



HUDSON en BALANCE presenteren:

# Adaptive Leadership

Julia Bal en Jaap Peelen / 11 oktober

Hudson

Great people. Great performance.

**Balance**

Advies + Projecten + Interim

# Best Value & EMVI adviseur Manager Balance Tendersupport Manager Balance Academy

## TENDER SUPPORT

Ondersteuning op maat voor  
elke aanbesteding

De Economisch Meest Voordelige Inschrijving, ofwel EMVI: het is hét kenmerk van de hedendaagse aanbestedingen binnen de bouw- en infrastructuur. Opdrachtgevers zoals Rijkswaterstaat, ProRail, de Rijksgebouwdienst, provincies, waterschappen, gemeenten en energiebedrijven gunnen werk op basis van de meerwaarde die u toont bij uw inschrijving. Als inschrijver moet u zich daarom van de concurrentie weten te onderscheiden. Met SMART teksten en pakkende presentaties. Want alleen zo toont u uw meerwaarde in een aanbestedingstraject. Balance is specialist als het gaat om het aanbieden volgens EMVI en helpt aannemers en ingenieursbureaus bij het winnen van aanbestedingen. Onze oplossing: Tender Support.

### De aanbesteding winnen, hoe pak ik dat aan?

Aan het traject om te komen tot de juiste winstrategie en een steengoed eindproduct, gaan vele vraagstukken voor:

- Hoe komen we tot de hoogst mogelijke score?
- Hoe organiseren we dat?
- Welke specialisten betrekken we?
- Hoe verwoorden we onze expertise het best?
- Hoe grenzen we het plan vast?
- Kortom: hoe winnen we de aanbesteding?



### Het startschot geven met Tender Support

Op al deze vragen wilt u een antwoord. En dat ook nog eens in een heel korte tijd. Met Tender Support haalt u ondersteuning bij aanbestedingstrajecten in huis. Op maat, want elke tender is anders. Wij hebben jarenlange ervaring met aanbesteden en kennen alle Pro & Outs van onder andere EMVI, gefinancierde contracten, UAN-g, de concurrentiegerichte dialogprocedure en Best Value Procurement (BVP). Ook kennen we de wensen van uw opdrachtgevers van binnenuit. En we weten daarom wat gaat scoren. We coördineren en ondersteunen uw tender, houden ook op de deadlines, brengen waar nodig ontbrekende expertise in en werken nauw samen met uw tendersteam. Vanuit één gezamenlijk belang: winnen!

**Balance**

Advies • Projecten • Interim

<http://www.balance.nl/tender-support>



**Jaap Peelen**

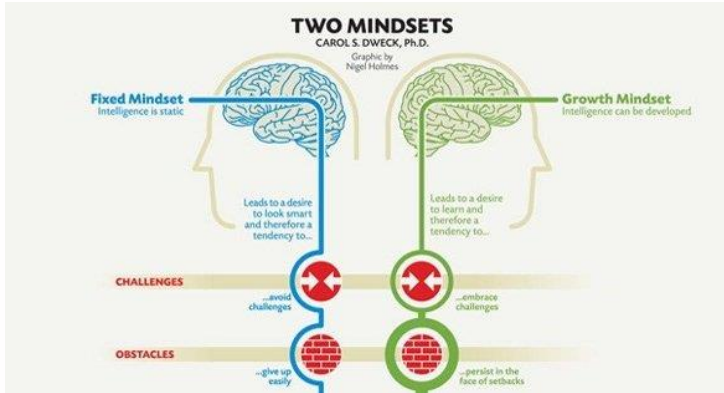
## Track record

- 244 tenders (218 EMVI en 26 BVP, 92% bouw en infra, 8% overige sectoren)
- 66% werd als beste beoordeeld door de opdrachtgever
- 92% werd door de opdrachtgever gewaardeerd met een eerste of tweede plaats
- 100% opdrachtnemende kant
- 8 publicaties
- > 20 trainingen verzorgd

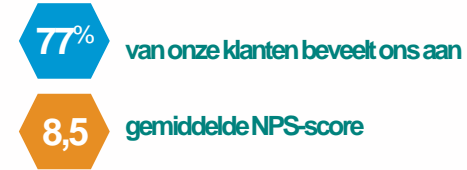
**Balance**  
Advies + Projecten + Interim

Hudson

Senior consultant Talent Development  
/ (Team)coach Hudson Netherlands



**Julia Bal**



Expertise en 12 jaar ervaring in:

- Talent Management & Development programma's (50+)
- Cultuurverander programma's (5+)
- Teamtraining (70+)
- Personal coaching (100+)
- Career development & outplacement (50+)
- Assessment, development & learning centres (1000+)
- (IPM) Competentietraining (50+)
- 4 publicaties

<https://nl.hudson.com/nl-nl/hr-intalentgence-blog>

# Factoren in het uitvoeren van BV tenders

Propositie:

- Om Best Value tenders succesvol af te ronden stelt vraag dat wat van de samenwerking

Complexiteit van projecten:

- Ambities van opdrachtgevers en stakeholdereisen hebben een grote invloed

Veronderstelling:

- Sterk leiderschap, duidelijke doelstellingen en aanpassingsvermogen
- Verantwoordelijk geven en nemen voor een succesvolle samenwerking

Motivatie:

- Betrokkenheid vergroten en blijven leren om te verbeteren.

Keywords:

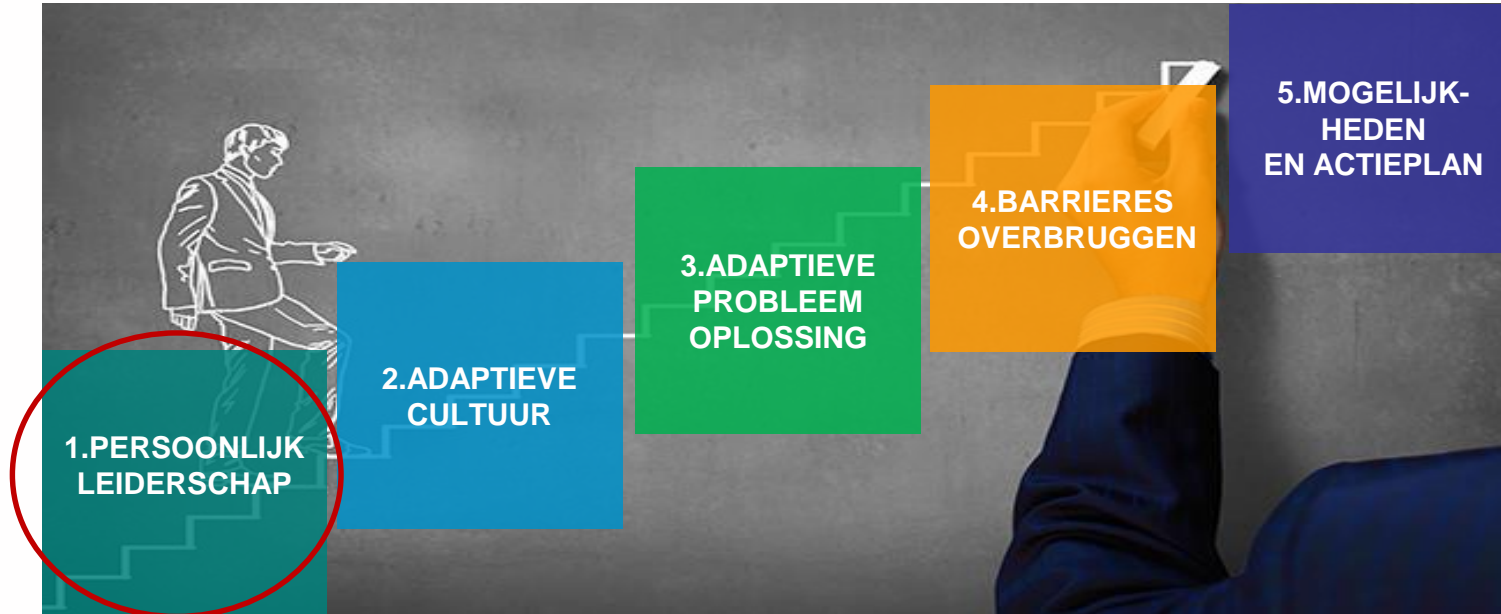
- Aanpassing, dynamiek, toekomstgericht, vernieuwen



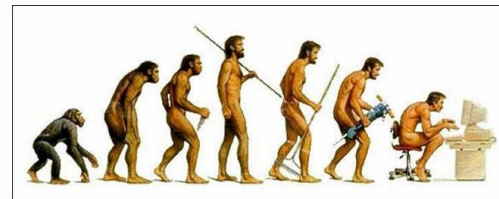




# Adaptief leiderschap ontwikkelen



# Leiderschap door de jaren heen



- De “ great man” theory – de geboren leider
- Leiderschapsvaardigheden – gelet op technisch- en people management
- Situationeel leiderschap – aangepast op een ‘statische omgeving’
- Transactioneel leiderschap – werk en resultaat in ruil voor beloning
- Transformationeel – vanuit motivatie, ruimte en stimuleren
- Dienend leiderschap – vanuit vertrouwen en de hulp die nodig is
- Adaptief leiderschap – vanuit aanpassingsvermogen en eigen verantwoordelijkheid

# Stap 1: adaptief leiderschap in Best Value

## 7 belangrijkste elementen

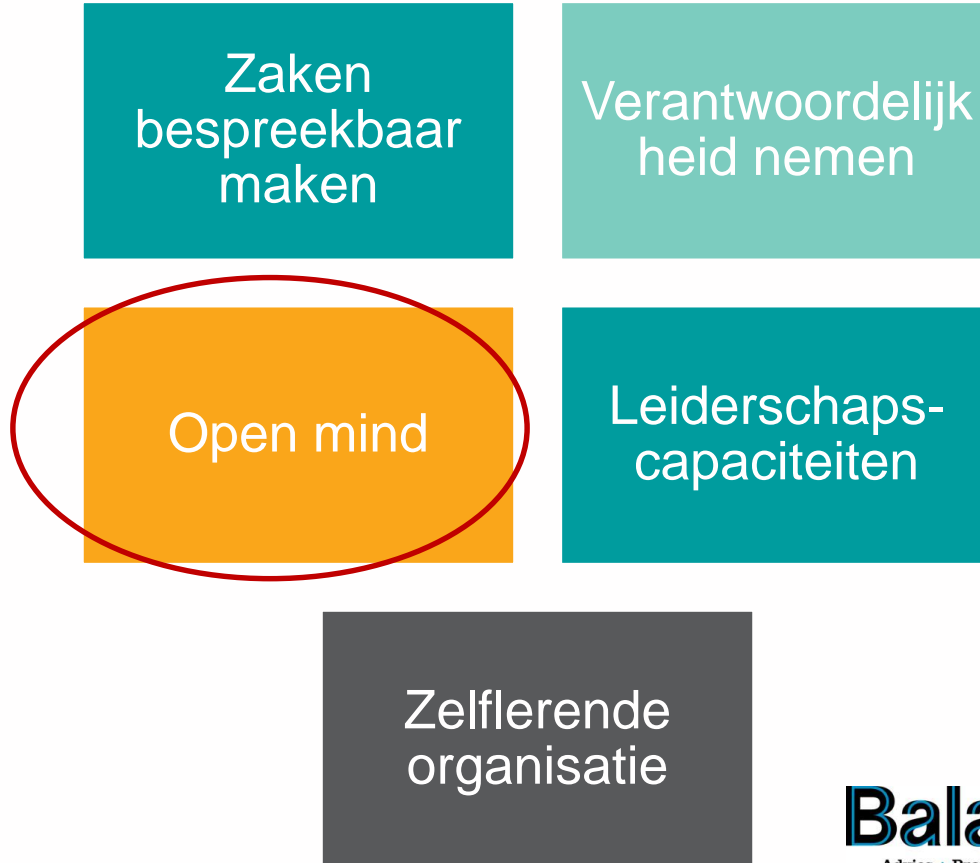
### Doel: aanpak in best value

1. Opdrachtnemer mag de opdrachtgever helpen **nieuwe realiteiten** onder ogen te zien,
2. Opdrachtgever en opdrachtnemer mogen haar teams **motiveren en mobiliseren**
3. **Wederzijds vertrouwen** geven
4. **Helikopterview** hanteren
5. **Bewust zijn van adaptieve oplossingen** vs technische oplossingen
6. Nemen en geven van **verantwoordelijkheid**
7. **Zelfreflectie**

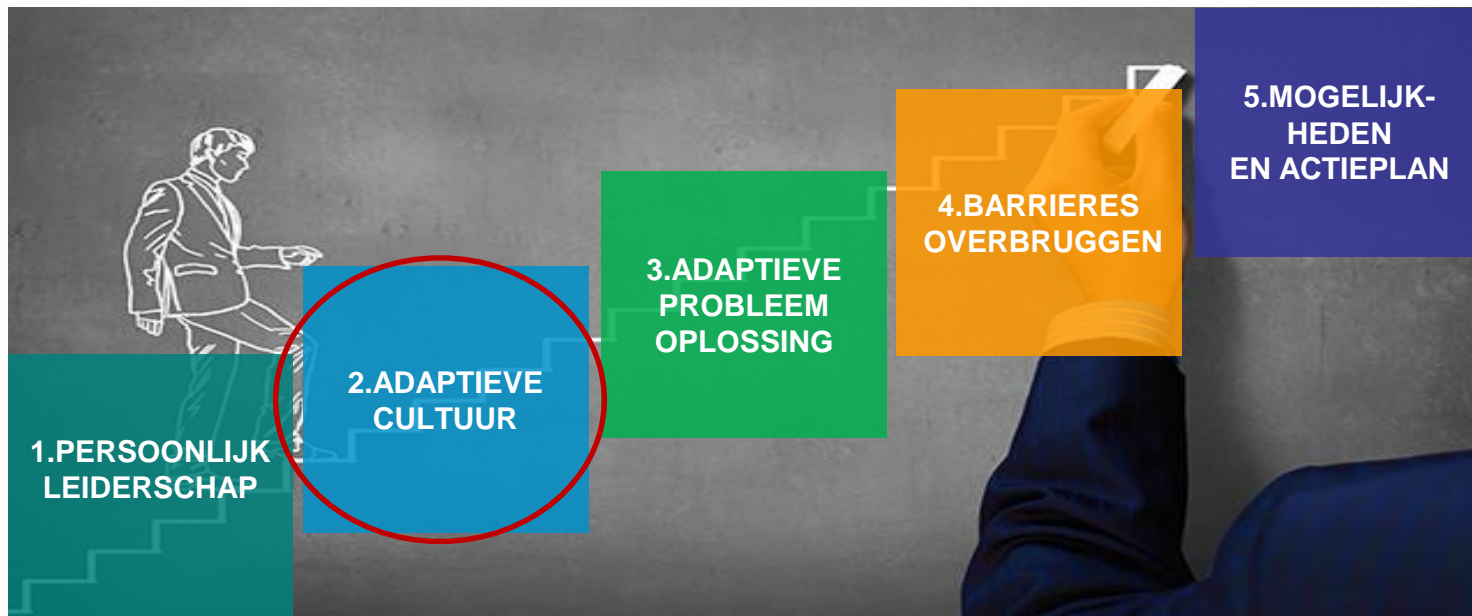


# Stap 2: adaptieve cultuur ontwikkelen

5 elementen



# Adaptief leiderschap ontwikkelen



# Stap 2: adaptieve cultuur ontwikkelen

stimuleren van een groiegerichte mindset: adaptief vermogen



Onafhankelijk denken en een open mind zijn vereist

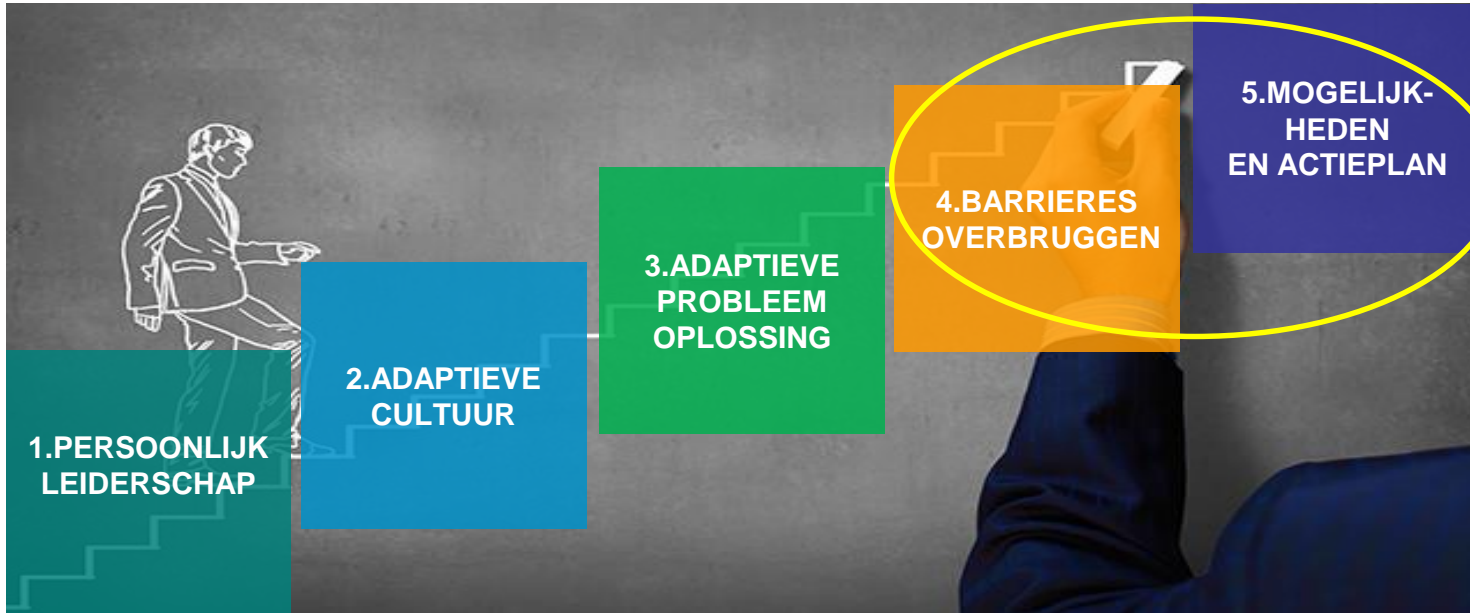
# Adaptief vermogen

5 elementen

- ⬡ Ambitie
- ⬡ Doorzettingsvermogen
- ⬡ Optimisme
- ⬡ Veranderingsgerichtheid
- ⬡ Zelfsturend vermogen



# Adaptief leiderschap ontwikkelen



# Immunity to change

Tussen 3.50 min tot 10.54

<https://youtu.be/FFYnVmGu9ZI>



# Veranderen begint bij jezelf

## Do's en Don'ts

### Do's

- ⬡ Feedback geven
- ⬡ Koers uitzetten/overzicht bewaken
- ⬡ Inspireren/motiveren
- ⬡ Transparant zijn
- ⬡ Vertrouwen/verantwoordelijkheid geven
- ⬡ Continu verbeteren

### Don'ts

- ⬡ Fouten afstraffen, geen ruimte geven om te leren
- ⬡ Te veel autoriteit uitoefenen
- ⬡ Betweterig gedrag/niet open staan voor ideeën
- ⬡ Controle willen behouden



**Balance**  
Advies + Projecten + Interim

Hudson

# Veranderen begint bij jezelf

Wat gaan wij doen:

- ⬡ Doel formuleren: wat is jouw doel (welke verandering wil jij bewerkstelligen)?
- ⬡ Welk gedrag toon je wat niet helpt?
- ⬡ Obstakels overbruggen: wat zit het behalen van je doel in de weg?
- ⬡ Acties definiëren: wat ga je doen om jouw doel te bereiken?

Barrières




Gedragsverandering



# Immunity to change

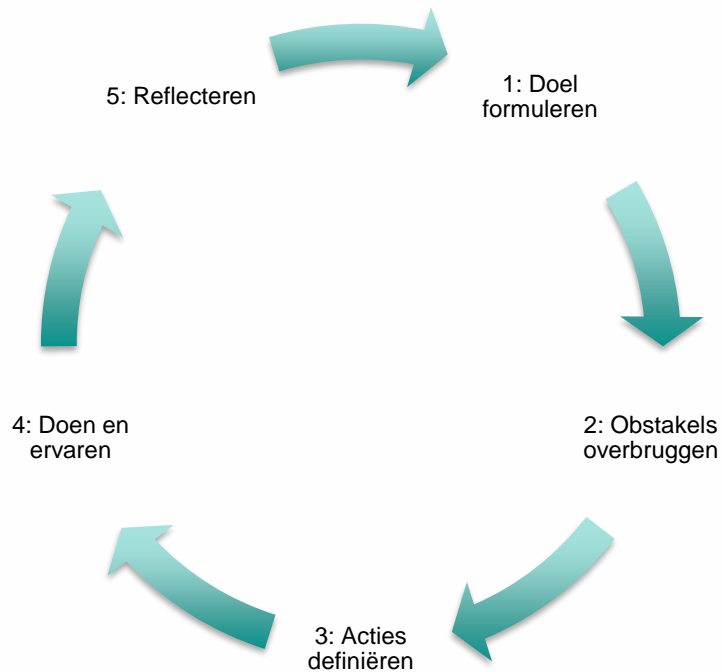
Verbeterdoel	Huidig gedrag	Verborgen tegenstrijdige belangen	Overtuigingen
Feedback geven	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confrontaties vermijden</li><li>• Fouten oplossen zonder ze te bespreken</li><li>• Klagen bij anderen</li></ul>	<b>Zorgen:</b> Ik ben bang dat anderen boos worden als ik feedback geef of het niet serieus nemen Het kost te veel tijd	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ik kan pas anderen feedback geven als ik het zelf perfect doe</li><li>• Feedback geven kost te veel tijd</li><li>• Feedback geven schaadt de sfeer</li></ul>
<b>Wat ik hiervoor anders zou moeten doen</b>		<b>Tegenstrijdige belangen</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Complimenten geven</li><li>• Fouten bespreekbaar maken</li><li>• Tips geven</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Ik wil de harmonie bewaren, goeie sfeer</li><li>• Ik wil door mijn omgeving gewaardeerd worden; Ik wil aardig gevonden worden</li><li>• Ik wil mijn deadlines halen</li></ul>	

\*Robert Kegan & Lisa Lahey

An iceberg is shown floating in a clear blue ocean. The top of the iceberg is visible above the water line, while the vast majority of its mass is hidden beneath the surface. The sky is a light blue with a few wispy clouds. The water is a deep, clear blue, and the overall scene is serene and illustrative of the concept of hidden potential or reality.

What we  
see often  
is only a  
fractional  
part of  
what it  
really is

# Action learning





# Action learning

Wat wil ik bereiken?	Wat is de oplossing en wie heb ik daarbij nodig?	Hoe ga ik dat vanaf morgen toepassen?
Feedback geven	Feedback gaan vragen	Tijdens het afdelingsoverleg maandag ga ik vertellen wat ik van het nieuwe voorstel vind
	Zaken uitspreken	Met collega X ga ik koffie drinken en haar aanspreken op haar gedrag, wat het met mij doet en wat ik zou wensen
	Feedback regels leren	Collega X ga ik een compliment geven over ....
	Gaan oefenen	
	Fouten ga ik bespreekbaar maken	

# Casus cultuurverandering

## Programmavoorbeeld

Methodieken	Action Learning	Learning by experience	Strength based learning	Oplosingsgericht coachen
Cultuurelementen				
Open mind				
Verantwoordelijkheid		Coaching on the job	Personal coaching (immunity to change)	
Adaptief leiderschap				
Feedback geven				
Zelflerende organisatie		Mentor-programma	Groeps-workshops (storytelling)	

The diagram illustrates a cycle of 'Action learning' centered in the 'Learning by experience' column. Four teal arrows form a clockwise loop: one from 'Coaching on the job' to 'Personal coaching (immunity to change)', one from 'Personal coaching (immunity to change)' to 'Groeps-workshops (storytelling)', one from 'Groeps-workshops (storytelling)' to 'Mentor-programma', and one from 'Mentor-programma' back to 'Coaching on the job'. The text 'Action learning' is placed in the center of this cycle.

# Voorbeelden voor het implementeren van een adaptieve cultuur

op 2 niveaus

## PRAKTISCHE ACTIES

Gezamenlijk bepalen van duidelijke doelstellingen en richting

Mobiliseren van de juiste persoon op de juiste plaats

Organiseren van samenwerkingssessies tussen belanghebbenden

Plannen van tussentijdse interpretatiesessies van projecten

## HOUDING & GEDRAG

Zaken bespreekbaar maken, feedback geven

Openstaan voor nieuwe realiteiten, eisen, ambities en andere meningen

Overbruggen van eigen barrières (obstakels) voor verandering

Ontwikkelen van zelfreflectief vermogen

Nemen van eigen verantwoordelijkheid en tonen van proactief gedrag

It is not the strongest of the species  
that survives, nor the most intelligent,  
but the one most responsive to  
*change.*

(Charles Darwin)



**Hudson**  
Great people. Great performance.

**Balance**  
Advies + Projecten + Interim

# contactgegevens

## Julia Bal

Senior Consultant Talent Management



Piet Heinkade 55  
1019 G.M. Amsterdam



+31 20 471 11 11  
+31 6 520 27 469



Julia.bal@hudson.com



[LinkedIn Profile](#)



[Hudson Talent Management](#)

## Jaap Peelen

Business manager Tendersupport en Balance Academy



Piet Heinkade 55  
1019 G.M. Amsterdam



+31 20 471 11 11  
+31 6 52 476 122



Jaappeelen@balance.nl



[LinkedIn Profile](#)



[Balance](#)