

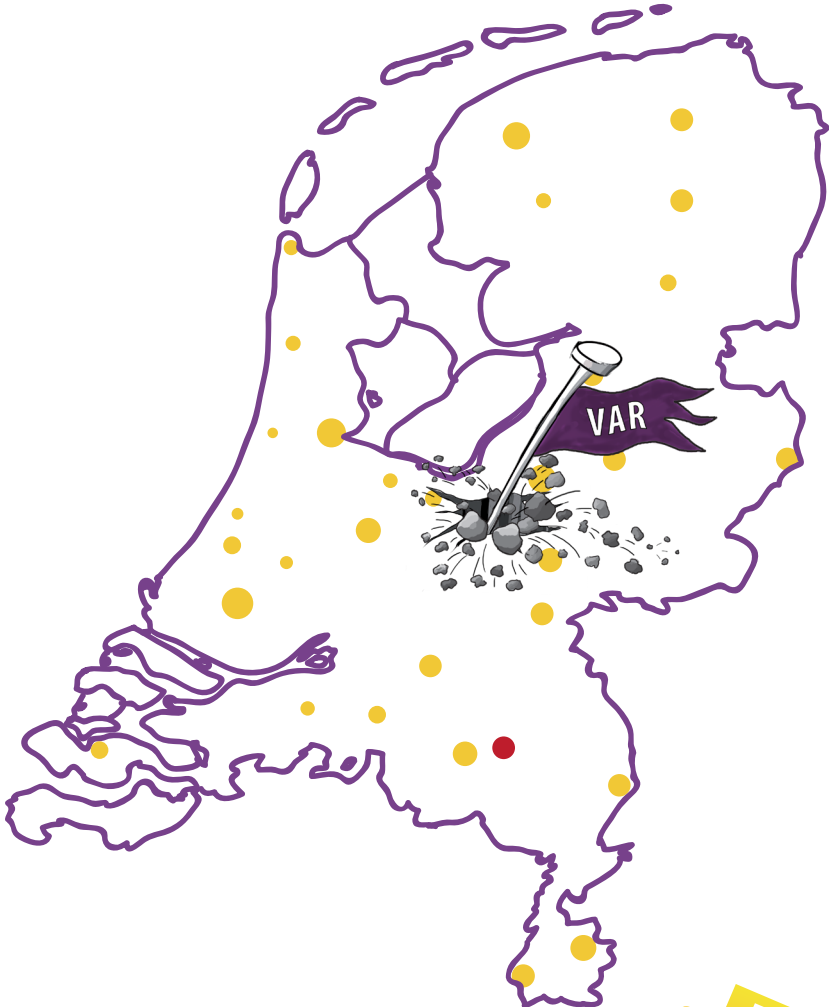
INHOUDSOPGAVE

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



Michiel van Vliet



Inhoud

Voorwoord	27
Ten geleide	28
Inleiding	29

Een voorZetje! 31

Leiderschap in het land van de verpleegkundige	33
De Governancecode Zorg en de invloed van belanghebbenden (VAR)	39
Zetje zelf op de kaart!	43



1 De basis op orde; een Zetje! 49

VAR; een inleiding	52
Deze twaalf stappen Zetje om een VAR op te richten	58
Voorbeeld Reglement VAR	71
VAR en competenties	82
Samenwerkingsovereenkomst	92
Voorbeeld Samenwerkingsovereenkomst VAR en bestuurder	94
De basis op orde!	107
VAR keuzes	110
De VAR; training, scholing en ontwikkeling	112
Stappenplan om tot gerichte VAR-scholing te komen	115
VAR, ondernemingsraad (OR) en cliëntenraad (CR); samenwerken werkt	119
Stakeholders VAR	121



Een praktisch Zetje!

125

De VAR Medezeggenschapspiramide	127
Meeweten	127
Meepraten	128
Meedenken	128
Meebeslissen	128
Het organiseren en structureren van het VAR-werk	130
Planning	130
VAR planningscyclus	131
Basiselementen van het VAR-werk	133
Verantwoordelijkheid	133
Doel VAR	133
Meerwaarde VAR	134
Continuïteit	135
Het belang van een goede VAR; voorwaarden	135
VAR en bestuurder en bestuurder en VAR	136
Het dagelijks bestuur	137
De VAR-leden	137
Werkgroepen	138
De achterban – formeel en informeel contact	138
Het onderling overleg; afspraken en overlegprincipes	139
Het overleg met de bestuurder	140
De bestuurder	141
De VAR en planmatig werken	143
Inleiding	143
Planmatig werken kent drie onderwerpen	144
1. <i>Ontwikkelen van een missie/visie (Koers)</i>	144
2. <i>Formuleren van doelen/actiepunten</i>	145
3. <i>Regelen van organisatorische voorwaarden</i>	146
Samenwerking binnen de VAR	147
Inleiding	147

Een definitie van samenwerking	147
Samenwerking; samen denken en samen doen?	147
Verwachtingen uitspreken, teleurstelling voorkomen	147
Voorwaarden voor een constructieve samenwerking	148
De drie samenwerkingsdimensies	149
Het teamdoelmatigheidsmodel	149
Missie / visie (Koers)	151
Doelstellingen	152
Taken en rollen	152
Proces; onderlinge verhoudingen	153
Hoe kun je problemen in de samenwerking aanpakken?	153
Aan de slag in de praktijk!	154
De bouwstenen van Zetje voor (h)echte samenwerking in de VAR	157
De 5 frustraties van teamwork	159
1. <i>Gebrek aan vertrouwen</i>	160
2. <i>Angst voor conflicten (confrontatie aangaan)</i>	160
3. <i>Gebrek aan betrokkenheid</i>	160
4. <i>Afschuiven van verantwoordelijkheid</i>	160
5. <i>Niet resultaatgericht werken</i>	161
Hoe deze frustraties tegen te gaan?	161
Plaats, taak en functie van het dagelijks bestuur, de VAR-leden en de ambtelijk secretaris	175
1. Het dagelijks bestuur (DB)	175
1.1. <i>Uitvoerend orgaan</i>	175
1.2. <i>Vorbereidend orgaan</i>	175
1.3. <i>Sturing op taak</i>	176
1.4. <i>Sturing op team</i>	176
1.5. <i>Sturing op toekomst</i>	176
2. De taakverdeling	177
2.1. <i>De voorzitter</i>	178
2.2. <i>De secretaris</i>	179
2.3. <i>Activiteiten waarin voorzitter en secretaris samen een taak hebben</i>	179
2.4. <i>De ambtelijk secretaris</i>	180
De hiërarchische positie van de AS	181
De functionele leiding	182

Dagelijks bestuur VAR en FIT-Leiderschap	185
Faciliterend	185
Inspirerend	185
Teamgericht	185
Vragenlijst voor het dagelijks bestuur (DB) van een VAR	186
Het werk van de VAR - tijd en prioriteit	189
Inleiding	189
De prioriteitenmatrix van Eisenhower	189
Wat is de definitie van urgent en belangrijk?	189
Kwadranten van tijdmanagement	190
<i>Kwadrant 1 - belangrijk, dringend</i>	190
<i>Kwadrant 2 - belangrijk en niet dringend</i>	190
<i>Kwadrant 3 - onbelangrijk, dringend</i>	190
<i>Kwadrant 4 - onbelangrijk, niet dringend</i>	191
En nu aan de slag!	192
Realistisch plannen	194
De cirkel van invloed en betrokkenheid	194
Een VAR-werkplan werkt!	195
Waarom een werkplan?	195
Opstellen van een werkplan	195
Invullen van een werkplan	196
Prioriteiten stellen	197
Werken met een werkplan	197
De VARkuil	199
De VAR en eigen regie → kiezen voor de VAR of kiezen op elkaar?	201
Eigen regie	201
Keuzes maken	201
De VAR en zijn achterban	203
Laat zien dat de VAR werkt!	203
Zeven Zetjes om de communicatie tussen de VAR en zijn collega's te verbeteren	207

1. Dé achterban bestaat niet!	207
2. Er zijn drie belangrijke communicatiewetten	207
3. Laat zien dat de VAR werkt!	207
4. Laat je collega's de VAR-agenda meebepalen	207
5. Voor wie doe je het werkelijk?	208
6. Stel een communicatieplan op	208
7. Zeg, doe en laat zien!	208
Zetje netwerk in!	209
Inleiding	209
Zetjes definitie van VAR-netwerken	209
Aan vertrouwen bouwen	209
Investeer in elkaar	209
Een netwerk opbouwen	210
Voorwaarden om een netwerk op te bouwen	210
Tips voor een 1e opzet van een VAR-netwerk	210
Onderhouden en uitbreiden van een netwerk	211
Netwerken kan ook anders...	211
Redenen om als VAR te netwerken	212
Voordelen van netwerken voor een VAR	212
VAR-jaarverslag – last of lust? Wat het ook is... Het is een MUST!	215
Doel en functie van een VAR-jaarverslag	215
Stem af	215
Eisen VAR-jaarverslag	216
Een paar tips om de leesbaarheid van het VAR-jaarverslag te verbeteren	218
Een paar tips om het VAR-jaarverslag aan je collega's presenteren	218
Tot slot een paar algemene tips	219



Een vergaderZetje!

221

Vormen van overleg bij de VAR	225
Intern	225
Extern	225
Extern/extern	227

Vergaderen – de basis	228
Doelstellingen van vergaderen	228
Vier fasen in een vergadering	229
<i>Fase 1 - de voorbereiding</i>	229
<i>Fase 2 - de beginfase</i>	230
<i>Fase 3 - de middenfase</i>	231
<i>Fase 4 - de slotfase</i>	233
De agenda	233
Behandeling van een agendaonderwerp met het BOB-model	234
<i>Beeldvorming</i>	234
<i>Oordeelsvorming</i>	235
<i>Besluitvorming</i>	236
Hoofd- en bijzaken	237
De balletjes in de soep	237
Focus	238
Leiderschap!	238
Vragen stellen – de paperclip!	239
Windroos besluitvorming; een zichtbare bijdrage van iedereen	241
De windroos besluitvorming	241
Werkwijze	242
Vergadertips voor voorzitter, (ambtelijk) secretaris en VAR-leden	245
Vergadertips voor de voorzitter	245
Vorbereiding op de vergadering	245
Tijdens de vergadering	245
Bijdragen aan een vergadering	246
Vergadertips voor de (ambtelijk) secretaris/notulist	246
Doelmatige verslaglegging	246
Vergadertips voor alle VAR-leden	247
Bewaak de kwaliteit van het vergaderen in je VAR	248
Actief vergaderen – doe eens iets anders!	248
Notuleren	251
De essentie van notuleren in twee verhalen...	251
De essentie van notuleren	252

Functies notulen	252
Soorten notulen	252
Een beknopt verslag (notuleren op thema)	253
Besluiten- en actielijst	254
Vorbereiding op een vergadering	254
Agenda bij een vergadering	255
Opening	255
Vaststellen notulen van de vorige vergadering	255
Mededelingen	255
Ingekomen- en uitgaande post	255
Actie- en besluitenlijst	256
Vaststellen agenda	256
De agendaonderwerpen	256
Rondvraag	257
Sluiting en datum volgende vergadering	257
Taken van de notulist	257
Taken van de notulist voor de vergadering	257
Structuur notulen	257
Vergaderdoelen	258
Informatie uitwisselen	258
Een probleem oplossen	259
Een besluit nemen	259
Taken van de notulist tijdens de vergadering	259
Tips voor de notulist	260
Aantekeningen maken voor actie- en besluitenlijst	260
Aantekeningen maken voor beknopte notulen	261
Taken van de notulist na de vergadering	261
Een paar tips voor het uitwerken van notulen	261
Notulen: eisen	263
1. <i>Beknopt</i>	263
2. <i>Exact</i>	264
3. <i>Volledig</i>	264
4. <i>Overzichtelijk</i>	264
5. <i>Correct</i>	265
6. <i>Objectief</i>	265
Checklist voor notulen	266
Checklist notulist	267

Voorbeeldnotulen (inclusief een toelichting)	269
Evalueren aan het einde van een vergadering	272
Doelstelling evalueren	272
Methode evaluatie	272
Procesevaluatie vragen	272
Checklist Vergaderen	274
Onderhandelen	276
1. Wat is onderhandelen?	276
2. Twee types van onderhandelingen	277
<i>Win-lose</i>	277
<i>Win-win</i>	278
3. Behoeften, valuta en doelen	278
4. Opening, doel(en) en weerstandspunt	280
5. Vijf fasen in de onderhandeling	280
1. <i>Vorbereiding</i>	280
2. <i>Aanloop</i>	280
3. <i>Opening</i>	281
4. <i>Verkenning</i>	281
5. <i>Afsluiting</i>	282
Tot slot	282
Ter overdenking en bewustwording	282
Onderhandeltest - welke stijl hanteer jij?	283
Onderhandelingsstijlen	283
Score	284
Wat is jouw hoogste score?	285
Argumenteren	286
Standpunt	286
Argument	286
Een argument overtuigt als	286
Let op argumenten die niet kloppen (drogredenen)	286
De volgorde van de argumenten	287
De spreker en het gehoor	289

Overtuigen	291
Twee begrippen zijn bij overtuigen van wezenlijk belang:	291
Houdbaarheid	291
Haalbaarheid	291

Dat zie je verkeerd!	293
-----------------------------	-----



4 Een beleidsmatig Zetje! 297

Organisatiebeleid, beleidsplannen, beleidscyclus en elementen van beleid	299
---	-----

Beleidsplannen; in soorten en maten	300
Beleidsproces	300
De beleidscyclus	302
Elementen van beleid	304
Probleem-/taakstelling	304
Doeleinden van beleid	304
Middelen van beleid	305
Tijd	305
De actoren	305


Strategisch, tactisch en operationeel beleid	307
---	-----

Strategisch	307
Tactisch	307
Operationeel	307
Beleidsbeslissingen	307
Beleidsfasen	308

De VAR en beïnvloeding van (organisatie)beleid	309
---	-----

Beleidscyclus	309
Beleidsontwikkeling	309
Besluitvorming	309
Beleidsimplementatie	309
Beleidsevaluatie	309
De rol van de VAR	310

De VAR en pilots	312
Een pilot en de invloed van de VAR	312
De beleidsoverlegvergadering – VAR en bestuurder	314
De VAR is géén OR en géén CR	314
De VAR is wél een belangrijke beleidsbeïnvloeder	314
De analyse van beleidsstukken en adviesaanvragen	317
De hoeden van de Bono (zes denkende hoofddekseis)	317
Achtergrondinformatie	318
Zes hoeden, zes kleuren	319
De witte hoed	321
De rode hoed	322
De zwarte hoed	324
De gele hoed	326
De groene hoed	328
De blauwe hoed	329
Samengevat; de drie voordelen van gebruik van de hoeden van de Bono	331
De Disney-strategie als alternatief	331
Het BOB-model en de Bono-cirkel	335
De doelboomanalyse	336
De stappen 1 tot en met 6 van de doelboomanalyse	337
VAR en veranderingsprocessen	340
Veranderen	340
Kernvragen bij het denken over veranderen	341
Vijf betekenissen van het woord: veranderen	341
De 8 stappen van verandermanagement	343
Creëren van een veranderingsklimaat	343
Betrekken van mensen en op gang brengen van de organisatie	343
Implementeren en ondersteunen	344
Wijze lessen van Mahatma Gandhi	347
De succesfactoren van veranderingstrajecten	348
Implementeren is maken en leren	348

Succesfactoren van veranderingstrajecten	349
1. De impuls	351
2. De veranderingsdoelstelling	352
3. Het risicoprofiel	352
4. De resultaatbepaling	352
5. De implementatiestrategie	352
6. De implementatiefacetten	353
7. Het draaiboek	354
8. De verandering	354
9. De resultaatvaststelling	354
10. De verankering	354
Weerstand tegen verandering	355
Het begrip Weerstand-tegen-verandering heeft 3 facetten	355
Het plannen van de verandering	356
Het vinden van een nieuw evenwicht	358
Borgen	358
Evalueren	359
De 'Birkenstock-stampers'	361
Wat maakt verandering tot een succes?	362
 5 Een financieel Zetje!	365
Financiën en financieel jargon voor de VAR	367
Opbouw van de bekendste financiële overzichten	367
Activa	368
Passiva	368
Resultatenrekening & begroting	369
Trefwoorden en korte omschrijvingen	371



6 Communicatie en gedrag; Zetjes ter bewustwording! 381



Effectieve communicatie – de basis	384
Basis communicatie	384
Inzichten en tips om effectieve communicatie te bevorderen	384
Boodschap, zender en ontvanger	384
Referentiekader	385
Ruis	385
Feedback	386
Inhoud- en betrekkningsniveau	386
Non-verbale communicatie	387
Open vragen	388
Gesloten vragen	389
Suggestieve vragen	390
Luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD)	390
<i>Actief Luisteren</i>	390
<i>Samenvatten</i>	391
<i>Doorvragen</i>	391
Inzichten en tips om effectieve communicatie te bevorderen	392
Feedback en het Johari-venster	396
Wat is feedback?	396
Waarom feedback?	396
Het Johari-venster	397
De vrije ruimte	397
Wat kun je met feedback doen?	399
Onder welke condities kan je feedback het beste geven?	399
Welke fouten komen vaak voor in feedback?	399
Een aantal spelregels	400
Criteria waaraan de feedbackinformatie moet voldoen, wil ze effectief zijn	400
Roos van Leary – actie = reactie!	405
De theorie	405
De gedragspatronen in volgorde van 1 t/m 8:	407
1. <i>Leidend (boven / samen – wij)</i>	407

2. Helpend (samen (wij) – boven)	407
3. Meewerkend (samen (wij) / onder)	407
4. Volgend (onder / samen (wij))	408
5. Teruggetrokken (onder / tegen (ik))	408
6. Opstandig (tegen (ik) / onder)	408
7. Aanvallend (tegen (ik) / boven)	408
8. Concurrerend (boven / tegen (ik))	408
Enkele uitgangspunten en implicaties van het model van Leary	409
<i>Alle acht rollen kunnen een positieve functie hebben</i>	409
<i>Gedrag wordt negatief naarmate het extremer wordt</i>	409
<i>Gedrag wordt negatief naarmate het meer rigide wordt</i>	410
<i>Persoonlijke effectiviteit is het vermogen om flexibel gebruik te maken van alle rollen, naargelang de situatie dat vereist</i>	410
<i>Alle rollen vragen om een specifieke reactie van de ander</i>	411
<i>Gedrag werkt negatief als het niet aansluit op de situatie</i>	411
<i>Interpersoonlijk gedrag is aangeleerd gedrag</i>	411
<i>Disfunctioneel gedrag kan worden afgeleerd, functioneel gedrag kan worden aangeleerd</i>	411
<i>Gedrag kiezen, tegengesteld interveniëren</i>	411
KernKwaliteiten en het KernKwadrant	415
KernKwaliteiten	415
KernKwaliteit en Valkuil	416
Vanuit Vervorming naar KernKwaliteiten	417
KernKwaliteit en Uitdaging	417
KernKwaliteit en Allergie	419
Het Halo- en Horn-effect	425
Inleiding	425
Fijn mens en trut	425
Onze 'stempels' bepalen onze relaties	425
Halo-effect	426
Horn-effect	426
Voorbeelden Halo- en Horn-situatie	427
Verantwoord keuzes maken	430
Assertiviteit versus agressiviteit – een Zetje	433

Omgaan met weerstand	435
Inleiding	435
Situaties die weerstand opwekken	435
Ja-maar	437
Weerstand begrijpen	437
Een methode om te reageren op weerstand	437
1. <i>Herkennen</i>	437
2. <i>Verkennen</i>	438
3. <i>Erkennen</i>	438
4. <i>Onderzoeken</i>	438
Definities conflict	439
Conflictstijlen	440
1. <i>Forceren</i>	440
2. <i>Confronteren</i>	440
3. <i>Ontlopen</i>	440
4. <i>Toedekken</i>	440
Conflictbestendigheid	441
1. <i>Een conflict is natuurlijk</i>	441
2. <i>Conflicten hebben bestaansrecht</i>	442
3. <i>Een conflict is een proces</i>	442
4. <i>Een conflict is toekomstgericht</i>	442
5. <i>Er spelen belangen</i>	442
6. <i>Een conflict kenmerkt zich door interactie tussen de conflicterende partijen</i>	442
7. <i>Een conflict gaat niet om schuld, maar om relaties</i>	442
8. <i>Binnen een conflict gaat het over (on)vaardigheid rond assertiviteit</i>	442
Analyse en interventies bij conflicten	442
1. <i>Het eerste signaal</i>	443
2. <i>Registreren en accepteren</i>	443
3. <i>Analyseer</i>	443
4. <i>Tijd nemen om waar te nemen</i>	443
5. <i>Let op eigen non-verbaal gedrag</i>	443
6. <i>Tijd is een goede voorspeller</i>	443
Conflictcompetenties	444
1. <i>Conflictvaardigheid</i>	444
2. <i>Conflictmanagement</i>	445
3. <i>Conflictoplossing</i>	445
4. <i>Conflictcoaching</i>	445

Hoe Zetje geweldloze communicatie in?	447
Geweldloze communicatie in een notendop	448
Drie processen	448
1. <i>Jezelf empathisch uiten</i>	448
2. <i>Empathisch naar de ander luisteren</i>	448
3. <i>Zelf-empathie – of “met jezelf in contact blijven”</i>	448
De vier elementen van het model zijn:	448
1. <i>Waarneming</i>	449
2. <i>Gevoel</i>	449
3. <i>Behoeft</i>	450
4. <i>Verzoek</i>	450
Wat je uitstraalt krijg je terug	451
10 Zetjes om effectief geweldloze communicatie toe te passen	452
Rationele effectiviteitstraining (RET) – de basis	455
Basis en theorie	455
Die gedachten veroorzaken het gedrag en de emoties	456
Ineffectieve gedachten	456
Vijf kerngedachten	457
1. <i>Rampdenken: als er iets gebeurt, dan staat dat gelijk aan een ramp</i>	457
2. <i>Fanatiek perfectionisme: alles wat ik doe, moet helemaal perfect zijn</i>	457
3. <i>Liefdesverslaving / Love-junk: verslaafd zijn aan de liefde van anderen</i>	457
4. <i>Eisen aan anderen en de wereld / normativisme:</i>	458
5. <i>Lage frustratietolerantie (LFT): letterlijk: niet kunnen omgaan met je eigen frustraties.</i>	458
Kijk naar de ideeën en gedachtes, de B's;	458
8-stappenplan	459
Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP)	471
Waar staat de afkorting NLP voor?	471
Hoe werkt NLP?	472
Vooronderstellingen van NLP	472
Rapport	473
Representatiesystemen	474
Voorbeelden representatiesystemen	475
Anker; de betekenis in NLP	478
Verschil tussen associatie en dissociatie	478
Waarden en hun functie	479

Top! Tip Top! feedback	479
De Neurologische niveaus	480
Belangrijke NLP les	481
De Onderstroom	486
Boven water	486
Onder water	487
Zorgen voor een Onderstroom!	487
Aanpak	487
Lichaamstaal	489
Meer dan woorden	489
1. Spiegelen	490
2. Aankijken en blikrichting	491
3. Onderlinge afstand	492
4. Jezelf aanraken	493
5. Tegenstrijdige signalen	495
Het ijsbergmodel volgens Zetje	498
Boven water	500
Onder water	504
Motieven	504
Overtuigingen	504
Normen en waarden	506
Drijfveren	507
Eigenschappen	507
Transactionele Analyse (TA) en de Dramadriehoek	513
Transactionele Analyse	514
Definitie van Transactionele Analyse	514
Ouder-Volwassene-Kind	515
De Dramadriehoek	519
<i>De Aanklager</i>	519
<i>De Redder</i>	520
<i>Het Slachtoffer</i>	520
Wisselende rollen	520
De positieve intentie	521
Wat levert het op?	521

Drijfveren	523
Het Enneagram, Enneagramtypen en energiecentra	524
Enneagram Typebepaling	526
De negen Enneagramtypen; een uitwerking	526
 7 Even ontserieuzen; een paar verZetjes	535
 8 Helpende Zetjes	541
Onderzoek doen als VAR	544
Verschillende fasen	544
<i>A. Oriënteren</i>	544
<i>B. Richten</i>	546
<i>C. Uitvoeren</i>	547
Kwantitatief onderzoek	547
Kwalitatief onderzoek	547
Een paar belangrijke tips op een rij	548
Beslisboom voor de VAR – (ongevraagd) adviseren; ja of nee	549
Beslisboom	549
Checklist adviesaanvraag	551
Ongevraagd adviseren – een praktisch stappenplan voor de VAR	553
Stap 1 - Oriëntatie op het onderwerp	554
Stap 2 - Gegevens verzamelen	555
Stap 3 - Analyse van het onderwerp	555
Stap 4 - Adviesformulering	556
Stap 5 - Bespreken advies	557
Stap 6 - Vervolg en evaluatie	557
Stappenplan voor de behandeling van een complexe adviesaanvraag	558

Tips voor het schrijven van een adviesbrief	562
---	-----


 9 Zetje VAR voor de spiegel	565
---	-----

Een uitgebreide evaluatie	568
---------------------------	-----

 10 Zo Zetje je eigen symposium of evenement neer!	591
---	-----

Een checklist/draaiboek voor het organiseren van een VAR-symposium of evenement	593
---	-----

- | | |
|--|-----|
| 1. De eerste stappen | 594 |
| 2. Stel een competente werkgroep in | 595 |
| 3. Stel een realistisch budget vast | 596 |
| 4. Bouw een GO – NO GO moment in | 597 |
| 5. Bepaal de locatie | 598 |
| 6. Vul het programma verder in | 599 |
| 7. Stel een concreet draaiboek op | 601 |
| 8. Bepaal wat de VAR wil uitstralen | 602 |
| 9. Benader leveranciers | 603 |
| 10. Stel uitnodigingen op en regel de verspreiding ervan | 604 |
| 11. Regel de registratie van deelnemers | 605 |
| 12. D-day – duidelijke regie en organisatie | 606 |
| 13. Evalueer, concludeer en leer; voor de volgende keer! | 608 |

 11 Een VAR in ontwikkeling; een aanZetje	613
--	-----

Een VAR in ontwikkeling; van een VAR naar een VSB of VSC	615
Van een VAR naar een VSB/VSC	615
Voorwaarden voor succes	616
Voorbeelden	616

Een verhaal van het Verpleegkundig Stafbestuur van het Elkerliek Ziekenhuis in Helmond	618
--	-----



12 Voor(beeld)Zetjes

621

Jaarverslag voorbeeld	623
Beleidsplan Verpleegkundig Staf Bestuur Elkerliek Ziekenhuis 2020-2022 - als voorbeeld	624
Voorbeeld visie op zorg	632



13 Zetje aantekeningen hier!

637



14 Bijlage-Zetjes

659

Over Zetje	661
Over Michiel van Vliet	662
Bedankjes	663
Bronvermelding	665
Zetjes trainingen voor VAR-ren	667
Oplossingen verZetjes	668