

Zetje

VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD op de kaart!

Een praktisch handboek voor leden, voorzitters en (ambtelijk) secretarissen
van een VAR, VVAR, ZAR, PAR, MAR, VSC of VSB

Welk Zetje
heeft jouw
VAR nodig?



Michiel van Vliet

Inhoud

Voorwoord	29
Ten geleide	30
Inleiding	31



Een voorZetje!

33

Leiderschap in het land van de verpleegkundige	35
De Governancecode Zorg en de invloed van belanghebbenden (VAR)	41
Zetje zelf op de kaart!	47



1 De basis op orde; een Zetje!

53

VAR; een inleiding	56
Wijziging Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) in verband met de invloed van zorgverleners	62
Bestaansrecht VAR – het Match Principe	66
Deze twaalf stappen Zetje om een VAR op te richten	68
Voorbeeld Reglement VAR	81
VAR en competenties	92
Samenwerkingsovereenkomst	102
Voorbeeld Samenwerkingsovereenkomst VAR en bestuurder	104
De basis op orde!	117
Inwerken van een nieuw VAR-lid	120
VAR keuzes	124
De VAR; training, scholing en ontwikkeling	126
Stappenplan om tot gerichte VAR-scholing te komen	129
VAR, ondernemingsraad (OR) en cliëntenraad (CR); samenwerken werkt	133
Stakeholders VAR	135



De VAR Medezeggenschapspiramide	141
Meeweten	141
Meepraten	142
Meedenken	142
Meebeslissen	142
Het organiseren en structureren van het VAR-werk	144
Planning	144
VAR planningscyclus	145
Basiselementen van het VAR-werk	147
Verantwoordelijkheid	147
Doel VAR	147
Meerwaarde VAR	148
Continuïteit	149
Het belang van een goede VAR; voorwaarden	149
VAR en bestuurder en bestuurder en VAR	150
Het dagelijks bestuur	151
De VAR-leden	151
Werkgroepen	152
De achterban – formeel en informeel contact	152
Het onderlinge overleg; afspraken en overlegprincipes	153
Het overleg met de bestuurder	154
De bestuurder	155
De VAR en planmatig werken	157
Planmatig werken kent drie onderwerpen:	158
1. <i>Ontwikkelen van een missie/visie (Koers)</i>	158
2. <i>Formuleren van doelen/actiepunten</i>	159
3. <i>Regelen van organisatorische voorwaarden</i>	160
Samenwerking binnen de VAR	161
Een definitie van samenwerking	161
Samenwerking; samen denken en samen doen?	161

Verwachtingen uitspreken, teleurstelling voorkomen	161
Voorwaarden voor een constructieve samenwerking	162
De drie samenwerkingsdimensies	163
Het teamdoelmatigheidsmodel	163
Missie / visie (Koers)	165
Doelstellingen	166
Taken en rollen	166
Werkafspraken en procedures	167
Proces; onderlinge verhoudingen	167
Hoe kun je problemen in de samenwerking aanpakken?	167
Aan de slag in de praktijk!	168
De bouwstenen van Zetje voor (h)echte samenwerking in de VAR	171
De 5 frustraties van teamwork	173
De vijf frustraties van teamwork	173
1. <i>Gebrek aan vertrouwen</i>	174
2. <i>Angst voor conflicten (confrontatie aangaan)</i>	174
3. <i>Gebrek aan betrokkenheid</i>	174
4. <i>Afschuiven van verantwoordelijkheid</i>	174
5. <i>Niet resultaatgericht werken</i>	175
Plaats, taak en functie van het dagelijks bestuur, de VAR-leden en de ambtelijk secretaris	189
1. Het dagelijks bestuur (DB)	189
1.1. <i>Uitvoerend orgaan</i>	189
1.2. <i>Vorbereidend orgaan</i>	189
1.3. <i>Sturing op taak</i>	190
1.4. <i>Sturing op team</i>	190
1.5. <i>Sturing op toekomst</i>	190
2. De taakverdeling	191
2.1. <i>De voorzitter</i>	192
2.2. <i>De secretaris</i>	193
2.3. <i>Activiteiten waarin voorzitter en secretaris samen een taak hebben</i>	193
2.4. <i>De ambtelijk secretaris</i>	194
De hiërarchische positie van de AS	195
De functionele leiding	196
Functie- en competentieomschrijvingen ambtelijk secretaris	198

Dagelijks bestuur VAR en FIT-Leiderschap	215
Faciliterend	215
Inspirerend	215
Teamgericht	215
Vragenlijst voor het dagelijks bestuur (DB) van een VAR	216
Het werk van de VAR - tijd en prioriteit	219
De prioriteitenmatrix van Eisenhower	219
Wat is de definitie van dringend en belangrijk?	219
Kwadranten van tijdmanagement	220
<i>Kwadrant 1 - belangrijk, dringend</i>	220
<i>Kwadrant 2 - belangrijk en niet dringend</i>	220
<i>Kwadrant 3 - onbelangrijk, dringend</i>	220
<i>Kwadrant 4 - onbelangrijk, niet dringend</i>	221
En nu aan de slag!	222
Realistisch plannen	224
De cirkel van invloed en betrokkenheid	224
Een VAR-werkplan werkt!	225
Waarom een werkplan?	225
Opstellen van een werkplan	225
Invullen van een werkplan	226
Prioriteiten stellen	227
Werken met een werkplan	227
De VARkuil	229
De VAR en eigen regie → kiezen voor de VAR of kiezen op elkaar?	231
Achterbang?	233
De VAR en zijn achterban	235
Laat zien dat de VAR werkt!	235
Suggesties voor communicatie met de achterban voor de VAR	238

Zeven Zetjes om de communicatie tussen de VAR en zijn collega's te verbeteren	247
1. Dé achterban bestaat niet!	247
2. Er zijn drie belangrijke communicatiewetten	247
3. Laat zien dat de VAR werkt!	247
4. Laat je collega's de VAR-agenda meebepalen	247
5. Voor wie doe je het werkelijk?	248
6. Stel een communicatieplan op	248
7. Zeg, doe en laat zien!	248
Zetje netwerk in!	249
Zetjes definitie van VAR-netwerken	249
Aan vertrouwen bouwen	249
Investeer in elkaar	249
Een netwerk opbouwen	250
Voorwaarden om een netwerk op te bouwen	250
Tips voor een eerste opzet van een VAR-netwerk	250
Onderhouden en uitbreiden van een netwerk	251
Netwerken kan ook anders...	251
Redenen om als VAR te netwerken	252
Voordelen van netwerken voor een VAR	252
VAR-jaarverslag – last of lust? Wat het ook is... Het is een MUST!	255
Doel en functie van een VAR-jaarverslag	255
Stem af	255
Eisen VAR-jaarverslag	256
Een paar tips om de leesbaarheid van het VAR-jaarverslag te verbeteren	258
Een paar tips om het VAR-jaarverslag aan je collega's presenteren	258
Tot slot een paar algemene tips	259



Een vergaderZetje!

261

Vormen van overleg bij de VAR	265
Intern	265
Extern	265
Extern/extern	267

Vergaderen – de basis	268
Doelstellingen van vergaderen	268
Vier fasen in een vergadering	269
<i>Fase 1 - de voorbereidingsfase</i>	269
<i>Fase 2 - de beginfase</i>	270
<i>Fase 3 - de middenfase</i>	271
<i>Fase 4 - de slotfase</i>	273
De agenda	273
Behandeling van een agendaonderwerp met het BOB-model	274
Beeldvorming	274
Oordeelsvorming	275
Besluitvorming	276
De VAR-agenda opstellen - een Zetje	277
Agenda	277
Middenfase	277
Slotfase	278
Tot slot	278
Een agenda- of gespreksonderwerp aanvliegen – praktische Zetjes!	279
Agenda-of gespreksonderwerp voor de VAR of niet?	279
Concrete stappen ter behandeling van een agenda of gespreksonderwerp	279
Daarna	280
Hoofd- en bijzaken	281
De balletjes in de soep	281
Focus	282
Leiderschap!	282
Vragen stellen – de paperclip!	283
Dertig vragen over een paperclip	284
Windroos besluitvorming; een zichtbare bijdrage van iedereen	285
De windroos besluitvorming	285
Werkwijze	286

Vergadertips voor voorzitter, (ambtelijk) secretaris en VAR-leden	289
Vergadertips voor de voorzitter	289
Vorbereiding op de vergadering	289
Tijdens de vergadering	289
Bijdragen aan een vergadering	290
Vergadertips voor de (ambtelijk) secretaris/notulist	290
Doelmatige verslaglegging	290
Vergadertips voor alle VAR-leden	291
Bewaak de kwaliteit van het vergaderen in je VAR	292
Actief vergaderen – doe eens iets anders!	292
Notuleren	295
De essentie van notuleren in twee verhalen...	295
De essentie van notuleren	296
<i>Functies notulen</i>	296
<i>Soorten notulen</i>	296
<i>Een beknopt verslag (notuleren op thema)</i>	297
<i>Besluiten- en actielijst</i>	298
Vorbereiding op een vergadering	298
Agenda bij een vergadering	299
Opening	299
<i>Vaststellen notulen van de vorige vergadering</i>	299
<i>Mededelingen</i>	299
<i>Ingekomen- en uitgaande post</i>	299
<i>Actie- en besluitenlijst</i>	300
<i>Vaststellen agenda</i>	300
<i>De agendaonderwerpen</i>	300
<i>Rondvraag</i>	301
<i>Sluiting en datum volgende vergadering</i>	301
Taken van de notulist	301
<i>Taken van de notulist voor de vergadering</i>	301
<i>Structuur notulen</i>	301
Vergaderdoelen	302
<i>Informatie uitwisselen</i>	302
<i>Een probleem oplossen</i>	303
<i>Een besluit nemen</i>	303
Taken van de notulist tijdens de vergadering	303
<i>Tips voor de notulist</i>	304

<i>Aantekeningen maken voor actie- en besluitenlijst</i>	304
Aantekeningen maken voor beknopte notulen	305
Taken van de notulist na de vergadering	305
Een paar tips voor het uitwerken van notulen	305
Notulen: eisen	307
1. <i>Beknopt</i>	307
2. <i>Exact</i>	308
3. <i>Volledig</i>	308
4. <i>Overzichtelijk</i>	308
5. <i>Correct</i>	309
6. <i>Objectief</i>	309
Doelgericht vergaderen versus associatief vergaderen	310
Leiderschap	311
Persoonlijke bewustwording bij elke deelnemer	311
Checklist voor notulen	312
Checklist notulist	313
Voorbeeldnotulen (inclusief een toelichting)	315
Evalueren aan het einde van een vergadering	318
Doelstelling evalueren	318
Methode evaluatie	318
Procesevaluatie vragen	318
Checklist Vergaderen	320
Onderhandelen	322
1. Wat is onderhandelen?	322
2. Twee types van onderhandelingen	323
<i>Win-lose</i>	323
<i>Win-win</i>	324
3. Behoeften, valuta en doelen	324
4. Opening, doel(en) en weerstandspunt	326
5. Vijf fasen in de onderhandeling	326
1. <i>Vorbereiding</i>	326
2. <i>Aanloop</i>	326

3. <i>Opening</i>	327
4. <i>Verkenning</i>	327
5. <i>Afsluiting</i>	328
<i>Tot slot</i>	328
Ter overdenking en bewustwording	328
Onderhandeltest - welke stijl hanteer jij?	329
Onderhandelingsstijlen	329
Score	330
Wat is jouw hoogste score?	331
Argumenteren	332
Standpunt	332
Argument	332
<i>Een argument overtuigt als</i>	332
<i>Let op argumenten die niet kloppen (drogredenen)</i>	332
De volgorde van de argumenten	333
De spreker en het gehoor	335
Overtuigen	337
Twee begrippen zijn bij overtuigen van wezenlijk belang:	337
Houdbaarheid	337
Haalbaarheid	337
Dat zie je verkeerd!	339
Presenteren – het presentatiespook!	342
Presenteren	342
Zwart-wit gedachtegang	342
ABC-model	343
Het presentatiespook	343
Verwarring en vervreemding	344
Vermijding	344
Zomaar een gedachtegang	345
Spanningsregulatie	345
Stap voor stap	346

Presenteren - handvatten	348
Kop-romp-staart	348
Bepaal je onderwerp	348
Bereid je goed voor	348
<i>Kop</i>	349
<i>Romp</i>	349
<i>Staart</i>	349
 Presenteren – gebruik van lichaamstaal	 350
Handen en voeten	350
Lichaamshouding	350
Oogcontact	350
Oefen je stem	350
Enkele tips:	351



4 Een beleidsmatig Zetje!

353

Organisatiebeleid, beleidsplannen, beleidscyclus en elementen van beleid	355
Beleidsplannen; in soorten en maten	356
Beleidsproces	356
De beleidscyclus	358
Elementen van beleid	360
Probleem-/taakstelling	360
Doeleinden van beleid	360
Middelen van beleid	361
Tijd	361
De actoren	361
 Strategisch, tactisch en operationeel beleid	 363
Strategisch	363
Tactisch	363
Operationeel	363
Beleidsbeslissingen	363
Beleidsfasen	364

De VAR en beïnvloeding van (organisatie)beleid	365
Beleidscyclus	365
Beleidsontwikkeling	365
Besluitvorming	365
Beleidsimplementatie	365
Beleidsevaluatie	365
De rol van de VAR	366
Zeven Zetjes voor een strategisch denkproces	368
De waan van de dag	369
Zeven zetjes voor een strategisch denkproces	369
Strategische vaardigheden ontwikkelen	370
De VAR en pilots	374
Een pilot en de invloed van de VAR	374
Afspraken	374
De beleidsoverlegvergadering – VAR en bestuurder	376
De VAR is géén OR en géén CR	376
De VAR is wél een belangrijke beleidsbeïnvloeder	376
In de praktijk	377
De analyse van beleidsstukken en adviesaanvragen	379
De hoeden van de Bono (zes denkende hoofddeksels)	379
Achtergrondinformatie	380
Zes hoeden, zes kleuren	381
<i>De witte hoed</i>	383
<i>De rode hoed</i>	384
<i>De zwarte hoed</i>	386
<i>De gele hoed</i>	388
<i>De groene hoed</i>	390
<i>De blauwe hoed</i>	391
Samengevat; de drie voordelen van gebruik van de hoeden van de Bono.	393
De Disney-strategie als alternatief	393
Het BOB-model en de Bono-cirkel	397

De doelboomanalyse	398
De stappen 1 tot en met 6 van de doelboomanalyse	399
Doelboomanalyse – een praktisch stappenplan	402
3 stappen	402
Acht-vragenformulier	403
VAR en veranderingsprocessen	407
Veranderen	407
Kernvragen bij het denken over veranderen	408
Vijf betekenissen van het woord: veranderen	408
De acht stappen van verandermanagement	410
<i>Creëren van een veranderingsklimaat</i>	410
<i>Betrekken van mensen en op gang brengen van de organisatie</i>	410
<i>Implementeren en ondersteunen</i>	411
De Krachtenveldanalyse – stap voor stap	412
Zeven praktische fases van de krachtenanalyse	413
Wijze lessen van Mahatma Gandhi	417
De succesfactoren van veranderingstrajecten	418
Implementeren is maken en leren	418
Succesfactoren van veranderingstrajecten	419
1. <i>De impuls</i>	421
2. <i>De veranderingsdoelstelling</i>	422
3. <i>Het risicoprofiel</i>	422
4. <i>De resultaatbepaling</i>	422
5. <i>De implementatiestrategie</i>	422
6. <i>De implementatiefacetten</i>	423
7. <i>Het draaiboek</i>	424
8. <i>De verandering</i>	424
9. <i>De resultaatvaststelling</i>	424
10. <i>De verankering</i>	424
Weerstand tegen verandering	425
Het begrip Weerstand-tegen-verandering heeft 3 facetten	425
Het plannen van de verandering	426
Het vinden van een nieuw evenwicht	428

<i>Borgen</i>	428
<i>Evalueren</i>	429
De 'Birkenstock-stampers'	431
Wat maakt verandering tot een succes?	432



Een financieel Zetje!

435

Financiën, financieel jargon en de rol van de VAR	437
De beleids- en begrotingscyclus	437
Financiering in de zorg	439
Financiële documenten	441
<i>Kaderbrief</i>	441
<i>Begroting</i>	442
<i>Tussenrapportages</i>	442
<i>Jaarstukken</i>	443
De balans	443
De resultatenrekening	446
Winstbestemming	447
Kasstroomoverzicht	447
Kengetallen	448
Risicomangement	449
Do's en don'ts	450
Alfabetische trefwoordenlijst financiën met korte omschrijvingen	452



Communicatie en gedrag; Zetjes ter bewustwording!

465

Effectieve communicatie – de basis	468
Basis communicatie	468
Inzichten en tips om effectieve communicatie te bevorderen	468
<i>Boodschap, zender en ontvanger</i>	468
<i>Referentiekader</i>	469



<i>Ruis</i>	469
<i>Feedback</i>	470
<i>Inhoud- en betrekkningsniveau</i>	470
<i>Non-verbale communicatie</i>	471
<i>Open vragen</i>	472
<i>Gesloten vragen</i>	473
<i>Suggestieve vragen</i>	474
<i>Luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD)</i>	474
<i>Actief Luisteren</i>	474
Samenvatten	475
<i>Doorvragen</i>	475
Inzichten en tips om effectieve communicatie te bevorderen	476
<i>Gebruik ABC in je communicatie</i>	476
<i>Fundamentele aspecten van communicatie</i>	476
<i>Invloeden op communicatie</i>	476
<i>Spreken en luisteren</i>	477
<i>OMA/OPA</i>	477
<i>Voor effectieve communicatie</i>	478
Feedback en het Johari-venster	480
Wat is feedback?	480
Waarom feedback?	480
Het Johari-venster	481
Wat kun je met feedback doen?	483
Onder welke condities kan je feedback het beste geven?	483
Welke fouten komen vaak voor in feedback?	483
Een aantal spelregels	484
Roos van Leary – actie = reactie!	488
De theorie	488
De gedragspatronen in volgorde van 1 t/m 8:	490
1. <i>Leidend (boven / samen – wij)</i>	490
2. <i>Helpend (samen (wij) – boven)</i>	490
3. <i>Meewerkend (samen (wij) / onder)</i>	490
4. <i>Volgend (onder / samen (wij))</i>	491
5. <i>Teruggetrokken (onder / tegen (ik))</i>	491
6. <i>Opstandig (tegen (ik) / onder)</i>	491
7. <i>Aanvallend (tegen (ik) / boven)</i>	491

8. <i>Concurrerend (boven / tegen (ik))</i>	491
Enkele uitgangspunten en implicaties van het model van Leary	492
<i>Alle acht rollen kunnen een positieve functie hebben</i>	492
<i>Gedrag wordt negatief naarmate het extremer wordt</i>	492
<i>Gedrag wordt negatief naarmate het meer rigide wordt</i>	493
<i>Persoonlijke effectiviteit is het vermogen om flexibel gebruik te maken van alle rollen, naargelang de situatie dat vereist</i>	493
Alle rollen vragen om een specifieke reactie van de ander	494
<i>Gedrag werkt negatief als het niet aansluit op de situatie</i>	494
<i>Interpersoonlijk gedrag is aangeleerd gedrag</i>	494
<i>Disfunctioneel gedrag kan worden afgeleerd, functioneel gedrag kan worden aangeleerd</i>	494
Gedrag kiezen, tegengesteld interveniëren	494
KernKwaliteiten en het KernKwadrant	499
KernKwaliteiten	499
KernKwaliteit en Valkuil	500
Vanuit Vervorming naar KernKwaliteiten	501
<i>KernKwaliteit en Uitdaging</i>	501
<i>KernKwaliteit en Allergie</i>	503
Het Halo- en Horn-effect	509
Fijn mens en trut	509
Onze 'stempels' bepalen onze relaties	509
Halo-effect	510
Horn-effect	510
Voorbeelden Halo- en Horn-situatie	511
Verantwoord keuzes maken	514
Assertiviteit versus agressiviteit – een Zetje	517
Assertiviteit	517
Omgaan met weerstand	519
Situaties die weerstand opwekken	519
Ja-maar	521
Weerstand begrijpen	521
Een methode om te reageren op weerstand	521

<i>Herkennen</i>	521
<i>Verkennen</i>	522
<i>Erkennen</i>	522
Onderzoeken	522
Definities conflict	523
Conflicten	
Conflictstijlen	524
1. <i>Forceren</i>	524
2. <i>Confronteren</i>	524
3. <i>Ontlopen</i>	524
4. <i>Toedekken</i>	524
Conflictbestendigheid	525
1. <i>Een conflict is natuurlijk</i>	525
2. <i>Conflicten hebben bestaansrecht</i>	526
3. <i>Een conflict is een proces</i>	526
4. <i>Een conflict is toekomstgericht</i>	526
5. <i>Er spelen belangen</i>	526
6. <i>Een conflict kenmerkt zich door interactie tussen de conflicterende partijen</i>	526
7. <i>Een conflict gaat niet om schuld, maar om relaties</i>	526
8. <i>Binnen een conflict gaat het over (on)vaardigheid rond assertiviteit</i>	526
Analyse en interventies bij conflicten	526
1. <i>Het eerste signaal</i>	527
2. <i>Registreren en accepteren</i>	527
3. <i>Analyseer</i>	527
4. <i>Tijd nemen om waar te nemen</i>	527
5. <i>Let op eigen non-verbaal gedrag</i>	527
6. <i>Tijd is een goede voorspeller</i>	527
Conflictcompetenties	528
1. <i>Conflictvaardigheid</i>	528
2. <i>Conflictmanagement</i>	529
3. <i>Conflictoplossing</i>	529
4. <i>Conflictcoaching</i>	529
Hoe Zetje geweldloze communicatie in?	531
Geweldloze communicatie in een notendop	532
Drie processen	532

1. <i>Jezelf empathisch uiten</i>	532
2. <i>Empathisch naar de ander luisteren</i>	532
3. <i>Zelf-empathie – of “met jezelf in contact blijven”</i>	532
De vier elementen van het model zijn:	532
1. <i>Waarneming = Feiten</i>	533
2. <i>Gevoel</i>	533
3. <i>Behoeft</i>	534
4. <i>Verzoek</i>	534
Wat je uitstraalt krijg je terug	535
10 Zetjes om effectief geweldloze communicatie toe te passen	536
Rationele effectiviteitstraining (RET) – de basis	539
Basis en theorie	539
Die gedachten veroorzaken het gedrag en de emoties	540
Ineffectieve gedachten	540
Vijf kerngedachten	541
1. <i>Rampdenken: als er iets gebeurt, dan staat dat gelijk aan een ramp</i>	541
2. <i>Fanatiek perfectionisme: alles wat ik doe, moet helemaal perfect zijn</i>	541
3. <i>Liefdesverslaving / Love-junk: verslaafd zijn aan de liefde van anderen</i>	541
4. <i>Eisen aan anderen en de wereld / normativisme:</i>	542
5. <i>Lage frustratietolerantie (LFT): letterlijk: niet kunnen omgaan met je eigen frustraties.</i>	542
Kijk naar de ideeën en gedachtes, de B's	542
8-stappenplan	543
Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP)	555
Waar staat de afkorting NLP voor?	555
Hoe werkt NLP?	556
Vooronderstellingen van NLP	556
Rapport	557
Representatiesystemen	558
Voorbeelden representatiesystemen	559
Hoe ontstaat gedrag	560
Anker; de betekenis in NLP	562
Verskil tussen associatie en dissociatie	562
Waarden en hun functie	563
Top! Tip Top! feedback	563
De Neurologische niveaus	564

Wat kun je met dit model?	564
Belangrijke NLP les	565
De Onderstroom	570
Boven water	570
Onder water	571
Zorgen voor een Onderstroom!	571
Aanpak	571
Lichaamstaal	573
Meer dan woorden	573
1. <i>Spiegelen</i>	574
2. <i>Aankijken en blikrichting</i>	575
3. <i>Onderlinge afstand</i>	576
4. <i>Jezelf aanraken</i>	577
5. <i>Tegenstrijdige signalen</i>	579
Het ijsbergmodel volgens Zetje	582
Boven water	584
Onder water	588
Onder water zitten	588
<i>Motieven</i>	588
<i>Overtuigingen</i>	588
<i>Normen en waarden</i>	590
<i>Normen</i>	590
<i>Drijfveren</i>	591
<i>Eigenschappen</i>	591
Transactionele Analyse (TA) en de Dramadriehoek	597
Transactionele Analyse	598
Definitie van Transactionele Analyse	598
Ouder-Volwassene-Kind	599
De Dramadriehoek	603
<i>De Aanklager</i>	603
<i>De Redder</i>	604
<i>Het Slachtoffer</i>	604
Wisselende rollen	604
De positieve intentie	605

Wat levert het op?	605
Drijfveren	609
Het Enneagram, Enneagramtypen en energiecentra	610
Enneagram Typebepaling	612
De negen Enneagramtypen; een uitwerking	612
Intervisie voor VAR-leden – een aanZetje	619
Wat is intervisie?	619
De intervisie incidentmethode	620
Wat is een incident	621
Handig hulpmiddel voor een incidentformulering	621
Structuur en de 11 stappen bij een intervisiebijeenkomst	621
 7 Even ontserieuzen; een paar verZetjes	625
 8 Helpende Zetjes	631
Professionele Zeggenschap vormgeven met CC zorgadviseurs	634
Onderzoek doen als VAR	635
Verschillende fasen	635
Een paar belangrijke tips op een rij	639
Beslisboom voor de VAR – (ongevraagd) adviseren; ja of nee	640
Beslisboom	640
Checklist adviesaanvraag	642
Ongevraagd adviseren – een praktisch stappenplan voor de VAR	644
Stap 1 - Oriëntatie op het onderwerp	645
Stap 2 - Gegevens verzamelen	646
Stap 3 - Analyse van het onderwerp	646

Stap 4 - Adviesformulering	647
Stap 5 - Bespreken advies	648
Stap 6 - Vervolg en evaluatie	648
Stappenplan voor de behandeling van een complexe adviesaanvraag	649
Een praktische aanpak om een complexe adviesaanvraag methodisch te behandelen	649
Evaluatie adviestraject	652
Tips voor het schrijven van een adviesbrief	653
Adviesbrief	653
De overwegingen van de VAR (inclusief argumenten en onderbouwing)	653
Het advies	654
Afrondende alinea	654
Campagne VAR-leden werven – een stappenplan	655
Het AIVA-model	655
Stappenplan campagne ledenwerving	656
Mindmappen	658
Een mindmap	658
Hoe ziet een mindmap eruit?	658
Mindmappen werkt!	659
Waarvoor werkt mindmappen?	660
De vorm van een mindmap	661
Mindmaptechnieken; een aantal Zetjes!	662
Een mindmap over een mindmap	666
Tot slot	666



Zetje VAR voor de spiegel

667

Een uitgebreide evaluatie	670
Werkwijze	670
Verwerking	690



Zo Zet je eigen symposium of evenement neer!

693

Een checklist/draaiboek voor het organiseren van een VAR-symposium of evenement 695

1. De eerste stappen 696
2. Stel een competente werkgroep in 697
3. Stel een realistisch budget vast 698
4. Bouw een **GO – NO GO** moment in 699
5. Bepaal de locatie 700
6. Vul het programma verder in 701
7. Stel een concreet draaiboek op 703
8. Bepaal wat de VAR wil uitstralen 704
9. Benader leveranciers 705
10. Stel uitnodigingen op en regel de verspreiding ervan 706
11. Regel de registratie van deelnemers 707
12. D-day – duidelijke regie en organisatie 708
13. Evalueer, concludeer en leer; voor de volgende keer! 710



Een VAR in ontwikkeling; een aanZetje

715

Een VAR in ontwikkeling; van een VAR naar een VSB of VSC 717

- Van een VAR naar een VSB/VSC 717
- Voorwaarden voor succes 718
- Voorbeelden 718

Een verhaal van het Verpleegkundig Stafbestuur van het Elkerliek Ziekenhuis in Helmond 720



Voor(beeld)Zetjes

723

Voorbeeld trajectbeschrijving ontwikkeling visie Verpleegkundig Leiderschap Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis	725
Voorbeeld visie op Verpleegkundig Leiderschap van het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis	726
Jaarverslag	733
Voorbeeld visie op zorg	734
Beleidsplan Verpleegkundig Staf Bestuur Elkerliek Ziekenhuis 2020-2022 - als voorbeeld	738



Zetje aantekeningen hier!

747



Bijlage-Zetjes

757

Over Zetje	759
Over Michiel van Vliet	761
Bedankjes	763
Bronvermelding	766
Zetjes trainingen voor VAR'en	767
Oplossingen verZetjes	768