werkvloer als broeikas voor afgunst

Afgunst kan in eender welke sociale context opduiken. Maar de werkvloer is er wel een zeer vruchtbare voedingsbodem voor. Daar zijn verschillende redenen voor. Ten eerste

kaderstuk 1

Blokkeert afgunst een innovatieve bedrijfscultuur?

Microsoft is sedert dit jaar het meest waardevolle bedrijf ter wereld. Maar het zag het laatste decennium zijn macht stelselmatig afkalven ten nadele van andere tech-spelers zoals Apple, Facebook en Alphabet. Dit kwam voornamelijk omdat het bedrijf er niet in slaagde om, naast in besturingssystemen, ook in andere domeinen marktleider te worden zoals in smartphones, spelconsoles, e-books, muziek, en sociale netwerken.

Verskillende insiders wezen het zogenaamde 'stack ranking'-prestatie-meetsysteem van de voormalige CEO Steve Ballmer aan als de grote schuldige van deze falende innovatiecultuur. Dit systeem hield in dat elke unit opgedragen werd om periodiek al zijn medewerkers onder te verdelen in prestatie-categorieën ('top', 'good', 'average' en 'poor'). Deze quotering werd dan gebruikt om beslissingen te nemen over promoties, bonussen en ontslagen. Het veroorzaakte echter vooral afgunst bij diegenen die hun collega's zagen stijgen in de rangschikking. En het zette hen eerder aan om deze collega's te dwarsbomen dan om zelf beter te doen. Na het aftreden van Ballmer werd ook het 'stack ranking'-systeem overboord gegoooid en vond Microsoft een nieuw elan.

Microsoft's Lost Decade, Vanity Fair, augustus 2012, via www.vanityfair.com.
<https://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>

is de kans op sociale vergelijking er zeer groot. Dat komt omdat veel processen binnen organisaties om de verdeling van schaarse middelen draaien. Dit kan over formele of materiële zaken gaan zoals promoties, loonsverhogingen, opleidingen, bedrijfswagens en kantoor- en parkeerplekken, maar evengoed over informele of emotionele zaken, zoals aandacht van en erkenning door collega's en leidinggevers. In die verdeling zullen sommigen onvermijdelijk meer middelen naar zich toetrekken dan anderen. Er zullen altijd 'winnaars' en 'verliezers' zijn.

Bovendien zetten veel organisaties een megafoon op dit vergelijkingsmechanisme door het te formaliseren en te stimuleren. Denk maar aan prestatie-meetsystemen die aan het loon- en promotiebeleid worden gekoppeld. Door doelbewust afgunst uit te lokken, hopen ze hun werknemers te prikkelen om hun prestaties op te krikken. (Vecchio 2005) Vaak zet dit hen wel op scherp, zeker op korte termijn. Maar er zijn ook verschillende casussen die aantonen dat deze strategie ook een risico op kwalijke neveneffecten met zich meebrengt. (zie kaderstuk 1, pag. 3)

Het feit dat de CEO een veelvoud van hun loon verdient, maakt werknemers meestal niet afgunstig, maar wel dat een directe collega net iets beter beloond blijkt te worden.

Ten tweede hebben leden van hetzelfde team vaak veel met elkaar gemeen: opleidingsniveau, carrièrefase, expertise, takenpakket, enz. Verschillende studies hebben niet verrassend uitgewezen dat vooral de erkenning van de prestaties van directe collega's in de vorm van promoties of andere statusbeloningen, aanleiding geeft tot afgunst op de werkvloer. (zie o.a. Kim & Glomb, 2014) Wat daarbij doorslaggevend blijkt te zijn, is dat de afgunstige zich steevast inschat als een minstens even goede kanshebber als de uiteindelijke laureaat. (Schaubroeck & Lam, 2004)

Het feit dat de CEO een veelvoud van hun loon verdient, maakt werknemers meestal niet afgunstig, maar wel dat een directe collega net iets beter beloond blijkt te worden. Het gaat vaak om de kleine verschillen. Neerwaartse afgunst komt nochtans ook regelmatig voor. Verschillende studies hebben aangetoond dat leidinggevers ook afgunstig kunnen zijn op de prestaties van hun medewerkers. (Yu et al., 2018) Zij hebben vanuit hun specifieke rol een goed beeld van de capaciteiten van hun teamleden en weten dan ook wie er een potentiële bedreiging vormt voor hun eigen status en positie.

Ten derde staan er op de werkvloer nu eenmaal zaken op het spel die zo goed als iedereen binnen een professionele context belangrijk acht voor zijn of haar zelfbeeld zoals financiële beloningen, status en erkenning voor werkprestaties en engagement voor de organisatie. De aantasting van hun zelfbeeld die de 'verliezers' in de verdeling van deze zaken ervaren, wordt dan nog eens versterkt doordat de uitkomst ervan vaak voor iedereen binnen de organisatie zichtbaar is. Het voortdurend onder druk staande zelfbeeld maakt de werkvloer tot een plek waar afgunst altijd op de loer ligt.

Het voortdurend onder druk staande zelfbeeld maakt de werkvloer tot een plek waar afgunst altijd op de loer ligt.

4. Destructieve en constructieve afgunst

Een werknemer die zich ondergeschikt voelt aan een collega, ervaart dit vaak als een aantasting van zijn professionele identiteit. (Vidaillet, 2006) Het raakt aan de kern van wie hij is, wie hij wil zijn, wie hij denkt te zijn en – vooral – wie hij tevergeefs probeerde te zijn. Maar wat zijn de consequenties ervan? Hoe uit dit zich in gedrag?

Afgunst vervult net zoals andere emoties een bepaalde sociale functie. Het duidt erop dat iemand een bedreiging voor zijn zelfbeeld ervaart en het helpt hem om een gepaste reactie te selecteren om met die bedreiging om te gaan. (Smith & Kim, 2007) In de prak-

tijk betekent dit dat hij zijn gevoel van eigenwaarde zal proberen te herstellen. Dit kan op twee manieren: ofwel door die collega neer te halen, ofwel door zichzelf naar boven te trekken. Met andere woorden, afgunst kan werknemers aanzetten tot sociaal ondermijnd gedrag, maar het kan hen ook motiveren om het beste uit zichzelf naar boven te halen. Het idee dat afgunst tot zowel constructief als destructief gedrag kan aanzetten, heeft een lange geschiedenis en vinden we reeds bij Aristoteles terug. (zie kaderstuk 2) De cruciale vraag nu is natuurlijk: wat maakt dat iemand zijn afgunst in ofwel het ene, ofwel het andere gedrag omzet?

kaderstuk 2

Aristoteles over afgunst

Aristoteles maakte een onderscheid tussen afgunst als 'phthonos' en afgunst als 'zelos' (Retorica, 1388a). Het gaat in beide gevallen om de pijnlijke ervaring wanneer we zien dat iemand anders voordelen heeft die wijzelf niet hebben. Maar in phthonos lijdt je aan de aanblik dat iemand anders het voordeel heeft, terwijl je in zelos lijdt aan de ervaring dat jijzelf het voordeel niet hebt. Ze verschillen daardoor ook in het gedrag dat eruit volgt. Wie in de greep is van phthonos, probeert de ander van zijn voordeel te beroven. Maar wie in de greep is van zelos, zal trachten zelf het voordeel te verwerven. Vanuit ethisch perspectief zag Aristoteles phthonos dan ook als moreel laakbaar. Zelos daarentegen beschouwde hij als de houding van een deugdelijk persoon.

De belangrijkste bepalende factor is de mate waarin de afgunstige werknemer zichzelf in staat acht om het voordeel dat de ander heeft, zelf te verwerven. Onderzoek heeft uitgewezen dat werknemers die een sterk basisvertrouwen hebben in hun eigen capaciteiten en competenties, hun afgunst anders beleven dan werknemers bij wie dit niet geval is. (Testa & Major, 1990) Hoewel zij het succes van de ander ook als een bedreiging voor hun zelfbeeld ervaren, zien zij dit eerder als een uitnodiging om zelf beter te doen en zijn ze er ook van overtuigd dat ze daarin zullen slagen. (Tai et al., 2012) Zulke werknemers zullen dus eerder geneigd zijn om hun afgunst om te zetten in constructief gedrag. Zij zullen bijvoorbeeld hun werkprestaties opkrikken of op zoek gaan naar hulp en advies. Omgekeerd zullen afgunstige werknemers die zich daartoe niet in staat achten, eerder geneigd zijn de ander neer te halen. Dit kan zowel actief gebeuren — door roddels, pestgedrag of sabotage — of passief — door informatie achter te houden of de ander geen hulp bieden.

Een tweede bepalende factor is hoe de afgunstige werknemer zich persoonlijk verhoudt tegenover de collega die hij benijdt. Als hij initieel al positief tegenover deze persoon stond, dan zal hij eerder geneigd zijn om hem als een rolmodel te zien waarvan hij kan leren om zelf ook succes te bereiken. (Schaubroeck & Lam, 2004) Op zijn minst creëert deze vriendschappelijke band een morele verplichting tegenover de ander die de afgunstige zal weerhouden om hem te ondermijnen. (Duffy et al., 2012) Maar als deze band er niet is of als hij negatief tegenover de ander staat, wordt zijn afgunst niet getemperd en zal hij het eerder omzetten in destructief gedrag.

Ten slotte speelt ook de mate waarin de afgunstige werknemer het succes van de ander als rechtvaardig beschouwt, vaak een belangrijke rol. Als hij dat succes verdiend vindt, zal hij eerder geneigd zijn tot constructief gedrag en als hij dat niet vindt, eerder tot sociaal ondermijnd gedrag. (Cohen-Charash & Mueller, 2007) Onderzoek toont wel aan

Onderzoek heeft uitgewezen dat werknemers die een sterk basisvertrouwen hebben in hun eigen capaciteiten en competenties, hun afgunst anders beleven dan werknemers bij wie dit niet geval is.

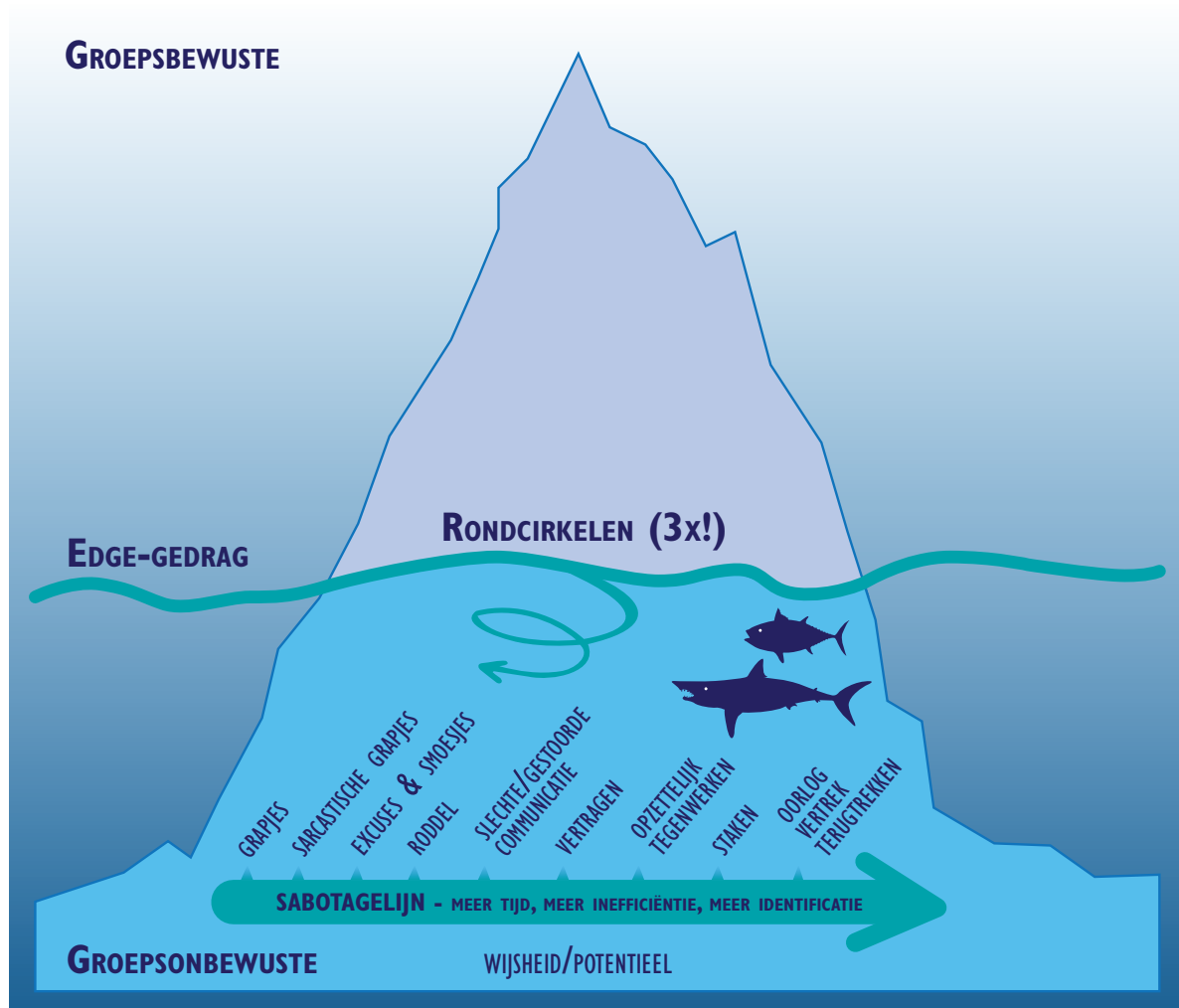
Soms beschouwen we iemands succes als onverdiend terwijl dat in werkelijkheid niet zo is, omdat deze gedachte ons beschermt tegen een gekrenkt zelfbeeld.

dat hierbij ook van belang is hoe we ons tot de ander verhouden. Wanneer we negatief tegenover de ander staan, zien we zijn succes sneller als onverdiend en zullen we hem trachten neer te halen. Maar als we er positief tegenover staan, zien we het sneller als verdiend en zullen we hem zien als een model om na te volgen. (Van de Ven, N., Zeelenberg, M., et al., 2012) Met andere woorden, soms beschouwen we iemands succes als onverdiend terwijl dat in werkelijkheid niet zo is, omdat deze gedachte ons beschermt tegen een gekrenkt zelfbeeld.

5. Contouren van een afgunstbeleid

Hoe kan je nu als organisatie best omgaan met afgunst op de werkvloer? Werknemers zullen zelden spontaan toegeven afgunstig te zijn. Vandaar de noodzaak om als leidinggevende aandachtig te zijn voor signalen die afgunst doen vermoeden, zoals een werknemer die zich sociaal isoleert, onverwacht uitvalt of een collega structureel negeert. Diagnose-instrumenten zoals de sabotagelijijn van Myrna Lewis kunnen hierbij helpen. (zie figuur 1) Dit is zeker geen sinecure omdat afgunstige werknemers vaak de kunst beheersen om hun afgunst verborgen te houden.

Figuur 1: De sabotagelijijn
Bron: www.deepdemocracy.nl
en Etion



De eerste stap is erkennen dat afgunst wel degelijk een rol speelt binnen jouw organisatie. Het is een doodnormale, alledaagse emotie waar niemand immuun voor is. Al blijken mensen met neurotische neigingen en/of een chronisch laag zelfbeeld er extra vatbaar voor te zijn. (Smith et al., 1999) Vaak heeft zulke zogenaamde dispositionele afgunst wortels in ervaringen of situaties uit hun verleden of privésituatie, en is het onvermijdelijk dat dit doorwerkt in hun werkrelaties. Daarom is het niet onverstandig om tijdens het rekruteringsproces al aandacht te schenken aan de emotionele maturiteit van potentiële nieuwe werknemers.

Maar organisaties kunnen ook verschillende concrete stappen zetten om destructieve afgunst bij hun huidige werknemers te voorkomen, beheersbaar te houden of zelfs om te zetten in een constructieve vorm:

- Ontwikkel faire en transparante beloningssystemen. Als werknemers zien dat iemands succes het resultaat is van rechtvaardige en transparante regels en criteria, dan zullen ze inzien dat ze zelf controle hebben over hun eigen situatie en zich inspannen om hun eigen prestaties op te krikken in plaats van anderen te saboteren. Bovendien nemen eerlijke spelregels alvast het vermoeden weg dat de ander het voordeel onterecht zou hebben bekomen.
- Implementeer beloningssystemen die samenwerking stimuleren. Systemen die enkel individuele prestaties belonen, creëren onvermijdelijk een hiërarchie van winnaars en verliezers. Collectieve bonussen of vormen van financiële participatie daarentegen maken van werknemers potentiële bondgenoten om gelijke beloningen in de wacht te slepen.
- Geef goede presteerders een mentorrol. Mocht je toch met een individueel beloningssysteem werken, laat dan de primussen hun kennis delen. Zo krijgen de andere teamleden op zijn minst het gevoel dat zij ook voordeel kunnen halen uit het succes van een ander.
- Zet maximaal in op je informele erkenningsinstrumenten. Financiële beloningen en hiërarchische posities zijn dan wel schaars, maar andere zaken die werknemers belangrijk vinden voor hun professionele identiteit zijn dat al minder. Zo kunnen leidinggevendenden erop letten dat ze al hun teamleden evenveel individuele aandacht geven. Of dat ieders stem aan bod komt in teamvergaderingen.
- Maak sociale vergelijking tussen werknemers onmogelijk. Dit kan bijvoorbeeld door hen zoveel mogelijk unieke (sub)rollen te geven. Maar ook een systeem van automatische periodieke jobrotatie is een mogelijkheid. Hierdoor zorg je ervoor dat niemand zich identificeert met zijn positie en geef je werknemers perspectief op een nieuwe uitdaging.
- Let als leidinggevende op je taal en gedrag. Vaak geef je als leidinggevende onbewust signalen aan je teamleden dat je bepaald gedrag of bepaalde eigenschappen hoger inschat dan andere. Als je bijvoorbeeld alleen werknemers erkenning geeft als ze leiderschap tonen, dan kan dit afgunst uitlokken bij dienende teamspelers. Erken ieders unieke kwaliteiten. In een succesvolle organisatie zijn ze immers allemaal nodig.

Het is verstandig om tijdens het rekruteringsproces al aandacht te schenken aan de emotionele maturiteit van potentiële nieuwe werknemers.

Organisaties kunnen verschillende concrete stappen zetten om destructieve afgunst bij hun huidige werknemers te voorkomen, beheersbaar te houden of zelfs om te zetten in een constructieve vorm.

Bibliografie

- ARISTOTELES (2004), *Retorica*, Groningen: Historische Uitgeverij.
- BEDEIAN, A. (1995), 'Workplace envy'. *Organizational Dynamics*, 23, 49-56.
- COHEN-CHARASH, Y. & MUELLER, J. (2007), 'Does perceived unfairness exacerbate or mitigate counterproductive work behaviors related to envy?' *Journal of Applied Psychology*, 92, 666-680.
- DE PRINS, P. (2024), 'Taboes op de werkvloer'. Whitepaper Antwerp Management School.
- DOGAN, K. & VECCHIO, R.P. (2001), 'Managing envy and jealousy in the workplace'. *Compensation & Benefits Review*, 33 (2), 57-64.
- DUFFY, M.K., SCOTT, K.D., ET AL. (2012), 'A social context model of envy and social undermining'. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 643-666.
- FESTINGER, L. (1954), 'A theory of social comparison processes'. *Human Relations*, 7, 117-140.
- FOSTER, G.M. (1972), 'The anatomy of envy: A study in symbolic behavior'. *Current Anthropology*, 13, 165-202.
- HENNINGER, N.E. & HARRIS, C.R. (2015), 'Envy across adulthood: The what and the who'. *Basic and Applied Social Psychology*, 37, 303-318.
- KIM, E & GLOMB, T.M. (2014), 'Victimization of high performers: the roles of envy and work group identification'. *Journal of Applied Psychology*, 99, 619-634.
- MCGRATH, D.L. (2011), 'Workplace envy: the methodological challenges of capturing a denied and concealed emotion'. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6, 81-89.
- PARROTT, W.G. & SMITH, R.H. (1993), 'Distinguishing the experiences of envy and jealousy'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (6), 906-920.
- PROTASI, S. (2021), *The Philosophy of Envy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- SCHAUBROECK, J.M. & LAM, S.S.K. (2004), 'Comparing lots for and after. Promotion rejectees invidious reactions to promotees'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 33-47.
- SMITH, R.H. & KIM, S.H. (2007), 'Comprehending envy'. *Psychological Bulletin*, 133, 46-64.
- SMITH, R.H., PARROTT, W.G. ET AL. (1999), 'Dispositional envy'. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1007-1020.
- TAI, K., NARAYANAN, J. & MCALLISTER, J. (2012), 'Envy as pain: rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations'. *Academy of Management Review*, 37, 107-129.
- VAN DE VEN, N., ZEELLENBERG, M. & PIETERS, R. (2012), 'Appraisal patterns of envy and related emotions'. *Motivation and Emotion*, 36, 195-204.
- VECCHIO, R.P. (2005), 'Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied'. *Cognition and Emotion*, 19, 69-81.
- VIDAILLET, B. (2008), *Workplace Envy*, London: Palgrave Macmillan.
- YU, L., DUFFY, M.K. & TEPPER, B.J. (2018), 'Consequences of downward envy: a model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement'. *Academy of Management Journal*, 61, 2296-2318.



(Foto: RV)

Auteur: Nathan Van Camp, expert
filosofie & economie Etion
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Illustratie: Shutterstock
Website: www.etion.be
V.U.: Wim Dubois namens Etion
Ledenwerking vzw