

## INHOUDSOPGAVE

DEEL I: DE THEORIE	17
1: DE OPKOMST VAN EEN POSITIEVE REPUTATIE	21
1.1 Reputatie is hot	21
1.2. De meerwaarde van een positieve reputatie	21
1.3. Reputatiegedrag is gebaseerd op menselijke waarden	22
1.4. Het stimuleren van gewenst reputatiegedrag	23
1.5. Het reputatiebeleid	24
1.6. De reputatiemeter	25
1.7. De chronische schade van een negatieve reputatie	26
1.8. De winst van een positieve reputatie	26
1.9. Ernst van de reputatieschending	27
1.10. De escalatieladder	28
1.11. Reageren op reputatieschendingen	29
1.11.1. De menselijke reactie	29
1.11.2. Professionele reactie: herstellen van geschonden waarden	30
1.12. Een lerende organisatie	30
1.13. Reputatiecoach en simulaties	31
1.14. Het resultaat	31
1.15. Geraadpleegde literatuur	31
2: WAT IS REPUTATIEKUNDE?	35
2.1. Wat is reputatie?	35
2.1.1. De waarde van de reputatie	35
2.1.2. Wat is het verschil met imago?	36
2.1.3. Wat is het verschil met integriteit?	37
2.1.4. Wat is het verschil met klanttevredenheid?	37
2.1.5. Wat is het verschil met medewerker tevredenheid?	38
2.2. Wat doet een reputatiedeskundige?	38
2.2.1. Voor wie is kennis van het vak reputatiekunde van belang?	39
2.2.2. Wanneer is reputatiekunde toepasbaar?	39
2.2.3. De literatuur over reputatie	39
2.2.4. De wetenschappelijke waarde van reputatie	40
2.2.5. De financiële waarde van de reputatie	40
2.2.6. Het probleem met eigen reputatie	40
2.3. De oplossing: een nascholing reputatiekunde	41
2.3.1. Coachen van reputatiegedrag	41
2.3.4. Wat is een organisatiegeweten?	41



2.3.5.	Wat is een geweten?	42
2.3.6.	Het organisatiegeweten als stuursysteem	42
2.3.7.	Waarden verbinden	43
2.3.8.	Organisatienormen begrenzen	44
2.3.9.	Organisatienormen kunnen ook averechts werken	44
2.3.10.	Wat is de organisatiemoraal?	44
2.3.11.	Professioneel omgaan met dilemma's	44
2.3.12.	Professioneel omgaan met impasses	46
2.3.13.	Het nut van tegenspraak	46
2.4.	Omgaan met reputatieschendingen	47
2.4.1.	Het effect van strengere straffen	47
2.4.2.	Straf werkt soms averechts	47
2.4.3.	Het nut van het herstellen van de geschonden waarden	48
2.4.4.	Zorgend confronteren	49
2.5.	Geraadpleegde literatuur	49
3: REPUTATIEKUNDE OP INDIVIDUEEL NIVEAU		53
3.1.	De drie onzichtbare dimensies	53
3.2.	De drie zichtbare dimensies van Berne	53
3.3.	Het Ouder, Volwassene en Kind model	54
3.3.1.	De egosystemen van een organisatie	55
3.4.	Herkennen van egosystemen	56
3.4.1.	Het Kind	56
3.4.2.	De Volwassene	57
3.4.3.	De Ouder	58
3.5.	Optimistisch mensbeeld: gedrag is een keuze	59
3.6.	Reputatiegedrag stimuleren: hoe niet	60
3.6.1.	Wat ontbreekt er toch aan leiderschap?	61
3.7.	Reputatiegedrag stimuleren: hoe wel	61
3.7.1.	Reputatie vaardigheden	61
3.7.2.	Afstanden overbruggen vanuit waarden	62
3.7.3.	Hoe maakt u waarden bewust?	62
3.7.4.	Hoe maakt u waarden gemeenschappelijk?	63
3.8.	Oefeningen en vragenlijsten	64
3.8.1.	De interne dialoog	64
3.9.	Geraadpleegde literatuur	66
4: REPUTATIEKUNDE OP RELATIENIVEAU		69
4.1.	Wat is een transactie?	69
4.2.	Doelgericht aanspreken	69



4.3.	Stimuleer de autonomie	70
4.4.	Zorg ook goed voor uzelf	71
4.5.	Soorten transacties	71
4.5.1.	Enkelvoudige transacties	71
4.5.2.	Dubbele transacties	72
4.6.	Geef waardering in de vorm van strooks	72
4.7.	Communiceren vanuit de waarden-as	76
4.7.1.	Compliance: reputatiegedrag op basis van normen	76
4.7.2.	Commitment: reputatiegedrag op basis van waarden	76
4.7.3.	Herstellen van geschonden waarden: klantenservice	77
4.8.	De dramadriehoek	78
4.9.	Van dramadriehoek naar winnaarsdriehoek	79
4.10.	Voorkomen van de dramadriehoek	79
4.11.	Geraadpleegde literatuur	80
5: REPUTATIEKUNDE OP SYSTEEMISCH NIVEAU: HET SCRIPT		83
5.1.	Wat is een script?	83
5.1.1.	Beperkingen op basis van het script	83
5.1.2.	Hoe houdt een script zichzelf in stand?	84
5.2.	Soorten scripts	85
5.2.1.	Het winnaars-script met een positieve reputatie: Ik+, Jij+	85
5.2.2.	Het non-winnaars-script	86
5.2.3.	Verliezers-script	86
5.3.	Het script en de dramadriehoek	87
5.4.	Psychologisch spel	87
5.5.	Herkennen van scripts	87
5.5.1.	Toezicht houden op de rode vlaggen	87
5.5.2.	Scriptanalyse	88
5.5.3.	Het ophalen van scriptverhalen	89
5.6.	Scriptstoornissen	89
5.6.1.	Het mindless-script	90
5.6.2.	Het joyless-script	90
5.6.3.	Het loveless-script	90
5.6.4.	Het powerless-script	91
5.7.	Scenarioplanning	91
5.8.	Geraadpleegde literatuur	91
6: HET GEWETEN		95
6.1.	Wat is een geweten?	95
6.2.	Wat zijn waarden?	95



6.2.1.	Ouder, Volwassene en Kind waarden	95
6.3.	Het belang van waarden	96
6.4.	Het reputatiebeleid	97
6.5.	Hoe draagt u waarden over?	97
6.5.1.	Het overdragen van persoonlijke waarden en normen	98
6.5.2.	Het overdragen van professionele waarden en normen	100
6.5.3.	Het overdragen van organisatorische waarden en normen	100
6.5.4.	Het overdragen van maatschappelijke waarden en normen	101
6.6.	Het nadeel van normen	101
6.7.	Het voordeel van waarden	102
6.8.	Het belang van een organisatiegeweten	103
6.9.	Gedeelde verantwoordelijkheid	103
6.10.	De visie	103
6.11.	Van visie naar missie naar strategie	104
6.12.	Conclusie	104
6.13.	Geraadpleegde literatuur	104
7: STUREN VANUIT HET ORGANISATIEGEWETEN		109
7.1.	Wat is een organisatiegeweten?	109
7.2.	Reputatieadviseur, reputatiecoach en reputatietoezichthouder	109
7.3.	Een reputatiebeleid gericht op drie doelgroepen	110
7.4.	Reputatiemanagement of imago-management?	110
7.5.	De tool: het reputatiestuursysteem	111
7.7.	De stabiliteit van uw reputatie	117
7.8.	Het uitvoeren van een reputatiebeleid	118
7.8.1.	Stap 1: Risk control: managen van externe risico's	118
7.8.2.	Stap 2: Compliance: handhaven van normen	118
7.8.3.	Stap 3. Commitment: ontwikkelen van waarden	120
7.8.4.	Stap 4. Impuls control: versterken van de morele weerbaarheid	121
7.9.	De valkuil	122
7.9.1.	De fraudedriehoek	123
7.10.	Conclusie	123
7.11.	Geraadpleegde literatuur	123
8: STOORNISSEN IN HET ORGANISATIEGEWETEN		127
8.1.	Soorten verwaarlozing	127
8.2.	Crazy Organisational Parent System (COPS) met mindless-script	128
8.2.1.	Gedragskenmerken	129
8.2.2.	Reputatieadvies	129
8.3.	Big Organisational Parent System (BOPS) met joyless-script	130



8.3.1.	Gedragsskenmerken	130
8.3.2.	Reputatieadvies	131
8.4.	Non Organisational Parent System (NOPS) met loveless-script	131
8.4.1.	Gedragsskenmerken	133
8.4.2.	Reputatieadvies	138
8.5.	Minimal Organis. Parent System (MOPS) met powerless- script	141
8.5.1.	Gedragsskenmerken	142
8.5.2.	Reputatieadvies	142
8.6.	Deviant Organisational Parent System: DOPS	142
8.6.1.	Gedragsskenmerken	143
8.6.2.	Reputatieadvies	143
8.7.	Geraadpleegde literatuur	143
DEEL II: TOEPASSINGEN		147
9: METEN VAN DE REPUTATIEWAARDE		151
9.1.	Wilt u een excellente organisatie?	151
9.2.	Wat is een reputatiemeting?	151
9.3.	De ervaring van een klant	152
9.4.	De vier fasen van het onderzoek	153
9.5.	De acht factoren	155
9.5.1.	Factor 1: Risk control: voorkomen van situatieve verleidingen	155
9.5.2.	Factor 2: Security: handhaven fysieke veiligheid	157
9.5.3.	Factor 3: Safety: handhaven mentale veiligheid	158
9.5.4.	Factor 4: Commitment: ontwikkelen individuele zorgzaamheid	159
9.5.5.	Factor 5: Commitment: ontwikkelen relationele betrouwbaarheid	161
9.5.6.	Factor 6: Commitment: ontwikkelen systemische doelmatigheid	162
9.5.7.	Factor 7: Commitment: ontwikkelen maatschappelijke aangepastheid	163
9.5.8.	Factor 8: Impuls control: Versterken morele weerbaarheid	164
9.6.	De investering	165
9.7.	Wie is de opdrachtgever?	166
9.8.	Wie kan dit onderzoek doen?	166
9.9.	Rapportage	166
9.10.1.	Hoe stabiel is deze reputatie?	166
9.11.	Het plan van aanpak	166
9.12.	Geraadpleegde literatuur	166
10: UW VISIE OP REPUTATIEGEDRAG		171
10.1.	Bent u een optimist of een pessimist?	171
10.1.1.	De pessimisten	171
10.1.2.	De optimisten	173
10.2.	De omstandigheden	173



10.2.1. Verbondenheid als succesfactor	174
10.2.2. Criminogene factoren	174
10.2.3. De fraudedriehoek	174
10.2.4. De appel en de mand	175
10.3. Wat werkt niet?	175
10.3.1. Straffen	175
10.3.2. Gebrekkig communiceren	176
10.4. Wat werkt wel?	176
10.4.1. Communiceren op basis van verbondenheid	176
10.4.2. De leiderschapsstijl	177
10.4.3. Herstellen van geschonden waarden	177
10.5. Conclusie	178
10.6. Geraadpleegde literatuur	179
11: DE REPUTATIEADVISEUR	183
11.1. Ontwikkelen van een reputatiebeleid	183
11.2. De analyse	184
11.3. De tool: het strategische beleidsmodel	184
11.3.1. De feiten	184
11.3.2. Het probleem	184
11.3.3. Het doel	185
11.3.4. De actie	185
11.4. Effectiviteit	187
11.5. Sturen vanuit waarden op Ouder niveau	187
11.5.1. De opbouw van het Oudersysteem	187
11.5.2. Vier chronologische stappen	188
11.6. Leiding geven met gezag	188
11.7. De vier onderdelen van het reputatiestuursysteem	189
11.7.1. Voorkomen door risk control	189
11.7.2. Handhaven door compliance	189
11.7.3. Ontwikkelen door commitment	190
11.7.4. Versterking morele weerbaarheid door impuls control	191
11.8. Balans en onbalans	192
11.9. Herstelrecht gebaseerd op waarden	192
11.10. Geraadpleegde literatuur	192
12: WAARDEVOLLE LEIDERS	197
12.1. Aan leiderschapsstijlen hebben we geen gebrek	197
12.2. Wat is waardevol leiderschap?	197
12.2.1. Leiding geven op de taak-as	198



12.2.2. Leiding geven op de mens-as	198
12.2.3. Leiding geven op de waarden-as	198
12.2.4. De verbinding tussen taak-, mens- en waarden-as	199
12.2.5. Het resultaat	200
12.3. Leiderschapscompetenties	200
12.4. Het doel van waardevol leiderschap	201
12.4.1. Waardeloos leiderschap	202
12.4.2. Wat betekent het woord waardevol?	202
12.4.3. Waarden verbinden	203
12.4.4. Omgaan met dilemma's	204
12.4.5. Overbruggen van de afstand	204
12.4.6. Het nadeel van regels en procedures	204
12.4.7. Het nut van sturen, coachen en inspireren	205
12.4.8. Een waardevolle visie is ontwikkelingsgericht	205
12.4.9. Vanuit een visie volgt een missie	206
12.4.10. Zonder waardevol leiderschap kan er een tragedie ontstaan	206
12.4.11. De eerste competentie: sturen vanuit de Ouder	206
12.4.12. De tweede competentie: coachen vanuit de Volwassene	208
12.4.13. De derde competentie: inspireren vanuit het Kind	211
12.4.14. Conclusie	216
12.4.15. Geraadpleegde literatuur	216
13: REPUTATIEVAARDIGHEDEN	221
13.1. Inleiding	221
13.2. Horizontale communicatie	221
13.3. Tegenspreken: hoe doe je dat?	223
13.3.1 Miskenningen	223
13.3.2. Moral muteness	223
13.3.3. Contracteer je tegenspraak	224
13.3.4. Het antiscript	225
13.3.5. De oplossing	225
13.4. Gebruikmaken van elkaars talenten: hoe doe je dat?	226
13.5. Herstellen van geschonden waarden: hoe doe je dat?	227
13.5.1. Positief sanctioneren	227
13.5.2. Strafrecht of herstelrecht?	228
13.6. Contracteren en hercontracteren: hoe doe je dat?	229
13.6.1. De valkuil	229
13.6.2. Groene, oranje en rode houdbaarheidssignalen	230
13.6.3. Het hercontracteren op Volwassene niveau	230
13.7. Nemen zoals het is: hoe doe je dat?	230
13.7.1. Debriefing	231



13.8.	Reputatietrainingen	231
13.9.	Reputatiegedrag als onderdeel van het functioneringsgesprek	231
13.9.1.	Persoonlijke waarden	231
13.9.2.	Professionele waarden	232
13.10.	Reputatiewaarde in het jaarverslag	233
13.11.	Conclusies	233
13.12.	Geraadpleegde literatuur	233
14: HET EXCELLENTE TEAM MET EEN POSITIEVE REPUTATIE		237
14. 1.	Een team: het geheel is meer dan de som der delen	237
14.2.	Fasencontingentie	237
14.2.1.	De S-curve	237
14.3.	De indeling van de volgende paragrafen	238
14.4.	Fase 1: Forming	239
14.4.1.	Algemeen	239
14.4.2.	De behoeften: welkom zijn	240
14.4.3.	De taak voor fase 1: Gebruikmaken van elkaars talenten	240
14.4.4.	De problemen	241
14.4.5.	De aanpak: een teamopstelling op papier	242
14.4.6.	Vragen voor fase 1	242
14.5.	Fase 2: Storming	242
14.5.1.	Algemeen	242
14.5.2.	De behoeften: compliance	243
14.5.3.	De taak voor de storming-fase: tegenspreken	243
14.5.4.	De problemen	244
14.5.5.	De aanpak	244
14.5.6.	Vragen voor fase 2	246
14.6.	Fase 3: Norming	246
14.6.1.	Algemeen	246
14.6.2.	De behoeften	246
14.6.3.	De taak: herstellen van geschonden waarden	246
14.6.4.	De problemen	247
14.6.5.	De aanpak	248
14.6.6.	Vragen voor fase 3	248
14.7.	Fase 4: Performing	249
14.7.1.	Algemeen	249
14.7.2.	De behoeften	249
14.7.3.	De taak: eren en waarderen door middel van strooks	249
14.7.4.	De problemen	249
14.7.5.	De aanpak: hercontracteren en impuls control	250
14.7.6.	Vragen voor fase 4	250





14.8.	Fase 5: Mourning	250
14.8.1.	Algemeen	250
14.8.2.	De behoeften	251
14.8.3.	De taak: op tijd winst en verlies nemen	251
14.8.4.	De problemen	251
14.8.5.	De aanpak	251
14.8.6.	Vragen voor fase 6	251
14.9.	Samenvatting van de fasen	251
14.10.	Ontwikkelingsstoornissen	252
14.11.	Vragenlijst voor het opsporen van het script	254
14.12.	Geraadpleegde literatuur	256
15: REPUTATIE COACHEN VAN LVB-JONGEREN *		259
15.1.	De feiten	259
15.2.	Het probleem	259
15.3.	Het doel	260
15.4.	De actie	260
15.5.	De diagnostische kenmerken	261
15.5.1.	Het Oudersysteem	261
15.5.2.	Het Volwassene systeem	262
15.5.3.	Het Kindsysteem	264
15.6.	De behandeling	265
15.6.1.	Sturen op de waarden-as	266
15.6.2.	Strategisch coachen op de taak-as	267
15.6.3.	Inspireren op de mens-as	267
15.7.	Experimenteeruimte	268
15.8.	Straffen helpt niet, herstellen wel	268
15.9.	Probleemoplossend sanctioneren	269
15.10.	De vijf P's als kwaliteitskenmerk van zorginstelling	269
15.11.	Verantwoording en kostenbesparing in de zorg	271
15.12.	Conclusie	272
15.13.	Geraadpleegde literatuur	272

