



rijksuniversiteit
groningen

**Sociale Vergelijkingsoriëntatie en OCB: de Rol van Afgunst en
Leiderschapsstijl**

Arco Bartelsman

Master Thesis – Work, Organizational & Personnel Psychology

S4079299

Juli 2022

Psychologie departement

Rijksuniversiteit Groningen

Beoordelaar: Dick Barelds

2^e beoordelaar: Eric Rietzschel

Abstract

Onderzoek naar OCB heeft zich voornamelijk toegespitst op wie OCB laat zien en in mindere mate onder welke omstandigheden dit gebeurt. Deze studie onderzoekt een gemodereerd mediatie model met sociale vergelijkingsoriëntatie (SVO) als onafhankelijke variabele, OCB als afhankelijke variabele, dispositionele kwaadaardige afgunst als mediator en transformationeel leiderschap van de leidinggevenden als moderator. Er hebben 127 werkende individuen geparticipeerd in dit onderzoek en de resultaten zijn verkregen middels een vragenlijst. De resultaten indiceren een positief verband tussen SVO en OCB. Echter indiceren de resultaten dat dispositionele kwaadaardige afgunst geen mediator is binnen de relatie tussen SVO en OCB. Daarentegen is er wel een direct positief verband gevonden tussen SVO en dispositionele kwaadaardige afgunst en dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB. Tot slot zijn er geen aanwijzingen dat transformationeel leiderschap van de leidinggevende een moderator is binnen de relatie tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB.

Abstract

The research field on OCB has focused mainly on who shows OCB and to a lesser extent under what circumstances people engage in OCB. This study investigates a moderated mediation model with social comparison orientation (SCO) as independent variable, OCB as dependent variable, dispositional malicious envy as a mediator and transformational leadership of the executives as a moderator. In total, 127 working individuals participated in this study and the results were obtained through a questionnaire. The results indicate a positive relationship between SCO and OCB. However, the results indicate that dispositional malicious envy is not a mediator within the relationship between SCO and OCB. In contrast, a direct positive effect was found between SCO and dispositional malicious envy and between dispositional malicious envy and OCB. Finally, there is no evidence that managerial transformational leadership is a moderator in the relationship between dispositional malicious envy and OCB.

Sociale Vergelijkingsoriëntatie en OCB: de Rol van Afgunst en Leiderschapstijl

In 1977 publiceerde Dennis Organ een paper waarin er onderscheid werd gemaakt tussen kwantitatieve metingen van prestaties of productiviteit en een meer subtiele bijdrage van werknemers die vaak niet worden meegenomen in de beoordeling van prestaties (Organ et al., 2006). Deze subtiele bijdrage aan de organisatie van werknemers kan worden aangeduid met Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dit construct houdt kortweg werk in, dat niet contractueel is vast gelegd, maar wel voordelig is voor de organisatie (Motowidlo et al., 1997; Organ et al., 2006).

Al decennia wordt OCB onderzocht en veel van deze onderzoeken zijn toegespitst op gedragsmatige-, taak-, organisationele- en leiderschapsfactoren (Organ & Ryan, 1995). Dit komt doordat bovengenoemde factoren kunnen helpen verklaren waarom en/of wanneer mensen OCB-gerelateerd gedrag laten zien. Verder hebben veel van deze onderzoeken de sociale uitwisseling theorie gebruikt (Organ et al., 2006). Aan deze theorie ligt een mate van wederkerigheid tussen de werknemer en de organisatie ten grondslag, waarbij deze wederkerigheid het gedrag van de werknemer ten opzichte van de organisatie beïnvloedt (Liaquat & Mehmood, 2017). Hoewel dit aanzienlijke bijdragen heeft geleverd aan het onderzoeksveld van OCB komt uit verscheidene onderzoeken naar voren dat antecedenten als motivatie en emoties relatief onderbelicht zijn binnen het onderzoek naar OCB (Podsakoff et al., 2000; Spence et al., 2011). Daarnaast herbergt het onderzoeksveld van OCB geen onderzoeken die sociale vergelijkingsoriëntatie (SVO) koppelen aan OCB. Om een bijdrage te leveren aan dit gat in de literatuur zal dit onderzoek zich focussen op deze intra individuele variabele. SVO houdt kortweg de dispositionele neiging van mensen om zichzelf met anderen te vergelijken in (Buunk et al. 2012).

Buunk et al. (2005) suggereren dat binnen organisaties een hoge score van een individu op SVO meer competitieve gevoelens genereert. Een belangrijk onderdeel van OCB is het helpen van collega's en dit gebeurt minder snel wanneer er sprake is van competitie dan wanneer er sprake is van coöperatie (Buunk et al., 2005; Organ et al., 2006). De verwachting is dus dat sociale vergelijking niet direct leidt tot het vertonen van OCB.

Uit het onderzoek van Buunk et al. (2005) komt ook naar voren dat mensen die hoog scoren op SVO vaker opwaarts vergelijken. Een gevolg hiervan kan zijn dat diegene die zichzelf opwaarts vergelijkt, kwaadaardige afgunst ervaart. De verwachting is dat kwaadaardige afgunst een mediator is binnen de negatieve relatie tussen SVO en OCB.

Voorgaand onderzoek heeft aangetoond dat transformationeel leiderschap van leidinggevendens werknemers wél kan bewegen om OCB-gerelateerd gedrag te vertonen (Organ et al., 2006). Dit suggereert dat transformationeel leiderschap van leidinggevendens een direct verband heeft met OCB. Echter, er is nog weinig bekend over het potentiële modererend effect van transformationeel leiderschap van leidinggevendens op de relatie tussen kwaadaardige afgunst en OCB. De verwachting is dat een leider die transformationeel leiderschap vertoont het negatieve verband tussen kwaadaardige afgunst en OCB kan verzwakken.

De Relatie tussen Sociale Vergelijkingsoriëntatie en OCB

Organizational Citizenship Behavior

Werk kan worden onderverdeeld in verschillende componenten. Er zijn bijvoorbeeld taken die werknemers contractueel gezien moeten uitvoeren, welke *in rol* prestaties worden genoemd (Organ & Ryan, 1995). Echter zijn organisaties complexer dan louter contractuele taken en bestaat werk uit meer dan alleen de *in rol* prestaties. Katz omschreef het in 1964 als volgt: *een organisatie die louter afhankelijk is van de blauwdrukken van het voorgeschreven gedrag is een zeer kwetsbaar sociaal systeem.*

Motowidlo et al. (1997) voegen daaraan toe dat individuen ook bijdragen aan de effectiviteit van organisaties door handelingen te verrichten die niet vallen onder de hoofdtaken. Deze handelingen zijn belangrijk omdat ze een organisatorische en sociale context vormen die bijdragen aan het uitvoeren van de taak gerelateerde activiteiten. Dit worden ook wel de *contextuele prestaties* genoemd. Een construct dat dichtbij contextuele prestaties staat is OCB. De definitie van OCB is individueel gedrag dat discretionair is, niet direct of expliciet wordt erkend door het formele beloningssysteem en in het algemeen het efficiënte en effectieve functioneren van de organisatie bevordert (Organ et al., 2006). Met discretionair wordt specifiek gedrag in een specifieke context bedoeld dat niet een absolute vereiste is voor de taakomschrijving. Motowidlo et al. (1997) zeggen dat OCB-gerelateerd gedrag een algemene waarde en betekenis heeft dat dwars door verschillende banen en organisaties heen gaat terwijl het in rol gedrag van baan tot baan varieert. Organ et al. (2006) beargumenteren dat OCB prestaties kan verbeteren doordat het de ‘sociale machine’ van de organisatie smeert, frictie reduceert en/of de efficiëntie verhoogt.

LePine et al. (2002) hebben een meta-analyse uitgevoerd om te onderzoeken hoe OCB geoperationaliseerd moet worden. Uit hun paper komt naar voren dat OCB gezien kan worden als een alleenstaand, latent construct. Er worden vijf verschillende dimensies van OCB onderscheiden (Klotz et al., 2017; Organ et al., 2006; Podsakof et al., 2000). Consciëntieusheid (bijv. hard werken), beleefdheid (bijv. respecteren van de rechten van collega’s), sportiviteit (bijv. positief blijven ook al zijn de tijden moeilijk), *civic virtue* (bijv. deelnemen aan het leven van de organisatie) en altruïsme (bijv. anderen helpen) worden onderscheiden. De vijf verschillende dimensies van OCB kunnen worden gezien als relatief imperfecte indicatoren van OCB, die elkaar aanvullen en samen het gehele construct vormen. Een goede organisationele burger wordt gekarakteriseerd door een hoge score op alle verschillende dimensies van OCB.

Zoals eerder aangegeven heeft veel voorgaand onderzoek zich gefocust op het in kaart brengen van antecedenten van OCB. Een greep uit de variabelen die zijn onderzocht zijn werktevredenheid, persoonlijkheidsfactoren van de Big Five, werkbetrokkenheid, ondersteuning van de leider en de perceptie van eerlijkheid en affect (Lee & Allen, 2002; LePine et al., 2002; Organ et al., 2006; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000). Recent heeft zich een ontwikkeling voorgedaan binnen dit onderzoeksveld, waarin onderzoekers oproepen tot een breder perspectief over waarom individuen wel of niet OCB laten zien (Spence et al., 2011).

Organisaties kunnen gezien worden als sociale entiteiten die bestaan uit individuen die constante interactie hebben. Deze constante interacties roepen emoties op die ten grondslag liggen aan menselijk gedrag (Carmeli & Josman, 2006). Inherent aan menselijk gedrag is sociale vergelijking, wat volgens Brown et al. (2007) in overvloed aanwezig is binnen organisaties. Hierdoor kan dit fenomeen helpen verklaren waarom individuen wel of niet OCB gerelateerd gedrag zullen vertonen.

Sociale Vergelijkingsoriëntatie

Festinger (1954) opperde dat er een fundamentele behoefte schuilt in de mens om de meningen en vaardigheden te evalueren. Bij de afwezigheid van objectieve niet-sociale standaarden zullen individuen zichzelf vergelijken met vergelijkbare anderen. Wood (1996) heeft dit proces gedefinieerd als het denken aan informatie over een of meerdere anderen in relatie tot het zelf. Dit is een universeel fenomeen dat een rol speelt in bijna elke vorm van menselijke interactie (Spence et al., 2011).

Gilbert et al. (1995) suggereren dat vanuit een evolutionair perspectief het adequaat inschatten van concurrenten een grote adaptieve waarde heeft. Het vermogen om zichzelf te vergelijken met anderen is fylogenetisch zeer oud, biologisch krachtig en herkenbaar in veel soorten.

Daarnaast heeft sociale vergelijking, volgens Spence et al. (2011), een belangrijke functie om de relatieve positie van het individu binnen een groep in te schatten, waardoor mensen zich gemakkelijker door de sociale omgeving kunnen navigeren.

Sociale vergelijking kan twee kanten opgaan, namelijk opwaarts en neerwaarts. Opwaartse sociale vergelijking heeft betrekking op het vergelijken met een superieur iemand. Dit kan bijvoorbeeld inspiratie en zelfontwikkeling als doel hebben. Uit onderzoek (Lockwood & Kunda, 1997) is echter gebleken dat opwaartse sociale vergelijking niet louter informatief is, maar ook schadelijke effecten met zich mee kan brengen. Dit komt doordat het individu het slechter doet ten opzichte van diegene met wie vergeleken wordt, waardoor bedreigende informatie wordt verzameld. Naast opwaartse sociale vergelijking is er ook neerwaartse sociale vergelijking, wat betekent dat een individu zichzelf vergelijkt met iemand die slechter af is (Brown et al., 2007). Wills (1981) geeft aan dat individuen dit kunnen doen om niet-bedreigende informatie over zichzelf te verzamelen.

Een individu kan opwaarts vergelijken en de vergelijking als bedreigend ervaren of een individu kan neerwaarts vergelijken en dit als niet-bedreigend waarden. Deze manier van sociale vergelijking heeft effect op het welzijn van het individu. Deze effecten worden *contrast* effecten genoemd omdat ze de verschillen (contrasten) blootleggen tussen diegene die vergelijkt en diegene met wie wordt vergeleken (Brown et al., 2007; Spence et al., 2011). Echter, wanneer een individu zichzelf opwaarts vergelijkt en gelooft dat zij kunnen behalen wat diegene met wie wordt vergeleken heeft behaald, dan kan zo'n opwaartse vergelijking als inspirerend worden ervaren. Wanneer een individu neerwaarts vergelijkt en de verwachting heeft dat zij net zo kunnen worden als diegene met wie wordt vergeleken, dan kan het een deprimerend effect hebben (Pelham & Wachsmuth, 1995). Deze effecten van vergelijken worden *assimilatie* effecten genoemd.

Dat iedereen sociale vergelijkingen aangaat is inmiddels een gegeven, maar de mate waarin en de frequentie waarmee een individu zichzelf vergelijkt verschilt van persoon tot persoon (Buunk et al., 2012; Gibbons & Buunk, 1999). Gibbons en Buunk (1999) introduceerden de term sociale vergelijkingsoriëntatie (SVO) om deze individuele verschillen in de neiging om te vergelijken te kunnen duiden. Er is substantieel bewijs dat individuen die hoog scoren op SVO meer tijd besteden aan het maken van vergelijkingen, meer op zoek zijn naar vergelijkingen en meer emotionele reacties ervaren door zichzelf met anderen te vergelijken (Buunk et al., 2012).

Uit verschillende onderzoeken (Spence et al., 2011; Stapel & Koomen, 2005) komt naar voren dat de omgeving bepalend is in of een individu contrasterend of assimilerend vergelijkt. Het blijkt dat wanneer individuen zichzelf vergelijken met iemand anders in een competitieve omgeving, zij eerder geneigd zullen zijn contrasterend én opwaarts te vergelijken (Stapel & Koomen, 2005). Opwaartse, contrasterende sociale vergelijking brengt emoties met zich mee die invloed hebben op hoe een individu zich gedraagt (Bargh et al., 1996; Stapel & Koomen, 2005).

Het (Directe) Verband tussen Sociale Vergelijkingsoriëntatie en OCB

Organisaties zijn, in meer of mindere mate, competitieve omgevingen waarbij het eigenbelang een prominente plek inneemt (Smith, 1776/1994). Hierdoor is het aannemelijk om te stellen dat individuen een bepaalde focus leggen op de eigen prestaties in vergelijking tot anderen. Dus, in lijn met eerder benoemde informatie, zullen individuen die hoog scoren op SVO binnen organisaties eerder geneigd zijn opwaarts en contrasterend te vergelijken, dan neerwaarts en/of assimilerend.

Een van de effecten van sociale vergelijkingen is dat de toegankelijkheid van zelfrelevante informatie wordt vergroot (Spence et al., 2011). Wanneer een individu opwaarts en contrasterend vergelijkt zou dit negatieve informatie over het individu zelf kunnen

opwekken. Een contrasterende vergelijking met een collega die als beter of gevorderder wordt beschouwd zou bijvoorbeeld informatie als gebrekkig, niet goed genoeg of incompetent kunnen opwekken. Uit onderzoek van Bargh et al., (1996) komt naar voren dat het opwekken van bepaalde informatie directe invloed heeft op het gedrag dat wordt tentoongesteld. In hun onderzoek werden participanten bijvoorbeeld blootgesteld aan concepten van onbeleefdheid, wat resulteerde in het vaker en sneller interrumperen van de onderzoekers. Individuen gedragen zich dus consistent met de informatie die is opgewekt.

Op basis hiervan kan gesteld worden dat individuen die opwaarts en contrasterend vergelijken informatie opwekken die met een negatief zelfbeeld geassocieerd kunnen worden, daar vloeit gedrag uit voort en dus zijn zij minder geneigd om OCB gerelateerd gedrag te laten zien. Daarnaast kan intuïtief gesteld worden dat wanneer individuen veel bezig zijn met vergelijken, zij minder snel geneigd zijn spontaan OCB gerelateerd gedrag te vertonen.

Tot op heden is beargumenteerd dat een hoge score op SVO, leidt tot negatieve zelf-relevante informatie en dus dat SVO een negatief verband heeft met OCB. Deze negatieve zelf-relevante informatie, opgewekt door een opwaartse contrasterende vergelijking kan echter ook leiden tot het ervaren van negatieve gevoelens en in het bijzonder afgunst (Buunk et al., 2003; Fiske, 2010). Hieronder zal worden uitgelegd wat afgunst precies is en hoe deze emotie kan helpen verklaren waarom de relatie tussen SVO en OCB negatief is.

Welk Effect heeft Afgunst in het Verband tussen SVO en OCB?

Afgunst is een emotie die doorgaans een negatieve lading draagt. Eeuwen geleden werd er in de Bijbel al gewaarschuwd voor de gevolgen die afgunst met zich mee kon brengen. Voorbeelden zijn de moord van Kaïn op Abel omdat God de offers van Kaïn niet lijkt te zien of Jozef die door zijn eigen broers als slaaf wordt verkocht omdat Jozef mooie kleren heeft en zijn broers niet. Het is duidelijk dat deze verwijzingen naar afgunst niet alleen extreem uitzonderlijk zijn, maar ook uiterst negatief. Hoewel afgunst een belangrijke doch weinig

bestudeerde emotie is (Moran & Schweitzer, 2008), is er genoeg bewijs dat afgunst sociaal destructieve krachten heeft (Lange & Crusius, 2015).

Afgunst is een negatieve emotie die altijd voortkomt uit een opwaartse sociale vergelijking en refereert naar een negatieve emotionele reactie op de superieure kwaliteit, prestatie of bezit van een ander waarbij degene die afgunst ervaart kan wensen dat ofwel de ander het niet heeft ofwel wensen dat hij/zij het zelf heeft (Parrott & Smith, 1993). Over het algemeen is het doel van afgunst om het verschil tussen diegene die vergelijkt en diegene met wie wordt vergeleken te verkleinen (van de Ven et al., 2009). Hoewel afgunst een emotie is die mensen kunnen voelen in alle culturen, zijn er individuele verschillen in de neiging om afgunst te ervaren. Zo verwijst dispositionele afgunst naar de algemene neiging van individuen om afgunst te ervaren, maar verschilt het van persoon tot persoon in welke mate dit gebeurt (Smith et al., 1999).

Afgunst kan een relatief stabiele neiging of eigenschap zijn (dispositionele afgunst), maar kan ook onder de juiste omstandigheden opgewekt worden (episodische afgunst) (Khan et al., 2014). Episodische afgunst kan worden opgewekt in een bepaalde context waarbij de sociale vergelijking de identiteit of het zelfrespect van diegene die vergelijkt bedreigt. Het kan gezien worden als een directe reactie op een bepaalde gebeurtenis (Rustemeyer & Wilbert, 2001).

Ongeacht op welke manier afgunst wordt opgewekt, het kan zich op verschillende manieren uiten. In een onderzoek van Lange en Crusius (2015) benadrukken zij dat er in veel talen verschillende woorden voor afgunst zijn. In het Nederlands bestaan er bijvoorbeeld de woorden *benijden* en *afgunst* en in het Duits de woorden *beneiden* en *misgönnen*. De eerste woorden impliceren een soort opwaartse, motiverende vorm van afgunst, waarbij de tweede woorden een meer vijandige vorm van afgunst impliceren. Van de Ven et al. (2009) hebben aangetoond dat er inderdaad onderscheid gemaakt kan worden tussen goedaardige en

kwaadaardige afgunst. Goedaardige afgunst vergroot de motivatie om de eigen positie te verbeteren door meer moeite te doen, terwijl kwaadaardige afgunst de motivatie vergroot om de ander kwaad te doen, wat binnen organisaties tot negatieve consequenties kan leiden (Lange en Crusius, 2015).

Uit verscheidene onderzoeken komt naar voren dat dispositionele kwaadaardige afgunst een voorspeller is van contraproductief gedrag op de werkvloer (Cohen-Charash & Mueller, 2007; Khan et al., 2014). Dit gedrag zal voornamelijk worden opgewekt wanneer het ‘voordeel’ van diegene met wie wordt vergeleken als onverdiend wordt gezien door de vergelijker en als de vergelijker relatieve machteloosheid ervaart over werk gerelateerde uitkomsten (van de Ven et al., 2011). Dispositionele kwaadaardige afgunst wordt in verband gebracht met uitkomsten als leedvermaak, vijandig en haatdragend gedrag (Salovey & Rodin, 1984). Er kan zonder twijfel gesteld worden dat deze gedragingen geen bijdrage leveren aan het reduceren van frictie, maar dat dit juist frictie verhoogt. Daarnaast zal dispositionele kwaadaardige afgunst niet de efficiëntie van een organisatie verhogen en al helemaal niet de ‘sociale machine’ smeren, wat allemaal facetten zijn van OCB (Organ et al., 2006).

Individen die hoog scoren op SVO en opwaarts en contrasterend vergelijken, zullen minder snel geneigd zijn OCB te vertonen omdat deze individuen sneller kwaadaardige afgunst zullen ervaren. Hierdoor is de verwachting dat dispositionele kwaadaardige afgunst het verband tussen SVO en OCB medieert. Daarnaast is de verwachting dat dispositionele kwaadaardige afgunst een negatief verband heeft met OCB, maar dat dit negatieve verband verzwakt kan worden door transformationeel leiderschap van de leidinggevenden.

Transformationeel Leiderschap als Moderator

Transformationeel leiderschap is een leiderschapsstijl waarbij leiders de volgers motiveren om verder te gaan dan wat voor het individu belangrijk is en om te werken voor het collectieve belang (Bass, 1985). Transformationeel leiderschap verheft het niveau van

zelfverwezenlijking, volwassenheid en de idealen van de volgers evenals de wil om te presteren. Daarnaast stimuleert transformationeel leiderschap het nadenken over het welzijn van anderen, de organisatie en de samenleving (Bass & Steidlmeier, 1999).

Transformationeel leiderschap wordt gekarakteriseerd door vier componenten (Bass, 1985). *Beïnvloeding vanuit idealen* (charisma) refereert naar de leider als een rolmodel. De leider ontwikkelt en verwoordt een gedeelde visie en hoge verwachtingen die motiverend, inspirerend en uitdagend zijn. *Inspiratie* refereert naar het bieden van uitdagingen aan de volgers. De leider, die inspirerend motiveert, zorgt ervoor dat de gedeelde doelen betekenis hebben. De oproepen van de leider zijn inspirerend en hebben de neiging om zich te concentreren op het beste in mensen, op harmonie, op naastenliefde en op goede doelen. *Individuele consideratie* onderstreept de noodzaak van altruïsme als leiderschap meer wil zijn dan autoritaire controle. Dit component van transformationeel leiderschap heeft betrekking op het behandelen van elke volger als een individu, het bieden van kansen, het zijn van een mentor en het coachen van de volger. *Intellectuele stimulatie* gaat over het stimuleren van de volgers om bestaande aannames ter discussie te stellen en om suggesties en ideeën van volgers te vragen. Daarnaast stimuleert het creativiteit en innovatie (Bass, 1985; Bass & Steidlmeier, 1999; Wang et al., 2011).

Transformationele leiders gebruiken emoties om hun visie over te brengen en positieve reacties bij werknemers uit te lokken. Uit het onderzoek van McColl-Kennedy & Anderson (2002) komt naar voren dat emoties een significante rol lijken te spelen bij de waardering die werknemers aan hun werk geven. Verder worden transformationele leiders ook gelinkt aan het opwekken van positieve gedachten gerelateerd aan het werk en dit gebeurt vooral wanneer leiders de werknemers steun bieden (Tsai et al., 2009). Transformationele leiders zorgen er dus voor dat medewerkers hun werk positiever beoordelen wat leidt tot een cultuur waarin er meer contextueel gedrag (OCB) zal worden geuit (Wang et al., 2011).

Doordat transformationele leiders o.a. een cultuur van harmonie creëren en gefocust zijn op naastenliefde, is het aannemelijk dat gedrag dat voortkomt uit afgunstige gevoelens minder prominent geuit zullen worden. Hierdoor zal er minder frictie ontstaan en zal de ‘sociale machine’ soepeler functioneren. Verder geven Gonzalèz-Navarro et al. (2018) aan dat wanneer leiders aspecten van transformationeel leiderschap tonen dit invloed heeft op de relatie tussen psychologische variabelen (afgunst) en werk- en organisationeel gedrag (OCB).

Dus, de verwachting is dat wanneer een leider in mindere mate een transformationele leiderschapsstijl hanteert, de negatieve relatie tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB sterker zal zijn, dan wanneer een leider een hoge mate van transformationeel leiderschap tentoonstelt.

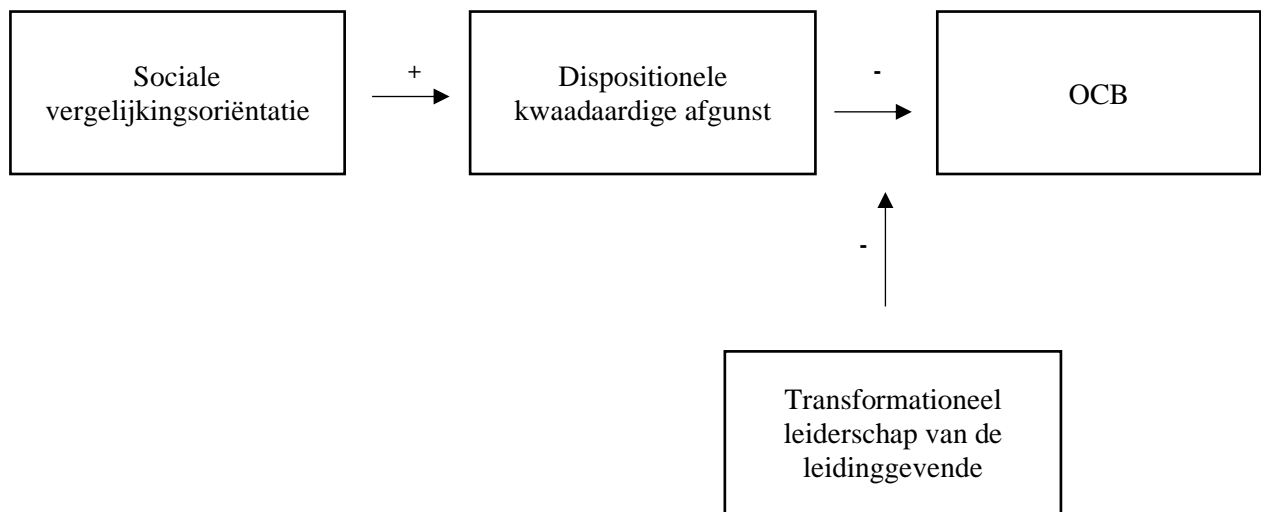
Het Huidige Onderzoek

In dit onderzoek wordt de relatie tussen SVO, dispositionele kwaadaardige afgunst, OCB en transformationeel leiderschap van leidinggevendenden onderzocht. Om te onderzoeken hoe deze variabelen in relatie tot elkaar staan zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H1: Er is een negatief verband tussen SVO en OCB.

H2: Het negatieve verband tussen SVO en OCB wordt gemedieerd door dispositionele kwaadaardige afgunst.

H3: Transformationeel leiderschap van leidinggevendenden verzwakt het negatieve verband tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB.

Figuur 1. Theoretisch model.

Methode

Deelnemers en Procedure

Voor dit onderzoek is een gelegenheidsteekproef gebruikt. Door middel van een oproep op Facebook, LinkedIn en persoonlijke berichten met een bijgevoegde link naar de online vragenlijsten (Qualtrics), zijn potentiële participanten gerekruteerd. Voorafgaand aan de vragenlijst is duidelijk gemaakt dat deelname vrijwillig en anoniem is. Daarnaast was het hebben van werk een vereiste om deel te nemen aan dit onderzoek. In totaal hebben 208 participanten deelgenomen aan dit onderzoek, waarvan 127 participanten de vragenlijsten volledig hebben ingevuld. Van de participanten was 40 % man en 60% vrouw. De gemiddelde leeftijd was 40 jaar oud ($SD = 14.16$). De participanten zijn gevraagd om demografische informatie te verstrekken. Op de vraag 'hoeveel uur werkt u gemiddeld per week' heeft 9.9% aangegeven minder dan 20 uur per week te werken, 27.5% tussen de 20-30 uur per week, 48.9% tussen de 30-40 uur per week en 13.7% meer dan 40 uur per week. Op de vraag 'wat is uw functie' heeft 79.4% aangegeven werknemer te zijn, 13.7% is leidinggevende, 1.5% is zzp'er en 5.3% heeft aangegeven een andere functie te bekleden. De gemiddelde score op aantal jaren werkervaring is 20.10 ($SD = 13.55$).

Instrumenten

Organizational Citizenship Behavior

OCB is gemeten door middel van de vragenlijst OCB-20 van Fox et al. (2012). De vragenlijst bestaat uit 20 vragen waarbij de participanten werden gevraagd 'hoe vaak ze een van de volgende dingen hadden ondernomen binnen de huidige baan'. De participanten konden kiezen uit een 5-punts Likertschaal variërend van 1 'nooit' tot 5 'elke dag'. Voorbeelditems zijn: 'Een luisterend oor geboden wanneer iemand een werk gerelateerd probleem had' en 'Vrijwillig aangeboden om extra werk te doen'. De Cronbach α coëfficiënt voor deze schaal is .89 in deze steekproef. De originele vragenlijst is Engels en is door de auteur van dit onderzoek vertaald naar het Nederlands. Om ervoor te zorgen dat de vertaling accuraat was heeft de auteur overlegd met meerdere individuen die de Engelse taal beheersen.

Sociale Vergelijkingsoriëntatie

Sociale vergelijkingsoriëntatie is gemeten door middel van de vragenlijst INCOM van Gibbons en Buunk (1999). Aan het begin van de vragenlijst staat een korte uitleg over het doel en dit wordt vervolgd door 11 vragen die gaan over de sociale vergelijkingsoriëntatie van de participanten. De participanten konden kiezen uit een 5-punts Likertschaal variërend van 1 'sterk mee oneens' tot 5 'sterk mee eens'. Voorbeelditems zijn: 'Ik vergelijk mezelf vaak met anderen wat betreft hetgeen ik in het leven bereikt heb' en 'Ik wil altijd graag weten wat anderen in een vergelijkbare situatie zouden doen'. De Cronbach α coëfficiënt voor deze schaal is .85 in deze steekproef. De Nederlandstalige versie van de vragenlijst is gebruikt, waardoor er geen vertaalslag nodig was.

Dispositionele Kwaadaardige Afgunst

Dispositionele kwaadaardige afgunst is gemeten door middel van de Dispositional Envy Scale (DES) (Smith et al., 1999). Aan het begin van de vragenlijst staat een korte uitleg waarna

de definitie van afgunst wordt gegeven. Vervolgens worden er 8 vragen gesteld over dispositionele kwaadaardige afgunst. De participanten konden kiezen uit een 5-punts Likertschaal variërend van 1 'sterk mee oneens' tot 5 'sterk mee eens'. Voorbeelditems zijn: 'Ik ervaar elke dag gevoelens van afgunst' en 'Het is erg frustrerend om te zien hoe sommige mensen zo gemakkelijk succes hebben'. De Cronbach α coëfficiënt voor deze schaal is .82 in deze steekproef. Er is een Nederlandstalige versie van de vragenlijst gebruikt, waardoor er geen vertaalslag nodig was.

Transformationeel Leiderschap

Transformationeel leiderschap van de leidinggevende is gemeten door de CLIO-vragenlijst van De Hoogh et al. (2004). Deze vragenlijst meet, naast charismatisch/transformationeel leiderschap, ook autocratisch, transactioneel en passief leiderschap. De CLIO bestaat uit 29 items, waarvan 11 items charismatisch/transformationeel leiderschap meten. De vragenlijst begint met een kort, inleidend stukje tekst waarin wordt aangegeven dat er een persoon in een leidinggevende functie moet worden beoordeeld. Hierna begint de vragenlijst. De participanten kunnen kiezen uit een 7-punts Likertschaal variërend van 1 'helemaal niet mee eens' tot 7 'helemaal mee eens'. Voorbeelditems zijn: 'Heeft visie en een beeld van de toekomst' en 'Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken'. De Cronbach α coëfficiënt voor deze schaal is .95 in deze steekproef. Er is een Nederlandstalige variant van de vragenlijst gebruikt, waardoor er geen vertaalslag nodig was.

Analyse

Voor het uitvoeren van de statistische analyses is gebruik gemaakt van IBM SPSS Statistics 26. Voor het toetsen van de significantie is een p-waarde aangehouden van $< .05$. Voordat er statistische analyses zijn uitgevoerd is het databestand opgeschoond. Participanten die niet de volledige vragenlijst hebben ingevuld zijn verwijderd. Er is een gemiddelde

itemscore berekend. Beschrijvende gegevens zijn geanalyseerd voor demografische variabelen (geslacht, leeftijd), overige variabelen (werkervaring, functie, gemiddeld aantal uren werk per week), de afhankelijke variabele (OCB) en de onafhankelijke variabelen (SVO, dispositionele kwaadaardige afgunst en transformationeel leiderschap). Er is gebruik gemaakt van Pearson correlaties om de correlaties tussen de variabelen te toetsen. Het complete theoretisch model is getoetst door middel van Process Macro (Hayes, 2022), waarbij voor het modererend mediatie effect model 14 is gebruikt.

Resultaten

Correlaties

Om de hypothesen te toetsen zijn als eerste de correlaties berekend. H1 voorspelde dat er een negatief verband was tussen SVO en OCB. De resultaten indiceren dat er geen negatief verband is tussen SVO en OCB, maar een significant positieve correlatie (.18, $p \leq .05$). Afgunst correleert significant met SVO ($p \leq .01$) en met OCB ($p \leq .05$), maar de correlatie tussen afgunst en transformationeel leiderschap van de leidinggevenden is niet significant. Verder is de correlatie tussen SVO en transformationeel leiderschap niet significant. De correlatie tussen OCB en transformationeel leiderschap is wel significant ($p \leq .05$).

Process Macro

H1 voorspelde dat er een negatief verband was tussen SVO en OCB. De resultaten indiceren dat er geen direct negatief verband is tussen SVO en OCB ($\beta = .111$, $p = .25$). H2 voorspelde dat het negatieve verband tussen SVO en OCB gemedieerd zou worden door dispositionele kwaadaardige afgunst. De resultaten indiceren dat dispositionele kwaadaardige afgunst, bij lage, gemiddelde en hoge scores van de moderator (transformationeel leiderschap), geen mediator is binnen de relatie tussen SVO en OCB (laag: $\beta = .087$, BI [-.023, .212]), (gemiddeld: $\beta = .073$, BI [-.007, .153]), (hoog: $\beta = .059$, BI [-.041, 1.76]). H3 voorspelde dat transformationeel leiderschap het negatieve verband tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB zou verzwakken. De resultaten indiceren dat transformationeel leiderschap het negatieve verband tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB niet verzwakt ($\beta = -.011$, BI [-.074, .048]).

Tabel 1.*Gemiddelden, standaarddeviaties, betrouwbaarheid en intercorrelaties.*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Afgunst	1.99	0.41	(.82)	.49**	.19*	-.09
(2) SVO	2.94	0.61		(.85)	.18*	.01
(3) OCB	2.85	0.61			(.89)	.20*
(4) Transformationeel leiderschap	4.74	1.23				(.95)

Note. $N=127$. Crohnbach's alpha weergegeven in diagonaal. * $P \leq .05$; ** $P \leq .01$. SVO = Sociale vergelijkingsoriëntatie. OCB = Organizational Citizenship Behavior.

Discussie

Doordat OCB een belangrijke bijdrage levert aan het functioneren van organisaties (Organ et al., 2006) en omdat het een belangrijke voorspeller is van individuele werkprestaties (Nielsen et al., 2009) is het belangrijk om te onderzoeken welke factoren helpen verklaren wanneer of onder welke omstandigheden een individu OCB laat zien. Binnen het onderzoeksveld van OCB zijn er nog geen onderzoeken gedaan die SVO koppelen aan OCB. In dit onderzoek is getracht in dit gat te springen door deze variabelen te onderzoeken. Daarnaast zijn variabelen meegenomen die dit verband kunnen helpen verklaren.

De verwachting was dat er een negatief verband zou zijn tussen de onafhankelijke variabele (SVO) en de afhankelijke variabele (OCB). In tegenstelling tot de verwachting is er geen negatief verband gevonden tussen SVO en OCB. De redenatie achter deze verwachting was dat binnen een competitieve omgeving individuen sneller opwaarts én contrasterend zullen vergelijken. Het zou kunnen zijn dat de respondenten voornamelijk in minder competitieve omgevingen werkzaam zijn, waardoor de respondenten niet opwaarts en contrasterend vergeleken, maar juist lateraal of neerwaarts. Verder kan het ook zijn dat de respondenten de opwaartse vergelijking als inspirerend hebben ervaren, en er dus assimilatie effecten hebben opgetreden. Daarnaast komt uit onderzoek van Mussweiler & Strack (2000) voren dat opwaartse sociale vergelijkingen ook positieve zelf-relevante informatie kan activeren. Op die manier zouden respondenten juist gemotiveerd kunnen raken om extra rolgedrag te vertonen binnen organisaties, omdat diegene met wie wordt vergeleken juist wel OCB vertoont en dat men dan ook sneller geneigd is dat te doen. Verder komen de resultaten uit deze studie niet overeen met de resultaten uit de studie van Spence et al. (2011), die de relatie tussen sociale vergelijking en OCB hebben onderzocht.

De verwachting was dat er een positief verband was tussen SVO en dispositionele kwaadaardige afgunst. In lijn met deze verwachting indiceren de resultaten inderdaad een positief verband tussen SVO en dispositionele kwaadaardige afgunst. Individuen die zich vaker opwaarts en contrasterend vergelijken zijn sneller geneigd afgunst te ervaren. De verwachting was dat dispositionele kwaadaardige afgunst de negatieve relatie tussen SVO en OCB zou mediëren. Tegen de verwachting in is er geen bewijs gevonden dat dispositionele kwaadaardige afgunst de negatieve relatie tussen SVO en OCB medieert. Daarnaast is er, tegen de verwachting in, een positieve relatie gevonden tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de DES primair dispositionele kwaadaardige afgunst meet en dat de respondenten hoofdzakelijk goedaardige afgunst hebben ervaren, waardoor zij gemotiveerd kunnen raken om extra rolgedrag te vertonen om op hetzelfde 'niveau' te komen als diegene met wie wordt vergeleken. Verder kan het zijn dat de respondenten een vorm van compensatiedrift hebben ervaren, waardoor de verwachte effecten van dispositionele kwaadaardige afgunst niet tot uiting zijn gekomen. De respondenten zouden wellicht een schuldgevoel hebben kunnen ervaren en om dit te compenseren juist collega's zijn gaan helpen. Daarnaast zou het kunnen zijn dat de respondenten een hoge score hebben op emotionele stabiliteit, waardoor het eventuele negatieve effect van de opwaartse contrasterende vergelijking verzwakt werd.

De DES meet primair dispositionele kwaadaardige afgunst terwijl er ook sprake is van een tegenhanger, namelijk dispositionele goedaardige afgunst. Het is mogelijk dat het theoretisch model van deze studie anders ingestoken had moeten worden. Namelijk dat SVO een positieve relatie heeft met OCB en dat deze relatie gebufferd wordt door dispositionele goedaardige afgunst. Toekomstig onderzoek zal dit moeten uitwijzen. De verwachting was dat transformationeel leiderschap de negatieve relatie tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB zou verzwakken. Tegen de verwachting in is er geen bewijs gevonden dat

transformationeel leiderschap de negatieve relatie tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB verzwakt. Het zou kunnen zijn dat transformationeel leiderschap geen bufferend effect heeft op de relatie tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB, maar een direct verband met beide variabelen. Die relaties zijn in dit onderzoek niet onderzocht.

Sterktes en Zwaktes

Sterktes

Dit onderzoek draagt bij aan het onderzoeksveld van OCB, omdat het een set aan variabelen onderzocht die nog niet eerder in deze samenstelling is onderzocht. Dispositionele kwaadaardige afgunst is nog niet eerder als mediator onderzocht in het verband tussen SVO en OCB. Verder is transformationeel leiderschap nog niet onderzocht als moderator binnen het verband tussen dispositionele kwaadaardige afgunst en OCB. Dit onderzoek heeft dus een stapje gezet in het belichten van variabelen die eventueel een verband hebben met OCB

Zwaktes

De resultaten uit dit onderzoek moeten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd in het licht van de volgende beperkingen. Ten eerste zijn de participanten voor dit onderzoek geselecteerd middels een gemakssteekproef, waardoor de resultaten niet generaliseerbaar zijn. Het is belangrijk dat wanneer deze studie gerepliceerd wordt dit wordt gedaan met een groep willekeurig geselecteerde respondenten. Ten tweede zijn alle variabelen louter gemeten met een vragenlijst. Dit onderzoek zou sterker zijn wanneer de variabelen gemeten zouden zijn met een combinatie aan verschillende meetinstrumenten, zoals bijvoorbeeld observaties en vragenlijsten. Nu betreft het single source data en er kunnen dus ook geen causale verbanden worden getrokken. Daarnaast hebben zelfstandigen zonder personeel en individuen in een leidinggevende positie dezelfde vragenlijst omtrent transformationeel leiderschap moeten invullen als respondenten die een leidinggevende

hebben. Zelfstandigen zonder personeel hebben vaak geen leidinggevende waardoor de resultaten van dit onderdeel van de totale vragenlijst enigszins vertekend kunnen zijn. Ten derde had dispositionele goedaardige afgunst ter exploratie meegenomen kunnen worden om een opzet te geven voor vervolgonderzoek, waarbij dispositionele goedaardige afgunst als mediator zou kunnen fungeren binnen de relatie tussen SVO en OCB. Ten vierde zijn er geen expliciete vragen aan de respondenten geweest of zij opwaarts, neerwaarts en/of lateraal vergelijken. Daarnaast zijn er ook geen vragen aan de respondenten gesteld over contrasterende/assimilerende vergelijkingen. Tot slot hebben in totaal 127 respondenten de vragenlijst compleet ingevuld. De resultaten waren wellicht anders geweest als er meer respondenten hadden deelgenomen.

Referenties

- Bargh, J. A., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: direct effects of trait construct and stereotype-activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*(2), 230–44.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *102*(1), 59–75. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.10.003>
- Buunk, A. P., Dijkstra, P., Bosch, Z. A., Dijkstra, A., & Barelds, D. P. H. (2012). Social comparison orientation as related to two types of closeness. *Journal of Research in Personality*, *46*(3), 279–285. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.02.008>
- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Gonzalez-Roma, N. V., & Subirats, M. (2003). Engaging in upward and downward comparisons as a determinant of relative deprivation at work: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(2), 370–388.
- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Peiro, J. M., Nauta, A., & Gosalvez, I., (2005). Social comparisons at work as related to a cooperative social climate and to individual differences in social comparison orientation. *Applied Psychology-An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, *54*(1), 61–80.
- Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, *19*(4), 403–419.
- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: a moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *21*(1), 28–56. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532911>
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *The Journal of Applied Psychology*, *92*(3), 666–80.
- Fiske, S. T. (2010). Envy up, scorn down: how comparison divides us. *The American Psychologist*, *65*(8), 698–706. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.65.8.698>
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *85*(1), 199–220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>

- Gibbons, F. X., & Buunk, B. P. (1999). Individual differences in social comparison: development of a scale of social comparison orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(1), 129–42.
- Gilbert, P., Price, J., & Allan, S. (1995). Social comparison, social attractiveness and evolution: how might they be related? *New Ideas in Psychology*, 13(2), 149–165. [https://doi.org/10.1016/0732-118X\(95\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0732-118X(95)00002-X)
- González-Navarro P, Zurriaga-Llorens, R., Tosin, O. A., & Llinares-Insa, L. I. (2018). Envy and counterproductive work behavior: the moderation role of leadership in public and private organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph15071455>
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach (Third, Ser. Methodology in the social sciences). Guilford Press. Retrieved 2022, from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/rug/reader.action?docID=6809031>
- H.B. de Hoogh, A., L. Koopman, P., & N. Den Hartog, D. (2004). De ontwikkeling van de clio: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17(5). <https://doi.org/10.5117/2004.017.005.008>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–46.
- Khan, A. K., Quratulain, S., & M. Bell, C. (2014). Episodic envy and counterproductive work behaviors: is more justice always good?: envy, justice, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 128–144. <https://doi.org/10.1002/job.1864>
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629–647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). Dispositional envy revisited: unraveling the motivational dynamics of benign and malicious envy. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 41(2), 284–94. <https://doi.org/10.1177/0146167214564959>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–42.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of

- organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
- Liaquat, M., & Mehmood, K. (2017). Organization citizenship behavior: notion of social exchange theory. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 209–216. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i2.137>
- Lockwood, P., & Kunda, Z. (1997). Superstars and me: predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 91–103. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.73.1.91>
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)
- Moran, S., & Schweitzer, M. E. (2008). When better is worse: envy and the use of deception: envy and deception. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1(1), 3–29. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2007.00002.x>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Mussweiler, T., & Strack, F. (2000). The ‘relative-self’: Informational and judgmental consequences of comparative self-evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 23–38.
- Nielsen, T., Hrivnak, G., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance. *Small Group Research*, 40(5), 555–577
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences* (Ser. Foundations for organizational science). SAGE.
- Organ, D. W., & Ryan, K., (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906–20.
- Pelham, B. W., & Wachsmuth, J. O. (1995). The waxing and waning of the social self: assimilation and contrast in social comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 825–838. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.69.5.825>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational

- citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Rustemeyer, R., & Wilbert, C. (2001). Jealousy within the perspective of a self-evaluation maintenance theory. *Psychological Reports*, 88(3 Pt 1), 799–804.
- Salovey, P., & Rodin, J. (1984). Some antecedents and consequences of social-comparison jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 780–792. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.4.780>
- Smith, A., & Wight, J. B. (2007). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Harriman House. Retrieved 2022, from <https://web-s-ebSCOhost-com.proxy-ub.rug.nl/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmFfXzEwODYwNDZfX0FO0?sid=e4d30566-b37e-405f-8862-fd9f7ac70f2c@redis&vid=0&format=EB&rid=1>.
- Smith, R. H., Parrott, W. G., Diener, E. F., Hoyle, R. H., & Kim, S. H. (1999). Dispositional envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1007–1020.
- Spence, J. R., Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D., (2011). Understanding daily citizenship behaviors: a social comparison perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 547–571.
- Stapel, D. A., & Koomen, W. (2005). Competition, cooperation, and the effects of others on me. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 1029–1038.
- Tsai, W.-C., Chen, H.-W., & Cheng, J.-W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206–219. <https://doi.org/10.1080/09585190802528714>
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2012). Appraisal patterns of envy and related emotions. *Motivation and Emotion*, 36(2), 195–204. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9235-8>
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and down: the experiences of benign and malicious envy. *Emotion (Washington, D.c.)*, 9(3), 419–29. <https://doi.org/10.1037/a0015669>
- Van, de V. N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). Why envy outperforms admiration. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 37(6), 784–95. <https://doi.org/10.1177/0146167211400421>
- Wang, G., Courtright, S. H., Colbert, A. E., & Oh, I.-S. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wills, T. A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90(2), 245–271. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.2.245>

Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 520–37.

Appendix

Hieronder staat een aantal stellingen die betrekking hebben op afgunst. Hieronder staat een korte definitie van afgunst, voor het beantwoorden van de stellingen is het belangrijk dat u bekend bent met deze definitie.

Afgunst is een vervelend gevoel dat je kan ervaren op het moment dat iemand anders het beter heeft of doet dan jij, of als iemand anders iets moois of leuks heeft dat jij ook graag zou willen hebben.

Geef bij elke stelling aan, in hoeverre het jouw gedrag of mening het beste beschrijft.

	Sterk mee oneens 1 (1)	Mee oneens 2 (2)	Niet mee oneens/ niet mee eens 3 (3)	Mee eens 4 (4)	Sterk mee eens 5 (5)
Ik ervaar elke dag gevoelens van afgunst. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In werkelijkheid voel ik me vaak minderwaardig dan anderen. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word constant gekweld door gevoelens van afgunst. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is erg frustrerend om te zien hoe sommige mensen zo gemakkelijk succes hebben. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wat ik ook doe, ik heb altijd last van afgunstige gevoelens. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bang dat ik niet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

goed genoeg
ben. (6)

*Het is niet
eerlijk dat
sommige
mensen alles
mee lijken te
hebben. (7)*

Ik krijg vaak
een hekel aan
mensen die erg
succesvol
zijn. (8)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INCOM

Instructie

De meeste mensen vergelijken zichzelf van tijd tot tijd met anderen. Ze gaan bijvoorbeeld na hoe ze zich voelen, wat zij van iets vinden, wat ze kunnen of hoe ze eraan toe zijn in vergelijking met anderen. Er is op zichzelf niets 'goeds' of 'slechts' aan dit soort vergelijkingen en sommige mensen doen dit vaker dan anderen. Wij zouden graag willen weten hoe vaak jij je vergelijkt met andere mensen. Daarom vragen wij je aan te geven in hoeverre je het met elk van de volgende uitspraken eens bent. De antwoordmogelijkheden zijn:

1 = sterk mee oneens

2 = mee oneens

3 = niet mee eens of oneens

4 = mee eens

5 = sterk mee eens

Er zijn geen goede of foute antwoorden. Sla geen vragen over!

	sterk mee oneens				sterk mee eens
1. Ik vergelijk mijzelf vaak met anderen wat betreft hetgeen ik in het leven bereikt heb.	1	2	3	4	5
2. Als ik wil weten hoe iets zit, probeer ik er achter te komen wat anderen ervan vinden.	1	2	3	4	5
3. Ik let er altijd erg op hoe ik dingen doe in vergelijking met anderen.	1	2	3	4	5
4. Ik vergelijk de situatie van mensen om wie ik geef (bijv. partner, familieleden) vaak met die van anderen.	1	2	3	4	5
5. Ik wil altijd graag weten wat anderen in een vergelijkbare situatie zouden doen.	1	2	3	4	5
6. <i>Ik ben niet het type persoon dat zich vaak met</i>	1	2	3	4	5

anderen vergelijkt.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. Als ik wil weten hoe goed ik iets heb gedaan, ga ik na hoe anderen het ervan af hebben gebracht. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ik probeer er vaak achter te komen wat anderen vinden die met soortgelijke problemen worden geconfronteerd als ik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ik houd ervan met anderen te praten over wederzijdse meningen en ervaringen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. <i>Ik vergelijk mijn levenssituatie nooit met die van andere mensen.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ik vergelijk mijn kwaliteiten in het omgaan met mensen vaak met anderen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

CLIO

Charismatic Leadership in Organizations Questionnaire (CLIO)

Dutch Version

Instructie

Hieronder vindt u een aantal uitspraken over **leiderschap**. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze het gedrag van de persoon die u beoordeelt weergeeft. Daarvoor omcirkelt u één van de cijfers 1 t/m 7 die achter de nummers van de uitspraken staan.

De betekenis van deze cijfers is als volgt:

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | <i>Helemaal niet mee eens</i> |
| 2 | <i>Niet mee eens</i> |
| 3 | <i>Meer niet dan wel mee eens</i> |
| 4 | <i>Midden</i> |
| 5 | <i>Meer wel dan niet mee eens</i> |
| 6 | <i>Mee eens</i> |
| 7 | <i>Helemaal mee eens</i> |

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Toont zich aanhanger van het gezegde "grijp alleen in als het noodzakelijk is". | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Is de baas en geeft bevelen als het erop aankomt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. Heeft visie en een beeld van de toekomst. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Komt pas in actie wanneer problemen chronisch worden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Treedt hard op als het moet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Duldte geen afwijkende meningen meer als hij/zij een beslissing heeft genomen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Vindt dat er uiteindelijk één de baas moet zijn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Verliest zijn/haar eigenbelang nooit uit het oog. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

25. Beoordeelt nieuwe ideeën heel kritisch. 1 2 3 4 5 6 7
26. **Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.** 1 2 3 4 5 6 7
27. Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen. 1 2 3 4 5 6 7
28. Komt pas in actie als het fout gaat 1 2 3 4 5 6 7
29. Vermijdt het nemen van beslissingen 1 2 3 4 5 6 7

OCB

Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C)

Copyright 2011 Suzy Fox and Paul E Spector, All rights reserved.

Copyright 2011 Suzy Fox and Paul E Spector, All rights reserved.

Hoe vaak heb je een van de volgende dingen ondernomen binnen je huidige baan?	Nooit	Een of twee keer	Een of twee keer per maand	Een of twee keer per week	Elke dag
1. Op het werk eten voor anderen opgehaald.	1	2	3	4	5
2. De tijd genomen om een collega te adviseren, te coachen of een mentorrol op je genomen.	1	2	3	4	5
3. Een collega geholpen nieuwe vaardigheden te leren of kennis over het werk gedeeld.	1	2	3	4	5
4. Nieuwe werknemers geholpen oriënteren op het werk.	1	2	3	4	5
5. Een luisterend oor geboden wanneer iemand een werk gerelateerd probleem had.	1	2	3	4	5
6. Een luisterend oor geboden wanneer iemand een persoonlijk probleem had.	1	2	3	4	5
7. Vakantie schema, werkdagen of dienst veranderd om tegemoet te komen aan de behoeften van een collega.	1	2	3	4	5
8. Suggesties gedaan om de werkwijze te verbeteren	1	2	3	4	5
9. Suggesties gedaan om de werkomgeving te verbeteren.	1	2	3	4	5
10. Iets afgemaakt voor een collega omdat hij/zij vroeg weg moest.	1	2	3	4	5
11. Een minder bekwaam collega geholpen met het tillen van een zware kist of een ander voorwerp.	1	2	3	4	5
12. Een collega geholpen die te veel te doen had.	1	2	3	4	5
13. Vrijwillig aangeboden om extra werk te doen.	1	2	3	4	5
14. Telefoontjes aangenomen voor collega's die drukbezet of afwezig waren.	1	2	3	4	5
15. Goede dingen over je werkgever gezegd in het bijzijn van anderen.	1	2	3	4	5
16. Lunch- en andere pauzes opgegeven om werk af te maken.	1	2	3	4	5
17. Vrijwillig een college geholpen met een lastige klant, verkoper of collega.	1	2	3	4	5
18. Je best gedaan om collega's aan te moedigen of waardering te uiten.	1	2	3	4	5
19. De gemeenschappelijke ruimte opgeruimd, ingericht of op een andere manier mooier/beter gemaakt.	1	2	3	4	5
20. Een collega verdedigd die door andere collega's of leidinggevende werd vernederd of 'naar beneden werd gehaald'	1	2	3	4	5

