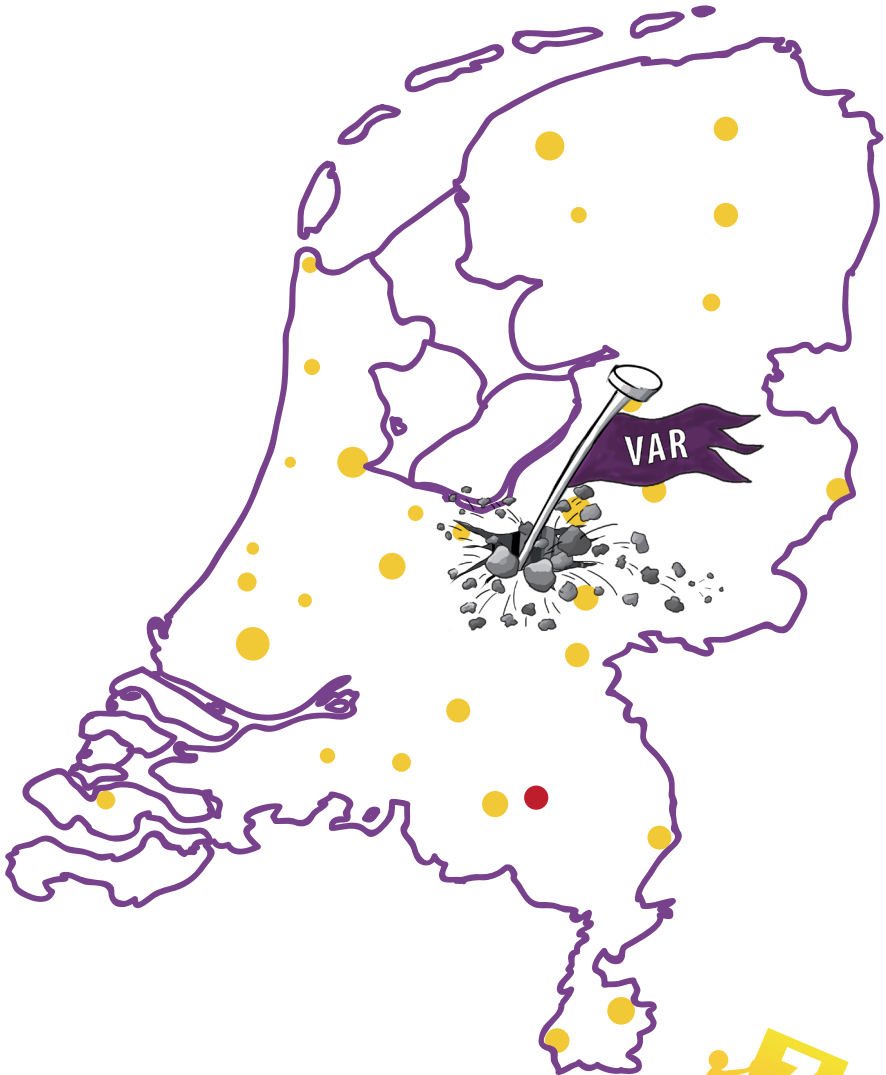


# Zetje

## VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD

op de kaart!

Inhoudsopgave



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
Deze twaalf stappen Zetje om een VAR op te richten	62
Voorbeeld Reglement VAR	75
VAR en competenties	86
Samenwerkingsovereenkomst	96
Voorbeeld Samenwerkingsovereenkomst VAR en bestuurder	98
De basis op orde!	111
Inwerken van een nieuw VAR-lid	114
VAR keuzes	118
De VAR; training, scholing en ontwikkeling	120
Stappenplan om tot gerichte VAR-scholing te komen	123
VAR, ondernemingsraad (OR) en cliëntenraad (CR); samenwerken werkt	127
Stakeholders VAR	129



## Een praktisch Zetje!

133

<b>De VAR Medezeggenschapspiramide</b>	135
Meeweten	135
Meepraten	136
Meedenken	136
Meebeslissen	136
<b>Het organiseren en structureren van het VAR-werk</b>	138
Planning	138
VAR planningscyclus	139
<b>Basiselementen van het VAR-werk</b>	141
Verantwoordelijkheid	141
Doel VAR	141
Meerwaarde VAR	142
Continuïteit	143
Het belang van een goede VAR; voorwaarden	143
VAR en bestuurder en bestuurder en VAR	144
Het dagelijks bestuur	145
De VAR-leden	145
Werkgroepen	146
De achterban – formeel en informeel contact	146
Het onderlinge overleg; afspraken en overlegprincipes	147
Het overleg met de bestuurder	148
De bestuurder	149
<b>De VAR en planmatig werken</b>	151
Inleiding	151
Planmatig werken kent drie onderwerpen:	152
1. <i>Ontwikkelen van een missie/visie (Koers)</i>	152
2. <i>Formuleren van doelen/actiepunten</i>	153
3. <i>Regelen van organisatorische voorwaarden</i>	154
<b>Samenwerking binnen de VAR</b>	155
Inleiding	155

Een definitie van samenwerking	155
Samenwerking; samen denken en samen doen?	155
Verwachtingen uitspreken, teleurstelling voorkomen	155
Voorwaarden voor een constructieve samenwerking	156
De drie samenwerkingsdimensies	157
Het teamdoelmatigheidsmodel	157
Missie / visie (Koers)	159
Doelstellingen	160
Taken en rollen	160
Proces; onderlinge verhoudingen	161
Hoe kun je problemen in de samenwerking aanpakken?	161
Aan de slag in de praktijk!	162
<b>De bouwstenen van Zetje voor (h)echte samenwerking in de VAR</b>	<b>165</b>
<b>De 5 frustraties van teamwork</b>	<b>167</b>
De vijf frustraties van teamwork	167
1. <i>Gebrek aan vertrouwen</i>	168
2. <i>Angst voor conflicten (confrontatie aangaan)</i>	168
3. <i>Gebrek aan betrokkenheid</i>	168
4. <i>Afschuiven van verantwoordelijkheid</i>	168
5. <i>Niet resultaatgericht werken</i>	169
<b>Plaats, taak en functie van het dagelijks bestuur, de VAR-leden en de ambtelijk secretaris</b>	<b>183</b>
1. Het dagelijks bestuur (DB)	183
1.1. <i>Uitvoerend orgaan</i>	183
1.2. <i>Vorbereidend orgaan</i>	183
1.3. <i>Sturing op taak</i>	184
1.4. <i>Sturing op team</i>	184
1.5. <i>Sturing op toekomst</i>	184
2. De taakverdeling	185
2.1. <i>De voorzitter</i>	186
2.2. <i>De secretaris</i>	187
2.3. <i>Activiteiten waarin voorzitter en secretaris samen een taak hebben</i>	187
2.4. <i>De ambtelijk secretaris</i>	188
De hiërarchische positie van de AS	189
De functionele leiding	190

<b>Dagelijks bestuur VAR en FIT-Leiderschap</b>	193
Faciliterend	193
Inspirerend	193
Teamgericht	193
<b>Vragenlijst voor het dagelijks bestuur (DB) van een VAR</b>	194
<b>Het werk van de VAR - tijd en prioriteit</b>	197
Inleiding	197
De prioriteitenmatrix van Eisenhower	197
Wat is de definitie van dringend en belangrijk?	197
Kwadranten van tijdmanagement	198
<i>Kwadrant 1 - belangrijk, dringend</i>	198
<i>Kwadrant 2 - belangrijk en niet dringend</i>	198
<i>Kwadrant 3 - onbelangrijk, dringend</i>	198
<i>Kwadrant 4 - onbelangrijk, niet dringend</i>	199
En nu aan de slag!	200
Realistisch plannen	202
De cirkel van invloed en betrokkenheid	202
<b>Een VAR-werkplan werkt!</b>	203
Waarom een werkplan?	203
Opstellen van een werkplan	203
Invullen van een werkplan	204
Prioriteiten stellen	205
Werken met een werkplan	205
<b>De VARkuil</b>	207
<b>De VAR en eigen regie → kiezen voor de VAR of kiezen op elkaar?</b>	209
Eigen regie	209
Keuzes maken	209
<b>Achterbang?</b>	211
<b>De VAR en zijn achterban</b>	213
Inleiding	213
Laat zien dat de VAR werkt!	213

<b>Zeven Zetjes om de communicatie tussen de VAR en zijn collega's te verbeteren</b>	217
1. Dé achterban bestaat niet!	217
2. Er zijn drie belangrijke communicatiewetten	217
3. Laat zien dat de VAR werkt!	217
4. Laat je collega's de VAR-agenda meebepalen	217
5. Voor wie doe je het werkelijk?	218
6. Stel een communicatieplan op	218
7. Zeg, doe en laat zien!	218
<b>Zetje netwerk in!</b>	219
Inleiding	219
Zetjes definitie van VAR-netwerken	219
Aan vertrouwen bouwen	219
Investeer in elkaar	219
Een netwerk opbouwen	220
Voorwaarden om een netwerk op te bouwen	220
Tips voor een eerste opzet van een VAR-netwerk	220
Onderhouden en uitbreiden van een netwerk	221
Netwerken kan ook anders...	221
Redenen om als VAR te netwerken	222
Voordelen van netwerken voor een VAR	222
<b>VAR-jaarverslag – last of lust? Wat het ook is... Het is een MUST!</b>	225
Doel en functie van een VAR-jaarverslag	225
Stem af	225
Eisen VAR-jaarverslag	226
Een paar tips om de leesbaarheid van het VAR-jaarverslag te verbeteren	228
Een paar tips om het VAR-jaarverslag aan je collega's presenteren	228
Tot slot een paar algemene tips	229



## Een vergaderZetje!

231

<b>Vormen van overleg bij de VAR</b>	235
Intern	235
Extern	235
Extern/extern	237
<b>Vergaderen – de basis</b>	238
Doelstellingen van vergaderen	238
Vier fasen in een vergadering	239
<i>Fase 1 - de voorbereidingsfase</i>	239
<i>Fase 2 - de beginfase</i>	240
<i>Fase 3 - de middenfase</i>	241
<i>Fase 4 - de slotfase</i>	243
De agenda	243
Behandeling van een agendaonderwerp met het BOB-model	244
<i>Beeldvorming</i>	244
<i>Oordeelsvorming</i>	245
<i>Besluitvorming</i>	246
<b>Hoofd- en bijzaken</b>	247
De balletjes in de soep	247
Focus	248
Leiderschap!	248
<b>Vragen stellen – de paperclip!</b>	249
<b>Windroos besluitvorming; een zichtbare bijdrage van iedereen</b>	251
De windroos besluitvorming	251
Werkwijze	252
<b>Vergadertips voor voorzitter, (ambtelijk) secretaris en VAR-leden</b>	255
Vergadertips voor de voorzitter	255
Vorbereiding op de vergadering	255
Tijdens de vergadering	255
Bijdragen aan een vergadering	256

Vergadertips voor de (ambtelijk) secretaris/notulist	256
Doelmatige verslaglegging	256
Vergadertips voor alle VAR-leden	257
Bewaak de kwaliteit van het vergaderen in je VAR	258
Actief vergaderen – doe eens iets anders!	258
<b>Notuleren</b>	261
De essentie van notuleren in twee verhalen...	261
De essentie van notuleren	262
Functies notulen	262
Soorten notulen	262
Een beknopt verslag (notuleren op thema)	263
Besluiten- en actielijst	264
Vorbereiding op een vergadering	264
Agenda bij een vergadering	265
Opening	265
Vaststellen notulen van de vorige vergadering	265
Mededelingen	265
Ingekomen- en uitgaande post	265
Actie- en besluitenlijst	266
Vaststellen agenda	266
De agendaonderwerpen	266
Rondvraag	267
Sluiting en datum volgende vergadering	267
Taken van de notulist	267
Taken van de notulist voor de vergadering	267
Structuur notulen	267
Vergaderdoelen	268
Informatie uitwisselen	268
Een probleem oplossen	269
Een besluit nemen	269
Taken van de notulist tijdens de vergadering	269
Tips voor de notulist	270
Aantekeningen maken voor actie- en besluitenlijst	270
Aantekeningen maken voor beknopte notulen	271
Taken van de notulist na de vergadering	271
Een paar tips voor het uitwerken van notulen	271
Notulen: eisen	273



1. <i>Beknopt</i>	273
2. <i>Exact</i>	274
3. <i>Volledig</i>	274
4. <i>Overzichtelijk</i>	274
5. <i>Correct</i>	275
6. <i>Objectief</i>	275
<b>Doelgericht vergaderen versus associatief vergaderen</b>	276
Leiderschap	277
Persoonlijke bewustwording bij elke deelnemer	277
<b>Checklist voor notulen</b>	278
Checklist notulist	279
<b>Voorbeeldnotulen (inclusief een toelichting)</b>	281
<b>Evalueren aan het einde van een vergadering</b>	284
Doelstelling evalueren	284
Methode evaluatie	284
Procesevaluatie vragen	284
<b>Checklist Vergaderen</b>	286
<b>Onderhandelen</b>	288
1. Wat is onderhandelen?	288
2. Twee types van onderhandelingen	289
<i>Win-lose</i>	289
<i>Win-win</i>	290
3. Behoeften, valuta en doelen	290
4. Opening, doel(en) en weerstandspunt	292
5. Vijf fasen in de onderhandeling	292
1. <i>Voorbereiding</i>	292
2. <i>Aanloop</i>	292
3. <i>Opening</i>	293
4. <i>Verkenning</i>	293
5. <i>Afsluiting</i>	294
Tot slot	294
Ter overdenking en bewustwording	294

<b>Onderhandeltest - welke stijl hanteer jij?</b>	295
Onderhandelingsstijlen	295
Score	296
Wat is jouw hoogste score?	297
<b>Argumenteren</b>	298
Standpunt	298
Argument	298
Een argument overtuigt als	298
Let op argumenten die niet kloppen (drogredeenen)	298
De volgorde van de argumenten	299
De spreker en het gehoor	301
<b>Overtuigen</b>	303
Twee begrippen zijn bij overtuigen van wezenlijk belang:	303
Houdbaarheid	303
Haalbaarheid	303
<b>Dat zie je verkeerd!</b>	305
<b>Presenteren – het presentatiespook!</b>	306
Presenteren	306
Zwart-wit gedachtegang	306
ABC-model	307
Het presentatiespook	307
Verwarring en vervreemding	308
Vermijding	308
Zomaar een gedachtegang	309
Spanningsregulatie	309
Stap voor stap	310
<b>Presenteren - handvatten</b>	312
Kop-romp-staart	312
Bepaal je onderwerp	312
Bereid je goed voor	312
Kop	313
Romp	313
Staart	313

<b>Presenteren – gebruik van lichaamstaal</b>	314
Handen en voeten	314
Lichaamshouding	314
Oogcontact	314
Oefen je stem	314
Enkele tips	315



## **4 Een beleidsmatig Zetje!**

**319**

<b>Organisatiebeleid, beleidsplannen, beleidscyclus en elementen van beleid</b>	321
Beleidsplannen; in soorten en maten	322
Beleidsproces	322
De beleidscyclus	324
Elementen van beleid	326
Probleem-/taakstelling	326
Doeleinden van beleid	326
Middelen van beleid	327
Tijd	327
De actoren	327
<b>Strategisch, tactisch en operationeel beleid</b>	329
Strategisch	329
Tactisch	329
Operationeel	329
Beleidsbeslissingen	329
Beleidsfasen	330
<b>De VAR en beïnvloeding van (organisatie)beleid</b>	331
Beleidscyclus	331
Beleidsontwikkeling	331
Besluitvorming	331
Beleidsimplementatie	331
Beleidsvaluatie	331
De rol van de VAR	332

<b>De VAR en pilots</b>	334
Een pilot en de invloed van de VAR	334
<b>De beleidsoverlegvergadering – VAR en bestuurder</b>	336
De VAR is géén OR en géén CR	336
De VAR is wél een belangrijke beleidsbeïnvloeder	336
<b>De analyse van beleidsstukken en adviesaanvragen</b>	339
De hoeden van de Bono (zes denkende hoofddeksele)	339
Achtergrondinformatie	340
Zes hoeden, zes kleuren	341
<i>De witte hoed</i>	343
<i>De rode hoed</i>	344
<i>De zwarte hoed</i>	346
<i>De gele hoed</i>	348
<i>De groene hoed</i>	350
<i>De blauwe hoed</i>	351
Samengevat; de drie voordelen van gebruik van de hoeden van de Bono	353
De Disney-strategie als alternatief	353
<b>Het BOB-model en de Bono-cirkel</b>	357
<b>De doelboomanalyse</b>	358
De stappen 1 tot en met 6 van de doelboomanalyse	359
<b>Doelboomanalyse – een praktisch stappenplan</b>	362
3 stappen	362
Acht-vragenformulier	363
<b>VAR en veranderingsprocessen</b>	367
Veranderen	367
Kernvragen bij het denken over veranderen	368
Vijf betekenissen van het woord: veranderen	368
De acht stappen van verandermanagement	370
Creëren van een veranderingsklimaat	370
Betrekken van mensen en op gang brengen van de organisatie	370
Implementeren en ondersteunen	371

<b>De Krachtenveldanalyse – stap voor stap</b>	372
Zeven praktische fases van de krachtenanalyse	373
Wijze lessen van Mahatma Gandhi	377
<b>De succesfactoren van veranderingstrajecten</b>	378
Implementeren is maken en leren	378
Succesfactoren van veranderingstrajecten	379
1. De impuls	381
2. De veranderingsdoelstelling	382
3. Het risicoprofiel	382
4. De resultaatbepaling	382
5. De implementatiestrategie	382
6. De implementatiefacetten	383
7. Het draaiboek	384
8. De verandering	384
9. De resultaatvaststelling	384
10. De verankering	384
<b>Weerstand tegen verandering</b>	385
Het begrip Weerstand-tegen-verandering heeft 3 facetten	385
Het plannen van de verandering	386
Het vinden van een nieuw evenwicht	388
Borgen	388
Evalueren	389
<b>De ‘Birkenstock-stampers’</b>	391
<b>Wat maakt verandering tot een succes?</b>	392



## 5

## Een financieel Zetje!

395

<b>Financiën, financieel jargon en de rol van de VAR</b>	397
Inleiding	397
De beleids- en begrotingscyclus	397
Financiering in de zorg	399
Financiële documenten	401

Kaderbrief	401
Begroting	402
Tussenrapportages	402
Jaarstukken	403
De balans	403
De resultatenrekening	406
Winstbestemming	407
Kasstroomoverzicht	407
Kengetallen	408
Risicomangement	409
Do's en don'ts	410
<b>Alfabetische trefwoordenlijst financiën met korte omschrijvingen</b>	<b>412</b>



## **6 Communicatie en gedrag; Zetjes ter bewustwording!** 425

<b>Effectieve communicatie – de basis</b>	<b>428</b>
Basis communicatie	428
Inzichten en tips om effectieve communicatie te bevorderen	428
Boodschap, zender en ontvanger	428
Referentiekader	429
Ruis	429
Feedback	430
Inhoud- en betrekkingniveau	430
Non-verbale communicatie	431
Open vragen	432
Gesloten vragen	433
Suggestieve vragen	434
Luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD)	434
<i>Actief Luisteren</i>	434
<i>Samenvatten</i>	435
<i>Doorvragen</i>	435
Inzichten en tips om effectieve communicatie te bevorderen	436
<b>Feedback en het Johari-venster</b>	<b>440</b>
Wat is feedback?	440

Waarom feedback?	440
Het Johari-venster	441
De vrije ruimte	441
Wat kun je met feedback doen?	443
Onder welke condities kan je feedback het beste geven?	443
Welke fouten komen vaak voor in feedback?	443
Een aantal spelregels	444
Criteria waaraan de feedbackinformatie moet voldoen, wil ze effectief zijn	444
<b>Roos van Leary – actie = reactie!</b>	448
De theorie	448
De gedragspatronen in volgorde van 1 t/m 8:	450
1. <i>Leidend (boven / samen – wij)</i>	450
2. <i>Helpend (samen (wij) – boven)</i>	450
3. <i>Meewerkend (samen (wij) / onder)</i>	450
4. <i>Volgend (onder / samen (wij))</i>	451
5. <i>Teruggetrokken (onder / tegen (ik))</i>	451
6. <i>Opstandig (tegen (ik) / onder)</i>	451
7. <i>Aanvallend (tegen (ik) / boven)</i>	451
8. <i>Concurrerend (boven / tegen (ik))</i>	451
Enkele uitgangspunten en implicaties van het model van Leary	452
Alle acht rollen kunnen een positieve functie hebben	452
Gedrag wordt negatief naarmate het extremer wordt	452
Gedrag wordt negatief naarmate het meer rigide wordt	453
Persoonlijke effectiviteit is het vermogen om flexibel gebruik te maken van alle rollen, naargelang de situatie dat vereist	453
Alle rollen vragen om een specifieke reactie van de ander	454
Gedrag werkt negatief als het niet aansluit op de situatie	454
Interpersoonlijk gedrag is aangeleerd gedrag	454
Disfunctioneel gedrag kan worden afgeleerd, functioneel gedrag kan worden aangeleerd	454
Gedrag kiezen, tegengesteld interveniëren	454
<b>KernKwaliteiten en het KernKwadrant</b>	459
KernKwaliteiten	459
KernKwaliteit en Valkuil	460
Vanuit Vervorming naar KernKwaliteiten	461

KernKwaliteit en Uitdaging	461
KernKwaliteit en Allergie	463
<b>Het Halo- en Horn-effect</b>	469
Inleiding	469
Fijn mens en trut	469
Onze 'stempels' bepalen onze relaties	469
Halo-effect	470
Horn-effect	470
Voorbeelden Halo- en Horn-situatie	471
<b>Verantwoord keuzes maken</b>	474
<b>Assertiviteit versus agressiviteit – een Zetje</b>	477
<b>Omgaan met weerstand</b>	479
Inleiding	479
Situaties die weerstand opwekken	479
Ja-maar	481
Weerstand begrijpen	481
Een methode om te reageren op weerstand	481
Herkennen	481
Verkennen	482
Erkennen	482
Onderzoeken	482
Definities conflict	483
Conflictstijlen	484
1. Forceren	484
2. Confronteren	484
3. Ontlopen	484
4. Toedekken	484
Conflictbestendigheid	485
1. Een conflict is natuurlijk	485
2. Conflicten hebben bestaansrecht	486
3. Een conflict is een proces	486
4. Een conflict is toekomstgericht	486
5. Er spelen belangen	486
6. Een conflict kenmerkt zich door interactie tussen de conflicterende	486



<i>partijen</i>	
7. Een conflict gaat niet om schuld, maar om relaties	486
8. Binnen een conflict gaat het over (on)vaardigheid rond assertiviteit	486
Analyse en interventies bij conflicten	486
1. Het eerste signaal	487
2. Registreren en accepteren	487
3. Analyseer	487
4. Tijd nemen om waar te nemen	487
5. Let op eigen non-verbaal gedrag	487
6. Tijd is een goede voorspeller	487
Conflictcompetenties	488
1. Conflictvaardigheid	488
2. Conflictmanagement	489
3. Conflictoplossing	489
4. Conflictcoaching	489
<b>Hoe Zetje geweldloze communicatie in?</b>	491
Geweldloze communicatie in een notendop	492
Drie processen	492
1. Jezelf empathisch uiten	492
2. Empathisch naar de ander luisteren	492
3. Zelf-empathie – of “met jezelf in contact blijven”	492
De vier elementen van het model zijn:	492
Waarneming = Feiten	493
1. Gevoel	493
2. Behoeft	494
3. Verzoek	494
4. Wat je uitstraalt krijg je terug	495
10 Zetjes om effectief geweldloze communicatie toe te passen	496
<b>Rationele effectiviteitstraining (RET) – de basis</b>	499
Basis en theorie	499
Die gedachten veroorzaken het gedrag en de emoties	500
Ineffectieve gedachten	500
Vijf kerngedachten	501
1. Rampdenken: als er iets gebeurt, dan staat dat gelijk aan een ramp	501
2. Fanatiek perfectionisme: alles wat ik doe, moet helemaal perfect zijn	501
3. Liefdesverslaving / Love-junk: verslaafd zijn aan de liefde van anderen	501

4. Eisen aan anderen en de wereld / normativisme	502
5. Lage frustratietolerantie (LFT): letterlijk: niet kunnen omgaan met je eigen frustraties.	502
Kijk naar de ideeën en gedachtes, de B's	502
8-stappenplan	503
<b>Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP)</b>	515
Waar staat de afkorting NLP voor?	515
Hoe werkt NLP?	516
Vooronderstellingen van NLP	516
Rapport	517
Representatiesystemen	518
Voorbeelden representatiesystemen	519
Anker; de betekenis in NLP	522
Verskil tussen associatie en dissociatie	522
Waarden en hun functie	523
Top! Tip Top! feedback	523
De Neurologische niveaus	524
Belangrijke NLP les	525
<b>De Onderstroom</b>	530
Boven water	530
Onder water	531
Zorgen voor een Onderstroom!	531
Aanpak	531
<b>Lichaamstaal</b>	533
Meer dan woorden	533
1. Spiegelen	534
2. Aankijken en blikrichting	535
3. Onderlinge afstand	536
4. Jezelf aanraken	537
5. Tegenstrijdige signalen	539
<b>Het ijsbergmodel volgens Zetje</b>	542
Boven water	544
Onder water	548
Motieven	548

Overtuigingen	548
Normen en waarden	550
Normen	550
Drijfveren	551
Eigenschappen	551

<b>Transactionele Analyse (TA) en de Dramadriehoek</b>	557
Transactionele Analyse	558
Definitie van Transactionele Analyse	558
Ouder-Volwassene-Kind	559
De Dramadriehoek	563
<i>De Aanklager</i>	563
<i>De Redder</i>	564
<i>Het Slachtoffer</i>	564
Wisselende rollen	564
De positieve intentie	565
Wat levert het op?	565
Drijfveren	569

<b>Het Enneagram, Enneagramtypen en energiecentra</b>	570
Enneagram Typebepaling	572
De negen Enneagramtypen; een uitwerking	572

<b>Intervisie voor VAR-leden – een aanZetje</b>	579
Wat is intervisie?	579
De intervisie incidentmethode	580

 <b>7 Even ontserieuzen; een paar verZetjes</b>	585
---	-----

 <b>8 Helpende Zetjes</b>	591
---	-----

<b>Professionele Zeggenschap vormgeven met CC zorgadviseurs</b>	594
---	-----

<b>Onderzoek doen als VAR</b>	595
-------------------------------	-----

Verschillende fasen	595
<i>A. Oriënteren</i>	595
<i>B. Richten</i>	597
<i>C. Uitvoeren</i>	598
Kwantitatief onderzoek	598
Kwalitatief onderzoek	598
Een paar belangrijke tips op een rij	599
<b>Beslisboom voor de VAR – (ongevraagd) adviseren; ja of nee</b>	600
Beslisboom	600
<b>Checklist adviesaanvraag</b>	602
<b>Ongevraagd adviseren – een praktisch stappenplan voor de VAR</b>	604
Stap 1 - Oriëntatie op het onderwerp	605
Stap 2 - Gegevens verzamelen	606
Stap 3 - Analyse van het onderwerp	606
Stap 4 - Adviesformulering	607
Stap 5 - Bespreken advies	608
Stap 6 - Vervolg en evaluatie	608
<b>Stappenplan voor de behandeling van een complexe adviesaanvraag</b>	609
<b>Tips voor het schrijven van een adviesbrief</b>	613
<b>Campagne VAR-leden werven – een stappenplan</b>	615
Het AIVA-model	615
Stappenplan campagne ledenwerving	616
<b>Mindmappen</b>	618
Een mindmap	618
Waarvoor werkt mindmappen?	620
Een mindmap over en mindmap	626



## **9 Zetje VAR voor de spiegel** **627**

**Een uitgebreide evaluatie** 630



## **10 Zo Zetje je eigen symposium of evenement neer!** **653**

**Een checklist/draaiboek voor het organiseren van een VAR-symposium of evenement** 655

1. De eerste stappen 656
2. Stel een competente werkgroep in 657
3. Stel een realistisch budget vast 658
4. Bouw een GO – NO GO moment in 659
5. Bepaal de locatie 660
6. Vul het programma verder in 661
7. Stel een concreet draaiboek op 663
8. Bepaal wat de VAR wil uitstralen 664
9. Benader leveranciers 665
10. Stel uitnodigingen op en regel de verspreiding ervan 666
11. Regel de registratie van deelnemers 667
12. D-day – duidelijke regie en organisatie 668
13. Evalueer, concludeer en leer; voor de volgende keer! 670



## **11 Een VAR in ontwikkeling; een aanZetje** **675**

**Een VAR in ontwikkeling; van een VAR naar een VSB of VSC** 677

- Van een VAR naar een VSB/VSC 677
- Voorwaarden voor succes 678
- Voorbeelden 678

**Een verhaal van het Verpleegkundig Stafbestuur van het Elkerliek Ziekenhuis in Helmond** 680



## 12 Voor(beeld)Zetjes

683

Voorbeeld traject-beschrijving ontwikkeling visie Verpleegkundig Leiderschap Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis	685
Voorbeeld visie op Verpleegkundig Leiderschap van het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis	686
Voorbeeld visie op zorg	694
Beleidsplan Verpleegkundig Staf Bestuur Elkerliek Ziekenhuis 2020-2022 - als voorbeeld	698



## 13 Zetje aantekeningen hier!

707



## 14 Bijlage-Zetjes

719

Over Zetje	721
Over Michiel van Vliet	722
Bedankjes	724
Bronvermelding	726
Zetjes trainingen voor VAR'en	728
Oplossingen verZetjes	729