

TÓTH László

IRIGYSÉG A MUNKAHELYEN<sup>1</sup>

Az irigység megjelenésének lehetősége a személyes és a szakmai életünkben is fokozott mértékben fennáll. Azok a viselkedésformák, amelyek az irigységből adódnak, közvetlen és közvetett költségekkel járhatnak a vállalati kontextusban. Az irigység vállalati kontextusban kifejtett hatásainak vizsgálatát egy *tematikus interjúkon* alapuló magyar vállalati felmérés eredményeinek elemzése egészíti ki. Az empirikus eredmények szerint az irigység legfőbb manifesztációi közé tartoznak: a másik elhiteltelenítése, leszólása, elszigetelése, illetve a mások munkájának hátráltatása. Az interjúalanyok többsége védtelennek tartja magát e cselekvési tendenciákkal szemben. Ezért hangsúlyozottan fontosak a vállalaton belüli intézményi korlátok és normák hatékony alkalmazásai az olyan destruktív jelenség, mint az irigység visszaszorítására vagy legalább elfogadható szinten tartására.

**Kulcsszavak:** magatartás, viselkedésformák, én-menedzsment, munkahelyi viselkedés, munkahelyi kultúra

Az irigység<sup>2</sup> megjelenésének lehetősége a személyes és a szakmai életünkben is fokozott mértékben fennáll. Ennek oka többek között a növekvő személyi és szakmai elvárásokban kereshető, amely felelős azért, hogy sok ember a hosszú távú céljait egyre kevésbé látja megvalósíthatónak, egyre távolabb kerül a saját kitűzött céljaitól. A mindennapos terhelés miatt a célok elhalványodnak, a jövő bizonytalanná válik, de a kételkedés még az eddig elért eredményekre is kiterjed. A manőverezés a túlélésért és az elismerésért egészségtelen versenyre sarkallja az embereket. A győztesek ki vannak téve az irigyeknek, akik csalódottak, dühösek és frusztráltak az elismerés és a megbecsülés hiánya miatt. Ez az érzés fokozódhat, az irigység egyre erősödhet, a személyes ambíciók meghiúsulásával pedig sokan megszállottá válnak, és azért küzdenek, hogy elnyerjék azt, ami másnak van, s a munkahely erre kiváló táptalajt, illetve „harcteret” biztosít számukra. Egy felfokozott versenyhelyzetben vesztesnek lenni tehát sokkal nagyobb eséllyel hozhatja felszínre az irigység érzését is. Az irigységnek komoly hatásai lehetnek a munkahelyen, és ezek a következmények magukban foglalják a megemelkedett szintű stresszt, pletykálást, hatékonytalanságot, tettlegességet, szabotázszt<sup>3</sup> és munkaerő-fluktuációt (Dogan – Vecchio, 2001).

Az általánosan elfogadott felfogás szerint a piac és az abból fakadó anonimitás mérsékli a társas preferenciákat. Viszont a munkahelyi tranzakciók nagy része

pont az anonimitás hiányában különbözik a piaci tranzakcióktól. Továbbá a munkahelyi tranzakciók gyakran nem materiális jellegűek, hanem annál inkább (szociál) pszichológiai természetűek,<sup>4</sup> és ezért sokkal jobban érvényesülnek a társas preferenciák hatásai a tranzakciókban, mint a piacon, főként, ha hiányoznak a megfelelő intézményi korlátok.

Az iménti megállapításokra alapozott empirikus kutatások bizonyítják, hogy a társas összehasonlítás és az eredményeként előálló irigység sokkal hangsúlyosabb a vállalaton belül az alkalmazottak, mint a piacon egymással interakcióba lépő egyének között (Bartling – Siemens, 2006). A szervezeten belüli teljesítmény-összehasonlítás igen gyakori a legtöbb vállalatnál. Egyrészt a menedzserek rutinszerűen összemérik a különböző alkalmazottak teljesítményét, másrészt pedig maguk a munkavállalók is gyakran összevetik eredményeiket egymásával. Az ilyen egybevetések különböző érzelmeket válthatnak ki az aktorokból attól függően, hogy az összemérés eredményeként az adott egyén teljesítménye pozitív vagy negatív fénybe kerül.

A társas összehasonlítás elmélete (Festinger, 1954) szerint objektív mércék hiányában az emberek csak másokhoz viszonyítva képesek önmaguk felbecslésére és értékelésére. Az ilyen társas összehasonlítás egyik érzelmi mellékterméke gyakran éppen maga az irigység. Ha az összehasonlítás eredményeként az adott aktort egy számára fontos dimenzió mentén egy másik

személy túlteljesíti egy adott versenyhelyzetben, akkor nagy az esélye annak, hogy a kiváltott érzélem az irigység lesz.<sup>5</sup> Akerlof és Yellen (1988) a következőképpen fogalmaz ezzel kapcsolatban: „...a piactérrel ellentétben, ahol a kereskedőknek kevés személyes kontaktusuk van, a munkahelyen, ahol közeliek a személyes kontaktusok, más érzelmek – mint az »igazságosság iránti aggodalom«, pejoratívan »irigység«<sup>6</sup> – szintén fontosak.”

### Az irigység közvetlen és közvetett költségei

Azok a viselkedésformák, amik az irigységből adódnak, közvetlen és közvetett költségekkel járhatnak a vállalati kontextusban. A közvetlen költség az idő és az energia, amit a neheztelő alkalmazott felhasznál. A közvetett költségek azok a kellemetlen járulékos következmények, amik az érzelemből adódó cselekedetekből fakadnak. Az irigység közvetett költségei lehetnek a *mások eredményeinek és jutalmainak megváltoztatására tett kísérletek*: közvetlenül szabotálják erőfeszítéseiket, együttműködést igénylő helyzetekben megtagadják másoktól az együttműködést, vagy egyszerűen lobbiznak azoknál a vezetőknél, akik bérlapjukat aláírni jogosultak (Nickerson – Zenger, 2006). Az irigység közvetett költségei közé tartozik még a megtorlás lehetősége, a tekintély elvesztése, illetve a lehetséges büntetés érzelmi költségei (Dogan – Vecchio, 2001). Másik fontos közvetett költség az alkalmazotti teljesítménycsökkenésben érhető tetten, ami az adott szituációbeli igazságosság helyreállítása vágyának következtében állhat elő. A teljesítményeknek ez a szándékos csökkenése akkor keletkezik, amikor az alkalmazottak úgy döntenek, hogy a saját erőfeszítésüket lecsökkentik,<sup>7</sup> és ezáltal egyensúlyba hozzák a kapott jutalmat és a munkára fordított energiát (Dogan – Vecchio, 2001). De végső esetben az is előfordulhat, hogy a munkavállaló elválik a referenciacsoporttól, vagyis kilép a munkából, a cégtől vagy az adott iparágból. Az irigység csökkentését célzó ilyen viselkedési stratégiák által a vállalatnak okozott közvetlen és közvetett költségeket Nickerson és Zenger (2006) összefoglaló módon „társas összehasonlítási költségeknek” nevezik.

### A vállalaton belüli verseny következményei és az irigység

#### *A vállalaton belüli verseny tétje*

A vállalaton belül általában a magasabb jövedelemért és/vagy a jobb státuszért, illetve a velük járó presztízsz megszerzése miatt folyik a verseny. Ha például az egyéni alkalmazott jóléte negatívan függ mások béré-

től, akkor minden béremelés irigységexternáliához fog vezetni, amely csökkenti a többiek jólétét (Calmfors, 1993). Ilyen esetekben az egyének a magas fizetéseket már nem a túlélési értékükért becsülik, hanem annál inkább a versenyben elért sikereiket szimbolizáló bizonyítékokként.

### *A vállalaton belüli verseny pozitív és negatív hatásai*

Az irigységmotivált túlzott versengés súlyos károkat okozhat a vállalatnak, nemcsak azért, mert a munkavállalók energiájuk és munkaidejük meghatározó részét az egymással való rivalizálásra pazarolják, hanem azért is, mert az ilyen típusú versenyben az egyének hajlamosak megfélemezni a játékszabályokról is. Más szóval a győzelem érdekében, például egy bizonyos kollégával vívott párharcban való – akár pillanatnyi – felülkerekedés céljából olyan destruktív cselekedetekre is ragadtatják magukat, amelyek az adott versenytárs mellett az egész kollektíva, de még *a vállalat gazdasági eredményét és hatékonyságát is csökkenthetik*.

### A jövedelemért folyó harc a vállalaton belül

#### *Igazságos és méltányos bérek, fizetések*

Ha feltételezzük, hogy az irigység része az alkalmazottak preferenciáinak, akkor ez azt jelenti, hogy az adott munkavállaló nemcsak a saját jövedelmének abszolút értékével törődik, de azzal is, hogy ez a jövedelem miként viszonyul a választott referenciacsoportéhoz. Ha a jövedelem meghaladja a referenciacsoport jövedelmét, akkor további hasznosságot jelent az adott személy számára, ha pedig alatta marad, akkor az egyén hasznossága csökkenni fog. Ezt bizonyítja Lehmann (2001) kísérlete is, aki az egyének megelégedését mérte két általuk üzemeltetett üzlet eladási versenyében. A kísérleti személyek egyértelműen nagyobb megelégedettséggel nyugtázták azt, amikor a forgalom bár mindkét üzletben alacsony volt, de egyenlő, azzal szemben, amikor bár a saját forgalmuk nagyobb volt az imént említetté, de a másik forgalma még ennél is nagyobb volt.

A vállalati kontextusban az irigység megjelenésére talált empirikus bizonyítékot Martin (1982) is. Egy gyárban technikusokat kérdeztek meg arról, hogy kinek a bérszintjét szeretnék megtudni, ha választaniuk lehetne. A válaszok két fő csoportban voltak sorolva, és azon belül további három alcsoport volt található. Az első csoportban voltak a technikusok, akiknek a legalacsonyabb, az átlagos és a legmagasabb bérszintjei közül lehetett választani. Míg a másik csoport a vezetőket

foglalta magába, és itt is a legalacsonyabb, átlagos és a legmagasabb bérszintűek valamelyikére eshetett a választás. A kísérlet kimutatta, hogy a legtöbb technikus a legmagasabban fizetett technikus bérszintjét akarta megtudni. Ez egybeesik azzal a feltételezéssel, mely szerint az emberek a hozzájuk legközelebb állókhoz mérik magukat. Mindamelllett a kísérlet arra is rávilágított, hogy az emberek számára az sokkal fontosabb, hogy ne legyenek rosszabb helyzetben a referenciacsoporthoz képest, mint az, hogy jobbak legyenek náluk. Ennek az aszimmetriának a megfigyelése alapvetően fontos az irigység és a verseny viszonyának vizsgálata szempontjából. Hiszen az irigység célpontja valaki olyan hozzánk közel álló személy, aki hasonlít ránk, vagy valamilyen megítélés szerint egyenlő velünk, de elért valamilyen számunkra is fontos célt az életében, vagy például nyert egy versenyhelyzetben (Heikkinen, et al., 2003).

A vállalaton belül a források, illetve a jövedelmek elosztási szabályainak megválasztása döntő fontosságú, hiszen a módszer, ami által a források elosztásra vagy visszavételre kerülnek, kritikus meghatározója lesz az alkalmazottak igazságosság-megítélésében. Például a fizikai munkások és az értelmiségiek hajlamosak különböző egyenlőségi normákhoz folyamodni. A munkások mellett érvelnek, hogy a munka a rájuk eső teher szerint legyen jutalmazva, az értelmiségiek pedig úgy vélik, hogy a fizetésnek tükröznie kell a szakértelmet és a társadalmi hasznosságot (Hyman – Brough, 1975: 49. old).<sup>8</sup> Az ilyen megfontolásokon alapuló igazságérzet megsértése pedig a vállalati teljesítményre és a hatékonyságra nézve is negatív következményekkel járhat. Greenberg (1990) például empirikus bizonyítékot talált arra, hogy az alkalmazottak által elkövetett lopások száma növekszik, ha a munkavállalók méltánytalannak találják a béreiket.

A mások iránt érzett munkahelyi irigységgel kapcsolatos kutatásaiban Vecchio (2000, 2005) azt találta, hogy azok a jutalmazási sémák, amelyek „nulla végösszegű játéknak” állítják be az adott versenyszituációt amelllett, hogy csökkentik a kooperációra való hajlandóságot és a társas asszimilációt, a megnövekedett versengés miatt sokkal nagyobb mértékben generálnak olyan negatív érzelmeket, mint az irigység.

### Tematikus interjúkra alapozott magyarországi vállalati felmérés

Az irigység vállalati kontextusban kifejtett hatásainak vizsgálatát egy *tematikus interjúkon* alapuló magyar vállalati felmérés eredményeinek elemzésével egészíttem ki.<sup>9</sup>

Az empirikus kutatás eredményeként 67 kis-, közepes és nagyvállalatnál összesen 72 *tematikus kvalitatív interjút* készítettünk, amelyek egy-két kivétellel felső vezetőkkel vagy kisebb – családi vagy mikro- – vállalkozás esetén cégtulajdonosokkal készültek.<sup>10</sup>

Tekintettel arra, hogy *ez a kutatási terület viszonylag feltáratlan*, ezért logikusnak tűnt egy olyan kvalitatív empirikus kutatási módszer alkalmazása, amely az egyéni beszámolókon, relatíve nyitott, tág kérdések megfogalmazásán alapul, miközben lehetőséget nyújt arra, hogy *a jelenséget kontextusba ágyazva próbáljuk meg értelmezni és leírni*. Mivel „közvetlenül nem megfigyelhető jelenségek és jellemzők feltárására a legdirektebb – és legegyszerűbbnek tűnő – eljárás a kérdezés” (Szokolszky, 2004: 321. old.), ezért természetes módszertani választásnak bizonyult az interjúkészítés, amely *a kérdőívvel szemben nagyobb mozgásteret nyújt a mélyebb összefüggések feltárására, a nehezen megfogható, és így kevésbé számszerűsíthető jelenségek megismerésére*. Ez utóbbi törekvés különösen fontos volt, hiszen az egyik legfőbb cél volt, hogy *leírjuk és dokumentáljuk az irigység jelenségét*, és annak gazdasági, illetve társadalmi hatásait, bemutatóva annak sokarcúságát és komplexitását.

Mindemelllett, mivel az interjúkban több egymáshoz kapcsolódó, de külön-külön is érdekes jelenséget vizsgáltunk, illetve az interjúfelvételt párhuzamosan több kutató végezte, ezért szükség volt az interjúk ügymond tematizálására azért, hogy azokat könnyebben kézben tarthassuk, és így kevesebb lehetőséget adjunk az interjúalanyoknak a témától való elkalandozására. Ehhez a tematizáláshoz járultak hozzá az előre megadott válaszok is, amelyek ily módon tovább erősítették az interjúk strukturáltságát is, illetve elősegítették, hogy a válaszokat valamelyest számszerűsítsük, és adatokat nyerjünk a válaszok eloszlása közötti arányokra, súlyokra vonatkozóan.<sup>11</sup>

A 72 interjú e vizsgálati típusban soknak számít, azonban az így kialakított adatbázis statisztikailag nézve viszonylag kis mintának minősül. A primer adatok ezért nem igazán alkalmasak alaposabb statisztikai elemzésekre, *csak a válaszok eloszlási arányainak, súlyainak jelzésére*. Az interjúk szöveges része ugyanakkor lehetőséget ad a tartalomelemzésre, a problémakör mélyebb megismerésére (Hámori et al., 2007), a háttérben gyakran megbúvó motivációk és attitűdök feltárására. *Ez az empirikus munka tehát nagyrészt kvalitatív jellegű*, de a téma alapvetően nehezen számszerűsíthető jellegéből adódóan megbízhatóbb és hatékonyabb módszernek tekinthető a szimpla kérdőíves statisztikai elemzéssel szemben.

## Az irigység manifesztációi

Ahogy Immanuel Kant megjegyzi: „Az irigység impulzusa természeténél fogva benne van az emberben, és csak a manifesztációja teszi azt gyalázatos bűnné.”<sup>12</sup> Az irigység többféle manifesztációi leginkább a rosszindulatúságukban különböznek egymástól. Habimana és Massé (2000) ezek közül sorolja fel a leggyakoribbakat, rosszindulatúságuk növekvő sorrendjében:

- 1) Az irigykedő ember megpróbálhatja meggyőzni a többieket, hogy amit az irigyelt személy elért az nem igazán tükrözi az ő valós képességeit, tudását, hanem inkább csak a furfangosságának, vagy a pillanatnyi szerencséjének köszönheti a sikerét.
- 2) Az irigykedő ember megkísérelheti eltorzítani a saját teljesítményével vagy attribútumaival kapcsolatos észlelést egy pozitívabb irányba.
- 3) Az irigykedő ember megpróbálhatja megváltoztatni a saját véleményét azzal kapcsolatban, hogy mi a fontos vagy releváns annak érdekében, hogy könnyebben válthasson át a társas összehasonlításról kritikára.
- 4) Az irigykedő ember negatív irányba torzíthatja el magában a másik sikereivel kapcsolatos hiedelmeit.
- 5) Az irigykedő ember lebecsülheti az irigyelt személyt, vagy megpróbálhatja a kettőjük közti jövőbeli közelséget lecsökkenteni.
- 6) Az irigykedő ember megpróbálhatja sabotálni az irigyelt személy jövőbeli eredményeit.
- 7) Az irigykedő ember erőszakosan vagy agresszív módon léphet fel az irigyelt személlyel, vagy annak tulajdonával szemben.

Ezek az imént felsorolt cselekvési tendenciák feltételezhetően kisebb-nagyobb mértékben megjelennek

minden munkahelyi kontextusban, és jelzésértékűek lehetnek az irigy motivációk jelenlétére és mértékére. Kutatásunkban ezekre a manifesztációkra kerestünk bizonyítékot a magyarországi vállalati környezetben.

## Az irigység jelei

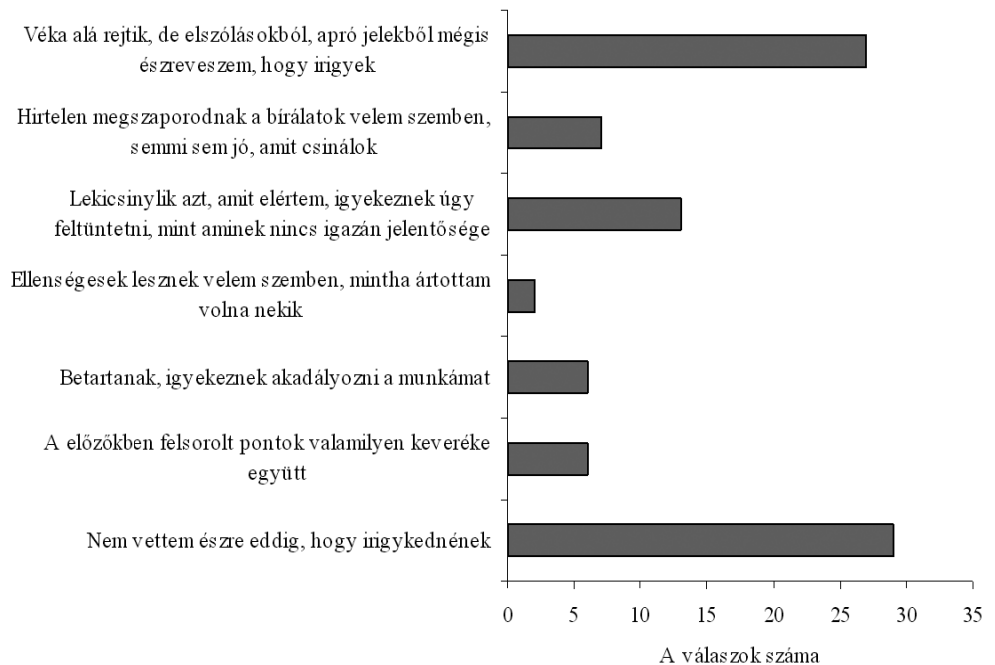
Az empirikus kutatás során a következő kérdés segítségével azt próbáltuk felmérni, hogy az interjúalanyok miként, milyen jelekből veszik észre, hogy kollégáik a munkahelyen, vagy barátaik, ismerőseik, családtagjaik a magánéletben irigykednek rájuk.

A kérdésfeltevésnél a következőt feltételeztük:

**H1:** a cselekedetek háttérben meghúzódó irigy motivációkra csak apró, nehezen észrevehető jelekből tudnak következtetni az emberek.

1. ábra

Az irigység jelei



A válaszok gyakoriságának eloszlását megvizsgálva megállapíthatjuk, hogy az interjúalanyok szerint mások irigységének számos megnyilvánulási módját tapasztalták már. Fontos kiemelni viszont, hogy a legtöbb válaszadó szerint (30%) az irigység legfőbb jellemzője az, hogy az emberek véka alá rejtik, és csak apró jelekből lehet a háttérben meghúzódó érzelmre következtetni. A megkérdezettek 32%-a még nem vette észre, hogy irigykednek rá, ez szintén az irigység nehezen való tettenérésére utalhat. Megvizsgáltuk a válaszok nemek (1. táblázat) és korcsoportok (2. táblázat) szerinti eloszlását is.

**Az irigység megjelenéseivel kapcsolatos vélekedések  
nemek szerinti eloszlása**

	Női válaszok		Férfi válaszok	
	száma	%-aránya	száma	%-aránya
Véka alá rejtik, de elszólásokból, apró jelekből mégis észreveszem, hogy irigyek	7	28%	20	31%
Hirtelen megszaporodnak a bírálatok velem szemben, semmi sem jó, amit teszek	3	12%	4	6%
Lekicsinylik azt, amit elértem, igyekeznek úgy feltüntetni, mint aminek nincs igazán jelentősége	5	20%	8	12%
Ellenségesek lesznek velem szemben, mintha ártottam volna nekik	1	4%	1	1,5%
Betartanak, igyekeznek akadályozni a munkámat	3	12%	3	4,5%
Az előzőkben felsorolt pontok valamilyen keveréke együtt	2	8%	4	6%
Nem vettem észre eddig, hogy irigykednének	4	16%	25	39%

**Az irigység megjelenéseivel kapcsolatos vélekedések  
korosztályok szerinti eloszlása**

	Kor: 25–35 Válaszok		Kor: 36–50 Válaszok		Kor: 51–től Válaszok	
	száma	%-aránya	száma	%-aránya	száma	%-aránya
Véka alá rejtik, de elszólásokból, apró jelekből mégis észreveszem, hogy irigyek	8	38%	11	32%	8	23%
Hirtelen megszaporodnak a bírálatok velem szemben, semmi sem jó, amit csinálok	1	5%	4	12%	2	6%
Lekicsinylik azt, amit elértem, igyekeznek úgy feltüntetni, mint aminek nincs igazán jelentősége	4	19%	3	9%	6	17%
Ellenségesek lesznek velem szemben, mintha ártottam volna nekik	0	0%	1	3%	1	3%
Betartanak, igyekeznek akadályozni a munkámat	2	9,5%	2	6%	2	6%
Az előzőben felsorolt pontok valamilyen keveréke együtt	2	9,5%	3	9%	1	3%
Nem vettem észre eddig, hogy irigykednének	4	19%	10	29%	15	42%

**Az irigység jelei a mélyinterjúk alapján**

Amikor az interjúalanyokat arról kérdeztük, hogy miként, milyen jelekből veszik észre, hogy kollégáik a munkahelyen vagy barátaik, ismerőseik, családtagjaik a magánéletben irigykednek rájuk, akkor azt láttuk, hogy az interjúalanyok mások irigységének számos megnyilvánulási módját tapasztalták már (1. ábra). Fontos kiemelni, hogy az adatok megerősítik Schoeck (1966) irigységről alkotott álláspontját, mely szerint az irigység egy csendes, titokban zajló, nem mindig igazolható folyamat. Hiszen a válaszadók mintegy egyharmadának (30%) tapasztalata szerint az irigység legjellemzőbb tulajdonsága az, hogy az emberek véka alá rejtik azt, és csak apró jelekből lehet a háttérben meghúzódó érzelemre következtetni.

Néha csak apró jelekből, a másikat már jól ismerve következtethetünk arra, hogy a másiktól valamivel irigységet váltottunk ki.

*Például vettem magamnak egy kabátot, és ez a [...] kolléganő onnan tudtam, hogy irigyli, és tetszik neki, amit nem mondott ki, csak a szeme sarkából nézte. Tehát apró jelekből. De nem érdemes vele foglalkozni, mert ez nem szabad, hogy lefoglaljon akármilyen kis kapacitást is. (Gyógyszer-nagykereskedelmi cég telephelyvezetője)*

Az egyik jel, amiből a háttérben megbúvó irigységre lehet következtetni, a túlzott dicséret.

*Na, azt viszont észreveszem, mikor valaki a győztes versenytársat nagyon megdicséri, s aztán*

*közben sugárzik róla, hogy majd beledöglük az irigységbe. (Ingatlangazdálkodással, számítógépiparral foglalkozó holding gazdasági igazgatóhelyettese)*

*Egyrészt szerintem a bírálat, az egy nagyon komoly jele, másrészt pedig ... szerintem a smúzolás, a dörgölődés, hogy úgy mondjam, az is az irigykedésnek egy elég biztos jele. Legalábbis a hierarchikus irigykedésnek. (Média-vállalat magazinportfolio-igazgatója)*

Az iménti két idézethez hasonlóan a következő interjúalanyunk is felhívja a figyelmet a dicséretnek mögött meghúzódó irigységre. Érdemes megfigyelni az interjúalany azon megjegyzését, mely szerint a magyar kultúrában tulajdonképpen nincs helye az „őszinte dicséretnek”. Ha valaki dicsér, akkor az tulajdonképpen irigyel.

*K: Észreveszi, hogyha irigyek magára?*

*V: Igen.*

*K: Miből?*

*V: Hát az embereknek a metakommunikációjából.*

*K: Mik ezek?*

*V: Húha. Azok a felhangok, amik a verbalításban jelennek meg, azok szintén ide sorolhatók, akkor egy bizonyos dologgal kapcsolatban, amit lehetne úgy is értelmezni, és egy ilyen reakciót ad arra a dologra, hogy hú, milyen jól sikerült megcsinálnod, akkor abban keresi a kákán is a csomót. Akkor a metakommunikációjában megjelenik az a jelzés ... nem tudom, kézmozdulatokban, arcjátékban, testtartásban...*

*K: Tehát látszik. Ezeket a mindennapi életben fontosnak tartja, figyeli? Olvassa a metakommunikációt?*

*V: Igyekszem, igen.*

*K: Mit csinál, amikor ezt látja valakin?*

*V: Örülök.*

*K. Büszke?*

*V: Nem azt mondom, de inkább még két irigy, mint egy, aki sajnál. Főleg egy ilyen közegben, ez olyan, mint egy pozitív feed back. Ez nekem egy feed back, nem okoz problémát.*

*K: Tehát nem kell védekezni ellene, nem kell kivédeni?*

*V: Nem, szerintem ennél jobb feed back nincs. Mert ugye feed back-et sem ad ez a kultúra.*

*K: A magyar kultúra?*

*V: Igen. Magának a dicséretnek is pejoratív szava a nyalás. Tehát nem tud az ember... na-*

*gyon kényes helyzetekbe tud kerülni, ha oda megy a főnökéhez, és azt mondja, hogy hé te, ezt te jól csináltad. Ez Magyarországon nem azt jelenti, ez megint e körül a témakör körül van, hogy el tudjuk-e ismerni valakinek a teljesítményét, vissza tudunk-e arra a teljesítményre úgy jelezni, hogy ő azt ne nyalásnak érezze, hanem tényleg egy olyan visszajelzésnek, amit egyébként csak az irigység nyelvén kapna meg. Tehát nem azt, hogy ezt én visszajelzem, hogy hé te, ezt te jól csináltad, hanem irigykedek rád. Ezt én értékelem, és én is szeretnék egy ilyet megélni, azt nehezen mondod el. A mi közegünkben, ahol embereket próbál vezetni az ember, akkor elég fontos az, amikor megjelenik, mondjuk 100-150-200 ember előtt, és beszél, azt megmondani valakinek, vagy odamenni a főnökhöz, hogy hé te, ez egy jó beszéd volt, azt vagy úgy értékeli, hogy nyalt... legtöbbször úgy. (Gyógyszeripari vállalat sales managere)*

Mások irigységének további jelei lehetnek a cinikus megjegyzések, a másik munkájának a leszólása, a kritizálás.

*Apró, cinikus megjegyzések voltak, amiket az ember azért észrevesz, de ezekkel nem törődöm. [...] Az előző cégnél – szállítmányozással foglalkozott – amikor odakerültem, elég hamar kaptam meg egy nagyobb területet, egy egész irányvonalat kellett koordinálnom. Akkor többször megkaptam, hogy nem vagyok alkalmas a feladatra, oltogatás kezdődött. (Villanyszereléssel foglalkozó cég ügyvezető igazgatója)*

*Az irigység egy nagyon negatív dolog szerintem. Definíciójában egy negatív fogalom. Mások irigysége volt, amikor nagyon zavart engem. De volt egy fejlődési szakasz a saját életemben. Volt, amikor sokat foglalkoztam ezzel, és zavart, ha mások irigykedtek rám. Nem is tudtam, hogy irigykednek, csak kritizáltak. (Logisztikai és szállítmányozási cég ügyvezető igazgatója)*

A bírálatok persze nem minden esetben direkt módon történnek, gyakran az irigyek „más csatornákon” juttatják el negatív visszajelzéseiket az irigyelt félhez.

*Az emberek általában óvatosak, ezért apró jelekből veszem csak észre. És ha több lesz a negatív visszajelzés, bírálat. Nyíltan nem mondják meg, csak visszahallom, de azt is csak visszafogottan. Az emberek óvatosak. (Kozmetikai kereskedelmi cég disztribúciós igazgatója)*

*Vannak apró jelek, van, mikor névtelen, mocskolódó e-maileket kap az ember, egyszer volt ilyen. (Feldolgozóipari vállalat gazdasági igazgatója)*

Azért, mert valakit vagy valakinek a munkáját kritizálják, még nem feltétlenül az irigység áll a háttérben. Viszont, ha további körülményeket is figyelembe veszünk, akkor mint azt a következő interjúrészletből is láthatjuk, már könnyebben azonosíthatjuk a motiváló tényezőket.

*Igazából véka alá rejtik, elszólásokból, apró jelekből mégis észreveszem, hogy irigyek. Az embernek azért már van annyi tapasztalata, hogy például ha odajön egy kolléganő, eléd dug egy papírt, hogy azt miért úgy, miért oda könyvelted, érzed azt, hogy nem tudta. Az esetek 99%-ában neked több az információd, tudatosan tetted oda, persze van a maradék 1%, ahol az ember hibázhat, és érzed a másikon, hogy az orrod alá döngöli, és ez csak oda vezethető vissza, hogy alapvetően irigy azért a pozícióért, amit te betölthetsz. Nem arra irigy, hogy te még este 8-kor is az irodában vagy, hanem arra, hogy cégautóval jársz, biztos jobban meg vagy fizetve. [...] Inkább információkból tudod, hogy irigy-e rád valaki, elmondják, hogy egy beszélgetés során mi hangzott el, és akkor már mérlegelsz, hogy ki miért mondja, amit mond. Például, ha egy ember állandóan kritizál, akkor az azért van. Mert más az előrevívő kritika. Az szemtől szembe megmondja. De amikor a hátad mögött történik, az egyértelmű irigység. (Gumiabroncs-kereskedelmi cég gazdasági igazgatója)*

Szintén fontos jele lehet az irigységnek, hogy az irigykedő fél megszakítja a kapcsolatot vagy távolságtartóbban viselkedik az irigyelt féllel, amely a munkatársak közötti kooperációt jelentősen hátráltathatja.

*Ha valaki egy kis sikert elért, akkor az addigi munkatársaik eltávolodnak tőle. Inkább nem barátkoznak vele. (Hipermarket kontrollingvezetője)*

*Van, akiken érzem is. Ők inkább csöndben félrehúzódnak, akik eltávolodnak ahhoz képest, mint amennyire közel voltak korábban. Csípős megjegyzésekből lehet néha érzékelni. Az ember azt észreveszi, ha valaki nem egy nyitott szemmel és egy nyitott lélekkel közeledik a másikhöz, hanem valahol van valami visszahúzás. Ezt lehet, hogy megint nem is fizikai értelemben lehet érzékelni, hanem valahol a lelkek találkozásánál. Az én esetemben az, hogy durván, meg hátulról, ilyeneket nem érzékeltem, ez adódik abból, hogy alá-*

*főlérendeltségi viszonyok vannak. De azért ezt az ember úgy érzi, hogy az, ami régebben volt, ahhoz képest ez egy új helyzet. Valakivel azonos szinten állt, és együtt volt szegény és együtt volt ugyanaz a baja, és együtt ugyanolyan lakásban laktunk, szóval minden egyforma volt, akkor szerettük egymást. Ilyenkor jönnek az új barátok, tehát ez az egyik reakció, a másik pedig az, hogy inkább visszavonul, érezhetően rosszullesik neki, hogy én sikeresebb vagyok, mint ő. (Oktatás- és kutatásszervező cég elnöke)*

A következő idézetből azt is megállapíthatjuk, hogy gyakran nem szűnik meg a kapcsolat a két fél között, de az irigység tárgya, az irigységet kiváltó témakör lekerül a társas érintkezés palettájáról.

*Régebben, amikor még nem vezető beosztásban dolgoztam, ennek ellenére a munkámmal kapcsolatban, hogy nekem egy szebb munkám volt, kevésbé adminisztratív volt, lehetett jönni-menni, egy kicsit bekerültem a cég áramlatába, éreztem a kollégák irigységét. Apró elszólásokból, jelekből lehetett ezt érezni. De én ezzel egyáltalán nem foglalkoztam. Barátok esetében is talán apró elszólásokból érzi az ember, ha irigyek a munkám kapcsán. „De jó neked...” Ez nem feltétlenül irigység. Inkább azt veszem észre, ha valaki irigy, akkor hirtelen inkább nem is érdeklődik. Nekem vannak olyan ismerőseim, akik három-öt éve nem is kérdezték meg, hogy mivel foglalkozom, hogy megy a cégnek. Inkább ne is tudjon róla. Tehát abból veszem észre, hogy feltűnően nem érdeklődik. Nem pletykál, nem lekicsinyli, amit csinálok a cégben, hanem egyszerűen nem akarja hallani, mert neki az rosszullesik. (Mezőgazdasági termékeket forgalmazó cég ügyvezető igazgatója)*

A munkavégzés vagy a vállalati hatékonyság szempontjából az irigyelt munkavállaló munkájának akadályozása, ötleteinek ellehetetlenítése kézzelfogható károkat okoz a vállalatnak. A következő interjúalany az erre irányuló irigységmotivált módszerekre szolgáltat példát.

*[...] Például egy feladatnak a megoldására valakinek tettem egy olyan javaslatot, ami ésszerű volt, gyakorlatilag célra vezetett, akkor több oldalról tapasztaltam olyat, hogy megpróbálták ennek a buktatóit főlerősíteni, vagy adott esetben akadályozni. Ilyenekkel, mint a bürokrácia, bizonytalansággeltés. (Mérnöki szolgáltató cég ügyvezető igazgatója)*

Ha elfogadjuk, hogy az irigység egy természetes érzelem, része a mindennapi életnek, akkor arra következtethetünk, hogy ennek a kérdésnek azon eredménye, mely szerint a megkérdezettek 32%-a még nem vette észre, hogy irigykednek rá, az irigység nehezen való tettenérésére utal. Más szóval, talán nem is arról van szó, hogy nem irigykedtek még az adott interjúalanyokra, hanem feltehetően ők nem vették észre azokat a jeleket, amelyeket például mások a háttérben meghúzódó érzelem felszíni manifesztációjának tartanak.

A válaszok nemek szerinti eloszlásának esetében érdemes megfigyelni, hogy a női válaszadók általában nagyobb arányban vélték felfedezni a mások viselkedése mögött meghúzódó irigy motivációkat. Ehhez kapcsolódóan az adatokból kitűnik, hogy a férfiak között jóval magasabb volt azoknak az aránya (férfiak 39%, nők 16%), akik úgy nyilatkoztak, nem vették még észre, hogy irigykednének rájuk. Ezen megfigyelésre magyarázatul szolgálhat az az általánosan elfogadott nézet, hogy a nők „érzelmi irányítói” kifinomultabbak, mint a férfiaké. Talán a férfiak kevésbé képesek mások viselkedésének érzelmi hátterét felmérni, vagy egyszerűen ez a problémakör kevésbé foglalkoztatja őket. Másképpen megfogalmazva, a férfiaknak kisebb a hajlandósága az ilyen érzelem alapú reakciók kezelésére, inkább elhárítják ezeket a reakciókat maguktól, egyszerűen nem hajlandók foglalkozni velük.

Az iménti megfigyelésekhez kapcsolódik a válaszok korcsoportok szerinti eloszlásakor kirajzolódó azon tendencia is, mely szerint a kor előrehaladtával egyre többen nyilatkoznak úgy, hogy nem veszik észre, hogy irigykednének rájuk. Az eredmények arra utalnak, hogy mind a férfiak az érzelmekhez való alapvető beállítottságukból fakadóan, mind pedig az idősebb korosztály élettapasztalatukból eredően egyszerűen nem hajlandók ezekkel az irigység alapú motivációkkal foglalkozni. Bár ismerik a jelenséget, talán időről időre szembesülnek is vele, de hatékony egyéni védekezési stratégiák nélkül nem tudnak, és ebből következően nem is akarnak foglalkozni, illetve szembe szállni az irigységből fakadó káros viselkedési formákkal. Viszont ez a látszólagos „tehetetlenség” mind a férfiakat (lásd 1. táblázat), mint pedig az idősebb korosztályt (lásd 2. táblázat) inkább azon álláspont felé tereli, mely szerint az irigységet minden eszközzel ki kell iktatni a társadalomból.

Mivel ezek az adatok inkább csak tendenciák megállapítására alkalmasak, ezért az interjúk szövegének vizsgálatával további információkhoz juthatunk ebben a kérdéskörben is. Ahogy azt fentebb kifejtettük gyakran az irigység egy háttérben megbúvó érzelem, melyet gyakran igen nehéz „tetten érni”.

*...[e]z abszolút metakommunikáció. Tehát az, hogy hogyan néz, hogyan beszél velem, beszél-e velem, milyen szavakat használ, hogy néz a szemembe. (Gyógyszergyár sales managere)*

*Ha valami nem úgy sikerül az embernek, és látja, hogy neked éppen akkor jobban megy, akkor alakul ki. Lát valamilyen plusz dolgot, új autót, új lakás... Ez nagyon érdekes, mert ha megmutatja az ember, hogy új dolgot vásárol, például egy új autót, akkor látszik a felhőtlen öröm is, de az irigység is. Ilyenkor nem tetszik neki az autó színe például. De ezeket általában nem veszem fel. [...] Amíg rám károsan nem hat ki, hanem csak látom, hogy majd megpukkad az irigységtől, addig nincsen probléma (Villanyszereléssel foglalkozó cég ügyvezető igazgatója)*

Számos interjúalany megjegyezte, hogy sokszor észre sem veszi, hogy irigykednek rá, legfeljebb csak apróbb jelek lehetnek. Emellett többen kifejezetten hangsúlyozzák, hogy ők mennyire kerülnek ezt az érzelmet, illetve az irigykedő embereket.

*Annnyira távol tartom magam ettől az érzéstől, hogy én észre sem veszem. Biztos vannak, akik irigyek rám, de a közvetlen környezetemben nem tudok erről. Nem is veszem észre, nem figyelem. Az az igazság, hogy nem is érdekel. Nem akarok ezzel foglalkozni. (Külföldi gyógyszergyár magyar leányvállalatának ügyvezető igazgatója)*

*Kisebb elszólásokból esetleg, de nem nagyon figyelem, lehet, hogy nem is veszem észre. Konkrétan nem foglalkozom vele. Igyekszem, hogyha érzem, hogy valaki betartana, ott én is lépek. (Kereskedelmi vállalat gazdasági igazgatója)*

*Nem nagyon veszem észre, hogy irigykedtek volna rám. Semmi olyan negatív esemény nem történt velem, vagy legalábbis mély nyomot nem hagyott bennem, ha történt ilyesmi. (Távközlési vállalat account managere)*

A válaszadók többsége a háttérben meghúzódó irigység jelenlétének tud be sokféle, a mindennapokban előforduló rosszindulatú cselekedetet. A válaszokból úgy tűnik, hogy az irigység nehezen tetten érhető érzelem, és tapasztalat útján kialakult megérzések alapján feltételezik az emberek, hogy mások viselkedése mögött az irigység érzelve áll.



## Védekezés az irigység ellen

Korábbi társadalmakban az irigységet egyházi parancsokkal, neveléssel<sup>13</sup> vagy büntetéssel próbálták elfogadható keretek közé szorítani (Hámori, 1998).<sup>14</sup> De mivel ezek a valamelyest bevált társadalmi szintű korlátozó tényezők napjainkra már nem fejtik ki – vagy nem fejthetik ki – hatásukat, ezért az embereknek maguknak kell valamilyen egyéni védekezési stratégiát kialakítaniuk.

Az interjúk során arra is kíváncsiak voltunk, hogy amikor az emberek érzékelik mások irigységét, illetve szembesülnek az abból eredő manifesztált viselkedésmintákkal, akkor vajon hogyan szoktak, illetve hogyan tudnak védekezni ellenük.

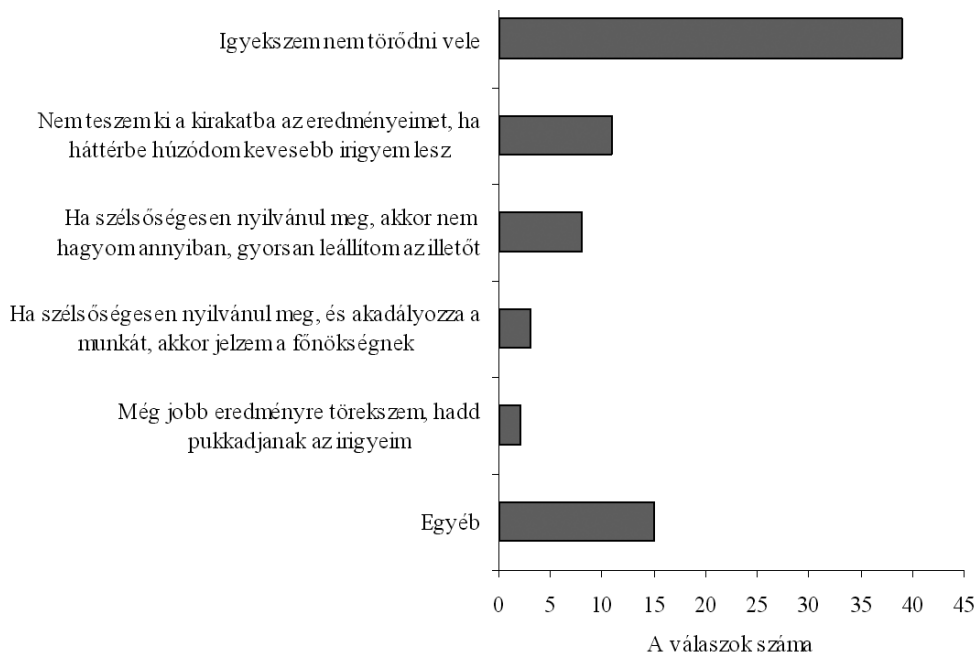
A kérdésfeltevésnél a következőt feltételeztük:

**H2:** megfelelő társadalmi normák, intézményi korlátok hiányában az emberek általában védtelenek mások irigységével szemben.

Mindösszesen két interjúalanyunk választotta a „kutyaharapás szőrével” típusú megoldást, vagyis azt, hogy extra erőfeszítéseket tesz azért, hogy jobban felkészítse másokban az irigységet, és ezért nagyobb fájdalmat okozzon nekik, „hadd pukkadjanak meg”.

2. ábra

A megkérdezettek által leggyakrabban alkalmazott védekezési módok mások irigykedése ellen



A válaszok nemek és korcsoportok szerinti eloszlását a 3. és a 4. táblázat mutatja.

3. táblázat

A megkérdezettek válaszainak nemek szerinti eloszlása az általuk mások irigykedése ellen leggyakrabban alkalmazott védekezési módokkal kapcsolatban

	Női válaszok		Férfi válaszok	
	száma	%-aránya	száma	%-aránya
Igyekszem nem törődni vele	7	33%	32	56%
Nem teszem ki a kirakatba az eredményeimet, ha háttérbe húzódok, kevesebb irigyem lesz	5	24%	6	11%
Ha szélsőségesen nyilvánul meg, akkor nem hagyom annyiban, gyorsan leállítom az illetőt	3	14%	5	9%
Ha szélsőségesen nyilvánul meg, és akadályozza a munkát, akkor jelzem a főnökségnek	1	5%	2	3.5%
Még jobb eredményre törekszem, hadd pukkadjanak az irigyeim	0	0%	2	3.5%
Egyéb	5	24%	10	17%

A 2. ábra tanulsága szerint a válaszadók több mint fele (54%) vélekedett úgy, hogy a legjobb módja az irigység elleni védekezésnek, ha megpróbál nem törődni mások irigységével.

A válaszok nemek szerinti eloszlásából ismételtelen kiolvasható, hogy a férfiak (56%) jóval nagyobb arányban választják azt a megküzdési stratégiát, hogy mások irigységét és annak manifesztációit figyelmen kívül

## VEZETÉSTUDOMÁNY

**A megkérdezettek válaszainak korosztályok szerinti eloszlása az általuk mások irigységére ellen leggyakrabban alkalmazott védekezési módokkal kapcsolatban**

	Kor: 25-35 Válaszok		Kor: 36-50 Válaszok		Kor: 51-től Válaszok	
	száma	%-aránya	száma	%-aránya	száma	%-aránya
Igyekszem nem törődni vele	10	55%	16	52%	13	45%
Nem teszem ki a kirakatba az eredményeimet, ha háttérbe húzódok, kevesebb irigység lesz	3	17%	1	3%	7	24%
Ha szélsőségesen nyilvánul meg, akkor nem hagyom annyiban, gyorsan leállítom az illetőt	3	17%	3	10%	2	7%
Ha szélsőségesen nyilvánul meg, és akadályozza a munkát, akkor jelzem a főnökségnek	1	5,5%	2	6%	0	0%
Még jobb eredményre törekszem, hadd pukkadjanak az irigyeim	0	0%	1	3%	1	3%
Egyéb	1	5,5%	8	26%	6	21%

hagyják, mint a nők (33%). Összességében az interjúalanyok válaszaiból kiolvasható, hogy a nők egy valamivel diverzifikáltabb stratégiai rendszerrel „dolgoznak”, amikor mások irigységének negatív hatásai ellen keresnek védekezést. A nők szinte minden lehetséges megküzdési stratégiát arányaiban többen választották, mint a férfiak. Egyetlen kivétel a már fentebb is említett két válaszadó, akik mindketten férfiak, és úgy gondolják, hogy akkor tudnak a leghatásosabban védekezni mások irigysége ellen, ha a folyamatot ők kontrollálják, vagyis keményebb munkával még inkább gerjesztik mások irigységét.

A válaszok korcsoportok szerinti eloszlásánál érdemes megfigyelni, hogy a fiatalabbak arányaiban hajlamosabbak nyílt konfrontációra az irigyekedőkkel (25–35 éves: 17%; 36–50 éves 10%; 51+ éves: 7%).

Az egyéb stratégiákat megnevezők között is az idősebb korosztályokban volt magasabb az arány (25–35 éves: 5,5%; 36–50 éves 26%; 51+ éves: 21%), illetve a nők körében (nők: 24%; férfiak 17%).

**Irigység elleni reakciók az interjúk alapján**

Az eddigi idézetek egy jelentős részében már megjelent annak a motívuma, hogy az emberek alapvetően védtelenek az irigységgel, az irigység által motivált viselkedésmódokkal szemben. A legtöbb ember jobb híján megpróbál tudomást sem venni a jelenségről. Miután konkrétan fel is tettük az interjúalanyoknak azt a kérdést, hogy ők miként tudnak az irigység ellen védekezni, a korábban kirajzolódó tendenciákat erősítették meg az adatok, hiszen a válaszadók fele (50%) (2. ábra) vélekedett úgy, hogy a legjobb módja az irigység elleni védekezésnek, ha megpróbál nem törődni mások

irigységével. Az interjúkban számos példát találhatunk erre a stratégiára.

V: [...] Nem érdekel. Kizárom.

K: Sikerül?

V: Nem mindig.

K: És olyankor?

V: Újra és újra próbálom kizárni.

(Házi gyermekorvos)

V: ...mivel emberi tulajdonság, így kiiktatni nem lehet. Kezeleni kell a megfelelő módon.

K: Például?

V: Nem törődöm vele.

(Műanyagcsomagolóeszköz-gyártó cég ügyvezető igazgatója)

Igyekszem túltenni magam rajta. Érzem, tapasztalom, látom, hallom, ott van, jelen van ez a jelenség, de ha egy pillanatra meg is ütközöm rajta, máris lapozom tovább, mert nem vagyok vele hajlandó foglalkozni. Ennél sokkal fontosabb dolgom van, amivel foglalkoznom kell akár a munkahelyen, akár otthon. (Gyógyszer-nagykereskedelmi cég telephelyvezetője)

Igyekszem nem törődni vele. Nem vettem észre, nem is nagyon akarom észrevenni. Nem esne jól, ha valaki ezt a képembe vágná, hogy nekem milyen jó, míg ő szenved mindennap. De annak sem vagyok híve, hogy azért takargassam a dolgaimat, hogy ne legyen irigység. Örülök, ha valami sikert érek el, azt elmondom bárkinek. Ha beszélgetünk – szeretek sokat beszélni –, akkor a sikertörténeteket jólesik elmesélni

*másnak is, nemcsak a főnöknek. De ki nem szereti azokat a történeteket, amiből az derül ki, hogy ő milyen okos és ügyes. Társaságban is 10 történetből 5 arról szól, hogy milyen „frankó gyerek vagyok”. Nem kell eldugni az eredményeket, ha vannak. (Telekommunikációs cég oktatási igazgatója)*

Amint azt az iménti interjúrészekből is láthattuk, a mások irigységét teljes mértékben kizáró stratégia számos követőjének meggyőződése, hogy nem érdemes az irigykedőkkel bármilyen szinten is foglalkozni. Azért az interjúalanyok között találunk olyat is, aki szerint ez nem is biztos, hogy egy olyan jó stratégia, még ha ő maga is gyakran választja ezt a megoldást.

*[...] nem törődöm vele, s ez rossz. Biztos, hogy volt már egy-két eset, amikor nem ártott volna. Örültem a sikeremnek, s észre sem vettem. Ez részemről nem eléggé körültekintő dolog. (Ingatlanagazdálkodással, számítógépiparral foglalkozó holding gazdasági igazgatóhelyettese)*

Hasonlóan az iménti interjúalanyhoz, a következő megkérdezett is úgy véli, hogy vannak esetek, amikor egyszerűen nem lehet figyelmen kívül hagyni mások irigységét.

*Mindenféleképpen igyekszem nem törődni vele. Valószínűleg ha nagyon akarnám, észrevenném, ha lenne ilyen, de nem is akarom észrevenni. De ez sem, mert ha valaki nagyon-nagyon nem törődik semmi ilyesmivel, akkor az azt jelenti, hogy olyan sok mindent gondol magáról, hogy neki már ezzel sem kell törődnie. Igenis azt mondom, hogy lehetnek olyan szélsőséges esetek, amikkel foglalkozni kell, és nem gondolom, hogy van rá egy konkrét recept. Lehet, hogy valakivel el kell beszélgetni, és úgy kell, valakivel lehet, hogy úgysem lehet beszélni, és akkor visszafogottabb magatartást kell tanúsítani, nem tudom, hogy mi a megoldás, alapvetően azt mondom, hogy nem törődöm vele, de azt is gondolom másik oldalon, hogy van olyan szélsőséges helyzet, amivel pedig foglalkozni kell. Van olyan, amikor az ember azt gondolja, hogy én csinálom a dolgomat, ezt teljesítem, ezt mérték le. De hogyha ez már ennek is a rovására tud menni akármilyen szinten, akkor igenis foglalkozni kell vele, mert akkor én hiába nem foglalkozom vele, ha én valamit építetek, az alól valaki tuszkolja ki a téglákat, azzal már foglalkozni kell, de nem tudom megmondani hogyan, miként, biztos az esete válogatja. (Informatikai szolgáltató cég üzletági igazgatója)*

Néhány interjúalany, ha zavarja mások irigysége, és nem tudja figyelmen kívül hagyni mások megváltozott viselkedését, akkor megpróbál néhány kezdeti lépést tenni a helyzet tisztázására.

*Egyrészt igyekszem nem tudomásul venni. Nem csinállok belőle ügyet. Másrészt igyekszem megtartani, megőrizni a régi viszonyomat az én oldalamról. Tehát nem akarom érzékelteni. Lehet, hogy vannak olyanok, akik nem is tudják, hogy én tudom. Csak én érzem. Bennem ez apró jelekből azért összeáll. Semmiképpen nem akarok visszavágni, és semmiképpen nem akarom ezt éreztetni. És semmiképpen nem akarom ezt tovább fokozni azzal, hogy csak azért is még inkább olyat csinállok, amitől megpukkadsz. (Oktatás- és kutatásszervező cég elnöke)*

*Ha megnyilvánul ilyen irigység, akkor megpróbálok vele leülni, beszélgetni és átrágni, hogy amit elértem, és ő nem ért el, az miért történt úgy, ahogy. Egy őszinte beszélgetés többet ér, mintha csak elfordulok. Egy beszélgetés után el lehet dönteni, hogy lehet-e ezen változtatni vagy sem. Úgy gondolom, ha az ember próbálkozik legalább egyszer, akkor magát is meg tudja nyugtatni, hogy megpróbáltam megvitatni a nézeteinket. Ha nem ment, megnyugtatom magam, hogy ez volt a legtöbb, amit tehettem. (Hipermarket kontrollingvezetője)*

*Az irigység sokszor abból adódik, hogy csak a külsőségeket látja valaki, nem látja a mögöttes dolgokat. Az ember esetleg próbálja jobban megismerni a másikat, vagy megismertetni magát másokkal, elfogadtatni magát. Sokszor esetleg úgy gondolják „lenti”, hogy nekünk itt „fent” könnyű, de nem biztos, hogy szívesen cserélné velem. Maximum a fizetésem miatt szívesen cserélné velem, de a problémák miatt már nem biztos. (Feldolgozóipari vállalat gazdasági igazgatója)*

Ahogy a következő interjúrészekből kiolvashatjuk, ezen stratégia követői is csak egy bizonyos mértékig hajlandók ilyen gesztusok megtételére.

*V: Zavar, hogyha valaki irigy rám. Egy ideig megpróbálok vele olyan kapcsolatot kialakítani, hogy merjen egyértelműen szóban is megnyilvánulni nekem, és pontosítani tudjuk, mert lehet, hogy az ő fejében van valami olyan, ami a valóságban nincs a cselekedeteimben vagy a gondolataimban, de nagyon*

*ritkán hajlandóak erre a nyitásra pozitív kommunikációval reagálni az emberek. Onnantól kezdve meg, hogy én megpróbáltam, és megtettem mindent, túllépek rajta.*

*K: Ez a védekezés? Ennyit tud tenni?*

*V: Lehet, hogy tudnék többet, de nem akarok, az energiámat sajnálom olyanra fecsérelni, amin nem tudok változtatni, mert a másik ember gondolatain nem tudok változtatni. (Gyógyszergyár sales managere)*

Az iméntiekkel ellentétben következő interjúalanyuk egyenesen hibának tartja azon korábbi próbálkozásait, amikor párbeszédet kezdeményezett az irigykedő féllal.

*Vagy figyelmen kívül hagyom úgy, ahogy van, ha olyan típus, akkor ezzel nem lehet mit csinálni. Néha elkövetek egy hibát, megpróbálok az illetőnek vagy illetőknek elmagyarázni, hogy amire irigykedik az vagy nem irigylésre méltó, vagy ez úgy jött létre, hogy, és ezek a munkafolyamatok állnak mögötte, vagy ezek a képességek állnak mögötte. Ez egyébként nem vezet sikerre általában. Szerintem akiben az irigység odáig lejut, hogy annak negatív lecsapódása van és nem pozitív, annak nem lehet elmagyarázni dolgokat. (Médiavállalat magazinpotfolio-igazgatója)*

Az irigység egyik lehetséges társadalmilag és gazdaságilag destruktív következménye, hogy felőrli az emberi kapcsolatokat, viszonyokat, csökkenti a kooperációhoz szükséges kölcsönös bizalom szintjét. Egy fentebbi idézetben már találkozhattunk azzal az esettel, amikor az irigykedők elkezdik elkerülni az irigyelt személyt, valószínűleg saját irigységük csökkentése érdekében. A következő három interjúrészletben az irigyelt felek nyilatkoznak úgy, hogy megszakítják az irigykedőkkel a kapcsolatot.

*V: Én elég jó kollegiális viszonyokat építettem ki, nem tűnt fel, hogy irigykednének.*

*K: És a magánéletben?*

*V: Az emberi viszonyaimban sem. Azokkal valahogy megszűnt, megszakadt a kapcsolatom.*

*K: Így védekeznie sem kell az irigység ellen?*

*V: Nem, nem. Az egészen közeli kapcsolataimban ez nem merült fel. A többiekről meg nem tudok, mert az meg elmúlt. (Háziorvos)*

*Azt hiszem, igyekszem nem törődni vele, de egyéb módon is, amikor az ember próbálja valóban a szituációkat úgy alakítani, hogy ne kelljen szembesülni ezzel az irigységgel. Vagy úgy, hogy elke-*

*rülöm a társaságát, a munkahelyen is próbálok olyan helyzetet kialakítani, hogy ne függjön az én munkám az övétől, ne kelljen közreműködnie benne. (Magánklinika ügyvezető igazgatója)*

*[...] Megpróbálok tőle távolságot tartani. Mindenképpen kerülöm azt, hogy negatív véleményt fogalmazzak meg róla. Vagy adott esetben talán még egy kicsit az együttműködést is vele. Én biztosan nem kezdeményeznék. Tehát, ha egy következő projektnél vagy munkánál úgy adódna, mint potenciális partner, és mondjuk választhatnék kettő közül, akkor az ismeretlent választanám. (Mérnöki szolgáltató cég ügyvezető igazgatója)*

A válaszadók mintegy 14%-a úgy reagált, hogy hasznos lehet a védekezésben, ha viselkedésével megkísérli elkerülni azt, hogy másokban irigységet váltson ki.

*Pont azzal lehet kivédeni, hogy az ember igyekszik nem észrevenni. Igyekszem nem kitenni az eredményeimet, meg kell válogatni, kinek mondom el az eredményeidet, pont abból adódóan, hogy milyen viszonyban vagytok. Az első munkahelyemen a begyepesedett, idősebb korosztály irigykedett a fiatalokra, én konkrétan tudom, hogy engem próbáltak fúrni, hogy nincs szükség a munkámra, próbáltak lekicsinyelni [...]. (Távközlési vállalat account managere)*

*Fittyet kell rá hányni. Életmóddal lehet védekezni, nem kérkedem, nem hivalkodom, és nem váltom ki az emberek irigységét. Ha a hitvány az értékest leszólja, akkor mégiscsak hozzádörgölözött. (Hajóépítő cég tulajdonosa)*

*Nem teszem a kirakatba az eredményeimet. Ezzel nem provokálok senkit. Személy szerint azt mondom, hogy azzal tudom az irigységet leszerelni, hogy az látszik, rendkívüli pluszmunkával lehet elérni valami. Azt pedig nem szokták irigyelni. Irigylik az eredményt, de a pluszmunkát nem irigylik. Szóval igenis lássák azt, hogy az komoly pluszmunkát jelent, és akkor nem biztos, hogy annyira irigylik a végét a dolognak. Lássák, hogy azért teljesíteni kell, ha valaki előrébb akar jutni. (Külső minőség-ellenőrzési szervezet ügyvezető igazgatója)*

*Szerénységgel és nem kihívó életmóddal. (Műanyag-feldolgozó cég tulajdonosa)*

*Én mindig megosztottam a sikereimet, tehát nem vágtam fel a sikereimmel. Szerénységgel lehet kivédeni. De az is lehet, hogy én eljátszom a buta*

*amerikait. Én csak amerikai vagyok, tehát engem nem mérnek ugyanazzal a mércével a magyarok, mint egymást. Én egy ilyen különleges állat vagyok, és ezt mindenhol el tudtam érni, mert Amerikában én magyar vagyok. Itt Magyarországon is nagyon sokszor elsütöm, hogy én amerikai vagyok, tehát a hibáimat másként veszik, mondjuk beszédben. És a hibákat, amiket elkövetek, elnézik, mert azt mondják, hogy ahhoz képest, hogy amerikai – bárcsak én beszélnék úgy angolul, ahogy ő magyarul. (Környezetvédelemmel foglalkozó vállalat vezérigazgatója)*

Bár a szerénység egy tiszteletre méltó emberi erény, és amint az iméntiekből láttuk, egy a mások irigykedését megelőzendő hasznos stratégia is egyben, a következő idézet tanulsága szerint ez a megküzdési stratégia, míg elejét veszi bizonyos problémáknak, ugyanakkor újabbakat is generál.

*Nem védekezem, úgysem tudok mit tenni, irigység az van, mindig van. Egyetlenegy módszer van, ez most be is jött. Tehát azt nem mondhatom, hogy nem félek ettől. Ha valaki a figyelem középpontjába kerül, azt könnyen kipécézik maguknak, tehát én igyekszem nem középpontba kerülni, ha lehet. Idén lesz tízéves a cégünk, és gondoltam, tartunk egy kis ünneplős-tudományos szimpóziumot kis tudománnyal, de mégis ünneplős hangulatút. De utánaszámoltam, hogy baromi sokba kerülne, és hogy mi lenne a magyar résztvevőktől a visszajelzés, milyen következtetést vonnának le belőle, hogy „de jól megy, hogy ezt is megengedheti magának, a mi pénzünkéből...”, „rongyrázás” stb., és akkor úgy döntöttem, hogy nem. Magunk között ünnepelünk, csináltatunk egy jubileumi bögrét, amit megkap mindenki, és akkor ennyiben kimerül az egész. Mert ilyen szempontból igenis félek az irigységtől, nem akarom, hogy azt a következtetést vonják le, hogy kőgazdagok vagyunk. Elhangzott már az a kérdés, hogy magának hány Mercedese van, és mondtam, hogy egy sem, és nem is lesz, nem ez a cél. Nem is érdekel, hogy kinek hány Mercedese van. Ezért félek, hogy egy ilyen nagystílusú rendezvénynek ez lenne a következménye. Meg hát ilyen rendezvényen ugye beszédet is kell tartani. De kit milyen sorrendben említsek meg? A vacsoránál kit, hova ültessek? Szóval ilyeneket én nem akarok megkockáztatni. Annyira finom, érzékeny dolgok ezek, és csomó olyan buktatója van, amire nem is gondolok. Inkább azt mondom, hogy hagyjuk. (Egészségügyi importtal és kereskedelemmel foglalkozó vállalat ügyvezető igazgatója)*

Az irigykedő féllal való nyíltszíni konfrontációra az interjúalanyok mindösszesen csak 10%-a vállalkozna.

*Amíg mondjuk mosolyogtatni való irigység van, azzal nem törődöm. Amikor esetleg már olyan mérvű, akkor szemtől szemben leállítom, hogy ez legyen az utolsó, mert ezt tovább nem tűröm. Ritkán, de az is előfordul, hogy vagy az én főnökömnek, aki a cégvezető, vagy az ő főnökének valamilyen formában jelzem, hogy esetleg még akadályozza is a munkát. De odáig nem nagyon tud elfajulni egy kis cseppségnél. (Gumibroncs-kereskedelmi cég gazdasági igazgatója)*

A 3. táblázatban található a válaszok nemek szerinti eloszlása ebben a kérdésben. Ebből kitűnik, hogy míg a férfiak 56%-a, addig a nők csak mintegy 33%-a választja azt a megküzdési stratégiát, hogy mások iránta érzett irigységét és annak manifesztációit figyelmen kívül hagyja.

Ezek az adatok tovább erősítik azt a korábbi megállapítást, mely szerint a férfiak valószínűleg kevésbé képesek mások viselkedésének érzelmi hátterét felmérni, és így nehezebben védekeznek is ellenük, illetve a férfiaknak kisebb a hajlandósága az ilyen érzelemalapú reakciók kezelésére, inkább elhárítják ezeket a reakciókat maguktól, egyszerűen nem hajlandók foglalkozni velük.

Ahogy láttuk, a válaszadók fele úgy nyilatkozott, hogy nincs más stratégiája, mint az, hogy egyszerűen nem vesz tudomást mások irigységéről, más szóval egyfajta pszichológiai hártó mechanizmust alkalmazva, hatékony stratégiák hiányában nem konfrontálódna egy számukra megoldhatatlan problémával. Ez utóbbiakat támasztja alá maga az az eredmény is, hogy sokan saját cselekedeteiket fogják vissza, eredményeiket hallgatják el azért, hogy mások irigységét korlátozzák, illetve ne váltsák ki.

Ha a munkavállalóknak nincsenek hatékony eszközei mások irigy motivációkon alapuló cselekedeteinek korlátozására, akkor valamiféle intézményi korlátra, korlátokra lenne szükség, kiváltképpen, ha a menedzsment számára észlelhetők a munkatársak között fellángoló irigység negatív hatásai.

### **A vállalati menedzsment eszközei az irigység korlátozására**

A vállalati vezetők különböző eszközzel korlátozhatják a munkahelyi irigység hatásait a kollektíván belül. Ezek az eszközök még akkor is igen hatékonyak, ha a menedzserek többnyire az alkalmazottaik jutalmazására és motivációjára folyamatosan teljesítmény-összehasonlítást alkalmaznak.

- 1) „A vezetők megváltoztathatják az általuk adott jutalom természetét. Például csökkenthetik a jutalom láthatóságát (mondjuk, nem helyezik ki közszemlére a hónap alkalmazottjafotót), csökkentik a versengést két olyan kiemelt dolgozó között, akiknek együtt kell dolgozni, vagy az egyéni jutalmazás helyett inkább csoportos jutalmat adnak. A csoportos jutalmazás a munkacsoporton belül még hálát is ébreszthet, és csökkentheti az átlagon felül teljesítőkkal szembeni irigységet.” (Dunn et al., 2006)
- 2) „A vezetők befolyásolhatják az alkalmazottak összehasonlításának jellegét azzal, hogy ellenőrzik az információáramlást. Például a vezetők magánemberként jutalmazhatnak, és még „lefelé irányuló” összehasonlító információt is nyújthatnak alkalmazottaiknak. Az alkalmazottak sok esetben kíváncsian hallgatják a lefelé irányuló összehasonlító információkat. A témával foglalkozó tanulmányok tanúsága szerint az egyének gyakran kutakodnak lefelé irányuló, náluk alacsonyabb teljesítményű személyekkel való összehasonlítások után, hogy önbecsülésüket fenntarthatassák.” (Dunn et al., 2006)
- 3) „Különösen nagy gondot kell fordítaniuk a vezetőknek arra, hogy egyértelműen megfogalmazott teljesítménykritériumokat alkalmazzanak. Fontos, hogy az eljárás olyan kritériumokat fogalmazzon meg, amelyeket az alkalmazottak megbízható teljesítménymérési eljárásaként értékelnek, és igazságosnak tartanak.” (Dunn et al., 2006)
- 4) Az új kollégák nem válthatják fel azonnal a régebben ott dolgozókat, de idővel bizonyos értékek betartásának felmutatása után elérhetik az azonos státuszt. (Bedejan, 1995)
- 5) Olyan eszmék támogatása, amelyek a 'fair play' szellemében arra sarkallják az egyént, hogy „jó vesztes” legyen, vagyis viselje tisztességgel, hogy alul maradt valamiben. (Bedejan, 1995)
- 6) Olyan, mindenki által elismert „játékszabályok” bevezetése, amelyekhez mindenkinek, aki részt vesz egy adott verseny szituációban, igazodnia kell. (Bedejan, 1995)

A modern nyugati kultúrák szervezeti kontextusában fellelhető imént javasolt intézményes korlátok, meggátolhatják, illetve elfogadható mértékűen csökkenthetik a munkahelyi verseny következtében előálló irigység fellángolását. Emellett az elosztási igazságosság területén történt kutatások kimutattak egy sor különböző szabályt, amikhez a döntéshozók folyamodhatnak a források igazságos és méltányos felosztásakor, így tovább csökkentve az irigység által motivált cselekedetek legitimitását, „játékterét”:

- 1) „A méltányossági szabályok kimondják, hogy a forrásokat a hozzájárulás vagy bevétel arányában kell felosztani.
- 2) Az egyenlőségi szabályok szerint az embereket egyenlően kell jutalmazni – mindenki ugyanannyit kapjon, vagy ugyanannyi lehetősége legyen használni. A feloszthatatlan, „darabos” források esetében (mint egy új számítógép), az egyenlőség elérhető azáltal, hogy egyenlő esélyt biztosítunk az embereknek a jutalom megszerzésére, mint például egy véletlen sorsolás használatával.
- 3) A szükségsszabályok szerint az embereket a szükség vagy nélkülözési szintjük alapján kellene jutalmazni.” (Conlon et al., 2004)

Deutsch (1975) azt javasolja, hogy a méltányossági szabályokat használjuk olyan helyzetekben, ahol az alapvető cél a hatékonyság; az egyenlőségi szabályokat használjuk, ahol a cél a társadalmi harmónia vagy a pozitív kapcsolatok; és a szükség szabályait akkor használjuk, amikor a cél a személyes fejlődés vagy a jólét. A döntést bonyolítja, hogy az emberek gyakran preferálnak az adott helyzetben nekik pillanatnyilag legjobban megfelelő elosztási normákat. Világos tendencia létezik, miszerint az alacsony hatékonyságú alanyok az egyenlőség normáját a méltányosság normája fölé helyezik, míg a magas hatékonyságú alanyoknak ellenkező a preferenciája (Messick – Sentis, 1983).

Úgy tűnik, hogy a gazdasági racionalitás által elvárható abszolút értelemben vett jólét csak részben elégíti ki az embereket. Ha pedig igaz, hogy a gazdasági szituációkban a megelégedés a relatív pozícióktól is függ, akkor elkerülhetetlen, hogy a társas összehasonlítás eredményeként az irigység érzése is felszínre kerüljön, hiszen az pontosan ilyen esetekben lángol fel leginkább az emberekben. Természetesen az olyan negatív érzelmek, mint az irigység felbukkanását befolyásolják még az olyan munkahelyi tényezők is, mint az állás minősége, az állás illeszkedése és a csoportdinamika. Ráadásul a jelenkori humánerőforrás-gyakorlatok – beleértve ebbe az öregedő alkalmazotti állományt, újraszervezést és a diverzitást – szintén számottevően növelhetik a munkahelyi irigység megjelenésének nagyobb valószínűségét (Dogan – Vecchio, 2001).

Az irigység sajátos manifesztációi, mint például a másik elhíttelenítése, leszólása, elszigetelése, illetve a mások munkájának hátráltatása, a betartás tovább erodálhatja az emberek közötti viszonyokat, tovább csökkentve az együttműködéshez szükséges egyének közötti bizalom szintjét. Különösen veszélyes folyamatok ezek, hiszen a felmérésből kiderül, hogy az emberek jelentős része védtelen az irigység motiválta

viselkedési formák ellen, ezért számukra ez egy újabb akadály, amely megnehezítheti a mindennapi és a gazdasági céljaik elérését. Ezért az olyan társadalmakban (mint például a magyar társadalom), ahol az irigység széles körben elterjedt alapvető motivációként van jelen, hangsúlyozottan fontosak a vállalatban belüli intézményi korlátok és normák hatékony alkalmazásai, az olyan destruktív jelenségek, mint az irigység visszaszorítására vagy legalább elfogadható szinten való tartásához.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A tanulmány a TÁMOP 4.2.1./B-09/1/KMR-2010-005. számú támogatási szerződés alapján A tudás alapú gazdaság Magyarországon, az innovációs szemlélet erősödésének és a K + F-terjesztmények növelésének feltételei című kutatási alprojekt keretében készült.
- <sup>2</sup> „Az irigység kisebbségi érzéssel, ellenséges érzülettel és nehezteléssel jellemzett, kellemetlen és gyakran fájdalmas érzések keveréke, melynek kiváltó oka az, hogy összehasonlítjuk magunkat egy olyan másik személlyel, vagy személyek egy csoportjával, akinek (vagy akiknek) a birtokában van valami, amire mi vágyunk.” Smith és Kim (2007).
- <sup>3</sup> Lásd Mui (1995).
- <sup>4</sup> Ha két kollégánál közül az egyik új frizurával jelenik meg a munkahelyén, ráadásul többen tetszésüket nyilvánítják, akkor könnyen az egésznapos közös munkájukra is rányomhatja a bélyegét, ha ez irigységet vált ki a másik kollégánál. Más szóval, két munkatárs egymásra való irigysége nyilvánulhat például abban, hogy a munkavégzésükhöz szükséges információkat nem osztják meg egymással és így mindkettőjük munkájának hatékonysága csökken.
- <sup>5</sup> Milton Friedman (1962, 166. old. - idézi Bedeian, 1995) egy példán keresztül tesz különbséget a másik sikere következtében érzett irigység és azon irigység között, amely egy az aktor számára fontos dimenzió mentén alakul ki: „Ha egy egyetemi tanár kollégája egy nyereséjátékon megüti a főnyereményt, akkor bár irigyelni fogja őt, de igen kicsi az esélye annak, hogy bármilyen rosszindulattal viseltessen iránta, vagy, hogy úgy érezze, valamilyen jogtalanság érte őt. De ha a kollégája akár csak egy kisebb béremelést is kap, amely az ő fizetése fölé emeli a kollégájának a bérét, a professzor sokkal nagyobb eséllyel lesz bosszús.”
- <sup>6</sup> Akerlof és Yellen a 'jealousy' (magyarul féltékenység) kifejezést használják, de kétségkívül az irigység jelenségére utalnak.
- <sup>7</sup> Az irigységmotivált teljesítménycsökkenésre és annak az egyéni életpályájában gyökeredző eredetire hoz konkrét példát Kets de Vries (1992): „Két barátot ugyanabból a mérnöki iskolából egy tanácsadó vállalat alkalmaz. Néhány évig mindkettőnek ugyanolyan volt a karrierpályája, követve az asszisztentstől a teljes jogú tanácsadó pozícióhoz vezető utat. Egyszer aztán az egyik partnerré és igazgatóvá vált. Nem sokkal azután egy változás volt észlelhető a kollégájában. Késni kezdett, nem vett részt a megbeszéléseken, és rosszul előkészített kliensprezentációkat adott. A kollégái azt észlelték, hogy elhanyagolja az ügyfeleivel való kontaktust. Miután a vállalatnál egyre többen kezdtek el aggódni, a személyzeti osztály azt javasolta, hogy menjen el egy terapeuta felé, aki előzőleg a vállalat alkalmazásában állt. A terapeutával való beszélgetéséből kiderült, hogy az irigység kulcstéma

ennek az embernek az életében. Egy háromgyermekes családból származott, ahol mindhárman fiúk voltak, és ő volt a második. Testvérei mindig heves versengésben álltak. Úgy érezte, hogy esélye sincs ellenük: a legkisebb fiú volt az anyuka kedvence, míg az idősebb fiú az édesapa nyomdokaiban lépkedett. Ő, a középső fiú visszavonult a küzdelemből. Az a tény, hogy ennyire sikeressé vált és elvégezte a mérnöki iskolát, nagymértékben a tanárai odafigyelésén alapult, akik biztatták, hogy fejlessze mérnöki tehetségét. Minden jól ment egy ideig. Sajnálatos módon a barátja és kollégája előléptetése újra előtérbe hozta a dolgokat. A tanácsadó vállalatnál zajló élet a múlt ismétlődésének tűnt – ámbar akkor még ez nem egy tudatos realizáció volt. Mikor a barátját előnyben részesítették, visszaesett a régi viselkedésére: a visszahúzódába.”

- <sup>8</sup> Idézi Elster (1989).
- <sup>9</sup> Az alapvetően feltáró jellegű empirikus kutatás háttéréül három intézmény, az MTA Pszichológiai Intézete, az ELTE Pszichológia Intézete és a Budapesti Corvinus Egyetem Összehasonlító Gazdaságtan Tanszékének együttműködésén alapuló OM 114/2004 számú „A versenyképesség egyéni, társadalmi, intézményes feltételei” című kutatási projektje szolgált. Az itt bemutatott eredmények a Budapesti Corvinus Egyetem keretein belül működő kutatócsoport által készített adatbázis adott témára vonatkozó részei feldolgozásán alapulnak. A kutatócsoport tagjai, akik a mélyinterjúkat készítették: Dr. Hámori Balázs (a kutatócsoport vezetője, egyetemi tanár), Dr. Szabó Katalin (egyetemi tanár), Derecskei Anita (Ph. D. hallgató, SZTE), Hurta Hilda (Ph. D. hallgató, SZIE), Nagy Ágnes (Ph. D. hallgató, SZTE), Király Gyöngyi (egyetemi hallgató, BCE), Koltai Vera (egyetemi hallgató, BCE), és Tóth László (a tanulmány szerzője).
- <sup>10</sup> A minta jellemzése és a módszertan részletes leírása elérhető más, korábban társszerzőkkel megjelentetett publikációkban. Lásd: Hámori et al. (2007a), Hámori et al. (2007b), Hámori et al. (2008).
- <sup>11</sup> „A félig strukturált jelleg azt jelenti, hogy a kérdés valahol félúton áll a strukturált kérdőív és a strukturálatlan mélyinterjú között. Az interjú előre kidolgozott interjúterven alapul, amely meghatározza a feltétlenül érinteni kívánt szempontokat és kérdéseket, de a kérdező a kérdések lényegét tartja szem előtt, nem a konkrét szövegezésüket. A félig strukturált interjú alkalmasabb a hipotézisvizsgálásra és a mennyiségi konklúziók megvonására, mint a kevésbé strukturált interjúfajták” (Szokolosky, 2004.: 463 és 466. old.).
- <sup>12</sup> Idézi Goel és Thakor (2005).
- <sup>13</sup> Indiában például mind a mai napig a szegények ritkán irigylik a gazdagokat, mert abban reménykednek, hogy a következő életükben majd ők is jobban fognak élni. Az ilyen vallási tanításokon alapuló neveltetés hatékony eszköznek bizonyul az indiai társadalomban arra, hogy, még ha fel is támad az irigység az emberekben, akkor se hagyják az érzést eluralkodni magukon.
- <sup>14</sup> Az ókori kultúráktól kezdve a közösségek különböző rituális technikákat alkalmaztak a siker által kiváltott irigység (envious) semlegesítésére: a görög Fúriák drámai reprezentációi vagy az egyiptomiak és rómaiak amulettjei és talizmánjai is mind az irigység elleni védekezés formái voltak. Berke az etológus professzor Eibertfeldtet idézve hívja fel a figyelmet a délnyugat-afrikai hottentotta törzs szokására, ahol a sikeres vadász éppen az irigység semlegesítése miatt megengedi a törzs tagjainak, hogy levizeljék őt, így ellensúlyozva a vadászteljesítményével kivívott dicsőséget (Kreeger, 1992).

## Felhasznált irodalom

- Akerlof, G.A. – Yellen, J.L. (1988): Fairness and Unemployment. *American Economic Review*, American Economic Association (May), Vol. 78, No. 2, p. 44–49.
- Bartling, B. – Siemens, F. von (2006): The Intensity of Incentives in Firms and Markets: Moral Hazard with Envious Agents. *Discussion Papers in Economics* 913, University of Munich, Department of Economics
- Bedejan, A. (1995): Workplace Envy. *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 4, p. 49–56.
- Calmfors, L. (1993): Centralisation of Wage Bargaining and Macroeconomic Performance: A Survey. OECD Economics, Department Working Papers, No. 131, OECD Publishing
- Conlon, D.E. – Porter, C.O.L.H. – McLean Parks, J. (2004): The Fairness of Decision Rules. *Journal of Management*, June 1, Vol. 30, No. 3, p. 329–349.
- Deutsch, M. (1975): Equity, equality and need: What determines which value will be used as a basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, Vol. 31, p. 137–149.
- Dogan, K. – Vecchio, R.P. (2001): Managing Envy and Jealousy in the Workplace. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 33, p. 57–64.
- Dunn, J. – Schweitzer, M. (2004): Too good to be trusted? Relative performance, envy and trust. *Proceedings of the Sixty-fourth Annual Meeting of the Academy of Management* (CD), ISSN 1543–8643.
- Elster, J. (1989): Wage Bargaining and Social Norms. *Acta Sociologica*, Vol. 32, p. 113–136.
- Festinger, L. ([1954]): A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, Vol. 7 (May), p. 117–140.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago
- Goel, A. – Thakor, A.V. (2005): Green with Envy: Implications for Corporate Investment Distortions. *Journal of Business* 78-6, November, p. 2255–2287.
- Greenberg, J. (1990): Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, p. 561–568.
- Habimana, E. – Massé, L. (2000): Envy manifestations and personality disorders. *Eur Psychiatry*, Vol. 15, No. 1, p. 15–21.
- Hátori B. (1998): Érzelemgazdaságtan. A közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth Kiadó, Budapest
- Hátori B. – Szabó K. – Derecskei A. – Hurta H. – Tóth L. (2007a): Versengő és kooperatív attitűdök az átalakuló gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf. 6. sz. pp. 579–601.
- Hátori B. – Szabó K. – Hurta H. – Tóth L. (2007b): A vállalat belüli verseny. A munkahelyi rivalizálás empirikus vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 10. sz. október
- Hátori, B. – Szabó, K. – Derecskei, A. – Hurta, H. – Tóth, L. (2008): Competitive and cooperative attitudes in the transforming economy of Hungary. *Acta Oeconomica*. Akadémiai Kiadó, Volume 58, Number 3/September. p. 263–294.
- Heikkinen, E. – Latvala, E. – Isola, A. (2003): Envy in a nurse education community. *International Journal of Nursing Studies*, March, Vol. 40, No. 3, p. 259–68.
- Hyman, R. – Brough, I. (1975): *Social Values and Industrial Relations*. Blackwell, Oxford
- Kets de Vries, M.F.R. (1992): The motivating role of envy: A forgotten factor in management theory. *Administration and Society*. SAGE. Vol. 24, No. 1, p. 41–60.
- Kreeger, L. (1992): Envy preemption in small and large groups. *Group Analysis*. SAGE. Vol. 25. p. 391–412.
- Lehmann, D.R. (2001): The Impact of Altruism and Envy of Competitive Behavior and Satisfaction. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, No. 1 (June), p. 5–17.
- Martin, J. (1982): The Fairness of Earning Differentials: An Experimental Study of the Perceptions of Blue Collar Workers. *The Journal of Human Resources*, Vol. 17, p. 110–122.
- Messick, D.N. – Sentis, K. (1983): Fairness, Reference, and Fairness Biases. Messick and Cook (eds.), *Equity Theory*, New York, Praeger, p. 61–94.
- Mui, V.L. (1995): The economics of envy. *Journal of Economic Behaviour and Organization* 26: p. 311–336.
- Nickerson, J.A. – Zenger T.R. (2006): Envy, Comparison Costs, and the Economic Theory of the Firm. *March*, 20, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=898873> Letöltve: 2007. 08. 14.
- Schoeck, H. (1966): *Envy: A Theory of Social Behavior*. Glenny and Ross (trans.), Harcourt, Brace, New York
- Smith, R.H. – Kim, S.H. (2007): Comprehending Envy. *Psychological Bulletin*, Vol. 133, No. 1, p. 46–64.
- Szokolszky Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában. Metodológia, módszerek, gyakorlat*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Vecchio, R.P. (2000): Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy. *International Journal of Stress Management*, 7, p. 161–179.
- Vecchio, R.P. (2005): Explorations in Employee Envy: Feeling Envious and Feeling Envied. *Cognition and Emotion*, 19, p. 69–81.

Cikk beérkezett: 2010. 3. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2010. 4. hó