

Moduleopdracht

Managementvaardigheden



Een verlofmodule voor Huisartsenpraktijk Van Rijn



Naam:	B. Tersteeg
Studentnummer:	4974896
Datum:	03-03-2025
NCOI opleiding:	Propedeuse HBO Bachelor Management in de Zorg
NCOI Module:	Managementvaardigheden
Docent:	Bart Mijnster

Voorwoord

Mijn naam is Bob Tersteeg vader van drie kinderen en getrouwd met de allerliefste vrouw van Nederland. Ik ben 53 jaar oud en volg de opleiding management in de zorg aan de NCOI.

Ik werk inmiddels 5 jaar voor Huisartsenpraktijk Van Rijn. Mijn hele carrière is gebaseerd op Elektrotechniek en ICT. Hier ben ik ook voor opgeleid. Na verschillende management functies te hebben vervuld in de afgelopen 20 jaar ben ik mij gaan richten op de gezondheidszorg waar nog veel werk te doen is. Zo ben ik terechtgekomen bij Huisartsenpraktijk Van Rijn waar ik inmiddels verantwoordelijk ben voor alle, niet medische, processen en taakgebieden. Ik houd mij bezig met de dagelijkse bedrijfsvoering en planningen binnen de praktijk. Ik zorg voor input voor de jaarplannen en het visie document voor de komende tien jaar. Het continue verbeter van processen behoort tot mijn taken binnen de huisartsenpraktijk.

Door het uitvoeren van de moduleopdracht “managementvaardigheden” word ik mijzelf goed bewust van de modellen en theorieën die ik tijdens de lessen heb leren kennen. Het toepassen van deze modellen en theorieën ervaar ik als prettig omdat ze mij helpen bij het uitvoeren van mijn taken en verantwoordelijkheden. In deze module opdracht deel ik dan ook graag de uitvoering van een verandering binnen de huisartsenpraktijk met behulp van een aantal van deze modellen en theorieën.

Ik hoop dat deze moduleopdracht u een goed beeld geeft van het verloop van de verandering binnen de huisartsenpraktijk. Het was de moeite meer dan waard.

Ik wil mijn docent Bart Mijnster bedanken voor zijn tijd en geduld om mij de leerstof bij te brengen.

Ik wens u veel leesplezier

Samenvatting

Deze moduleopdracht beschrijft de implementatie van een verlofmodule in "Mijn Locket" bij Huisartsenpraktijk Van Rijn (HPVR) in Roosendaal. HPVR is een moderne huisartsenpraktijk met ongeveer 2900 patiënten, die zich kenmerkt door patiëntgerichte zorg en multidisciplinaire samenwerking. Als praktijkmanager ben ik verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing en organisatie van de praktijk, inclusief personeelsmanagement, operationele processen en de implementatie van verbeteringen.

De implementatie van de verlofmodule was noodzakelijk vanwege een inefficiënt en ondoorzichtig verlofaanvraagproces. Door gebruik te maken van de PDCA-cyclus en de SMART-methodiek is een gestructureerde aanpak gehanteerd. De vier fasen van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) zijn zorgvuldig doorlopen, waarbij SMART (specifieke, meetbare, acceptabele, realistische en tijdgebonden) doelen zijn gesteld.

De besluitvorming verliep in drie fasen: probleemstelling, oplossingsrichtingen en keuze. De gekozen oplossing, de verlofmodule in "Mijn Locket", sluit naadloos aan bij de wensen van zowel de werkgever als de werknemers. Samenwerking met de IT-afdeling van de salarisadministratie en interne communicatie waren essentieel voor een succesvolle implementatie.

Bijzondere aandachtspunten waren de PDCA-cyclus, besluitvorming, samenwerking en communicatie. Voor elk van deze gebieden zijn de relevante managementvaardigheden beschreven, zoals projectmanagement, leiderschap, teambuilding en communicatieve vaardigheden.

Reflecterend op het proces, constateer ik dat mijn sterke punten liggen in communicatie en samenwerking. Mijn ontwikkelpunten liggen in het systematisch toepassen van de PDCA-cyclus en omgevingsbewustzijn. Ik zal mij verder ontwikkelen door trainingen te volgen en feedback te vragen. De implementatie van de verlofmodule heeft geleid tot een efficiënter en transparanter verlofproces, wat bijdraagt aan de continue verbetering van HPVR.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoud	4
1. Inleiding	5
1.1. De organisatie	5
1.2. Mijn functie	5
1.3. Mijn ervaring	5
2. Het verlofaanvraag proces	6
3. Implementatie van de verlofmodule in "Mijn Loket"	6
3.1. PDCA-cyclus	6
3.1.1. Plan (plannen) : De voorbereiding	6
3.1.2. Do (Doen): De uitvoering	7
3.1.3. Check (Controleren): De evaluatie	7
3.1.4. Act (Bijsturen): De optimalisatie	7
3.2. Besluitvorming	8
3.2.1. Probleemstelling	8
3.2.2. Oplossingsrichting	8
3.2.3. Keuze oplossing	8
3.3. Samenwerking	8
3.4. Communicatie	8
4. Aandachtspunten en managementvaardigheden	9
4.1. PDCA-cyclus:	9
4.2. Besluitvorming:	9
4.3. Samenwerking	9
4.4. Communicatie:	10
5. Reflectie	10
Literatuurlijst	11
Bijlage 1	12
Bijlage 2	12
Bijlage 3	13
Bijlage 4	13

1. Inleiding

Huisartsenpraktijk Van Rijn (HPVR) is een dynamische en groeiende huisartsenpraktijk in Roosendaal, die zich kenmerkt door een sterke focus op patiëntenzorg en samenwerking. Als praktijkmanager ben ik nauw betrokken bij de dagelijkse gang van zaken en de implementatie van verbeteringen binnen de praktijk. Deze moduleopdracht is geschreven om inzicht te geven in de toepassing van managementprincipes bij een recente verandering: de implementatie van de verlofmodule in "Mijn Locket".

De implementatie van de verlofmodule is een actueel onderwerp dat directe gevolgen heeft voor de werkprocessen en de communicatie binnen ons team. Het biedt een uitstekende gelegenheid om te onderzoeken hoe we als team omgaan met verandering, hoe we plannen en doelen stellen, hoe de besluitvorming verloopt, hoe we samenwerken en hoe we communiceren.

In deze opdracht zal ik de organisatie HPVR beschrijven, mijn functie en ervaring als praktijkmanager toelichten en de implementatie van de verlofmodule als casus gebruiken om de volgende aspecten te analyseren: de PDCA-cyclus, de besluitvorming, de samenwerking en de communicatie. Ik pas de theorie toe op de praktijksituatie en reflecteer mijn eigen managementvaardigheden.

Het doel van deze opdracht is om inzicht te krijgen in de effectiviteit van onze aanpak en om te identificeren waar verbeteringen mogelijk zijn. Door de theorie te verbinden met de praktijk wil ik mijn eigen managementvaardigheden verder ontwikkelen en bijdragen aan de continue verbetering van HPVR.

1.1. De organisatie

HPVR is een huisartsenpraktijk in Roosendaal. De praktijk is vijf jaar geleden opgericht en heeft zich in die korte tijd ontwikkeld tot een bekende en gewaardeerde zorgverlener in de regio.

HPVR richt zich op het bieden van toegankelijke en persoonlijke zorg aan haar patiënten.

De praktijk levert zorg aan ongeveer 2900 patiënten. De praktijk is gevestigd in een gezondheidscentrum, wat de samenwerking met andere zorgdisciplines bevordert.

Er zijn verschillende zorgdisciplines aanwezig op de locatie, zoals een podotherapeut, een prikpost voor bloedafname, een radioloog en diëtisten. Dit bevordert de multidisciplinaire samenwerking. HPVR is aangesloten bij een zorggroep, bestaande uit 16 huisartsenpraktijken in de regio. Dit lidmaatschap maakt samenwerking en kennisuitwisseling tussen de praktijken mogelijk.

Het team van HPVR bestaat uit twee huisartsen, vier assistenten, drie praktijkondersteuners huisarts (POH) en een praktijkmanager. De praktijk heeft een goede reputatie in de regio.

Kortom, HPVR is een moderne en goed georganiseerde huisartsenpraktijk die zich inzet voor het leveren van kwalitatief hoogwaardige zorg aan haar patiënten.

1.2. Mijn functie

Als praktijkmanager bij Huisartsenpraktijk Van Rijn ben ik verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing en organisatie van de praktijk. Dit omvat personeelsmanagement, operationele processen, financieel beheer, kwaliteitsbewaking en het implementeren van verbeteringen, zoals de verlofmodule in "Mijn Locket". Kortom, ik zorg ervoor dat de praktijk efficiënt en effectief functioneert, zodat het zorgteam zich kan richten op optimale patiëntenzorg.

1.3. Mijn ervaring

Als praktijkmanager bij Huisartsenpraktijk Van Rijn heb ik in de afgelopen jaren een brede en waardevolle werkervaring opgebouwd. Mijn rol is veelzijdig en vereist een combinatie van leiderschap, organisatorisch talent en kennis van de gezondheidszorg. enkele aspecten binnen mijn expertisegebied zijn:

- Personeel en organisatie management
- Operationeel management
- Financieel management
- Kwaliteitsmanagement
- Implementatie van digitale oplossingen
- Samenwerking en communicatie

Mijn ervaring heeft me geleerd dat een succesvolle praktijkmanager een veelzijdige rol vervult, waarbij aandacht is voor zowel de patiëntenzorg als de bedrijfsvoering. Ik heb geleerd om flexibel te zijn, problemen op te lossen en voortdurend te streven naar verbetering.

Naast deze ervaring als praktijkmanager ben ik al dertig jaar actief in de ICT. Waarvan ongeveer 20 jaar in een management functie. Uiteraard heb ik daar de nodige ervaring opgedaan in allerlei situaties. De diverse teams waar ik verantwoordelijk voor ben geweest varieerden van 10 tot 60 fte waarbij er op lokaal-, tot op Europees-, en zelfs wereldwijd-niveau werd aangestuurd.

2. Het verlofaanvraag proces

Een actueel onderwerp binnen HPVR is het opnemen van verlof en de goedkeuring en administratie daarvan. Al sinds de oprichting van de praktijk is dit een moeizaam proces. In de SWOT-analyse (bijlage 1) die is uitgevoerd komt naar voren dat de interne processen niet op orde zijn. Met uitvoering van dit project wordt gehoor gegeven aan de uitkomst van deze SWOT analyse. De werkgever mist het inzicht in het verlofproces en de verlof saldi, en weet daarmee bijvoorbeeld niet wanneer een werknemer afwezig is of wat het saldo openstaande vrije dagen is. De bijzonder verlof dagen zijn lastig te oormerken en de regelingen vanuit de CAO huisartsenzorg (Winkel, 2024) zijn voor zowel de werknemer als de werkgever niet bij te houden of inzichtelijk te maken. Vanuit alle werknemers en de werkgever is er de wens de verlofsaldi en opgenomen verlofuren inzichtelijk te maken zodat deze door alle partijen geraadpleegd kunnen worden op een eenvoudige manier.

3. Implementatie van de verlofmodule in "Mijn Loket"

Om dit proces te professionaliseren is er voor gekozen de verlofmodule vanuit "Mijn Loket" te implementeren met behulp van de PDCA cyclus (Hunsaker, 2023) op basis van een eerder opgesteld programma van eisen (PvE). In dit PvE staan de wensen en eisen beschreven waar de oplossing aan moet voldoen. "Mijn Loket" is het online portaal dat al gebruikt wordt door de medewerkers en de werkgever ten behoeve van de salarisadministratie. Deze implementatie heeft gevolgen voor de manier waarop verlof wordt aangevraagd en verwerkt, en vereist aanpassingen in de werkprocessen en communicatie binnen het team. Er is gekozen voor een oplossing waarbij de medewerker zelf de controle heeft en ten alle tijden inzicht heeft in zijn of haar verlof saldo. Uiteraard moeten verlofaanvragen worden goedgekeurd door een leidinggevende.

3.1. PDCA-cyclus

Door gebruik te maken van de PDCA cyclus (Hunsaker, 2023) is er een projectdocument opgesteld waarin de stappen in de PDCA cyclus (Hunsaker, 2023) wordt beschreven. Ik ben gestart met het beschrijven van de vier fases, te weten Plan, Do Check en Act. Deze fases zijn SMART (Hunsaker, 2023) gemaakt; Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Onderstaand vind u de stappen uitgelegd die genomen zijn in de PDCA-cyclus.

3.1.1. Plan (plannen) : De voorbereiding

Om te komen tot een succesvolle oplossing wordt het doel bepaald. Dit doel is bepaald samen met het bestuur van de huisartsenpraktijk. Het doel is om de verlofmodule in "Mijn Loket" succesvol te implementeren volgens het programma van eisen (PvE). Dit houdt in dat

het verlofaanvraag-proces efficiënter en transparanter moet worden. Voor werknemers een vereenvoudiging van een nu omslachtig proces. Het PvE is opgesteld met een van de bestuurders, een van de werknemers en mijzelf.

3.1.1.1. SMART-doelen formuleren

Om ervoor te zorgen dat de doelen die wij als team stellen effectief zijn, stellen we deze doelen volgens het SMART-principe (Hunsaker, 2023) op. Door gebruik te maken van het SMART-principe (Hunsaker, 2023) weet iedereen in het project wat er van hem of haar verwacht wordt en wanneer er opgeleverd dient te worden.

- Specifiek: De module moet door alle medewerkers gebruikt worden.
- Meetbaar: Aantal malen verlof aangevraagd en de doorlooptijden van aanvragen.
- Acceptabel: Het team (de werknemers) moet achter de verandering staan.
- Realistisch: Met de juiste training en ondersteuning is het haalbaar.
- Tijdgebonden: Een duidelijke deadline voor de implementatie.

3.1.1.2. Actieplan opstellen

Onderdeel van de PDCA-fase Plan is het daadwerkelijk benoemen van de onderstaande items. Het is van belang dat iedereen goed begrijpt en op de hoogte is van wat er van hem of haar verwacht wordt en wat de op te leveren items zijn.

- Wie doet wat en wanneer?
- Trainingsmateriaal ontwikkelen.
- Communicatieplan maken.
- Risico's en oplossingen in kaart brengen.

3.1.2. Do (Doen): De uitvoering

Medewerkers worden getraind om de verlof module te gebruiken, handleidingen en hulpmiddelen zijn beschikbaar gesteld. Er is binnen HPVR een SPOC (Harkhoe, 2024) die voldoende kennis heeft om vragen van gebruikers te kunnen beantwoorden.

Samen met de salarisadministratie is de technische implementatie uitgevoerd. Daarna is de oplossing geconfigureerd en ingericht. Na het uitvoeren van een "proof of concept" (Wikipedia contributors, 2025) waarin de haalbaarheid en bruikbaarheid zijn getest, is er besloten de oplossing in gebruik te nemen.

Er wordt gecommuniceerd door op wekelijkse basis informatie met het team te delen en te zorgen dat alle betrokkenen goed op de hoogte zijn van de wijzigingen in het verlof proces. Eventuele vragen worden mondeling of per mail beantwoord. De applicatie voor de mobiele telefoon wordt door alle werknemers geïnstalleerd en indien nodig is er een technisch specialist aanwezig om daarbij te assisteren. Daarnaast is het van belang benaderbaar te zijn als manager voor de medewerkers en zorgen zo snel mogelijk weg te nemen.

3.1.3. Check (Controleren): De evaluatie

Om te controleren of de oplossing voldoet wordt er data verzamelt en geëvalueerd op basis van drie punten

- Wordt de module gebruikt?
- Hoe lang duurt het voordat een aanvraag is afgehandeld?
- Zijn er problemen of fouten?

Vervolgens wordt er feedback verzamelt om te kijken of de nieuwe oplossing voldoet.

Medewerkers worden bevraagd over de werking en het gebruiksgemak en supportvragen worden geanalyseerd en zo nodig wordt hier actie op ondernomen.

De resultaten worden geanalyseerd en er wordt bekeken of er wordt voldaan aan de SMART doelen. Verbeterpunten worden in kaart gebracht.

3.1.4. Act (Bijsturen): De optimalisatie

De verbeterpunten worden doorgevoerd en daar waar nodig het werkproces aangepast

Om te komen tot het nieuwe werkproces wordt de werkwijze vastgelegd op een centrale plaats. Alle medewerkers werken nu op dezelfde manier in de verlofmodule en de werkgever heeft in en overzicht.

Samen met de salarisadministratie wordt er continue gekeken naar verbeteringen in de tool en daar waar mogelijk worden deze doorgevoerd. Om te borgen dat ook de medewerkers haar input kunnen leveren wordt dit onderwerp voor de komende functionering cyclus, tijdens de gesprekken, op de agenda toegevoegd. Ook tijdens het reguliere werkoverleg zal er om input gevraagd worden. Problemen of wijzigingen worden doorgevoerd. Indien nodig assisteert de salarisadministratie.

3.2. Besluitvorming

De besluitvorming verloopt in drie fasen zoals beschreven door Peter Tack (Tack, 2019) ;

- **Probleemstelling**
- **Oplossingsrichtingen**
- **Kiezen**

Door gebruik te maken van deze drie fasen wordt duidelijkheid gegeven aan de maten van de huisartsenpraktijk (maatschap) en kan op basis daarvan een gewogen besluit worden genomen. Onderstaand worden deze drie fasen verder uitgewerkt.

3.2.1. Probleemstelling

De werkgever mist inzicht in aanwezigheid van medewerkers, medewerkers missen een duidelijk accuraat overzicht over opgenomen uren en tegoeden. Dit leidt telkens weer tot discussie over aantallen en wie er wel, en wie er geen verlof heeft, maar ook hoeveel verlof er nog op te nemen is per medewerker.

3.2.2. Oplossingsrichting

Er wordt gedacht aan een geautomatiseerd proces waarbij zowel de medewerker als de werkgever een goed inzicht heeft in verlofsaldi en bijzondere voorwaarden vanuit de CAO huisartsenzorg (Winkel, 2024) in kunnen worden ingericht. Bij voorkeur een uitbereiding op de bestaande HR systemen die HPVR al in gebruik heeft. Om de medewerkers tegemoet te komen is er gekozen om niet verder terug te kijken in de verlof en overuren historie dan twee jaar. Hiermee komen de maten de medewerkers tegemoet en wordt er een nul punt gecreëerd.

3.2.3. Keuze oplossing

De beslissing om de verlofmodule van “Mijn Loket” te implementeren is genomen door de maten van de huisartsenpraktijk (maatschap). Medewerkers hebben inspraak gehad en haar wensen kunnen uiten. Uiteindelijk sluit de gekozen oplossing naadloos aan bij zowel de wensen van de werkgever als de wensen van de werknemers.

3.3. Samenwerking

Samenwerking met de IT-afdeling van de salarisadministratie is essentieel voor de technische implementatie. Binnen het team is samenwerking nodig om de nieuwe werkwijze te implementeren en vervolgens te adopteren. Communicatie en afstemming zijn cruciaal. De theorie over samenwerking (Hunsaker, 2023) benadrukt het belang van duidelijke communicatie, gedeelde doelen en vertrouwen.

3.4. Communicatie

Communicatie over de implementatie verloopt via teamvergaderingen, e-mail en individuele gesprekken. Belangrijke aandachtspunten zijn transparantie, duidelijkheid en het bieden van ondersteuning aan medewerkers. Bij gesprekken met medewerkers is het belangrijk om te luisteren naar hun zorgen en vragen en deze te adresseren. De theorie over communicatie (Hunsaker, 2023) leert ons dat actieve luistervaardigheden, empathie en het geven van duidelijke feedback essentieel zijn.

4. Aandachtspunten en managementvaardigheden

In de volgende secties neem ik de vier belangrijkste aandachtsgebieden onder de loep; de PDCA-cyclus, besluitvorming, samenwerking en communicatie. Voor elk van deze gebieden zal ik de specifieke aandachtspunten identificeren en de essentiële managementvaardigheden beschrijven die nodig zijn om deze uitdagingen aan te gaan. Het is essentieel te begrijpen dat deze aandachtspunten en vaardigheden niet op zichzelf staan, maar met elkaar verweven zijn. Een effectieve toepassing van de PDCA-cyclus vereist bijvoorbeeld sterke communicatieve vaardigheden en het vermogen om samen te werken met diverse stakeholders. Ook is een transparant besluitvormingsproces afhankelijk van goed leiderschap.

Door deze aandachtspunten en managementvaardigheden te belichten, wil ik een helder beeld schetsen van de complexiteit van het veranderingsproces en de cruciale rol die de manager hierin heeft.

4.1. PDCA-cyclus:

Aandacht voor het systematisch doorlopen van de cyclus, het verzamelen van feedback en het aanpassen van de implementatie. Belangrijke managementvaardigheden zijn:

- **projectmanagement**
- **analytisch vermogen**
- **het vermogen om een lerende organisatie te bevorderen**

Door gebruik te maken van de PDCA-cyclus wordt er continu gestuurd naar het doel.

Doordat het team input kan leveren is het mogelijk de implementatie of het werkproces bij te stellen waar nodig. Het analyseren van de genomen stappen binnen het project spelen hier een grote rol. Wat gebeurt er en waarom gebeurt dit. Door gebruik te maken van het SMART-principe (Hunsaker, 2023) worden de doelstellingen op de juiste manier behaald. De lerende houding binnen het team is van belang om te komen tot het juiste eindresultaat.

4.2. Besluitvorming:

Aandacht voor het betrekken van medewerkers bij de probleemstelling, implementatie en de keuze. Belangrijke managementvaardigheden zijn:

- **leiderschap**
- **besluitvaardigheid**
- **het vermogen om consensus te bereiken**

Door de medewerkers mee te nemen in de probleemstelling en te laten begrijpen waar de uitdaging zit, is het team begripvol en staat in de meewerkstand. Vervolgens is er een voorstel gedaan welke is geadopteerd door de medewerkers. Het is dus van belang een team mee te nemen in probleemstelling met daarbij een mogelijke oplossing zodat er daarna een keuze gemaakt kan worden die gedragen wordt door de medewerkers, en te komen tot consensus. Uiteindelijk is het de werkgever die, indien nodig, een besluit neemt. Dit kan autocratisch zijn, maar mijn voorkeur heeft dat niet. In dit geval was dat ook niet nodig.

4.3. Samenwerking

Aandacht voor het bevorderen van effectieve communicatie en samenwerking tussen de werkgever en de werknemers. Belangrijke managementvaardigheden zijn:

- **teambuilding**
- **communicatieve vaardigheden**
- **het vermogen om conflicten op te lossen**

Door gebruik te maken van Lewins model van organisatieverandering (Oldebijvank, 2025) zoals weergegeven in bijlage 3, wordt het team meegenomen in de aanstaande verandering. De manager steekt veel tijd in het losmaken van oude gewoonten en kan vervolgens overgaan tot verandering. Als laatste worden de veranderingen vastgelegd in de werkprocessen, het stabiliseren.

4.4. Communicatie:

Aandacht voor het helder en consistent communiceren van de veranderingen en het bieden van ondersteuning aan medewerkers. Belangrijke managementvaardigheden zijn:

- **communicatieve vaardigheden**
- **empathie**
- **het vermogen om feedback te geven**

Het is van groot belang open en transparant te communiceren met alle medewerkers. Doordat het impact heeft op de medewerkers en de manier van werken, brengt deze verandering emotie met zich mee. Medewerkers vragen zich af waarom deze verandering nodig is. Het juist dan van belang open en transparant te blijven communiceren en eventuele bezwaren bespreekbaar te maken. Het is voor de manager belangrijk benaderbaar te blijven voor de medewerkers.

5. Reflectie

Ik kijk terug op een succesvol uitgevoerde verandering binnen Huisartsenpraktijk Van Rijn. Het aanvragen van verlof en het inzicht in de huidige verlof status heeft de huisartsenpraktijk veel duidelijkheid gebracht, zowel voor de werkgever als de werknemer. Als ik kijk naar mijzelf zijn er sterke punten en zwakke punten.

Mijn sterke punten zijn communicatie en het bevorderen van samenwerking. Ik wil mij verder ontwikkelen in het systematisch toepassen van de PDCA-cyclus met SMART doelen. Dit betekent dat ik trainingen ga volgen en feedback vraag van collega's en medewerkers door middel van een 360 graden feedback. De eerste versie van deze 360 graden feedback vindt u terug in bijlage 4. Hieruit blijkt dat mijn zwakke punten omgevingsbewustzijn en zelfontwikkeling zijn. Hier zal ik de juiste aandacht aan moeten gaan geven en zorgen dat deze punten verder worden ontwikkeld.

De theorie van het boek "Managementvaardigheden, zelfbewust aansturen en samenwerken (Tack, 2019)" vormt daarvoor een goede basis en zal ik verder eigen maken. Daarnaast zal ik op zoek te gaan naar de juiste training om mijzelf deze twee eigenschappen nog meer eigen te maken. Ook hier zal ik mijn team om feedback vragen middels een 360 graden feedback.

Wat mij heeft verbaasd is dat er veel emotie in het onderwerp verlof aanwezig is. Het aanpassen van het verlofaanvraag proces bood toch meer weerstand dan verwacht. Empathie en communicatie spelen hierbij de sleutel rol. De medewerker moet op zijn gemak worden gesteld en het gevoel hebben dat het niet als negatief controle middel wordt ingezet. Het is aan de manager om deze zorgen op een goede manier weg te nemen en de medewerkers gerust te stellen.

Literatuurlijst

Winkel, N. (2024, 29 oktober). *Cao huisartsenzorg*. LHV. <https://www.lhv.nl/product/cao-huisartsenzorg/>

Hunsaker, P. L. (2023). *Managementvaardigheden*.

Tack, P. J., Eppink, D. J., & Melker, G. P. (2019). *Managementvaardigheden: Zelfbewust aansturen en samenwerken*. Concept uitgeefgroep.

Harkhoe, A. (2024, 10 mei). *Single Point of Contact (SPOC)* | *Lean.nl*. Lean.nl. <https://www.lean.nl/veelgestelde-vragen/single-point-of-contact-spoc/>

Wikipedia contributors. (2025, 21 februari). *Proof of concept*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Proof_of_concept

Oldebijvank, S. (2025, 15 januari). *Lewins model van Organisatieverandering* | *House of Control*. House Of Control. <https://www.house-of-control.nl/lewins-model-van-organisatieverandering/>

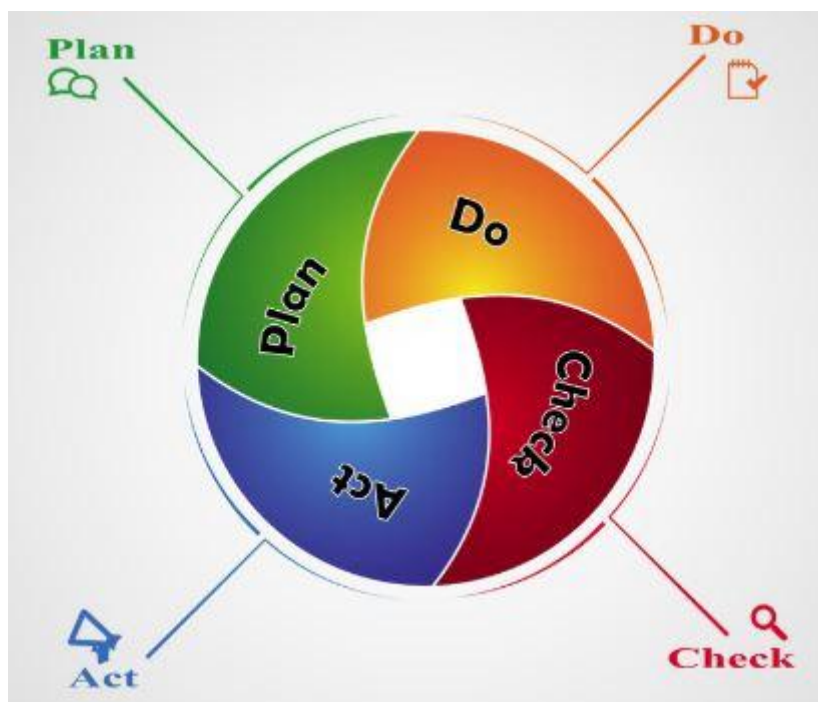
eConnect. (2023). *Geraadpleegd op 6 februari 2025*, van <https://mijn-econnect.nl/#/students/courses/MXdEDm5p/modules/MXyXzgP/lessons/MXZN5EW>

Illustratie Voorblad: 2021-01-09-094802364-Verandering-in-de-zorg-begint-met-een-sterk-veranderverhaal. (z.d.). consultancy.nl. <https://www.consultancy.nl/illustrations/news/detail/2021-01-09-094802364-Verandering-in-de-zorg-begint-met-een-sterk-veranderverhaal.jpg>

Bijlage 1

SWOT							
Belangrijkste sterkten organisatie		Belangrijkste zwakten organisatie		Belangrijkste marktkansen		Belangrijkste marktbedreigingen	
1	grote patiënten populatie	1	beperkt aantal medewerkers	1	Groeiende behoefte aan ouderenzorg	1	Bezuinigingen in de zorg
2	gemengde populatie	2	afhankelijkheid van leveranciers	2	Digitalisering	2	Toenemende concurrentie
3	aanvullende dienstverlening	3	Beperkte specialisatie	3	Samenwerking met andere zorgverleners	3	Veranderingen in de zorgvraag
4	Samenwerkingen	4	interne processen niet op orde	4	Nieuwe financieringsmodellen	4	Regels en wetgeving
5	financieel gezond	5		5		5	

Bijlage 2



Bijlage 3



Bijlage 4

Gemiddelde score op de vaardigheden

