

Samenvatting

's Ochtends sta ik op station Deventer te wachten op de trein richting Enschede. Ik vind zelf dat het nog echt vroeg is, maar als de trein aankomt, stappen er doodleuk al forensen uit. Dit betekent dat zij de reis al achter de rug hebben en dus nóg vroeger zijn opgestaan dan ik. Waarom doen mensen dat? Waarom staan mensen zo vroeg op, verblijven het beste deel van de dag 'op de zaak' – en dat voor het grootste gedeelte van hun leven? Waarom doen *wij* dat?

De vraag *waarom mensen werken* is heel breed en er zijn al veel soorten antwoorden op gegeven. In dit proefschrift worden verschillende studies beschreven naar aspecten van deze vraag. Omdat de vraag zo breed is, zijn er twee beperkingen aangebracht om het onderzoekbaar te houden. Ten eerste ligt de focus vooral op beelden die leden hebben van hun organisatie als geheel. Daarmee wordt dus voorbijgegaan aan de bijdrage van andere belangrijke factoren, zoals de levenssituatie waarin de werkende zich bevindt of contact met directe collega's en vakgenoten. Dus, hoe voelen zij zich betrokken bij de organisatie? Die betrokkenheid heet hier 'commitment'. Voor verschillende vormen van commitment is gebruik gemaakt van een onderscheid dat Meyer en Allen (1997) hebben voorgesteld. Zij onderscheiden foci en dimensies van commitment. Wat betreft de foci onderscheiden zij de eenheid waarop commitment is gericht. Naast commitment aan de organisatie kan dit ook gericht zijn op het beroep dat werknemers uitoefenen, de groep waarmee ze werken, hun baas of zelfs de vakbond waar ze lid van zijn. Zoals eerder aangegeven beperkt het onderzoek in dit proefschrift zich tot betrokkenheid bij de organisatie (organizational commitment) en het beroep (occupational commitment). Meyer en Allen onderscheiden verschillende dimensies van commitment, te weten de affectieve, normatieve en continuïteitsdimensie van commitment. Affectief commitment is een emotionele binding aan de organisatie en het verlangen om een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie. Normatief commitment is de perceptie dat loyaliteit aan de organisatie verplicht is, bijvoorbeeld omdat de organisatie zoveel in de medewerkers investeert en het dus oneerlijk zou zijn om weg te gaan. Continuïteitscommitment ten

slotte is de inschatting dat het verlaten van de organisatie teveel zou kosten in geld en zekerheden, waardoor iemand betrokken blijft om dat niet te verliezen. Er is dan een ervaren noodzaak om te blijven. Er wordt in de literatuur een discussie gevoerd over de vraag of continuïteitscommitment eigenlijk wel een vorm van commitment is, aangezien het geen echte psychologische binding betreft.

Maar ook dit beeld van de organisatie kan nog heel breed zijn en daarover gaat de tweede beperking van dit onderzoek. Bij het onderzoeken van de oorsprong van dit beeld van de organisatie is de aandacht gericht op twee aspecten, die grofweg kunnen worden gelabeld als 'willen' en 'kunnen'.

Wat betreft het *willen*, wordt in dit proefschrift uitgegaan van de waarden van de organisatie en de werkende. Waarden zijn te omschrijven als "wenselijke, situatieoverstijgende doelen die variëren in het belang dat eraan wordt gehecht, en die dienen als leidende principes in het leven van mensen" (naar Rokeach, 1973). Verondersteld wordt dat waarden een goede insteek zijn om te onderzoeken wat mensen motiveert. Dit geldt niet alleen voor mensen: ook organisaties hebben waarden, een cultuur en een beeld van wat ze willen. Verschillende studies in dit boek beschrijven onderzoek dat nagaat in welke mate de waarden van de persoon en de organisatie bijdragen aan organisatiecommitment van de werkenden.

Daarnaast wordt in dit proefschrift bestudeerd hoe de overlap tussen de waarden van de organisatie en de werkende een graadmeter is voor commitment. Een karikaturaal voorbeeld kan dit verduidelijken. Een adviesbureau dat twee jaar geleden is opgericht door een ambitieuze ondernemer heeft een heel andere cultuur dan een grote overheidsorganisatie waarbij de werktijden vaststaan en de aankomst- en vertrektijden van werknemers worden geregistreerd met een pasje bij de deur. Voor de jonge adviesorganisatie is overwerken vaak een must om te overleven en een plek in de markt te bevechten, terwijl dit voor de overheidsorganisatie veel minder vanzelfsprekend is – een loket met vaste openingstijden structureert en vereenvoudigt de werkdag van de lokettist. De invulling van een onderwerp waar elke organisatie mee te maken heeft, bijvoorbeeld *het nemen van risico's*, wordt heel anders ingevuld in deze organisaties.

Waar stabiliteit, zekerheid en betrouwbaarheid voor de overheidsorganisatie belangrijk zijn, is het nemen van risico's en het uitproberen van nieuwe dingen een voorwaarde van overleven van het jonge adviesbureau. Voor werkzoekenden kan de cultuur van een organisatie een afweging zijn om wel of niet te solliciteren. 'Individuele waarden' worden in deze context gezien als de voorkeur die iemand heeft voor een bepaalde soort organisatiecultuur. Sommige mensen willen graag zekerheid en vaste werktijden om buiten werktijd 'ook een leven over te houden', terwijl anderen graag zo snel carrière willen maken dat dit de hoogste prioriteit is en alles daarvoor wijken moet.

De verwachting is dat commitment niet alleen bepaald wordt door de waarden van de organisatie en de werkende apart, maar dat daar ook een wisselwerking tussen is. De mate waarin de voorkeur voor een organisatiecultuur vanuit de perceptie van de werkende beantwoord wordt door de feitelijke organisatiecultuur waarin diegene werkt, wordt 'person-organization fit' of 'value congruence' genoemd. Kort gezegd is het 'willen'-aspect onderzocht door te vragen naar individuele waarden en perceptie van de organisatiewaarden - en de overlap tussen die beide.

Naast het 'willen'-aspect verwachtten we dat ook de evaluatie van het *kunnen* een rol speelt bij commitment. Want een organisatie kan wel van alles willen, maar wanneer dit wordt beoordeeld als kansloze luchtfietserij zal iemand zich hieraan niet snel committeren, terwijl hoog ingeschatte competentie een reden kan zijn voor iemand om deel zijn van een organisatie. De haalbaarheid van organisatiedoelen wordt daarom waarschijnlijk meegenomen in de keuze of hier kostbare tijd in gestoken zal worden. Natuurlijk zijn er meer mogelijkheden om voordeel te halen uit het lidmaatschap van een organisatie. Denk bijvoorbeeld aan salaris, status of de (op zich treurige) inschatting dat dit het minst slechte alternatief is dat iemand heeft. Net als bij de waarden is ook met betrekking tot de competenties onderscheid gemaakt tussen de inschatting van het individuele kunnen (omschreven als self efficacy – de mate waarin iemand zichzelf in staat acht bepaald gedrag te vertonen) en de inschatting van de capaciteiten van de organisatie (organizational efficacy, gedefinieerd als 'de perceptie van een individu over de algemene vaardigheden van een organisatie).

De verschillende hoofdstukken beschrijven elk een aspect van het onderzoek naar deze vragen. In *hoofdstuk 2* wordt eerst ingezoomd op de relatie tussen verschillende waarden en soorten commitment. Voor de uitwerking van de waarden is het Competing Values Framework (CVF) gebruikt (zie pagina 32), waar aan de hand van een interne versus externe focus en een onderscheid tussen flexibiliteit en controle vier kwadranten worden onderscheiden met verschillende waarden.

Een combinatie van twee foci (organizational en occupational (of: beroeps) commitment) en twee dimensies leidt tot vier vormen van commitment: affectieve organisatiecommitment, affectieve beroepscommitment, normatieve organisatiecommitment en normatieve beroepscommitment. De kerngedachte van hoofdstuk twee is dat deze vier commitmentvormen verklaard worden door de vier verschillende kwadranten met waarden uit het CVF. Dit is een gevolg van de koppeling tussen de foci van commitment aan de intern-extern as van het model (organisatie=intern, occupatie=extern) en de koppeling van dimensies van commitment aan de flexibiliteit-controle as (affectief=flexibel, normatief=controle). De verantwoording voor deze tweede koppeling is ingegeven door het onderscheid in intrinsieke en extrinsieke motivatie zoals dat te vinden is in de Self-Determination Theory van Ryan & Deci (2000). De resultaten geven een voorzichtige indicatie dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen de commitmentvormen op basis van de waardenkwadranten, maar alleen voor wat betreft de organisatiewaarden. De individuele waarden leveren nauwelijks een bijdrage aan commitment. Interactie-effecten die controleren voor de veronderstelde overlap-effecten, zijn afwezig.

In *hoofdstuk 3* wordt verder ingegaan op een aantal verrassende conclusies uit het tweede hoofdstuk. Tegen de verwachting in bleek person-organization fit (de overlap tussen individuele waarden en organisatiewaarden) geen effect te hebben op welke vorm van commitment dan ook. Een logische volgende stap is de vergelijking tussen alternatieve metingen van person-organization fit. In de eerste studie was gebruik gemaakt van de indirecte meting, wat inhoudt dat er los gevraagd wordt naar de percepties van de organisatiewaarden en de voorkeur voor een organisatiecultuur. Door het werk van Edwards is bekend dat polynomiale regressie-analyse de meest adequate methode is voor

het vaststellen van de feitelijke overlap tussen apart gevraagde variabelen. Daarmee is de indirecte meting ook wel bekend als feitelijke, dus *actual fit*. Om te bepalen in welke mate deze actual fit overeenkomt met de gepercipieerde overlap bij de mensen, hebben we als afhankelijke variabele niet commitment ingevoegd (zoals in hoofdstuk twee), maar een directe meting van de gepercipieerde overlap tussen individuele waarden en de waarden van de organisatie. Deze directe meting wordt verkregen door in een vragenlijst mensen gewoon te vragen in welke mate zij vinden dat hun persoonlijke waarden overeenkomen met de waarden van de organisatie. Daarmee is te vergelijken welke feitelijke waardenoverlap het meest bijdraagt aan de perceptie of er sprake is van overlap tussen de waarden van iemand zelf en de organisatie waar hij of zij lid van is. De twee organisaties die hiervoor zijn onderzocht, laten een redelijk vergelijkbaar profiel zien. Allereerst leveren de percepties van organisatiewaarden de grootste bijdrage aan gepercipieerde fit, in het bijzonder voor de waarden uit het Human Relations kwadrant van het CVF. Vervolgens blijkt dat individuele waarden slechts een marginale bijdrage leveren aan die perceptie. Ten slotte zijn volgens de regels die Edwards voor de interpretatie van de resultaten voorgesteld heeft, de interacties weer afwezig. Daarom moet geconcludeerd worden dat de feitelijke overlap tussen waarden geen voorspellende waarde heeft voor de gepercipieerde overlap. De individuele inschatting van de mate waarin bepaalde waarden voor de organisatie van belang zijn, bepaalt de perceptie van de overlap het beste, ongeacht de persoonlijke waarden. Bij nadere beschouwing van deze verrassende resultaten blijkt er een belangrijke kanttekening te plaatsen bij de manier waarop (met name) de individuele waarden gemeten worden. In de bovengenoemde definitie van waarden staat onder andere dat de waarden *variëren in belang*. In de oorspronkelijke definitie van Rokeach wordt hier zelfs expliciet gezegd dat de ene waarde de voorkeur krijgt boven een alternatief of het tegenovergestelde van die waarde. Wanneer de waarden dan elk apart worden doorgenomen alsof ze los van elkaar staan, gaat dit ten koste van een kernaspect van waarden – dat ze allemaal in zichzelf nuttig en goed kunnen zijn, maar dat deze juist in de prioriteitenvolgorde van belang worden. Dan blijkt wat echt *waardevol* is. Op zichzelf genomen is aandacht voor productiviteit goed en zal elke medewerker in het ideale plaatje van een organisatie aangeven dat productiviteit heel erg belangrijk is. Maar productiviteit als waarde wordt pas duidelijk

als dit ten koste gaat van andere waarden, zoals aandacht voor mensen, opleidingen en flexibiliteit. Juist in het spanningsveld met andere waarden wordt dan duidelijk wat de *relatieve positie* is van een waarde. Een overzicht laat zien dat dit kenmerk van waarden niet onderkend wordt in meerdere onderzoeken en dus leidt tot irreële (en dus irrelevante) antwoorden bij de vragen over individuele waarden. Dit heeft weer tot gevolg dat de vanzelfsprekend hoge scores op individuele waarden het vinden van interactie-effecten in de weg staan – de meting van individuele waarden is bijna een constante geworden. Dit hoofdstuk eindigt dan ook met de suggestie om andere manieren te gebruiken om waarden te meten, zoals ordening of weging.

In *hoofdstuk 4* wordt dieper ingegaan op de dimensies van commitment en de relatie tussen affectief commitment en person-organization fit. Tussen haakjes: person-organization fit wordt vanaf dit hoofdstuk telkens gemeten volgens de directe methode, gegeven de kritiek op de indirecte methode in het voorgaande hoofdstuk. Om een beter zicht te krijgen hoe verschillende soorten commitment ontstaan, is er een vergelijking gemaakt tussen de commitmentprofielen van werknemers in loondienst en vrijwilligers binnen een organisatie. Het beeld bestaat dat het erg ingewikkeld is om leiding te geven aan vrijwilligers, mede omdat zij niet financieel afhankelijk zijn van de organisatie. Dit maakt dat een organisatie wel op een bepaalde manier afhankelijk is van de vrijwilligers, maar dat de vrijwilligers op geen enkele manier afhankelijk zijn van de organisatie. Die situatie lijkt voor veel managers een reden om geen gebruik te maken van diensten van vrijwilligers. Door een vergelijking te maken tussen de commitmentprofielen van betaalde en onbetaalde krachten kan inzicht ontstaan in de redenen waarom mensen gebonden zijn aan een organisatie.

De resultaten van deze vergelijking bevestigden de verwachting dat de vrijwilligers een sterkere affectieve betrokkenheid hebben bij de organisatie dan betaalde werknemers. Daarnaast bleek dat de invloed van person-organization fit op deze affectieve betrokkenheid bij vrijwilligers ruim twee keer zo groot was als bij de betaalde werknemers. Dit suggereert dat vrijwilligers zich binden aan een organisatie omdat zij een bijdrage willen leveren aan de doelstellingen van de organisatie en deze doelen ontlenen aan de waarden van die organisatie. In tegenstelling tot de verwachting bleek dat

vrijwilligers ook een hoger normatief commitment aan de organisatie hebben dan betaalde werknemers. Een psychologisch contract met de organisatie lijkt meer voor de hand te liggen voor betaalde werknemers, aangezien zij intensiever bij de organisatie betrokken zijn. Toch is dit niet het geval en een mogelijke verklaring daarvoor komt uit onverwachte hoek: de levensfase waar de vrijwilligers zich in bevinden. Dit is een onderdeel dat in de commitmentliteratuur nog niet uitgewerkt is, maar interessante aanknopingspunten biedt. De gedachte is dat de motivatie om vrijwilligerswerk te doen varieert met de leeftijd van de vrijwilliger: jongere vrijwilligers zoeken vooral interessante contacten door het werk, terwijl oudere vrijwilligers zich min of meer verplicht voelen om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. De vrijwilligers in de onderzochte organisatie waren relatief ouder en de hoge scores op normatief commitment (in vergelijking met de betaalde werknemers) zouden verklaard kunnen worden uit deze generativiteitsgedachte. Continuïteitscommitment tenslotte wordt beïnvloed door de leeftijd van de respondenten. Omdat de vrijwilligerspopulatie in de onderzoeksorganisatie relatief oud was, leek er aanvankelijk geen verschil te zijn tussen beide groepen, maar wanneer leeftijd als factor werd ingevoerd, bleek in de lijn der verwachting dat continuïteitscommitment voor vrijwilligers lager was dan bij de organisatielieden die financieel (deels) afhankelijk zijn van de organisatie.

In *hoofdstuk 5* verschuift de aandacht tijdelijk van het ‘willen’ naar het ‘kunnen’ en wordt een onderzoek beschreven dat de relatie van effectiviteitsverwachtingen (self efficacy en organizational efficacy) met commitment bekijkt. Centraal staat een typologie van soorten organisatielieden die kan worden geconstrueerd als beide vormen van efficacy worden omgewerkt naar een hoog-laag verdeling. Wanneer iemand laag scoort op zowel self als organizational efficacy dicht deze persoon zowel zichzelf als de organisatie weinig capaciteit toe. Die is dan eigenlijk een gevangene in de organisatie die nergens anders heen kan (*Captive*). Een werknemer die zichzelf als capabel beschouwt maar weinig verwacht van de organisatie zal waarschijnlijk de organisatie als springplank gebruiken voor de eigen doelen en zich weinig gelegen laten liggen aan het grotere geheel of het organisatiebeleid. Dit zijn organisatielieden die onafhankelijk bezig zijn en de bereikte successen eerder zien als persoonlijke successen die eerder ondanks dan

dankzij de organisatie zijn geboekt (*Independent*). Vervolgens zijn er mogelijk mensen die zichzelf niet zoveel capaciteiten toedichten, maar vooral veel verwachten van de efficacy van de organisatie. Die zouden dan erg enthousiast zijn over de organisatie en eenvoudige klussen doen die de organisatie ten goede komen. Typische *Supporters* dus. Ten slotte zijn er dan nog die organisatielieden die zowel van zichzelf als van de organisatie veel verwachten wat betreft de capaciteiten. Dit kunnen echte *Teamplayers* zijn, omdat ze zelf een bijdrage leveren en vertrouwen hebben in de anderen.

Deze typologie (van *captives*, *independents*, *supporters* en *teamplayers*) wordt getest op voorspellende waarde voor de commitment-dimensies. Uitgaande van een veelgebruikte methode (de mediaansplit) komen de resultaten overeen met de verwachte relaties. De mediaansplit is echter wel een erg ruwe methode waarbij de spreiding in antwoorden met geweld wordt teruggebracht tot een hoge of een lage score. Een gevoeliger methode is om gebruik te maken van modererende regressieanalyse en in dat geval blijft er weinig over van mogelijke interactie-effecten en dus van de typologie. De hoge face validity van deze typologie wordt dus niet ondersteund door de gegevens wanneer deze stevig getoetst worden. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat er problemen zijn met het meten van self efficacy met vragenlijsten. Mensen zullen niet graag aangeven dat ze ergens niet goed in zijn en strategisch antwoordgedrag wordt dus in de hand gewerkt. Net als bij de meting van individuele waarden (zie hoofdstuk 3) geeft ook de meting van self efficacy aanleiding om te twijfelen of vragen die mensen dicht op de huid komen wel tot reële antwoorden kunnen leiden. Het gebrek aan spreiding in de antwoorden beïnvloedt vervolgens de kans om een interactie-effect te vinden.

In *hoofdstuk 6* wordt verslag gedaan van de ontwikkeling van de schaal voor het meten van organizational efficacy. Terwijl er al meerdere schalen zijn voor het bepalen van bijvoorbeeld groepseffectiviteit en zelfeffectiviteit, is nog niet eerder geprobeerd om een effectiviteitsverwachting op het organisatieniveau vast te stellen. Daarvoor is een schaal ontwikkeld en getest, de Organizational Efficacy Scale (OES). Nadat in een eerste inventarisatie mogelijke aspecten van deze perceptie waren vastgesteld, zijn die aspecten als een set van twaalf vragen voorgelegd aan een vijftiental mensen. Op basis van hun feedback vielen er vijf vragen af en werden andere vragen anders geformuleerd. Met deze

overgebleven zeven vragen zijn een aantal validatiestudies uitgevoerd. Daaruit bleek dat het inderdaad mogelijk is om met zeven samenhangende vragen een meting te doen van organisatie-effectiviteit.

Deze schaal is vervolgens gebruikt in een studie waarin organisatie-effectiviteit wordt onderzocht, samen met de al eerder genoemde constructen person-organization fit en affectief organisatiecommitment. Omdat organisatie-effectiviteit een nieuw construct is, zijn hypotheses over de relaties tussen de constructen niet direct te baseren op eerder onderzoek. De parallel tussen het nieuwe construct organisatie-effectiviteit en het bestaande onderzoek naar groepseffectiviteit maakt het echter wel mogelijk om een inschatting te maken van de relatie met andere attitudes. De resultaten bevestigen deze hypotheses deels: hoewel in geen van de twee onderzochte organisaties werd een relevant interactie-effect gevonden tussen beide voorspellers, kan geconcludeerd worden dat zowel person-organization fit als organizational efficacy bijdragen aan affectief organisatiecommitment. Bij person-organization fit is dat niet echt nieuw, maar voor organisatie-effectiviteit des te meer. Het is dus gelukt om een construct toe te voegen aan het arsenaal van relevante werkatitudes – en daarbij een schaal te valideren die gebruikt kan worden om dit te onderzoeken.

Tot op dit punt van het proefschrift is communicatie impliciet gebleven. Het is wel duidelijk dat de beelden die leden hebben van hun organisaties' waarden en effectiviteit ergens vandaan moeten komen. De bijdrage van de leidinggevende aan die beelden wordt onderzocht in *hoofdstuk 7*. Er is gekozen voor de communicatie met de direct leidinggevende, omdat die de aangewezen persoon is om de bredere context te schetsen van het werk dat mensen doen en de organisatie waarin dat gebeurt. Daarom wordt verondersteld dat tevredenheid met de communicatie van de leidinggevende een bijdrage levert aan het affectieve commitment van de medewerker. Daarbij wordt de verwachting getest dat deze relatie bestaat via de beelden die deze communicatie oproept van het willen en kunnen van de organisatie. Met andere woorden: of de communicatie met de leidinggevende van invloed is op commitment, omdat de communicatieve relatie met een leidinggevende een beeld creëert van de person-organization fit met en de organizational efficacy van de organisatie.

Uit de resultaten blijkt dat de tevredenheid over deze relatie inderdaad van invloed is op affectief commitment én dat deze relatie deels gemedieerd wordt door zowel organizational efficacy als person-organization fit. Om concrete aanbevelingen te kunnen doen voor de dagelijkse communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers is ook nagegaan welke concrete communicatieactiviteiten bijdragen aan de algemene evaluatie van communicatie-tevredenheid. De twee belangrijkste elementen die daaruit naar voren komen zijn de tevredenheid met de mate van feedback die een manager geeft en het geven of de leidinggevende tijd neemt om naar de medewerker te luisteren. Deze twee elementen geven aan dat de interactie tussen medewerker en leidinggevende van groot belang is voor de uiteindelijke tevredenheid met deze relatie.

In *hoofdstuk 8* wordt allereerst een algemene terugblik gegeven op de onderwerpen die in de verschillende hoofdstukken zijn aangestipt. Op basis van de studies wordt onder andere gesteld dat de invloed van organisatiewaarden (dus los van interacties en fit) op commitment meer aandacht verdient. Verder wordt aangegeven dat voorzichtigheid geboden is wanneer mensen aangeven wat hun individuele waarden zijn of wanneer ze hun effectiviteit moeten inschatten.

Vervolgens wordt de communicatiebenadering die in dit onderzoek gebruikt is, geëvalueerd. Met behulp van een metatheoretisch model van Craig (1999) wordt de benadering geïdentificeerd als sociaal-psychologisch, waarna de zes andere benaderingen uit het model gebruikt worden als perspectieven om de kracht en zwakte van het onderzoek aan het licht te brengen. De belangrijkste conclusie is dat door deze kwantitatieve benadering (die gericht is op het trekken van algemene conclusies gebaseerd op generalisatie van individuele antwoorden) de context weggegeneraliseerd wordt, terwijl de onderzochte processen juist erg contextgevoelig kunnen zijn.

Naast alle voorstellen voor vervolgonderzoek die bij de specifieke hoofdstukken worden uitgewerkt, worden twee hoofdthema's in de literatuur uitgewerkt voor mogelijk vervolgonderzoek. Beiden zijn gerelateerd aan het belang van context zoals dat in het voorgaande is aangereikt. De twee onderwerpen zijn *job crafting* en de *metaconversation*.

Het job crafting-perspectief (Wrzesniewski & Dutton, 2001) laat zien dat een baan niet een vaststaand setje taken is waar mensen een mening over hebben, maar dat

werkenden op basis van hun mening over werk dat setje taken kunnen gaan beïnvloeden. Daarnaast hebben werkenden een zekere bewegingsvrijheid om interpersoonlijk contact op het werk te sturen en kan hetzelfde werk op een andere manier geframed worden. Zo zijn er schoonmakers in een ziekenhuis die precies hetzelfde werk doen, maar anders benaderen: terwijl de één vooral het idee heeft de rotzooi achter de heren doktoren op te moeten ruimen, ziet de ander zichzelf als een noodzakelijk en integraal onderdeel van het beter maken van patiënten. Beide houdingen kunnen gevolgen hebben voor de manier waarop het werk zelf, het takenpakket en de relaties met mensen die in de werkcontext aanwezig zijn.

De metaconversation is een taalkundig perspectief op de manier waarop organisaties ‘ontstaan’. Door taal (bijvoorbeeld: gesprekken binnen een groep) ontstaat een gedeeld referentiekader over onder andere de doelen, omgangsvormen, waarden en vaardigheden van het collectief. Dit referentiekader wordt vervolgens weer opnieuw ingebracht in nieuwe gesprekken of in gedrag waardoor dit beeld versterkt wordt. Sterker nog, het wordt mogelijk om iemand *namens* een organisatie te laten spreken, waarmee dus iemand een entiteit buiten zichzelf kan vertegenwoordigen – ook al is die entiteit ‘slechts’ een cognitief beeld, mede vormgegeven door de keuze voor aankleding van interieuren en toegeschreven status aan personen binnen de groep.

Nieuw onderzoek zou kunnen nagaan in hoeverre deze twee processen (job crafting en metaconversation) elkaar overlappen. Want hoewel job crafting als een individuele evaluatie wordt afgeschilderd en wordt begrensd door collega’s en managementcontrole, zijn juist deze interacties met anderen een plaats waar input verzameld wordt over de inhoud en het belang van het werk. Tegelijk kan de heel abstracte analyse over het ontstaan van een organisatie uit taal mogelijk eenvoudiger te analyseren zijn wanneer die taalgebeurtenissen betrekking hebben op een individu die probeert om een baan te vormen naar eigen inzicht en wensen. Die onderhandeling moet interessante informatie opleveren over de reden waarom het toch altijd weer zo is dat ik op station Deventer altijd dezelfde forensen de trein zie uitstappen – juist voordat ik instap om naar mijn werk te gaan.