

Bureau wie!?

In deze rubriek gaat Dick van Ginkel op zoek naar de mensen achter adviesbureaus met bijzondere namen.

In deze aflevering brengt hij een bezoek aan On-Lime.

ON-LIME



We zijn net gestopt met een eigen kantoor in Amsterdam,' vertelde Marieke Kruger van On-Lime, 'dus ik laat je nog weten waar we afspreken.' Dat werd Het Coachhuis in Ouderkerk, een prachtige locatie onder de rook van Amsterdam met parkeerplaatsen nabij en de Amstel om de hoek. Naast Marieke Kruger schuift haar collega Pauline Goddijn aan.

Waar komt de naam On-Lime vandaan?

Marieke: 'On-Lime is zo'n twintig jaar geleden opgericht, maar geen van de oorspronkelijke oprichters is er meer. De laatste uit die periode is ongeveer zeven jaar geleden eruit gegaan en heeft nu een heel suc-

cesvol biologisch fruitijsjes bedrijf. On-Lime is destijds opgericht vanuit Gemini, een adviesbureau dat bekend stond als hard, zakelijk, gericht op snelle transformaties. Een aantal adviseurs wilde het anders gaan doen, de klant minder overnemen, meer de menselijke maat. In die tijd zijn veel nieuwe IT-bedrijven gestart, en zo was de naam On-Lime een kwinkslag naar deze hype. Maar ook omdat lime een kleur is die staat voor fris en anders. We hebben het wel eens gehad over het veranderen van de naam, probeer het e-mailadres maar eens te spellen: 'On, middenstreepje, lime, met de m van Marie'... Maar we zijn er gehecht aan geraakt, en eigenlijk is het ook wel leuk.'

En wie is On-Lime?

Marieke: 'Sabine den Hartog en ik zijn de eigenaren, Dorrie Heemskerk en Pauline Goddijn behoren tot de *inner circle*. Met z'n vieren werken we intensief samen en hebben we ook op maandagen onze *weekly*. Daaromheen zit een schil van mensen die bij ons gewerkt heeft, of die we onderweg zijn tegengekomen. Het voordeel van deze opzet is dat we groot kunnen worden als het nodig is.'

Is het een maatschap?

Marieke: 'Ja het is een maatschap, maar we hebben in de loop der jaren alle vormen uitprobeerde. Het is ooit begonnen als een bedrijf met mensen in dienst, een office manager en een mooi pand aan de Willemsparkweg in Amsterdam. Toen ik in 2010 aandeelhouder werd, hebben we gekozen voor een netwerkorganisatie, waarin we in eerste instantie probeerden allerlei specialisaties onder te brengen, mensen die iets anders konden dan wij. Daar zijn we weer van teruggekomen. Een overzichtelijk team is de vorm waar we ons nu goed bij voelen.'

Wat maakt het voor nieuwe mensen leuk om bij On-Lime aan te sluiten?

Pauline: 'Ik ben net als de meesten bij On-Lime A&O psycholoog, maar heb mijn hele werkzame leven in het management gezeten. In een van die rollen hebben we elkaar ontmoet, Marieke begeleidde de ontwikkeling van het managementteam. Die samenwerking beviel heel goed, vooral ook door een gemeenschappelijke onderliggende visie op organisaties. Toen ik voor mijzelf begon kwamen we elkaar weer tegen. En zo is ook de vierde, Dorrie Heemskerk, erbij gekomen. De formule is dat wij een *fee* betalen om deel uit te maken van de groep en verder samen mooie dingen doen, die veel te maken hebben met organisatiecultuur. Maar daarnaast heeft iedereen ook zo zijn eigen activiteiten. Ik ben mij bijvoorbeeld de laatste jaren gaan verdiepen in het begrip vitaliteit en hoe je dat samen kunt laten gaan met cultuur.'

Marieke: 'Naast die fee, het lidmaatschap, hebben we een formule waarmee de omzet versleuteld wordt over de groep, rekening houdend met verschillende factoren, zoals het aantal gewerkte uren, de rolverdeling binnen projecten en de specifieke kennis die is geleverd.'

Is On-Lime een zelfsturend bureau?

Marieke: 'Ik heb vier jaar een bedrijf begeleid in zelfsturing en ben er ook wel door gegrepen, omdat ik denk dat het de *next thing* is. Wij doen als On-Lime al heel lang cultuurprojecten en je ziet dat de hiërarchische structuur veel kan bevorderen maar ook tegenhouden, en uiteindelijk toch vaak een beperkende werking heeft. Dat vind ik frustrerend. Wij zeggen altijd *Culture eats strategy for breakfast*, maar dan blijkt structuur toch ook weer een belangrijk deel van de cultuur te bepalen. Met zelfsturing kun je daar op een andere manier mee omgaan en de gelijkwaardigheid hiervan past mij als persoon en ook als waarde voor On-Lime. Er is altijd wel iets van hiërarchie, bijvoorbeeld op het gebied van kennis, maar die kan van moment tot moment veranderen. Dat maakt samenwerken veel gemakkelijker en leuker en dat doen we binnen On-Lime.'

Jullie eerste motto op de website is 'Wij geloven in menselijke organisaties'.

Waar staat dat voor?

Pauline: 'Wat mij bijvoorbeeld drijft, is de vraag hoe je organisaties kunt helpen menselijk te worden. En dat heeft natuurlijk alles te maken met dat we zien en hebben meegemaakt hoe slecht het ook kan gaan in organisaties.'

Marieke: 'Veel mensen spreken over hoe belangrijk het is om gelukkig te zijn in je werk. Ik heb dat nooit helemaal begrepen, dat haakt bij mij niet zo aan. Soms ben je gelukkig en soms niet. Maar menselijk zou toch de minimale de waarde moeten zijn. We zien te vaak wat menselijkheid niet is, of waar het zoek is. En bin-



nen On-Lime is dat een gedeelde motivatie: werken aan menselijke organisaties, een menselijke samenleving. En daar doen we ook andere dingen voor, zoals nadenken over onderwijsvernieuwing, *learning dinners* over vrouwelijk leiderschap; recent bijvoorbeeld in samenwerking met Nice Leng'ete van Amref Flying Doctors over haar leiderschap in het bestrijden van besnijdenis bij vrouwen.'

Jullie beschrijven op de website typische On-Lime interventies. Wat is bijvoorbeeld 'Culture shock'?

Marieke: 'Dat is een spelvorm die het mogelijk maakt om een levendige dialoog over cultuur te hebben. We halen vanuit waarden die de organisatie nastreeft dilemma's op in de organisatie. Daar maken we specifieke situatieschetsen voor en dat zijn "Wat zou je in die situatie doen?"-vragen. De groepen buigen zich over de vraag wat zou jij doen, daarin zoeken we de scherpte op en in het gesprek zit altijd een mol aan tafel, een geheime rol, die de groep probeert te overtuigen van het verkeerde antwoord. Dit helpt om de sociaal wenselijke antwoorden eruit te krijgen. Het lijkt een beetje op *Wie is de Mol?*. En uiteindelijk komt ook het management aan het woord met wat zij het "goede" antwoord vinden, en dat leidt soms tot verbazing en soms tot hilariteit, maar zeker ook tot duidelijkheid en mooie inzichten.' Het helpt organisaties van hoog tot laag in gesprek te komen over cultuurwaarden en van daaruit te veranderen.'

En wat kan ik verwachten bij de interventie 'Geschiedenis in perspectief'?

Pauline: 'Geschiedenis in perspectief is een interventie gericht op het omgaan met oud zeer in een organisatie. Ik heb het als klant zelf meegemaakt. De geschiedenis van een team of afdeling wordt uitgebreid in kaart gebracht, gebruikmakend van verschillende visualisatietechnieken. Iedereen vertelt vanuit zijn eigen perspectief en waarneming. Hoe was het? Wat was leuk? Wat was vervelend?. Alle individuele verhalen bij elkaar geven een breed en diep inzicht in hoe het was en er ontstaat begrip voor ieders ervaringen, en acceptatie voor hoe het nu is. En van daaruit kan samen worden nagedacht over stappen die nodig zijn voor de toekomst, waar het team of organisatie heen wil.'

Marieke: 'Er komt bij deze interventie altijd een moment dat mensen gaan zeggen "Het wordt nu tijd om verder te gaan en afscheid te nemen van nare zaken en pijn. Daar komt de groep zelf mee, altijd weer, en ik heb dat bij alle keren dat ik het heb toegepast nog nooit niet zien werken. Een treffend voorbeeld van wat ik heb meegemaakt, is de organisatie waarin iedereen als voorbeeld van slecht management het verhaal kende over de man die tijdens een reorganisatie op zijn verjaardag te horen kreeg dat hij ontslagen werd en vervolgens direct door de bewaking naar de poort werd begeleid. Het verhaal was een mythe geworden over hoe het management binnen deze organisatie omgaat met mensen. Tijdens een van de geschiedenisbalksessies bleek deze man in de groep te zitten. Hij



was de dag erna met excuses weer aangenomen en de verantwoordelijke manager was op het matje geroepen. Het had hem helemaal niet negatief beïnvloed.'

Hoe ziet On-Lime er over een paar jaar uit?

Pauline: 'Ik hoop een iets grotere organisatie, waarbij met z'n allen gewerkt wordt aan verbetering van cultuur of zeg maar gedrag in organisaties, en ik hoop dat we dan ook kunnen bijdragen aan overheidsorganisaties die nu regelmatig in de krant komen en bij wie gedrag niet oké is.'

Marieke: 'Mijn partner Sabine den Hartog heeft de wens om de organisatie wat groter te maken, ik heb het wat kleiner in mijn hoofd. Wij worstelen daar op een prima manier met z'n tweeën over, en groeien steeds mee naar elkaar toe. Ik denk dat het leuk is als er nog maximaal twee collega's bij komen, dan is het wel weer even klaar.'

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.



Vroeger kon je aan de naam van een adviesbureau veel aflezen. Bijvoorbeeld wie de oprichters waren, denk aan De Galan & Voigt, Berenschot, Boer & Croon, Twijnstra & Gudde, Bakkenist Spits & Co en Bosboom & Hegener. Of de naam gaf iets aan van de ontstaansgrond of herkomst: Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie (GITP), Associatie voor Organisatieontwikkeling (A00), Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI), Nederlandse Organisatie Kring (NOK), waarvan de afkortingen later hun handelsnaam werden. Voor wie overigens geïnteresseerd is in de geschiedenis van de Nederlandse Adviesbureaus: in de hal van bureau Berenschot aan de Europalaan in Utrecht hangt nog steeds een groot deel van de stamboom van onze sector. Zoals Rob Wagenaar al eens in M&C heeft aangegeven: 'Misschien niet helemaal correct, maar dat mag de pret niet drukken.'

De laatste jaren wekken bepaalde nieuwe namen van adviesbureaus onze nieuwsgierigheid op. Namen waarbij je niet direct weet wie erachter zit en waar het bureau zich op richt. Daar brengen we verandering in aan met de rubriek 'Bureau Wie!'. We zoeken een adviesbureau met een intrigerende naam, gaan daar op bezoek en brengen het bureau in kaart. Onze keuze is geheel intuïtief en wordt slechts bepaald door de mate van nieuwsgierigheid die de naam bij de redactie opwekt, maar wij staan graag open voor suggesties. Wilt u een bureau met een bijzondere naam voordragen voor deze rubriek, dan horen we dat graag!