

# GOED BESTUUR

## TIJDSCHRIFT

### OVER 4 2012

## GOVERNANCE

★ "INTERN TOEZICHT MOET ZIJN POSITIE  
NOG VEROVEREN"

FLIP KLOPPER, VOORMAN VAN TOEZICHTHOUDERS  
IN DE PENSIOENSECTOR 10

★ INNOVATIE EN CORPORATE GOVERNANCE  
EXPLORATIE VRAAGT OM ANDER BESTUURSMODEL  
DAN EXPLOITATIE 22

★ WAKEN OVER WAARDEN  
STUREN OP CULTUUR EN GEDRAG IN HET  
FAMILIEBEDRIJF 28

★ BREEKBARE IDEALEN  
HOE BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS OMGAAN  
MET ILLUSIE EN DESILLUSIE 36

ONE-TIER BOARD IS GEEN PANACEE 16 JAARBOEK CORPORATE GOVERNANCE 43  
INTERESSE IN RELATIES MET STAKEHOLDER MATIG 48 INNOVATIE GAAT NIET VANZELF 50

Bestuurders en directeurs van publieke instellingen staan onder toenemende druk om te presteren. Slechts zelden wordt stilgestaan bij de vraag welke impact illusie en desillusie op hen hebben en hoe zij hiermee omgaan. Binnen publieke organisaties lijkt illusie en desillusie geen openlijk onderwerp van gesprek. Vaak houden mensen de teleurstelling over het sneuvelen van hun breekbare idealen voor zichzelf of delen hun gevoelens alleen met buitenstaanders. Ook blijkt dat bestuurders en toezichthouders moeilijk verdragen dat 'hun' directeurs of bestuurders hun illusies onderzoeken of bespreken. Reflectie met anderen op illusie en desillusie is geen luxe, maar integendeel een teken van gezonde verhoudingen.

# BREEKBARE IDEALEN

## HOE BESTUURDERS EN DIRECTEURS OMGAAN MET ILLUSIE EN DESILLUSIE

Odette Moeskops

**H**oe gaan bestuurders en directeurs van publieke instellingen eigenlijk om met illusie en desillusie? Hierbij wordt zelden stilgestaan terwijl er in de maatschappelijke context waarin publieke instellingen werken voldoende aanleiding is te veronderstellen dat van illusie of desillusie sprake is. Het handelen ligt onder een vergrootglas en er is veel druk. Bijvoorbeeld door het moeten verhogen van de prestatie of verandering in de focus van de taak. Dit gaat gepaard met een aanzwellende stroom kritiek. Ook binnen publieke organisaties lijkt illusie en desillusie geen openlijk onderwerp van gesprek. Dit 'zwijgen' was aanleiding om in gesprek te gaan met

bestuurders en directeurs van publieke instellingen.

Alvorens directeurs en bestuurders te vragen naar illusie en desillusie is gesproken over 'idealen' zodat een ijkpunt ontstond. Hierbij viel op dat deze 'idealen' (overigens een woord dat de meesten niet zo snel uit zichzelf zouden gebruiken) voor de desbetreffende directeur of bestuurder een motor waren voor het handelen – een bron van spankracht - die zorgde voor energie en uithoudingsvermogen en steeds opnieuw werd aangeboord.

Wat wordt nagestreefd (vanuit de rol van directeur of bestuurder van de desbetreffende organisatie) is zorgen voor autonomie of participatie van een bepaalde groep

### Opzet van het onderzoek

Aan dit onderzoek naar illusie en desillusie hebben twaalf directeurs en (uitvoerende) bestuurders deelgenomen die verbonden zijn aan ministeries, gemeentes en instellingen. Onder meer de ministeries van Binnenlandse zaken en VWS, de inspectie Jeugdzorg, gemeente Velsen, gemeente Rotterdam, gemeente Zaanstad, IJsselland Ziekenhuis, Arkin, Hogeschool van Amsterdam en Haagse Hogeschool. Alle deelnemers zijn 45 jaar of ouder, de helft man en de helft vrouw. Aan hen is de onderzoeksvraag voorgelegd op welke wijze met illusie en desillusie wordt omgegaan. Met ieder zijn twee of meer casussen (uit het huidige of vorige werk) uitgebreid doorgesproken. Het aantal onderzochte illusies en desillusies bedraagt ongeveer dertig. De gesprekken vonden vertrouwelijk plaats van mei - september 2011. De resultaten zijn getoetst in vier ronde tafelbijeenkomsten. Het uitgebreide onderzoeksverslag is op aanvraag beschikbaar.

aan de samenleving of een bepaalde wijze van het faciliteren van interne groepen. 'Idealen' gaan over de wijze van samenwerken en communiceren met elkaar, zorgen dat mensen ontwikkelen en leren, zorg voor implementatie, stappen zetten, successen boeken en aan haalbare zaken werken. Het eigen MT of een klein aantal (externe) vertrouwelingen vormen de belangrijkste gesprekspartner voor 'idealen'. Van veel minder betekenis zijn de "bazen" (bestuurders of toezichhouders) of andere organisatielagen (hieronder wordt telkens met 'baas' degene aangeduid aan wie verantwoording wordt afgelegd).

### Teleurstellingen en tegenvallers

Directeuren en bestuurders zijn door de wol geverfd. Ze weten dat teleurstellingen en tegenvallers zullen volgen. Hoe bewuster directeuren en bestuurders zijn van hun 'idealen' en hoe meer zij werkelijkheidszin (vooraf) hoog in het vaandel houden, hoe meer spankracht ze aangeven te voelen de kloof tussen 'idealen' en werkelijkheid te overbruggen. Werkelijkheidszin wordt nagestreefd door (meestal) met het eigen MT of vertrouwelingen ambities te delen, door scenariobesprekingen, via risicoanalyses en het opstellen van implementatieplannen. Daarmee slaat men drie vliegen in een klap: men bevordert de gezamenlijkheid, organiseert het 'tegenspreken' of feedback en vergroot de haalbaarheid.

### Triggers

Kleine en grote(re) incidenten zijn er elke dag. Dat zijn teleurstellingen, tegenvallers in het proces van realiseren, te onderscheiden van illusie of desillusie. Een gebeurtenis die als een teleurstelling of tegenvaller wordt ervaren heeft weinig impact: deze is meer iets dat achteraf (van zichzelf) naïef wordt gevonden, voortschrijdend inzicht of waarover de schouders wordt opgehaald. Wat een illusie blijkt te zijn heeft impact: het is een moment van inzicht (dat iets waarop is gehoopt of gerekend niet gebeuren zal) waarbij een korte, heftige (negatieve) emotie wordt gevoeld naar aanleiding van een incident. De illusie in deze betekenis is daarmee

meteen iets dat de meesten liever niet te lang voelen.

In de besproken casussen zijn de volgende triggers te onderscheiden.

1. Het besef dat men veel minder externe invloed heeft dan verondersteld bijvoorbeeld op maatschappelijke onderwerpen, samenwerking of implementatie
2. Het besef dat men (vanuit de eigen rol) veel minder interne invloed heeft dan verondersteld; dit speelt vooral in de relatie met de eigen 'bazen' (waaronder toezichhouders)
3. De wensen en eisen van macht en politiek waaraan beleid of bestaansrecht (en daaronder liggende idealen) moeten worden aangepast.
4. De invloed van maatschappelijke druk op het handelen van de organisatie, waardoor een te grote kloof ontstaat tussen wat moet worden beloofd en wat kan worden waargemaakt.
5. (Verwachtingen over) menselijke relaties, drijfveren en samenwerking (ook met de eigen bazen, toezichhouders, in topteam) in de eigen organisatie. Daaronder liggen verwachtingen over communicatie, openheid, gezamenlijkheid.  
Illusie en desillusie hebben – zo blijkt uit dit onderzoek - geen andere aanleidingen.

### Terugveren uit illusie

Directeuren en bestuurders beschrijven momenten van 'illusie' als een tijdelijk verlies van spankracht dat even wordt gevoeld. Ook emoties worden gevoeld, soms zelfs een flits van desillusie, maar er is vlug herstel. Vrijwel allen slagen erin uit een illusie terug te veren. Illusie en de emoties die ermee gepaard gaan, zijn niet voor iedereen negatief. Sommigen vertellen hoe illusies hen creatief en vindingrijk maken om er te komen.

Er zijn de volgende strategieën om terug te veren:

1. teruggrijpen op de eigen idealen door deze actief te herinneren en eraan vast houden. Daardoor kan men de impact van de illusie weerstaan, zich hernemen en soms zelfs weer vleugels krijgen;
2. aanpassen aan de werkelijkheid: door het bereiken van de idealen later in de tijd te plaatsen of door kleinere stappen te zetten en zich met kleinere successen

# IN DE HELFT VAN DE GEVALLEN WORDT ILLUSIE OF DESILLUSIE GEHEEL VOOR ZICHZELF GEHOUDEN OF SLECHTS MET BUITENSTAANDERS BESPROKEN

\*\*\*\*\*

- tevreden te stellen. Hier worden ook creativiteit en innovatie getriggerd;
3. bij anderen steun, waardering of erkenning zoeken (eigen MT, vertrouwelingen of privé) bij het vasthouden van idealen of om een verloren illusie te verwerken;
  4. versterken van incasseringsvermogen door een goede balans tussen privé en werk.

Het terugveren uit illusie is een beweging waarin snel heen en weer wordt gegaan tussen het idealen-, het illusie- en (een flits van het) desillusiegebied waarmee de ontstane kloof tussen idealen en werkelijkheid wordt overbrugd. Dit voltrekt zich vanzelf, wel kan ieder de wijze van terugveren – desgevraagd - terughalen in de reflectie achteraf (in de meeste gevallen aangemoedigd door de gesprekken in dit onderzoek). Soms wordt daarbij verteld dat de functie van de bovenstaande strategieën is om de desillusie te vermijden (“liever aanpassen en de realiteit accepteren, voorkomen de kloof te groot wordt en het een echte desillusie wordt”).

Illusie en desillusie vormen een continuum. Illusie wordt desillusie als de incidenten met impact toenemen of stapelen, waardoor de kloof tussen idealen en werkelijkheid steeds groter wordt. Verblijft men niet graag in het gebied van de illusie, in de desillusie al helemaal niet. Deze wordt geassocieerd met ontgoocheling, een diep dal of in de put zitten, depressie en machteloosheid.

## Desillusie: verlies van spankracht en effectiviteit

Desillusie gaat over (gedwongen en ingrijpend) moeten aanpassen wat liever wordt behouden en dit gaat niet zomaar. Desillusie roept – anders dan illusie - veel en heftige emoties op, die uiteenlopen van verdriet, woede tot verlamming, een gevoel van machteloosheid en

verslagenheid. Ten tweede lukt zelfherstel met terugveerstrategieën zoals bij illusie geschetst, veel minder makkelijk. Ten derde ligt het accent bij triggers voor desillusie anders. Tot slot leidde desillusie tot aantasting van de eigen effectiviteit en creativiteit van het handelen, voor langere of kortere tijd (variërend van enkele dagen, enkele weken tot een paar maanden). Ook het vermogen tot distantie en reflectie werd als minder ervaren of geraakte men zelfs geheel kwijt. Directeuren of bestuurders bleken zich verder minder vaardig te gaan voelen in relaties en contacten die onder andere omstandigheden soepel verliepen.

Opvallend was dat de meeste desillusie wordt veroorzaakt door onderlinge relaties en verwachtingen over samenwerking, terwijl externe aanleidingen veel vaker triggers voor illusies zijn. Er bestond veel desillusie over het functioneren van topteam (het MT waarvan men zelf deel uitmaakte) en over de relatie met ‘bazen’ (zowel bestuurders als toezichhouders).

In de gesprekken zijn desillusies in verschillende fasen besproken. Er is teruggeblikt op desillusies die achter de rug waren – uiteenlopend van maanden tot jaren - en er zijn steeds dichter naderende of actuele desillusies besproken.

## Strategieën bij desillusie

In reactie op desillusie hanteren bestuurders en directeuren de volgende strategieën:

1. de eigen ‘bazen’ (of andere partijen) illusies ontnemen om de eigen idealen te kunnen behouden;
2. grenzen gaan stellen en bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid, autonomie of ruimte ‘opeisen’;
3. ingrijpend bijsturen van de eigen idealen: deze verkleinen, veranderen of zelfs opgeven;

4. de context wijzigen door een andere functie of rol na te streven;
5. met anderen (MT, vertrouwelingen) reflecteren: gevoelens, dilemma's en oplossingen delen;
6. andere gebieden (waarop successen worden geboekt) gebruiken om spankracht te verzamelen.

Er was niet één strategie het meest effectief om uit het desillusiegebied te komen: in het algemeen maakten bestuurders en directeuren gebruik van een combinatie (bijvoorbeeld 1,2,6 of 3,5 of 5,6 of 4). Eenmaal uit het desillusiegebied keerde het gevoel van effectiviteit en creativiteit terug en werd weer kracht gevoeld. Waar dit proces zich herhaalde als er weer desillusie volgde, nam de spankracht wel steeds meer af.

Terugveren bleek het moeilijkste waar het ging om desillusie over menselijke relaties of van eigen idealen die sterk met het 'zelf' verbonden waren. Makkelijker herstel leek er te zijn wanneer er een externe trigger was (en de desillusie buiten zichzelf kon worden gelegd) of waar goede relaties bestonden (bijvoorbeeld in het eigen MT, 'bazen' of met vertrouwelingen) die als steun fungeerden.

Een directeur vertelde hoe de drijvende kracht (desillu-

sie te boven te komen) de verantwoordelijkheid was die hij in zijn organisatirol voelde naar anderen zodat de eigen desillusie over het verloren ideaal en de gevoelens die daarmee gepaard gaan, werden overwonnen. Van groot belang hierbij was de steunstructuur van relaties waarop kon worden teruggevallen. Velen verhaalden over het trekken van grenzen en over de moeite met het desillusioneren van 'bazen' (hierover later meer). Dit liep niet altijd goed af. Het betekende soms (vrijwillig of gedwongen) vertrek uit de functie. Hoewel desillusie achter zich laten met veel emoties gepaard gaat, werd er in de meeste gevallen door de verschillende strategieën weer ruimte gevonden voor opnieuw dromen, vergezichten maken en exploreren. Dus voor creativiteit en innovatie: van de desillusie weer terug in de illusie (in de positieve betekenis ditmaal) het ideaal (in geadapteerde vorm of elders) toch waar te kunnen gaan maken. In een aantal gevallen werd blijvend 'verlies' ervaren, zoals wanneer door desillusie ambities voor altijd werden opgegeven.

### Illusie en desillusie: vooral zelf verdragen

Illusie en desillusie worden in kleine kring gehouden. Er is een basishouding van terughoudendheid naar anderen in de organisatie, maar tegenover buitenstaanders heeft men minder moeite zich uit te spreken. De interne groep waarmee verloren illusies of desillusie worden gedeeld is veel kleiner dan de interne groep waarmee 'idealen' worden gedeeld. In de helft van de casussen wordt illusie of desillusie geheel voor zichzelf gehouden of slechts met buitenstaanders besproken. Met de eigen "bazen" (bestuurder of toezichthouder) of 'topteam' (MT's waar men zelf deelt van uitmaakt) hierover spreken gebeurt sporadisch: meestal is hiervoor de werkkrelatie niet geschikt of niet veilig genoeg. Ook naar de medewerkers en (in mindere mate) het eigen MT is men terughoudend. Maar ook als het eigen MT of interne vertrouwelingen wel tot steun zijn, houdt men zich in over de eigen emoties en deelt vooral oplossingen: met name bij desillusie. Hiervoor zijn uiteenlopende redenen: bewustzijn van de impact, de draagkracht van de ander, de overtuiging dat bestuurders en directeuren in hun rol meer moeten 'dragen'. Maar ook schaamte voor

#### Illusie

Tot de 18de eeuw betekende illusie 'misleiden of bedriegen' (Latijn: *illudere*). Vanaf de romantiek kwam daarnaast een nieuwe betekenis in zwang: illusie als 'vorm van scheppen en dromen', als een bron van ontwikkeling, creativiteit en inspiratie. Het begrip kan tegenwoordig staan voor een 'iets dat men graag verwezenlijkt wil zien' of voor 'dingen verwachten die niet gebeuren zullen' (van Dale). Mensen hebben dus tegelijk 'illusies' nodig (iets wat ze streven te verwezenlijken) én zullen illusie (in de betekenis: iets verwachten wat niet zal gebeuren) trachten te voorkomen - levenslang. Echter, hoeveel voorzorgen ook, iets kan in vooruitblik haalbaar lijken terwijl in retrospectief blijkt dat het om een illusie ging (Davis 1981, Gutman 2005, Jacobs 2000, Ladan 2012, Turner 2002.). Dit maakt illusie tot een meerduidig begrip. Waar nodig is het woord 'illusie' in dit artikel van de aldaar bedoelde betekenis voorzien.

de verloren (eigen) illusie of de behoefte bij anderen de gedrevenheid te behouden zorgen hiervoor.

### Desillusioneren van ‘bazen’ en spanning met eigen idealen

Bestuurders en directeurs vinden het veel gemakkelijker te handelen als het gaat om illusies en desillusies van hun MT en medewerkers dan die van hun ‘bazen’ of gelijkwaardige collega’s. In ongeveer de helft van de gesprekken worden de spanningen die hiermee gepaard gaan besproken.

Spanning wordt vooral ervaren wanneer een ‘baas’ dwingt een illusie na te streven waar de betrokken directeur of bestuurder zelf niet in gelooft. Een directeur vertelt hoe hij dit oplost: “Het is niet bespreekbaar. Ik maak het ideaal (van de ‘baas’) klein en bescheiden”. Hij vertelt hoe zijn organisatieonderdeel deze spanning kent en er kampen zijn ontstaan waarin hij balanceert tussen loyaliteit aan zijn bazen en het zich identificeren met zijn mensen. Een ander vertelt uit de voeten te kunnen met deze spanning door binnenskamers onder vier ogen klip en klaar zijn mening te geven, maar in het openbaar steun te geven. De spanning wordt versterkt waar een goede relatie met de ‘baas’ (waaronder toezichhouders) of met collega’s in het topteam ontbreekt of waar de betrekkingen afstandelijk, onpersoonlijk of onveilig zijn. In sommige gevallen speelt een gevoel van angst of de hiërarchie een rol: “er kunnen onvoorspelbare dingen gebeuren als ik hier iets van zeg”.

Dat sommige bazen het slecht verdragen dat hen illusie wordt ontnomen is op zichzelf een desillusie voor de betrokken bestuurder of directeur. Als deze de desbetref-

fende ‘baas’ dan toch wilde desillusioneren ging dit veelal gepaard met de angst hier niet in te slagen en dan zelf gedesillusieerd te raken. Dit kon leiden tot een negatief interactiepatroon gedomineerd door emotie in plaats van een open gesprek over wederzijdse verwachtingen en haalbaarheid van veronderstellingen. Een bestuurder vertelt in dit verband: “ik ben heel wendbaar en soepel in relaties en betrekkingen, dat lukt me niet in deze situatie (met deze toezichhouder). Ik merk dat ik me in deze relatie (over dit onderwerp) incompetent (defensief, aanvallend, emotioneel) ga gedragen”. Opvallend was dat bestuurders en directeurs in dergelijke situaties zich niet wisten te verplaatsen in hun ‘bazen’. Wat betekent de desbetreffende illusie en een eventuele desillusie voor hen (‘de bazen’)? Zou er bij hen soms ook sprake kunnen zijn van een wenselijke werkelijkheid, waaraan kost wat kost wordt vastgehouden?

### Slot

Het onderzoek maakt duidelijk waarom illusie en desillusie zelden een openlijk onderwerp van gesprek is terwijl er bij de betrokken bestuurders en directeurs van alles leeft. De vraag van de onderzoeker om te reflecteren op de ‘copingstrategieën’ bij illusie en desillusie was voor vrijwel alle betrokkenen nieuw.

Bestuurders en directeurs vragen veel van zichzelf en zien het als hun rol te verdragen voor anderen (Moeskops 2006). Dit komt tot uitdrukking in het willen beschermen van de medewerkers en het eigen MT (hoewel in mindere mate). In tenminste de helft van de besproken casussen zijn de relaties in de topteam waarvan men deel uitmaakt en de relatie die men ervaart met de eigen

\*\*\*\*\*

**DE MEESTE DESILLUSIE WORDT VEROORZAAKT DOOR  
ONDERLINGE RELATIES EN VERWACHTINGEN OVER  
SAMENWERKING, TERWIJL EXTERNE AANLEIDINGEN VEEL  
VAKER TRIGGERS VOOR ILLUSIES ZIJN**

bestuurder of toezichthouder dusdanig dat hier illusie en desillusie niet worden gedeeld of gezamenlijk kunnen worden onderzocht. Dit wordt 'verdragen' in die zin dat betrokken bestuurders op zichzelf terugvallen. In een aantal gevallen werd op het eigen MT en op externe en interne vertrouwelingen een beroep gedaan. In de rest van de situaties stond men er (vrijwel) alleen voor.

Tot besluit drie gevolgen van de wijze waarop bestuurders en directeuren met illusie en desillusie omgaan:

*(1) Het willen beschermen van de medewerkers en het MT*  
Het uit de wind willen houden van medewerkers en MT door voor hen te verdragen kan cynisme, een gebrek aan realisme of teveel zelfgenoegzaamheid tot gevolg hebben. Medewerkers en MT kunnen zich (door hen te beschermen) niet serieus genomen voelen. Bijvoorbeeld omdat zij de veranderende context kennen en in de onjuiste 'illusie' leven dat hun directeur of bestuurder geen maatregelen neemt of omdat ze ideeën hebben voor oplossingen: dit kan de onrust onnodig doen oplopen. De vraag is of meer gelijkwaardigheid kan worden nagestreefd.

*(2) De ondoordringbaarheid van 'bazen' (bestuurder of toezichthouder)*

Dat bestuurders en toezichthouders zo moeilijk verdragen dat 'hun' directeuren of bestuurders hun illusies onderzoeken is risicovol. De toenemende maatschappelijke druk op het beter functioneren van het toezicht, maakt het omgekeerde nodig: namelijk dat het communicatieklimaat open is. Ook uit eerder onderzoek (Moeskops 2008) blijkt dat in de helft van de onderzochte casussen de relatie tussen bestuur en toezicht geen ruimte laat voor wederzijdse reflectie op het handelen.

*(3) Het niet hebben van een adequate steunstructuur*

De reflectie met anderen op illusie en desillusie is een 'gezond' teken en geen 'luxé'. Immers, waar deze reflectie niet meer plaats vindt, worden veronderstellingen niet onderzocht, kan 'emotie' niet weg, kan men zich gevangen blijven voelen in een desillusie en zich niet aanpassen aan de realiteit. Wanneer ingrijpende keuzes worden gemaakt zouden bestuurders en directeuren zelf (maar ook hun 'bazen') alert moeten zijn als illusie en desillusie een 'non-issue' blijkt te zijn, als zij

merken dat hun relaties afstandelijk of verstoord raken en zij niet over steun (in eigen MT, topteam, interne of externe vertrouwelingen) beschikken. Anders bestaat het risico dat betrokken bestuurders of directeuren hun idealen zien breken, de scherven niet meer bijeen kunnen rapen en niet terug zullen veren.

#### Literatuur

- ★ Davis M. (1981), D. Wallbridge, Boundary and space. An introduction to the work of D.W. Winnicott. – Brunner : New York
- ★ Gutman, D. (2005) Disillusionment – Dialogue of lacks. – London : Karnac
- ★ Jacobs, M. (2000) Illusion, a psychodynamic interpretation of thinking and belief. - Whurr Publishers : England
- ★ Ladan A., (2010) Het vanzelfzwijgende. Over psychoanalyse, desillusie en de dood. - Boom : Amsterdam
- ★ Moeskops, O.G.M (2006). Het vermogen om te verdragen: een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen. In: M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie nr. 1
- ★ Moeskops, O.G.M. (2008), Een kwetsbaar evenwicht: goed toezicht vraagt om wederzijds vertrouwen. In: Goed Bestuur 1
- ★ Moeskops O.G.M. (2012), De veerkracht van groepen: over regressie, holding en containment in organisaties. In: M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie nr. 2
- ★ Turner, J.F. (2002) A brief history of illusion: Milner, Winnicott and Rycroft. In: International journal of psychoanalysis, 83, 1063
- ★ Waddell M. (2002), Inside lives. Psychoanalysis and the growth of personality. The Tavistock Clinic Series - Londen : Karnac

#### Over de auteur

Odette Moeskops is zelfstandig organisatieadviseur. Haar bedrijf Rood-Purper b.v. te Heemstede ([www.roodpurper.nl](http://www.roodpurper.nl)) adviseert en begeleidt organisaties, toezichthouders en bestuurders bij veranderingsprocessen.

