

# EEN DECENTRALE AANPAK VAN DE ZORG RAAKT DE HELE ORGANISATIE

**Sinds 2016 heeft Capri Hartrevalidatie als organisatie zelfmanagement omarmd. Bestuurder Niek Baart en intern begeleidingskundige Danielle Scholten blikken in dit artikel op openhartige wijze terug op het verandertraject. Wat was de eerste aanleiding, welke pieken en dalen maakten de Capri-medewerkers tijdens deze transitie mee, wat hield de aanpak in én wat is de impact geweest van deze keuze op patiënten, het MT én werknemers?**

## DE AANLEIDING VOOR ZELFMANAGEMENT

---

De kiem om in teams te gaan werken vanuit zelfmanagement lag besloten in het meerjaren-beleidsplan. We schrijven 2016. Bestuurder Niek Baart stond op dat moment zo'n negen jaar aan het roer van Capri Hartrevalidatie. Niek: 'Ik zag dat de technologische ontwikkelingen van dat moment - e-health, ICT-gedreven devices - het toch mogelijk moesten maken om de zorg nog dichter bij mensen te brengen dan Capri op dat moment deed. Daar is de visie uit voortgekomen: de zorg decentraal aanbieden waar het kan, en centraal waar het moet.'

Danielle voegt daaraan toe: 'En los van de techniek ging het vooral om dat we zorg flexibeler wilden kunnen gaan aanbieden.'

Nadat die visie was verwoord, kwamen vanzelf vragen op als: "ja, maar hoe komen we daar dan?" en "wat moeten we daarvoor organiseren?" Danielle: 'Ondertussen nam - zowel logistiek als organisatorisch - de complexiteit van het werk toe. Er waren op een gegeven moment vier managers die ieder hun eigen vakgroep hadden: verpleging, maatschappelijk werk, fysio en administratie.' Niek: 'En die vakgroepen kwamen steeds meer los van elkaar - en zelfs tegenover elkaar - te staan. In het MT zorgde dat voor belangentegenstellingen.'

### OVER CAPRI HARTREVALIDATIE

Capri Hartrevalidatie is een centrum voor poliklinische hartrevalidatie in de regio's Rotterdam en Den Haag - en heeft 70 medewerkers. Op acht uiteenlopende behandellocaties werkt Capri met multidisciplinaire teams die maatwerk-zorg leveren; dit om alle verschillende deelnemers te helpen om op een gezonde manier en met vertrouwen in zichzelf de draad weer op te pakken. Capri Hartrevalidatie bestaat inmiddels 45 jaar.

We waren zo snel gegroeid dat de oude manier van samenwerken, als één grote familie, niet meer goed vol te houden was. Het aantal medewerkers groeide, er kwamen locaties bij en er ontstonden steeds meer eilandjes. Veel kennis en kunde bevond zich in de hoofden van medewerkers en was niet geborgd in de organisatie. Het was tijd voor een professionaliseringsslag. Maar we wisten nog niet goed hoe.' Danielle: 'Het organisatiemodel volstond gewoonweg

*We waren zo snel gegroeid dat de oude manier van samenwerken, als één grote familie, niet meer goed vol te houden was*

niet meer: naast onze eigen groei moesten we een antwoord hebben op de toenemende concurrentie en nieuwe ontwikkelingen in de zorg. De top-downbenadering van sturing begon op steeds meer plekken te wringen en sloot ook niet meer aan op de behoefte van nieuwe jonge mensen. Zij wilden kunnen meedenken.'

## HET ONTWIKKEL- EN VERANDERVRAAGSTUK

---

De manier van werken bij Capri in 2016 leek nog sterk op de werkwijze van de beginperiode, zo'n dertig jaar geleden. Over het stramien was ooit slim nagedacht, maar of dat nu nog altijd de slimste vorm van werken was, daar hielden maar weinig mensen zich tot dan toe mee bezig. Danielle: 'Wanneer je als organisatie wil groeien en mee wil met de tijd, moet je je kunnen ontwikkelen. Het was vooral een zoektocht naar een antwoord op de vraag hoe we ons dan

op de juiste manier konden ontwikkelen.' Niek: 'Op nieuwe locaties en met nieuwe mensen leek de dienstverlening steeds meer op een kopietje van een kopietje. Het product verbleekte steeds verder en had niet meer de essentie in zich uit de begintijd. Het was op de nieuwe locaties ook ineens niet meer zo duidelijk bij wie je moest zijn voor welke vraagstukken. De kwaliteit begon eronder te lijden. Het was tijd om iets te gaan doen.' Met dit ontwikkel- en verandervraagstuk klopte Capri een paar jaar geleden aan bij Ineke Khalil ([www.teamondernemerschap.nl](http://www.teamondernemerschap.nl)).

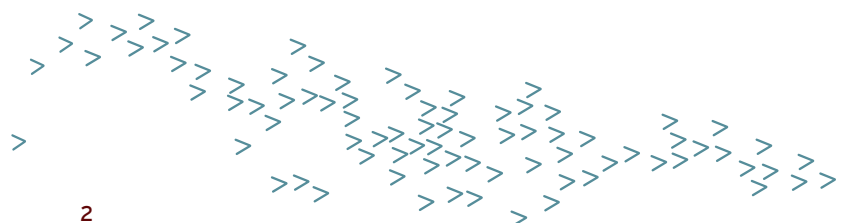
## DE EERSTE STAPPEN

---

Capri had zelf al een eerste stap gezet richting zelfmanagement door het aantal managers terug te brengen van vier naar één. De bestuurder met één operationeel manager moest voldoende zijn; voor de rest moest het in de teams gebeuren. Maar hoe pak je dat nu aan? Ineke Khalil ging in gesprek met het nieuwe MT en zo kreeg de transitie - in samenspraak met een aantal andere actief betrokken medewerkers waaronder Danielle - steeds verder vorm.

Ineke zette daarbij het MT meteen al flink aan het werk: ga nu eens écht nadenken wat je wil. Ze heeft daar flink op gehamerd. Ook voor haarzelf om een beeld te krijgen: wat voor organisatie is dit en waar wil deze club heen? Want: zelfmanagement is nooit een doel op zich, maar is een middel om - in het geval van Capri - de zorg decentraal en vooral flexibel aan te kunnen bieden.

Teams werden key. In de beginperiode was het nog wel zoeken: van welk team ben je kernlid? En aan welk team kun je zo nu en dan worden



uitgeleend? Ineke Khalil zette een aantal nieuwe overlegstructuren op om onderlinge betrokkenheid en gezamenlijke besluitvorming actief te stimuleren. Al bij de start van het verandertraject was het voor het MT en Ineke Khalil duidelijk: als je de zorg meer decentraal wil gaan aanbieden, dan vergt dat ook veel van de teams die deze zorg leveren. Het vraagt om specifieke competenties om als team gezamenlijk de verantwoordelijkheid te kunnen dragen voor je eigen presteren en leren. Denk aan het plannen van alle eigen werkzaamheden, het gestructureerd met elkaar doorspreken van de patiëntenzorg en het evalueren hoe je functioneert als team en als collega... Best een hele overgang!

### *In de begintijd is er flink geïnvesteerd in rolverheldering*

Eén van de dingen die indertijd opviel bij Capri was dat rollen vaak niet helder belegd waren. Het overleg was niet goed georganiseerd. Er werd wel veel gepraat, maar niet altijd even constructief. Danielle: 'De organisatie van het werk werd niet structureel besproken, samenwerking zo mogelijk nog minder. Een paar schouders droegen de organisatie; voor veel andere mensen gold: je kwam, je deed je ding en je ging weer naar huis.' Daarom is er in de begintijd flink geïnvesteerd in rolverheldering en het uitdenken van een daarbij passende overlegstructuur. Wat is de rol van vakgroepen, wat is de rol van (zaal) teams, van het MT en van experts? Niek: 'Ineke liet daarbij vruchtbare dwarsverbanden zien die voor ons - in onze verkokerde visie - helemaal niet zo duidelijk waren. Dat heeft veel opgeleverd. Samenwerking tussen wetenschap en zaal, experts die onderling met elkaar

contact begonnen te krijgen.'

Zo ontstond er enerzijds een infrastructuur voor zelfmanagement en ontwikkelde Capri anderzijds een aantal tools om zelfmanagement handen en voeten te geven. Tools, die met de nodige discipline ingezet dienen te worden om deze zelforganisatievorm ook te laten slagen.

### **ONONTBEERLIJKE ZELFMANAGEMENT TOOLS**

---

Teamondernemerschap, of zelfmanagement zoals het bij Capri wordt genoemd, is niet een kwestie van loslaten maar een vorm van anders leren vasthouden. Niek: 'Zelfmanagement betekent niet dat het MT alles over de schutting gooit naar de teams. Er is wel degelijk sturing en er zijn tools nodig om regie te blijven houden.'

Een aantal tools op een rij:

#### **Jaaractieplancycclus**

Elk jaar formuleert het team een eigen jaaractieplan op basis van het resultaatkader dat het MT - in samenspraak met Capri-medewerkers - opstelt. Het teamjaaractieplan wordt met Niek in een accorderingsgesprek doorgenomen. Elk kwartaal bespreken het team en Niek de voortgang. Deze jaarcyclus zorgt voor een heldere rolverdeling en een dynamiek van 'samen sturen, ieder vanuit z'n eigen rol'. De jaaractieplannen van alle teams tezamen zorgen voor een "zwerm aan initiatieven" die divers kunnen zijn, maar altijd in lijn liggen met de koers van de organisatie.

#### **PROP-gesprekken**

Het evalueren van ieders functioneren en het vaststellen van belangrijke leer- en ontwikkel-

punten gebeurt middels het Persoonlijk Reflectie en Ontwikkelplan (PROP). Alle Capri-medewerkers, inclusief het MT, evalueren hun eigen functioneren, benoemen carrière-wensen en geven aan hoe zij het komend jaar willen investeren in hun eigen ontwikkeling: zowel vakinhoudelijk als in de rol van samenwerkingspartner. Vervolgens nodigt elke medewerker tenminste drie collega's uit om, op specifieke punten en algemene zaken, feedback te geven. Het resultaat hiervan bespreekt de medewerker tenminste één keer per jaar met een MT-lid. Zo blijft het eigenaarschap rondom het evalueren en ontwikkelen van het eigen functioneren bij de persoon zelf liggen. Tegelijkertijd spelen collega's en de leidinggevende een belangrijke rol in het benoemen van sterke punten en ontwikkelpunten en het betrokken zijn bij het creëren van een fijne leeromgeving.

#### **Teamverantwoordelijkheid - rolverdeling en samenspel**

Als eenmaal helder is wat de resultaatverantwoordelijkheid is van een team, gaan de teamleden met elkaar in gesprek over de rolverdeling: wie pakt wat op? Zodra de rolverdeling helder is (en daarmee het eigenaarschap belegd), ontstaat een nieuw samenspel. Dit is het samenspel tussen eigenaar en mede-eigenaar. Als eigenaar heb je 'ondernemersruimte' en tegelijkertijd heb je de verantwoordelijkheid om je teamcollega's op de hoogte te houden van je plannen en de voortgang; zij zijn klankbord en adviseur voor de eigenaar. Als mede-eigenaar heb je 'bemoeiruimte': je wil geïnformeerd zijn over ontwikkelingen in de werkzaamheden van je collega's, zodat je mee kunt denken, je hulp kunt aanbieden, kritische vragen kunt stellen, of bij kunt sturen, mocht dat nodig zijn.

#### **Organisatie-brede overleggen**

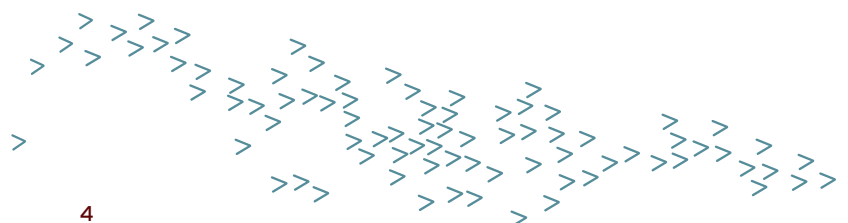
Er is een aantal organisatie-brede overleggen in het leven geroepen om informatiedeling, afstemming, gezamenlijke besluitvorming en leren van elkaar te borgen. Zo zijn er het teamoverleg, klankbordgroepoverleg, het stuurgroepoverleg, vakgroepvoorzittersoverleg, de opentafelgesprekken, collegiale kennisuitwisseling en professionaliseringsdagen. Voor al deze overlegvormen geldt dat ze pas effectief worden als ze goed voorbereid zijn, ieder zijn rol goed invulling geeft, en er duidelijke verslaglegging plaatsvindt.

*Zodra de rolverdeling helder is ontstaat het nieuwe samenspel tussen eigenaar en mede-eigenaar*

#### **NIET ZONDER SLAG OF STOOT**

---

De overgang naar zelfmanagement is niet zonder slag of stoot gegaan. Het optuigen van de nieuwe infrastructuur en het invoeren van tools riep bij sommige mensen de reactie op: "Hoezo is dit zelfmanagement? We krijgen vooral richtlijnen, regels, verplichte vergaderingen en resultaatkaders mee." Danielle: 'Een aantal mensen, waaronder ikzelf, was gehecht aan de bestaande familiecultuur en Capri ontleende er een deel van z'n identiteit aan. In het midden van dit veranderproces leefde collectief het gevoel: er wordt ons iets afgenomen, maar wat is het goede wat er nu voor in de plaats komt? Bovendien vonden mensen dat ze altijd al zelfsturend werkten, dus hoezo werd nu zelfmanagement geïntroduceerd als iets nieuws? Mensen voelden zich vooral overspoeld door extra taken. De extra overlegmomenten kwamen er ineens bij in het





takenpakket en daar zaten de meeste medewerkers niet op te wachten. Ook heerste er een gevoel van afwijzing en falen: "Hebben we het dan al die tijd zó verkeerd gedaan?" Niek: 'Midden in het veranderproces zag ik heel wat worstelingen en frustraties bij medewerkers en in eerste instantie nog weinig opbrengst. Daar kreeg ik bijna slappe knieën van. Het hielp mij om het hogere doel voor ogen te blijven zien.'

*Er wordt ons iets afgenomen,  
maar wat is het goede wat er  
voor in de plaats komt?*

Ook vertrouwde ik in deze fase op Inekes expertise, die aangaf dat dit een normale fase is in het veranderproces (zie figuur pag. 6). Als je het niet als zodanig herkent, kan ik me voorstellen dat je als organisatie de handdoek in de ring gooit. Wat mij daarnaast hielp om door te gaan is dat we het traject heel degelijk hebben aangepakt, consequent hebben doorgezet en er ook aandacht aan bleven besteden. We hebben de voorwaarden geschapen om zelfmanagement mogelijk te maken: uren beschikbaar gesteld, overleggen in het leven geroepen, noem maar op. We hebben alles gedaan om het tot een succes te maken.'

Alle onderlinge werkverhoudingen veranderen onder invloed van zelfmanagement. Met de verantwoordelijkheid komt er voor de teams ook nieuw werk bij. De weerstand die dat in eerste instantie opriep, pareerde Niek door elk team 100 uur per jaar te geven. Daardoor viel het argument weg om te zeggen dat teams ergens de tijd niet voor zouden hebben.

Niek: 'De medewerkerstevredenheid zakte in die transitie van een 8.1 naar een 7.4. Die is nu gelukkig weer gestegen tot het oude niveau.'

Daar was ik wel blij om. Zelfmanagement heeft tot een betere kwaliteit van dienstverlening geleid, waarbij iedereen veel meer mee aan het stuur zit. Naast deze professionaliseringsslag en het feit dat we zorg nu daadwerkelijk beter en flexibel aan kunnen bieden aan patiënten, hoor ik mensen ook regelmatig zeggen dat ze trots zijn dat ze bij Capri werken. Zij zien beter dan voorheen welke mogelijkheden er allemaal ontstaan om zich te ontwikkelen en ontplooiën.'

*Alle werkverhoudingen  
veranderen onder invloed  
van zelfmanagement.*

#### NAAR EEN AANSPREEKCULTUUR

Het belangrijkste is dat teams helemaal verantwoordelijk zijn gemaakt voor de klanttevredenheid die zij bewerkstelligen én voor hun functioneren als team op zich. Hierdoor zijn teams geactiveerd om hun onderlinge samenwerking onder de loep te nemen. Dat betekent ook dat mensen zich in toenemende mate gaan uitspreken over kwaliteit en elkaar aanspreken op houding en gedrag. Mensen worden uitgedaagd om zelf te herzien wat nu de beste manier is om elke deelnemer te begeleiden en zij gaan samen na wat nu eigenlijk professioneel gedrag is en wat niet.

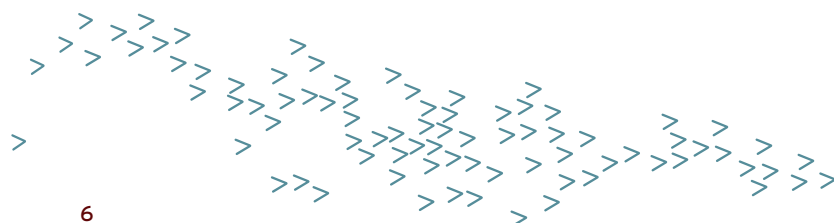
Terwijl er voorheen een aantal mensen alle lasten op hun schouders droeg en een aantal andere mensen slechts het minimale deed, geldt er nu veel meer een aanspreekcultuur en een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Daar helpen de zelfmanagementtools bij. Danielle: 'Mensen ervaren: als ik nu wat zeg tegen een collega, dan wordt er ook wat mee gedaan.'

## VERANDERTRAJECT CAPRI ZELFMANAGEMENT 2017 - 2021

FASE SCOPE	STARTEN 4 - 8 maanden	WENNEN EN HERKENNEN 8 - 24 maanden	STABILISEREN EN DOORONTWIKKELEN 12 - 24 maanden	COMPETENT ZIJN EN BLIJVEN ‡ (doorlopend)
<b>FOCUS</b>	Inrichten nieuwe manier van samenwerken: teams, rolverantwoordelijkheden, overlegstructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigen team op orde krijgen: ondernemend samenwerken in de vingers krijgen</li> <li>In een goed ritme komen van verschillende overlegstructuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijkheid nemen voor eigen presteren</li> <li>Verdieping van leren</li> <li>Actief samenwerking en afstemming opzoeken met andere teams en externe partners</li> <li>Groei van eigen initiatief: pilots, experimenten, creatief oplossingen bedenken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teams, lijn, externe partners: elkaar actief opzoeken, benutten en aanspreken in de eigen rolverantwoordelijkheid</li> <li>Ondernemersruimte borgen om adequaat in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden</li> <li>Bekwaam leiderschap: een heldere, weldoordachte organisatiekoers; realistische doelstellingen; goed personeelsbeleid</li> </ul>
<b>TIJDELIJKE VERANDER- ORGANISATIE</b>	Stuurgroep + regiegroep	Stuurgroep + regiegroep	Veranderorganisatie lost op (regiegroep wordt klankbordgroep)	
<b>TE VERWACHTEN BELEVING PER FASE:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>verwarrend:</b> nieuwe termen, rollen, overlegstructuur</li> <li><b>niet eigen:</b> van buitenaf geïnitieerd</li> <li><b>veel:</b> vraagt extra tijd, bovenop alles wat er al is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>eigen:</b> iedereen raakt actief betrokken, is aan zet</li> <li><b>frustrerend:</b> iedereen blijkt lerende</li> <li><b>veel:</b> vraagt extra tijd, bovenop alles wat er al is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>eigen:</b> iedereen is actief betrokken, is aan zet</li> <li><b>ondernemend:</b> benutten van eigen mogelijkheden</li> <li><b>betrokken:</b> toenemende betrokkenheid bij elkaars welzijn en functioneren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>eigen:</b> iedereen voelt zich medeverantwoordelijk</li> <li><b>ondernemend:</b> elkaar en jezelf uitdagen om op de toppen van je kunnen te presteren</li> <li><b>betrokken:</b> goed balanceren persoonlijk &amp; organisatie-welzijn</li> </ul>
<b>INVESTERING* VERSUS RENDEMENT**</b>	Investering: hoog  Rendement: nog relatief laag	Investering: hoog  Rendement: op momenten goed merkbaar	Investering: hoge intensiteit neemt af  Rendement: neemt significant toe	Investering: normaal stabiel  Rendement: hoog

\* **Investering:** extra tijd investeren (afstemmen, werkoverleg, (zelf)reflectie, feedback geven, elkaar 'meenemen'), incasseren van ongemak/frustratie.

\*\* **Rendement:** werkplezier, effectief samenwerken, toename kwaliteit dienstverlening, flexibel inspelen op veranderingen, innovatie



Het is misschien nog spannend en nieuw, en we moeten nog verder leren met elkaar hoe we dat doen, maar het aanspreken is wel in de lijn met wat we onderling hebben afgesproken. Dat is de kracht van resultaatverantwoordelijke teams.'

### *Mensen kunnen nu kritisch zijn op elkaar zonder dat dit tot wantrouwen leidt*

Het gevaar zou kunnen bestaan dat teams losse eilandjes worden, maar als er werkelijk teamondernemerschap ontwikkeld wordt, weten teams elkaar juist te vinden en kunnen mensen kritisch zijn op elkaar, zonder dat dit tot wantrouwen leidt. Danielle: 'Het is op steeds meer plekken legitiem om vragen te stellen wat een bepaald behandelplan nu kost en oplevert en ook om bijvoorbeeld bespreekbaar te maken hoe de rest van de organisatie met geld en regelingen omgaat.' Niek: 'Ik zie dat sommige teams hulp vragen of hulp bieden; zij steken elkaar de hand toe om het geheel beter te maken. Toch moeten de meeste teams daarin nog wel een aantal slagen maken. Met name op het vraagstuk: hoe open kunnen we zijn naar elkaar en hoe open staan we voor de aanwijzingen, de wensen of behoeftes van een ander? De uitdaging voor nu is: durf dat bespreekbaar te maken in je team. We mogen ons nog kwetsbaarder opstellen en dan kunnen we samen nog veel beter worden.'

#### **DE IMPACT EN HET SUCCES**

De invoering van zelfmanagement is niet af. Die zal ook nooit af zijn. Nog steeds wordt de infrastructuur bijgesteld als dat nodig is

en leren mensen over hun rol, over hun verantwoordelijkheid en over de vraag wat hun ondernemerschap eigenlijk voor de organisatie betekent. Toch zijn er al flink wat vruchten te plukken naast het feit dat de cultuur steeds meer is opgeschoven naar een professionele aanspreekcultuur.

### *De klanttevredenheid ging omhoog van 8.1 naar 8.5*

#### **Een hogere klanttevredenheid**

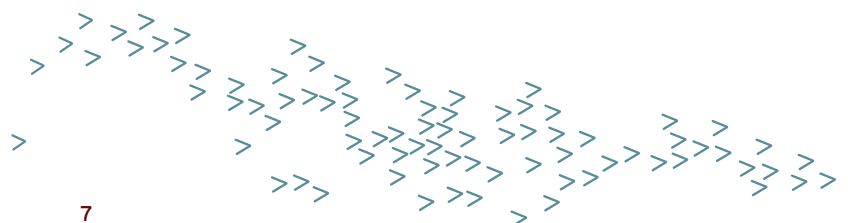
Na een jaar zelfmanagement begon de klanttevredenheid te stijgen. Het eerste jaar was de stijging slechts één tiende punt, maar het was een stijging. Sceptici zeiden: "Ja, maar dat ligt vast helemaal niet aan de zelfmanagement". Maar het jaar daarna, dus in 2018, is de klanttevredenheid met nog eens drie tiende punt gestegen. Uiteindelijk ging de klanttevredenheid bij Capri omhoog van een 8.1 naar een 8.5. Dit terwijl ze vele jaren ervoor stabiel rond de 8.0 scoorden. Dit was een duidelijke trendbreuk naar boven toe.

#### **Professionalisering bedrijfsvoering & dienstverlening**

Zelfmanagement heeft tot nauwere samenwerking geleid tussen de verschillende afdelingen en heeft daarmee een grote impuls gegeven aan het professionaliseren van verschillende werkprocessen. Het resultaat hiervan is: meer grip en sturing op de kwaliteitprocessen, kostenreductie, efficiëntere planning, meer maatwerk en een hogere kwaliteit van de dienstverlening.

#### **Persoonlijke impact**

De transitie naar zelfmanagement raakt alles en iedereen. Het dwingt je om benodigde



bekwaamheden te ontwikkelen. Ook doen zich (veel) nieuwe mogelijkheden voor om eigen talenten breder in te zetten. Dit gold ook voor Danielle en Niek. Niek: 'Ik moest als bestuurder vaker op mijn handen gaan zitten. Alleen op die manier eerbiedig je de structuur van zelfmanagement. Ik liet me daarvoor nogal eens verleiden om mijn positie te gebruiken. Bijvoorbeeld als een medewerker zijn zin niet kreeg en naar mij toe stapte. Nu moest ik leren zeggen: "Nee sorry, dat moet je toch echt daar bespreken met die en die, en niet met mij."

Dat is best lastig voor mij geweest.'

Voor Danielle heeft het verandertraject ook tot een nieuwe rol binnen de organisatie geleid. Waar ze eerst alleen actief was als maatschappelijk werker, neemt ze nu als intern teamcoach en adviseur zelfmanagement steeds meer de rol over van Ineke. Danielle: 'Ineke helpt om heel helder te maken wie waarvan is: wat hoort wel bij je rol en wat hoort niet bij je rol? Dat is wat ik het laatste jaar ook het meeste van haar leer. Wat bij mijn eigen rol hoort en wat niet, maar ook om dat steeds beter te kunnen zien bij anderen.'

### **Impact op de gehele organisatie**

Wat begon als een ontwikkelvraagstuk om teams decentraal te laten functioneren, mondde uit in een nieuw sturingsmodel voor de gehele organisatie. Niek vertelt: 'Eigenlijk waren we er helemaal niet op uit om de gehele organisatie zelf-managend te maken, maar een decentrale aanpak van de zorg heeft consequenties voor de gehele organisatie. Dat hadden we op voorhand helemaal niet bedacht.'

In het afgelopen jaar heeft het nieuwe sturingsmodel ook geleid tot het vertrek van de operationeel manager. Daarmee is Niek als

bestuurder nu de enige leidinggevende.

De insteek is om minder nadruk te leggen op de lijnorganisatie en meer te sturen vanuit de projectorganisatie. Projecten binnen Capri richten zich op organisatie-brede verbeteringen of initiatieven. Denk aan nieuwe partnerships met ziekenhuizen of zorginnovatieprojecten. Medewerkers hebben zo de mogelijkheid om op basis van hun kwaliteiten en interesse actief bij te dragen aan het goed blijven presteren van Capri als geheel. Dit leidt niet alleen tot mooie resultaten, maar ook tot meer werkplezier.

*Zelfmanagement leidt niet alleen tot mooie resultaten, maar ook tot meer werkplezier*

### **WRAP UP**

En zo komen we aan het einde van het interview. Terwijl we nog eens terugkijken op de gehele transitie, vat Danielle het mooi samen: 'Het traject heeft veel voeten in aarde gehad, maar inmiddels zijn we op een punt dat we kunnen zeggen: we gaan collectief op een andere manier met elkaar en met ons werk om, we zijn ons bewuster waar Capri voor staat en wat we belangrijk vinden. En nu - na drie jaar - maken we veel meer en beter gebruik van alle talenten in onze organisatie. Mensen komen echt beter tot hun recht. De nieuwe energie en creativiteit die is vrijgekomen, zorgt ervoor dat we verder durven denken - over wat nog meer zou kunnen, over hoe het nog beter zou kunnen. Mooi toch?'

Guido van de Wiel is auteur van managementboeken en columnist. Voor het bureau Teamondernemerschap werkt hij aan een reeks portretten van organisaties die de overstap naar teamondernemerschap maken.



*“Nu - drie jaar later - maken we veel meer en beter gebruik van al het talent in onze organisatie.”*

Danielle Scholten, Capri Hartrevalidatie

Lees meer over de transitie van Capri naar zelfmanagement op [www.teamondernemerschap.nl/pdf](http://www.teamondernemerschap.nl/pdf)

