

Fundamentele Belangen en Behoeften bij Veranderdruk - aandachtspunten en tips voor leiders

	Hoe leiders onbedoeld druk kunnen toevoegen	Wat je als leider kunt doen bij het individu	Wat je als leider kunt doen in het team
Meesterschap Kan ik dit (straks) goed?	• Prestaties eisen zonder voldoende oefentijd of begeleiding. • Bij fouten meteen overnemen. • Onduidelijk laten wat nieuwe vraagt en wat goed genoeg is. • Tijdelijke terugval tijdens leren als tekortschieten beoordelen. • Feedback geven op persoon ipv op taak en aanpak.	• Bespreken wat iemand al kan en nog moet leren. • Passende begeleiding en oefentijd bieden. • Concrete feedback geven op taak en aanpak, niet op de persoon. • Leerdoelen afspreken in plaats van alleen prestatiedoelen, zolang het werk nieuw is, en vooruitgang zichtbaar maken. • Fouten bespreken als leermateriaal, niet als tekortkoming.	• Samen oefenen met nieuwe werkwijzen. Collega's die het nieuwe werk al beheersen laten voordoen en vertellen hoe zij het leerden. • Experimenten nabespreken: wat werkt en wat leren we? • Tijd vrijmaken voor leren en werk daarop afstemmen. • Samen verduidelijken wat goed werk is tijdens overgang en daarna.
Autonomie Welke invloed heb ik?	• Elke keuze vooraf willen goedkeuren. • Onduidelijk laten waar beslisruimte bestaat. • Verantwoordelijkheid geven zonder bijbehorende bevoegdheden. • Gegeven beslisruimte zonder overleg intrekken. • Zorgen of tegenzin wegpraten, of reageren met dwingende taal ("moet", "geen discussie").	• Mandaat, verwachtingen en grenzen helder afspreken. • Echte keuzes bieden in werkwijze en volgorde. • Tegenzin en zorgen erkennen als begrijpelijk, en uitleggen waarom de verandering ertoe doet. • Vragen naar eigen ideeën en die serieus onderzoeken. • Ondersteunen zonder het eigenaarschap over te nemen.	• Expliciet maken waarover het team mag beslissen. • Het team laten meewerken aan aanpak, planning en taakverdeling. • Ruimte geven om binnen kaders te experimenteren. • Het team eigen werkafspraken laten maken en bijstellen. • Belemmerende regels en goedkeuringsstappen samen onderzoeken en waar mogelijk verminderen.
Rechtvaardigheid Gaat dit eerlijk en zorgvuldig?	• Besluiten onvoldoende uitleggen. • Steeds dezelfde mensen kansen of invloed geven. • Inbreng vragen terwijl alles al vaststaat. • Bezwaren of nadelige gevolgen bagatelliseren. • Ingrijpend nieuws onpersoonlijk, laat of via anderen brengen.	• Besluitcriteria en afwegingen eerlijk uitleggen. • Ingrijpend nieuws zelf, tijdig en persoonlijk brengen. • Bezwaren serieus onderzoeken en fouten herstellen. • Terugkoppelen wat met iemands inbreng gebeurt. • Nadelige gevolgen erkennen en onderzoeken welke ondersteuning of compensatie mogelijk is.	• Criteria voor besluiten en verdeling transparant maken. • Iedereen ruimte geven om perspectieven in te brengen. • Regelmatig toetsen hoe lasten en kansen verdeeld zijn. • Afspraken consequent toepassen, ook als het druk is, en uitzonderingen uitleggen. • Een duidelijke route afspreken om besluiten te bevragen en onzorgvuldigheid te herstellen.
Connectie Hoor ik erbij en op wie kan ik rekenen?	• Alleen over voortgang en resultaten praten. • Contactmomenten laten vervallen door drukte. • Steeds dezelfde mensen betrekken. • Vertrouwde samenwerkingen verbreken zonder nieuwe verbindingen te helpen opbouwen. • "Wij-zij"-taal gebruiken over andere teams of groepen.	• Aandachtig luisteren naar wat iemand bezighoudt. • Regelmatig contact, ook zonder directe werkvraag. • Helpen steunrelaties te behouden of op te bouwen. • Bespreken hoe iemand aansluiting vindt bij een nieuwe rol of groep. • Passend iets delen over eigen worstelingen en uitnodigen tot openheid, zonder die te verlangen.	• Gesprekken organiseren waarin zorgen gedeeld kunnen worden, en zichtbaar waardierend reageren als iemand twijfel of slecht nieuws inbrengt. • Onderlinge hulp organiseren via maatjes of hulpvraagrondes. • Samenwerken aan opgaven over teamgrenzen heen. • Bespreken wat het team verbindt en samen wil behouden. • Bij een nieuwe teamsamenstelling tijd maken voor kennismaking en afspraken over samenwerking.
Status Telt mijn bijdrage nog?	• Besluiten nemen zonder eerst de expertise van ervaren mensen te vragen. • Verlies van positie of invloed onbesproken laten. • Alleen opvallende resultaten waarderen. • Mensen publiekelijk kleineren of ongunstig met anderen vergelijken. • De oude werkwijze afkraken om urgentie te creëren.	• Concreet benoemen welke bijdrage en welk vakmanschap je waardeert. • Expertise vragen en laten meewegen in besluiten. • Betekenisvolle verantwoordelijkheden bespreken die passen bij iemands kwaliteiten. • Verlies positie, aanzien of invloed zorgvuldig bespreken. • Iemands bijdrage zichtbaar maken op een manier die bij die persoon past.	• Verschillende bijdragen waarderen, inclusief ondersteunen en kennis delen. • Markeren wat samen is opgebouwd en waardevol blijft. • Het team zijn expertise en resultaten zelf laten presenteren. • Gezamenlijke vooruitgang waarderen zonder voortdurend onderlinge ranglijsten te maken. • Teamleden uitnodigen concreet uit te spreken wat zij in elkaars bijdrage waarderen.