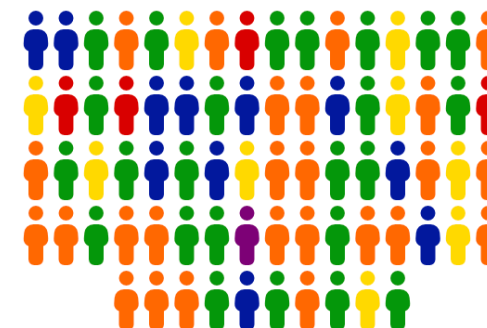
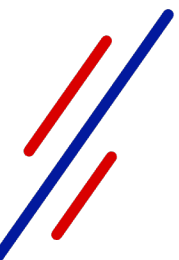


## Leiderschap met lef: eenvoudig?





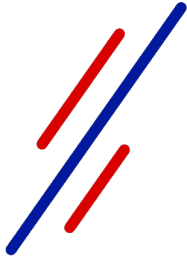
## Even inleiden

- 
- Drijfveren, zorg en wie zijn wij?
  - Hoezo drijfveren?
  - Leiding geven op de OK
  - Maar eerst even: wat denken jullie?





# Herkenbaar?



Waarom doen mensen niet gewoon wat je ze vraagt?

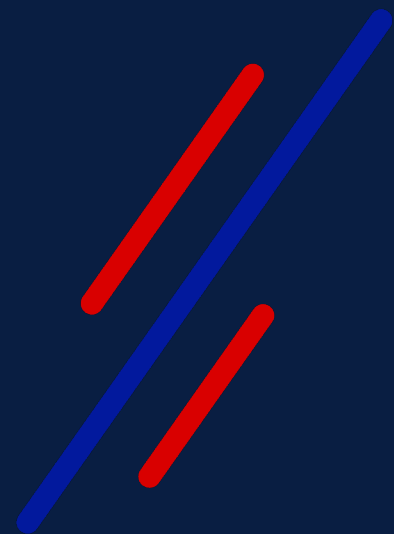
Waarom begrijpen mensen elkaar zo slecht?

Waarom vertonen mensen soms 'raar' gedrag.....?

Waarom wordt er vaak geroddeld in de zorg?



Communicatie,  
één van de moeilijkste dingen...





# Wat geldt voor jou?



tenzij de menselijke maat  
in het gedrang komt

zolang het  
bijdraagt aan  
het doel

totdat er een beter  
inzicht ontstaat

**Afspraak is afspraak...**

anders gaat  
het niet lopen

daar hoeven we  
het niet over te hebben,  
we vertrouwen elkaar

daar zit geen  
enkele ruimte in



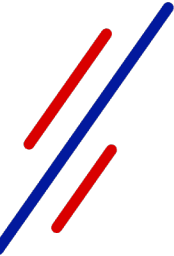
## Begrijp jezelf en begrijp een ander

- Ons handelen en denken, onze manier van kijken wordt gekleurd door onze drijfveren
- Drijfveren laten zien waar de energie en emotie zit, daarmee heel bepalend voor ons werkgeluk
- We kijken allemaal door een gekleurde bril!





# Wanneer ervaar jij een fijne samenwerking?



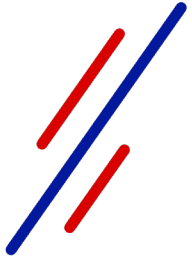




Beter luisteren naar  
elkaar

Pragmatisch handelen

Een heldere  
visie/strategie hebben



## Hoe lossen we problemen op?

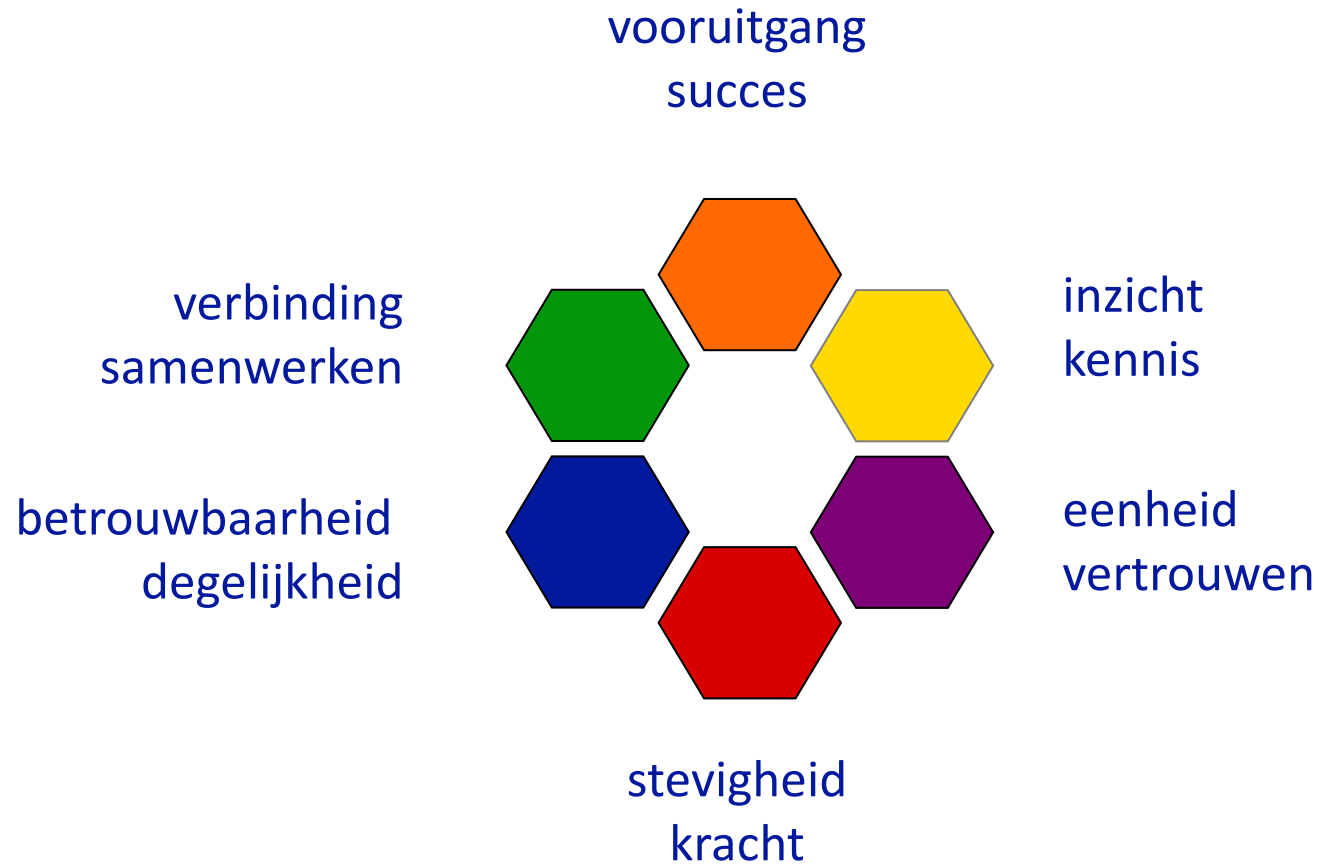
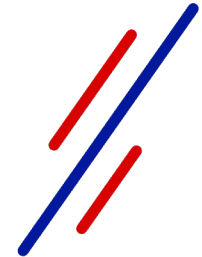
Betere afspraken  
maken

Daadkrachtig  
optreden

Een veilige omgeving  
creëren

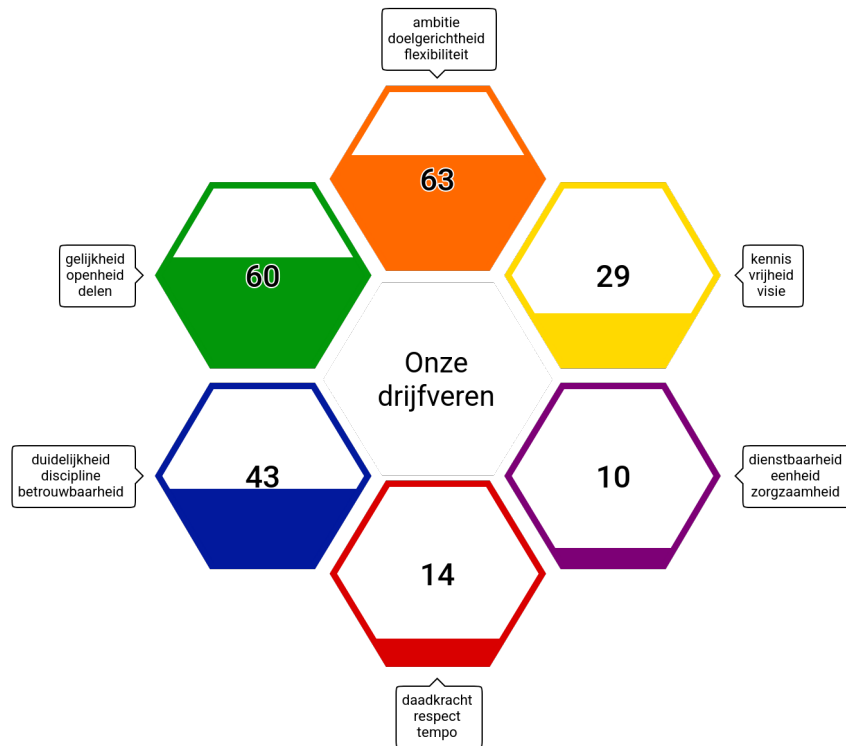


# De 6 drijfveren

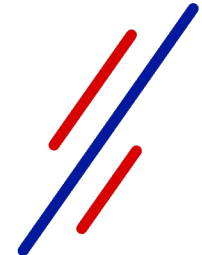




# Jullie drijfveren

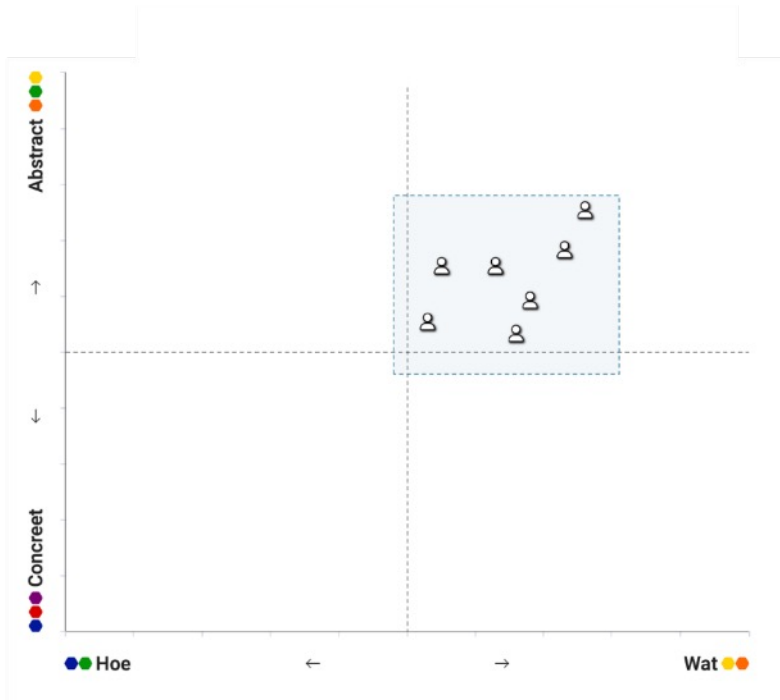


	De drijfveer die streeft naar vertrouwdheid, veiligheid en geborgenheid. Sleutelwoorden: beslotenheid, eenheid, stabiliteit.
	De drijfveer die streeft naar een eigen domein en geeft snelheid en felheid. Sleutelwoorden: daadkracht, tempo, respect.
	De drijfveer die streeft naar orde en zekerheid. Sleutelwoorden: duidelijkheid, discipline, betrouwbaarheid.
	De drijfveer die streeft naar resultaten en vooruitgang. Sleutelwoorden: ambitie, doelgerichtheid, flexibiliteit.
	De drijfveer die de menselijke maat nastreeft en onderlinge harmonie vooropstelt. Sleutelwoorden: gelijkheid, openheid, delen.
	De drijfveer die streeft naar het verwerven van kennis en inzicht. Sleutelwoorden: begrip, consistentie, visie, toekomst.

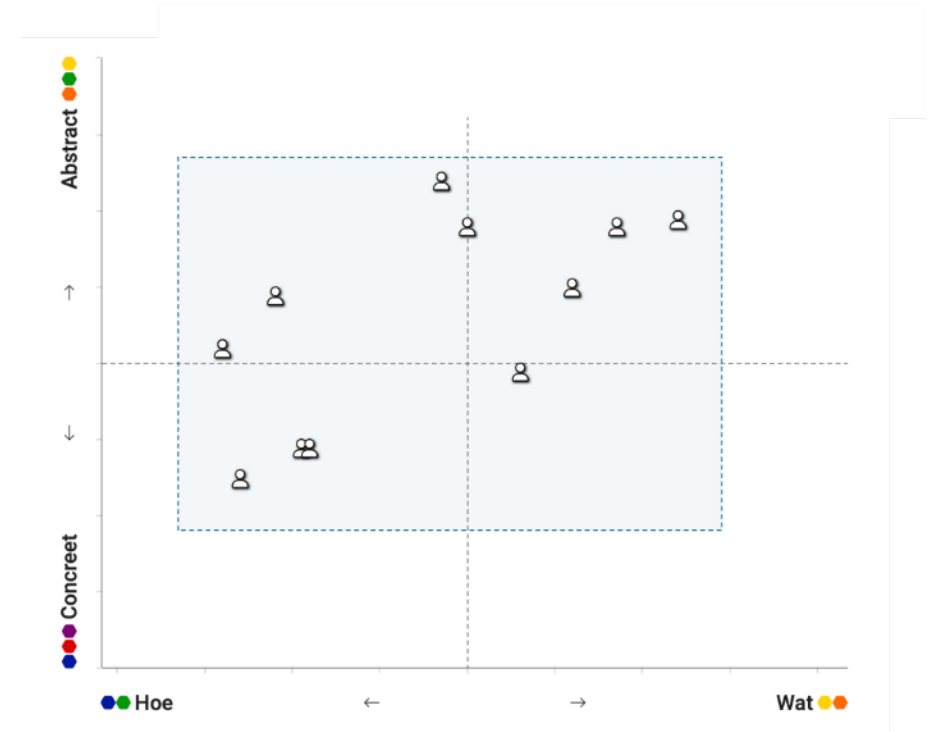




## De spreiding van drijfveren in 2d

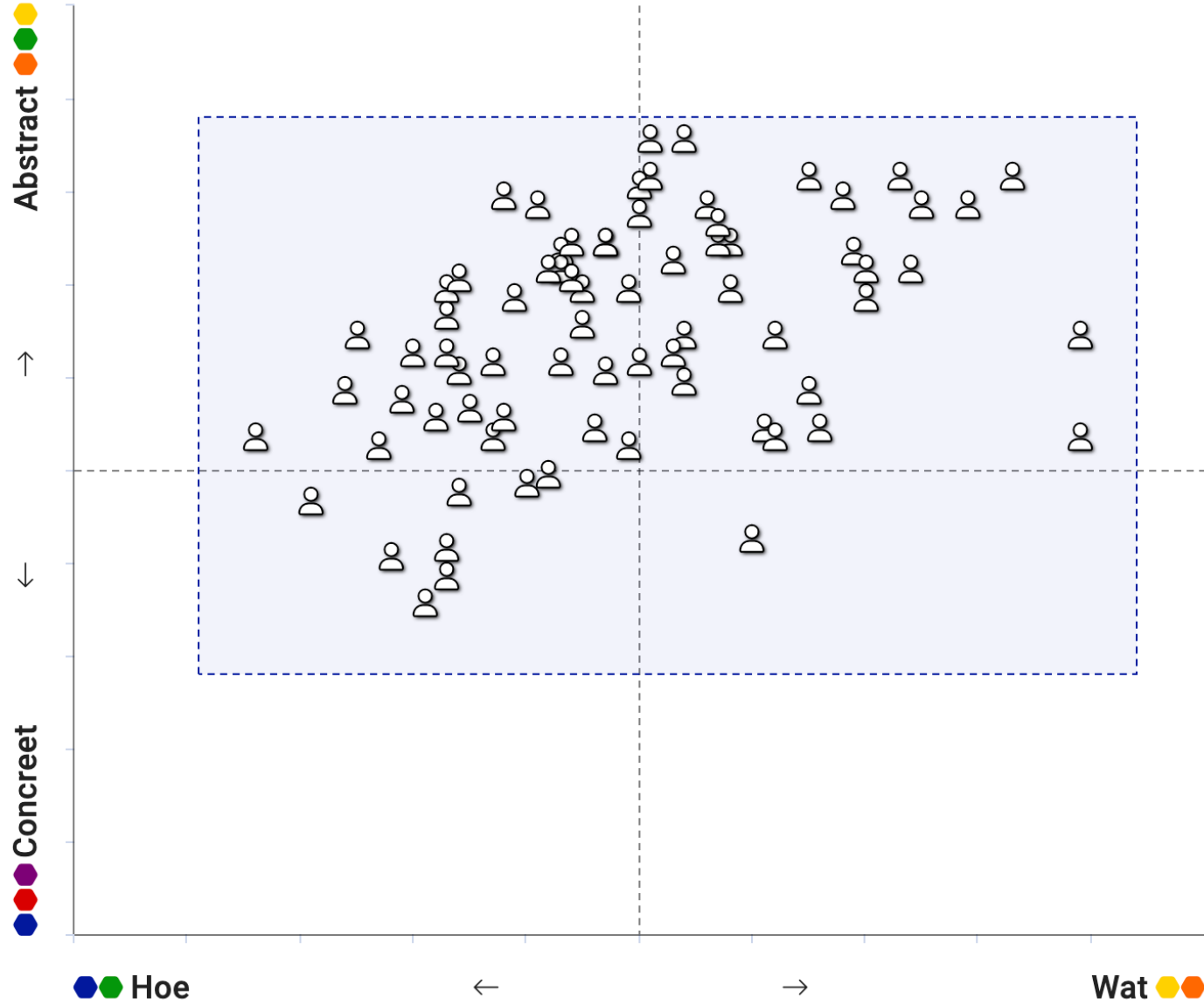


Als mensen op elkaar lijken  
worden de blinde vlekken steeds  
groter en overdrijven ze zichzelf



Bij hele grote verschillen kan een groep  
de eigen problemen niet oplossen  
(teveel onderlinge onenigheid)

Veel variatie!





# De drijfveren van 74 OK leidinggevenden in NL

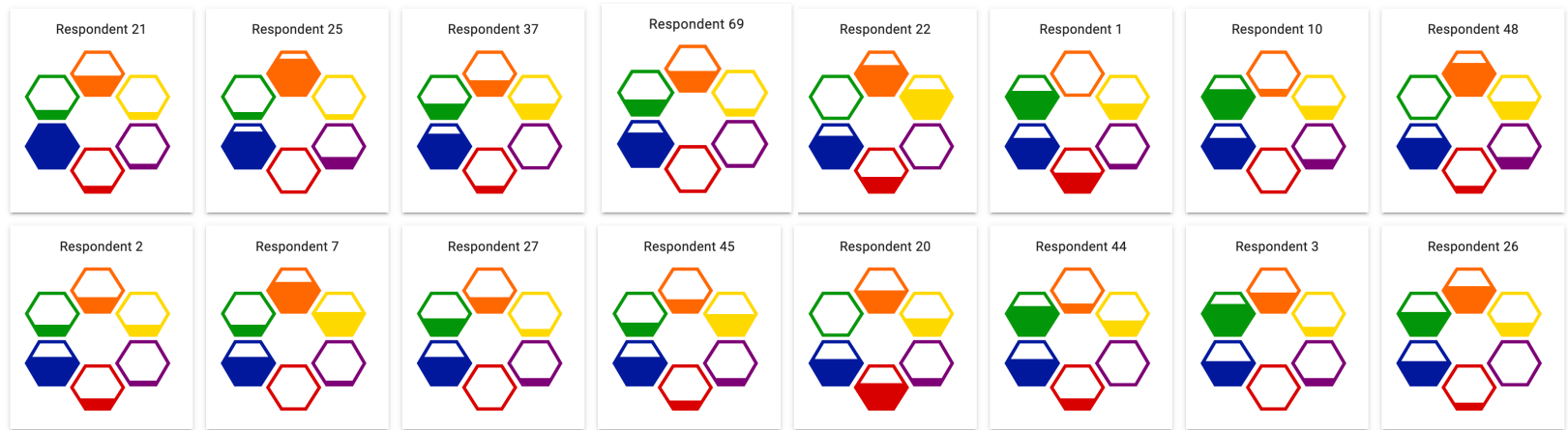
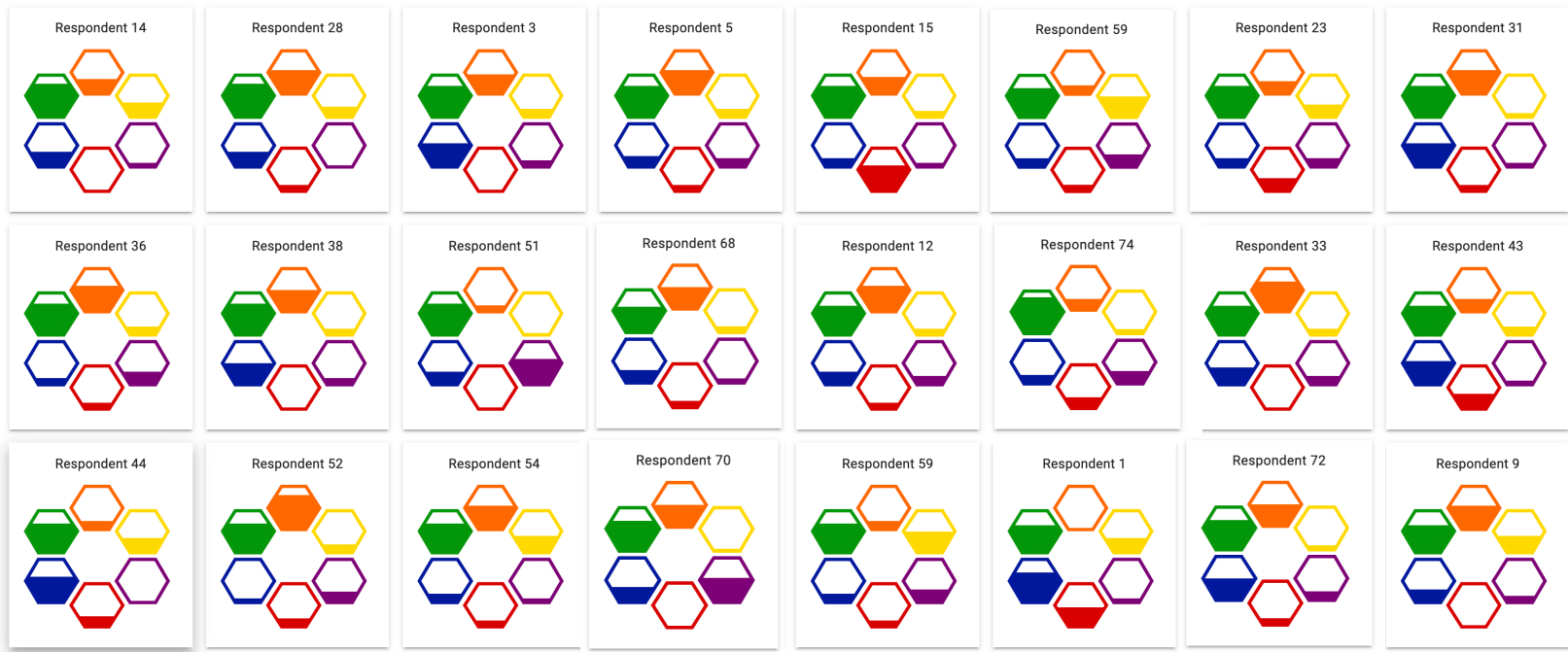


Gebruikersnaam = mailadres

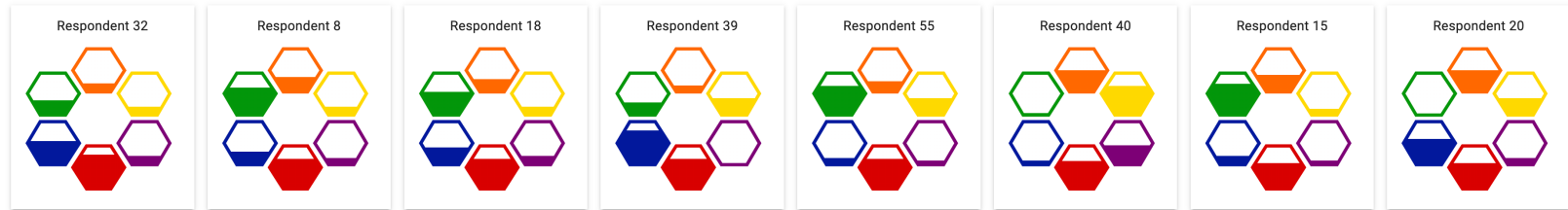
<https://caredrives.mylogin.info>





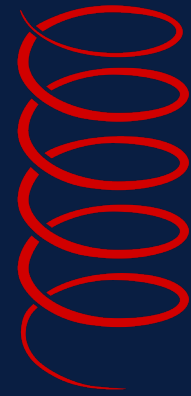
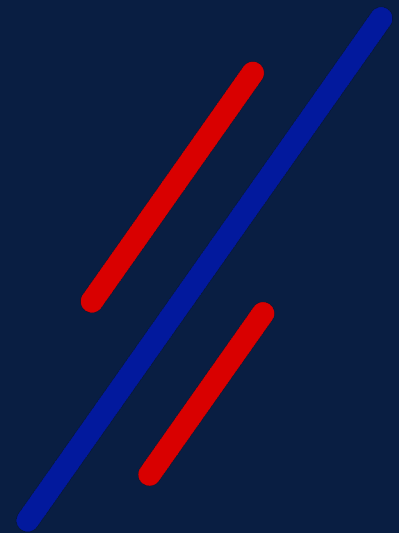






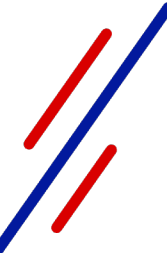


# Drijfveren: emoties & gedrag





## Drijfveren laten zien waar het je om gaat: zingeving

- 
- Blauw en groen: willen dienstbaar zijn, investeren in andere mensen. *Zorgen voor anderen.*
  - Oranje en rood: willen impact hebben, iets bereiken in het leven, iets neerzetten. *Bewijsdrang.*
  - Geel en paars: zoeken naar waarheid en wijsheid, willen het mysterie van het leven doorgronden. *Kennisvergaring.*



# Waar gaat het je écht om? Jouw emoties:



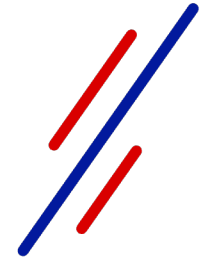
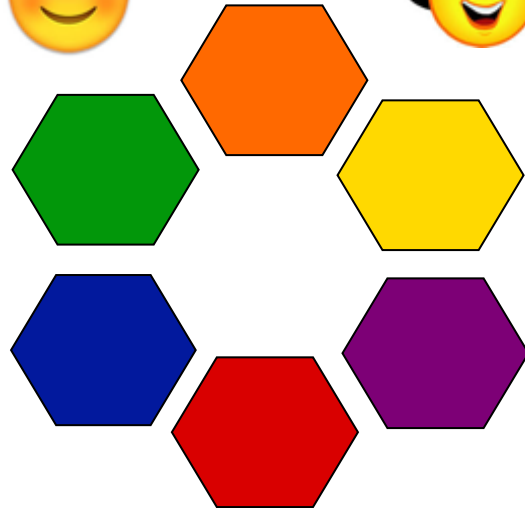
Impact hebben,  
iets neerzetten



Een bijdrage  
leveren, iets voor  
anderen betekenen



Het mysterie  
van het leven  
begrijpen



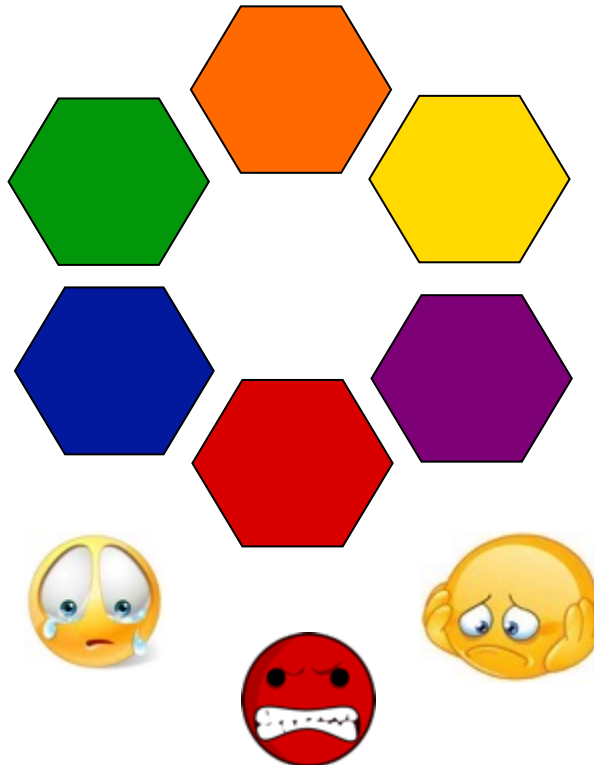


## En als het niet goed gaat:

Impact hebben,  
iets neerzetten

Een bijdrage  
leveren, iets voor  
anderen betekenen

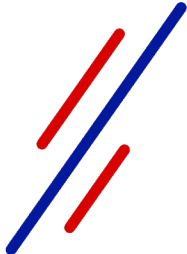
Het mysterie  
van het leven  
begrijpen





# Positief en negatief gedrag?

Je hebt zelf invloed



organiseren,  
structuur  
brengen



wordt  
formalistisch,  
hakken in 't  
zand

anderen  
betrekken  
communiceren



protesteert,  
klaagt,  
zeurt, roddelt

gaan voor  
resultaat en  
uitdaging



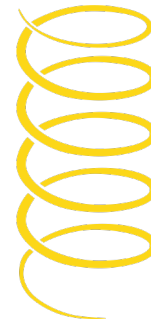
beschermt  
zichzelf,  
voorzichtig

tempo  
maken,  
beslissen



verdedigt fel  
zijn domein

ideeën  
ontwikkelen,  
meedenken



kritiseert,  
compliceert,  
cynisch

binding en  
veiligheid  
creëren

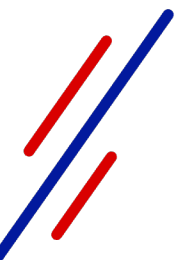


reageert angstig,  
wantrouwend

Je maakt het  
(onbedoeld) erger...

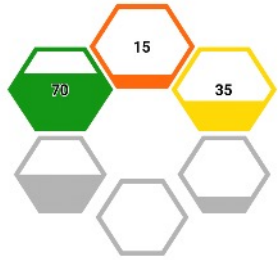


## Met elkaar in gesprek

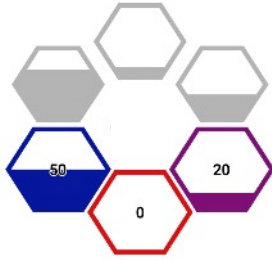
- 
- Herken je de verschillende kanten?
  - Welk negatieve gedrag kom jij regelmatig tegen?

*Leidinggeven kan alleen maar positief....!*

## abstract en concreet

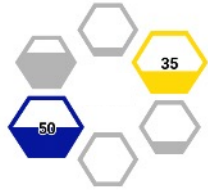


Abstract

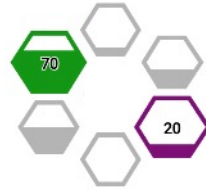


Concreet

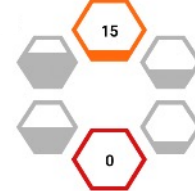
## informatieverwerking



**Ratio:**  
analyse oorzaak/gevolg  
(wens: begrip en beheersing)

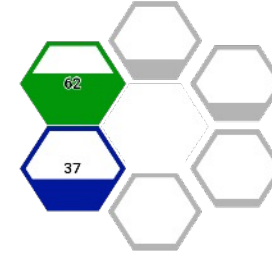


**Gevoel:**  
wat voel ik hierbij?  
(wens: inclusie)

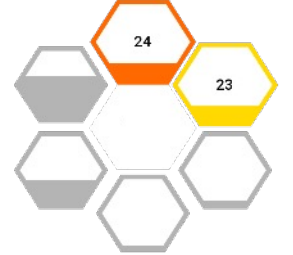


**Ego/impuls:**  
wat betekent dit voor mij?  
(wens: positie, impact)

## 'wat?' en 'hoe?'

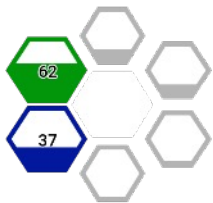


**Inside out:**  
Denkt in normen  
(hoe?)



**Outside in:**  
denkt in feiten (wat?)

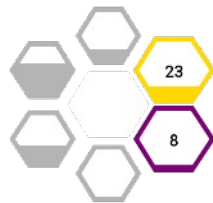
## zingeving: wat staat centraal?



**De Ander**  
iets voor de ander  
betekenen

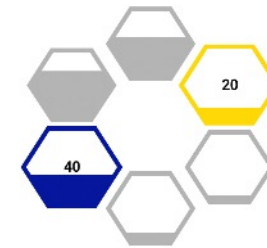


**Zelfrealisatie**  
impact maken

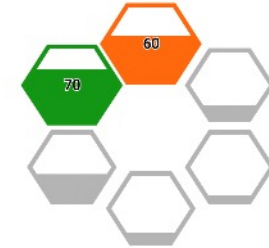


**Wijsheid**  
het mysterie  
doorgronden

## rust en onrust

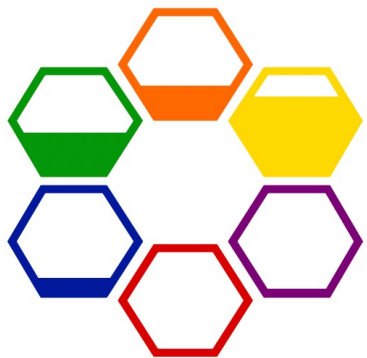
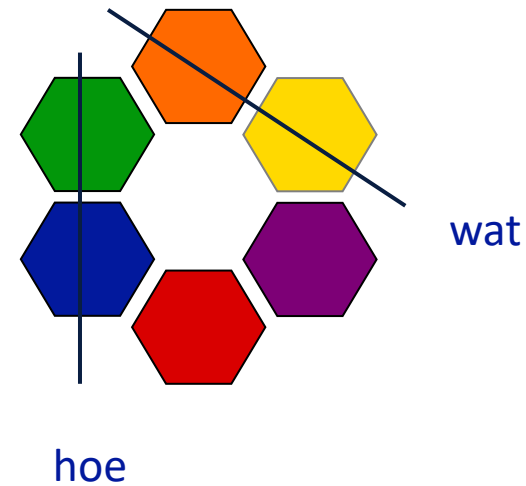
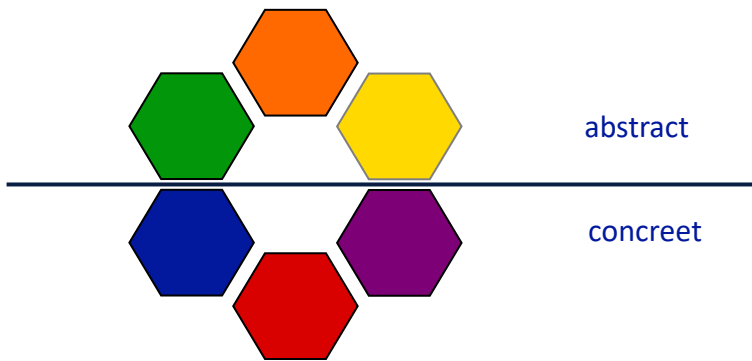


Rust

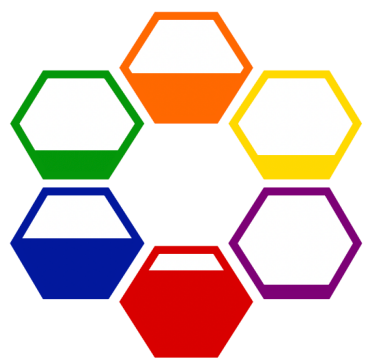


Onrust





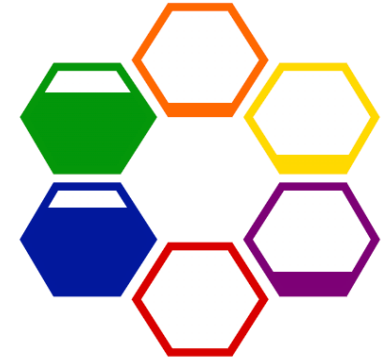
abstracte ideeën



uitvoeren



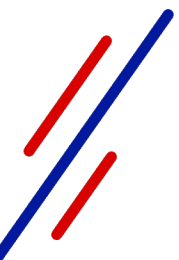
de goede dingen doen (strategie)



de dingen goed doen (proces)



## Effectieve teams en organisaties

- 
- Passen bij hun taak (hun werkstijl past daarbij)
  - Kunnen **strategie** te vertalen naar **processen** ('wat' naar 'hoe')
  - Kunnen **abstracte** ideeën te vertalen naar **handelen** ('denken' naar 'doen')
  - Zijn voldoende **divers**, anders overdrijving of blinde vlekken

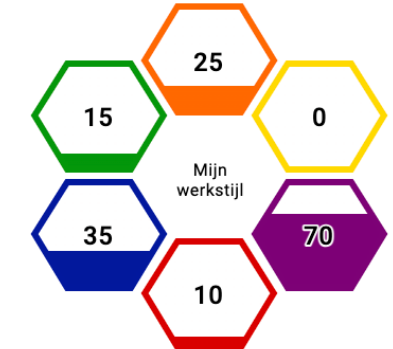
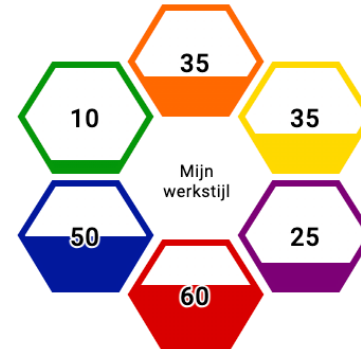
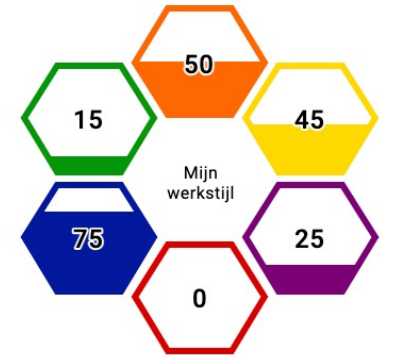
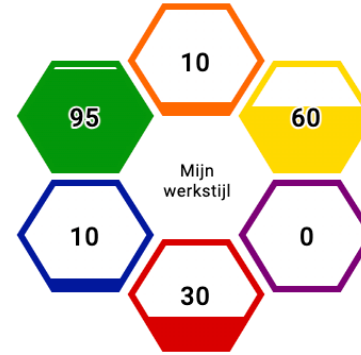
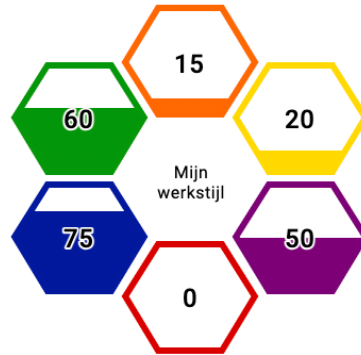
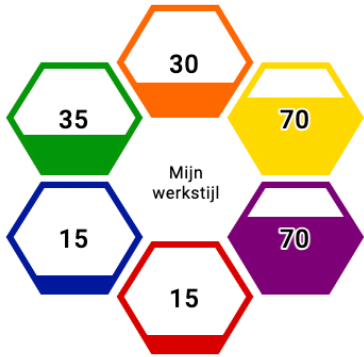


**Kan jij doen wat je graag wil of pas je je aan?**





# Wat past jouw taak en hoe ziet jouw werkstijl er uit?





# Who cares?

Drijfveren in de zorg:

De drie lagen in zorginstellingen

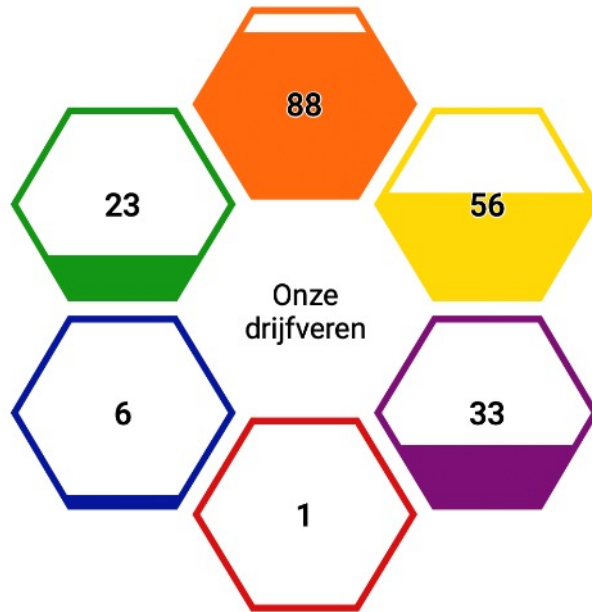


# Welke drijfveren passen bij welk werk?

WERKTYPE	KERN VAN HET WERK	KOMT VEEL VOOR IN SECTOREN	ONDSCHIEDENDE KWALITEIT	
geel -groen	kennisoverdracht, persoonlijke ontwikkeling	onderwijs, journalistiek, coaching en begeleiding,	idealisme	
groen – blauw	zorg en services	zorg, horeca, call centres, customer services	dienstbaarheid	Verpleging en verzorgenden
blauw- oranje	bouwen en leveren	bouwwak, productie, retail, logistiek,	zakelijkheid	
oranje – geel	innovatie en strategie	beleid en strategie, startups, architectuur	verbeeldingskracht	Directies in de zorg
geel – blauw	analyse, technische/financiële processen	ICT, finance, laboratoria	precisie	
oranje - groen	networking, people management	voorlichting en PR, investor of customer relations,	sensitiviteit	Middenkader in de zorg
blauw – paars	bewaken en beschermen	safety & security, brandweer, interne controle	betrouwbaarheid	
oranje - rood	pionieren en veroveren	business development, koude sales, handel	snelheid en kracht	



## RvB / management

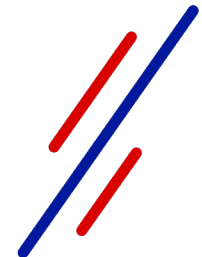


De drijfveren passen bij het werk. Men wil resultaten halen en ontwikkelen. Gericht op kansen en mogelijkheden, innovatie.

**Kracht:** flexibel, feiten-georiënteerd, strategisch, gericht op de buitenwereld, verbeeldingskracht

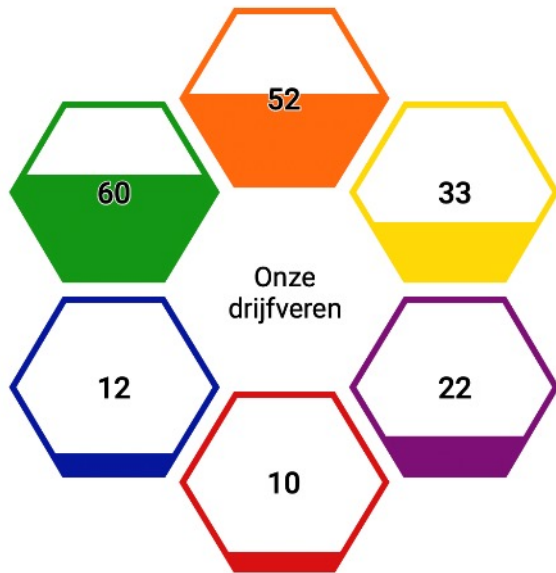
**Zwakte:** opportunistisch, onpraktisch, individualistisch, eigenwijs. Onder druk ontstaat competitie en komt men moeilijk tot gezamenlijke resultaten.

**Blinde vlek:** processen en concretisering/uitvoering, structuur en verbinding





# Middenkader

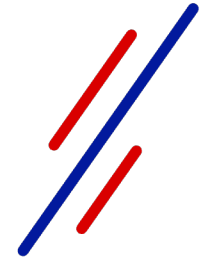


Drijfveren passen enigszins bij het werk.  
Verbindend, mensgericht en ambitieus

**Kracht:** sterk sensitief, netwerkers

**Zwakte:** onruststokers, reageren op alles om hen heen. Vaak lange vergaderingen en discussies. Onder druk ligt het altijd aan 'de ander'.

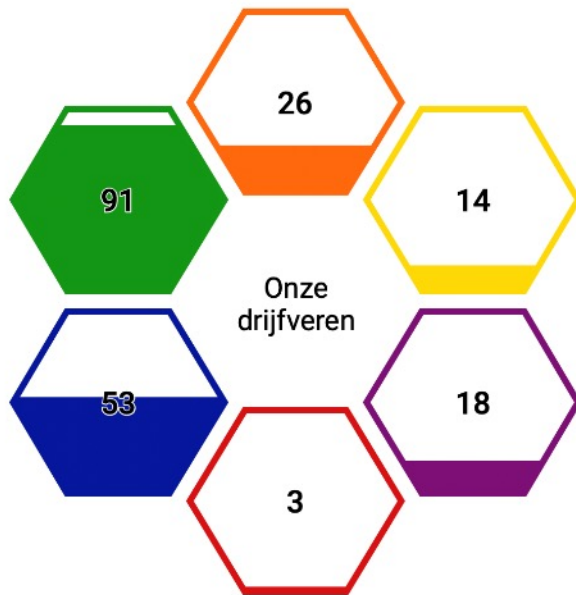
**Blinde vlek** op structuur en strategie. Stabiele werkwijzen en professionele standaards komen lastig van de grond.







# Zorgverleners



De drijfveren passen bij het werk. Men wil iets voor anderen betekenen.

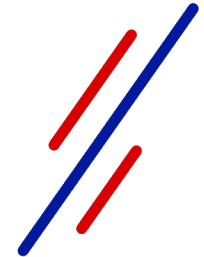
**Kracht:** sterk proces-georiënteerd, betrokken, wil helpen, gericht op stabiele processen, dienstverlenend en normatief. Risico's worden ingeperkt.

**Zwakte:** weinig flexibel en weinig adaptief. Risico op gevoel van werkdruk door onvermogen om 'nee' te zeggen. Conflict mijndend.

**Blinde vlek:** de 'buitenwereld' en objectieve feiten, strategie en winst.

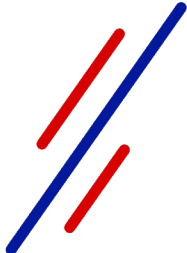


DRIJFVEER	KENMERKEN VAN OVERDREVEN GEDRAG
<b>paars</b>	Extreem wij/zij-gedrag: elkaar beschermen en buitenstaanders niet accepteren, wantrouwend, sterke nadruk op eigen historie en identiteit.
<b>rood</b>	Conflictueus, onnodig confronterend, ondoordacht en impulsief, hanteert onnodige vijandbeelden.
<b>blauw</b>	Overmatig precies en bureaucratisch, zekerheid zoekend, risicomijdend, detaillistisch, regelzuchtig.
<b>oranje</b>	Sterk 'haantjesgedrag', opportunisme, kort-cyclisch, waan van de dag regeert, zinloze onderlinge competitie.
<b>groen</b>	Overmatig soft en democratisch, alles onderling willen bespreken, weerstand tegen leiderschap, extreme aandacht voor persoonlijke situaties.
<b>geel</b>	Overmatig theoretisch en complicerend, wil alles in breder kader zien, stelt alles ter discussie.





# Positief of negatief gedrag?



organiseren,  
structuur  
brengen



wordt  
formalistisch,  
hakken in 't  
zand

anderen  
betrekken  
communiceren



protesteert,  
klaagt,  
zeurt, roddelt

gaan voor  
resultaat en  
uitdaging



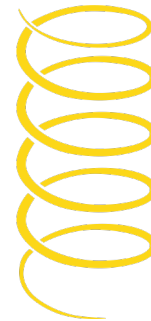
beschermt  
zichzelf,  
voorzichtig

tempo  
maken,  
beslissen



verdedigt fel  
zijn domein

ideeën  
ontwikkelen,  
meedenken



kritiseert,  
compliceert,  
cynisch

binding en  
veiligheid  
creëren

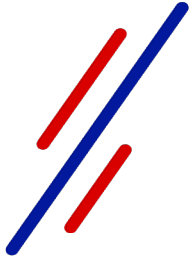


reageert angstig,  
wantrouwend

<p><b>Gunstige variant:</b> iedere laag vertoont een goede balans en positief gedrag</p>	<p><b>Minder gunstige variant:</b> overdrijving van dominante drijfveren</p>	<p><b>Minst gunstige variant:</b> overdrijving van dominante drijfveren en negatief gedrag</p>
 <p>De toplaag vertaalt de strategie naar concrete doelen en houdt oog op de realisatie daarvan.</p>	<p>De toplaag stapelt vernieuwing op vernieuwing, meer dan de organisatie kan verwerken. Aandacht voor implementatie en praktische problemen is beperkt.</p>	<p>De toplaag wordt cynisch over de kwaliteit van de organisatie en de intelligentie van de medewerkers, en verliest de verbinding met de mensen en de lopende processen.</p>
 <p>Het middenmanagement vertaalt de doelen naar de structuren en de werkprocessen, en communiceert met het primair proces over het 'hoe' van de aanpak.</p>	<p>Het middenmanagement kan moeilijk focus en structuur vinden en verkeert meer en meer in de waan van de dag. De aandacht voor het primaire proces verslapt.</p>	<p>Het middenmanagement gaat klagen en durft uit onzekerheid geen initiatief meer te nemen.</p>
 <p>De verpleging &amp; verzorging ontvangt duidelijke leiding en wordt goed gefaciliteerd om het primair proces uit te voeren.</p>	<p>De verpleging &amp; verzorging ontvangt te weinig leiding en wordt te weinig gefaciliteerd om het werk naar behoren uit te voeren. Men gaat dingen zelf maar regelen, ten koste van onderlinge relaties.</p>	<p>De verpleging &amp; verzorging wordt zeer normerend en verfoeit de manier waarop het management functioneert. De liefde voor het vak houdt hen nog op de been, maar men voelt zich in de steek gelaten</p>

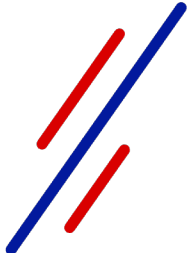


## Balanceren (voorkom overdrijving)

- 
- Groepsdynamica:
    - als een drijfveer sterk aanwezig is in een groep wordt deze overdreven
    - en zwakke drijfveren worden onderdrukt
  - Ieder cultuurtype kent zijn eigen vorm van overdrijving
  - Hoe? Balanceren van de twee belangrijkste drijfveren binnen de subcultuur, in de zorg is dat bijna altijd groen en blauw
  - En als leider de blinde vlekken in de gaten houden!



## Groen en oranje onder druk: druk, druk, druk...



<b>oranje</b>	Sterk 'haantjesgedrag', opportunisme, kort-cyclisch, waan van de dag regeert, zinloze onderlinge competitie.
<b>groen</b>	Overmatig soft en democratisch, alles onderling willen bespreken, weerstand tegen leiderschap, extreme aandacht voor persoonlijke situaties.





**Uit je comfortzone komen:  
oefening mentale arena's**





## Drie mentale arena's in organisaties met andere regels en omgangsvormen



de rationele arena:

kloppen de ideeën en de uitvoering?

de sociale arena:

wie hoort bij wie, en verbindt men zich?

de belangen-arena:

wie krijgt wat, wanneer, hoe?





## Drie mentale arena's: hoe los je het op?



### de rationele arena:

inhoudelijke discussie: wat zijn de feiten, wat is de juiste manier van kijken?

### de sociale arena:

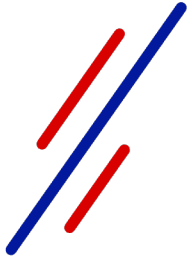
het sociale spel: relaties en netwerk bouwen, goodwill kweken

### de belangen-arena:

onderhandelen, druk uitoefenen, win/win-situaties maken



# Jouw drijfverenpatroon bepaalt

- 
- In welke arena's je je makkelijk beweegt en waar je vaak automatisch start
  - Je bent geneigd te kijken vanuit de logica van die arena's
  - Vraag je bij een probleem af in welke arena stap ik om het op te lossen, want een verkeerde taxatie brengt je verder van huis
  - Problemen kunnen als sneeuw voor de zon verdwijnen als je het juiste spel in de juiste arena speelt
  - Begrijp de arena's, ken de regels en pas ze op de juiste plek toe



## Oefening werken met de 3 arena's: met elkaar in gesprek



Bespreek met elkaar een dagelijks vraagstuk of dilemma op de OK wat je dagelijks tegenkomt.

Ben je je bewust in welke arena je automatisch stapt?

M.b.v. welke arena zou je het perspectief kunnen verbreden waardoor je effectiever bent?



## Drie mentale arena's: wat heb je dus nodig?

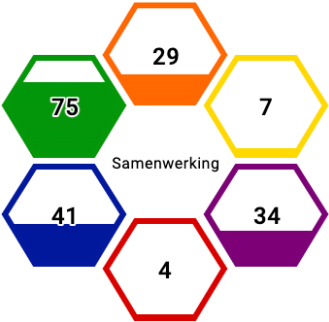


de rationele arena:  
feitenkennis en intelligentie

de sociale arena:  
sociale vaardigheden, goede communicatie

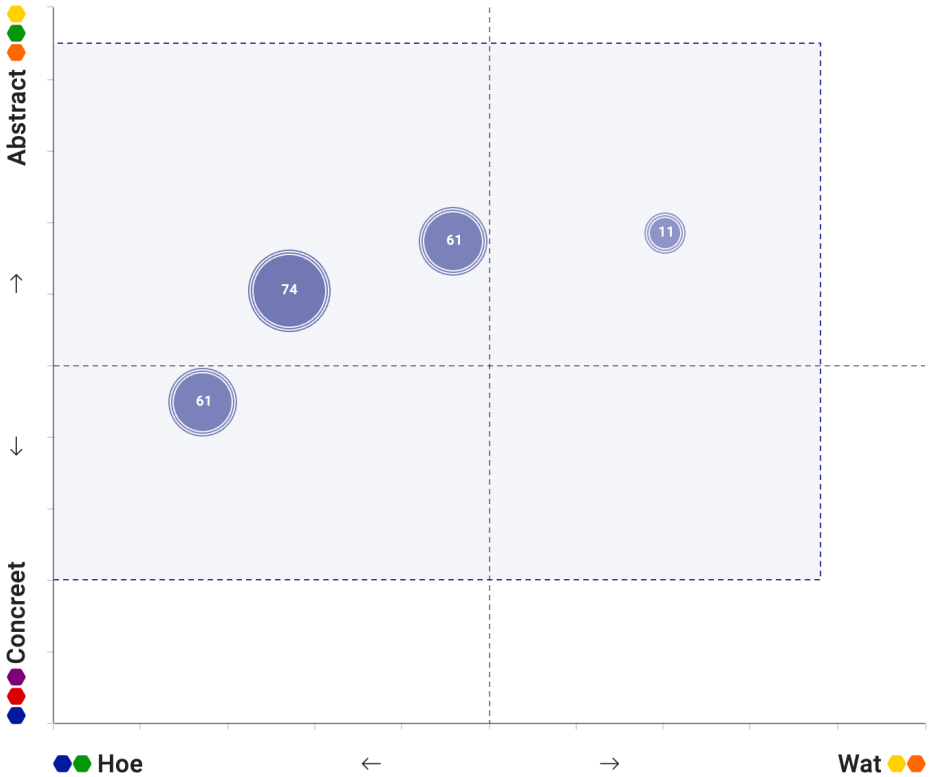
de belangen-arena:  
handig en stevig het politieke spel spelen

# 200 OK medewerkers



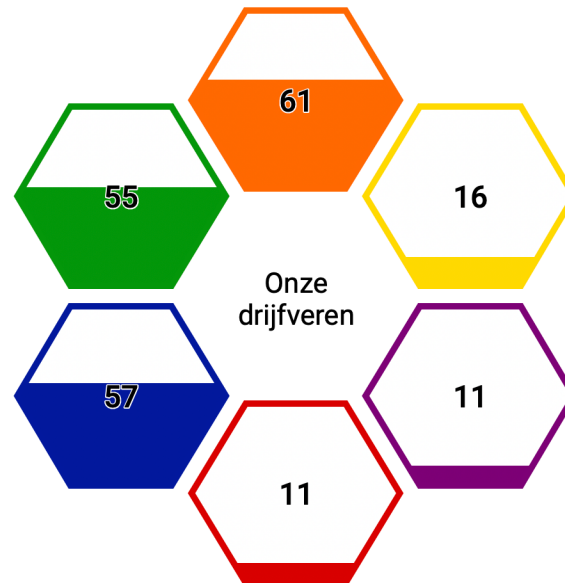
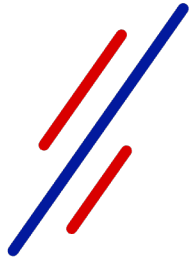
OK medewerkers

27 mei 2024



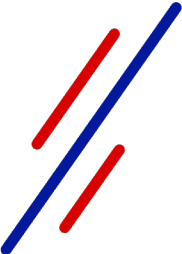


**Bij blauwer middenkader:  
meer werkplezier en veel lager ziekteverzuim en verloop**





## Oplossing voor middenmanagement: iets meer blauw, iets minder groen...



DRIJFVEER	BLAUW	GROEN
<b>Kenmerken</b>	Rationeel Realistisch Introvert	Gevoelsmatig Idealistisch Extravert
<b>Voorkeuren</b>	Duidelijke afspraken Uniformiteit Verantwoordelijkheden verdelen Duidelijke hiërarchie Afspraak is afspraak Leiders moeten structureren en plannen Elkaar corrigeren als het nodig is	Spontane samenwerking Persoonlijke benadering Samen verantwoordelijk zijn Gelijkheid en zelfsturing Menselijke maat Leiders moeten verbinden en betrekken Harmonie en conflictvermijding



# Who cares?

Drijfveren in de zorg:

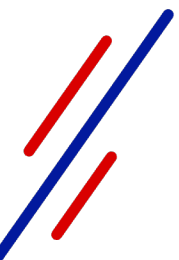
De artsen





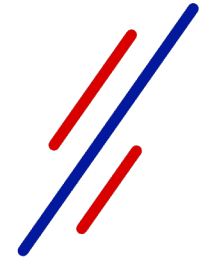


## Diversiteit, werkopvatting en samenwerking

- 
- Anders dan vaak gedacht wordt, bestaat er niet zoiets als ‘de typische orthopeed’ of ‘de klassieke internist’. Diversiteit binnen de groepen blijkt juist erg groot.
  - De werkopvattingen binnen lokale artsengroepen zijn heel sturend: ‘zo doen wij de dingen’.
  - De samenwerking heeft veel ‘paarse’ kenmerken

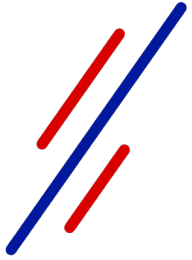
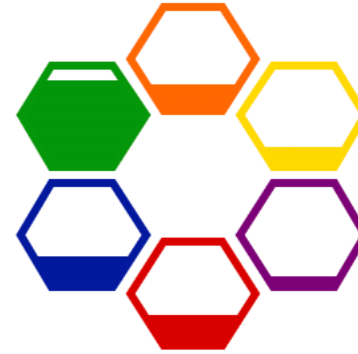
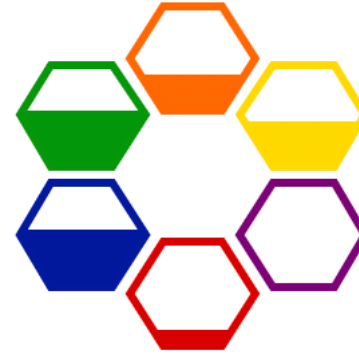


verschillende drijfveerprofielen van KNO artsen



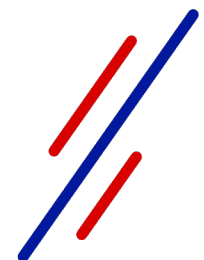
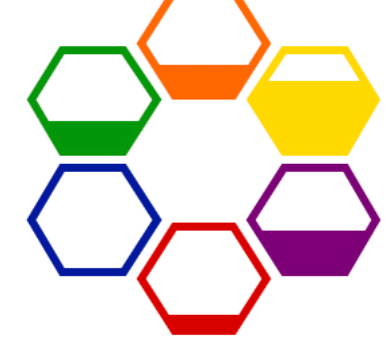
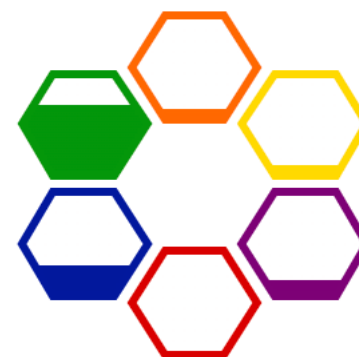


verschillende drijfveerprofielen van anesthesiologen



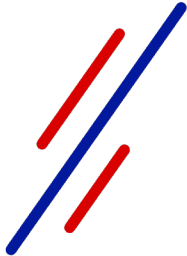
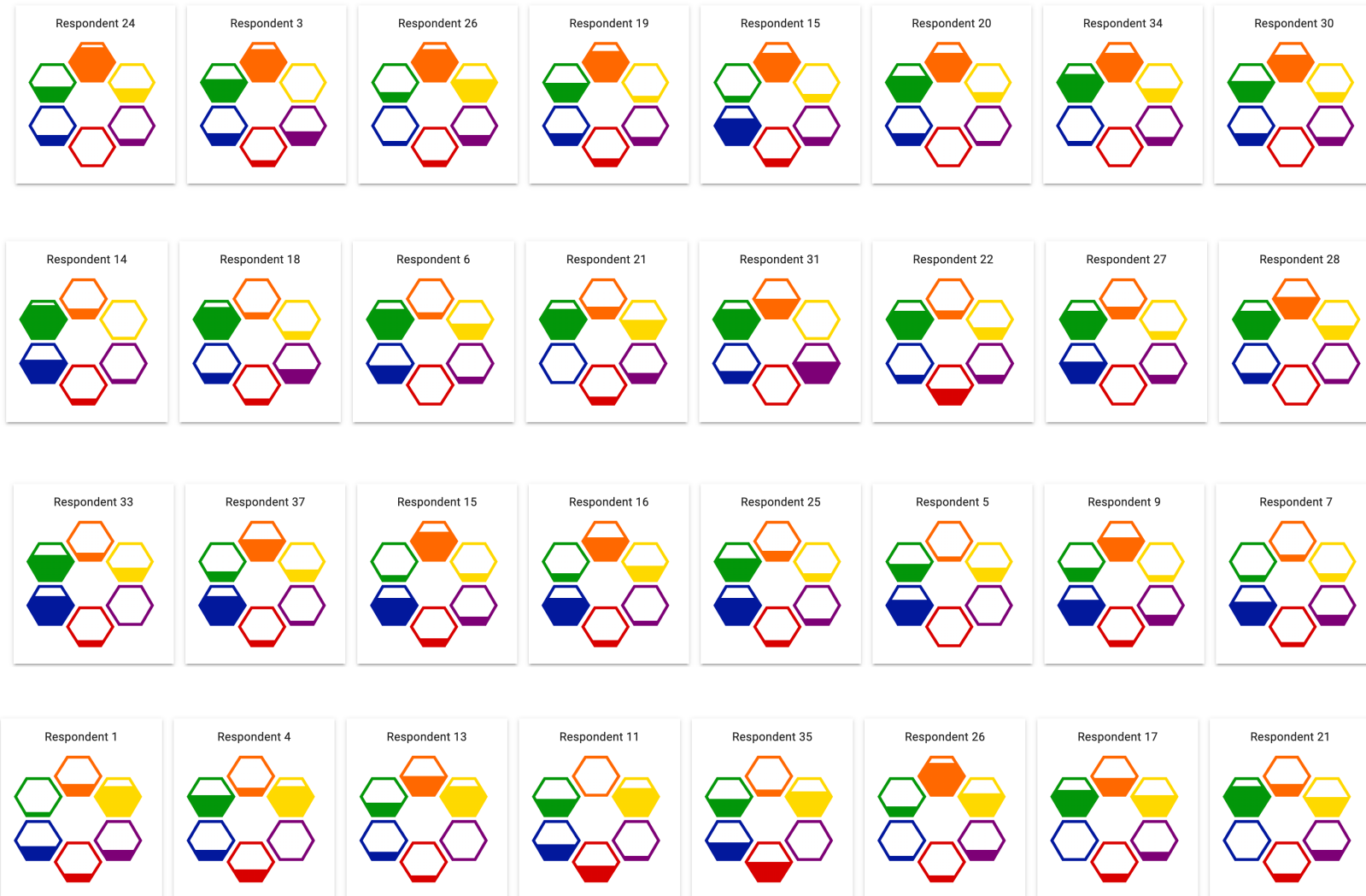


verschillende drijfveerprofielen van orthopeden

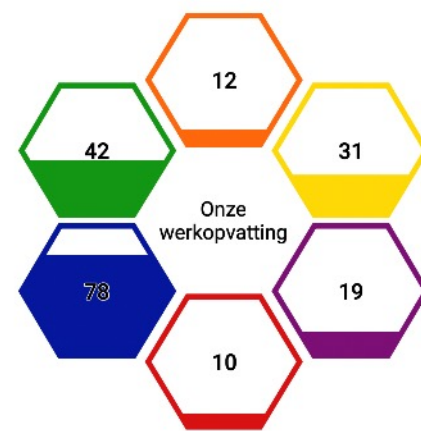
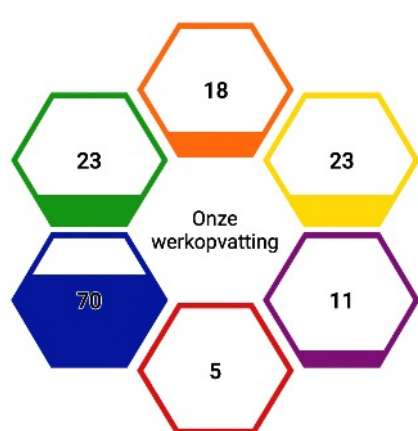
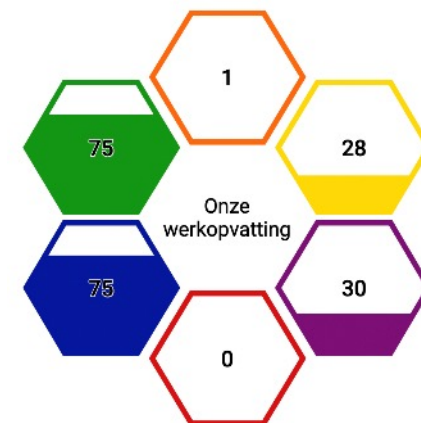
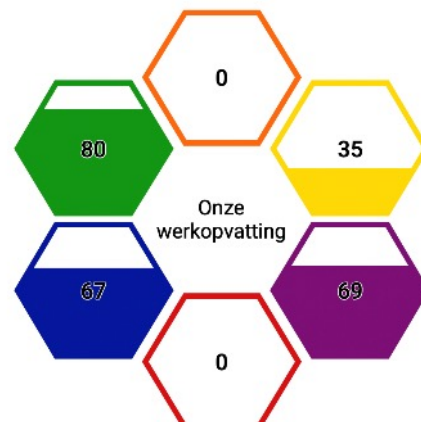




## verschillende drijfveerprofielen van chirurgen en A(N)IOS



## Bij artsen zijn wij zeer dwingende werkopvattingen





# De tribale cultuur van de zorg

- 
- Tribes: Hell's Angels, studentencorpora, voetbalsupporters, brandweerkorpsen, commando's, maar ook: de zorg...
  - Kenmerkend voor tribes:
    - Sterke normen
    - Veel ongeschreven regels
    - Sterk ingroup/outgroup denken
    - Defensief ingesteld
    - Claimen totale loyaliteit
    - Toetredingsproces is lastig en diffuus



**Leidinggeven in de zorg = leidinggeven aan groen**







## De essentie van 'groene' drijfveren



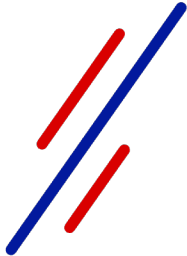
Bijna niemand scoort 100% groen, maar hoge scores komen veel voor. En dat is goed en logisch in de zorgsector.

Dat betekent:

- Hoog-sensitief, zoekt inclusie, cijfert zichzelf makkelijk weg
- Gelijkheid, gelijkwaardigheid, 'samen'
- Gevoel en menselijke maat staan centraal
- Verschillen verkleinen
- Wil graag delen, ook gevoelens en meningen
- **En: wil over alles meepraten en het samen eens worden...**

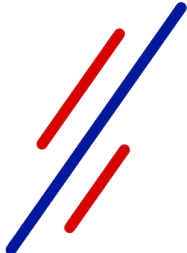


## Leiderschap is balanceren

- 
- Ieder team heeft de natuurlijke neiging zichzelf te overdrijven
  - Naarmate teams onevenwichtiger zijn samengesteld, wordt dat erger
  - In de zorg zijn de meeste teams onevenwichtig samengesteld  
(meer GROEN dan BLAUW)
  - Daarom is management in de zorg ook zo lastig
  - Tevredenheidsonderzoeken werken vaak averechts



## Dus nog een keer: iets meer blauw, iets minder groen...



<b>DRIJFVEER</b>	<b>BLAUW</b>	<b>GROEN</b>
<b>Kenmerken</b>	Rationeel Realistisch Introvert	Gevoelsmatig Idealistisch Extravert
<b>Voorkeuren</b>	Duidelijke afspraken Uniformiteit Verantwoordelijkheden verdelen Duidelijke hiërarchie Afspraak is afspraak Leiders moeten structureren en plannen Elkaar corrigeren als het nodig is	Spontane samenwerking Persoonlijke benadering Samen verantwoordelijk zijn Gelijkheid en zelfsturing Menselijke maat Leiders moeten verbinden en betrekken Harmonie en conflictvermijding



2 soorten 'regelsystemen'





## Paarse regelsysteem

- 
- Regelt van oorsprong de verhouding tussen bloedverwanten
  - Regels en tradities zijn ongeschreven
  - ‘Zo doen wij de dingen nu eenmaal’
  - Je groeit er in op, voelt elkaar aan en wordt uitgestoten als je de nuances en taboes niet aanvoelt
  - Voor buitenstaanders: onbegrijpelijke regels en gewoonten
  - Voor insiders: vanzelfsprekend!
  - Voor nieuwelingen is toetreding lastig
  
  - Veel tijd en energie in de zorg gaat verloren aan onduidelijkheden



## Blauwe regelsystemen

- Gemaakt voor de grotere wereld
- Geschreven en voor iedereen kenbare regels
- Rationeel, zakelijk en objectief
- Complexe dingen kunnen geregeld en eenvoudig aangepast worden
- Weinig ruimte voor interpretatie
- De sanctie voor niet-naleving is ook geregeld!
- Voor iedereen begrijpelijk
- Gelden voor iedereen
- Voor iedereen snel te leren

Maar: men is vaak bang voor overdrijving:

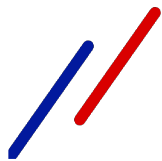
**blauw**

Overmatig precies en bureaucratisch, zekerheid zoekend, risicomijdend, detaillistisch, regelzuchtig.

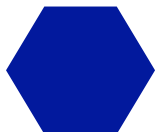
**ALS WE TE EFFICIËNT  
GAAN WERKEN  
HEBBEN WE STRAKS**

**GEEN  
WAAN VAN DE DAG  
MEER**

*Loesje*

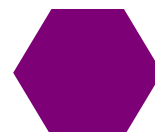


## Hoe werk je samen?



### Blauw regelsysteem: heldere afspraken

- Op basis van concrete afspraken
- Objectief, voor iedereen duidelijk
- Rationeel, bewust geleerd
- Aanspreken is eenvoudig



### Paars regelsysteem: ongeschreven regels

- Op basis van vertrouwen
- Subjectief: je moet het aanvoelen
- Irrationeel en gevoelsmatig, onbewust geleerd
- Aanspreken niet mogelijk





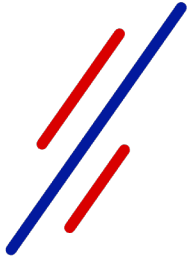
## 3 manieren van dingen doen





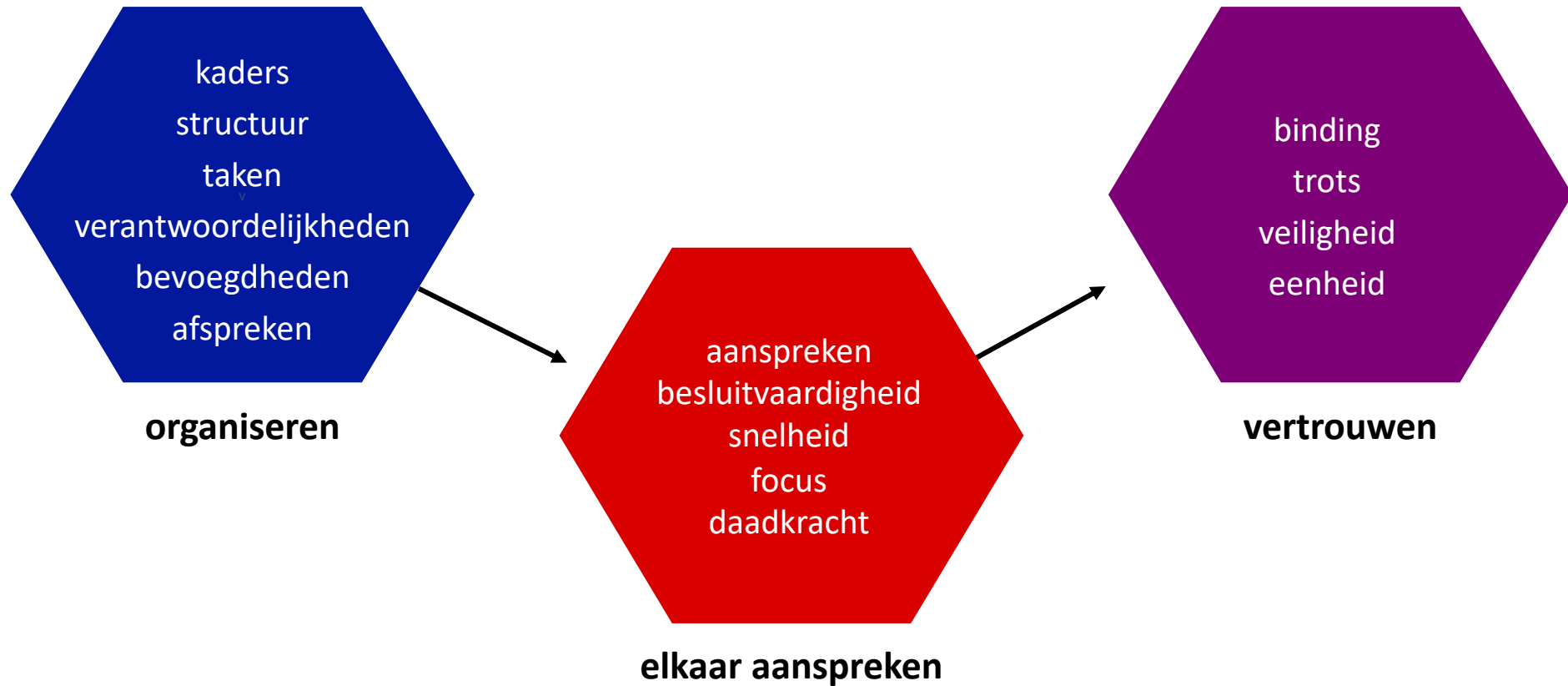


# Wat willen jullie leren en waar ligt jullie afkeer?



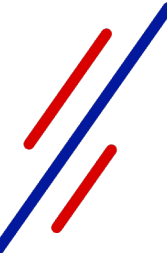


# De basis op orde brengen: kwaliteit en veiligheid





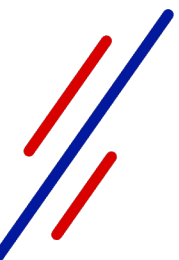
# Leidinggeven in een groene cultuur is moeilijk en vraagt moed

- 
- Anti-autoritair, men wil niet graag boven of onder een ander staan
  - Onhandig in het omgaan met macht, vermijdt confrontatie
  - Zaken worden snel persoonlijk
  - Gevoelens van onbehagen worden natuurlijk ook gedeeld, maar niet rechtstreeks
  - Matig gevoel voor tijd: geen plan, maar 'ooit'.
  - Moeite met het 'hoe': noodzaak of verkleutering?

Maar organisaties bestaan niet zonder macht, en vragen leiderschap



## Leiderschap met lef: eerst **BLAUW** dan **ROOD**

- 
- Ken jezelf, jouw drijfveren en wat je nodig hebt
  - Vanuit positief gedrag is alles eenvoudiger
  - Besef dat de druk op de OK hoog is en veel dokters zich sterk moeten aanpassen (risico op negatief gedrag)
  
  - Als de basis op orde is (BLAUW): veel werkplezier, hoge kwaliteit en veiligheid
  - Aanspreken kan pas na afspreken (dus als het BLAUW geregeld is)
  
  - Als leider af en toe buiten je comfortzone (hanteer de arena's op de juiste manier)
  - Balans brengen betekent: bewust moedige dingen doen, die oncomfortabel kunnen zijn
  - We kijken allemaal door onze gekleurde bril: benut collega's met andere drijfveren!

# Podcasts drijfveren in de zorg



Humanizing healthcare  
'Weten wat je wil in het  
leven'



Miniserie deel 1  
'Verpleegkundige  
teams'



Miniserie deel 2  
'Conflicten in  
maatschappen'



Kopcast  
'Van geluk  
spreken'

