

Een verschuiving van waarde(n)?

Een onderzoek naar de invloed van samenwerking tussen een publieke- en private facilitair dienstverlener, overgaand in de privatisering van de publieke organisatie, op de waarden waar de organisaties voor staan, en de consequenties daarvan voor het management en de medewerkers van beide organisaties.

Let op: Om de privacy en bedrijfsgevoelig informatie van de betrokken organisaties te waarborgen, is in Igitur alleen de geanonimiseerde samenvatting van deze scriptie opgenomen. De namen van de twee betrokken organisaties zijn hierin vervangen door 'X' en 'Y'. Geïnteresseerde wetenschappers kunnen de gehele scriptie opvragen bij de onderzoeker, via leanehendriks@gmail.com.

Leanne Hendriks
Utrecht, 2009

Samenvatting

Mei 2009, een administratief medewerker van organisatie X (vanaf nu: 'X') merkt dat de focus door de samenwerking met organisatie Y (vanaf nu: 'Y') steeds meer op cijfers komt te liggen binnen de organisatie. Opeens moeten er maandcijfers worden geregeld...

"...en dan wordt dus de 2^e dag nadat de maand is afgelopen al steeds gevraagd: 'heb je ze al, heb je ze al..'.."

De samenwerking met het private 'Y' sinds het voorjaar van 2008 lijkt voor het publieke 'X' het startpunt te zijn geweest van een lange reeks veranderingen. Door de invloed van 'Y' drongen steeds meer private waarden de organisatie binnen, en kwamen een aantal van oudsher belangrijke publieke waarden ter discussie te staan. Hierdoor begonnen praktijken binnen de organisatie te veranderen. Vóór aanvang van de samenwerking tussen 'X' en 'Y', bestonden beide organisaties los van elkaar als facilitair dienstverleners in de zorgmarkt. Alhoewel zij zich beiden richtten op het leveren van eenzelfde soort producten en diensten, waren er grote verschillen aan te wijzen tussen de organisaties.

In dit onderzoek beargumenteer ik dat deze verschillen kunnen worden begrepen in termen van 'waarden'. Publieke en private organisaties kennen, vanuit hun verschillen in oorsprong, elk hun eigen taken, drijfveren en werkwijzen (Sopers, 1999). Organisaties worden hierbij gevormd door waarden die als 'basisassumpties' op het diepste niveau onder de organisaties zijn gelegen. In navolging van de door Noordegraaf en Teeuw (2002) als dynamisch opgevatte concepten 'publieke-' en 'private' identiteit, kunnen waarden een publiek- dan wel privaat karakter kennen. Een organisatie-identiteit berust dan op een bepaalde mix van publieke en private waarden. Een publieke organisatie zal hoofdzakelijk worden gevormd door publieke waarden, in combinatie met wellicht een aantal private waarden. Een private organisatie zal voornamelijk worden gevormd door private waarden, in combinatie met wellicht een aantal publieke waarden. De precieze combinatie van specifieke publieke- en private waarden kan echter verschillen per organisatie. Vanuit deze gedachte is een 'Publiek-Privaat continuüm' op te stellen als grafische weergave van alle mogelijke combinaties van publieke- en private waarden die organisaties kunnen vormen.

Interessant is dat waarden die een organisatie vormen niet vastliggen, maar dat zij in de loop der tijd of onder invloed van bepaalde gebeurtenissen kunnen veranderen. De positie van de betreffende organisatie verschuift dan in het Publiek-Private continuüm. De samenwerking tussen 'X' en 'Y' kan een verschuiving van waarden in gang zetten. Om de invloed van het proces van samenwerking op de waarden waar de organisaties voor staan te onderzoeken, moeten de posities van beide organisaties in het continuüm op verschillende momenten in tijd worden geduid. Verschuivingen van waarden kunnen dan worden gepresenteerd als een 'proces'. In het proces van samenwerking tussen 'X' en 'Y' heb ik drie fasen onderscheiden; in de eerste fase –ofwel de 'nul-situatie'- was er nog geen sprake van samenwerking, in de tweede fase stond 'X' onder managementcontract van 'Y', en in de derde fase nam de directeur van het vroegere 'Y', 'X' over.

Om 'X' en 'Y' in de verschillende fasen in het Publiek-Private continuüm te kunnen plaatsen, moest per fase gekeken worden welke publieke- én private waarden de organisaties vormden. Van groot belang hierbij was het verder uitwerken van publieke- en private waarden; wat moet hier onder worden verstaan? Op basis van een zoektocht naar de 'eigenheid' van publieke- en private organisaties in de literatuur, heb ik 20 publieke- en 20 private waarden onderscheiden. Deze waarden moeten nooit op zichzelf worden beschouwd,

maar altijd in samenhang worden bestudeerd; de aanwezige combinatie van waarden vormt de kern van een organisatie. Op het moment dat deze waarden worden vertaald naar de onderzoekspraktijk, wordt het mogelijk ze te vergelijken met verzameld datamateriaal om de aanwezige waarden te bepalen. In het –interpretatieve- onderzoek heb ik, met behulp van topiclijsten, data verzameld door 35 interviews af te nemen bij beide organisaties en betrokkenen, door een week mee te lopen met de directies van beide organisaties, en door allerlei documenten omtrent beide organisaties te bestuderen. Door middel van de techniek van het open coderen kon ik informatie ordenen in kernthema's, en vanuit hier komen tot een typering in waarden. Door eerdere bevindingen uit de literatuur altijd centraal te stellen én door verschillende informatiebronnen te koppelen, heb ik getracht hierbij zo betrouwbaar en valide mogelijk te werk te gaan. Alhoewel de indeling in fasen enerzijds tot problemen leidde –overgangen waren vaag, en bij 'Y' vonden onverwachte ontwikkelingen plaats toen zij in de derde fase *zelf* werd overgenomen- maakte zij het wel mogelijk de consequenties van het *proces* van samenwerking bij 'X' en 'Y' in beeld te brengen.

In de eerste fase bleken 'X' en 'Y' zich ver uit elkaar te bevinden toen zij werden geplaatst op het Publiek-Private continuüm; de organisaties kenden verschillende waarden. 'X' werd hoofdzakelijk vormgegeven door publieke waarden waar 'Y' voornamelijk private waarden kende, alhoewel beide organisaties wel werden beïnvloed door enkele 'wezensvreemde' waarden. Toen het proces van samenwerking tussen 'X' en 'Y' zich richting de tweede en derde fase begaf, bleek vooral 'Y' als dominante partij haar stempel op het proces van samenwerking te kunnen drukken. Waar praktijken bij 'Y' niet veel veranderden, begonnen de waarden waar 'X' als organisatie voor stond te verschuiven. Private waarden als efficiëntie en effectiviteit kwamen bij 'X' steeds meer centraal te staan, en er ontstond een meer private, hiërarchische, vorm van aansturing waarbij vrijheden verdwenen en de nadruk kwam te liggen op individuele prestaties. Werknemers moesten meer flexibel optreden en adaptief gaan reageren, wat begon te botsen met de gevestigde praktijken en werkwijzen van de voedingsprofessionals. De verschuiving van waarden bij 'X' had zo meteen al grote consequenties voor zowel het management als de medewerkers van de organisatie. Het management moest op een andere manier naar het product, de organisatie en de markt gaan kijken. Vooral voor werknemers ontstonden hierdoor problemen; zij raakten hun inbedding in de organisatie kwijt. De genoemde ontwikkelingen vertoonden grote overeenkomsten met een van de vooraf opgestelde scenario's; door de samenwerking nam de focus op private waarden toe.

Toch betekende een focus op private waarden bij 'X' niet automatisch het rechtstreeks vervangen van alle publieke waarden. Bij 'X' werd een bepaalde combinatie van waarden ingezet om een nieuwe positie in het Publiek-Private continuüm te creëren; publieke- en private waarden kunnen elkaar versterken. In de literatuur werden (aspecten van) dergelijke processen al wel aangehaald, bijvoorbeeld onder de noemer van Publiek-Private Samenwerking, Publiek Ondernemen en de privatisering van publieke organisaties. Niet eerder echter werden dergelijke ontwikkelingen geduid in termen van de *waarden* waar organisaties voor staan, wat wel veel verheldering kan geven. Een bespreking van veranderingsprocessen binnen organisaties in termen van waarden kan een bredere blik, meer helderheid en vooral veel nuances aanbrengen in alles wat vaak wordt aangeduid als publiek óf privaat. Met wellicht een aantal aanpassingen –voornamelijk een verdere toespitsing van de lijsten van waarden- kan het Publiek-Private continuüm op basis van waarden in verder onderzoek worden gebruikt om ook in andere situaties *verschillen* tussen en *verschuivingen* van organisaties te duiden. Wellicht kunnen dan, op basis van vele onderzochte cases, concrete verwachtingen worden opgesteld voor toekomstige publiek-private samenwerkingsconstructies. Immers, zeker als de samenwerking kan leiden tot de afname van publieke waarden binnen organisaties, blijft de vraag open staan of dergelijke samenwerkingsconstructies maatschappelijk gezien wenselijk zijn. Private waarden hóeven niet schadelijk te zijn, als publieke waarden maar niet geheel verdwijnen. Bij 'X' zal de toekomst moeten uitwijzen of de verschuiving van *waarden*, een verschuiving van *waarde* is.