TAAIE VRAAGSTUKKEN, VERTROUWEN EN DIENSTENMARKETING

Drie begrippen waarover in even zo vele boeken intrigerende vragen worden gesteld en beantwoord. Vier wetenschappers die een verhandeling geven over een materie die hen duidelijk aan het hart gaat. Vermaak heeft jarenlang studie en vernieuwing verbonden en beschreven in een verhaal over taaie vraagstukken. Cools heeft diverse deelstudies geplaatst in het perspectief van vertrouwen of controle en komt niet tot verrassende maar wel spannende conclusies. De Vries en Van Helsdingen geven een tot nadenken stemmend overzicht van de vele vraagstukken die zich rond dienstenmarketing voor doen.

Hans Vermaak (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken, werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbarstigheid*. Deventer: Kluwer.

Het is een boek dat gebaseerd is op onderzoek in de praktijk. Het kent negen hoofdstukken, waarvan de eerste vier de basis leggen voor de rest van het verhaal van Vermaak (organisatieadviseur, docent SIOO). In vogelvlucht wordt je eerst door het boek geleid. De leeswijzer biedt verschillende perspectieven, zoals die van kennismaking, versneld lezen, lezen vanuit de praktijk, lezen vanuit thema's of als naslagwerk. De bijlagen leveren inzicht in de onderzoeksfasen en een geweldige literatuurlijst. Elk hoofdstuk start met zo'n vogelvlucht. Verandersettings en onderzoeksaanpak komen eerst aan de orde. Taaie vraagstukken worden in het perspectief van andere auteurs gedefinieerd. Er is geen taaiheid zonder complexiteit. Complexiteit kan zowel; inhoudelijk, psychologisch, sociaal als contextueel zijn. Taaiheid is niet een kenmerk, maar een gevoelsterm. Problemen bestaan immers bij de gratie van het problematiseren door iemand. Een taai vraagstuk is een type probleem/opgaaf dat ondanks herhaalde pogingen niet opgelost wordt in organisaties, maar wel door betrokkenen van wezenlijk belang wordt gevonden. Hoewel een boeiend boek, is het moeilijk leesbaar en alleen toegankelijk voor ervaringsdeskundigen.

Het boek is gelardeerd met 6 jaar casus informatie (ontwikkelingsprojecten Buitenlandse Zaken). Opgebouwd door participatie van veranderarena's, professionaliseringsarena's, de onderzoeksarena en het managen van de context. Het wetenschappelijk gehalte van dit meervoudig gelaagd kwalitatief case (promotie) onderzoek uitgevoerd in de traditie van actieonderzoek, ziet er goed uit.

Behalve taaie vraagstukken gaat het boek steeds ook over weerbarstige omgevingen gekenmerkt door fixaties en vernieuwende processen gekenmerkt door speelsheid. Vermaak levert al met al een landkaart met 24 werkingsmechanismen op. Daar zit dan ook het hart. Werkingsmechanismen van weerbarstigheid die je wilt omzeilen en slechten, werkingsmechanismen die je wilt benutten en verspreiden. Werkingsmechanismen die zijn geclusterd rond vier soorten veranderaspecten; interacties, cognities, procesontwerp en procesverankering. Ieder worden in een hoofdstuk uitgebreid behandeld. De wens om taaie vraagstukken aan te pakken gaat vergezeld van de twijfel of dat gaat lukken. Zolang begeleiders niet beide aanpakken, wil een hulprelatie niet van de grond komen. Al met al is het een boeiend boek voor mensen die zich geplaatst zien voor taaie vraagstukken en het er niet bij willen laten zitten.

Kees Cools (2009). *Controle is goed vertrouwen nog beter, over bestuurders en corporate governance*. Assen: van Gorcum. Uitgave van Stichting management studies.

Al vanaf 1602 zijn we ons met de oprichting van de VOC bewust geworden van het belang van corporate governance codes. De ondernemers die met het geld van investeerders hun zaken doen hebben andere belangen dan de investeerders (principal-agent vraagstuk). De schandalen van de afgelopen jaren volgen elkaar in snel tempo op. We lijken nog steeds onvoldoende geleerd te hebben. Codes en wetten hebben blijkbaar onvoldoende effect. Hebzucht, zonnekoninggedrag van CEO's, maar ook het geloof in luchtkastelen spelen volgens Cools een centrale rol. Hij pleit niet voor nog meer codes en wetten. Ze motiveren niet en tasten het ondernemerschap aan. Prestatiebeloning

is een gevaarlijk wapen en eerder oorzaak dan oplossing van problemen. Zonder control geen volledig vertrouwen en zonder vertrouwen geen waarde creatie. Control, vertrouwen en een faire beloning vormen een spannend evenwicht in een succesvolle organisatie.

Sturen op vertrouwen vormt de basis voor Cools (adviseur, hoogleraar RUG) advies. Geef medewerkers meer beslisruimte, zoek naar succeservaringen. Het motiveert wel en verhoogt de productiviteit, is zijn advies. In zes hoofdstukken worden we mee genomen in de onderzoeksresultaten (gesprekken en deelstudies). De effectiviteit van corporate governance-regels en de consequenties voor de interne besturing werden onderzocht. Bestaand wetenschappelijk onderzoek en een analyse van een enquête onder werknemers naar de invloed van controle en vertrouwen, vormden de basis.

Het boek is als volgt opgebouwd. Eerst wordt een overzicht geboden van de ontwikkeling van corporate governance aan de macht (1). Dan volgen de 25 grootste schandalen (2) en de gevolgen in Nederlandse bestuurskamers (3) en prestatiebeloning, een gevaarlijk wapen (4). Daarna komt het alternatief: sturen op vertrouwen(5) en het advies wat nu (6). Commissarissen zijn alerter geworden, accountants banger en CFO's sterker. Vertrouwen en onzekerheidsresistentie zijn bepalend voor het gedefinieerde type control. Gecontroleerd vertrouwen kent een sluitend systeem van risicobeheersing. De sleutel tot vertrouwen is cultuur, de gedeelde overtuigingen van een organisatie.

Al met al is het een prettig leesbaar en degelijk boek waar je een goed inzicht mee kan krijgen in de oorzaken en gevolgen van de belangrijkste schandalen op het vlak van corporate governance. Het is zeker een aanrader door het geboden inzicht, maar geen praktische handreiking voor managers en controllers die hun positie moeten bepalen ten opzichte van organisaties waarmee hun organisatie sturingsrelaties heeft op afstand.

Wouter de Vries jr. en Piet van Helsdingen (2009). *Dienstenmarketing*. Noordhoff uitgevers Groningen Houten.

Dit veertien hoofdstukken tellend wetenschappelijk zeer verantwoorde boek is een vijfde druk en levenswerk van de auteurs (docenten VU). Het boek is geschreven als een leerboek, met veel literatuurverwijzingen, aan het eind van elk hoofdstuk huiswerkvragen en een samenvatting. Zes cases, meer dan honderd praktijkverhalen en meer dan honderd figuren maken het leerstuk van de dienstenmarketing aan ons duidelijk. Het geheel is zeer toegankelijk geschreven en gelardeerd met anekdotische vertellingen.

Dienstenmarketing komt in al zijn facetten in drie delen aan de orde. Deel één gaat over het begrijpen van waarde. Waar gaat het om bij dienstenmarketing(1), wat is het basismodel (2)en hoe analyseer je de dienstenomgeving(3)? Deel twee betreft het creëren van waarde in dienstverlening en behandelt strategie en organisatie(4), kwaliteit en kwaliteitsperceptie(5), de klant(6) en relatie(marketing)(7). Deel drie verhaalt over het communiceren en leveren van waarde en beschrijft de P's van personeel(8), product(9),proces(10), plaats(11), prijs(12), en promotie(13) om af te sluiten met het marketingplan: de implementatie(14).

Een dienst heeft vier basis kenmerken; haar onaantastbaarheid, de vergankelijkheid, de heterogeniteit en de interactieve consumptie. Duidelijk wordt via deze ingangen dat er onder de oppervlakte van dienstenmarketing inmiddels veel wetenschap schuil gaat. De behandelde casuïstiek is die van de private markt en de zorg. Helaas ontbreekt die van de klassieke overheid. Voor de geïnteresseerde lezer wordt het daar dus vertalen naar zijn eigen werkelijkheid. Jammer is ook dat de ingang van de (dienstverlenings)cultuur nauwelijks (hoogstens impliciet) aan bod komt. Niettemin hebben we hier een geweldig mooi boek te pakken. Managers en controllers in het publieke domein die scherpte willen brengen in hun dienstverlenende activiteiten, ook als het om interne dienstverlening gaat (service level management), kunnen veel van dit boek opsteken. De overheid doet in velerlei opzicht aan dienstenmarketing en hier ligt dus de ruimte voor het zesde levenswerk van de auteurs.