

Cedric Muchall en Lennard Toma

BEDRIJF BAMI SCHIJF



**Van onzinnig 'bedrijfje spelen'
naar zinnig organiseren**

SANTASADO

Van bila tot organogram en groeidwang, Muchall en Toma laten in hun boek geen enkel heilig (kantoor)huisje overeind. Voor iedereen die zich op een doorsnee werkdag weleens afvraagt, 'Wat ben ik nou eigenlijk aan het doen?!'

**- PRISCILLA VAN AGTEREN, REDACTEUR ALGEMEEN DAGBLAD
EN NU.NL**

Het nieuwste boek van Lennard en Cedric is zowel een gepassioneerde aanklacht tegen twijfelachtige managementpraktijken, als een nuttige en vaak vermakelijke gids om werk leuker te maken.

- JOOST MINNAAR, CORPORATE REBELS

Een noodzakelijk, onvermijdelijk en ook nog eens vlot geschreven boek voor iedereen die op een fundamenteel andere manier naar werk wil leren kijken. Die bijvoorbeeld medewerkers niet als Human Resources beschouwen, maar als mensen van vlees en bloed. Zo simpel als het klinkt, zo lastig is het om dat te realiseren. Het goede nieuws is: de schrijvers zijn geen buitenstaanders, ze weten uit eigen ervaring waar ze het over hebben. Kortom, een overtuigend boek.

- BERTHOLD GUNSTER, OMDENKEN

**Ik vind de cover fantastisch en misselijkmakend tegelijk.
Dit móet een goed boek zijn!**

- SASKIA VAN HARTEN, THEATER KONINGSHOF

Ik heb de auteurs meerdere keren geadviseerd - gesmeekt! - om een andere titel te kiezen. Luisteren, ho maar. Dat is on brand: Lennard en Cedric zijn namelijk ongelofelijk eigenwijs. Ze gebruiken die eigenzinnigheid in hun boek om de heilige huisjes van het 'bedrijfje spelen' omver te schoppen - en dat is hoog tijd. Verwacht originele invalshoeken en handvatten waar je in je bedrijf écht iets mee kunt, met de nodige humor gebracht. Dikke aanrader dus, ondanks de vreselijke titel.

**- THIJS LAUNSPACH, PSYCHOLOOG EN BESTSELLERAUTEUR
VAN O.A. FOKKING DRUK**

**Dit dynamische duo schuwt geen enkel organisatie-nonsens-
onderwerp. Met de psychologische wijsheid van Adriaan en de
rijkelijk poëtische kwinkslag van Bassie weten ze het lezen van
dit boek tot een heus
circusfeest te maken.**

- ALICE GROEN, COÖPERATIE VGZ

Ik heb speciaal voor dit boek leren lezen!

- MARTIN DUPUIS, BOL.COM

**Ongelezen een aanrader, gewoon vertrouwen.
Kan nu al niet wachten op jullie derde boek.**

- NICO STEENVOORDEN, GEMEENTE AMSTERDAM

BEDRIJF. BAMISCHIJF.

**Van onzinnig 'bedrijfje spelen'
naar zinnig organiseren**

Cedric Muchall en Lennard Toma

Inhoudsopgave

Introductie	8
-------------	---

DEEL I ONZINNIG BEDRIJFJE SPELEN

<i>Wat er gebeurt, waarom het gebeurt, waarom het niet helpt</i>	13
--	----

1 Managementtheorieën en blindheid	15
2 Waarom Vergaderen ToTaal Krankzinnig is	21
3 De 'professionele ik' en LEGO	27
4 One rule to rule them all	33
5 Goede tijden? Ontslagtijden.	37
6 De groeipest	43
7 De diversiteitsbubbel	49
8 Leiders enkelvoud bestaat niet	57
9 Waarde(n)loos	65
10 <i>Thank God it's Tuesday</i>	71
11 Schoenmaker, bouw blij je feest	77
12 De <i>Buy-out Bullshit</i>	83
13 Kantoortje spelen	87
14 Organozwammen	93
15 Geheimhouding verstomt	99
16 Uniformiteit slaat door	107
17 Moeilijk dom, simpel slim	111
18 Overprofessionalisering	115
19 Onze onzin	123

BAMI SCHIJF

BAMISCHIJF
RECEPT
125

DEEL II ZINNIG ORGANISEREN

127

Als positief alternatief

Zinnige organisaties	131
Vertrouwen	135
Veiligheid	145
Vitaliteit	153
Vrijheid	159
Verbinding	167
Verantwoordelijkheid	181
De 6V's in actie	191
De combinaties van de 6V's	195
Waarom de 6V's gebruiken	199
Zo gebruik je de 6V's NIET	203
Ezelsbruggetje: de logische duo's	207
Drie (randvoorwaardelijke) acties voor jou: loslaten, loskomen en losblijven	211
Tot slot	219
Dankwoord	220
PS. De titelverklaring	221
Bronnenlijst	223
Over de auteurs	226

Introductie

Het is 2020. Corona sijpelt door de straten. Overheden besluiten hun land in lockdown te plaatsen om de verspreiding van het virus te minimaliseren. Horeca, sportgelegenheden, winkels en theaters gaan op slot. Mensen blijven zo veel mogelijk thuis. En hoewel de zakenwereld grotendeels kan blijven handelen, wordt dit voornamelijk vanuit huis gedaan.

Zoals bij Jim. Jim zit op de zolderkamer van zijn drie verdiepingen tellende rijtjeshuis in Waddinxveen achter zijn laptop. Zijn vrouw Joyce is vandaag vrij en met de kids naar de stervensdrukke natuurspeeltuin het Groenhovenpark gegaan, om Jim wat ongestoorde werktijd te gunnen. Hij moet zich op zijn werk kunnen concentreren, anders krijgt hij weer een reprimande en dan kan hij de laan uit worden gestuurd.

Een week geleden kreeg hij een gele kaart van zijn manager omdat die had opgemerkt dat hij een uur op YouTube had gezeten tijdens werktijd. Jims bedrijf eist dat hij tussen negen en vijf *dedicated* achter zijn laptop aan het werk is. Ze hebben de 'productiviteitssoftware' Hubstaff geïnstalleerd op de laptops van alle medewerkers. Zoals Hubstaff het op eigen website beschrijft, helpt de software bij het tijd-tracken van collega's om zo een winstgevende business te creëren. Managers kunnen naast het bijhouden van de gewerkte tijd ook screenshots maken van de laptops van de medewerkers. Realtime maar liefst. En dat niet alleen, de activiteiten van muis en toetsenbord worden gecheckt en er zit een gps-tracker in, zodat je niet ongezien op het terras of in een ander kantoorgebouw aan de slag kan zijn. En zoals Jim heeft ervaren, worden ook de bezochte websites gemonitord. Want ja, je wil wel opperste efficiëntie van je duurbetaalde personeel.

Gelukkig vindt Hubstaff zelf niet dat ze een surveillancetool aanbieden. Het is volgens de Director of Customer Experience simpelweg een verlengstuk en versterker van je management. En het is makkelijk, toch? Je hoeft nooit meer

een check-in met elkaar te doen om te vragen hoe het met iedereen gaat en waar iedereen mee bezig is. Zoals Hubstaff het op de site zegt: *Goodbye Check-ins, Hello Alerts*.

Jim zit nu in zijn overhemd als Medior Supply Chain Coördinator te zwoegen om te laten zien dat hij wel *compliant* is aan de gemaakte *work ethic protocols*. Hij is stipt op tijd aanwezig bij de Teams-meetings van de dag, waar hij wisselt van benen-op-tafelsessies naar bila's (bilateraaltjes) en de QBR (Quarterly Business Review). Al die meetings zijn retelebelangrijk en alles wordt strak gerapporteerd in de bedrijfsystemen. Laatst moest hij een medewerkerstevredenheidsonderzoek invullen en zich voorbereiden op zijn functioneringsgesprek, waarna alles netjes door hr en zijn manager werd afgevinkt.

Soms vraagt Jim zich af waar hij mee bezig is.

En Jim is niet de enige.

Antropoloog David Graeber schreef in 2018 het boek *Bullshit Jobs*, waarin hij de grote econoom John Maynard Keynes aanhaalt, die in 1930 voorspelde dat in de toekomst mensen maar vijftien uur hoeven te werken omdat een groot deel door technologie overgenomen zou kunnen worden. Graeber concludeert dat we die vijftien uur hebben aangevuld met onzinnige banen. Maar liefst de helft van het werk dat wordt gedaan in moderne westerse samenlevingen is bullshit. Graeber ziet vijf type onzinnige banen:

1. *Flunkies*, die hun baas het gevoel geven belangrijk te zijn (receptionisten, deurwachters).
2. *Goons*, die vanuit hun werkgever de opdracht hebben om anderen te pijnigen of te misleiden (lobbyisten, telemarketeers).
3. *Duct Tapers*, mensen die iets tijdelijk fixen wat gewoon permanent gefixt kan worden (programmeurs die bestaande code uitbreiden in plaats van opnieuw programmeren).

4. *Box Tickers*, die de schone schijn creëren dat er iets nuttigs is gedaan, terwijl dat niet zo is (*corporate compliance officers*, enquêtebeheerders).
5. *Taskmasters*, die nieuwe taken verzinnen en managen voor mensen die dat niet nodig hebben of daar niet op zitten te wachten (middle management, leiderschap professionals).

Onzinnige banen zijn overal. Er wordt werk gedaan om werk te doen, maar niet om iets voor elkaar te krijgen. Baantje spelen.

Precies hetzelfde kun je zeggen over de manier waarop organisaties zichzelf organiseren. De meeste organisaties houden dingen in stand, doen dingen en breiden verder uit op de meest absurde praktijken, methodieken en theorieën. Praktijken die uit de achttiende en negentiende eeuw stammen, waar industrialisatie en slavernij niet ver uit elkaar lagen. Sterker nog, de industriële revolutie ontstond een eeuw voor de afschaffing van de slavernij. De manier waarop mensen werden ingezet ter bevordering van de welvaart van een kleine groep was toen niet anders ten opzichte van nu.

De opzichters (managers), het inklokken, de controles, de hiërarchische lagen, de regels, de protocollen... Veel praktijken zijn toentertijd ingevoerd om het toenmalige moderne bedrijf te besturen. Bedrijven van tegenwoordig vinden nog steeds dat veel van deze praktijken zo *heuren*. Leidend tot een moderne slavernij die we in veel gevallen 'een werkend leven' noemen. Ze apen na wat hun voormalige bazen, eerdere werkgevers of oude managementopleidingen en theoretici ze hebben verteld. En iedereen lijkt het normaal te vinden.

Ze zijn bedrijfje aan het spelen.

En dit bedrijfje spelen leidt tot niets anders dan wat Jim meemaakt en de bullshit jobs waar Graeber het over heeft. De bullshit jobs voeden op hun beurt de bureaucratie en de onzinnigheid die we overal meemaken, en zo blijven we in een

continue loop van kafkaëske absurditeit waar we een keer uit moeten breken.

Of dat mogelijk is?

Ja, dat is het.

Wij, Lennard en Cedric, hebben elkaar ontmoet bij het bedrijf Keytoe. Waar we ons best hebben gedaan ons te verlossen van alles wat met 'bedrijfje spelen' te maken heeft. Bij Keytoe wordt zo min mogelijk bijgehouden, alleen dat wat wettelijk verplicht is, maar zelfs daarin begeven we ons soms in een grijs gebied. Zo wordt er op het werknemerscontract een vast aantal vakantiedagen vermeld, waarna we de nieuwe collega's direct vertellen dat ze een onbeperkt aantal vakantiedagen hebben (of dat ze het lekker zelf moeten weten), want we houden de gebruikte vakantiedagen niet bij. Geen hiërarchische lagen, geen managers, geen borden aan de muur met onze kernwaardes, geen kledingvoorschriften, geen werktijden, geen *security clearances*, want iedereen heeft toegang tot alles.

Gewoon een groep mensen die samen dingen maken en andere bedrijven ergens bij helpen, en daar geld voor vragen om salarissen en feestjes te bekostigen. En nog steeds doen we weleens dingen die wat ons betreft iets te veel op bedrijfje spelen lijken (we balen ervan). Maar we blijven het bevragen, het aan de kaak stellen, zodat iedereen zich gaat afvragen of iets helpt, of dat we het doen omdat andere bedrijven het ook doen of omdat het altijd al zo is gegaan.

En niet alleen bij Keytoe. We komen geregeld in andere bedrijven waar we proberen te helpen wat meer menselijkheid naar binnen te fietsen. Vaak komt dit neer op een spiegel voorhouden en managers zichzelf te laten afvragen waarom ze nou in hemelsnaam doen wat ze doen. Ze erbij stil laten staan dat ze eigenlijk doen wat ze ergens anders hebben gezien, of hebben geleerd op een managementschool of -cursus, zonder zich af te vragen waar het toe dient en wat de valkuilen zijn.

Deze dingen, dit bedrijfje spelen, moet wat ons betreft een halt toegeroepen worden. Dit boek gaat je laten zien

waarom, waarom dingen zo onbegrijpelijk absurd zijn in organisaties. Waarom veel managementpraktijken in het vagevuur zouden moeten branden. En waarom veel van de dingen die worden gedaan in organisaties de mensen en de wereld niet beter, maar slechter maken.

Daar zetten we een alternatief tegenover. Een positief alternatief met enkel de ingrediënten die écht nodig zijn om op een zinnige manier te organiseren. Een perspectief dat jou in het vervolg kan helpen je te concentreren op de écht relevante zaken. Wat ons betreft is dat nodig.

Daarom is dit boek er.

1

Managementtheorieën en blindheid

Stel je het volgende voor: een team roeiers wil de top halen. De coach besluit naar Frankrijk, de wereldkampioen voetbal, te kijken en om de 4-4-2-opstelling over te nemen waarmee de Fransen in 2018 succes hadden op het WK in Rusland, en daarmee wereldberoemd werden. Succes, roeiers!

Slaat dit bovenstaande stukje nergens op? Inderdaad. Maar dit is precies wat bedrijven doen die het Spotify-model willen implementeren in hun eigen organisatie. Dat je IT'ers in dienst hebt net als Spotify, maakt nog niet dat het Spotify-model dé methode voor jouw bank gaat zijn. Roeiers zijn net als voetballers atleten, maar ze zijn toch echt met een ander spel bezig.

De oude *scientific management theory*, door Frederick Taylor bedacht in de negentiende en begin twintigste eeuw, en geperfectioneerd door Henry Ford, was een heel inspirerende manier om je bedrijf te runnen. Ontwikkeld in de industriële revolutie vanuit de toenmalige behoefte om voor groter groeiende populaties voldoende te kunnen produceren, kwam de nadruk op efficiëntie te liggen. Hoe kunnen we zo efficiënt mogelijk produceren? Minimale kosten, maximaal resultaat. En ja, dat werkt als je doelstelling efficiënt produceren is.

Omdat Ford daar zo succesvol mee werd, veronderstelden andere bedrijven dat hij dé succesformule had uitgevonden. Dus, overnemen die hap. Tot het de standaard werd voor alle bedrijven om hiërarchielagen te introduceren, strakke monitoring op gewerkte uren te hebben, grote hoeveelheden

den werk op te splitsen in kleine, hapklare brokjes die uitgevoerd werden door specialisten, en managers te hebben die toezien op dat werk. Er wordt echter vergeten dat dit model goed werkt voor lopendebandwerkzaamheden, maar voor complexere problemen en producten waar menselijke creativiteit voor nodig is, is het niet altijd de beste methode. Toch zijn veel ziekenhuizen, overheidsorganen, dienstverlenende bedrijven en zelfs scholen hier nog steeds voor een heel groot deel op ingericht.

En dat is problematisch. Managementpraktijken als de scientific management theory toepassen in branches, bedrijven en organisaties waar het niet voor bestemd is, helpt niemand. Niemand wil zich als een product op een lopende band voelen in een ziekenhuis of op een school. Je wil als mens behandeld worden op plekken waar de dienst volledig draait om de mens. Werknemers kiezen dergelijke beroepen niet vanwege de administratieve handelingen en bureaucratische controleprincipes die ze moeten opvolgen, maar vanwege de menselijke factor. Tekorten in zorg en onderwijs worden met name toegeschreven aan de status en het salaris, maar zou het niet ook te maken kunnen hebben met de slecht afgestemde manier van organiseren?

In de tussentijd zijn er verschillende andere methoden bedacht en uitgetoetst. In Nederland kennen we het Rijnländs model, dat ontstaan is in West-Duitsland als een menselijke vorm van organiseren binnen het kapitalisme. Organisaties namen dit over, zodat ze van aandeelhouder-gericht naar stakeholder-gericht gingen. Ze vervingen kortetermijnwinstdenken voor langetermijndenken, gericht op behoud van de toekomst en waardelevering naar zichzelf en de rest van de wereld.

Sociocratie is een soortgelijk model dat in Nederland is ontstaan. Kees Broeke bedacht het in 1926 en propageerde sociocratie op de door hem opgerichte school in Bilthoven. Het kreeg pas enige bekendheid toen Gerard Endenburg eind jaren zeventig sociocratische principes overnam in zijn be-

drijf Endenburg Elektrotechniek BV. Sociocratie gaat uit van de gelijkwaardigheid van mensen, en probeert democratie in een bestuursmodel te plaatsen waar elke stem telt.

Zowel het Rijnlands model als sociocratie bleven behoorlijk in de luwte. Weinig organisaties namen het gedachtegoed over of adopteerde er onderdelen van. De mainstream van bedrijfsvoering hebben ze al helemaal niet gehaald.

Pas de afgelopen twee decennia zijn er echt nieuwe methoden ontsproten die door een groot aantal bedrijven zijn geadopteerd. Met name de Lean- en Agile-methodieken hebben een vlucht genomen. Beide zijn gestoeld op principes die het welzijn van mensen verhogen. De grap is dat vrijwel elke organisatie Agile of Lean gebruikt om projecten op een nog efficiëntere en effectievere manier te managen. Niet per se om menselijke waarden hoger op de prioriteitenlijst te zetten, althans, die uitwerking heeft het lang niet altijd. De scientific management theory zit nog diep.

De afgelopen decennia zijn er ook moderne organisatie-modellen ontstaan die nu langzaam maar zeker terrein lijken te winnen. Sociocratie 3.0, Holacracy en Semco Stijl als de drie kanshebbers op dit moment. Ze hebben inspirerende voorbeelden als Zappos en Semco, het Braziliaanse bedrijf, gerund door Ricardo Semler. Om hetzelfde te opereren en modern over te komen, storten bedrijven zich op dergelijke voorbeelden en proberen ze die te kopiëren. Door de duurdere consultancybedrijven wordt dat *modern employment* genoemd.

Het Nederlandse Buurtzorg is ook een voorbeeld voor andere Nederlandse en internationale zorgverleners, met name de organisaties die wijkverpleging aanbieden. Van heinde en verre komen managers en directeuren van verpleegkundige organisaties om te leren van Jos de Blok en zijn manier van het bedrijf 'niet-runnen'.

Een aantal van die wijkverpleegkundige organisaties vat de praktijken van Buurtzorg samen tot zelfsturing en zelfsturende teams, en drapeert dat over hun eigen organisatie. Met alle gevolgen van dien. Het Rotterdamse Laurens, een van de

verpleegkundige organisaties die dit probeerde (naast vele, vele anderen), ging faliekant op z'n plaat. In plaats van dat de verpleegkundigen bij Laurens het rustiger kregen, zoals bij Buurtzorg, kregen ze het alleen maar drukker. Waarom? Omdat het management nog steeds ouderwets werkte en het de uiteindelijke besluiten die de verpleegkundigen maakten ook moest goedkeuren. En de verpleegkundigen moesten een methode aanleren die door hun voormalig leidinggevenden nog niet goed werd begrepen. Het gevolg is dat Laurens de plannen terugdraaide en de schuld gaf aan zelfsturing omdat dat bij hun niet werkte. Raar hè?

Alle methodes en werkvormen met een naam hebben allemaal goede intenties. Het probleem is dat de scientific management theory nog steeds regeert, en dat alle managers en CEO's een managementsamenvatting van een nieuwe methode lezen en denken dat ze de grondbeginselen begrijpen, om het daarna over hun organisatie uit te gieten. Ze eisen daarmee dat hun collega's veranderen, maar zichzelf liever niet. Zolang het gedachtegoed niet wordt geleefd door de CEO, zal een nieuwe managementmethode niet gaan leven in de organisatie en is het gedoemd te falen. Kort door de bocht: na-apen werkt niet.

Over apen gesproken. Het klakkeloos kopiëren van een stijl of methodiek werkt niet, omdat we na een bepaalde tijd niet meer weten waarom we het op die manier doen, met alle gevolgen van dien. En het feit dat we niet leren zelf na te denken, maakt ons net zoals die apen in het bekende experiment met de ladder en de tros bananen. Die apen? Ja, van dat experiment dat mogelijk nooit is uitgevoerd en daarmee op zichzelf dus een broodje-aapverhaal is. Beeldender kan het niet als het gaat om klakkeloos kopiëren.

Een troep apen zat bij elkaar, met een ladder in het midden van de kamer die naar een heerlijke tros bananen leidde. Maar als een aap had bedacht om de bananen te pakken, werd de hele troep apen met koud water natgespoten door de leiders van het experiment. Al gauw legden de apen een link tussen de ladder

opgaan en het koude water. Elke volgende aap die de ladder op durfde te klimmen, werd er door de rest vanaf getrokken en kreeg een pak rammel. Met als gevolg dat de ladder en de bananen met rust werden gelaten. De experimentleiders wisselden een van de apen van de troep in voor een nieuwe aap, die enthousiast de ladder op wilde klimmen en er direct met een ruk door de andere apen vanaf werd getrokken. Zonder duidelijk te weten waarom, was het wel helder dat hij dat niet nog een keer moest proberen. Alle apen in de troep werden een voor een vervangen tot er een volledig nieuwe troep aanwezig was. De regel dat de ladder verboden terrein was bleef gehandhaafd, maar geen van de apen wist nog waarom. Niemand had het spuiten met koud water zelf gezien of gevoeld.

Dat is de huidige situatie waar de meeste bedrijven in verkeren. Het enige wat nog rest, is zeggen: zo werkt dat hier.

Maar wat nou als de wereld verandert? Wat nou als die tuinslang of de gemene experimentleiders weggaan? De nieuwe troep apen legt de link niet meer met de tuinslang, het koude water of de experimentleiders. Ze weten alleen dat de ladder verboden is. Dus ook al zien ze letterlijk de experimentleiders vertrekken, dan gaat er nog steeds geen lampje branden dat de bananen nu ongestraft bereikbaar zijn. Die kans wordt niet opgemerkt en de regel van de verboden ladder blijft in stand, want 'zo werkt dat hier'.

Wat ons betreft hebben die managementmethodes en werkvormen slechts een enkel doel. Een inspiratiebron zijn. Meer niet.

Als bedrijf kun je *cherry picken*, kiezen wat bij je past en dan je eigen vorm creëren. Met de grote kanttekening dat je daarbij vooral zelf blijft nadenken en met je mensen in overleg gaat over wat het beste bij hen, de werkzaamheden, de branche en de wereld past waar je je in begeeft. Methodes overnemen en denken ze snel in te voeren als een kant-en-klare opwarmmaaltijd is achterlijk.

Dat is precies het gevaar van dergelijke methodes als het Spotify-model, Holacracy en Sociocratie 3.0. Het feit dat ze

een naam hebben, maakt dat ze als een pakket worden gezien en ondoordacht worden overgenomen. Het is geen *click-and-play*. Je kunt niet knippen en plakken en denken dat Kees klaar is.

Het is tijd om zelf na te denken. Een verandering in je organisatie is hard werken. Pak uit de managementliteratuur ideeën en methodieken die je aanspreken, experimenteer er kortcyclisch mee en achterhaal wat er mis mee is, zodat je de methodiek kunt aanpassen aan jouw eigen organisatie. Leg uit wat je wil doen, in plaats van te verwijzen naar de naam van de methodiek.

Zo vertellen wij net dat je er kortcyclisch mee zou moeten experimenteren, en zeggen we niet: 'gebruik Scrum om de managementideeën toe te passen in je organisatie'. Dat is verwarrend. Het leidt tot het vastklampen aan achterhaalde en niet-buikbare processen, terwijl je nu juist zo wendbaar mogelijk zou moeten zijn. Cherry pick, probeer, ga op je bek, pas aan en probeer opnieuw. Maak je eigen managementmethodiek en houd die lekker bij jezelf.

Over de auteurs

Cedric en Lennard schreven eerder de organisatiebiografie *99 Problems But The Boss Ain't One*. Ze hebben samen de podcasts *Hoe dan?!* en *Ced & Len Show*, die al tienduizenden keren beluisterd zijn. Mede door de experimenten en bijzondere manier van organiseren bij Keytoe spreken ze samen regelmatig voor divers publiek bij bedrijven, congressen en in het theater. Ze worden regelmatig door media uitgenodigd als expert op het gebied van organisaties en ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Op LinkedIn zijn ze vrij actief, dus daar kun je met ze connecten en hun ontwikkelingen volgen. Of bekijk hun eigen sites: cedricmuchall.nl en lennardtoma.nl.

Cedric Muchall (1982) en Lennard Toma (1988) werken in dezelfde organisatie Keytoe, waar ze zo ver als mogelijk zijn gegaan in zinnig organiseren: geen regels of protocollen, geen management, collega's die alles zelf mogen bepalen: alles om zo veel mogelijk vertrouwen en verbinding en vrijheid en verantwoordelijkheid en vitaliteit en veiligheid te creëren.

Cedric is vader van zoontje Jones en woont in Maassluis, heeft management, economie en rechten gestudeerd en rolde al tijdens zijn studietijd in het ondernemerschap. Van een evenementenbureau tot marketing-manusje-van-alles. Die periode van tien jaar zoekend ondernemen leidde in 2010 tot de start van Keytoe, samen met vriend Patrick Steenks. En die organisatie mondde in weer tien jaar tijd uit tot een voorloper op het gebied van cultuur en missiegedreven ondernemen. Cedric specialiseerde zich na marketing in cultuur en organisatie. Daarom startte hij met Lennard KeytoeY, een van de sub-bv's die andere organisaties helpt met cultuur en organisatieveranderingen. Nu werkt Cedric (mede) voor Coöperatie VGZ, om hen te helpen een van de gezondste organisaties van Nederland te worden. Daarnaast is hij altijd bij Keytoe betrokken als verbinder en strateeg voor de richting van de aan Keytoe gelieerde organisaties. Hij houdt van dichtten, en voelt zich prettiger op het podium dan in de foyer.

Lennard is vader van twee kids, Nika en Jolie, en woont samen met Rebecca in Maassluis. Hij heeft trade management gericht op Azië gestudeerd aan de Hogeschool Rotterdam, is daarmee voor vier maanden naar Japan gegaan om bij terugkomst te starten met psychologie aan de Erasmus Universiteit. Daarin is hij afgestudeerd als arbeids- en organisatiepsycholoog. Voor zijn masterscriptie deed hij een onderzoek naar het effect van interne transparantie op bevlogenheid van mensen. En inderdaad, transparantie zorgde voor meer bevlogenheid. Dat onderzoek deed hij bij zestien organisaties, waaronder Keytoe. Zo kwam Lennard bij Keytoe in Maassluis te werken, waar hij zich met de organisatie bemoeide om experimenteler en vrijer te werken. Nu adviseert hij andere organisaties om stappen in diezelfde richting te zetten. Zijn onconventionele keuzes hebben geleid tot een theatervoorstelling met Cedric, meerdere columns en boeken en zichtbaar talent voor het raken van de juiste snaar.

'Een nuttige en vaak vermakelijke gids om werk leuker te maken.'

- Joost Minnaar, Corporate Rebels

'Een noodzakelijk, onvermijdelijk en vlot geschreven boek om op een andere manier naar werk te kijken.'

- Berthold Gunster, Omdenken

'Muchall en Toma laten geen enkel heilig (kantoor)huisje overeind.'

- Priscilla van Agteren, Redacteur Algemeen Dagblad en NU.nl

'Originele invalshoeken en handvatten, met humor gebracht. Dikke aanrader dus.'

- Thijs Launspach, *Fokking druk*

Zinniger, leuker en gezonder organiseren vraagt volgens **Cedric Muchall** en **Lennard Toma** slechts zes sleutels. Zes V's.

Door die zes aspecten serieus te nemen in je onderneming en ze onderling goed op elkaar af te stemmen, zou elke organisatie leuker en gezonder kunnen zijn voor collega's, klanten en de omgeving.

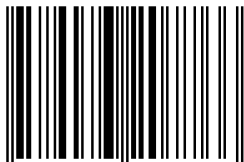
Cedric Muchall en Lennard Toma leren elkaar kennen als collega's bij de organisatie Keytoe. Daar voorkomen zij de valkuilen van ouderwets en onzinnig organiseren: vergaderen, het blind implementeren van de hipste managementtheorieën, overdadige regelgeving en zo nog vijftien zaken die elk bedrijf klakkeloos doet – en beter niet zou kunnen doen.

In **Bedrijf. Bamischijf.** belichten zij de belangrijkste aspecten van onzinnig organiseren en leggen zij uit hoe je een zinnige organisatie inricht. Een boek met heldere oplossingen voor alledaagse problemen, gestoeld op praktijkervaring en wetenschappelijke inzichten.

Het heeft alleen een beetje een vreemde titel.

En een managementmodel.

Sorry.



9 789083 207766 >

cedricmuchall.nl
lennardtoma.nl
keytoe.nl