

INNOVASCHAP

JUF NIENKE



RIK VAN DEN BRINK — DOTATO MANAGEMENT

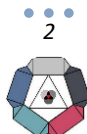
Inleiding

Het begint allemaal met het winnen van de Architizer A+ award in de categorie Unbuilt Sustainable Residential Project ([Check dit online!](#)) waar het project Juf Nienke door de jury als winnaar wordt gekozen. Deze prijs wordt snel opgevolgd door het winnen van de Nationale Houtbouwprijs 2023 in de categorie seriematige bouw ([Check dit online!](#)). Zelfs ik dacht 'hier houdt het wel op', echter volgt er nog een prijs in Madrid bij Congreso inmomat ([Check dit op LinkedIn!](#)) waar Juf Nienke er vandoor gaat met de prijs in de categorie Technologie & innovatie. En the saga continues met een nominatie voor de Zuiderkerkprijs: bijzondere projecten in Amsterdam. Dit is ook het punt waarop ik mij begin te realiseren dat het best een bijzonder project is en waarop ik de inspiratie voel om daarover te delen.

Vanuit mijn intrinsieke motivatie om mens, maatschappij en milieu beter achter te laten dan dat ik begon, begin ik een relatie te zien met innovatieve projecten/producten. Tijdens mijn reflectie schiet ik dan ook voorbij een aantal punten waarvan ik denk dat deze anderen wellicht kunnen helpen in soortgelijke projecten of tenminste iets van een leidraad kunnen geven voor diegene die aan een innovatief project willen beginnen, ook als de hoop ver te zoeken lijkt. En jazeker, ik ken dat gevoel.

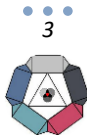
Hiermee hoop ik de stroom van goede ideeën opgang te helpen bij mijn medemens, even zonder weerstanden te zien in de hoop dat deze ideeën werkelijkheid worden.

Deze whitepaper laat zien hoe je innovatie binnen jouw project kunt realiseren en hoe je daarbij valkuilen kunt vermijden.



Only those who attempt the **absurd**
will achieve **the impossible**. I think it's
in my basement.....let me go
upstairs and check.

---M.C. Escher---



Juf Nienke

Het project Juf Nienke in Amsterdam is een toonaangevend voorbeeld van innovatieve toepassingen in de bouwsector. Ontworpen door de architectenbureaus SeARCH en RAU voor ontwikkelaar Dokvast, combineert dit woongebouw duurzaamheid, circulariteit en sociale betrokkenheid op een unieke manier.

Circulair en modulair ontwerp

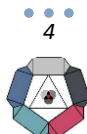
Juf Nienke bestaat uit 61 volledig houten huurwoningen, opgebouwd uit geprefabriceerde modules van houtskeletbouw (HSB) en deels kruislaaghout (CLT). Deze modules hebben een standaardbreedte van 4 meter en variëren in diepte, wat flexibiliteit en demonteerbaarheid mogelijk maakt. Hierdoor kan het gebouw eenvoudig worden aangepast aan toekomstige behoeften, wat bijdraagt aan de circulariteit en duurzaamheid van het project.

Duurzaamheid en energiepositiviteit

Het gebruik van hout als hoofdbouw materiaal resulteert in een opslag van meer dan 580.000 kg CO₂, wat bijdraagt aan de vermindering van de CO₂-uitstoot en een gezondere leefomgeving bevordert. Daarnaast is het gebouw energiepositief dankzij de aansluiting op het lokale verwarmingssysteem en de installatie van zonnepanelen op het dak, die samen 140 kWp aan energie produceren.

Natuurinclusiviteit en biodiversiteit

De beplanting van zowel de binnentuin als het verhoogde gemeenschappelijke dek is zorgvuldig geselecteerd om de biodiversiteit te verrijken. Het gebouw bevat niches voor vleermuizen en vogels, en er is een vleermuishotel geïntegreerd in de gevel boven de entree. Deze

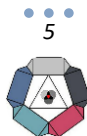


natuurinclusieve elementen dragen bij aan een ecologisch verantwoorde stedelijke omgeving.

Sociale innovatie: Wonen voor essentiële beroepen

Bijzonder aan Juf Nienke is de toewijzing van de helft van de woningen aan leraren en andere werknemers in essentiële beroepen, zoals zorgverleners en politieagenten, die werkzaam zijn in Amsterdam. Dit initiatief speelt in op het tekort aan betaalbare huisvesting voor deze beroepsgroepen en versterkt de sociale cohesie binnen de stad.

Juf Nienke illustreert hoe innovatieve bouwmethoden en sociale initiatieven kunnen worden geïntegreerd om duurzame, flexibele en inclusieve woonomgevingen te creëren. Het project dient als inspiratie voor toekomstige stedelijke ontwikkelingen die streven naar een balans tussen ecologische verantwoordelijkheid en maatschappelijke betrokkenheid.



Hoe ontstaat innovatie nou eigenlijk?

Innovatie is een cruciale motor voor economische groei, technologische vooruitgang en maatschappelijke ontwikkeling. Maar hoe ontstaat innovatie? Deze vraag heeft wetenschappers, beleidsmakers en bedrijfsleiders lang beziggehouden. In dit artikel onderzoeken we de processen en factoren die leiden tot innovatie, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek uit verschillende disciplines, waaronder psychologie, sociologie en economie.

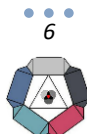
Definitie van innovatie

Innovatie wordt vaak gedefinieerd als het proces van het ontwikkelen en toepassen van nieuwe ideeën, methoden of technologieën die waarde genereren. Joseph Schumpeter (1934), een pionier in innovatietheorie, benadrukte het belang van "creatieve destructie," waarbij oude structuren worden vervangen door nieuwe, efficiëntere systemen.

De rol van individuen

Onderzoek wijst uit dat individueel gedrag een belangrijke rol speelt in het ontstaan van innovatie. Psychologische studies hebben aangetoond dat eigenschappen zoals nieuwsgierigheid, risicobereidheid en openheid voor nieuwe ervaringen sterk samenhangen met innovatieve prestaties (Feist, 1998). Bovendien is creativiteit een essentiële voorwaarde voor innovatie. Amabile's componentenmodel van creativiteit (1996) identificeert drie cruciale factoren:

1. **Expertise:** De technische, procedurele en intellectuele kennisbasis van een individu.
2. **Creatieve denkvaardigheden:** Het vermogen om nieuwe verbindingen te leggen tussen ogenschijnlijk niet-gerelateerde concepten.



3. **Intrinsieke motivatie:** Een interne drang om problemen op te lossen of nieuwe dingen te creëren.

Sociale en organisatorische factoren

Innovatie ontstaat zelden in isolatie; sociale en organisatorische contexten spelen een cruciale rol. Sociologische studies tonen aan dat netwerken en samenwerking tussen diverse actoren innovatie bevorderen (Granovetter, 1973). Dit fenomeen, bekend als "netwerkeffect," stelt dat individuen binnen diverse en goed verbonden netwerken meer kans hebben om nieuwe ideeën te ontwikkelen.

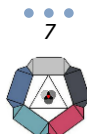
Daarnaast is de organisatiecultuur van belang. Bedrijven die een open en ondersteunende cultuur hebben, waarin experimenteren en falen worden aangemoedigd, blijken innovatiever te zijn (Edmondson, 1999). Volgens Nonaka en Takeuchi (1995) ontstaat kennis binnen organisaties via een dynamische wisselwerking tussen expliciete en impliciete kennis, wat kan leiden tot nieuwe producten en processen.

Economische en technologische drijfveren

Op macro-economisch niveau spelen investeringen in onderzoek en ontwikkeling (R&D) een belangrijke rol bij innovatie. Landen en bedrijven die een groter percentage van hun bruto binnenlands product (BBP) besteden aan R&D hebben doorgaans een hogere innovatie-output (OECD, 2021). Daarnaast heeft technologische vooruitgang een cumulatief effect, waarbij eerdere innovaties als fundament dienen voor toekomstige ontwikkelingen (Arthur, 2009).

Omgevingsfactoren en toevalligheden

Naast geplande inspanningen spelen omgevingsfactoren en toevalligheden een verrassend grote rol bij innovatie. Serendipiteit—het vermogen om toevallige ontdekkingen te



doen—wordt vaak genoemd in de literatuur als een katalysator voor belangrijke doorbraken (Roberts, 1989). Een beroemd voorbeeld hiervan is de ontdekking van penicilline door Alexander Fleming in 1928.

Innovatie is een complex en dynamisch proces dat wordt beïnvloed door een samenspel van individuele, sociale, organisatorische, economische en toevallige factoren. Het bevorderen van innovatie vereist een multidimensionale aanpak die rekening houdt met deze verschillende aspecten. Door verdere integratie van kennis uit diverse disciplines kunnen we een dieper inzicht krijgen in de mechanismen achter innovatie en de voorwaarden creëren voor een toekomst vol baanbrekende ontwikkelingen.

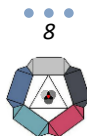
---WJW---

yet

possibility you don't understand

the impossibility is just a

Innovaschap

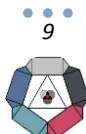


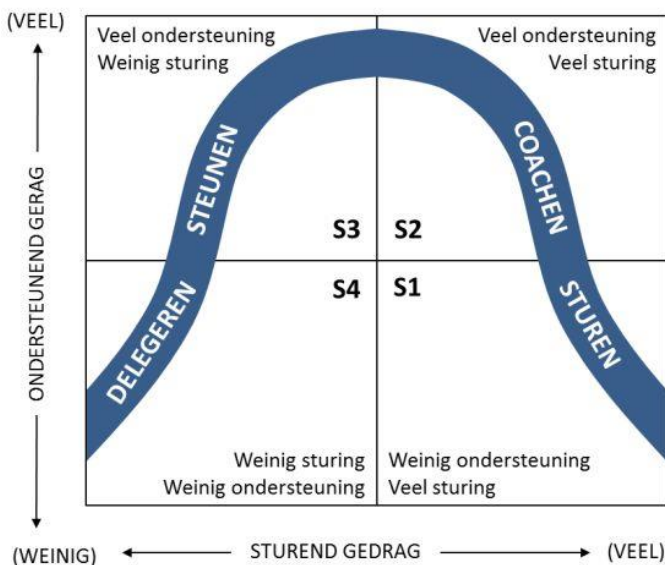
Het meest passend woord voor het managen van innovatie kon ik niet vinden in de Dikke Van Dale, vandaar dat ik zelf maar een woord heb verzonnen “Innovaschap”. Alhoewel het niet het managen van innovatie omvat, omdat ik mijzelf afvraag of dit wel te managen valt. Uiteraard komen bij dat managen een aantal strategieën op product en organisatorisch vlak voorbij in de bedrijfskundige opleidingen die je kan toepassen om innovatief uit de hoek te komen, maar steeds vaker zie ik dat innovatie ontstaat door dromen van mensen. Dromen die door samenwerkingen en uitdagingen gerealiseerd worden in innovatieve producten. Dit alles door creatief om te gaan met hetgeen wij al kennen. En ja kan je creativiteit nou echt managen? Of is innovatie slechts een product van dromen en creatieve mensen met een groot doorzettingsvermogen?

In mijn ervaring als projectmanager bij project Juf Nienke is gebleken dat het meer richting leiderschap gaat. Leiderschap dat niet vanuit 1 stijl te omschrijven is, maar per collega en fase verschilt én wat veel mensen vergeten is dat dit start bij jezelf. Het is een continuïteit van steeds kijken wat er speelt, wat nodig is, handelen en reflecteren in een zeer kort tempo.

Leiderschapsstijlen

Volgens Hersey en Blanchard laten leidinggevenden 2 soorten gedrag zien: sturend en ondersteunend gedrag (ook wel taakgericht en relatiegericht gedrag genoemd). De mate waarin ze dat doen, bepaalt hun leiderschapsstijl. Hersey en Blanchard onderscheiden 4 stijlen, die we onder verschillende benamingen tegenkomen. Ik gebruik de begrippen van Situationeel Leiderschap II (SLII), een door Ken Blanchard doorontwikkelde versie van het model (*figuur 1*).





Figuur 1 (Blanchard Nederland)

Veel leidinggevende zijn dit model vast eerder tegengekomen, maar als je hier toch meer over wilt weten, dan kan ik Google.nl van harte aanbevelen, want ik ga mij meer richten op de toepassing van dit model bij innovatieve projecten, oftewel innovaschap.

Innovaschap

Innovaschap begint zoals zoveel dingen bij jezelf, jezelf goed kennen, verbeteren en je denken én handelen blijven reflecteren, want een goed voorbeeld doet volgen. Dit houdt voornamelijk in, als je kijkt naar figuur 1, dat je eigenlijk continu in kwadrant S1 zit. De sturing die je nodig hebt, komt dan uit jezelf en eventueel uit spiegelgesprekken met deelgenoten en/of anderen binnen de organisatie.

Het is bijna niet te voorkomen dat je tijdens het doorlopen van een innovatief project terug dreigt te zakken naar S2 doordat je motivatie terugzakt. Je motivatie wordt namelijk erg op de proef gesteld, omdat er dusdanig veel op je afkomt dat je soms door de bomen het bos niet meer ziet. Om hierin dus te zorgen dat je niet terugzakt zijn een aantal dingen van belang:

- **Duidelijk doel voor ogen,**
Je weet waar je naartoe gaat en waar je het voor doet. Dit is hoger doel die past bij jouw beeld en op welke manier jij impact wil maken.
- **Samenwerking,**
Je doet het nooit alleen. Kijk wat je nodig hebt en zoek hierin de samenwerking op met collega's, leveranciers en eventueel losstaande bedrijven die impact willen maken met hetzelfde doel als jij.
- **Autonomie.**
Je hebt een grote mate van vrijheid in je werk. Dit stelt je in staat om hobbels in de weg op jouw manier glad te strijken. Pak deze dan ook!



Dus als je even teveel bomen ziet, dien je te zorgen dat je het bos weer ziet. Dit doen is (lees klinkt) eigenlijk vrij eenvoudig en is zelfs aan de hand van deze metafoor uit te leggen: Als je teveel bomen ziet, ben je te ver het bos ingelopen. Grijp terug naar je doel en stap in die helikopter om te kijken of het bos nog de goede richting op groeit. Bekijk vanaf deze positie naar die ene boom die nog niet de goede richting op staat en pak hierin de samenwerking om deze wel weer de juiste richting op te krijgen.

En hoe dit in praktijk eruit komt te zien, weet jij als geen ander. Misschien dien je eerst even tot rust te komen met een meditatie of een dagje sauna. Als je je maar realiseert dat dit het moment is om in die helikopter te stappen!

Het team waarmee je een dergelijk project aanvalt, is merendeels opgesteld uit mensen die zich in kwadrant S1 bevinden. Daar waar dat nog niet het geval is, is het aan jou om te zorgen dat ze daarin terecht komen én blijven. Ja inderdaad jouw collega's zullen dezelfde moeilijkheden ervaren als jij dat doet en dreigen vaak ook terug te vallen door afnemende motivatie. Dit is iets wat je wil voorkomen, dus hierin aan jou de taak om dit te herkennen en daar actie op te ondernemen. Dit doe je op precies dezelfde manier als je dat voor jezelf doet:

- **Duidelijk doel voor ogen,**
Herhaal steeds wat het hogere doel is en wat het aandeel van jouw collega in dat doel is.
- **Samenwerking,**
Ook je collega doet het niet alleen, jij bent daar om te helpen en te sparren. Laat hem/haar de weg zien waarop hij kan komen waar hij/zij wil zijn.
- **Autonomie.**
Je collega heeft talenten, daarom zit hij/zij op de positie waar hij/zij zit. Benut deze en geef hem/haar de vrijheid om de talenten tot uiting te brengen. Kijk waar de krachten van jouw collega liggen en probeer niet zwakheden te verbeteren, er zijn andere collega's die dit vast beter kunnen en zelfs leuk vinden!



Wat hierin vaak wil helpen is een posters van het einddoel op te hangen waar iedereen deze ziet, dan wel niet met toegevoegde korte pakkende teksten. Laat weten dat je er bent en dat jullie het samen doen, houd elke ochtend een dagstart of vraag collega's op welk punt ze staan en waar jij eventueel kan helpen. Benadruk de talenten en geef ze waar mogelijk meer verantwoordelijkheden. Je zal zien dat dit hoop doet leven, zelfs onder hoge druk.

Projectmanagement

Bovenstaande klinkt vrij simpel en velen zullen nu denken, is dit het? Is dit innovaschap? En ja in de basis wel, maar het toepassen behelst veel meer dan het alleen maar lezen en daarbij komt ook nog het omgaan met diverse struikelblokken gaandeweg. Struikelblokken die je tegenkomt in alle processen van projectmanagement zoals weergegeven in figuur 2. Ik heb hierin toegevoegd mijn bedenkingen als het gaat om een project of product dat nog nooit eerder is gemaakt. Interessant hierin is om stil te staan bij: of je antwoord kan geven op de vragen óf tijd en ruimte krijgt om hier tijdens het proces aan te werken. Hoe je het aanpakt, maakt niet uit, maar houdt er wel rekening mee.



Figuur 2 (projectmanagementsite.nl)



1. **Integrale aanpak.** Een project staat niet op zich, maar dient voor het verwezenlijken van een strategie en is veelal onderdeel van een portfolio. De afstemming hiermee moet continu worden beheerst door middel van planning en adequate managementinformatie.
2. **Beheersing van de scope:** het moet duidelijk zijn en blijven waar het project precies voor dient. Wat moet worden bereikt? Wat valt binnen de opdracht en wat niet?

➤ *Hoe stel je vast wat binnen de scope valt als je nog niet kan weten wat de scope allemaal omvat?*

3. **Tijdsbeheersing:** het project moet binnen de tijdslimieten afgerond worden. Hiervoor is een tijdplanning nodig, die moet worden bewaakt.

➤ *Hoe stel je een realistische planning op als de scope tijdens het proces nog wordt bijgesteld?*

Kostenbeheer: er is een inschatting van kosten en een budgettoekenning nodig. Vervolgens moet worden gecontroleerd of het project binnen de afgesproken budgetten gerealiseerd wordt.

➤ *Kosten zijn vaak gerelateerd aan planning, heb je genoeg rekening in je planning gehouden met aanpassingen?*

4. **Kwaliteitsmanagement:** de opdrachtgever stelt (contractuele) eisen aan de kwaliteit van de projectdeliverables: datgene wat het project oplevert. Er dient te worden bewaakt of het project invulling geeft aan al deze eisen.
5. **Resourcebeheer:** om het projectresultaat te kunnen realiseren, moet het projectteam alle benodigde competenties en middelen in huis hebben om het project te kunnen uitvoeren en managen. Tijdens de uitvoering, dient te



worden bewaakt of deze competenties en middelen op het juiste moment beschikbaar zijn.

➤ *Heb je de voorgaande tekst in dit hoofdstuk goed op je laten doordringen?*

6. **Communicatiemanagement:** Er moeten afspraken worden gemaakt over de projectcommunicatie (oa. projectrapportage en –overleg en informeren van betrokkenen) en de uitvoering van deze afspraken moet worden opgevolgd, zodat iedereen steeds over de juiste informatie beschikt.
7. **Risicomanagement:** Risico's die voorafgaande en tijdens de projectuitvoering worden vastgesteld moeten adequaat gemanaged worden. Dit houdt onder meer in dat deze worden geregistreerd, de kans en impact wordt ingeschat en er mitigerende maatregelen worden bepaald en genomen.

➤ *Zitten er nog risico's in je beheersmaatregelen die je hebt bedacht voor de eerder bedachte risico's?*

8. **Inkoopmanagement:** in te kopen producten en diensten moeten worden gemanaged, teneinde er voor te zorgen dat alle middelen om het project te kunnen uitvoeren tijdig en in de juiste kwaliteit en hoeveelheid beschikbaar zijn.

➤ *Kan je rekening houden met variabelen waar jij géén invloed op hebt?*

9. **Stakeholdermanagement.** Er zijn meerdere partijen die belang hebben bij het project en hier in meer of mindere mate invloed op kunnen uitoefenen. Deze moeten in kaart

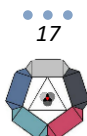


worden gebracht en actief gemanaged om de slagingskans van het project te maximaliseren.

Innovaschap draait om zelfreflectie, samenwerking en autonomie, waarbij leiderschap een cruciale rol speelt. Innovatie ontstaat uit dromen en creativiteit, gesteund door een duidelijk doel en effectieve samenwerking. Leiders dienen zichzelf en hun team te motiveren door continu te sturen, te ondersteunen en ruimte te geven voor talentontwikkeling. Innovatieve projecten vereisen flexibiliteit, heldere communicatie en risicobeheer, terwijl struikelblokken in scope, tijd en middelen als uitdagingen worden omarmd. Dit heeft bij het project Juf Nienke geleid tot een prachtig resultaat, een resultaat dat precies voldoet aan wat we vooraf hebben bedacht en dat bewijst door de prijzen die ze heeft gewonnen in onderdelen als innovatie én architectuur.

**WAAROM BINNEN
JE COMFORTZONE
BLIJVEN
ALS DAARBUITEN
VEEL MEER
TE BELEVEN VALT**

Loesje



Epiloog

Het verhaal van Juf Nienke illustreert dat innovatie niet slechts een ambitie is, maar een noodzakelijke stap voor wie de toekomst wil vormgeven. Dit project heeft laten zien hoe dromen werkelijkheid kunnen worden, zelfs te midden van complexiteit en onzekerheid. Het succes van Juf Nienke is geen toeval, maar het resultaat van visie, samenwerking en een sterke toewijding aan maatschappelijke impact.

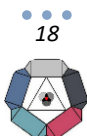
Innovatie begint bij jou

De wereld verandert sneller dan ooit tevoren. Of het nu gaat om technologische ontwikkelingen, veranderende consumenteneisen of maatschappelijke uitdagingen, innovatie is de sleutel om voorop te blijven lopen. Zoals in de whitepaper beschreven, vereist succesvolle innovatie leiderschap, samenwerking en een helder doel voor ogen. Deze vaardigheden zijn niet alleen nodig om jouw organisatie te versterken, maar ook om duurzaam impact te maken op mens, maatschappij en milieu.

Zelf ook aan de slag? In mijn masterclass innovatie – van inzicht tot implementatie biedt ik jou praktische handvatten en een strategische aanpak, geïnspireerd door toonaangevende projecten zoals Juf Nienke. In interactieve sessies duiken we dieper in op de factoren die van invloed zijn op innovatie en ontdek je hoe je obstakels omzet in kansen. Innovatie is geen lineair proces, maar een uitdagende reis waar wij jou op voorbereiden.

Direct aan de slag

Dit is jouw kans om niet alleen te leren over innovatie, maar deze ook direct toe te passen in jouw context. Of je nu een ondernemer bent die wil opschalen, een manager die zijn team wil inspireren, of een professional met een missie om het verschil te maken, deze masterclass helpt jou verder. De



inzichten uit de whitepaper worden concreet vertaald naar jouw praktijk, zodat je direct aan de slag kunt.

Voorkom dat je achterpraakt

Elke dag dat je wacht om innovatie te omarmen, verliezen jij en je organisatie kostbare kansen. Concurrenten blijven niet stilzitten: zij investeren al in nieuwe technologieën, bouwen aan sterke samenwerkingen en spelen in op de veranderende markt. Het risico? Dat zij vooroplopen, terwijl jij moeite hebt om bij te blijven.

De Masterclass Innovatie: van inzicht naar implementatie is jouw kans om dit tij te keren. Mis deze kans niet om jouw organisatie toekomstbestendig te maken en je positie in de markt te versterken. Stel jezelf de vraag: kun jij het je veroorloven om te blijven toekijken terwijl anderen de markt transformeren?

Wacht niet tot het te laat is. En zet vandaag nog de stap die nodig is om jouw concurrentievoordeel te behouden en bezoek onze website [Masterclasses – Dotato management](#). De toekomst is aan hen die nu handelen. Zorg dat jij erbij bent!

Bronnen

- *Amabile, T. M. (1996). **Creativity in Context**. Westview Press.*
- *Arthur, W. B. (2009). **The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves**. Free Press.*
- *Edmondson, A. C. (1999). **Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams**. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.*
- *Feist, G. J. (1998). **A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity**. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309.*
- *Granovetter, M. S. (1973). **The Strength of Weak Ties**. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.*
- *Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press.*
- *OECD (2021). **Main Science and Technology Indicators**.*
- *Roberts, R. M. (1989). **Serendipity: Accidental Discoveries in Science**. Wiley.*
- *Schumpeter, J. A. (1934). **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press.*
- *Blanchard Nederland*
- *Projectmanagementsite.nl*