

İş Yerinde Haset Üzerine Kavramsal Bir Bakış¹

Emine SADIÇ²



İsa İPÇİOĞLU³



Öz



Makale Türü
Derleme Makale

Başvuru Tarihi
28.05.2025

Kabul Tarihi
30.06.2025

DOI
10.47140/kusbder.1708383

Haset, bir başkasının veya kişi grubunun kendisinin arzu edebileceği bir şeye sahip olmasından kaynaklanan acı verici ve utanç duyulan bir duygudur. Evrensel bir duygu olan haset iş yerinde yaygın, karmaşık ve negatif bir duygudur. Son 30 yılda iş yerinde haset olgusuna artan bir ilgi olmuştur. Birçok disiplinde araştırma konusu olan haset bu makalede örgütsel davranış bağlamında incelenmiştir. Bu çerçevede haset ve hasetle ilgili bazı duygular açıklanmıştır ve haset ile ilişkili duyguları hasetten ayıran farklılıklar ortaya konulmuştur. Literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda hasetin hangi durumlarda ortaya çıktığı yapıcı ve yıkıcı etkilerine değinilerek birey, grup ve örgüt düzeyinde nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır. Bu çalışma ile iş yerinde haset duygusunun çalışanlar, yöneticiler ve işverenler açısından anlaşılması için teorik bilgiler verilmiştir.

Anahtar sözcükler: Haset, iş yerinde duygular, kıskançlık, gıpta, sosyal karşılaştırma

Atıf için: Sadiç, E. & İpçioğlu, İ. (2025). İş Yerinde Haset Üzerine Kavramsal Bir Bakış. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1). 29-57.

¹ Bu çalışma devam etmekte olan “Haset İle Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkide Ahlaki Çözülmenin Rolü” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Sorumlu Yazar: Öğretim Görevlisi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Osmaniye MYO, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü, E-posta: emine.sadic@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9078-1389>

³ Prof. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: isa.ipcioglu@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6912-3290>

A Conceptual Overview on Envy in the Workplace⁴

Emine SADIÇ⁵



İsa İPÇİOĞLU⁶



Abstract



Article Type
Review Article

Application Date
2025-05-28

Acceptance Date
2025-06-30

DOI
10.47140/kusbder.1708383

Envy is a painful and embarrassing emotion caused by the fact that another person or group of people has something that one might desire. A universal emotion, envy is a pervasive, complex and negative emotion in the workplace. In the last 30 years, there has been an increasing interest in the phenomenon of envy in the workplace. Envy, which is the subject of research in many disciplines, is examined in the context of organizational behavior in this article. In this framework, envy and some emotions related to envy are explained and the differences that distinguish envy and related emotions from envy are revealed. In line with the studies in the literature, the causes and consequences of envy at the individual, group and organizational level are explained by mentioning the constructive and destructive effects of envy. This study provides theoretical information to understand the feeling of envy in the workplace from the perspective of employees, managers and employers.

Key Words: Envy, emotions at work, jealousy, benign envy, social comparison.

For Reference: Sadıç, E. & İpçioğlu, İ. (2025). İş Yerinde Haset Üzerine Kavramsal Bir Bakış. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1). 29-57.

⁴ This study is produced from an ongoing doctoral dissertation titled "The Role of Moral Disengagement in the Relationship Between Envy and Organizational Deviance".

⁵ Corresponding Author: Lec., Bilecik Şeyh Edebali Fakültesi, Vocational School of Osmaniye, E-mail: emine.sadic@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9078-1389>

⁶ Prof. Dr., Faculty of Economics and Administrative Sciences, E-mail: isa.ipcioglu@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6912-3290>

Giriş

Duygular insanlarla ve sosyal dünyalarla ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır ve örgütsel yaşamda varlığı kaçınılmazdır (Rafaeli ve Worline, 2001, s. 95). Özellikle hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte çalışanlara daha fazla önem verilmeye başlanmış ve çalışanların bağlılıklarını kazanabilmek için duygu değerli bir kaynak haline gelmiştir (Bolton, 2005, s. 1). Çünkü çalışanlar duygusal varlıklardır ve öfke, korku, şaşkınlık, mutluluk hissetmeleri çok doğaldır. Organizasyonlar da kişiler arası yerlerdir ve bu nedenle, tüm kişiler arası ilişkileri gölgeleyen sevgi ve nefret, kıskançlık, haset, minnettarlık, utanç, suçluluk, aşağılama ve gurur gibi daha karmaşık duygusal kümeleri uyandırabilmektedir (Armstrong, 2005, s. 91). Özellikle çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdiği için bu duygular örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995, s. 97). Haset, örgütsel davranışı anlamak için önemli çıkarımlara sahip iş yerinde yaygın bir duygudur (Bedeian, 1995, s. 50; Duffy ve Shaw, 2000, s. 5).

Tehlikeli, karmaşık ve evrensel bir duygu olan haset (Foster vd., 1972, s. 186) en temel düzeyde, bir başkasının iyi şansına duyulan acı olarak tanımlanabilir. Bir kişinin kendisinde olmayan bir şeye sahip olduğu veya elde ettiği için bir başkasını çekememesi ve diğerinin refahını veya avantajını hoşnutsuzlukla algılaması durumunda ortaya çıkan bir duygudur (Bedeian, 1995, s. 50). Bu bağlamda kişiler sosyal karşılaştırma yoluyla kendilerini kendilerinden daha iyi düzeydeki ve genellikle kendilerine benzer kişilerle karşılaştırmaktadır. Bu durum kaynaklar için güçlü bir rekabetin olduğu ve liderin kaynakları yöneten kişi olduğu iş bağlamlarında sık görülmektedir (González-Navarro vd., 2018, s. 1). Çünkü kıt kaynaklar için çalışanlar kendilerinden daha iyi bir pozisyon elde eden çalışanlarla kendilerini karşılaştırabilir. Bunun sonucunda da kişilerde haset duygusu ortaya çıkabilir. Haset duygusu da örgütsel yaşamda birçok olumsuz sonuca neden olabilir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve uzun vadede başarılı olabilmek için bu duygunun iş yerinde ortaya çıkan olumsuz sonuçlarıyla başa çıkabilmelidir.

Bu çalışmanın amacı haset kavramının kapsamlı bir tanımı yapılarak haset ile ilişkili duyguların tanımlanması, haset ile ilgili teorik yaklaşımları, hasetin türlerini, iş yerinde haset olgusunu ve iş yerinde hasete ilişkin bazı çalışmaları, iş yerinde hasetin nedenlerini (öncüllerini) ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel yaşamda hasetin kavramsal ve kuramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır.

Kavramsal Çerçeve Haset ve Haset ile İlişkili Duygular

Haset Kavramı

Haset felsefe, psikoloji, sosyoloji, psikanaliz, antropoloji, ekonomi, pazarlama, ilahiyat, edebiyat, tarih ve yönetim gibi çeşitli disiplinlerde birçok araştırmacı tarafından incelenmiş karanlık ve anlaşılması zor bir duygudur (Clanton, 2006, s. 436; Cohen-Charash ve Larson, 2017, s. 1; Sanders, 2014, s. 13; Schoeck, 1969, s. 3). Bu duygunun çeşitli disiplinlerden araştırmacılar tarafından incelenmesi, hasetin günlük yaşamdaki ve iş yaşamındaki muazzam önemini ve onu anlama arayışını göstermektedir (Cohen-Charash ve Larson, 2017, s.1).

Yukarıda belirtilen alanlarda yayınlanan araştırmaların büyük çoğunluğu Anglo-Amerikan'dır ve olmayanlar bile neredeyse tamamen İngilizce yayınlanmıştır. Bu durum iki potansiyel sorunu oluşturmaktadır. Bunlardan birincisi, yazarın ya da İngilizce konuşan okuyucuların duygusal paleti modern Anglofon toplumundaki bölünme biçimine göre düşünme yönündeki doğal eğilimine meydan okumamaktadır. İkincisi, ana dili İngilizce olmayan okuyucular için potansiyel sorunlar yaratmaktadır. Çünkü olguların deneyimsel temelleri tamamen tanıdık olmamasından, ifade aralığı ve kabul edilebilirliği kendi toplumlarında farklılık göstermesinden veya sadece duygusal deneyimleri sözcüksel olarak farklı şekilde bölünmesi olabilir (Sanders, 2014, s. 13-14). Bu nedenle haset tanımını yapmadan önce haset kavramının İngilizce ve Türkçe açısından etimolojik olarak açıklanacaktır. İngilizcede hasetin karşılığı olarak kullanılan "envy" kelimesi Latince "invidia" isminden türemiştir. Latince "invidia" kelimesi; kötü niyetle veya kinle bakmak, kötü gözle bakmak; kıskanmak, kin tutmak; isteksiz olmak, rekabet etmeyi arzulamak, engellemek, reddetmek veya inkâr etmek" anlamına gelen "invidere" fiilinden türemiştir (Sanders, 2014, s. 14; Spielman, 1971, s. 61). Haset Arapça dilinden Türkçe'ye geçmiş bir kelimedir ve "hasede" fiilinden türemiş bir isimdir. Kıskanma ve çekememe anlamlarına gelmektedir (İbn Manzur, 1994, s.148'den akt. Turgay, 2004, s. 74). Klein (1984, s. 181)'e göre haset başka bir kişinin arzu edilen bir şeye sahip olduğu ve ondan hoşlandığı yönündeki öfkeli duygudur; haset dürtüsü onu elinden almak ya da bozmak olarak ifade edilmektedir. Haset, bir başkasının kendisinin arzu edebileceği bir şeye sahip olmasından kaynaklanan kırgınlık olarak ifade edilebilir. Haset, binlerce yıldır dinsel ve kültürel olarak kınanmasıyla şekillenen yaygın düşünceye göre kötü bakıştır, diğer insanların iyi talihini bozan kem göz, ilişkilerin bozulması ve toplumların yıkımına neden olabilecek olumsuz bir duygudur (Protasi, 2022, s. 1). Haset duygusuna sahip kişi "diğerinin benden daha fazlası var, benden daha iyi ve daha saygın ve ben kendimi aşağı ve dolayısıyla

aşağılanmış hissediyorum. Onun sahip olduğu ve olduğu iyiliği alıp yok etmek istiyorum." şeklinde ifadeler söyleyebilir (Wurmser ve Jarass, 2008, s. 12). Başka bir ifadeyle haset, "Onda var, bende neden yok?" düşüncesini uyandırmaktadır (Navaro, 2011, s. 15).

Haset kavramına haset eden ve haset edilen olmak üzere iki boyutta bakıldığında başkaları tarafından haset edilmek, başkalarına karşı haset hissetmekten genellikle daha az olumsuz bir deneyimdir. Örneğin, işte başkalarına karşı haset hissetmektense, haset edildiğini hissetmek çok daha iyi görünmektedir. Her iki deneyim de belli bir düzeyde rahatsız edici olabilir ve rekabetin etkisiyle yönlendirilebilir. Hasetin hedefi olmak görünüşte daha tolere edilebilirdir (Vecchio, 2005, s. 79).

Etimolojik açıdan bakıldığında, bazı dillerde haset duygusunu ifade etmek için tek; bazı dillerde ise iki farklı kelime olduğu görülmektedir. Örneğin, İngilizce’de haset ve gıpta (imrenme/iyi niyetli haset) “envy” kelimesi ile ifade edilmektedir (Crusius ve Lange, 2014, s. 3; Van de Ven vd., 2009, s. 420; Van de Ven, 2016, s. 339). Benzer şekilde İspanyolca (envidia) ve İtalyancada (invidia) tek kelime bulunmaktadır. İspanyolcada, iyi huylu hasetten bahsetmek için "sana invidia" ifadesi kullanılmaktadır (Protasi, 2021, s. 28). Haset için birden fazla kelime bulunan diller genellikle iyi niyetli ve kötü niyetli biçim arasında ayrım yapmaktadır. Örneğin, Hollandalıların “benijden” ve “afgunst” kelimeleri vardır. Almancada “beneiden” ve “missgönnen”, Lehçe (zazdroś’c’ ve zawis’c’) kelimeleri buna paraleldir. İlk kelime iyi huylu/niyetli haseti ifade ederken, ikinci kelime kötü niyetli haseti belirtir. Rusça’da beyaz ve siyah haset, hasetin iyi niyetli ve kötü niyetli biçimlerini ayırt etmek için kullanılmaktadır (Van de Ven vd., 2009, s. 420; Van de Ven, 2016, s. 339). Türkçe’de de bu ayrım belirgindir. Haset ve gıpta (imrenme) kelimeleri kullanılmaktadır.

Literatürde hasetin kavramsallaştırılmasına yönelik bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; durumsal haset (situational/general envy), epizodik haset (episodic envy) haset tipolojisi (typological envy), eğilimsel/mizaşsal haset (dispositional) olarak ifade edilmektedir (Duffy vd., 2012, s. 645; Zurriaga vd., 2020, s. 1249-1251). Epizodik haset, belirli bir olumsuz sosyal karşılaştırmadan kaynaklanan hoş olmayan duygu olarak ifade edilebilir. Epizodik haset bir duygu bileşeni ve bir karşılaştırma bileşeninden oluşmaktadır ve adaletsizlik, hayranlık ve rekabetten farklıdır. Duygu bileşeni, hasete karşı olumsuz duygusal tepkilerle (anksiyete, depresyon, olumsuz ruh hali, düşmanlık) ve davranışsal tepkilerle (örn. diğerine zarar verme, olumsuz bir çalışma ortamı yaratma) güçlü bir şekilde ilişkilidir. Karşılaştırma bileşeni, kişinin

kuruluştaki konumunu iyileştirmeyi amaçlayan davranışlarla ilişkilidir (Cohen-Charash, 2009, s. 2128). Epizodik haset belirli bir olaya tepki olarak ortaya çıkar (Dunn ve Schweitzer, 2006, s. 178) ve eğilimsel hasetin ötesinde hasete verilen tepkileri öngörmektedir (Cohen-Charash, 2009, s. 2128). Eğilimsel haset, bir bireyin genel olarak başkalarına karşı haset hissetme eğilimini ifade eder. Eğilimsel haseti yüksek olan kişiler epizodik haseti daha sık ve daha yoğun hissedebilir (Dunn ve Schweitzer, 2006, s. 178). Durumsal haset; bir ortamda, genellikle bir iş bağlamında veya ekipte, birden fazla referans veya karşılaştırma içeren başkalarına yönelik genel bir haset olarak tanımlanabilir (Duffy vd., 2012, s. 645). Haset kavramına ilişkin tipolojik yaklaşım yukarı doğru karşılaştırmaların iki farklı haset türüne (benign envy/nonmalicious envy ve malicious envy) yol açabileceği düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Hasete ilişkin tipolojik yaklaşımın uzun bir geçmişi vardır (örn. Bedeian, 1995; Neu 1980; Parrott, 1991; Van de Ven vd., 2009). Ancak deneysel araştırmalar yakın zamanda başlamıştır (örn. Crusius vd. 2020, s. 5; Van de Ven, 2016). “Keşke sende olan bende de olsaydı” duygusunu ya da “keşke sen sahip olduğun şeylere sahip olmasaydın.” duygusunu yansıtır. Bu ikili yaklaşım, hasetin iki farklı biçiminin iyi niyetli ve kötü niyetli açısından çeşitli sonuçlarını açıklayabileceğini öne sürmektedir. Özellikle, kötü niyetli haset, haset edilen diğerinin üstün pozisyonuna zarar vermeyi amaçlayan düşmanca hisleri, düşünceleri ve eylem eğilimlerini içerirken, iyi huylu haset (gıpta/imrenme), haset eden kişinin sonucunu iyileştirmeyi amaçlayan hisleri, düşünceleri ve eylem eğilimlerini içerir (Crusius vd., 2020, s. 4).

Habil ve Kabilin hikâyesi, hasetin, kıskançlığın, çekişmenin ve rekabetin evrensel tarihi olarak kabul edilebilir (Özdemir, 2018, s. 3). İnsanlığın tüm kültürlerinde, atasözlerinde ve masallarda haset duygusu kınanmıştır. Haset kişi evrensel olarak kendinden utanması için teşvik edilir (Schoeck, 1969, s. 3). Özellikle örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar (Cohen-Charash, 2009, s. 2132; Duffy vd., 2008, s. 183; Vecchio, 1995, s. 210) bu duygunun daha iyi açıklanabilmesi için bazı teorilerden yararlanmıştır. Bu teoriler; duygusal olaylar teorisi, lider-üye değişim teorisi, eşitlik teorisi ve sosyal karşılaştırma teorisidir. Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından duygusal olaylar teorisi geliştirilmiştir. Bu teoride insanların iş olaylarına karşı duygusal tepkiler verdiği belirtilmektedir. Bu duygusal tepkiler, iş ortamının nesnel özelliklerinin etkisiyle birleşerek bir çalışanın iş tutumlarını belirlemektedir. İş olaylarına karşı duygusal tepkiler doğrudan iş ile ilgili davranışlara yol açabilir ve bu da iş tutumlarını etkileyebilir (Pinder, 2008, s. 141). Bu teori, haset ile ilişkili (durum, sosyal karşılaştırma, tepki ve sonuçlar) duygusal olaylarla ilişkili daha fazla değişkenin, özellikle de duygusal tepkinin

yoğunluğunun dahil edilmesi, işle ilgili hasetin anlaşılması açısından çok yararlı olabilir (Duffy vd., 2008, s. 183). Lider üye değişimi teorisi; Dansereau vd., (1973) ve Dansereau vd., (1975) tarafından yapılan çalışmalarda lider ve üye arasındaki ilişki açıklanarak ortaya konmuştur. Lider-üye değişimi (veya dikey ikili bağlantı yaklaşımı), astların liderleri üzerindeki etkisine ve her ast ile birim lideri arasında gelişen sosyal değişimin benzersiz niteliklerine odaklanır (Vecchio, 1995, s. 212).

Sosyal karşılaştırma teorisi, 1954 yılında sosyal psikolog Festinger tarafından geliştirilmiştir. Festinger (1954), insanların görüşlerini ve yeteneklerini doğrulamak ve böylece gelecekteki kararlarını iyileştirmek için kişilerarası karşılaştırmalara girdiklerini varsaymıştır. Aşağı doğru karşılaştırma, olumsuz aşağılık duygularının ve deneyimlerinin üstesinden gelmeye yardımcı olurken, yakın ve üstün biriyle yukarı doğru karşılaştırma genellikle egoyu tehdit eder ve diğerine karşı haset gibi olumsuz duygulara neden olur. İşyerinde, özellikle yukarı doğru karşılaştırmaların, daha iyi performans gösteren kıyaslama meslektaşına karşı haseti artırdığı ve bu durumda bu meslektaşla sosyal etkileşimi olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin, Schaubroeck ve Lam (2004) tarafından yapılan çalışmada, engellenen terfi beklentilerinin ve terfi alan meslektaşla ilişkili yukarı doğru karşılaştırmaların hasete yol açtığını ve bunun da algılanan adaletsizliğin artmasına ve terfi alan kişiye karşı kızgınlıklara neden olduğunu tespit etmişlerdir (Fischer vd., 2009, s. 42- 43). Bu açıklamalar doğrultusunda haset, kişinin kendi niteliklerini, sahip olduklarını ve koşullarını başkalarınınkilerle karşılaştırmaya yönelik doğal eğilimden kaynaklanabilir. Önemli boyutlarda olumlu şekilde karşılaştırılan kişiler olumlu bir ruh hali, kişisel hedeflere ulaşma konusunda artan bir etkinlik duygusu ve gelişmiş bir küresel öz saygı duygusu deneyimleme olasılığına sahipken, olumsuz karşılaştırmalar olumsuz bir ruh hali ve azalmış bir etkinlik ve öz değer duygusu yaratmaya daha yatkındır. Böylece haset ortaya çıkmaktadır (Alicke ve Zell, 2008: 73-74).

Eşitlik teorisi, kendilerini az ödüllendirilen veya aşırı ödüllendirilen olarak algılayan bireylerin sıkıntı yaşayacağını ve bu sıkıntının eşitliği yeniden sağlama çabalarına yol açacağını ileri sürer. Eşitlik teorisi (Adams, 1963; Adams, 1965), bireylerin başkalarıyla ilişkilerini nasıl yönettikleri hakkında tahminlerde bulunurken değişim, uyumsuzluk ve sosyal karşılaştırma teorilerinden yararlanır (Huseman vd., 1987, s. 222). Haset hissedeni bir adaletsizlik duygusuyla motive olduğunu düşünebilir. Eşitlik arzusu, adalet arzusuyla ilişkilidir (Sanders, 2014, s. 25). Hasetin temel değerlendirme kaygısının, hak etmediğimiz aşağı olma durumunun olumsuz bir değerlendirmesidir (Ben-Ze'ev, 2002, s. 151).

Kıskançlık

Türk Dil Kurumu'na (TDK, 2022) göre kıskançlık, “bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanısına varıldığında takılan olumsuz tutum, güncülük, hasetçilik, hasetlik, hasutluk” olarak tanımlanmıştır. Kıskançlık, değerli bir ilişkiye veya onun kalitesine yönelik algılanan bir tehdide karşı koruyucu tepkidir. Koruyucu tepki, düşünceleri, duyguları veya eylemleri içerebilir. Kıskanç davranışlar bazen ilişkilere zarar verse de, kıskançlığın amacı ilişkinin korunması veya tehdit edilen partnerin egosunun korunmasıdır (Clanton, 2006, s. 411). Kıskançlıkta kişi, çok değer verdiği bir eşyanın kaybı veya başkasına, üçüncü bir kişiye, sevgi ve aşka yönelme konusunda endişe, kaygı, şüphe veya güvensizlik yaşamaktadır (Spielman, 1971, s. 62).

Haset ve kıskançlık kavramları günlük yaşamda birbirinin yerine kullanılabilir. Fakat iki kelimenin de anlamları ve kökleri farklıdır (Özdemir, 2018, s. 6; Protasi, 2021, s. 8). Sıradan Amerikan İngilizcesi kullanımında, "kıskançlık" kelimesi her iki duygu için de kullanılır. Kıskançlık rutin olarak "haset" olarak adlandırılır ve her ikisi de "yeşil gözlü canavar" ile ilişkilendirilir. Aslında, kıskançlık ve haset gerçek hayatta sıklıkla birbirine karıştırılsa da oldukça farklı durumlara verilen tepkilerdir (Clanton, 2006, s. 411).

Kıskanç kelimesinin İngilizce etimolojisine bakıldığında kıskanç kelimesinin karşılığı olan “jealous” Yunanca “zelos” (ζῆλος) kökünden türetilmiştir. Yunanca 'zelos' kelimesi; taklit, gayret ve kıskançlık anlamına gelen ve bir kişiye, davaya veya şeye karşı şevk/hevesli, istekli rekabet, gayretli, coşku ve yoğun veya ciddi bağlılık gibi duyguların yoğunluğunu belirtmektedir (Sanders, 2014, s. 26; Spielman, 1971, s. 63).

Smith vd. (1988) tarafından yapılan çalışmada haset ve kıskançlık duyguları hem semantik hem de ampirik bakımdan incelenmiştir. Yapılan çalışmada, haset ve kıskançlık kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmüştür. Bu iki kelimenin örtüşen anlamları olmasına rağmen, bu örtüşmenin kaynağının kıskançlık kelimesinin geniş anlamı olduğunu tespit etmişlerdir. Kısaca kıskançlık kelimesi kıskançlığı (en yaygın olarak romantik kıskançlık) veya haseti ifade edebilirken, haset kelimesi yalnızca bir anlamda, sosyal karşılaştırmaya dayalı bir duygu olarak kullanılma eğiliminde olduğunu ifade etmişlerdir.

Haset ve kıskançlık duygularını birbirinden farklı kılan unsurlar şunlardır:

- Haset, kıskançlık olmadan da kolaylıkla gerçekleşebilir. Kıskançlık çoğu zaman haset ile birlikte ortaya çıkmaktadır (Ben-Ze'ev, 2000, s. 281-326).

- Haset kişinin sahip olmadığı veya hiç sahip olmadığı bir şeyi içerir (Lazarus, 1991, s. 256) ve daha çok bir başkasının sahip olduğu bir şeyi istemek anlamına gelir (Navaro, 2011, s. 23-25). Kıskançlıkta, kişinin halihazırda sahip olduğu bir şeyi kaybetmeyi istememek yer almaktadır (Navaro, 2011, s. 25).
- Haset iki grupta, belki de haset eden ve haset edilenden oluşan veya ikincil bir iki gruplu (yönetici ve diğer çalışan gibi) bir ilişkide meydana gelir. İki taraflı bir ilişki olmaktadır. Kıskançlık her zaman üç veya daha fazla kişiden oluşan veya oluşması muhtemel bir ilişkide ortaya çıkmaktadır (Ben-Ze'ev, 2000, s. 281-326; Sullivan, 1953, s. 348).
- Haset; kötü niyetlilik, açgözlülük ve aşağılık duygusu, bir şeyi çok arzulama, pişmanlık ve duyguların onaylanmamasıyla ilişkilidir. Kıskançlık; ihanet, şüphe, endişe, kaybetme korkusu ve güvensizlik duygusu ile ilişkilidir (Parrot ve Smith, 1993, s. 907; Vidaillet, 2008, s. 22).
- Benlik saygısına yönelik tehditler hem kıskançlık hem de hasetle ilgilidir ancak bunları kışkırtan durumlar farklıdır. Kıskanç insanlar muhtemelen haklı olarak kendilerine ait olduğuna inandıkları şeyleri korumak için açık eylemde bulunmaya daha hazır olacaktırlar. Kıskançlıktan kaynaklanan açık tutku suçları sık görülürken, haset suçları gizli olma eğilimindedir (Schimmel, 2008, s. 19). Kıskançlık aynı zamanda hasete kıyasla daha yoğun bir duygu gibi görünmektedir, buna karşın haset daha sessiz, daha gizli biçimlerde daha sık ortaya çıkmaktadır (Smith vd., 1988, s. 402).
- Haset, hak edilmeyen daha aşağı bir nitelikte olma durumunun olumsuz bir değerlendirmesini içermektedir. Kıskançlık ise benzersiz bir insan ilişkisini bir başkasına kaybetme olasılığının olumsuz bir değerlendirmesini içermektedir (Ben-Ze'ev, 2000, s. 281-326).
- Genel olarak, haset etmek utanç vericidir ancak kişinin haklı olarak sahip olduğu şeyi korumak için kıskanç olması daha kabul edilebilirdir (Schimmel, 2008, s. 19).
- Haset toplumsal düzeni tehdit ettiği için tüm toplumlarda yasaktır ancak kıskançlık makul karşılanabilir (Clanton, 2006, s. 439-440).
- Kıskançlık, hasetten daha kişiseldir ve daha fazla kırılabilirlik oluşturur (Ben-Ze'ev, 2000, s. 281-326).

Haset ve kıskançlığın ortak yönleri ise şunlardır:

- Kıskançlık ve haset rekabetçi ve düşmanca duygulardır. "Düşmanca" burada ahlaki olmayan bir anlamdadır (Kristjánsson, 2025, s. 141).

- Kıskançlık hasetin bazı anlamlarını içermektedir. Ancak ayrı ve karmaşık duygulardır (Protasi, 2021, s. 9).
- Kıskançlık ve haset olumsuz değerlidir. Bu duygular yalnızca (ya da en azından genel olarak) bunları deneyimleyen özne için acı vericidir. Basit bir dille ifade etmek gerekirse, bu duygular "kötü hissettirmektedir" (Kristjánsson, 2025, s. 142).
- İki duyguda da önem arayışı- düşük benlik saygısı ile ilişkilidir (Schimmel, 2008, s. 19).
- Üzüntü ve öfke hem kıskançlık hem de hasetle ilişkilidir (Vidaillet, 2008, s. 23).
- İki duyguda da sosyal karşılaştırma bulunabilir. Kıskançlık ve haset genellikle, kendini tanımlayan (veya ilgili) bir alanda kendini değerlendirmeyi tehdit eden geri bildirimleri içeren bir tür veya başka bir tür karşılaştırmanın sonucudur (Salovey, 1991, s. 281). Bununla ilgili olarak kıskançlık ve haset aynı duygusal bölümün iki belirtisi olabilir (Vidaillet, 2008, s. 22-23).

Gıpta

Haset duygusu semantik açıdan olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Bununla birlikte literatürde haset iki boyutlu araştırılmıştır. Çünkü İngilizce dilinde “envy” hem haset hem de gıpta için kullanılmaktadır. Haset ve gıpta ayrımını yapabilmek için bu boyutları hasetin kötü yönüne (ing. malicious envy) ve hasetin iyi yönüne (ing. benign envy) vurgu yapmışlardır (İrk ve Gürses, 2021, s. 398; Van de Ven, vd., 2009). Bazı araştırmacılar gıpta (imrenme) kavramını, kötü olmayan haset (nonmalicious envy) (Parrott, 1991, s. 6), Neu (1980) hayranlık haseti (admiring envy), öykünme haseti (emulating envy) (Parrot, 1991, s. 9) şeklinde kullanmışlardır. Böylece hasetin olumsuz ve olumlu tarafını daha net ayırmışlardır. İngilizcedeki “malicious envy” haset edilen kişinin konumuna zarar vermeyi motive eden kötü niyetli bir haset olarak ifade edilebilir. “Benign envy” ise kişinin kendisi için daha fazlasını elde etmesini motive eden iyi niyetli haset olarak tanımlanabilir (Van de Ven, vd., 2009, s. 428).

Gıpta, başka bir kişideki maddi ve manevi güzelliklerin yokluğunu arzulamadan, kişinin kendisi için de talep etmesidir. Hasetteki tek taraflı ve diğer kişinin aleyhine elde etme arzusunun tersine gıptada çift taraflı ve diğerinin lehine de olacak bir kazanım yer almaktadır. Gıpta duygusu kişide “onda olmasın bende olsun” arzusu yerine “onda olsun ama bende de olsun” arzusunu içeren daha olumlu ve daha insanî bir anlam içermektedir (İrk ve Gürses, 2021, s. 403). Benzer şekilde “keşke senin sahip olduğun şeye sahip olsaydım” cümlesi insanları kendilerini geliştirmeye motive etmektedir. Bu cümlede kendini geliştirme kararlılığı veya haset edilen kişiye hayranlık söz konusudur. “Keşke sahip olduğun şeye sahip olmasaydın” cümlesi ise diğerlerinin ise insanları

başkalarından iyi şeyleri almaya motive etmektedir. Çünkü haset edilen kişiye karşı aşağılık duygusu, diğerinin sahip olduğu şeye özlem duyma, ona asla sahip olamama umutsuzluğu yer almaktadır (Neu, 1980, s. 439-440; Parrott, 1991, s. 9-10). Dolayısıyla haset ve gıpta birbirlerinden farklıdır, tıpkı yok etme arzusu (ya da sahip olmak arzusu ile diğerinin sahip olmadığı arzusu) ile benzetmek arzusu kadar farklıdır. Ayrıca haset ve gıptada eşitsizliği aşma arzusu vardır. Ancak arzu farklı yönlerden gelmektedir. Gıpta (benliği) yükseltme arzusunu, haset ise (diğerini) seviyelendirme arzusunu içerir (Neu, 1980, s. 440). Kısaca gıpta farklı olan bir şeyi (pozisyon, başarı vb.) eşitlemek, haset onları aşağı çekmeye çalışmaktadır (Van de Ven, vd., 2009, s. 428). Bu çalışmada anlaşılmayı kolaylaştırmak adına halk arasında yaygın olarak kullanılan sözcükler olan “haset” ve “gıpta” tercih edilmiştir.

Schadenfreude (Başkasının Talihsizliğinden Zevk Alma / Başkasının Zararına/ Üzüntüsüne Sevinme)

Schadenfreude, Almanca'da zarar anlamına gelen Schaden ve sevinç anlamına gelen Freude kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuş bir kelimedir. Bir başkası bir talihsizlik, aksilik, düşüş, felaket, zorluk veya başka bir talihsizlik yaşadığında yaşayabileceğiniz o neşeli duyguyla ilgilidir ve diğer insanların talihsizliklerinden duyulan zevk olarak tanımlanmaktadır (Van Dijk ve Ouwerkerk, 2014, s. 1). Günümüzde birçok dilde talihsizliklerden alınan zevk/keyif için özel bir kelime vardır. Bu kelimelerin birçoğu "zarar" ve "sevinç" kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Danca (skade- Sryd), Felemenkçe (leedvermaak), Estonca (kahjuré6m), Fince (vahingonilo), İbranice (simcha la-ed), Macarca (kdrérém), Mandarin Çincesi (xing- xat-le-huo), Rusça (zloradiye) ve Slovence (SkodoZeljnost) örnek gösterilebilir. Birçok dilde başkalarının talihsizliklerinden duyulan haz için özel bir kelime olmasına rağmen, bu kelimeyi içermeyen birçok dil de vardır (örneğin İtalyanca, Japonca ve İspanyolca) (Van Dijk ve Ouwerkerk, 2014, s. 2). Benzer şekilde Türkçe de doğrudan bir karşılığı bulunmamaktadır. Dolayısıyla “schadenfreude” Türkçede; başkasının üzüntüsüne sevinme (Sevinçli ve Abayhan, 2022), başkasının zararına sevinme (Kartol ve Söner, 2023), başkasının kötü talihine sevinme (Kaynak, 2021), başkasının talihsizliğinden duyulan keyif (Kurtuluş, 2022), başkasının talihsizliğine sevinmek (Güler, 2024) şeklinde ifade edildiği görülmüştür. Ortak bir kavram üzerinde görüş birliği sağlanamadığından dolayı bu çalışmada Schadenfreude olarak kullanılmıştır.

Haset, kırgınlık, schadenfreude ve sempati, üçüncü taraf gözlemcilerin başkalarının başarısına veya başarısızlığına tepki verdiğinde sıklıkla ortaya çıkan duygulardır (Feather ve Sherman, 2002, s. 953). Özellikle haset schadenfreude ile yakından

bağlantılıdır ancak başkasının iyi talihiyle ilgili olarak olumsuz bir şekilde değerlendirilen bir duygu olarak farklıdır. Schadenfreude ise birinin talihsizliğiyle ilgili olarak olumlu bir şekilde değerlendirilen bir duygudur. Çalışmalar, yukarı doğru karşılaştırmaların hasete yol açma olasılığının yüksek olduğunu ve bunun da haset edilen taraflara karşı schadenfreude'a yol açabileceğini göstermektedir (Nguyen ve Ng, 2020: 473). Bazı araştırmalar haset ve schadenfreude arasında bir ilişki bulurken (Brigham vd., 1997; Smith vd., 1996), bazı araştırmalar bu ilişkinin aslında aşağılık duyguları (Leach ve Spears, 2008), kırgınlık (Feather ve Sherman, 2002), hak etme algıları (Feather ve Nairn, 2005) veya diğerinden hoşlanmama (Hareli ve Weiner, 2002) gibi diğer faktörlerden kaynaklandığını bulmuştur (Van de Ven, 2014, s. 110). Özetle haset ve schadenfreude negatif ve hoş karşılanmayan duygular olsa da haset eden kişi acı, mutsuzluk, kırgınlık gibi hisler; schadenfreude durumunda ise mutlu his yaşamaktadır.

İş Yerinde Haset

Çalışanların genellikle hiyerarşik tabakalaşmaya tabi olması ve genellikle kıt örgütsel ödülleri, terfiler, ofis alanı, hibeler, maaş artışları, şirket arabaları, değerli görevler, yönetsel ilgi ve sosyal statü için rekabet etmesi ve bunların dağıtımı nedeniyle (Bedeian, 1995, s. 49-50; Duffy ve Shaw, 2000, s. 4; Sterling vd., 2017, s. 57) örgütlerde sosyal karşılaştırma ve hasetin yaygın olması kaçınılmazdır (Sterling vd., 2017, s. 57). Ayrıca iş yerinde rekabetin olması çalışanlar açısından bakıldığında kazananlar ve kaybedenler olacaktır. Böylece kaybedenlerde kaçınılmaz olarak haseti tetikleyecektir. Bir meslektaşın veya yeni gelenin, kişinin sahip olmadığı niteliklerini arzulamak hasetin bir başka tetikleyicisidir. Haset duyguları kesinlikle finansal sonuçlardaki algılanan dengesizliklere odaklanabilir ve ayrıca sembolik değere sahip şeylerle ilgili de olabilir (Tai vd., 2012, s. 107). Kısaca çalışanlar iş yeri rekabetinde ve olumsuz şekilde karşılaştırıldıklarında, haset duyguları ortaya çıkma olasılığı yüksektir. İş yerinde hasetin bireysel meslektaşları, akranları, grup üyelerini, astları, ağ bağlarını ve hatta iş arayan meslektaşları içeren çeşitli işyeri durumlarında meydana gelmektedir (Duffy vd., 2021, s. 20).

Haset, işyerindeki davranışları anlamak için önemli çıkarımlara sahip bir duygudur (Bedeian, 1995, s. 49-50). Bedeian, (1995) ve Vecchio (1995) tarafından yapılan iş yerinde haset ile ilgili ilk çalışmaların sunulmasından bu zamana kadar geçen 30 yılda iş yerinde hasetin araştırılmasına yönelik akademik ilgi artmıştır. Haset; takımlar (ekipler veya gruplar), iş ilişkileri ve organizasyon sistemleri üzerinde güçlü, bazen şiddetli bir etkiye (özellikle de olumsuz) sahip olabilir. Paradoksal olarak, bazı

durumlarda değişim ve iyileştirmenin kaynağı da olması mümkündür. Böyle bir durumda gıpta şeklinde ortaya çıkması muhtemeldir (Vidaillet, 2008, s. 27). İş yerinde haset duygusunun daha iyi anlaşılabilmesi için hasetin nedenleri (öncülleri) ve sonuçları, haset ile ilgili yapılan araştırmalar aşağıda alt başlıklarda sırasıyla açıklanacaktır.

Hasetin Nedenleri (Öncülleri)

Hasetin öncülleri bireysel, örgütsel ve ilişkisel (etkileşimsel) faktörler olmak üzere üç grup altında sınıflandırılmaktadır (Günerergin, 2017, s. 27). Bireysel nedenler; aşağılık duygusu, hak iddia etme ve adaletsizlik, sosyal karşılaştırma, kötü niyet, narsisizm, benlik saygısı, makyavelizm, nevrotiklik, vicdanlılık örnek gösterilebilir (Günerergin, 2017, s. 27- 31).

Örgütsel seviyedeki nedenler; sıfır toplamı ödül sistemleri, ödülün yapısı, tazminat, terfi, performans değerlendirme sistemleri gibi kötü yönetilen yönetim sistemleri, kötü yönetilen örgütsel değişim ve yeniden yapılanma süreçleri, karşılıklı bağımlılık, değişim mühendisliği süreçleri, rekabetçi örgütsel iklim örnek gösterilebilir (Duffy, 2021, s. 34; Günerergin, 2017, s. 31-33).

Etkileşimsel seviyedeki nedenler kapsamında hasetin oluşmasında dikey bağlantılar ve üstlerle ilişkiler öncü rol oynamaktadır. Özellikle yöneticilerin çalışanlara karşı yönetsel tutumları etkili olmaktadır. Çalışanlar, olumlu yönetsel davranışları adaletin bir işareti olarak algıladığında hasetin oluşumunda azalma olabilir. Ek olarak lider üye değişimi teorisi de etkileşimsel nedenler arasında yer almaktadır. Bu teori bağlamında dış çevredeki çalışanlar, amirleri tarafından sağlanan ama kendilerinin elde edemediği faydalar ve ayrıcalıklar sebebiyle iç çevredeki çalışanlara karşı haset edebilirler (Günerergin, 2017, s. 34-35). Ayrıca liderliğin (örneğin, etik liderlik, narsistik liderlik, adil liderlik, istismarcı denetim) çeşitleri de hasetin ortaya çıkmasında etkilidir (Duffy, 2021, s. 34).

Li vd., (2023) tarafından yapılan çalışmada iş yerindeki hasetin nedenleri ve sonuçları meta-analitik yaklaşım çerçevesinde incelenmiştir. Yaptıkları çalışmada bireysel farklılıklar kapsamında narsisizm, nevrotiklik, negatif duygusallık, temel öz değerlendirme, öz yeterlilik, benlik saygısı, sosyal karşılaştırma yer almaktadır. Örgütsel bağlamlar rekabet ve pozisyon seviyesini içermektedir. Diğer nedenlerde sosyal beğenilirlik / sosyal istenirlik yer almaktadır. Ayrıca bazı değişkenler (örneğin, benlik saygısı, adalet) hem işyerinde hasetin öncülleri hem de sonuçları olabilir.

Adaletsizlik ve hak etme, kontrol potansiyeli, kaynak kıtlığı tutumlar ve stereotipler, temel motivasyonel eğilimler de hasetin ortaya çıkmasında etkilidir. Örneğin kendini geliştirme konusunda yüksek/düşük kontrol algılamak ve haset edilen diğer kişilerin üstünlüklerini hak ettiğini/hak etmediğini düşünmek, hasete veya gıptaya neden olabilir (Crusius vd., 2020).

İş yerinde hasetin nedenleri genel olarak incelendiğinde sosyal karşılaştırma ve rekabet önemli nedenlerin başında gelmektedir. İş yerinde çalışanlar arasında sosyal karşılaştırmalar yapma ve büyük ölçüde yıkıcı sonuçlara sahip haset duyguları yaratma olasılığı yüksek olan çok sayıda iş tabanlı senaryo (örneğin, terfiler, grup veya takım tabanlı iş tasarımı, ücret artışları, ikramiyeler, performans takdiri) bulunmaktadır. Genellikle örgütler çalışanları daha yüksek performans seviyelerine ulaşmalarını motive etmek için dolaylı olarak haset yaratan sistemleri tasarlar ve kullanır (Duffy ve Shaw, 2000, s. 4; Duffy vd., 2008, s. 167). Örneğin; Schaubroeck ve Lam (2004) tarafından yapılan çalışmada kötü yönetilen tazminat sistemlerinin ve ikramiyeler, ofis alanları ve mobilyalar gibi örgütsel faydaların dağıtımının işyerinde hasete yol açtığını belirtmiştir.

Hasetin Sonuçları

Haset çoğunlukla olumsuz duygular ve sonuçlarla ilişkilidir. Diğer yandan tamamen olumsuz bir duygu değildir ve bireylerde daha fazlasını başarmak için olumlu bir motivasyona neden olabilmektedir. Kısaca bu durum hasetin gıpta olarak ortaya çıkmasıyla mümkün olabilir. Hasetin birçok farklı değişken (işyeri tutumları, ilişkiler, performans) üzerindeki etkileri hem olumlu hem de olumsuz olmak üzere çeşitli düzeylerde (bireysel, grup, örgütsel) sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca hasetin sonuçları haset edilen ve haset eden taraf için de değerlendirilmelidir (Günerergin, 2017, s. 35-43).

Haset sadece olumlu davranışları azaltmakla kalmaz, aynı zamanda iş yerinde olumsuz davranışları da teşvik eder (Günerergin, 2017, s. 38). Sosyal baltalama, haset edilen kişilere hakaret etme, haset edilen kişilerin başarılarını küçümseme, haset edilen kişiler hakkında dedikodu yapma gibi eylemler ve haset edilen kişileri dışlama veya ona/onlara sessizlik muamelesi yapma gibi pasif sosyal baltalama eylemleri, üretkenlik karşıtı iş davranışları, schadenfreude hasetin davranışsal sonuçlarına örnek gösterilebilir. Ayrıca haset eden kişiler tamamen hareketsiz olmayı seçebilir ve iş yerinde özellikle haset ettiği kişiye veya kişilere kızgın olmayı tercih edebilir (Günerergin, 2017, s. 36-40).

Haset duyguları genellikle çeşitli duygusal ve davranışsal durumlara yol açar. Bu tepkilerin genellikle zarar görmüş benlik saygısı ve sosyal statüyü onarmayı amaçladığına inanılmaktadır. Statüyü onarmaya dayalı tepkilerin genellikle bireyin ve/veya rakibin zararına gerçekleşmektedir. Hasete verilen tepkiler arasında depresif ruh hali ve kaygı, karşılaştırılma yapılan kişiden kaçınma, açık düşmanlık, karşılaştırılan kişileri ve başarılarını aşağılama ve rakibin başarılı performansını engellemeye çalışmak yer almaktadır. Ayrıca hasete karşı olası tepkiler arasında rakip gördüğü kişiyi işini sabote etmek ve/veya taciz etmek veya dışlamak, rakip gördüğü kişiye ilgisizmiş gibi davranmak ve kişinin kendi öz imajını güçlendirmek yer alabilir (Duffy ve Shaw, 2000, s. 5). Haset yaşayan bir birey, iş yerinde kendini aşağı ve daha az değerli hissedebilir. Bu da beklenen rollerindeki davranışlarını (performans) ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkiler. Olumsuz yukarı doğru karşılaştırma, haset eden kişide kızgınlık ve umutsuzluğa neden olur ve bu da performansın ve örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasına yol açmaktadır (Achhnani ve Gupta, 2022, s. 5223).

İşyerinde hasetin negatif sonuçları; haset edilenlerin sosyal baltalanması, örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyetinde artış, ahlaki çözülme örnek gösterilebilir (Achhnani ve Gupta, 2022, s. 5225). Bir kişi çalışma arkadaşı ile amir arasındaki ilişkiye haset ediyorsa, haset edilen kişinin amirinin gözündeki değerini düşürerek ilişkiyi geri kazanma eğiliminde bulunabilir. Örneğin, haset eden kişi patrona sunulmadan önce çalışma arkadaşının işini veya raporlarını değiştirebilir. Bir diğer saldırgan tepki, müşterilerden veya danışanlardan gelen mesajları iş arkadaşına iletmemek olabilir. Bu durum yalnızca iş arkadaşının performansını amirle değil, aynı zamanda önemli paydaşlarla da itibarsızlaştırdığını göstermektedir. Haset duygusuna sahip çalışan ayrıca, iş grubu üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacak kadar rakip gördüğü iş arkadaşıyla aşırı rekabet edebilir. Sağlıklı rekabet üretken olabilir ve iş arkadaşlarını daha verimli hale getirebilir ancak ideal olarak iş arkadaşları arasında temel bir iş birliği olması gereklidir. Ayrıca bir çalışan aşırı derecede sıkıntıya girdiğinde ve yapıcı bir yanıt olmadığını hissettiğinde, transfer talebinde bulunarak veya organizasyondan ayrılarak tepki verebilir (Dogan ve Vecchio, 2001, s. 60).

Li vd., (2023) tarafından yapılan çalışmada hasetin sonuçları; örgütsel vatandaşlık davranışları, üretkenlik karşıtı iş davranışları istismarcı (kötüye kullanan) yönetim, dışlama, sosyal baltalama, nezaketsizlik, diğer kötü muamele biçimleri, olumsuz (negatif) duygular, bağlılık, memnuniyet (tatmin), işten ayrılma niyetleri ve ahlaki çözülme olarak tespit edilmiştir.

İşyerinde hasetin pozitif sonuçları incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansında artış, haset eden kişinin kendini geliştirmesi, prososyal davranışlarda artış örnek gösterilebilir. Bu pozitif sonuçlar hasetin gıpta şeklinde ortaya çıkmasıyla gerçekleşmektedir. Özellikle olumlu temel öz değerlendirmelere sahip liderlerin ve astların hasetin yapıcı yollarla, iş performanslarını artırarak ve olumlu sosyal davranışlarda bulunarak yanıt verme olasılıklarının daha yüksek olmasına katkı sağlamaktadır (Tai vd., 2012). Gıpta eden kişinin kendisini yeniden değerlendirerek kendisini geliştirmeye çalışması, kendisinden üstün kişileri rol model alması ortaya çıkmaktadır. Aslında kişi iş arkadaşlarıyla yukarı doğru olumlu karşılaştırma yapmaktadır (Crusius vd., 2020, s. 12).

Hasetin sadece onu hisseden kişiyi değil, aynı zamanda onun hedefini de (haset edileni) etkileyen sosyal bir duygudur (Günerergin, 2017, s. 42; Vecchio, 2005). İnsanlar haset duydukları iş arkadaşlarını itibarsızlaştırmaya çalışabilir. Bu olumsuz duygular işin kalitesini de etkileyecektir. Bu duygular gereksiz strese neden olacak ve iş birliğine dayalı çalışma yeteneğini zayıflatacaktır (Dogan ve Vecchio, 2001, s. 60).

Grup bağlamında haset önemli bir konudur. Çünkü haset eden kişiler yalnızca bireyi etkilemekle kalmayıp aynı zamanda diğer grup üyelerine ve bir bütün olarak grup performansına zarar verebilecek davranışlarda bulunabilir (Duffy ve Shaw, 2000; Duffy vd., 2008, s. 175; Günerergin, 2017, s. 40). Grup performansının, grup düzeyinde iş tatmininin azalması ve diğer olumlu grup çıktıların azalmasına neden olabilir. Ayrıca kişilerarası bağlar daha düşük grup uyumuna yol açar ve karşılığında grup performansını düşmesine neden olur (Duffy ve Shaw, 2000, s. 6).

Hasetin örgütler üzerinde dolaylı etkileri vardır ve bu etkiler devamsızlık, sosyal kaytarma, düşük bireysel ve grup performansı gibi kışkırtılmış olumsuz tutumlardan kaynaklanır. Böylece örgütlerin performansını ve üretkenliğini sırasıyla düşürür (Bedeian, 1995; Duffy ve Shaw, 2000; Dogan ve Vecchio, 2001; Günerergin, 2017, s. 41; Vecchio, 1995). Haset duygusundan kaynaklanan davranışların örgütler için hem doğrudan hem de dolaylı maliyetleri vardır. Doğrudan maliyetler, kızgın çalışanların harcadığı zaman ve enerjidir. Dolaylı maliyetler, duygulardan nedeniyle oluşan eylemlerden kaynaklanan hoş olmayan sonuçlardır. Örneğin; misilleme olasılığı, itibar kaybı ve olası disiplinin duygusal maliyetleri bulunmaktadır. Ayrıca çalışan performansındaki kayıptır (Dogan ve Vecchio, 2001, s. 60).

Haset ile ilgili Yapılan Araştırmalar

Haset günümüzün rekabetçi iş ortamında kaçınılmaz ve sıklıkla karşılaşılan bir duygudur (Duffy vd., 2021, s. 40). Bu nedenle birçok araştırmacı haset duygusunu farklı sektörlerde bireyler ve gruplar açısından incelemiştir. Bu araştırmalarda haset duygusu tek başına veya farklı değişkenlerle incelenmiştir. Bu araştırmalardan bazıları bu başlık altında incelenecektir.

Polat (2017) tarafından yapılan çalışmada farklı sektörlerden rastgele seçilen 30 çalışana (15 kadın ve 15 erkek) mülakat yöntemi kullanılarak 9 soru yöneltilmiştir. Örneğin, çalışmaya katılanlara, kıskançlık ve haset duyguları arasındaki ayrım sorulmuştur. 30 katılımcıdan 7'si kıskançlıkla haset arasında bir farkın olmadığını belirtmiştir. Haset ve kıskançlık farklı kavramlar olsa da günlük yaşamda birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu nedenle bazı katılımcıların haset ve kıskançlık arasında ayrım görmediğini belirtmesi olağan bir durumdur. 19 katılımcı hasetin kıskançlığa göre daha olumsuz daha yoğun ve kötü niyetli bir duygu olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu haset ve kıskançlık duygularının, haset duygusunda daha yoğun olmak üzere günlük hayatta kendilerine olumsuz ve yıkıcı etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Gıptanın pekiştirici ve yapıcı etkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların kıskançlık ve haset duygularıyla baş etme çabaları açısından ise katılımcıların yarısından çoğunun, kendilerine özgü farklı yollarla (inanç, yok sayma, vb.) da olsa savunma mekanizmalarından biri olan bu duyguyu bastırmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların geneline bakıldığında ise kıskançlık, haset ve imrenme duyguları arasındaki ayrımı net bir şekilde yapamadığı sonucu elde edilmiştir.

Hilal (2021) çalışmasında, iş yeri haseti ve sosyal baltalama arasındaki ilişkide öz yeterliliğin düzenleyici rolünü incelemiştir. Bu çerçevede Mısır'da hem kamu hem de özel sağlık merkezlerinde çalışan 304 hekime anket uygulayarak verileri elde etmiştir. İş yeri haseti ve sosyal baltalamanın pozitif olarak ilişkili olduğu ve öz yeterliliğin bu ilişkiyi düzenlediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş yeri haseti ile sosyal baltalama arasındaki ilişkinin, düşük öz yeterliliğe sahip hekimlerde yüksek öz yeterliliğe sahip hekimlere göre önemli ölçüde daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır.

Şener vd. (2022) yaptıkları çalışmada iş yeri hasetinin (haset edilmek ve başkalarını haset etmek) özel ve kamu sektörü kuruluşlarında çalışan çalışanların görev ve bağlamsal performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. İstanbul'da çalışan 988 özel sektör çalışanı ve 530 kamu sektörü çalışanından anket yöntemini kullanarak verileri

elde etmişlerdir. Başkalarını haset etmek boyutunun hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dahri vd. (2023), Batı Sulawesi Eyaletindeki Devlet İşletmeleri banka çalışanlarının iş yerinde haset duygusunun, olumsuz duygu ve adaletsizlik algısı aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamışlardır. İş yerinde hasetin işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, iş yerinde haset duygusunun olumsuz duygu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve iş yerinde haset duygusunun adaletsizlik algısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca olumsuz duygunun işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, adaletsizlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Olumsuz duygu, iş yerinde haset duygusunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine aracılık ettiği ve adaletsizlik algısı, iş yerinde haset duygusunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Murtza ve Rasheed (2023) çalışmalarında sosyal karşılaştırma teorisinden yararlanarak konaklama sektöründeki rekabetçi psikolojik iklimin olumsuz sonuçlarını ve bu sonuçlardan iş yerindeki haset duygusunu araştırmışlardır. Bu doğrultuda Pakistan'daki üç, dört ve beş yıldızlı kategorilerdeki yönetici pozisyonlarında çalışan 12 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeleri yapmışlardır. Psikolojik rekabet iklimi, çalışanlar arasında iş yerinde hasete yol açtığı ve bu da çalışanların düşük performans göstermesine neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ek olarak kişilik özelliklerinin çalışanların haset duygularını etkilemedeki rolünü bulmuşlardır. Rekabetçi bir psikolojik iklimin kuruluşlar için her zaman yapıcı sonuçlar getirmeyebileceğini vurgulamışlardır.

Erdirençelebi vd. (2024), karanlık üçlü kişilik özellikleri (narsisizm, makyavelizm, psikopati) ile iyi huylu haset (gıpta/imrenme) ve haset duygularının örgütsel intikam niyeti üzerindeki etkisini ve narsisizm, makyavelizm, psikopatinin iş performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan 313 akademisyenden anket yöntemi ile verileri toplamışlardır. Bu verilerin analizi sonucunda karanlık üçlünün gıpta ve haseti pozitif yönde etkilediği, gıpta ve hasetin örgütsel intikam niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, iş performansını anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel intikam niyetinin iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Örgütsel intikam

niyetinin de gıpta ve hasetin etkisiyle iş performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Li vd. (2024), sosyal karşılaştırma teorisinden yararlanarak düşük göreceli lider-üye değişim ilişkilerine sahip çalışanların haset hissedeceğini ve bunun da onları lider tarafından dağıtılan ödülleri ve kaynakları elde etmek için çalışanların etik olmayan lider yanlısı davranışlarına katılacağını ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda Doğu Çin'de bulunan büyük bir perakende şirketindeki 102 bölüm ekibindeki 504 çalışandan üç zaman diliminde elektronik anket yöntemi ile verileri elde etmişlerdir. Bu verilerin analizi sonucunda düşük göreceli lider-üye değişimi ve haset negatif ilişkili bulunmuştur. Düşük göreceli lider-üye değişimi ve etik olmayan lider yanlısı davranışlar arasındaki negatif ilişkide hasetin aracılık rolü ortaya çıkmıştır. Dağıtım adaleti iklimi, haset ile etik olmayan lider yanlısı davranışları arasındaki pozitif ilişkiyi düzenlediği; böylece dağıtım adaleti iklimi yüksek olduğunda pozitif etki, dağıtım adaleti iklimi düşük olduğundakinden daha zayıf olduğunu tespit etmişlerdir. Hasetin, göreceli lider-üye değişiminin etik olmayan lider yanlısı davranışları üzerindeki etkisini düzenlediğini ve dolaylı ilişkinin ekip düzeyindeki dağıtım adaleti iklimi tarafından düzenlendiği bulunmuştur.

Palabıyık vd. (2024), işyerinde nezaketsizlik ve haset davranışlarının (haset eden ve haset edilen) hemşirelerin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Kolayda örnekleme yöntemiyle Erzurum'daki bir hastanede çalışan 288 hemşireden anket aracılığıyla verileri elde etmişlerdir. Bu verilerin analiz sonuçlarına göre iş yeri nezaketsizliğinin ve iş yeri hasetinin hemşirelerin iş tatmini üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Haset edilmenin ve iş yeri nezaketsizliği ile pozitif bir ilişkisi ve iş memnuniyetiyle negatif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Haset etmenin iş yeri nezaketsizliği ile pozitif ve iş memnuniyetiyle negatif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Haset insanlık tarihi kadar eski bir duygudur. Haset, hem sosyal hayatımızda hem de iş yerinde karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar günlük yaşamda bu duygunun farkında olmasına rağmen iş yaşamında araştırılmaya başlanması 30 sene öncesine dayanmaktadır. Özellikle iş yerinde rekabet ve sosyal karşılaştırmaların kaçınılmaz olması hasetin iş yerinde ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Günümüzün belirsiz, değişken ve karmaşık iş ortamlarında işletme içinde ve dışında rekabet seviyesi artmaktadır. Bu durum sonucunda işletme içinde ve dışında olumsuz duygular ve

davranışlar ortaya çıkmıştır. Bu duygu ve davranışlar özellikle iş yerindeki kişiler arası ilişkileri etkilemektedir. Haset duygusu da kişilerarası bir ilişki bağlamında ortaya çıktığı için örgütsel yaşam içerisinde önemli ve doğru yönetilmesi gereken bir duygu haline gelmiştir. Çünkü hem çalışanlar hem de yöneticiler/liderler açısından istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir.

Bu derleme çalışmasında haset, kıskançlık, gıpta ve schadenfreude kavramları tanımlanmış ve aralarındaki farklar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu duygular örgütsel açıdan incelenmiştir. Haset duygusu detaylı olarak açıklanarak, haset duygusunun ortaya çıkmasının nedenleri, çalışanlar (haset eden ve haset edilen) ve yöneticiler/liderler açısından hangi olumsuz veya olumlu sonuçlara neden olduğu literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda yorumlanmıştır. Ayrıca Türkiye’de örgütsel davranış açısından haset duygusunu derleme çalışması şeklinde kapsamlı olarak inceleyen çalışmaların da sayısının az olması nedeniyle yapılan bu çalışma haset alanında çalışma yapmak isteyen araştırmacılara yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Haset araştırmalarından genel olarak ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda; haset, kıskançlık, schadenfreude olumsuz duygular olarak ifade edilmiştir. Schadenfreude ile ilgili önemli bir husus, bu kavram olumlu gibi gözükse de olumsuz olduğudur. Diğer yandan gıpta ise olumlu duygular içinde yer almaktadır. Özellikle günlük yaşamda olduğu gibi haset ve kıskançlık kavramları hem etimolojik açıdan hem de kişilerde etkileri ve anlamları farklı olsa da birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bunun gerçekleşmesindeki neden genellikle bu duygulara sahip kişiler olumsuz yukarı yönlü sosyal karşılaştırmalar yaptığı için aynı anda veya birbirlerini tetikleyebilmeleridir. Çalışanların bakış açısından incelendiğinde; haset eden kişilerin örgüte ve örgüt üyelerine zarar veren davranışlarda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, çalışanların performansında, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasında; işten ayrılma niyetinin, ahlaki çözülmenin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarında artış yaşanmasında etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca haset edilen taraftan bakıldığında rahatsız edici olmaktadır. Bu durum hasetin çoğunlukla yıkıcı bir şekilde işlediğini göstermektedir. Bununla birlikte hasetin yıkıcı değil yapıcı tarafı olan gıpta duygusunun ise örgütler ve çalışanlar açısından olumlu sonuçları olmaktadır. Çünkü çalışanlar olumlu sosyal karşılaştırmalar yaparak motivasyonlarını artırabilir. Bunun sonucunda ise performanslarında, iş tatmininde, yardımlaşma ve iş birliği davranışlarında artış sağlayabilir. Bu açıklamalar çerçevesinde çalışanlar iş yeri kaynakları ve avantajları için rekabet etme yetenekleri bakımından farklılık gösterse de yöneticiler/liderler astlarının duygularını görmezden gelmemeli onların duygularını

anlamaya çalışmalıdır. Yöneticiler/liderler rekabet ve iş birliği arasında bir denge sağlamaya çalışmalıdır. Olumsuz duygu ve davranışları azaltıcı veya engelleyici örgütsel politikalar oluşturularak kurumsal etik iklim sağlanabilir. Buna bağlı olarak adil ödül sistemleri ve ceza sistemleri oluşturmalıdır. Çalışanlar arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturularak hasetin ortaya çıkması engellenebilir. Ayrıca haset duygusuna sahip çalışanlar bunu inkâr etmek yerine farkında olmalıdır. Bu durumlarını daha yapıcı hale nasıl getirebileceklerine odaklanmaları kendileri ve örgüt açısından daha iyi olacaktır. Bu nedenle çalışanlar ve yöneticiler/liderler haset duygusunu gıpta gibi duygulara dönüştürerek bireyin motivasyonunu arttırıcı hususlara odaklanmalıdır. Özetle haset doğru bir şekilde değerlendirilip yönetilmediğinde başka bir ifadeyle yıkıcı bir şekilde ele alındığında çalışanlar ve örgütler için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Örgütlerde haset kavramının daha iyi anlaşılması için gelecek araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu nedenle gelecekte araştırma yapacak kişiler haset ve onunla ilgili duyguları bir arada inceleyebilir ve bu duyguları farklı sektörlerle karşılaştırmalı analiz yapabilirler. Özellikle araştırmacılar Türkiye’de hasete ilişkin nitel ve nicel çalışmalar yaparak literatüre katkı sağlayabilir.

Makalenin Araştırma ve Etik Beyanı Bilgileri

Yazarın Çıkar Çatışması Beyanı	Araştırmaya konu olan durum, olgu veya kurum ile yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.
Yazar (lar) Katkı Oranı Beyanı	Çalışmanın tamamlanmasında birinci yazarın katkı oranı %.60, ikinci yazarın katkı oranı %40’dır.
Etik Kurul Onay Belgesi	Araştırma/inceleme sırasında etik kurul onay belgesi gerektiren herhangi bir bilimsel yöntem kullanılmamıştır.

Kaynakça

- Achhnani, B., & Gupta, B. (2022). Consequences of Workplace Envy and It's Antecedents–A Theoretical Framework, *International Journal of Special Education*, 37(3), 5214-5235.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* içinde (s. 267–299). New York: Academic Press.
- Alicke, M. D., & Zell, E. (2008). Social Comparison and Envy. R. H. Smith (Ed.) içinde, *Envy: Theory and Research* (s. 73-93). New York, NY: Oxford University Press.
- Armstrong, D. (2005). Emotions in Organizations: Disturbance or Intelligence? French, Robert (Ed.) içinde, *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations, and Organizational Consultancy* (s. 90-110). London: Karnac Books.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.
- Bedeian, A. G. (1995). Workplace Envy. *Organizational Dynamics*, 23(4), 49-56.
- Ben-Ze'ev, A. (2002). Are Envy, Anger, and Resentment Moral Emotions? *Philosophical Explorations*, 5(2), 148-154.
- Ben-Ze'ev, A. (2000). *The Subtlety of Emotions*. Cambridge: MIT Press.
- Bolton, S. (2005). *Emotion Management in the Workplace*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brigham, N., Kelso, K., Jackson, M., & Smith, R. (1997). The Roles of Invidious Comparisons and Deservingness in Sympathy and Schadenfreude. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(3), 363–380.
- Clanton, G. (2006). Jealousy and Envy. J. E. Stets & J. H. Turner (Ed.) içinde, *Handbook of the Sociology of Emotions* (s. 410-442). New York, NY: Springer.
- Cohen-Charash, Y. (2009). Episodic Envy. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9), 2128-2173.
- Cohen-Charash, Y., & Larson, E. C. (2017). What is the Nature of Envy? R. H. Smith, U. Merlone, & M. K. Duffy (Ed.) içinde, *Envy at Work and in Organizations* (s. 1-37) New York, NY: Oxford University Press.
- Crusius, J., Gonzalez, M. F., Lange, J., & Cohen-Charash, Y. (2020). Envy: An Adversarial Review and Comparison of Two Competing Views. *Emotion Review*, 12(1), 3-21.
- Crusius, J., & Lange, J. (2014). What Catches the Envious Eye? Attentional Biases Within Malicious and Benign Envy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 1-11.
- Dahri, N. W., Tjahjono, H. K., Muafi, M., & Prajogo, W. (2023). The influence of workplace envy on turnover intention: The mediating role of negative emotion and perception of injustice. *Calitatea*, 24(193), 28-38.

- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- Dansereau, F. Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation Of The Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing Envy and Jealousy in the Workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57-64.
- Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences of Envy in Groups. *Small Group Research*, 31(1), 3-23.
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Schaubroeck, J. M. (2008). Envy in Organizational Life. R. H. Smith (Ed.) içinde, *Envy: Theory and Research* (s. 167-189). New York, NY: Oxford University Press.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A Social Context Model of Envy and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.
- Duffy, M. K., Lee, K., & Adair, E. A. (2021). Workplace Envy. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 19-44.
- Dunn, J.R. & Schweitzer, M.E. (2006). Green and Mean: Envy and Social Undermining in Organizations. Tenbrunsel, A.E. (Ed.) içinde, *Ethics in Groups (Research on Managing Groups and Teams)* (s. 177-197). Emerald Group Publishing Limited, Leeds.
- Erdirençlebi, M., Akman, A. Z., & Ertürk, E. (2024). The Effect Of The Dark Triad's Role In Benign, Malicious Envy And Organizational Revenge On Job Performance: The Case Of Turkey. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(4), 518-533.
- Feather, N. T., & Nairn, K. (2005). Resentment, Envy, Schadenfreude, and Sympathy: Effects of Own and Other's Deserved or Undeserved Status. *Australian Journal of Psychology*, 57, 87-102.
- Feather, N. T., & Sherman, R. (2002). Envy, Resentment, Schadenfreude, and Sympathy: Reactions to Deserved and Undeserved Achievement and Subsequent Failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 953-961.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fischer, P., Kastenmüller, A., Frey, D., & Peus, C. (2009). Social Comparison and Information Transmission in the Work Context. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(1), 42-61.
- Foster, G. M., Apthorpe, R. J., Bernard, H. R., Bock, B., Brogger, J., Brown, J. K., . . . Whiting, B. B. (1972). The Anatomy of Envy: A Study in Symbolic Behavior. *Current Anthropology*, 13(2), 165-202.

- González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Tosin Olateju, 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), 1455; 1-17.
- Güler, M. (2024). İş Yaşamında Schadenfreude (Başkasının Talihsizliğine Sevinmek). *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 505-530.
- Günerergin, M. (2017). *Envy at Workplace: an Exploratory Study*. İzmir: İzmir Ekonomi Üniversitesi Graduate School of Business Unpublished Doctoral Dissertation.
- Hareli, S., & Weiner, B. (2002). Dislike and Envy as Antecedents of Pleasure at Another's Misfortune. *Motivation and Emotion*, 26(4), 257-277.
- Hilal, O. A. (2021). The Moderating Role of Self-Efficacy in the Relationship Between Workplace Envy and Social Undermining. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(6), 28-40.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- İrk, E., & Gürses, İ. (2021). Hasedin İnsan Hayatındaki Yıkıcı Etkileri ve Çözüm Arayışları. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 30(2), 389-421.
- Kartol, A., & Söner, O. (2023). Başkasının Zararına Sevinme (Schadenfreude) Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(2), 527-549.
- Kaynak, B.D. (2021). Başkasının Kötü Talihine Sevinme (Schadenfreude) Duygusunun Dehşet Yönetimi Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Sosyal Psikoloji Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Klein, M. (1984). *Envy and Gratitude and Other Works 1946 – 1963*. New York: Free Press.
- Kristjánsson, K. (2025). Envy and Jealousy. Andrea Scarantino (Ed.) içinde. *Emotion Theory: The Routledge Comprehensive Guide Volume II: Theories of Specific Emotions and Major Theoretical Challenges* (s. 141-151). Routledge: New York.
- Kurtuluş, E. (2022). Schadenfreude: Başkasının Talihsizliğinden Duyulan Keyif, Tiffany Watt Smith (Çev.) Nüvit Bingöl, Kolektif Kitap, 2021). *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 151-155.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Leach, C. W., & Spears, R. (2008). A Vengefulness of the Impotent: The Pain of In-Group Inferiority and Schadenfreude Toward Successful Out-Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1383-1396.
- Li, M., Xu, X. & Kwan, H.K. (2023). The Antecedents and Consequences of Workplace Envy: A Metaanalytic Review, *Asia Pacific Journal of Management*, 40, 1-35.

- Li, H., Zhang, S., Mo, S., & Newman, A. (2024). Relative Leader-Member Exchange and Unethical Pro-Leader Behavior: The Role of Envy and Distributive Justice Climate. *Journal of Business Ethics*, 192(1), 99-111.
- Menon, T., & Thompson, L. (2010). Envy at Work. *Harvard Business Review*, 88(4), 74-79.
- Murtza, M. H., & Rasheed, M. I. (2023). The Dark Side Of Competitive Psychological Climate: Exploring the Role of Workplace Envy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(3), 1400-1418.
- Navaro, L. (2011). Haset ve Rekabet Kendi Kuyruğunu Yiyen Yılan. (2. b). İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Neu, J. (1980). Jealous Thoughts. A. O. Rorty (Ed.) içinde, Explaining Emotions (s. 425-464). Los Angeles: University of California Press.
- Nguyen, D., & Ng, K. (2020). Schadenfreude at Work. Yang, L-Q., Cropanzano, R., Daus C. S., Martínez-Tur V., (Ed.) içinde, The Cambridge Handbook of Workplace Affect (s. 468-480). Cambridge: Cambridge University Press.
- Özdemir, S. (2018). *Akademik Örgütlerde Kıskançlık Üzerine Fenomenolojik Bir Çalışma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Palabıyık, N., Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2024). Workplace Envy, Workplace Incivility, and Job Satisfaction: An Empirical Study on Nurses. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (42), 81-94.
- Parrott, W. G. (1991). The Emotional Experience of Envy and Jealousy. P. Salovey (Ed.) içinde, *The Psychology of Jealousy and Envy* (s. 3-30). New York: Guilford Press.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing The Experiences of Envy and Jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906-920.
- Pinder, C.C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*, (2nd ed.). Psychology Press, New York.
- Polat, Y. B. (2017). Haset, İmrenme ve Kıskançlık Duygu Durumlarının Ayırıştırılması. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 3(2), 29-42.
- Protasi, S. (2021). The Philosophy of Envy. Cambridge: Cambridge University Press.
- Protasi, S. (2022). Introduction: Striving to Be Better, Sulking in a Corner, Stealing the Spotlight, Spoiling Someone's Joy: The Many Faces of Envy. S. Protasi (Ed.) içinde, *The Moral Psychology of Envy* (s. 1-22). Rowman & Littlefield Publishers.
- Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual Emotion in Work Organizations. *Social Science Information*, 40(1), 95-123.
- Salovey, P. (1991). Social Comparison Processes in Envy and Jealousy. J. Suls & T. A. Wills (Eds.) içinde, *Social comparison: Contemporary Theory and Research* (s. 261-285). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Sanders, E. (2014). *Envy and Jealousy in Classical Athens: A Socio-psychological Approach*. New York: Oxford University Press.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. (2004). Comparing Lots Before And After: Promotion Rejectees' Invidious Reactions to Promotes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 33-47.
- Schimmel, S. (2008). Envy in Jewish Thought and Literature, R. H. Smith (Ed.) içinde, *Envy: Theory and Resarch* (s. 17-38). Oxford: Oxford University Press.
- Schoeck, H. (1969). *Envy: A Theory of Social Behavior*. San Diego: Harcourt, Brace & World.
- Sevinçli, M. C., & Abayhan, Y. (2022). Başkasının Üzüntüsüne Sevinme Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Psikoloji Çalışmaları - Studies in Psychology*, 42(2), 291-317.
- Smith, R. H., Kim, S. H., & Parrott, W. G. (1988). Envy and Jealousy: Semantic Problems and Experiential Distinctions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(2), 401-409.
- Smith, R. H., Turner, T. J., Garonzik, R., Leach, C. W., Urch-Druskat, V., & Weston, C. M. (1996). Envy and Schadenfreude. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(2), 158-168.
- Spielman, P. M. (1971). Envy and Jealousy an Attempt at Clarification. *The Psychoanalytic Quarterly*, 40(1), 59-82.
- Sterling, C.M., Van de Ven, N. & Smith, R.H. (2017). The Two Faces of Envy: Studying Benign and Malicious Envy in the Workplace. R.H. Smith, U. Merlone, & M. Duffy (Ed.) içinde, *Envy at Work and in Organizations* (s. 57-84). New York: Oxford University Press.
- Sullivan H. S. (1953). *The Interpersonal Theory of Psychiatry*. New York, NY: W.W. Norton.
- Şener, İ., Erdilek Karabay, M., Elçi, M., & Erman, H. (2022). Does Workplace Envy Always Have Detrimental Consequences in Organizations? A Study of Public and Private Sector Employees. *Kybernetes*, 51(9), 2712-2732.
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as Pain: Rethinking the Nature of Envy and Its Implications for Employees and Organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107-129.
- Turgay, N. (2004). İslâm'da Haset Kavramı. Tasavvuf. *İlmî ve Akademik Araştırma Dergisi*, 5(12), 73-96.
- Türk Dil Kurumu (TDK, 2022). *Kıskançlık*. Güncel Türkçe Sözlük içinde. [Erişim: 26.01.2022, <https://sozluk.gov.tr/>]
- Van de Ven, N. (2014). Malicious Envy and Schadenfreude. Van Dijk, W. W. ve Ouwerkerk, J. W. (Ed.) içinde, *Schadenfreude: Understanding Pleasure at the Misfortune of Others* (s. 110-117). Cambridge: Cambridge University Press.
- Van de Ven, N. (2016). Envy and Its Consequences: Why it is Useful to Distinguish Between Benign and Malicious Envy. *Social and Personality Psychology Compass*, 10(6), 337-349.

- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and Down: The Experiences of Benign and Malicious Envy. *Emotion*, 9(3), 419-429.
- Van de Ven, N., & Zeelenberg, M. (2020). Envy and Social Comparison. J. Suls, R. L. Collins, & L. Wheeler (Ed.) içinde, *Social Comparison, Judgment and Behavior* (s. 226-250) . Oxford, UK: Oxford University Press.
- Van Dijk, W. W. ve Ouwerkerk, J. W. (2014). Introduction to Schadenfreude. Van Dijk, W. W. ve Ouwerkerk, J. W. (Ed.) içinde, *Schadenfreude: Understanding Pleasure at the Misfortune of Others* (s. 1-14). Cambridge: Cambridge University Press, 1-14.
- Vecchio, R. P. (1995). It's Not Easy Being Green: Jealousy and Envy in the Workplace. G.R. Ferris (Ed.) içinde, *Research in Personnel and Human Resources Management* ,13, (s. 201-244), Greenwich, CT: JAI Press.
- Vecchio, R. (2005). Explorations in Employee Envy: Feeling Envious and Feeling Envied. *Cognition & Emotion*, 19(1), 69-81.
- Vidaillet, B. (2008). The Effects of Envy on the Organization. B. Vidaillet (Ed.) içinde, *Workplace Envy* (s. 26-45). London: Palgrave Macmillian.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. B. M. Staw & L. L. Cummings (Ed.) içinde, *Research in Organizational Behavior* (18, s. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- Wurmser, L., & Jarass, H. (2008). Introduction. L. Wurmser ve H. Jarass (Ed.) içinde, *Jealousy and Envy New Views About Two Powerful Feelings* (s. 11-19). New York, NY: Taylor & Francis.
- Zurriaga, R., González-Navarro, P., & Buunk, A. P. (2020). Envy in the Workplace: A Systematic Review of the Past Five Years. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(4), 1247-1256.

A Conceptual Overview of Envy in the Workplace

Extended Summary

Concepts used in daily life and in different disciplines are the subject of research and examination in the field of organizational behavior. Envy, which is one of the universal emotions in daily life, is one of these concepts. Envy is an unpleasant, condemnable, difficult to accept and negative human emotion. According to Parrott and Smith (1993, p. 906), envy occurs when a person does not have the superior quality, success or possessions (wealth, status, etc.) of another and desires this superiority or is defined as wanting the other to lack these superiorities. Envy is the result of an upward social comparison. This comparison signals to a person that they lack the desired abilities, characteristics or awards that another person has (Sterling et al., 2017, p. 57). When the studies on envy are examined, it is seen that envy is often associated with different emotions such as jealousy, benign envy, schadenfreude (joy at the misfortune of another). In particular, envy and jealousy are often used synonymously both in daily life and in organizational life (Sullivan, 1953, p. 347). Jealousy is the fear of losing something one already has or the perceived threat of losing it, while envy is more likely to desire something someone else has. Envy is a more positive emotion than envy. In fact, both envy and jealousy emerge through social comparison. But envy involves a one-sided desire to gain something at the expense of the other. In envy, a two-sided gain occurs that will also be in favor of the other (İrk and Gürses, 2021, p. 400-403). When the relationship between schadenfreude and envy is examined, it is seen that both emotions are negative. But the person with envy feels pain because he does not have the goodness that someone else has. Schadenfreude involves feeling joy when bad things happen to someone else. Therefore, although envy is negative, schadenfreude is negative, it seems to be positive.

The aim of this study is to settle on the definition of the concepts of envy, jealousy, benign envy, and schadenfreude, highlighting the differences and commonalities between these concepts. It further discusses the types of envy, singles out the theories that are effective in accounting for how envy emerges, examines envy in an organizational context, and briefs the literature on the causes and consequences of envy. In addition, attention is drawn to the significance of the concept of envy, which is researched in many disciplines, for organizations and employees. In this direction,

the concepts of envy, jealousy, benign envy, and schadenfreude are explained by using many sources such as articles, books, notifications, theses, dictionaries, internet sources, etc. Earlier studies tend to label envy, jealousy, and schadenfreude as negative emotions while benign envy taken to be a positive emotion. In particular, the often associated emotions of envy and jealousy do have differences in terms of etymology, meaning, emergence points, and interpersonal relationships. They further have in common the facts that both have competitive, complex and hostile emotions, including social comparison and low self-esteem. On the other hand, the linguistic ambiguity in terms of the equivalents of envy and jealousy in English has been emphasized by many researchers, who note that a distinction should be made between the concepts (e.g. Neu, 1980; Parrott, 1991; Van de Ven et al., 2009). In order for the concept of envy to be better understood both in daily and organizational life, some researchers (e.g. Cohen-Charash, 2009; Duffy et al., 2012; Dunn and Schweitzer, 2006; Van de Ven et al., 2009) categorize envy as situational/general, episodic, typological, and dispositional.

Emotional events theory, leader-member exchange theory, equity theory and social comparison theory have been effective in explaining how envy emerges. Social comparison theory, in particular, is highly effective pinpointing the roots of envy, as individuals tend to realize their superior and weak aspects by comparing themselves with others, and desire not to feel inferior to them. On the other hand, with social comparison, a person can be positively motivated to be like or better than someone superior. Thus, the person will have adopted the feeling of envy. Since employees are generally subject to a hierarchical structure and compete for scarce organizational rewards, managerial attention and promotion, social comparison and envy are common emotions in organizations (Sterling et al., 2017, p. 57). The studies conducted by Bedeian (1995) and Vecchio (1955) brought the concept of envy to the literature in terms of the workplace. Envy is an emotion that has undesirable, negative and destructive consequences for organizations. Therefore, the causes and consequences of envy can affect individuals, groups and organizations. In fact, different results emerge for the person who envies and the person who is subjected to envy. Social comparison, competition, injustice, self-sufficiency, narcissism, self-esteem, Machiavellianism, neuroticism, zero-sum reward systems, the structure of the reward, compensation, promotion, performance evaluation systems, and the relationship between the leader and the employee can be given as examples of the causes of envy. More serious consequences of envy include social undermining of those envied, decrease in organizational commitment, increase in the intention to leave the job, moral disintegration, decrease in performance (in terms of the individual and the group) and job satisfaction, decrease in organizational citizenship behaviors, and increase in counterproductive work behaviors. Benign envy, on the

other hand, may have positive outcomes such as an increase in the performance of employees and organizations, as well as employees exhibiting more organizational citizenship behaviors.

In summary, envy is a negative emotion that has significant effects on organizations and individuals. Therefore, all the positive and negative causes and effects of envy should be closely monitored by managers. Employees and managers who are aware of this emotion, in particular, can transform it into benign envy. Although envy has been studied in many aspects in different sectors in the international literature, it can be said that it has not yet received sufficient attention in Türkiye, highlighting a gap in this regard in our country. This study will potentially act as an important step towards better understanding of envy in the workplace and will guide future research and practitioners working in the relevant field.