

Mark Mobach: 'De architect ontwerpt niet alleen uw gebouw, maar ook uw organisatie'

– DOOR ROB HARTGERS – FOTOGRAFIE MARCO KUIS



Mark Mobach: 'Inzichten uit de bedrijfs- en organisatiekunde, de architectuur en de organisatiepsychologie kunnen gecombineerd worden om de werkomgeving te verbeteren.'

Een kantoor is meer dan een stapel stenen. Een goede werkomgeving inspireert, een slecht ontworpen werkomgeving demotiveert. Mark Mobach roept organisaties op om beter na te denken over hun huisvesting.

Mark Mobach houdt kantoor op de zesde verdieping van een anonieme, grauwe betonkolos op de campus van de Rijksuniversiteit Groningen. 'Dit is een van de lelijkste gebouwen in de wijde omgeving', geeft hij toe. Dat is op zijn minst ironisch. De Groninger doet namelijk onderzoek naar de invloed van de ruimtelijke omgeving op mensen en organisaties. Hij schreef een zeer lezenswaardig boek over het onderwerp, *Een organisatie van vlees en steen*. De belangrijkste boodschap van het boek, in de woorden van Mobach: 'Managers, word wakker! De architect ontwerpt niet alleen uw gebouw, maar ook uw organisatie.'

Zelf lijkt Mobach niet gebukt te gaan onder zijn weinig inspirerende werkomgeving. Hij vertelt monter over miljoenen kostende kantoren die een paar jaar na oplevering voor veel geld verbouwd worden, over fabrieksarbeiders die een leven lang geen zonlicht zien, over gebouwen die ziek maken en over hiërarchieën die tot uitdrukking komen in steen en staal. Maar bovenal vertelt hij hoe het beter kan, hoe inzichten uit de bedrijfs- en organisatiekunde, de architectuur, en de organisatiepsychologie gecombineerd kunnen worden om de werkomgeving te verbeteren.

Volgens Mobach heeft de wetenschap het laten afweten. Terwijl in de praktijk door bedrijven en architecten volop wordt geëxperimenteerd met de relatie tussen

menselijk gedrag en de ruimtelijke omgeving, doet de wetenschap hier nauwelijks systematisch onderzoek naar. Het onderzoek dat wel wordt gedaan, is versnipperd over vele vakgebieden. Kennis en ervaring uit de praktijk worden niet benut. Het gevolg is dat bedrijven het wiel steeds opnieuw moeten uitvinden, denkt Mobach: 'Ik heb geprobeerd om de aanwezige kennis te bundelen. Er is behoefte aan handvatten.'

Henry Ford

'Architectuur beïnvloedt het gedrag, het gemoed en de gezondheid van mensen in een organisatie', stelt Mobach. 'Iedere streep die een architect op papier zet, is van invloed op het functioneren van een organisatie. Het is bijvoorbeeld wetenschappelijk bewezen dat patiënten die uitkijken op een boom sneller herstellen dan patiënten die uitkijken op een muur. Een mooi trapportaal, met een lift die enigszins is weggestopt, kan helpen om obesitas te bestrijden. Architecten zijn zich daar vaak niet van bewust. Daarom moeten opdrachtgevers op een bedrijfskundige manier nadenken over huisvesting, zonder zelf architect te worden.'

Mobach adviseert opdrachtgevers om voorafgaand aan het eerste gesprek met de architect te bedenken waar hun organisatie behoefte aan heeft: 'Welke onderdelen van het oude kantoor zijn goed, en wat kan verbeterd worden? Hoe verplaatsen medewerkers zich door het gebouw? Vertaal dat in een programma van eisen voor de architect. Dat kan op verschillende manieren. Bij de nieuwbouw van een ziekenhuis werd de architect verteld dat men in de lobby de sfeer wilde van cappuccino, in de polikliniek die van automatenkoffie en in de onderzoekskamer de sfeer van een glas water. Eenvou-

dig maar doeltreffend.'

Henry Ford gaf volgens Mobach het goede voorbeeld. De Amerikaan wordt geroemd als de eerste industrieel die in de eerste jaren van de twintigste eeuw de voordelen van de lopende band begreep en benutte. Minder bekend is Fords totaalvisie op industriële productie. De Fordfabriek in Detroit werd geheel naar zijn inzichten ontworpen door architect Albert Kahn. Mobach: 'Ford kon goed formuleren wat hij wilde. Hij stelde als voorwaarde dat er in de fabriek ruimte moest zijn voor experimenten. Het moest mogelijk zijn om te schakelen naar grotere of juist kleinere machines. Dat werd mogelijk door de scheidingsmuren te vervangen door steunpilaren, en daardoor ontstond een zee van ruimte. Door een glazen dak en vele ramen was de fabriek erg licht, waardoor de machines dicht bij elkaar geplaatst konden worden. Hoe dichter machines bij elkaar staan, hoe korter de afstanden tussen taken en hoe efficiënter de uitvoering. De assemblage begon op de bovenste verdieping van de fabriek met losse onderdelen en eindigde op de begane grond met een complete auto. Dat was in die tijd een revolutionaire werkwijze.'

Truitje

De kantooromgeving is de laatste jaren, onder invloed van technologische ontwikkelingen en nieuwe ideeën over werk en organisatie, in rap tempo aan het veranderen. Het traditionele 'cellenkantoor', waarin iedere medewerker zijn eigen kamer met vaste werkplek heeft, maakt plaats voor de kantoren met grote 'open ruimtes' zonder vaste werkplekken. 'De open ruimte is het nieuwe dogma geworden', zegt Mobach. 'Er zijn

ontwikkelaars die zweren bij flexibele werkplekken. Ik ben wel eens rondgeleid door een locatiedirecteur die schamper deed over een truitje dat iemand over een stoel had gehangen. In dat kantoor werd opgetreden tegen mensen die zich een plek eigen probeerden te maken. Dat gaat veel te ver. Je moet ook nuchter zijn. Sommige mensen voelen zich niet thuis in grote open werkgebieden. Een gemengd kantoorlandschap kan een oplossing zijn.'

De nieuwste trends in kantorenland: 'het nieuwe werken' en de 'experience economy'. Mobach: 'De werkplek moet tegenwoordig een belevingsgerichte, wervende plek zijn waar het aangenaam is om mensen te ontmoeten - *The city as workplace, the workplace as a city*. Het gaat niet meer om aanwezigheid, maar om output. Dat roept allerlei vragen op. Hoe geef je leiding aan medewerkers waar je geen zicht op hebt? Ik ken organisaties die een sociale netwerkanalyse los hebben gelaten op hun R&D afdeling om er zo achter te komen wie de centrale medewerkers zijn, de *hubs* die veel mensen met elkaar verbinden. Deze hubs werden verspreid door de ruimte. Dat vind ik een mooie verknoping van inhoud en omgeving.'

In een ouderwets kantoor is meteen duidelijk hoe de machtsverhoudingen liggen. De inrichting van de ruimte weerspiegelt de hiërarchische organisatie. Hedendaagse, plattere organisaties gaan anders om

'IN EEN OUDERWETS KANTOOR IS METEEN DUIDELIJK HOE DE MACHTSVERHOUDINGEN LIGGEN.'

met de ruimte, constateert Mobach: 'Ik toon mijn studenten wel eens foto's van moderne kantoorinterieurs en vraag ze dan wie de baas is. Soms is dat onmogelijk te zeggen. Bij het kantoor van Microsoft op Schiphol zie je aan de indeling van de ruimte niet hoe de verhoudingen liggen. Hier op de universiteit is dat heel anders. Een jonge onderzoeker deelt een kamer van vijftien vierkante meter met een collega, terwijl een hoogleraar een kamer van twintig vierkante meter geheel voor zichzelf heeft. Dat zegt iets over deze organisatie.'

Vleermuizen

Een organisatie van vlees en steen is niet alleen handig leesvoer voor bedrijven die een nieuw kantoor laten bouwen (dat zullen er in deze tijd niet veel zijn) of die

EEN ORGANISATIE VAN VLEES EN STEEN

Mark Mobach

Van Gorcum / 2009 / gebonden / 433 blz.

€ 59,95

Een bouwkundige ingreep is voor veel beslissers in organisaties onbekend terrein. *Een organisatie van vlees en steen* beoogt hen te inspireren en hen bij dit proces te helpen. Het boek verklaart de dieperliggende afhankelijkheden tussen organisatie en gebouw.



moeten inkrimpen (komt meer voor). Ook bedrijven die hun cultuur willen veranderen kunnen er hun voordeel mee doen. Mobach: 'De herinrichting van de omgeving ondersteunt de herinrichting van de organisatie. Met kleine ingrepen kun je meer openheid creëren. Je kunt bijvoorbeeld toevallige ontmoetingen regisseren door de postvakjes naast elkaar te plaatsen. Als er slecht wordt gecommuniceerd tussen afdelingen kan het helpen om alle medewerkers in één gebouw te plaatsen.'

Kantoren zijn 'draggers van betekenis', zegt Mobach: 'Het klinkt soft dat bij de bouw van het Groningse combikantoor van de Informatie Beheer Groep en de Belastingdienst rekening is gehouden met de aanvliegroutes van de rosse vleermuis, maar de medewerkers hebben daar een goed gevoel bij. Het zegt iets over de identiteit van de organisatie als er zorgvuldig wordt omgegaan met de omgeving. Bedrijven zijn zich terdege bewust van de symboolfunctie en de statussymboliek van een kantoor. Shell-topman Jeroen van der Veer weigerde een versleten tapijt te vervangen omdat hij moest reorganiseren. Hij vond het een verkeerd signaal.'

Het goede voorbeeld

Voorbeelden van goede kantoren volgens Mark Mobach:

Microsoft Nederland, Schiphol
'Een kantoor met verschillende niveaus van privacy. Er zijn talloze plekken voor overleg en ontmoeting, maar ook ruimtes waar je ongestoord kunt werken. Bovendien is het gewoon mooi. In zo'n kantoor kun je ontsnappen aan het anonieme bestaan van het kantoorleven. Van een lelijke omgeving wordt niemand vrolijk.'

Hoofdkantoor Interpolis, Tilburg
'Het hart van het kantoor is een levendige plaza, met een kantine én werkplekken, alles door interieurarchitecten ingericht met topdesign.

Mensen voelen zich daar fijn bij, want het laat zien dat er in hun omgeving wordt geïnvesteerd en dat het bedrijf gezond is.'

TNO, Groningen
'Een kantoor waar je zelf mag weten met wie je op de kamer zit. Er zijn ook kamers voor mensen die alleen willen werken.'

De hoofdkantoren van Unilever (Rotterdam) en PricewaterhouseCoopers (Amsterdam)
'Hier is nagedacht over gedifferentieerd werken. Bij bepaalde soorten werken hoort een bepaald soort contact. Een organisatieadviseur werkt veel buiten de deur en heeft dus minder behoefte aan een vaste

werkplek dan een jurist. Bij Unilever heerst op de afdeling marketing een totaal andere sfeer dan op de afdeling accountancy. Ruimte voor variëteit is belangrijk. De omgeving moet aansluiten bij de aard van het werk.'

Hoofdkantoor Shell, Den Haag
'Bij Shell wordt op een respectvolle manier omgegaan met de eigen geschiedenis. Traditionele en moderne elementen gaan hand in hand. Het gebouw barst van de symboliek, van de alom aanwezige Shell-schelpen tot oude pompen. Dat toont historisch besef en suggereert stabiliteit. Maar er is ook een tapijt waarin managementjargon is verwerkt.'

Verschenen bij Spectrum



Marilyn is klaar met werken
Huub van Zwieten | 9789049102463
€ 17,50

Marilyn is klaar met werken. Helemaal klaar. Hij krijgt twee weken verlof en gaat op reis. Gaandeweg ontdekt Marilyn wat hem drijft en boeit. Het helpt hem te ontdekken hoe zijn droombaan eruit ziet. En dat blijkt makkelijker dan hij dacht!

Hoe werkt LinkedIn nu precies? Hoe kun je een online netwerk gebruiken voor nieuw werk en opdrachten? Hoe gaan recruiters te werk? En hoe maak je daar slim gebruik van? *Solliciteren via LinkedIn* geeft antwoord op deze vragen. Bovendien biedt het een praktisch stappenplan om LinkedIn professioneel te gebruiken.



Solliciteren via LinkedIn
9789049103033
Aaltje Vincent & Jacco Valkenburg
€ 15,00



Je krijgt wat je verwacht
Bob Seelert | 9789049102432
€ 19,95

94 krachtige anekdotes uit de indrukwekkende carrière van Bob Seelert. Elke anekdote is een originele les om in je oren te knopen. Praktisch, no-nonsense en verfrissend. Bob Seelert staat aan het hoofd van Saatchi & Saatchi, één van de grootste reclamebureaus ter wereld.



€ 24,95

Remco Claassen: al 5 jaar de best beoordeelde managementtrainer van Nederland!