BUREAU VAN INVLOED
LEIDERSCHAP VOOR ZORGTEAMS

Doe ik het goed als leidinggevende?

3 momenten waarop jouw twijfel je iets belangrijks probeert te vertellen.
En het niet gaat over wat jij denkt dat het gaat.

EEN CADEAUTJE VAN

Marinde van Loo

5 MIN
leestijd

EDITIE 2026
Whitepaper



INLEIDING

Je twijfelt niet voor niets. *Het zegt alleen iets anders dan je denkt.*

Je hebt het gevraagd. Aan een collega, een vriend, je partner. Want je twijfelt soms écht wel of je het goede doet.

"Je doet het toch hartstikke knap? Het is ook gekkenwerk hoor." Ze menen het. En toch zit je op de fiets naar huis met diezelfde vraag als daarvoor.

Doe ik het goed? Of doe ik eigenlijk precies het verkeerde, zonder dat ik het doorheb?

Het probleem is niet dat je twijfelt. Het probleem is dat niemand je ooit heeft uitgelegd wát die twijfel je probeert te vertellen.

> *Twijfel die je bespreekt met mensen die ook niet weten hoe het moet, houdt je precies waar je nu bent.*

In twintig jaar begeleiding van zorgmanagers zie ik drie momenten waarop die twijfel opduikt. Herken je ze? Dan weet je meteen: je twijfel gaat niet over jouw tekortkomingen. Die gaat over je team.

IN DEZE WEGGEVER

1	Je blijft kijken naar één persoon in je team	Signaal
2	Je probeert je team verder te krijgen dan waar ze zijn	Signaal
3	Je zegt dingen, maar er verandert niks	Signaal
→	De aanpak: leidinggeven op drie lagen tegelijk	Methode

Marinde *oprichter Bureau van Invloed*

drie

HOOFDSTUK · DE SIGNALEN

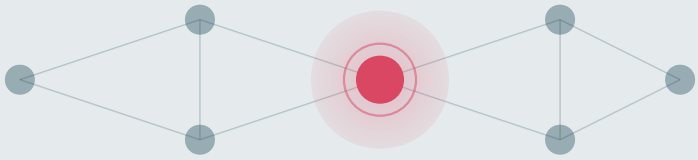
Drie momenten waarop jouw twijfel je iets vertelt.

Niet over wat je niet kunt, maar over wat je nog niet hebt leren zien.

1

SIGNAAL EEN

Je blijft kijken naar één persoon in je team



HET HELE TEAM SPREEKT VIA HAAR

JE HERKENT DIT MISSCHIEN

"Ligt het aan haar? Moet ik haar aanspreken? Of maak ik het erger?"

Je kent dit. Er is die éne medewerker die dwarsligt. Of die nooit meedoet. Of die altijd commentaar heeft. En zonder dat je het doorhebt, draait jouw week om die persoon.

Maar hier is wat er echt gebeurt: zodra mensen in een team stappen, veranderen ze. Niet omdat ze nep zijn, maar omdat een team een systeem is. En systemen beïnvloeden gedrag.

Je kunt iemand één-op-één spreken en een totaal ander mens tegenkomen dan je diezelfde ochtend in het overleg zag. **Gedrag van één teamlid is nooit alleen van die persoon. Het is een signaal van het geheel.**

Dus leer uit te zoomen. Wat zie je als je juist even naar de rest kijkt op het moment dat deze persoon je opvalt? Wat zie je dán?

WAT ER EIGENLIJK SPEELT

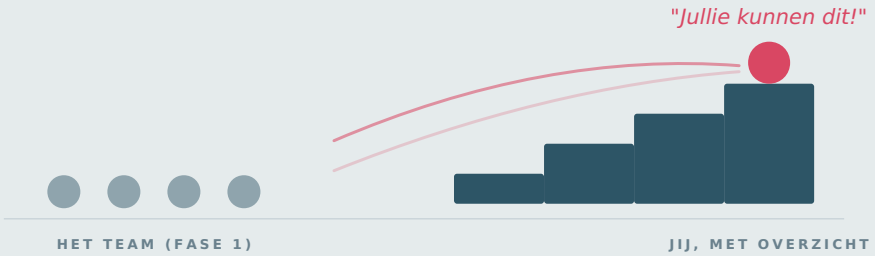
Die ene medewerker is niet het probleem. Ze laat je zien wat er in het team nog niet gezegd wordt.

> *Dus als jij twijfelt of je haar goed aanpakt: dat is niet jouw tekortkoming. Dat is het moment waarop je van individu naar systeem moet leren kijken.*

2

SIGNAAL TWEE

Je probeert je team verder te krijgen dan waar ze zijn



JE HERKENT DIT MISSCHIEN

"Waarom pakken ze geen eigenaarschap? Ik heb het toch uitgelegd? Waarom snappen ze het niet?"

Je staat bovenaan een trap. Van daaruit heb je overzicht. Je ziet wat er mogelijk is. En dus roep je, in allerlei bewoordingen, eigenlijk steeds hetzelfde: *"Jullie kunnen dit!"* Vol in de empowerment.

Maar er gebeurt niets. Niet omdat ze het niet willen. Maar omdat ze de trap nog niet zien. **Dat gaat niet om veiligheid. Dat gaat om gedeelde taal die houvast geeft. Weten welke kant op, en waartoe.**

Negentig procent van de zorgteams zit in fase 1: oriëntatie. Ze zoeken nog houvast en kaders. En jij vraagt ze al om eigenaarschap.

Wat er dan gebeurt: mensen sluiten zich af. Ze denken: *zie je wel, het is nooit goed genoeg*. Terwijl jij juist wilde laten voelen dat het beter kan.

WAT ER EIGENLIJK SPEELT

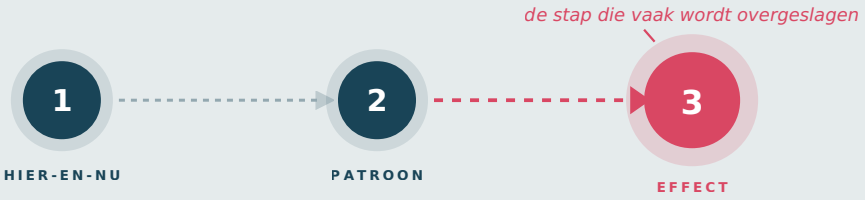
Een team in fase 1 heeft geen inspiratie nodig. Het heeft rust nodig, duidelijke kaders en voorspelbaarheid. Dat is geen falen. Dat is leiderschap.

> *Jouw twijfel of je genoeg doet? Dat is soms het signaal dat je té ver voor je team uitloopt. Niet dat je tekortschiet.*

3

SIGNAAL DRIE

Je zegt dingen, maar er verandert niks



JE HERKENT DIT MISSCHIEN

"Ik heb het toch benoemd? Ik heb het aangekaart. Maar de week erna is alles hetzelfde. Doe ik het verkeerd?"

Je ziet iets in je team. Je benoemt het. En dan ga je verder met de agenda. Maar een observatie zonder vervolgvraag is geen interventie. Het is een losse opmerking. Het landt even en verdwijnt.

Een interventie die werkt, heeft drie stappen. Jij doet er misschien twee.

1

HIER-EN-NU

"Jullie onderbreken elkaar halverwege de zin."

2

PATROON

"Herkennen jullie dit?"

3

EFFECT

De stap die de meesten overslaan

"Wat betekent dit voor hoe jullie samen besluiten nemen?"

WAT ER EIGENLIJK SPEELT

Gedrag wordt pas bewust als je het tientallen keren gespiegeld hebt. De vraag is niet óf je het zegt, maar of je de derde stap maakt.

Herhalen is houden van je team.

Herken je één van *deze drie?*

Dan is de kans groot dat je nog onbewust vanuit 'collega' handelt, terwijl je al leidinggevende bent. En dát is precies waarom je blijft twijfelen.

Niet omdat je het niet kunt. Maar omdat je kijkt naar de verkeerde signalen. **Goed doen als leidinggevende heeft niks te maken met hoe hard je werkt. Het gaat over leren zien wat er in je team speelt, en weten wat je dan doet.**

> *Zodat je niet langer hoeft te twijfelen. Maar weet wat je doet.*



*Dit is precies wat je leert in het programma **Van Collega naar Leider**.*



OVER MARINDE

Van werkvloer naar leiderschapscoach

Ik groeide op in de zorg, werkte jarenlang in teams en nog langer als teamcoach. Nu begeleid ik zorgmanagers die nét die overgang hebben gemaakt van collega naar leidinggevende, en merken dat niemand ze daar écht lekker op heeft voorbereid.

Ik ken het gat tussen werkvloer en MT. Ik weet hoe het voelt om continu te schakelen tussen taal die beneden werkt en taal die boven werkt. En ik weet wat er nodig is om teams daadwerkelijk in beweging te krijgen. **Zonder wollige theorie, zonder machtsstrijd, maar mét effect**.

Marinde

20+ JAAR IN DE ZORG

Van werkvloer tot teamcoach. Ik weet uit ervaring waar zorgmanagers tegenaan lopen.

PROGRAMMA "VAN COLLEGA NAAR LEIDER"

Praktisch traject voor zorgmanagers die net leiding geven en willen weten waarop te sturen.

WERKT MET ZORGTEAMS

Verpleging, gehandicaptenzorg, jeugdzorg, GGZ. Geen consultancy-jargon, wel werkvloertaal.

GEEN MACHTSSTRIJD, WEL EFFECT

Geen modellen om de modellen. Wel concrete zinnen die je morgen al kunt gebruiken.

klaar voor de volgende stap?

Stop met twijfelen. Weet wat je doet.

In 30 minuten weet je of deze aanpak bij jou past — bij hoe jij leert, bij hoe jij wilt leidinggeven. En naar welke signalen je vanaf morgen anders kijkt. Geen verkooppraatje. Wel een eerlijk gesprek.

Plan je gratis kennismaking →

- 30 minuten
- online of telefonisch
- geen verplichtingen

jouw beurt

> Twijfel verdwijnt niet door harder werken. Die verdwijnt door *beter leren zien* wat er speelt.

CONTACT

Marinde van Loo
bureauvaninvloed.nl
marinde@bureauvaninvloed.nl
033 234 03 44

© BUREAU VAN INVLOED