

GROEN VAN JALOEZIE

Afgunst is als vergif voor organisaties. Het demotiveert en ontregelt. Nieuw onderzoek laat zien hoe het werkt en zoekt oplossingen. 'De perceptie van eerlijkheid is het belangrijkste.'

Scott en Marty zijn succesvolle managers bij een groot adviesbureau. De twee zijn ook vrienden. Tijdens bedrijfsuitjes zijn ze onafscheidelijk. Maar terwijl Marty betere resultaten haalt, is Scott sociaal vaardiger. De charme van Scott blijft niet onopgemerkt bij de top van het bedrijf. Hij krijgt schouderklopjes en belangrijke opdrachten. Dit tot groeiende ergernis van Marty. Tijdens een vergadering valt hij onverwachts fel uit tegen zijn oude vriend. Marty's betrokkenheid bij het bedrijf vermindert en zijn prestaties worden slechter. Uiteindelijk verlaat hij het bedrijf, uitgeblust en vol rancune.

De anekdote over Scott en Marty is afkomstig uit een artikel van de Amerikaanse gedragswetenschappers Tanya Menon en Leigh Thompson. Het gedrag van Marty illustreert volgens hen de schadelijke effecten van afgunst op organisaties. Menon en Thompson interviewden honderden managers en bestudeerden evenzoveel bedrijven. Ze concluderen dat afgunst – het gevoel dat anderen iets krijgen of hebben wat jij graag zou willen – op alle niveaus voorkomt. In tijden van economische crisis kan afgunst een hoge vlucht nemen. Gevoed door onzekerheid over de eigen positie, ervaren werknemers successen van collega's als bedreigend. De gevolgen zijn desastreus, stellen Menon en Thompson. Relaties op de werkvloer verzuren, teams vallen uiteen en de slagkracht van de organisatie wordt ondermijnd.

Tekst Rob Hartgers
Illustratie Yvonne Kroese

ZWARTE EN WITTE AFGUNST

Het zijn vooral collega's of mensen die we min of meer als onze gelijken beschouwen, die afgunst oproepen. De psycholoog Abraham Tesser toonde aan dat het succes van een hechte vriend mensen ongelukkiger maakt dan het succes van een vreemde. De Amerikaanse schrijver Gore Vidal verwoordde het bondiger: *'It's not enough to succeed. One's friends must fail.'*

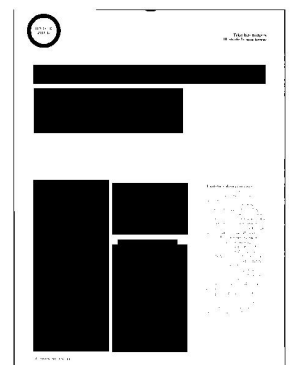
Om te laten zien hoe afgunst werkt, deden Menon en Thompson een aantal tests. Ze vroegen groepen managers om een nieuwe strategie voor een restaurantketen te beoordelen. Sommige groepen kregen te horen dat de plannen bedacht waren door mensen uit hun eigen organisatie, anderen werd verteld dat de plannen afkomstig waren van mensen buiten de organisatie. De managers die dachten te maken te hebben met plannen bedacht door collega's, beoordeelden deze gemiddeld een stuk slechter dan de managers die dachten dat het ging om een idee van buitenstaanders. Het overnemen van ideeën van mensen in de eigen organisatie is volgens Menon en Thompson bedreigend, omdat je daarmee impliciet toegeeft dat collega's 'intellectuele leiders' zijn. Het gevolg: managers halen liever (kostbare) kennis van buiten dan dat ze de eigen medewerkers en collega's raadplegen.

Afgunst kan ook nuttig zijn, vindt psycholoog en bedrijfskundige Niels van de Ven: 'Een zekere mate van frustratie zet aan tot betere prestaties.' Van de Ven promoveerde eind 2009 aan de Universiteit van Tilburg op een onderzoek naar 'envy'. In zijn proefschrift (*The bright side of a deadly sin*) maakt hij onderscheid tussen afgunst en benijden. Dat lijkt hetzelfde, maar volgens Van de Ven is er een wezenlijk verschil: 'In Amerika hoorde ik mensen regelmatig zeggen: "I envy you". Het is duidelijk dat "envy" in dit verband als een positieve emotie wordt gezien. Dat intri-

geerde mij. Kennelijk is er een positieve en een negatieve vorm van "envy". In het Nederlands wordt dat verschil weergegeven door de woorden afgunst en benijden, in Rusland spreekt men over zwarte en witte afgunst. Ik denk dat het om verschillende emotionele ervaringen gaat. Iemand die afgunstig is, wil niet bij de ander in de buurt zijn, of die persoon zelfs schaden. Iemand die een ander benijdt, wordt daardoor gemotiveerd om beter zijn best te doen.'

Van de Ven nam de proef op de som. Hij vroeg proefpersonen om iemand voor de geest te halen die ze benijdden. Vervolgens liet hij ze een IQ-test maken. In deze staat van geest bleken de deelnemers aan het experiment hoger te scoren dan in 'nuchtere' toestand. Benijden zet mensen ook aan tot grotere inzet, bijvoorbeeld meer studie- of werkuren. Toch wil Van de Ven het stimuleren van deze emotie niet aanbevelen als managementtool. Dat is spelen met vuur, benadrukt hij: 'Het is een precare balans. Als mensen het idee krijgen dat datgene om wie zij iemand benijden voor hen niet haalbaar is, slaat benijden om in afgunst of – in het beste geval – bewondering. Afgunst heeft een negatief effect op het functioneren, bewondering lijkt van geen enkele invloed te zijn op gedrag.'

Van de Ven heeft wel enkele tips voor organisaties die afgunst in hun rangen willen voorkomen. Het belangrijkste, stelt hij, is de 'perceptie van eerlijkheid': 'Medewerkers moeten het idee hebben dat mensen met betere banen die positie verdienen hebben. Als er bonussen vergeven worden, moet volkomen duidelijk zijn waarom mensen die krijgen. Het lijkt me sowieso goed om bij het vaststellen van een beloningsstructuur niet te veel naar andere bedrijven en andere landen te kijken. Dat is ook een gevolg van afgunst.'



Ook voor de afgunstigen heeft Van de Ven een tip: 'Probeer je succes niet af te meten aan de prestaties van anderen. Neem jezelf als ijkpunt.'

MACHT DELEN

Schadenfreude ombuigen in *mudita*, dat is het ideaal van Menon en Thompson. *Mudita* is een begrip uit het boeddhisme dat zoiets betekent als 'blij zijn met het goede fortuin van anderen'. Dat is nog een hele toer, geven de Amerikanen toe, maar je moet ergens beginnen. De oplossingen van Menon en Thompson komen aardig overeen met de tips van Van de Ven. Afgunstige types adviseren ze om eerst uit te zoeken wat precies de bron van afgunst is. Wellicht zijn het kwaliteiten die je jezelf eigen kunt maken. Is het ideaal onbereikbaar, probeer de afgunst dan de kop in te drukken voordat het uit de hand loopt. Ten tweede: staar je niet blind op het succes van anderen, maar bedenk wat je zelf hebt bereikt. Een simpel experiment van Menon en Thompson toont aan dat mensen die eerst op verzoek hun eigen kwaliteiten hebben opgesomd, vervolgens bereidwilliger staan tegenover ideeën van een mogelijke rivaal dan mensen die zich niet bewust zijn van hun eigen pluspunten.

Managers die afgunst in hun team willen bestrijden, moeten bereid zijn om de macht te delen zonder de touwtjes uit handen te geven. Geef teamleden het idee dat ze allemaal evenveel toegang hebben tot hun manager, en evenveel beslag kunnen leggen op zijn tijd. Garandeer bijvoorbeeld ieder teamlid een wekelijks gesprek van een uur. Wees voorzichtig met woorden als 'leiderschap' en 'innovatie', want die vestigen de aandacht op individuele prestaties. Benadruk juist collectieve prestaties en de waarde van samenwerking. Tenslotte nog een strategische truc: zorg dat afgunstigen en het lijdend voorwerp van hun afgunst geen vergelijkbare verantwoordelijkheden dragen. Zonder vergelijkingsgrond geen afgunst.

Van de Ven vindt de adviezen van Menon en Thompson prima, maar is sceptisch over de wil tot verandering aan de top van het bedrijfsleven. 'Narcisme komt op dat niveau veel voor. Topbestuurders denken al snel dat ze recht hebben op wat ze krijgen, en dat de rest van de organisatie dat ook vindt. Bij het vaststellen van bonussen nemen ze grotere bedrijven als model. Die cultuur, en de afgunst die dat opwekt, laat zich moeilijk veranderen.' ●

-Tanya Menon, Leigh Thompson, *Envy at Work*, Harvard Business Review 2010, Vol. 88, No. 4, p. 74-79.
-Niels van de Ven, *The Bright Side of a Deadly Sin; The Psychology of Envy*. November 2009, proefschrift Universiteit van Tilburg

'OMDAT ER AAN DE TOP VEEL NARCISME VOORKOMT, LAAT AFGUNST ZICH MOEILIJK INDAMMEN'

Ook interessant

SCHAAMTE EN SCHULD

Nog meer emotieonderzoek: Ilona de Hooge doet aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit) onderzoek naar schaamte en schuld. Ze wil weten hoe en op wat voor manier die emoties beslissingen beïnvloeden. Daartoe heeft ze een bikkelharde onderzoeksmethode bedacht. De Hooge: 'Ik nodig een groep proefpersonen uit in het lab en laat die mensen een IQ-test doen. Daarna bespreek ik de resultaten van de test, waarbij er altijd één persoon is die de test zeer slecht heeft gemaakt. Dat vertel ik ten overstaan van de hele groep. Vervolgens moeten de deelnemers een aantal beslissingen nemen over het verdelen van geld.' En wat blijkt? De ongelukkige proefpersonen met het zogenaamd lage IQ zijn vrijgevigter dan de rest van de groep. De Hooge: 'Die mensen schamen zich en hebben de neiging om zichzelf te bevestigen. Ze willen laten zien dat ze wel wat kunnen.' De Hooge vindt dat er in het management meer rekening gehouden moet worden met de rol die emoties spelen in de besluitvorming. 'Geen enkele beslissing is volledig rationeel.'

Liaisons dangereuses

Recent onderzoek door de Amerikaanse loopbaanwebsite careerbuilder.com wees uit dat 40 procent van de werknemers wel eens relatie heeft gehad met een collega. Voor managementprofessor John A. Pearce II is dat reden om de noodklok te luiden. Het gevaar schuilt niet zozeer in de *office romance* zelf, maar in de werksfeer die daardoor ontstaat. Die kan door sommige werknemers worden ervaren als 'vijandig'. Amerikaanse rechters zijn steeds ontvankelijker voor dat argument. Mitsubishi Corp. moest onlangs 34 miljoen dollar betalen aan een groep van bijna vijfhonderd werknemers die zegt het slachtoffer te zijn van een *hostile work environment*. Pearce doet aanbevelingen om dit te voorkomen. Heel Amerikaans, lijken de tips meer gericht op het voorkomen van claims dan op het bestrijden van problemen.

What Execs Don't Get About Office Romance, MIT Sloan Management Review, Spring 2010, Vol. 51, No. 3

OVERNEMEN VAN IDEEËN VAN MENSEN IN DE EIGEN ORGANISATIE IS BEDREIGEND

