

Slimmer leren werken

Jeroen de Mast

Wat maakt dat
zo moeilijk?

Amsterdam
Business School

ARCHEM

 UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM
Economics & Business

 Amsterdam UMC

seo • economisch onderzoek

Disclosure belangen spreker – voor accreditatie

Bijeenkomst: Kennisfestival Anders werkt beter
Titel sessie: Slimmer leren werken
Spreker: Jeroen de Mast
Datum: 19 juni 2026

Potentiële belangenverstrengeling:

Voor deze bijeenkomst zijn er geen potentiële belangenverstrengelingen.



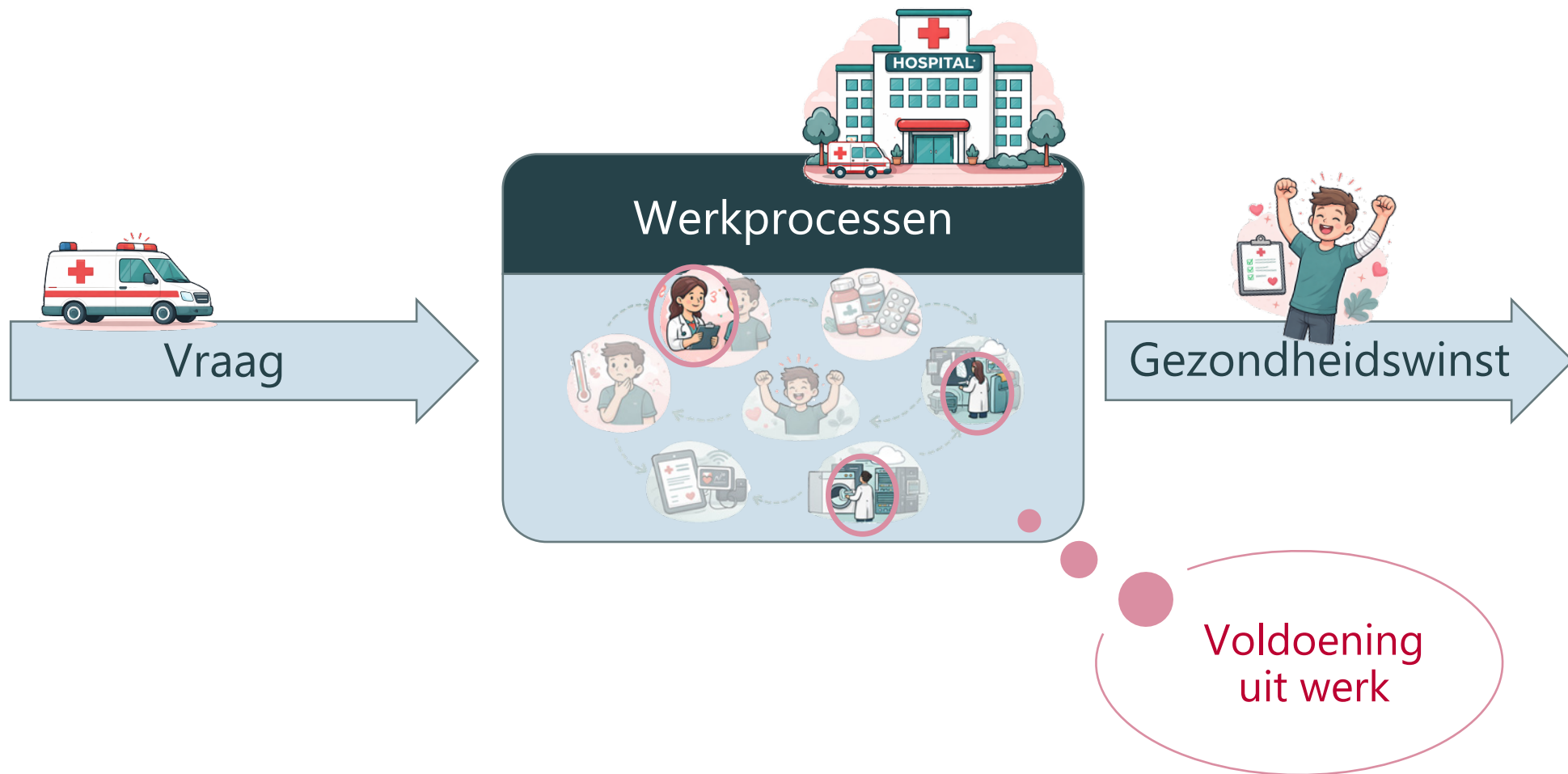
Jeroen de Mast
University of Amsterdam Business School
j.demast@uva.nl

Slimmer gaan werken: *doelmatiger*



Met minder mensen
meer zorg verlenen

Slimmer gaan werken: *doelmatiger en plezieriger*



Slimmer gaan werken ... hoe dan?



- Digitalisering en AI
- Processen stroomlijnen
- Minder gedoe, complexiteit en hectiek
- Integrale capaciteitsmanagement
- Routine versus maatwerk
- Slim omgaan met variatie en onvoorspelbaarheid
- Minder hoe-we-het-altijd-al-deden, meer innovatieve organisatie van zorg

Waarom doen we dat dan niet gewoon?

“Work-around” cultuur

De boel draaiende houden
Dweilen met de kraan open



Innovatievermogen

Kerncompetenties om
organisatie te vernieuwen
en verbeteren

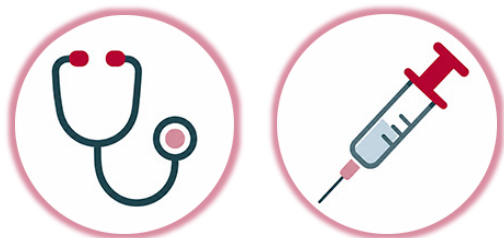
Slimmer leren werken



Waarom is slimmer leren werken zo moeilijk?



Begrijpen vanuit theorie over innovatievermogen



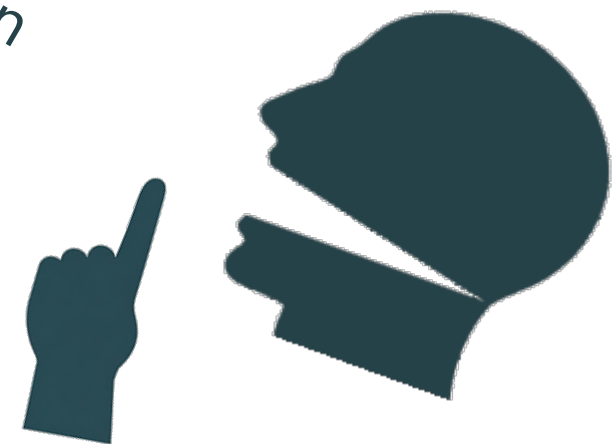
Hoe worden organisaties beter in slimmer leren werken?

Slimmer gaan werken ... Anne



Maar zo doen we het altijd al
Ho ho, dat gaat zo maar niet
Geen tijd
Drie ziekmeldingen ... nu eerst de
dienst op de rit krijgen
Zus en zo zien het probleem niet

Dan moet je bij IT zijn



Slimmer leren werken = innoveren

Innoveren

- Vergt andere processen en systemen dan dagelijks werk
... je kunt innoveren niet "erbij" doen



Slimmer leren werken = innoveren

- Drie innovatie-functies

Sensing

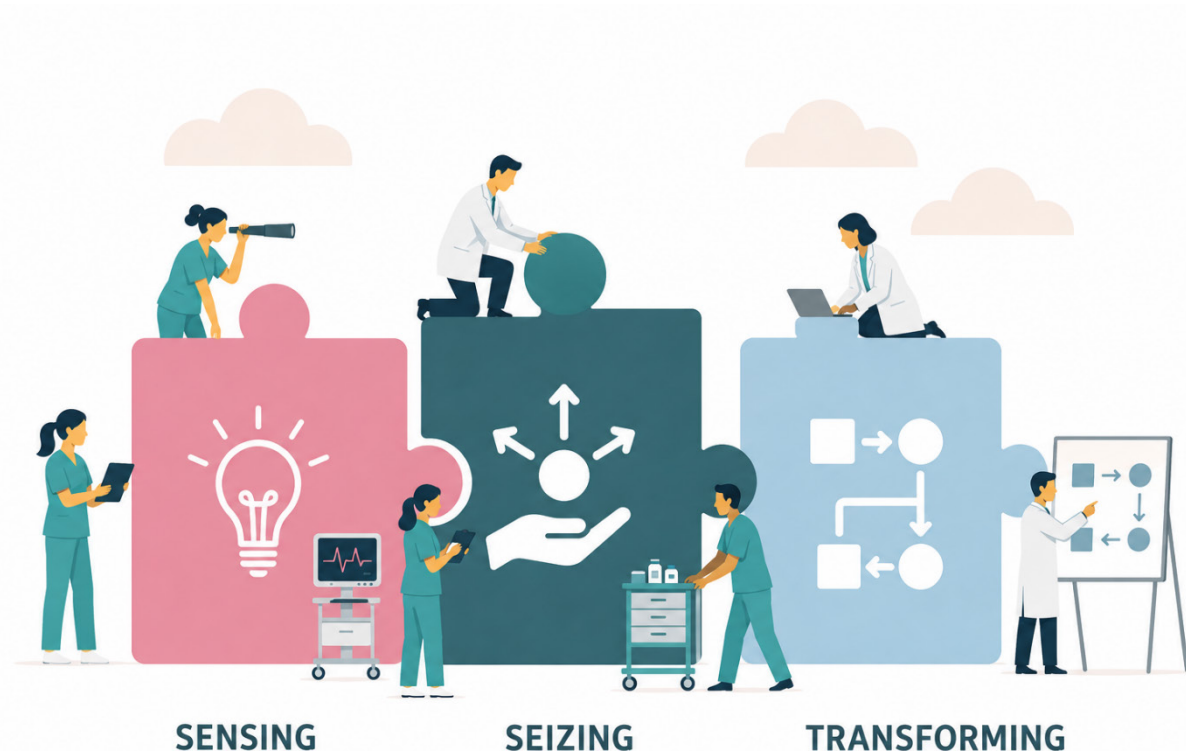
Verbeterkansen opmerken: trends, nieuwe technologieën, inefficiënties, ...

Seizing

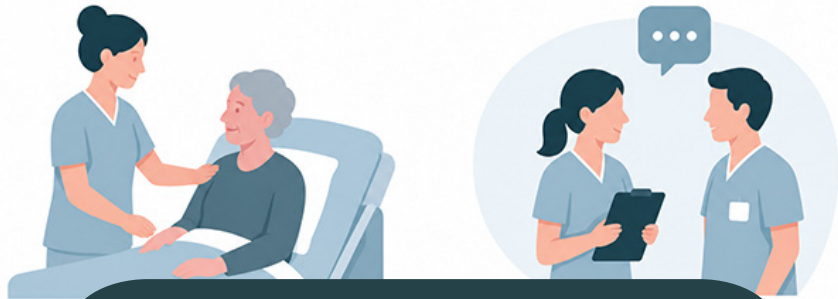
Verbeterkans vertalen naar actie: plannen, rolverdeling, projecten, ...

Transforming

Beter proces ontwerpen & implementeren



1. Innoveren



0. Dagelijks werk

Innoveren terwijl het druk is ... Bianca

Slimmer werken

- Continu verbeteren
- Implementatie-mgrs.
- Digitaliseringsprojecten

← Spagaat →

Dagelijks werk

- Druk
- Hectisch
- Urgent



Innovatie leiden en faciliteren

2^{de}-orde innovatiefuncties

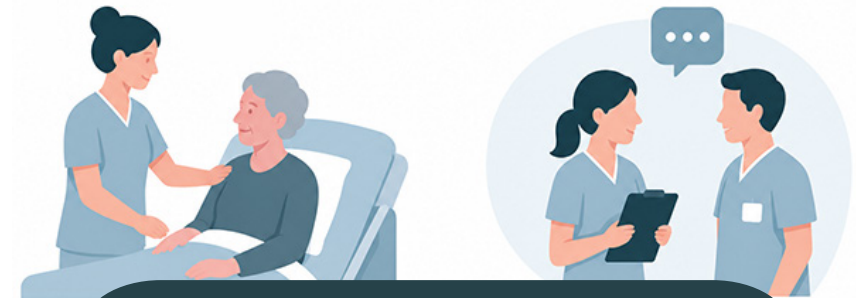
- Transformationeel leiderschap
- Goed faciliteren (HR, IT, learning & development)
- Ambidextrie ("spagaat-management")



2. Innovatie faciliteren



1. Innoveren



0. Dagelijks werk

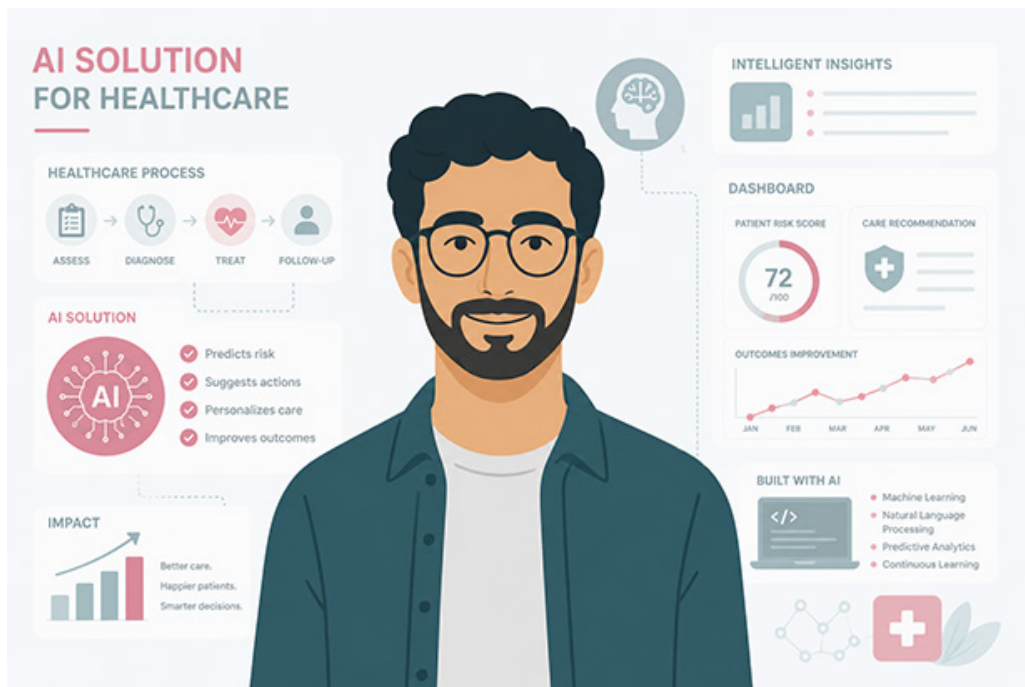
De Zorg van de Toekomst verkennen ... Cem

AI in Nuldelijnszorg

Verkennen of het mogelijk is om AI een grote rol te geven in zelftriage ("Digitale Nuldelijnszorg")

Maar ...

- Effectiviteit klinisch aantonen vóór subsidie wordt toegekend
- Medical Device Regulation vóór gebruikt mag worden
- Subsidieprogramma eist terugverdienen binnen 5 jaar → project start niet eens!



Incrementele versus radicale innovatie

Incrementeel = verbeteren

- Incrementele vernieuwing binnen **Huidige Normaal**
- Bewezen effectieve innovaties
- Doelmatigheid, veiligheid, stabiliteit
- Formele managementstructuren

Radicaal = ontdekken

- Verkenning van **Nieuwe Normaal**
- Ambitieuw, baanbrekend, ondernemend
- Majeure onzekerheid, experimenteren, risico's
- "Fail-and-Learn": hoofddoel is leren wat wel en niet werkt



Waarom is slimmer leren werken zo moeilijk?

- ✓ Slimmer leren werken = innoveren
- ✓ Innoveren is niet iets wat je "erbij" kunt doen
- ✓ Innoveren vergt nieuwe bundels van kerncompetenties
 - Sensing
 - Seizing
 - Transforming
 - 2^{de}-orde innovatiefuncties



Sensing Opmerken

Organisatie- en performance-agi

- Vertrouwen in HRD en samenwerking
- Vertrouwen in HRD

Team- en performance-activiteit

- Vertrouwen in HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD, HRD
- Vertrouwen in HRD

Staat- en activiteit

- Vertrouwen in HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Staat- en activiteit

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Seizing Mobiliseren

Organisatie- management

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Project- activiteit- management

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Performance- activiteit

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Team- activiteit- activiteit

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Transforming Herontwerp

Organisatie- activiteit

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Staat- en activiteit

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Performance- en activiteit

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

2^{de} orde Faciliteren

Organisatie- en HRD

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Project- activiteit

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

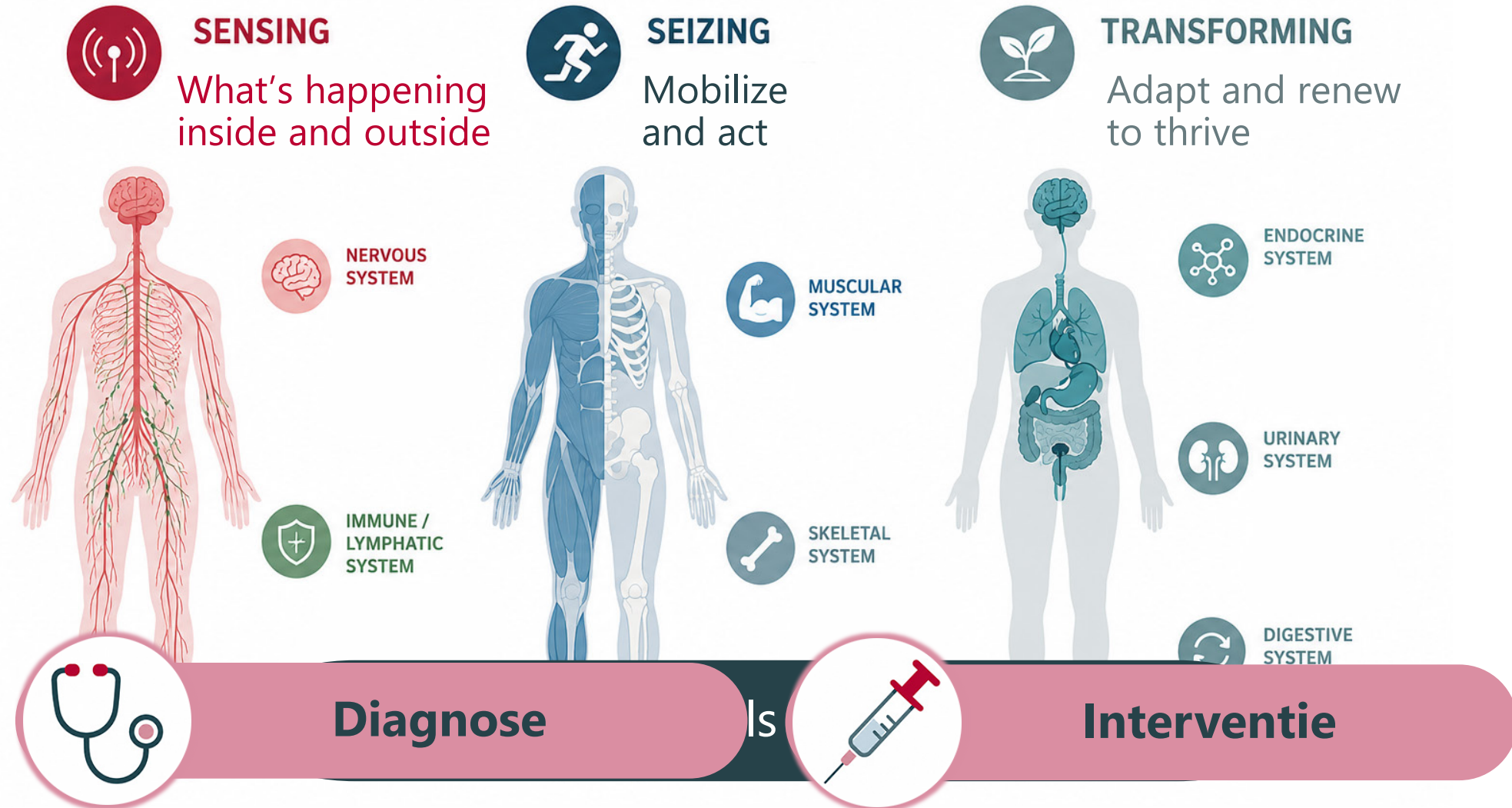
Staat- en activiteit- en HRD

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Team- management

- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD
- Vertrouwen in HRD en HRD en HRD

Hoe houden we menselijk lichaam vitaal?



Sensing Opmerken

Seizing Mobiliseren

Transforming Herontwerp

2^{de} orde Faciliteren



Diagnose

Waarom functioneert innovatie niet goed?



Interventie

Hoe krijgen we de innovatiefunctie aan het werk?

Reflectievragen: *sensing, seizing, transforming*

- In hoeverre is het oké voor professionals om problemen aan de orde te stellen?
 - Voor wie wel? Voor wie niet? Welke afdelingen springen eruit?
- In hoeverre hebben professionals de bevoegdheid om problemen op te lossen?
 - Wie wel? Wie niet? Welke afdelingen springen eruit?
- Kunnen professionals hun werk in de grotere organisatorische context plaatsen?
 - Wie wel? Wie niet? Welke afdelingen springen eruit?
- Hebben innovatie en vernieuwing een plek in HR-beleid?
 - Zijn ze onderdeel van de taakomschrijving van professionals? Is er een tijd-budget voor?
 - Zijn ze onderdeel van professionele groei?
- Zijn er vastgelegde projectstructuren voor vernieuwing en innovatie?
 - Bijvoorbeeld kaizen, lean, SCRUM, daily standups
- Heeft de organisatie technieken geadopteerd voor vernieuwing op teamniveau?
 - Prestatie- en voortgangsdashboards, projectselect, A3, etc.
 - Lean technieken zoals gemba-walks, value stream mapping, PDCA, etc.
- Draagt de organisatie kernwaarden uit (en ook als het spannend wordt) zoals:
 - Het hoort bij ieders werk om naar je eigen werk te kijken met oog voor hoe het slimmer kan
 - Voortdurend vernieuwen hoort een vast onderdeel van ieders werk te zijn
- Beheersen professionals technieken voor continu verbeteren? (bijv. Lean, PDCA, value-stream map)

Diagnose



Roadmap: *innovatievermogen versterken*

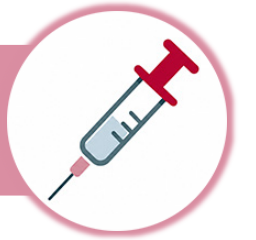
✓ De basis

Empower professionals in continu verbeteren

✓ Ondersteunende infrastructuur

Leiding zorgt voor focus en cohesie

Interventie



De basis: *empower professionals in continu verbeteren*

Bottom-up initiatief

- Empowered professionals
 - Juiste klimaat (“het is oké om problemen aan de orde te stellen”)
 - Bevoegdheid om problemen op te lossen
 - Problemen in grotere organisatorische context kunnen plaatsen
- Vaardigheden en technieken
 - Technieken voor continu verbeteren (bijvoorbeeld Lean)
 - Project-management skills (scrum, projectmatig werken, implementatie-management)

Maar:

- Gefragmenteerde initiatieven geven weinig effect
- Cohesie en focus nodig!



Ondersteunende infrastructuur

Bottom-up initiatief

- Empowered professionals
 - Juiste klimaat ("het is oké om problemen aan de orde te stellen")
 - Bevoegdheid om problemen op te lossen
 - Problemen in grotere organisatorische context kunnen plaatsen
- Vaardigheden en technieken
 - Technieken voor continu verbeteren (bijvoorbeeld Lean)
 - Project-management skills (scrum, projectmatig werken, implementatie-management)

Top-down focus & cohesie

- ✓ **Strategische focus**
 - Duidelijke visie op belang en richting
- ✓ **Cultuur**
 - Kernwaarden
- ✓ **Systemen**
 - HRM, IT, prestatie-management
- ✓ **Verbeterstructuren**
 - Projectmanagement, rollen, coordinatie, ...

Ondersteunende infrastructuur: *transformerend leiderschap*

“Continu verbeteren helpt ons om ons aan te passen aan steeds veranderende omstandigheden”

“Door slimmer leren werken houden we de zorg bemensbaar en zetten we professionals in hun kracht”

Van “heroïsch brandjesblussen” naar “*observe your work with an eye for improvement*”

en “veranderen als vast onderdeel van ieders werk”

Top-down focus & cohesie

- ✓ **Strategische focus**
 - Duidelijke visie op belang en richting
- ✓ **Cultuur**
 - Kernwaarden
- ✓ **Systemen**
 - HRM, IT, prestatie management
- ✓ **Verbeterstructuren**
 - Projectmanagement, rollen, coördinatie, ...

Ondersteunende infrastructuur: *innovatie-structuren*

HRM: *verbeteren als onderdeel van ieders werk*

Organisatiebrede doelen en focus
Effectieve IT ondersteuning

Lean, kaizen, scrum projecten
Daily standups, A3
Gemba-walks, Value Stream Maps
Moonshot, fail-and-learn projecten
Organisatiebrede projecten

Top-down focus & cohesie

- ✓ Strategische focus
 - Duidelijke visie op belang en richting
- ✓ Cultuur
 - Kernwaarden
- ✓ **Systemen**
 - HRM, IT, monitoring & dashboards
- ✓ **Verbeterstructuren**
 - Projectmanagement, rollen, coordinatie, ...

Systemen en structuren voor innovatie op teamniveau, afdelingsoverstijgend, organisatiebreed

Waarom is slimmer leren werken zo moeilijk?

- ✓ Innoveren is niet iets wat je "erbij" kunt doen
- ✓ Innoveren vergt nieuwe bundels van kerncompetenties
 - Sensing
 - Seizing
 - Transforming
 - 2^{de}-orde innovatiefuncties
- ✓ Reflectievragen en roadmap



Diagnose



Interventie



Innovatievermogen brengt wendbaarheid



Goed geoliede innovatiefuncties kun je op verschillende doelen richten:

- ✓ Doelmatigheid
- ✓ Werkbeleving
- ✓ Verduurzaming
- ✓ Toegankelijkheid
- ✓ ...

Al deze doelen vergen aanpassing, vernieuwing en innovatie!

Samen de vernieuwing versnellen

De Innovatiemonitor voor de Zorg

ARCHEM

Amsterdam Research Center for Health Economics & Management

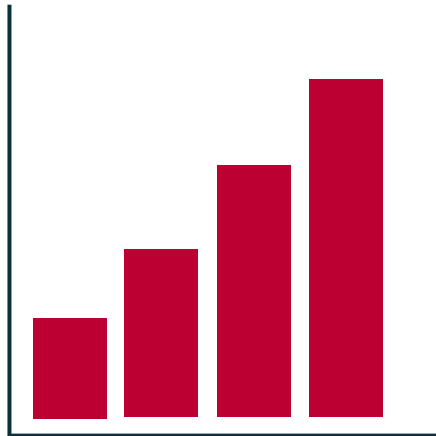


Katalysator voor transdisciplinair onderzoek

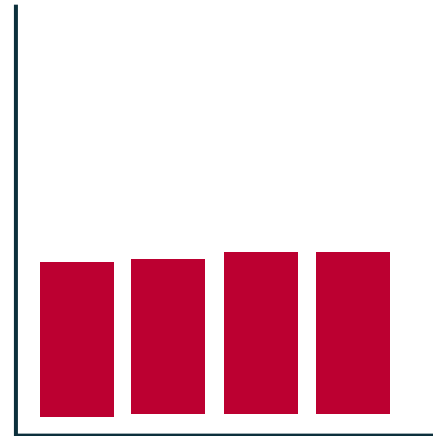
Samen ontdekken we de zorg van morgen

- Solide onderzoek
- Vanuit disciplines van zorg, economie en bedrijfskunde
- Samen met maatschappelijke partners
- Werkelijk impact maken op complexe uitdagingen

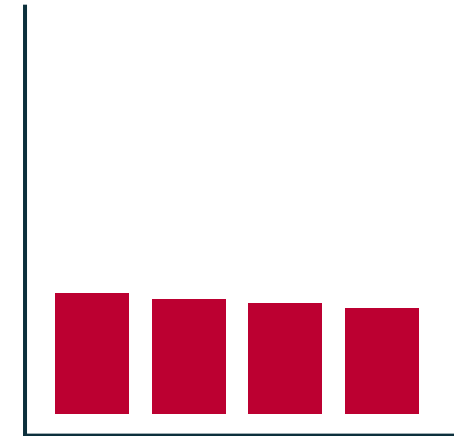
Innovatiekracht maakt zorg toekomstbestendig



zorgvraag



beroepsbevolking



productiviteit

■ Zorg moet razendsnel vernieuwen

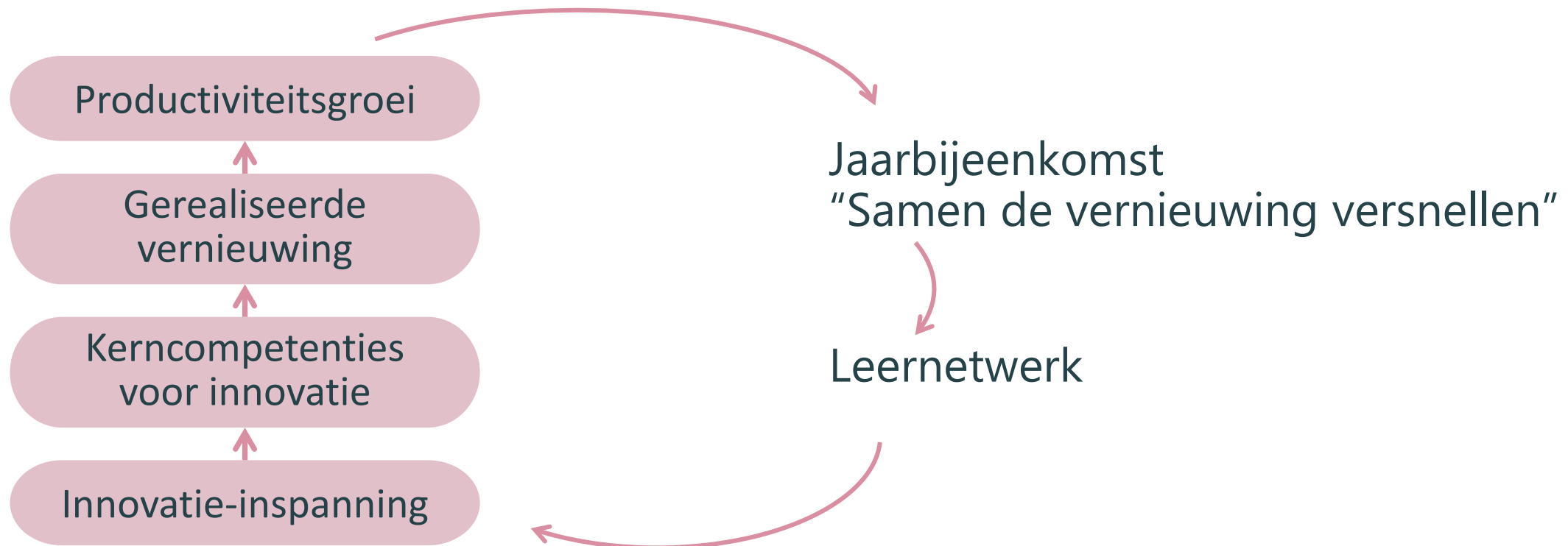


Niet harder werken,
maar slimmer leren werken

De Innovatiemonitor voor de Zorg



- Gevalideerd meetinstrument
- Korte online vragenlijst



Jaarbijeenkomst: *Samen de vernieuwing versnellen*

- ✓ Nieuwe inzichten
Hoe versterk je het innovatieve vermogen?
- ✓ Waar staan we?
Resultaten en conclusies van de Innovatiemonitor
- ✓ Van inzicht naar aanpak
Vertaling van inzicht naar praktische handvatten om mee aan de slag te gaan

■ 3 september

■ Amsterdam

■ Deelname is gratis ...

... maar wel bereid zijn om de mouwen op te stropen!

<https://archem.uva.nl/innovatiemonitor/jaarbijeenkomst>