

Martine de Vaan

WALK



YOUR

MEETING

Productiever overleg,

meer bewegen en vaker

naar buiten met **weeting**

Boom

Martine de Vaan

WALK YOUR MEETING

Productiever overleg,
meer bewegen en vaker
naar buiten met weeting

Boom

Inhoud

Leeswijzer	7
Inleiding	9
Bedankt voor de vergadering	10
In overleg met een groep slecht functionerende neocortexen	13
De kantoortuin, een extra aanleiding	16
Gezonder werken	17
Staand vergaderen	19
We moeten werken opnieuw uitvinden	21
Pionieren, ook in de wetenschap	23
Een lunchwandeling is geen weeting	25
Is dit boek voor jou?	26
Deel I Weeting – Walk your meeting	27
Stel je voor	28
Weeting, de nieuwe meeting	28
Alle claims zijn waar, en meer	30
Weetingroute	39
Zeven weetingvormen	40
Werken wordt beter met weeting	55
Lopen kost niet meer tijd dan zitten	56
Lopen mag eigenlijk best tijd kosten	58
Is het iets voor mij?	59

Deel II Weeting, zo doe je dat	63
Een succesvolle weeting in tien punten	64
Deel III Van meeting naar weeting	99
Maak een weeting van jouw meeting	101
I Terugkerende meetings, 1-op-1- en teamoverleg	104
II Brainstorms, workshops, probleemoplossing	116
III Leren en beïnvloeden	123
Meer toepassingen	132
Weeting alone	133
Congressen en events	142
Onderwijs	144
Intermezzo: vijf missers die jij nu kunt voorkomen	147
Deel IV De ideale route	151
Een weetingparadijs	152
Criteria voor de ideale route	153
De ideale afstand: precies lang genoeg	166
Niet dezelfde weg terug	169
Routes op een bedrijventerrein of campus	170
Deel V Stap voor stap	173
Stap voor stap meer weetings in jouw werkdag	175
Weeting in jouw organisatie of werklocatie	188
Aan de slag voor organisaties – alle acties op een rij	203
Dankwoord	209
Bronnen, inspiratie en meer informatie	213
Over de auteur	221

Leeswijzer

Dit boek is bedoeld om het makkelijker te maken om weetings structureel een plek te geven in je werkweek. Een professionele aanpak van wandelmeetings helpt de legitimatie van deze manier van werken in organisaties. Er is een concept, er zijn werkvormen, weetingroutes, en langzamerhand is er steeds meer wetenschappelijk bewijs. Hopelijk helpt het iedereen met de wens om minder te zitten, meer buiten te zijn en productiever te werken.

In de inleiding neem ik je mee in de worsteling die velen hebben met vergaderen en het vele zitten op kantoor – de belangrijkste aanleiding om wandelmeetings te willen doen.

In deel I lees je wat weeting is en waarom het een goed idee is. Hier tref je ook de zeven basis-weetingvormen waarmee je in de meeste vergaderingen uit de voeten kunt.

In deel II staan de tien belangrijkste punten om weetings tot een succes te maken, van aantekeningen tot schoenen. Als je dit onder de knie hebt, wordt veel van het overleg effectiever door te gaan wandelen, en ga je steeds meer zien hoe vermoeiend en energievretend hedendaags kantoorwerk eigenlijk is.

In deel III doe ik suggesties voor weetingvormen bij de meest voorkomende soorten meetings of vertel waarom meetings niet geschikt zijn om lopend te doen.

Deel IV geeft aan waar je op moet letten als je een weetingroute maakt (en is ook een pleidooi voor een groene wandelvriendelijke werkomgeving).

Deel V geeft handvatten om aan de slag te gaan met weeting, individueel of in jouw organisatie.

Door het boek heen staat mijn eigen weetingreis. Verspreid door het boek vind je concrete tools, die het makkelijker maken om weeting zelf toe te passen, zoals de weeting-snelscanner, leaflets, bingokaarten met weetingvormen en materiaal dat je kunt gebruiken om weeting te introduceren bij een organisatie. Daarmee maak ik het nog iets makkelijker om weeting een structureel onderdeel van je werkdag te maken. Ik wens je veel leesplezier!

Inleiding

DE SINGEL | NOVEMBER 2013

Het is druk deze donderdagochtend in Zeyn, een mooi grand café naast Utrecht Centraal. Aan alle tafeltjes zijn mensen geanimeerd met elkaar in gesprek. Zo geanimeerd dat het soms moeite kost om elkaar te verstaan. Ik ben mijn tweede afspraak aan het afronden met twee collega's uit Arnhem. Hebben we nou eigenlijk iets afgesproken? Dan komt mijn derde afspraak binnen. Het heeft zo z'n voordelen om in Utrecht te wonen, en een daarvan is dat veel mensen met wie ik werk daar willen afspreken. Ik hoef alleen maar 'Ja, prima!' te zeggen en kan op de fiets naar m'n werk. Het helpt dat het Rijksvastgoedbedrijf, waar ik werk, een landelijke dienst is met vastgoed verspreid over Nederland. 'Hé, hoi, hier zitten jullie. Leuk café. Waarom heet het eigenlijk Zeyn?', vraagt hij. Ik haal mijn schouders op. 'Wil je koffie?'

Enmaal buiten ben ik drie cappuccino's, één koffie verkeerd en twee munt-thee verder, en 20 euro lichter. De vrijheid van het nieuwe werken heeft voordelen, maar dit moet ik niet elke dag doen. Onderweg naar huis zie ik mensen langs de Singel lopen. Wat is het eigenlijk lekker buiten. Ik had vanmorgen echt zin in deze ochtend in het café, maar nu voelt het toch als een bevrijding om buiten te zijn. Weg uit de drukte, het lawaai, en weg van de zoveelste bestelling. De Singel is een oude verdedigingsgracht rondom de binnenstad van Utrecht, die in de 19e eeuw is getransformeerd tot een smal, langgerekt, prachtig park, genaamd de Wandelingen. De gemeente gaf in 1830 de opdracht voor dit park aan de architect en stedenbouwkundige Jan David Zocher. De aanleg duurde tot 1870. Het is een van de oudste nog bestaande openbare parken van Nederland.

Het doel was destijds de gezondheid van het groeiend aantal stedelingen te bevorderen. Bijna tweehonderd jaar later is dat idee opnieuw actueel.

Dat wist ik overigens allemaal nog niet toen ik die mensen onder de herfstkleurige bomen langs het water zag lopen. Ik dacht alleen: wow, zij hebben het goed bekeken. Ik ben dol op wandelen, maar loop vooral lange afstanden, en bijna nooit doordeweeks.



Bedankt voor de vergadering

‘Bedankt voor de vergadering!’ Hoe vaak heb je dat iemand horen zeggen? Vergaderingen zijn in de meeste organisaties een even populaire als verhuisde tijdsbesteding. We slagen er al heel lang niet goed in om overleggen productief en energiek te maken. We bedenken nieuwe namen, zoals de stand up, en soms helpt dat, vooral wanneer het doel en concept van de meeting strak worden gevolgd.

Dat neemt niet weg dat van alle activiteiten op kantoor, vergaderen al jarenlang stabiel op 1 als meest vervelende activiteit op het werk staat. Opvallend genoeg is dit nauwelijks veranderd in de afgelopen decennia: we zijn het niet leuker gaan vinden, en intussen is het aantal uren dat we overleggen alleen maar toegenomen. Dappere pogingen ten spijt, effectiever lijken ze niet te worden. Iedereen kent de ergernis: meetings die te lang duren, maar te kort om heldere conclusies te trekken of concrete afspraken te maken.

Het gemak waarmee een vergadering, meeting, call of hoe jij het ook noemt, online kan worden gepland, maakt vergaderingen weliswaar korter, maar het zijn er wel meer. ‘Even langslopen’ wordt nu al snel een Teams- of Zoom-afspraak van een halfuur. Het videobellen draagt vooralsnog niet bij aan het vergroten van de levensvreugde.

In ‘normale’ meetings op kantoor wordt de nodige tijd verspild: wachten op laatkomers, rommelen met niet-werkende elektronica, inloggen, digitale vergaderstukken opzoeken, off-topic gesprekken, toch nog even koffie halen (want de kannen zijn wegbezuinigd). Als de vergadering dan is gestart, zit een deel van de aanwezigen stevast mails te beantwoorden. Naderhand volgen het klagen en de frustratie en op naar de volgende meeting.

Het bashen van meetings is dan ook een populaire bezigheid, maar de vraag is of het een goed idee is om vergaderingen te accepteren als een noodzakelijk kwaad. In het artikel ‘Science and fiction of meetings’ staat een mooi betoog dat het niet serieus nemen van vergaderen zelfs een heel slecht idee is: de waardering van de werknemers voor de effectiviteit van meetings is een belangrijke voorspeller van baantevredenheid. Werknemers die veel slechte vergaderingen bijwonen zijn gestrest, ontevreden met hun werk en meer geneigd te vertrekken. Dit zullen vermoedelijk dezelfde mensen zijn die vergaderen in hun organisatie niet beschouwen als samenwerken. Dat bleek het geval voor maar liefst 58 procent van de ruim 2100 Europeanen die meededen aan een peiling uitgevoerd door Sharp.

Consultant Elise Keith deed in de VS jarenlang onderzoek naar de

praktijk van vergaderingen en publiceerde in 2018 een boek over effectieve meetings. Ze zag dat de meeste organisaties er gewoon niet goed in zijn om die te organiseren. Dat komt vooral doordat ze aan de slag gaan met generieke vergadertips ('maak altijd een agenda met een helder doel') en geen onderscheid maken tussen verschillende soorten meetings. Ze komt ook de *doom loop* vaak tegen: in een organisatie met slechte meetings verwacht iedereen bij voorbaat dat een vergadering tijdverspilling is, dus bereidt men de meetings niet voor, doet men geen poging om vergaderingen ter plekke productief te maken. Daardoor worden ze nog ineffectiever.

Keith maakte een prachtige indeling in soorten vergaderingen – waar ik in Deel III uitgebreid op terugkom, als we het gaan hebben over de vraag welke overleggen geschikt zijn voor wandelmeetings. Wat haar betreft zijn effectieve meetings voorwaardelijk voor een goed functionerende organisatie, en dus topprioriteit. Ze noemde haar boek dan ook *Where the action is*.

Online vergaderingen

Sinds het digitale overleg gemeengoed is geworden, noodgedwongen door de coronacrisis, zijn vergaderingen korter geworden. En ondanks dat we niet enthousiaster zijn, doen we er steeds meer op een dag. De agenda's worden volgeplamd met Zoom-, Teams- en Webex-meetings. Een enkeling verzet zich daartegen, bijvoorbeeld door vergaderingen te plannen van 25 minuten in plaats van 30, of 50 minuten in plaats van een uur, om op die manier toch wat lucht in de dag te genereren.

Is het juist de vermeende inefficiëntie en tijdverspilling in fysieke vergaderingen die we missen? De offtopic-gesprekjes en het oponthoud bij de koffieautomaat zijn achteraf gezien misschien wel de ideale subtiele gelegenheid om iemand die je niet wilt bellen kort, terloops te spreken.

Je weet niet meer hoe het met je collega's gaat, en je weet niet meer wat ze nu echt vinden – want dat hoorde je meestal tijdens het halen van de koffie of naderhand onderweg naar de lift.

We hebben als moderne mens het vergaderen niet onder de knie kunnen krijgen, ondanks duizenden jaren ervaring met miljarden mensen. Het probleem is zelfs groter geworden doordat mensen steeds meer zitten. We zijn langzaam maar zeker steeds minder gaan bewegen op het werk, in de laatste decennia met name als gevolg van digitalisering. De coronacrisis die in maart 2020 ons land binnenkwam, heeft dit nog verder versterkt. Zoom, Teams en Webex zijn de cipiërs.

Ook al zijn we als Nederlanders met onze fietscultuur nog relatief actief in vergelijking met werkers in de meeste landen in de wereld: ook wij zijn kampioenen zitten, doen steeds meer schermwerk, bewegen overdag steeds minder, en zitten steeds meer uren achter elkaar en worden langzaam steeds dikker. Van de top 10 doodsoorzaken hebben er acht te maken met een ongezonde leefstijl. Die leidt tot minder fitte mensen en meer ziekteverzuim op de korte termijn, en meer zorgkosten op de lange termijn.

In overleg met een groep slecht functionerende neocortexen

Het vele zitten heeft een negatief effect op de kwaliteit van vergaderingen. Als je met iemand in overleg gaat, dan heb je – denk ik – het liefste dat die persoon z'n aandacht bij het gesprek heeft, zich kan concentreren, een beetje logisch en navolgbaar redeneert, op ideeën komt, en niet om het minste of geringste uit het veld geslagen is. Een goede stemming helpt over het algemeen ook. En je kunt je gesprekspartners ook die versie van jezelf.

Uren achter elkaar stilzitten op kantoor is de beste manier om je functioneren te ondermijnen en verslechteren. Het effect van bewegen op de hersenen is een relatief jong onderzoeksveld, maar het is inmiddels wel duidelijk dat beweging niet alleen voor je conditie, maar ook voor de hersenen en cognitieve functies belangrijk is.

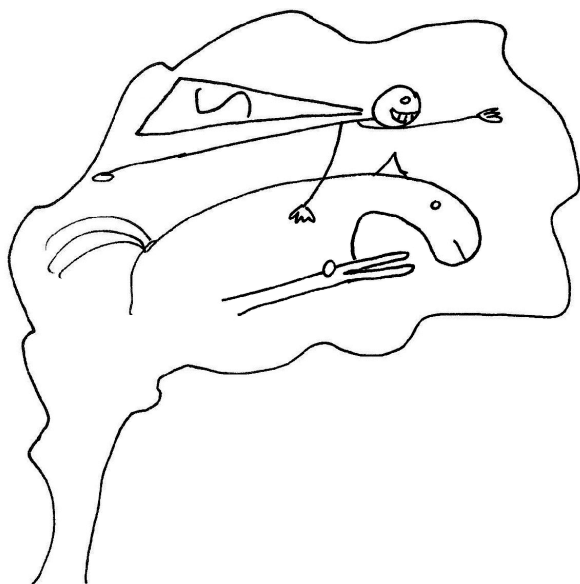
We weten nu dat – zuiver fysiologisch – langdurig zitten elk mens tot een mindere versie van hem- of haarzelf maakt. Dat werkt als volgt. Voor de

zogenoemde ‘executieve taken’ van de hersenen zoals logisch redeneren, organiseren en plannen, en informatie opslaan heb je het – evolutionair gezien – nieuwste deel van je hersenen nodig, de neocortex. Dat is populair gezegd (en waarschijnlijk niet helemaal correct) ook wel het ‘menselijke’ deel van de hersenen. Logisch redeneren, informatie opslaan, organiseren en plannen doe je bijvoorbeeld met de prefrontale cortex en de hippocampus functioneert als geheugencentrum, maar ook als ‘verkeersregelaar’ in de hersenen. Naast het menselijke deel, dat zo’n 200.000 jaar geleden is ontwikkeld, is er het zoogdierenbrein en het reptielenbrein, die respectievelijk stammen van 250 miljoen jaar geleden en 500 miljoen jaar geleden.

Langdurig zitten zorgt ervoor dat je al deze delen van de neocortex minder vers bloed geeft. Je lichaam komt door lang zitten in de laagste stofwisselingsstand, een soort slaapstand. Je ademt steeds oppervlakkiger, tenzij je jouw ademhaling specifiek en langdurig getraind hebt (bijvoorbeeld omdat je zingt of mediteert).

Je zit dus op kantoor, in de laagst denkbare activiteitsstand, en je ademt oppervlakkig. Maar je hersenen, die moeten keihard werken! Dat valt niet mee, want de stoffen in het bloed die helpen bij een optimale cognitieve prestatie zijn allemaal op een bedenkelijk peil beland. Door het stilzitten is de bloedcirculatie verminderd en is het zuurstofgehalte in het bloed verlaagd. Je voorziet je hersenen niet goed van zuurstof en glucose: de stoffen die de hersenen nodig hebben om goed te functioneren. Je buigt je over de vergaderstukken, je laptop en probeert nog harder om je te concentreren. De mensen om je heen zien er ook niet meer al te best uit – ja, behalve misschien die fris ogende collega die altijd net gesport lijkt te hebben, en straks ongetwijfeld weer energiek het trappenhuis instapt, ook al is het voor zes verdiepingen.

Met een disfunctionele neocortex functioneer je op de werkvloer als een reptiel. Je reageert overdreven gevoelig op een opmerking van een collega, kan informatie niet ordenen of filteren waardoor alles even belangrijk lijkt, kan niet goed inspelen op de groepsdynamiek. Jouw collega’s hebben hetzelfde probleem, en ziedaar: een vergadering met slecht functionerende neocortexen.



Dit is mede het gevolg van het feit dat het reptielenbrein en het zoogdierenbrein, de 'oudere' delen van de hersenen op dat moment de overhand krijgen in de aansturing. Een onderdeel van het menselijke brein, de prefrontale cortex, stuurt namelijk niet alleen de hippocampus aan, maar ook het onderdeel dat verantwoordelijk is voor angst: de amygdala. De vechten-of-vluchtenreflex huist daar bijvoorbeeld: de automatische neiging om te vechten of vluchten als reactie op stress. Dit is een overlevingsstrategie die ook reptielen hanteren. Stress is nuttig en functioneel, het is zeker niet altijd slecht. Maar ons lichaam is evolutionair zo ingeregeld dat stress het lichaam voorbereidt om acuut, kortstondig en met focus iets te doen. Stress haalt het bloed weg bij je maag, vertraagt de spijsvertering, maakt je ademhaling oppervlakkiger. Als de vijand vervolgens niet bestreden kan worden met fysieke actie (vechten of vluchten) omdat de situatie bijvoorbeeld vraagt om een strategisch geformuleerde e-mail, dan ben je juist gebaat bij een optimaal functionerende neocortex.

Als zo'n fysieke stressreactie maar vaak genoeg optreedt en lang genoeg duurt, dan ontstaat een negatieve spiraal naar meer stress die allesbehalve

functioneel is, en zelfs schade aanricht aan je hersenen. Een goed functionerende neocortex is belangrijk om dit alles te voorkomen. Hoe beter deze functioneert, hoe minder snel je gestrest wordt. Je kunt simpelweg meer aan. De prefrontale cortex is beter in staat om zijn remmende functie te vervullen. Dus er kunnen dan meer stressoren optreden voordat iemand gestrest wordt.

HERKEN JE DAT, E-MAIL-APNEU?

Veel mensen ademen oppervlakkiger, of houden zelfs hun adem in als ze achter hun computer zitten en e-mailen of internetten. Althans dat concludeerde de consultant Linda Stone in 2008 na zeven maanden rondvragen, en ik herken het direct. Het is een tragikomische mismatch van een traag evoluerend menselijk lichaam met de moderne tijd. Ze sprak met de onderzoekers Margaret Chesney en David Anderson van het National Insitute of Health en zij toonden in een eerder onderzoek aan dat het cumulatief inhouden van de adem bijdraagt aan stressgerelateerde ziektes. Simpelweg opstaan en lopen zorgt ervoor dat de hippocampus, het 'verkeersregelsysteem' van de hersenen weer beter gaat functioneren, de ademhaling verbetert en het reptiel in je hersenen naar de achtergrond verdwijnt.

De kantoortuin, een extra aanleiding

Het moet dus beter. Veel hedendaagse kantoren geven een mooie extra aanleiding – om niet te zeggen noodzaak – voor vernieuwing. Miljoenen mensen over de hele wereld zijn de afgelopen decennia geteisterd door de invoering van flexibel werken. Zeker, er zijn prachtige voorbeelden van inspirerende en productieve flexibele kantoren, en zelfs kantoortuinen, maar te vaak is het concept als bezuiniging ingezet, ondoordacht en slecht ontworpen. Het gaat mis als het doel is om de kantoorvloer te minimaliseren zonder aandacht voor de productiviteit en het welzijn van gebruikers. Zulke kantoren zijn eigenlijk nergens meer goed voor. Zeker niet om je te

concentreren – want met zoveel mensen om je heen is het lastig focussen; en ook niet om te bellen – want je stoort of wordt gestoord; en niet om goed samen te werken – want teams zitten versplinterd over het gebouw; en niet om een fatsoenlijk gesprek met collega's te hebben – want te veel mensen genieten mee. Sterker nog: je directe collega's kom je steeds minder vaak tegen, want ze zijn thuisgebleven om wel geconcentreerd te kunnen werken. Een flexibel kantoor is niet per definitie kommer en kwel. Flexibele en open kantoren *kunnen* heel hoog scoren op tevredenheid, sterker nog, deze kantoren horen bij de topkantoren, maar vooral als de gebruikers veel keus hebben. Dat zijn typisch niet de kantoren met lage huisvestingskosten. De flexibele kantoren met weinig keus scoren het slechts op gebruikerstevredenheid, met als dieptepunt een score van 20% op geluidsniveau. Ik moest bij de start van de eerste lockdown dan ook wel grinniken over een van de thuiswerktips: 'Werk in een afgesloten ruimte zodat je niet afgeleid wordt en je je goed kunt concentreren.'

Gezonder werken

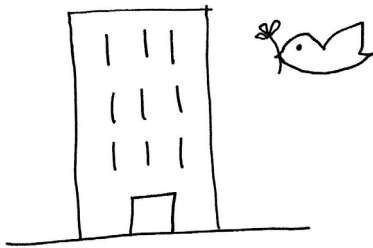
Ondanks alles is de laatste jaren de aandacht voor een gezonde kantooromgeving gegroeid en zijn er ook zaken veranderd. Architecten verstoppen de trap niet langer voorbij de liften, achter een anonieme deur. Ze maken er juist een aandachttrekker van, meer in het zicht, met de lift als tweede optie.

Een mooi voorbeeld is het nieuwe stadskantoor van Venlo. Alle verdiepingen van het duurzame kantoor zijn met elkaar verbonden door open trappen in een vide boven de entree, waardoor de trap zelfs de centrale ontmoetingsplek is geworden. Bouwkundigen verbeteren de luchtkwaliteit en akoestiek. Je ziet ook steeds meer bureaufietsen en er is nu zelfs een loopband op de markt, speciaal ontworpen voor bureauwerk. Hoogleraar Erik Scherder heeft een bureaufiets op zijn kamer staan, heb ik met eigen ogen mogen zien, en hij promoot dit als een van de manieren om de hoeveelheid beweging tijdens een werkdag te vergroten. Op YouTube zijn filmpjes met zijn pleidooi terug te vinden. Zeker bij de fietsbureaustoel

vereist dit maar een beperkte verandering van je werkgewoontes. Aan loopbanden moeten mensen over het algemeen meer wennen, maar het verbetert de resultaten, zo bleek bijvoorbeeld uit onderzoek bij een financiële dienstverlener.

Na een plantloze periode is het groen op kantoor ook weer helemaal terug. De effecten van planten op de gebruikers van kantoren zijn dan ook heel gunstig. Zo wordt de luchtvochtigheid beter, vinden kantoorbewoners de werkplek aantrekkelijker en zijn ze gemiddeld 1,6 dag minder ziek.

Het kantoor van het European Medical Agency in Amsterdam is een mooi voorbeeld waar groen is toegepast. Het EMA is vaak in het nieuws, namelijk bij het goedkeuren van elk nieuw COVID-19-vaccin. Een collega bij het Rijksvastgoedbedrijf heeft een iconische levende groene wand van 60 m hoog bedacht, fantastisch voor de kantoorbewoners. Andere collega's werken mee aan onderzoek van Wageningen UR om de kosten en baten van groen op kantoor nader uit te zoeken. Als groen aantoonbaar de gezondheid en productiviteit verbetert, dan kan het makkelijker de standaard worden voor elk kantoor.



Het groen *buiten* het kantoor is een ondergeschoven kindje, en helemaal uitzonderlijk zijn doelbewust ontworpen wandelroutes rond kantoren. Dat is best gek, als je bedenkt dat de eerste plannen voor groene wandelroutes voor gezonde stedelingen al dateren

van driehonderdvijftig jaar geleden. Toen lanceerde de burgemeester van Utrecht zijn Plan Moreelse, een gezonde stad met tuinen. En tweehonderd jaar geleden werd al een wandelpark bij het hoofdkantoor van de Nederlandse Spoorwegen aangelegd. Je kunt de schaduw ervan nog steeds zien vanuit de trein, als je langs de monumentale Inktpot rijdt, een groot ongenaakbaar bakstenen gebouw met een ufo erop. Dat onbestemde grasveld ervoor was ooit een prachtige tuin. En dat wordt het misschien ook weer. Hoe? Dat vertel ik aan het eind van het boek.

Staan vergaderen

Staan vergaderen is een welkome afwisseling op zittend vergaderen, mits de opzet van de vergadering klopt. Als het niet als strafmaatregel wordt ingezet (mensen houden lang staan niet vol, dus worden ze korter van stof als ze aan het woord zijn), en als het staan bijdraagt aan de dynamiek van het overleg, kan dit een prima maatregel zijn om het zitten te doorbreken. Mijn aanvankelijke antipathie tegenover staan vergaderen – vanwege die straffende werking – heeft plaatsgemaakt voor een pragmatische benadering: als het staan op zichzelf functioneel is en het overleg ondersteunt, dan is het een waardevolle toevoeging op het werkende leven.

Een voordeel van staan vergaderen is dat het met veel meer mensen mogelijk is. In verschillende weetingvormen is staan overleggen als pleinaire start, tussenstap en afsluiting opgenomen. Liefst niet al te lang. Want staan om te staan – dat is heel vermoeiend.

Staan is geen lopen

Ik heb altijd een hekel gehad aan staan om het staan. Wanneer het logisch is om te staan, bijvoorbeeld thuis bij het koken of op het werk bij een actieve workshop, een scrumbord of een receptie – helemaal prima. Meestal sta je dan ook niet alleen maar, je loopt ook om dingen te pakken, de knoflook, een geeltje of een biertje. Een staande vergadering: prima dus wanneer het kort duurt, of bij een workshop, met flip-overs en geeltjes aan de muur. Een setting waarin de vergadering exact hetzelfde verloopt, maar dan staand: ik vind het niks.

Ook over staand aan een bureau werken heb ik gemengde gevoelens. Sinds een paar jaar zijn in hoogte aanpasbare bureaus steeds normaler op kantoor. Thuis heb ik een kleine sttafel van 40 cm diep en 50 cm breed, vooral om tussendoor kort te kunnen staan, juist zonder het bureau te verstellen. Maar lange tijd achter elkaar staand typen, daar kan ik maar niet aan wennen. Verschillende collega's wel, het is ook een persoonlijke voorkeur. Wel is het zo dat al te enthousiaste beginners juist rugpijn kunnen ontwikkelen door het staan. Daarom zijn onderzoekers op zoek

gegaan naar het optimum tussen staan en zitten achter hun bureau. Of we nu juist elk uur een kwartier moeten staan of zelfs drie kwartier, dat vraagstuk is nog niet opgelost. Ik wacht het niet af en zoek liever naar manieren om lopend te werken.

Waarom staan vermoeiender is

Dat ik staan vermoeiender vind, blijkt verklaarbaar. Door te staan belast je enkele spieren langdurig; bij lopen zijn vele spieren in het lichaam betrokken, en wordt de belasting verdeeld. Daarbij komt dat staan een statische activiteit is: belasten, zonder doorbloeding. De hartslag blijft lager dan tijdens lopen en het bloed blijft bij je voeten, enkels en kuiten hangen, zonder verse aanvoer van zuurstof. Spieren moeten hard werken zonder nieuwe voeding en dat vinden ze niet leuk.

Tot slot, en dat was voor mij een eyeopener: door de afwisseling van het linker- en het rechterbeen tijdens het lopen hebben de spieren de helft van de tijd rust! Dus in plaats van voortdurend belasten zonder zuurstof belast je je benen bij het lopen maar de helft van de tijd, en je geeft ze nog zuurstof ook.

ROUTE MET EEN VERHAAL: DE WANDELINGEN IN UTRECHT

De allermooiste route in het centrum van Utrecht is zonder twijfel de Singel rond de oude binnenstad. De architect-stedenbouwer Zocher diende op verzoek van de burgemeester een plan in voor een parkstructuur om de oude stad. De verdedigingslinie was niet meer nodig en bood nieuwe kansen voor de ontwikkeling van singelplantsoenen met hoogteverschillen. De aanleg startte in 1830. De Wandelingen heet tegenwoordig het Zocherpark en is een van de oudste stadsparken van Nederland. Op dit moment is het idee van 'ringparken' weer populair in de Nederlandse stedenbouw. Een mooi voorbeeld is het Singelpark in Leiden.

We moeten werken opnieuw uitvinden

Het is niet overdreven om te stellen dat we op een belangrijk punt staan in de geschiedenis van kantoren. Het werken was al aan het veranderen, en verandert door de pandemie wereldwijd in een sneltreinvaart. Digitale vergaderingen zijn inmiddels niet meer weg te denken. De kantoortuinen worden, na de ervaringen met het thuiswerken, met hernieuwd enthousiasme onder schot genomen. De rol van het kantoor wordt anders: de een denkt dat ze helemaal afgeschaft kunnen worden, de ander ziet in de afgelopen tijd juist het bewijs dat samen werken in fysieke nabijheid onmisbaar is. De kans is groot dat kantoorwerkers in beide gevallen bijna de hele dag binnen zittend doorbrengen. Hoe dan ook komen er meer mogelijkheden om thuis te werken. Hoe het eruit komt te zien, weten we niet. We weten wel dat we nu de kans krijgen om het werk opnieuw vorm te geven.

Future of work



Computerwerk, bellen, beeldbellen, lezen, korte overleggen, zittend vergaderen: het moet beter, leuker en energiever. Nu kunnen we vol inzetten op zit-stabureaus, fietsbureaustoelen, loopbanden en staand vergaderen, steeds meer groen op kantoor, daglichtimitatie, dynamische verlichting en zelfs geurbeleving. We kunnen zelfs complete vergaderzalen inrichten met loopbanden en bureaufietsen. Je hebt geen last van regen, hoeft niet

naar buiten, het kan met meer mensen tegelijk dan buiten lopen, en je hebt geen probleem met verschillende looptempo's van mensen. Je kunt stukken voor je hebben. Het kantoor wordt er zeker beter van, misschien ben ik zelfs wel voor.

En toch gaat mijn hart hier niet van kloppen. Het voelt als een stap vooruit in de verkeerde richting.

INGEVING | NOVEMBER 2013 (TWEEDAGEN LATER)

In het weekend zit ik met de krant op de bank en staar naar buiten. Onze boomkruiper laat zich weer zien. Hij hupst zoals het een boomkruiper betaamt spiraalsgewijs omhoog langs de stam van de boom voor ons huis, een Zweedse lijsterbes, op zoek naar insecten en spinnen. Ik ben er nog steeds niet achter hoe het dier erin slaagt om van de stam weg te springen en toch terug te komen bij de stam, een stukje hoger – zonder dat de zwaartekracht daarbij helpt.

Ik denk terug aan mijn werkdag in Zeyn, en vraag me af: Waarom eigenlijk? Waarom wandel ik alleen in het weekend? Waarom niet op maandag, of donderdag? Hoe bizar is het dat we hele dagen binnen zitten terwijl we dat niet willen, terwijl het helemaal niet nodig, productief of leuk is. Ik heb best veel een-op-eengesprekken, zoals afgelopen week in Zeyn. En dat geldt voor veel kantoorwerkers. Zulke gesprekken kun je ook lopend doen. Misschien is dit de manier om mensen naar buiten te halen en te verbinden met hun omgeving. Nu word ik echt enthousiast. Ik werk aan gebiedsontwikkeling en verduurzaming van vastgoed, maar het gaat me allemaal niet snel genoeg. Niemand lijkt echt haast te hebben. Groen is goed voor de vastgoedwaarde, maar liefst niet op eigen grond. Als mensen wandelend gaan vergaderen, bedenk ik, dan willen ze misschien wel wandelpaden, groen en parken in plaats van parkeerplaatsen naast het kantoor en vierbaans 70 km/u-wegen door de stad. Normaal word ik er weleens moe van, het verhaal dat alles tegelijk zou moeten kunnen, als je het maar slim doet. Soms moet je simpelweg kiezen. Maar dit is anders. Het kantoorwerk wordt productiever en leuker tegelijk, zonder dat het iets kost. Mensen hebben beter contact met elkaar. De werkomgeving wordt groener en mooier en duurzamer en gezonder. Alles wordt opeens duidelijk en ik ben totaal opgewonden.

Ik moet dit aan mijn vriend vertellen en ren twee trappen omhoog. Jasper zit op zolder een matige scriptie van een student na te kijken en is blij met de afleiding. Hij is het wel gewend, de ideeën van zijn vriendin, maar het valt me op: dit keer is hij echt heel enthousiast.

Wandelend vergaderen: ik had een klassiek visioen. In een flits zag ik het helemaal voor me, het lopen langs de Singel, de energieke gesprekken, de blije gezichten. Echt buiten, echt bewegen, echt contact. Ik spatte bijna uit elkaar van enthousiasme.

Snel daarna dacht ik: hier moet toch al veel meer over bekend zijn. Ik ging op zoek naar informatie op internet. Maar ik vond op dat moment niet veel. Gek, want praten en lopen gaan al duizenden jaren goed samen. Socrates combineerde lopen met lesgeven, Steve Jobs met het maken van belangrijke deals, en Obama liep rondjes bij het Witte Huis met zijn adviseurs om al pratend tot politieke beslissingen te komen. Toch is het nog een relatief onontgonnen terrein en voor de meeste mensen onwennig. Dat ontdekte ik op mijn zoektocht. Een handvol enthousiastelingen deelde kennis en ervaringen op sociale media, wat later kwam ik een TED Talk tegen van ondernemer Nilofer Merchant, en ik vond korte handreikingen. Hier en daar werden tips uitgewisseld, en ik vond een enkel onderzoek, specifiek naar de effecten van wandelmeetings. Maar daar bleef het bij.

Pionieren, ook in de wetenschap

Ook het wetenschappelijk onderzoek naar wandelmeetings is nog echt pionierswerk. Onderzoekers hebben veel gepubliceerd over specifieke aspecten van effecten van lopen, bewegen en buiten zijn, zoals het effect van lopen op creativiteit, het effect van lopen op gezondheid, of het effect van fitheid op cognitie, en de effecten van groen op welbevinden. Ik heb zelfs onderzoek gevonden naar de effecten op creativiteit van in een doos zitten. En ja hoor, out of the box denken kun je letterlijk nemen! Als je in

een doos zit, neemt je creativiteit af. Ook als je over een lijn moet lopen die op de grond geschilderd is, ontspruiten er minder originele ideeën aan je brein.

Onderzoek naar wandelmeetings als zodanig is schaars. Ik vond de laatste jaren zo nu en dan een studie. Heel blij ben ik met het overzicht dat ik heb gekregen van TU/e-onderzoeker Ida Damen. Zij heeft met haar collega's systematisch gezocht in alle beschikbare literatuur.

Zo is bijvoorbeeld door een universiteit in Miami een walking meeting-protocol getest en is het effect van wandelmeetings op beweging onderzocht. De hoeveelheid beweging nam toe, al vond er wel deels – zoals de onderzoekers verwachtten – compensatie plaats voor de wandelmeetings, doordat de deelnemers beweging op andere momenten van de dag schraptten. Compensatie blijkt geen wetmatigheid, het omgekeerde komt ook voor, namelijk dat bewegen leidt tot meer bewegen. In Finland is onderzoek gedaan naar ontwerpeisen voor een app voor wandelmeetings. De resultaten komen grotendeels overeen met mijn eigen ervaringen bij het ontwikkelen van weeting. De app moet dienend zijn, en niet te veel aandacht vragen.

Een uitgebreid onderzoek naar *walking seminars* in Zweden gaf bijzonder indrukwekkende resultaten over de leerervaring van studenten. Dit komt later in het boek nog uitgebreider aan de orde. Onderzoeker Ida Damen heeft zelf een route aangelegd op de campus van TU/e (Technische Universiteit Eindhoven), de *WorkWalk* en heeft gepubliceerd over de ervaringen van vijftien gebruikers. Ook heeft zij met collega's onderzoek gedaan naar hulpmiddelen voor wandelmeetings, waaronder een soort statafel onderweg, waar je met z'n vieren omheen kunt staan en je laptop kunt aansluiten.

In 2020 is vergelijkend onderzoek gepubliceerd naar het implementeren van staand en lopend vergaderen. Staand vergaderen wordt veel makkelijker geadopteerd dan lopend. De belemmeringen die worden genoemd zijn herkenbaar, maar de conclusie dat wandelmeetings in de praktijk niet lonen, deel ik niet. Wanneer je het lopend vergaderen nauwelijks faciliteert, is het logisch dat maar een kleine groep het gaat doen.

Zelf heb ik onderzoek gedaan naar de vraag wat organisaties kunnen doen om wandelmeetings te faciliteren, ter afronding van mijn MBA-opleiding op Nyenrode. Faciliteren is hard nodig, maar ook heel goed mogelijk. De resultaten van dit onderzoek komen in deel V aan bod.

Zelfs in Pakistan is een eerste onderzoek gedaan. Ook dit is een afstudeeronderzoek, dat niet gepubliceerd is, maar toch het noemen waard, omdat dit bij mijn weten het eerste onderzoek is buiten de westerse wereld. Een van de – herkenbare – conclusies van dit onderzoek is dat organisaties en werkgevers erg belangrijk zijn om wandelmeetings te introduceren. De afstudeerder denkt dat wandelmeetings in Pakistan moeilijker te implementeren zijn vanwege de hiërarchische cultuur. Dat is grappig om te lezen, want hoe verschillend culturen ook zijn, deze conclusie is herkenbaarder voor het westen dan deze afstudeerder waarschijnlijk verwacht.

Een lunchwandeling is geen weeting

Voordat we verdergaan naar Deel I voor een uitgebreide introductie van weeting, wil ik even duidelijk stellen wat het NIET is. Het is geen lunchwandeling! Als je een weeting doet, dan heb je een doel: om iets te bespreken, te leren of iets specifiek te overdenken. Het is dus geen lunchwandeling met collega's, het is geen ommetje in de pauze en het is ook geen inspirerende stadswandeling. Lopen naar het werk is geen weeting, tenzij je de reis doelbewust combineert met weten. Laten we vooral onderscheid blijven maken tussen werk en pauze. Het op een hoop gooien van weten en recreatief wandelen doet namelijk beide tekort. Hoewel een weeting een ontspannend effect kan hebben, is dat niet waarom je op pad gaat, en verwarring daarover leidt in de praktijk tot ergernis, bijvoorbeeld als een collega maar niet ophoudt over zijn weekend terwijl jij ter zake wilt komen.

Is dit boek voor jou?

Het boek is bedoeld voor iedereen die weleens vergadert of professionele gesprekken voert, of dat nou op het werk is, bij een (sport)vereniging of als vrijwilliger in de buurt of op een school. Productieve meetings zijn belangrijk voor veel situaties waarin mensen moeten samenwerken. Weeting kan ook worden gebruikt in onderwijs en training. Dit boek biedt werkvormen, praktische informatie en wetenschappelijk bewijs – alles wat nodig is om wandelmeetings een vast onderdeel van samenwerking te laten worden.

Wat is het?

- Verwacht inspiratie en een aanpak voor wandelmeetings met focus op werk en onderwijs.

Wat is het niet?

- Een boek over alle mogelijke effecten van wandelen. Als je veel meer wilt weten over de effecten van lopen, kijk dan achterin bij ‘Bronnen en meer informatie’ naar mijn lijst van tips.
- Het boek gaat niet over wandelcoaching, over *mindful walking* (coaching is wel een van de werkvormen) of over wandelen in algemene zin.
- Het is geen weetingroutegids. Kijk voor routes op www.weeting.nl.

Deel II

Weeting, zo doe je dat

ER IS MEER NODIG | 2014

Al vrij snel wordt het me duidelijk: om mensen in beweging te krijgen, is er meer nodig dan het idee alleen. Allerlei praktische zaken blijken drempels op te werpen. Dan word ik toevallig uitgenodigd voor een congres over gezonde verstedelijking. Enigszins balorig door het hoge abstractieniveau van de presentaties deze middag pitch ik het idee van wandeloverleg en roep ik dat ik een app ga maken voor wandelend vergaderen met tips met routes. Ik laat de route langs de Singel zien. 'Goed idee. Maar waarom weer het eeuwige rondje Singel? Waarom ga je niet over West?', reageert een ruimtelijk strateeg van de gemeente Utrecht uit de zaal. Het is duidelijk dat ik niet de enige ben die kansen ziet om wandelend vergaderen te gebruiken om mensen te verbinden met de omgeving, in dit geval de westkant van Utrecht die de komende jaren drastisch op de schop gaat.

De gemeente Utrecht wil meewerken aan de ontwikkeling van weeting. Ik ga op zoek naar samenwerkingspartners om de website te ontwikkelen. Samen met Max en Jeroen bouw ik een website met weetingroutes. Jeroen ken ik uit de wereld van gebiedsontwikkeling, en hij heeft ervaring als zelfstandige. Hij levert in dat eerste jaar een grote bijdrage. Max werkt vanuit zijn internetbureau aan weeting en denkt ook conceptueel mee. Hij plant het zaadje voor een boek in mijn hoofd.

Om de website te kunnen bouwen heb ik een entiteit nodig. Een sociale onderneming heeft mijn voorkeur, maar na wat verkenningen ontdek ik dat het sociaal ondernemerschap in Nederland juridisch slecht geregeld is. 'Wat jij wilt

met weeting, past juist goed bij een stichting', zegt Max. Dit soort wijze adviezen sla ik in de wind. Ik wil wegblijven van liefdadigheid en heb eerlijk gezegd ook geen zin in een bestuur. Het wordt een bedrijf.

Een betere naam dan 'wandeloeverleg' vind ik heel belangrijk. Het moet een werkwoord zijn, een woord dat vervoegd kan worden en in het spraakgebruik kan worden opgenomen. Ook in het buitenland. Veel opties passeren de revue en op enig moment oppert Jeroen de term weeting. Ik ben enthousiast, juist omdat het lijkt op meeting en omdat 'weeten' ook een werkwoord kan zijn. We hebben hier met z'n drieën nog de nodige discussie over of dit 'm nu echt is, maar ik ben overtuigd. Later leg ik het merkrecht van weeting ook vast.

Ik maak nieuwe dingen mee en ik beschouw het als een leertraject. Het voelt ook wel cool. De website wordt mooi, en helpt bij de legitimatie van weeting. In het begin twijfel ik om al te gedetailleerd tips te geven over schoenen en aantekeningen, maar die schroom laat ik al snel helemaal varen.

Een succesvolle weeting in tien punten

Als je start met weeting kom je allerlei praktische vragen tegen. De logistiek van een weeting is anders dan bij een normale vergadering en al deze dingen kunnen een belemmering opwerpen, voor jouzelf of je collega. In de afgelopen jaren heb ik zo vaak dezelfde praktische vragen gehoord over het starten met een wandeloeverleg dat ik ook zonder statistische analyse een top 10 kan samenstellen. Hier komt-ie.

#1 Aantal deelnemers en soorten overleggen

Het maximumaantal deelnemers is afhankelijk van de inrichting van en drukte in de omgeving en dan met name van de beschikbaarheid van rustige wandelpaden die breed genoeg zijn. Een wandelmeeting is het makkelijkst met zijn tweeën, en drie kan vaak ook prima. Op rustige en ruim opgezette locaties, zoals op een campus of in een groot park met brede paden kan wandelend overleggen ook met vier tot vijf mensen.

Ideaal is het wanneer je de hele route ontspannen naast elkaar kan

blijven lopen. Doe tijdens de lunchpauze eens een test met twee collega's: is er een rondje waar je ontspannen naast elkaar kunt blijven lopen? Ik noem dat de flaneertest. Check de omgeving op brede stoepen of autovrije straten, en maak een route waarbij je langere tijd ongestoord naast elkaar kunt blijven lopen. In deel IV ga ik uitgebreid in op de route.

Ook onder ideale omstandigheden – bijvoorbeeld de voormalige luchthaven Soesterberg met een oude landingsbaan in een stil natuurgebied – is lopend een gesprek voeren in principe gemaximeerd tot vijf. Vanaf zes deelnemers wordt het voor degenen die aan de buitenkant lopen simpelweg lastig elkaar te verstaan.

Er is nog iets om rekening mee te houden bij het bepalen van de gewenste groepsgrootte bij wandelmeetings. Het is voor zittende overleggen onderzocht dat het bij meer dan vier deelnemers lastig wordt om een spontaan, vloeiend gesprek te voeren zonder voorzitter. Het wordt ingewikkeld om op elkaar in te spelen, omdat je de ander niet (de hele



geschikt !



geschikt, let op
breedte voetpaden



op
sommige plekken
mogelijk



in
uitzonderlijke
gevallen mogelijk

Te veel deelnemers?
opsplitsen is een goede optie