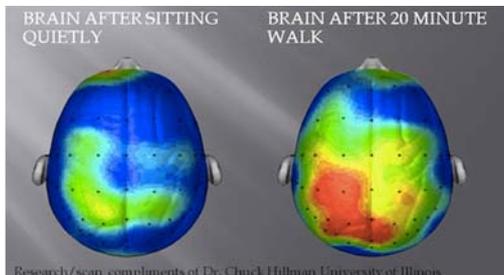
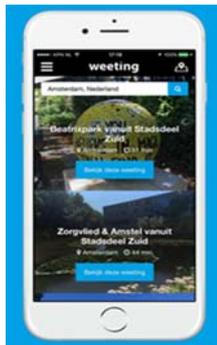


Thesis modular MBA Public Private Nyenrode

Towards a Weeting World

Naar een pluriform innovatie perspectief voor het verspreiden van walking meetings

Martine de Vaan | 9 september 2019



*Public and private management are fundamentally alike
in all unimportant respects*

Wallace Sayre

9 september 2019

Thesis MBA Public & Private Martine de Vaan

Nyenrode Business Universiteit Straatweg 25
3621 BG BREUKELEN

Thesisbegeleider: prof. dr. ir André Nijhof, professor Sustainable Business & Stewardship, Nyenrode Business University

Praktijkbegeleider: mr. Silvia Schikhof, afdelingshoofd faciliteiten- en huisvestingsbeleid Rijk, plv. directeur inkoop, facilitair en huisvestingsbeleid (IFHR) bij het ministerie van Binnenlandse Zaken, DG Overheidsorganisatie

Voorwoord

Het was niemands intentie, maar het eindresultaat is dat we de hele dag binnen zitten. Vele afzonderlijke beslissingen over wonen, werk en mobiliteit bij bedrijven, overheden en werkgevers, tellen op tot een omgeving die ons steeds opnieuw uitnodigt te gaan zitten. Dat zitten doen we in de wetenschap dat het ongezond is, en terwijl we onszelf graag als buitenmensen zien. Hier is iets vreemds aan de hand.

Deze fascinatie is het vertrekpunt van het afstudeeronderzoek van mijn tweede studie, de MBA Public-Private op Nyenrode. Tweeëntwintig jaar na mijn eerste studie, Milieuhygiëne in Wageningen, rond ik deze tweede studie met deze scriptie af. Het was verrijkend om de afgelopen jaren op Nyenrode te studeren, in een gemengde groep studenten die werken bij allerlei publieke en private partijen.

Die fascinatie had ik al langer: het is dan ook ruim 5 jaar geleden dat ik gestart ben met weeting, *have a walking meeting*, een concept voor wandelend vergaderen. Ik heb weeting opgezet omdat ik overtuigd ben van de enorme potentie van *lopen* voor de mens, ook in de moderne tijd. Ik denk dat het heruitvinden van de mens als *walking being* een enorme bijdrage kan leveren aan een mooie, duurzame, gezonde en sociale wereld in een tijd waarin het woord groei dringend een nieuwe betekenis moet krijgen.

Grote vragen omzetten in een behapbare onderzoeksvraag, die toch nog interessant blijft: dat was een uitdaging. Ik wil mijn academisch begeleider André Nijhof bedanken voor het vertrouwen, de ondersteuning en ook het geven van tegengas op dit soms onzekere pad. Mijn praktijkbegeleider Silvia Schikhof wil ik bedanken voor het vervullen van een pioniersrol bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en voor onze weetings in het Haagse Bos, waarin we spraken over het onderzoek én de praktijk. Ook ben ik het Rijksvastgoedbedrijf dankbaar voor de kans deze studie te kunnen doen, voor de vele inspirerende collega's en de vernieuwingskracht in de organisatie: die is groter dan we zelf beseffen.

Dank aan mijn vriend Jasper Eshuis, niet alleen voor de morele support, maar ook voor het aanhoren van de zoveelste geniale vondst en de gesprekken over het onderzoek.

De koplopers en ambassadeurs die ik heb mogen interviewen, ik zou jullie allemaal willen noemen. Dat gaat niet, maar we hebben elkaar gevonden en gaan samen verder met het bouwen aan een energieke, actieve werkcultuur en duurzame, groene, wandelvriendelijke steden.

Martine de Vaan | Utrecht, 9 september '19

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management samenvatting	7
1 Inleiding	9
1.1 <i>Achtergrond: walking meetings, hoge potentie maatschappelijke waarde</i>	9
1.2 <i>Relevantie onderzoek naar walking meetings</i>	12
1.3 <i>Managementvraag</i>	13
1.4 <i>Probleemafbakening: focus op innovatie & de werkomgeving</i>	14
1.5 <i>Onderzoeksdoel: versnellen van innovaties gericht op walking meetings</i>	15
1.6 <i>Onderzoeksvraag</i>	15
1.7 <i>Leeswijzer</i>	16
2 Theoretisch kader	17
2.1 <i>Overwegingen bij de keuze voor het theoretisch raamwerk</i>	17
2.2 <i>Naar een framework voor het bestuderen van samenwerking aan verspreiding van walking meetings</i>	21
2.3 <i>Interventies voor gedragsbeïnvloeding</i>	23
2.4 <i>Verspreiding van walking meetings</i>	24
2.5 <i>Samenvatting theoretisch raamwerk en conceptueel model, definities en variabelen</i>	26
3 Methodologie	28
3.1 <i>Onderzoeksontwerp</i>	28
3.2 <i>Selectie van respondenten: koplopers en ambassadeurs</i>	28
3.3 <i>Data verzameling: kwalitatieve interviews, memberchecks</i>	30
3.4 <i>Data analyse</i>	31
3.5 <i>Betrouwbaarheid & validiteit</i>	31
4 Analyse	33
4.1 <i>Samenwerking bij de verspreiding van walking meetings</i>	33
4.2 <i>De rol van sociaal ondernemers, boundary spanners en pioniers</i>	44
4.3 <i>Context: belangrijke factor bij het effect van interventies op verspreiding</i>	47
4.4 <i>Samenvatting resultaten</i>	49
5 Discussie	51
5.1 <i>Reflectie op de beïnvloeding van verspreiding van walking meetings door samenwerking</i>	51
5.2 <i>Reflectie op het gebruik van de interventies uit het Behaviour Change Wheel</i>	54
5.3 <i>Reflectie op het collaborative innovation frame</i>	55
5.4 <i>Naar een pluriform innovation perspectief</i>	58

6 Conclusies	65
6.1 <i>Conclusies & beantwoording onderzoeksvragen</i>	65
6.2 <i>Beperkingen van het onderzoek</i>	67
6.3 <i>Aanbevelingen voor verder onderzoek</i>	68
7 Aanbevelingen voor de praktijk	70
7.1 <i>Beantwoording managementvraag</i>	70
7.2 <i>Ontwerpen van interventies voor de verspreiding van walking meetings</i>	70
7.3 <i>Koplopers: werk samen en ontwikkel Airborne concepten</i>	74
Literatuurlijst	77
Bijlage I Interviewvragen	80
Bijlage II Interviews en memberchecks	83
Bijlage III Codeboom	84
Bijlage IV Behaviour Change Wheel van Michie	85

Management samenvatting

Walking meetings hebben de potentie om bij te dragen aan een breed scala aan maatschappelijke doelen. Lage kosten en hoge baten – zowel maatschappelijk als individueel, zowel publiek als privaat. De belangen van overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en individuen kunnen tegelijkertijd gediend worden. Ondanks de vele voordelen gaat verspreiding niet vanzelf. Het huidige maatschappelijke systeem stimuleert – onbedoeld maar hardnekkig - zitten in alle facetten van het dagelijks leven, en doet vervolgens vruchteloze pogingen om mensen aan het bewegen te krijgen in hun schaarse vrije tijd.

Koplopers met verschillende achtergronden zijn gestart met de introductie van walking meetings in het werk en hoger onderwijs. De verspreiding blijkt een complexe opgave. Vanwege de noodzakelijke vernieuwing op verschillende fronten tegelijk, zoals de organisatiecultuur, de fysieke omgeving en werkpraktijken, zijn walking meetings in dit onderzoek beschouwd als een innovatie.

Deze thesis behandelt op welke wijze samenwerking aan interventies leidt tot verspreiding van walking meetings. Verspreiding is onderscheiden op drie niveaus: adoptie van het idee, meedoen op uitnodiging, en het zelf initiëren van een walking meeting. De interventies zijn onderzocht met een standaard indeling, waaronder kennis, aanpassing van de omgeving, of het inzetten van een rolmodel. Met behulp van het *collaborative innovation* raamwerk is de samenwerking geanalyseerd aan de hand van drie aspecten: de betrokken *actoren* – zoals werkgever of sociaal ondernemer, de *assets* zoals kennis of creatief vermogen, en de *activiteiten* in de samenwerking, zoals gezamenlijke probleemanalyse, het bedenken van nieuwe ideeën of het doen van experimenten.

Koplopers zetten in op een brede waaier aan interventies: kennis, training, overtuiging, incentives, rolmodellen, aanpassen fysieke en sociale omgeving en – soms – specifieke ondersteuning. Ook sociale dwang komt voor.

Op drie plekken wordt samengewerkt aan interventies om walking meetings te verspreiden. Ten eerste werkgevers, ten tweede events zoals congressen en trainingen en ten derde gebieden zoals een campus. De relatie tussen interventies en verspreiding op deze plekken loopt uiteen: bij events doet bijna 100% van de deelnemers al mee met beperkte interventies: sociale dwang, met minimale inzet op kennis, omdat veelal voor een groep besloten wordt dat een walking meeting gehouden wordt. Bij grote organisaties zijn veel interventies tegelijkertijd nodig om walking meetings succesvol te maken. Bijvoorbeeld: inzet op kennis, training, omgeving, en inzet van een rolmodel. Op campussen wordt

daarnaast de fysieke omgeving aangepast. Interventies op gebiedsniveau sorteren alleen effect als ook met de werkgevers uit het gebied wordt samengewerkt.

Samenwerking aan innovatie en interventies blijkt noodzakelijk voor succesvolle verspreiding van walking meetings. Samenwerking leidt tot een betere set van interventies, tot een betere verspreiding en uitwisseling van kennis over het idee, werkvormen en toepassingsmogelijkheden tussen organisaties op verschillende plekken. Dit proces van uitwisseling loopt vooral via de sociaal ondernemers en pioniers binnen grote organisaties, en verspreiding vindt zowel plaats naar kleine organisaties, als naar grote organisaties, events en werklocaties. Sociaal ondernemers zijn actief op alle fronten en ontginnen als het ware het netwerk. Zij zijn het meest actief in probleemdefinitie, terwijl bij veel organisaties walking meetings als oplossing binnenkomt voor een of meer problemen die daarbij passen.

Koplopers werken samen aan het agenderen van de kansen van walking meetings voor specifieke beleidsvelden en programma's zoals de gezondheidszorg, groene leefomgeving, vitaliteit op de werkvloer, duurzame mobiliteit, de stad en economische ontwikkeling. Hier spelen zowel sociaal ondernemers, NGO's als ondernemende ambtenaren een rol. Dit heeft vooral een kans van slagen als walking meetings in beginsel aansluiten bij een strategisch doel of grote opgave. Zij werken ook aan institutionalisering van optimale condities, zoals eisen aan de fysieke omgeving. Dit draagt tevens bij tevens bij aan de legitimatie van walking meetings als productieve en effectieve werkvorm.

Organisaties kunnen optimale condities creëren voor walking meetings, wanneer zij op basis van een goede analyse van de uitgangssituatie – waaronder de organisatiecultuur, de fysieke omgeving en de werkpraktijk - op een specifieke locatie een set interventies ontwerpen, en samenwerken met actoren die nodig zijn om de optimale condities te creëren.

De thesis bevat een voorstel voor een aangepast theoretisch raamwerk. De bestaande theorieën geven onvoldoende houvast voor een samenstel van verschillende partijen die vanuit hun eigen drijfveren en waarden samen of alleen bijdragen aan innovatie. Onder dit raamwerk, pluriforme innovatie gedoopt, wordt verstaan: *veelvormige innovatie rondom een centraal idee of concept, die plaatsvindt in een landschap van publieke, private, maatschappelijke actoren, kennisinstellingen en individuen die separaat en in (gelegenheids-)allianties samen innoveren om het idee of concept verder te ontwikkelen en te verspreiden.*

Pluriforme innovatie is naar verwachting het meest effectief wanneer toegewerkt wordt naar *Airborne* ideeën en concepten: deze zijn enerzijds inspirerend en anderzijds concreet, zodat het idee of concept direct toepasbaar of vertaalbaar is naar de eigen situatie en doorontwikkeld kan worden naar toepassingen voor verschillende groepen

1 Inleiding

1.1 Achtergrond: walking meetings, hoge potentie maatschappelijke waarde

Walking meetings, kortweg werk- of onderwijsgerelateerde ontmoetingen die geheel of gedeeltelijk wandelend gedaan worden, hebben mensen en organisaties potentieel veel te bieden.

Te weinig bewegen is slecht voor de gezondheid. Sinds 2006/2007 is het percentage van de Nederlandse werknemers die de beweegnorm haalt gestegen naar rond 69% (TNO, 2015). In 2014 haalde 31 % deze norm dus nog altijd niet, en de risico's van inactiviteit nemen toe. Sedentair gedrag is – naast te weinig bewegen- een groot probleem voor de gezondheid van kantoormedewerkers – en dit probleem wordt steeds groter. Burnoutklachten nemen toe (TNO, 2018). Klachten van het bewegingsapparaat en psychische klachten worden relatief vaak deels of hoofdzakelijk toegeschreven aan het werk (TNO, 2018). De Arbobalans 2016 liet voor Nederland een toename aan beeldschermwerkers zien: 1 op de 4 werknemers zit dagelijks minimaal zes uur achter een scherm (TNO, 2016). Zes uur is een kritische grens voor klachten aan het bewegingsapparaat (TNO, 2016).

De kennis over de nadelige effecten van weinig bewegen en sedentair gedrag zijn al meer dan een halve eeuw bekend. Al 70 jaar geleden is het verband aangetoond tussen zittende beroepen en ziekte. In 1949 werd een verschil gevonden tussen chauffeurs en conducteurs: de chauffeurs, die de hele dag zaten, hadden meer hartaanvallen dan conducteurs. Hetzelfde verschil was te zien bij postbodes en “clerks” (Montgomery, 2013)

We weten steeds preciezer hoe slecht het is om niet te bewegen, en van steeds meer ziektes wordt aangetoond dat niet-bewegen mede oorzaak is. Overheden van landen als Canada, Groot-Brittannië en Australië adviseren hun burgers om het zitten te beperken, in Nederland wordt vooralsnog bewijs ten aanzien van de lange termijn effecten afgewacht (Mol, 2015).

De stijging van de zorgkosten in Nederland zijn zorgelijk: bij gelijkblijvend beleid zullen de kosten in Nederland naar verwachting verdubbelen van 84 mld naar 174 mld in 2040, van 5.000 naar bijna 10.000 euro per persoon per jaar (RIVM, 2018). De sterke relatie tussen zorgkosten en leefstijl – waaronder gebrek aan beweging - betekent een extra motivatie voor het zoeken naar manieren om beweging meer structureel in het dagelijks leven te verankeren.

Daarnaast worstelen veel organisaties met het effectief vormgeven van vergaderen. Er wordt veel tijd en energie verspild in vergaderingen. Alhoewel precieze cijfers ontbreken over de verspilling als gevolg van slechte vergaderingen, geven bestaande cijfers wel een ruwe indicatie van de omvang van het probleem. Op basis van de beschikbare informatie – zowel wetenschappelijke artikelen als extrapolatie van statistieken - heeft een consultancy bureau een ruwe schatting gemaakt, die neer komt op verspilling van 200 miljard dollar per jaar in slechte vergaderingen (Keith, 2015).

Walking meetings kunnen potentieel een bijdrage leveren aan het oplossen bovenstaande problemen en hebben nauwelijks kosten.

De positieve effecten van (meer) bewegen in het dagelijks leven zijn moeilijk te overschatten. Inmiddels is er een grote hoeveelheid aan wetenschappelijk onderzoek die dit laat zien. Een selectie uit dit onderzoek volgt hier om de breedte van de aangetoonde effecten te laten zien. Barry et al (2014) hebben gevonden dat een persoon gemiddeld al 1,8 levensjaren wint door 75 minuten per week te bewegen. Bij 2,5 uur per week is de winst gemiddeld 3,4 jaar. Bij dagelijks ruim een uur bewegen loopt de winst op naar 4,5 jaar. Dit is gebaseerd op zes onderzoeken, met betrokkenheid van 650.000 vrijwilligers, die over een periode van tien jaar gevolgd werden. Mensen met een hogere BMI hadden dezelfde winst (Barry et al, 2014). Lopen in een fitnesscentrum of in een bebouwde omgeving heeft minder effect dan bewegen in het groen (Montgomery, 2017, p54).

Bewegen leidt tot creativiteit: de brandstof voor moderne economische ontwikkeling. Uit onderzoek dat is gedaan op Stanford university (Opezzo en Schwartz, 2014) blijkt dat bewegen met name divergerend denken versterkt. Deelnemers waren tot 60% productiever. Het effect trad op bij 80% van de deelnemers, al na 5 minuten lopen (Opezzo & Schwartz, 2014).

Lopen draagt niet alleen bij aan een tijdelijke toename van creativiteit, maar draagt ook structureel bij doordat het positieve effecten heeft op de plasticiteit van de hersenen en op het overleven van hersencellen. Door bewegen ontstaan meer receptoren en meer neurotransmitters (Ratey, 2008).

Het stimuleren van lopen is enerzijds makkelijk: (bijna) iedereen loopt al, het is goedkoop en gezond. Wandelen lijkt het tij mee te hebben. Steeds meer werkgevers doen bijvoorbeeld mee met de jaarlijks terugkerende Wandelnaarjewerkdag, geïnitieerd door Wandelnet. Het aantal deelnemende organisaties is tussen 2017 en 2019 gegroeid van 67 naar 135 naar 249. (Wandelnet, 2019)

Veel mensen lopen en wandelen meer dan dat ze sporten. Tegelijkertijd is gedragsverandering moeilijk: mensen willen meer bewegen en het lukt maar niet. Lopen is ondanks dat, een van de meer kansrijke

interventies: mensen houden het langer vol dan andere interventies gericht op bewegen (Hall et al, 2017). Omstandigheden zijn een bepalende factor bij het volhouden van voornemens om meer te bewegen. In de westerse samenleving worden mensen eerder verleid tot zitten dan tot bewegen.

Langzamerhand komt er meer aandacht voor de voetganger en voor lopen in Nederland. De eerste steden met voetgangersbeleid zijn Utrecht en Eindhoven (2014) (Respondent 3). In 2017 en 2018 zijn in Nederland voor het eerst nationale Voetgangerscongressen georganiseerd, walking meetings zijn een onderwerp van wetenschappelijk onderzoek met de Workwalk TU Eindhoven (Damen, 2017) het Initiatief Ruimte voor Lopen dat is gestart in 2018 zorgt voor het ontwikkelen en uitbreiden van een netwerk rondom de voetganger. De stad Rotterdam heeft het internationale loopcongres Walk21 naar Nederland gehaald dat in oktober 2019 zal plaatsvinden (<https://www.walk21.com/rotterdam>). Het ministerie van IenW is in 2019 gestart met het opstellen van nationaal voetgangersbeleid (CROW, 2019) en werkt samen met het ministerie van BZK om lange afstandsroutes een plek te geven in het invoeringsbesluit van de omgevingswet en omgevingsplannen. (Eerste Kamer, 2019)

Er is dus een beperkte maar toenemende aandacht voor lopen en voor de voetganger. Daarbij is het belangrijk om te vermelden dat deze aandacht wordt gericht op de vormen van lopen zoals die nu gangbaar zijn: recreatie (wandelen is de populairste recreatie activiteiten onder Nederlanders), winkelen, sporten, en mobiliteit (1/5 van de verplaatsingen is volledig te voet). Er is minder aandacht voor wandelen tijdens het werk of in onderwijs. Een nadeel van het feit dat de aandacht vooral wordt gericht op de gangbare vormen van lopen, is dat deze vormen van lopen extra tijd kosten, en veel mensen er niet in slagen om die tijd of discipline op te brengen. Walking meetings kunnen tijd besparen voor individuen en organisaties, zoals verderop in deze scriptie zal worden besproken.

Initiatieven om walking meetings te promoten

Organisaties hebben de afgelopen jaren verschillende soorten interventies gedaan om walking meetings te promoten. De opbrengsten van de interventies zijn nooit onderzocht, maar de voorbeelden blijken in de praktijk overtuigend genoeg voor andere organisaties om geïnteresseerd te raken. De eerste initiatieven leiden ook tot inzichten over succesfactoren en belemmeringen.

Een aantal voorbeelden volgen hieronder:

Weeting, een social enterprise gericht op het bevorderen van walking meetings die is opgericht door de auteur van deze scriptie, heeft bij verschillende organisaties en congressen wandelend vergaderen geïntroduceerd (zie www.weeting.nl, en figuur 1.2 voor een voorbeeld). Bij het Rijksvastgoedbedrijf is

gebleken dat er onder werknemers een goede voedingsbodem is walking meetings, als het geïnitieerd wordt.

Het Rijksvastgoedbedrijf heeft in september 2018 wandelend vergaderen gepromoot door onder andere wandelkaartjes uit te delen aan medewerkers met routes vanuit alle vestigingen en tips voor wandelend vergaderen (Respondent 13). Managers die medewerkers uitnodigen om bila's lopend te doen krijgen doorgaans positieve reacties. Medewerkers voelen zich meer gelegitimeerd om het te doen. Toch ervaren managers en medewerkers belemmeringen, waaronder culturele belemmeringen (Weeting, 2019).

Bij tientallen werkbijeenkomsten, trainingen en congressen is weeting opgenomen in het programma (zie o.a. www.weeting.nl). Mits goed voorbereid met o.a. praktische tips reageren deelnemers over het algemeen positief op deze werkvorm. Het kost bij de organisatie wel de nodige inspanning, omdat het voor de meeste mensen nieuw is. Het vraagt om afstemming tussen logistiek, facilitaire aspecten en de programma inhoud.

Enkele docenten op Nyenrode hebben een weeting toegepast in hun lessen (zie figuur 1.1). In het vooronderzoek voor deze scriptie bleek uit de reacties van docenten en studenten dat het bijdraagt aan goede relaties tussen studenten en “sense of place” op de campus. Ondanks de ideale omstandigheden voor walking meetings (te weten een prachtig landgoed met brede wandelpaden, waar mensen komen om te leren, en vaak een halve dag tot meerdere dagen verblijven), groeit het inzetten van de werkvorm niet vanzelf.

1.2 Relevantie onderzoek naar walking meetings

In de vorige paragraaf is uiteengezet dat walking meetings potentieel een kans vormen voor mensen en organisaties: voor de productiviteit en creativiteit van de beroepsbevolking, sociale samenhang in organisaties, en gezondheid van medewerkers. Het integreren van walking meetings in de dagelijkse of wekelijkse routines van de organisatie blijkt wel een flinke uitdaging bij de organisaties die er mee gestart zijn en onderling wordt beperkt kennis uitgewisseld.



Figuur 1.1 Tweet van student Nyenrode over weeting tijdens MBA onderwijs op Nyenrode, 2016

Het onderzoek dat specifiek naar walking meetings is gedaan, is zeer beperkt en had geen betrekking op de verspreiding van walking meetings in organisaties. Een verkenning van de wetenschappelijke literatuur leverde slechts een handvol onderzoeken op. Om te beginnen een onderzoek met 15 participanten, waarin is onderzocht of mensen meer bewegen wanneer zij wekelijks een walking meeting doen, of dat er sprake is van compensatie gedrag. Uit de pilotstudie bleek dat er inderdaad sprake was van compensatie maar dat het aantal stappen per week substantieel toenam (Kling et al, 2016)



Figuur 1.2 Wandelende denktocht tijdens bijeenkomst Opdrachtgeversforum in de Bouw in Madurodam, oktober 2018. Voorbeeld van toepassing walking meeting in grote bijeenkomst.

In Finland is onderzoek gedaan naar ontwerp eisen voor een walking meeting app en welke motivators in te bouwen zijn. Daar kwam onder andere uit naar voren dat deelnemers interrupties door deze app eerder storend vinden dan dat het hen ondersteunt in het overleg, maar dat de app wel hielp om kennis te vergroten over effectieve walking meetings (Athinen, Andrejeff, Harris, & Väänänen, 2017)

In een ander onderzoek op een campus in Zweden is gekeken naar een specifieke vorm van walking meetings. In totaal 9 docenten, 131 studenten rapporteerden over hun ervaringen. Zowel docenten als studenten vonden dat tegelijkertijd het welbevinden verbeterde als de kwaliteit van het leren (Bälter, Hedin, Tobiasson, & Toivanen, 2018).

In Nederland wordt op TU Eindhoven onderzoek gedaan naar de implementatie van een “Workwalk” op de campus en onder meer de dynamiek van walking meetings. (Damen et al, 2018)

Het bestaande onderzoek naar walking meetings is al met al zeer beperkt en in geen van de onderzoeken is gekeken naar de rol van de organisatie en de manier waarop walking meetings via interventies te verspreiden zijn. Dit onderzoek beoogt bij te dragen aan het vullen van deze kennislacune.

1.3 Managementvraag

Omdat interventies rond walking meetings positief worden ontvangen, maar het concept walking meetings niet vanzelf groeit en ook nog de nodige hobbels worden ervaren, ligt de focus in dit onderzoek op het verspreiden van walking meetings via organisaties. Dit is mede ingegeven doordat organisaties potentieel een groter bereik hebben dan individuen. Afzonderlijke organisaties kunnen slechts een deel van de condities beïnvloeden; bijvoorbeeld wel de organisatielcultuur, maar niet de

buitenruimte. De verwachting is dat voor substantiële groei samenhangende interventies nodig zijn van verschillende (soorten) actoren.

Managementvraag:

Wat kunnen organisaties doen om het integreren van walking meetings in het werk en onderwijs te bevorderen?

1.4 Probleemafbakening: focus op innovatie & de werkomgeving

Dit onderzoek richt zich op walking meetings, en dan specifiek op samenwerking tussen partijen en op interventies die bijdragen aan de verspreiding van walking meetings. Deze afbakening is gekozen omdat er onvrede is over de vergadercultuur, en er bijna geen aandacht is voor het stimuleren van meer bewegen bij de beroepsbevolking. De beroepsbevolking is bovendien relatief makkelijk te bereiken (via het werk of onderwijs). De verwachting is dat wanneer organisaties gunstige condities scheppen voor walking meetings, mensen er veel beter in slagen om een routine op te bouwen waarmee zij walking meetings in hun werk opnemen. Er is een grote latente behoefte om meer te bewegen en buiten te zijn maar mensen voelen zich uiteindelijk niet vrij om het te doen, voelen zich niet geroepen anderen te overtuigen, en gunnen zich niet de tijd om werkwijzen te ontwikkelen. Daarnaast zijn er veel praktische punten waardoor het sedentaire gedrag in stand blijft. Organisaties kunnen hier iets aan doen. Innovatie is echter noodzakelijk om walking meetings te verspreiden, omdat walking meetings ver af staan van de dagelijkse routines in organisaties en naar verwachting veranderingen nodig zijn op allerlei fronten: de werkpraktijk, de omgeving, de organisatiecultuur, de faciliteiten.

De focus op innovatie en het verspreiden van walking meetings betekent overigens dat de mate waarin walking meetings leiden tot positieve effecten (op bijvoorbeeld productiviteit en gezondheid) buiten de afbakening van dit onderzoek valt. In dit onderzoek is het een uitgangspunt, maar geen onderwerp van onderzoek, dat walking meetings positieve effecten kunnen bewerkstelligen.

Er zijn verschillende redenen waarom verwacht kan worden dat samenwerken aan innovatie organisaties helpt bij het bevorderen van walking meetings.

- 1) Doordat het een nieuw onderwerp is, is er nog veel te ontdekken en kunnen koplopers elkaar inspireren en versterken.
- 2) Veel mensen associëren lopen met pauze of vrije tijd. De meeste organisaties zijn om die reden huiverig om het te promoten. Het toepassen en verspreiden van walking meetings vergt daarom

overtuigingskracht. Door een groep koplopers samen te brengen, versterk je de overtuigingskracht.

- 3) Er zijn veel verschillende belemmeringen voor walking meetings, variërend van de fysieke omgeving tot de organisatiecultuur, en er zijn steeds verschillende partijen nodig om de uiteenlopende belemmeringen weg te nemen. Daarnaast is er een bepaalde mate van onderlinge afhankelijkheid, ook hier maakt samenwerken sterker

1.5 Onderzoeksdoel: versnellen van innovaties gericht op walking meetings

Onderzoeksdoel

Dit onderzoek naar walking meetings beoogt bij te dragen aan het versnellen van de realisatie van een wandelvriendelijke leef- en werkomgeving en optimale condities voor mensen om lopen weer een natuurlijk onderdeel van het leven te laten zijn, ook tijdens het werk. Achterliggend doel is het leveren van een bijdrage aan het vinden van een aantrekkelijke richting voor de maatschappij om naar toe te groeien, die meer is gericht op welzijn dan op welvaart.

Daarnaast beoogt het onderzoek een steentje bij te dragen aan een **integrale benadering van verschillende vormen van innovatie door verschillende soorten actoren: bedrijven, overheden, werkgevers, ngo's, sociaal ondernemers en individuen.**

In hoofdstuk 2 wordt hier uitgebreid op ingegaan.

1.6 Onderzoeksvraag

Het onderzoek richt zich op de relatie tussen samenwerking, interventies en verspreiding van walking meetings en de onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke wijze beïnvloedt samenwerking de interventies die leiden tot de verspreiding van walking meetings?

De onderzoeksvraag bevat het element van samenwerking omdat verwacht wordt dat samenwerking zowel binnen organisaties als tussen organisaties belangrijk is voor de adoptie van walking meetings. Het element van interventies is gekozen omdat door koplopers allerlei soorten *acties* worden ondernomen, en deze ook noodzakelijk zijn voor adoptie van walking meetings. Actie is nodig want het is een relatief onbekend en minimaal gepraktiseerde manier van werken. In dit onderzoek is ook om die reden niet gekozen voor condities of factoren, maar voor interventies. Bovendien ligt de focus in het onderzoek, gelet op de managementvraag, op het hetgeen organisaties kunnen *doen*.

Voor *verspreiding* van walking meetings is gekozen als afhankelijke variabele, omdat het uiteindelijk gaat om de wijze waarop interventies leiden tot meer mensen die daadwerkelijk walking meetings doen en in sommige gevallen: het concept doorontwikkelen. Het neutrale *leiden tot* is gekozen boven bevorderen of stimuleren, omdat niet alle koplopers de intentie hebben walking meetings te verspreiden of bevorderen, hetgeen wel zou spreken uit die woordkeus.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden worden de volgende deelvragen onderzocht:

1. Welke interventies passen koplopers en ambassadeurs toe rond walking meetings?
2. Hoe beïnvloeden de interventies de verspreiding van walking meetings volgens de koplopers en ambassadeurs?
3. Op welke wijze werken actoren samen bij de interventies?
4. Op welke wijze leidt samenwerking aan interventies tot verspreiding van walking meetings?

1.7 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit 7 hoofdstukken, te weten de volgende klassieke scriptiehoofdstukken: inleiding, theorie, methode, analyse, discussie en conclusie en aanbevelingen, en daarnaast is een apart hoofdstuk met aanbevelingen voor de praktijk opgenomen, waarin de managementvraag wordt beantwoord. In hoofdstuk 2 wordt de gebruikte theorie en het conceptuele model beschreven. Het raamwerk aan het einde geeft een snel overzicht van de belangrijkste begrippen. Hoofdstuk 3 geeft een verantwoording van de methodologie, met daarin onder andere de werkwijze met kwalitatieve interviews onder koplopers en member checks. Ook wordt hier beschreven hoe de onderzoeker lopen heeft benut tijdens het onderzoek, tijdens de “memberchecks”, groepsbijeenkomsten waarin over tussenresultaten is gesproken, en tijdens de verwerking van de interviews. In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd, en in hoofdstuk 5, discussie worden deze besproken. De conclusies staan in hoofdstuk 6 gepresenteerd, beknopt en simpelweg aan de hand van de onderzoeksvragen, daarnaast bevat dit hoofdstuk aanbevelingen voor nader onderzoek. De aanbevelingen voor de praktijk, gebaseerd op het onderzoek, wordt gedaan in hoofdstuk 7.

2 Theoretisch kader

2.1 Overwegingen bij de keuze voor het theoretisch raamwerk

Om de verspreiding van walking meetings te onderzoeken is gekozen om dit te benaderen vanuit het perspectief van innovatie, en verschillende vormen van samenwerken aan innovatie naast elkaar te beschouwen en daarin de samenhang te zoeken.

Walking meetings raken vele verschillende aspecten, uiteenlopend van bijvoorbeeld de gebouwde omgeving tot organisatiecultuur en gezondheid van werknemers. Dit zorgt ervoor dat er veel actoren bij betrokken kunnen zijn. Het gaat daarbij vaak om samenwerking tussen verschillende soorten partijen met verschillende doelen en waarden, bijvoorbeeld de afdeling Stadsontwikkeling van een gemeente en HRM van een bedrijf dat walking meetings wil bevorderen. Om tot de keuze voor het theoretisch raamwerk te komen zijn verschillende theorieën gericht op netwerk-governance en samenwerkingsgerichte innovatie overwogen. Deze theorieën bieden aanknopingspunten en inzicht, maar kenden ook beperkingen in de mate waarin ze aansluiten bij de empirie van dit onderzoek.

De uitgangspunten die zijn gehanteerd bij het zoeken naar een theoretisch raamwerk:

- Het theoretisch raamwerk biedt een handvat met betrekking tot innovatie en vernieuwing;
- De theorie heeft betrekking op vormen van innovatie waarbij verschillende actoren met verschillende drijfveren betrokken zijn;
- De theorie gaat niet uit van een enkelvoudige actor die allesbepalend is in de innovatie, zoals een wetenschappelijk instituut of een enkele R&D afdeling. Er is bij de verspreiding van walking meetings geen sprake van een allesbepalende actor, het verspreiden van walking meetings heeft te maken met een complex samenspel van actoren en factoren;
- Maatschappelijke, publieke, private, sociale doelen zijn in hun eigen waarde vanuit hun eigen mechanismen te beschouwen: voor de private sector kan dat bijvoorbeeld een businesscase of waarde propositie zijn, voor de publieke sector doelbereik en/of doelmatigheid, voor een individu zingeving.

Gezocht is naar een model waarin samenwerking en innovatie tot uitdrukking komen. Om tot een keuze te komen zijn de kenmerken van de volgende theorieën op een rij gezet: Open Innovation, Disruptive

innovation, Innovation Ecosystems, Social movement theory, Transitie management theory, Network governance, public innovation, meaningful innovation en tot slot collaborative innovation in de publiek sector.

Alle benaderingen hebben aantrekkelijke kanten. De benaderingen worden in het navolgende besproken en samengevat in tabel 2.1.

De literatuur over *open innovatie*, gericht op open kennisontwikkeling, evert een relevante invalshoek die handvaten biedt voor de wijze waarop partijen met elkaars kennis en de gezamenlijk ontwikkelde innovaties omgaan. (Chesbrough 2003 in Bommert 2010, p18) Het heeft echter met name een geschiedenis in de private sector en biedt geen geïntegreerd perspectief waarin onder meer publieke waarden voldoende een plek krijgen. Belangrijk punt uit deze theorie is het idee dat gezamenlijk innoveren (en niet competitie) leidt tot versnelling.

Disruptive innovation theory beschrijft de totstandkoming van grotere omwentelingen als gevolg van innovatie (vergelijk Nijhof, 2016). Deze theorie kent ook zijn beperkingen omdat disruptive innovation theory alleen redeneert vanuit de eindgebruiker, en niet vanuit maatschappelijke doelen (Nijhof, 2016, p26) Het mechanisme hoe een grote omwenteling tot stand komt is interessant voor het onderzoek naar walking meetings.

Innovation Ecosystems kunnen weliswaar aangejaagd worden door maatschappelijke doelen en het concept van de “webber” als horizontale netwerkleider is een interessant perspectief, omdat het erkenning geeft voor het ontbreken van hiërarchie. (Den Ouden, 2012) Maar het concept is in hogere mate geworteld in het bedrijfsleven dan in de publieke sector en biedt geen raamwerk voor maatschappelijke waarde. Ook is er kritiek op de theoretische grondslag van innovation ecosystems: de toevoeging van “eco” in de term innovation **ecosystem** zou niks toevoegen en tot slot de gemankeerde vergelijking met biologische ecosystemen (Oh, 2016). Belangrijk inzicht uit deze theorie voor het onderzoek naar walking meetings is dat lichte coördinatie rondom een inhoudelijk vraagstuk Gedachte dat de bepalende actor of actoren niet per definitie de hiërarchische macht hebben

Social movement theory richt zich op sociale bewegingen die verandering en vernieuwing nastreven rond maatschappelijke misstanden zoals armoede of ontoegankelijkheid van voorzieningen voor bepaalde groepen (Den Ouden, 2012). Het is interessant omdat sommige koplopers werken aan walking meetings vanuit het perspectief van een sociale beweging. Bovendien is binnen deze theorie het mechanisme van verspreiding, onder andere via een idee of perspectief, interessant: de focus op *framing*. Het is echter niet geschikt om de bijdrage van private partijen te kunnen beschouwen.

Transitiemanagement theorie wordt gedreven door een missie en is gericht op disruptie ten behoeve van maatschappelijke waarde (Loorbach, 2007). Koplopers spelen een belangrijke rol in de transitie (Loorbach, 2007). Het geeft echter minder aanknopingspunten voor het onderzoeken van inspanningen van bedrijven. Het werken met koplopers en de focus op interventies, op doen is van waarde voor het onderzoek naar walking meetings.

Meaningful innovation is een raamwerk dat verschillende doelen, domeinen en soorten partijen combineert (Den Ouden, 2012). Den Ouden (2012, p.VI) omschrijft het als volgt: “facing the current societal challenges will require collaboration between profit and nonprofit sectors as well as connected individuals, to create meaningful innovations that will guide people and society through the transformation”

Dit raamwerk bevat veel waardevolle elementen, gezien de breedte van het concept en de aandacht voor verschillende waarden, niet alleen voor publieke partijen of de eindgebruiker. De bedenker van het concept, Den Ouden, stelt dat het creëren van meaningful innovaties vraagt om samenwerking tussen verschillende spelers, waarbij niet alleen de innovatie zelf moet worden ontworpen, maar ook het ecosysteem dat de innovatie duurzaam ondersteunt.

Van belang is het organiseren van een proces gericht op een diep begrip van het maatschappelijk vraagstuk dat wordt geadresseerd, en het genereren van ideeën die het probleem oplossen op een manier die werkelijk waarde brengt aan alle stakeholders (Den Ouden, 2012).

In de meeste gevallen is de oplossing niet een op zichzelfstaand product of dienst, maar een systeem van gecombineerde producten en diensten van verschillende organisaties.

Het raamwerk bevat interessante ideeën voor dit onderzoek maar kan niet worden overgenomen om dat het uiteindelijk toch de “gebruiker” centraal zet, terwijl de gebruiker ook burger, co creator of gewoon, mens, kan zijn. Het idee van een value proposition, waarbij de waarde weliswaar niet per se financieel hoeft te zijn, is minder bruikbaar voor dat deel van de innovaties die door mensen zelf worden geïnitieerd en ontnemt zicht op de drijfveren en besluit- en verantwoordingsmechanismen achter niet private actoren. Den Ouden stelt dat een gezond businessmodel nodig is voor een integrale waardepropositie, evenals duurzame waarde voor alle sociale en economische actoren in het systeem (Den Ouden, 2012).

Precies op dat laatste punt knelt ook dit raamwerk, waarin de waardepropositie als concept centraal blijft staan. Weliswaar worden waarden niet alleen monetair uitgedrukt, het blijft in de kern een transactie met

de gebruiker centraal, hetgeen onvoldoende zicht geeft op de drijfveren en mechanismen achter de verschillende niet private actoren, zoals bijvoorbeeld democratische besluitvorming bij publieke partijen.

Collaborative innovation tot slot doet recht aan de veelheid en pluraliteit aan partijen en het proces van co creatie (Torfing, 2016). Het framework van collaborative innovation is afgeleid van *Collaborative governance*, en daarnaast van netwerk-innovatie-theorie (zie Torfing, 2016). Uitgangspunt: omdat de problemen niet zijn op te lossen zonder grenzen van sectoren, partijen, domeinen over te gaan, is collaborative innovation noodzaak (Moore 2009 in Bommert 2010, p20). In de definitie van Torfing (2016, p65) wordt expliciet aandacht besteed aan het managen van verschillende cognitieve en ideologische verschillen, evenals sociale en politieke conflicten, op zo'n manier dat onenigheid mogelijk is terwijl er toch wordt samengewerkt aan de gezamenlijke doelen. Deze theorie is niet dekkend omdat de nadruk op publieke doelen ligt, en minder inzicht biedt voor andere vormen van innovatie.

Sterke punten in het licht van de onderzoeksvraag is dat deze theorie geschikt is voor *wicked problems*, uitgaat van onderlinge afhankelijkheid, en de mogelijkheid biedt van het ontbreken van centrale sturing.

Tabel 2.1 geeft een overzicht van bovenstaande theorieën, kenmerken en belangrijke inzichten.

Tabel 2.1 Vergelijking van theorieën- kenmerken en belangrijke inzichten				
Theorie/ framework (onderzoekstraditie)	Karakteristieke kenmerken	Bepalend	Wie in centrum	Belangrijk inzicht
Open innovatie (Bedrijfs- en organisatie wetenschappen)	Open kennisontwikkeling	De betrokken bedrijven	De betrokken bedrijven	Het idee dat gezamenlijk innoveren (en niet competitie) leidt tot versnelling
Disruptieve innovatie	Beschrijft de tot standkoming van grote omwenteling Redeneren vanuit de eindgebruiker	Een disruptieve partij, veelal privaat en dominant	(Veelal een groot) bedrijf met een businessmodel dat gericht is op	Het mechanisme hoe een grote omwenteling tot stand komt
Innovation ecosystems (Bedrijfswetenschappen & economie)	Niet hiërarchisch of formeel, tijdelijk rol en inhoudsgebreven. Private partijen spelen een centralere rol dan publieke partijen	Innovatieve bedrijven en in mindere mate overheden In het begin goed analyseren van de spelers	Webber	Lichte coördinatie rondom een inhoudelijk vraagstuk Gedachte dat de bepalende actor of actoren niet per definitie de hiërarchische macht hebben
Social movement (Politologie/ Sociologie)	Veelal is onrecht het startpunt, een voorbeeld kan zijn toegankelijkheid van openbare ruimte voor minder validen	De initiatiefnemers (bronnen of toegang tot regime)	Movement	Het belang van framing

Transitietheorie. (Geschiedenis, sociologie)	Start met een (zeer) lange termijn opgave	Koplopers bepalen richting	Transitieteam	Werken met koplopers als effectieve benadering, evenals de focus op interventies, op <i>doen</i>
Meaningful innovation (technische bestuurskunde, innovatiekunde)	Wicked problem, onderlinge afhankelijkheid op alle niveau's	Interactie tussen de actoren	Metagovernor, aanjager, of misschien wel: niemand	Erkenning complexiteit en onderlinge afhankelijkheid
Collaborative innovation (Bestuurskunde)	Wicked problem, onderlinge afhankelijkheid, destructie van het bestaande	Interactie tussen de actoren	Metagovernor, aanjager, of misschien wel: niemand	Wicked problem, onderlinge afhankelijkheid, destructie van het bestaande, mogelijkheid van ontbreken centrale sturing

2.2 Naar een framework voor het bestuderen van samenwerking aan verspreiding van walking meetings

Op basis van de vergelijking in paragraaf 2.1 wordt als vertrekpunt voor de analyse collaborative innovation gekozen. In deze paragraaf wordt collaborative innovation als vorm van samenwerkingsgerichte innovatie nader toegelicht.

Kenmerken van collaborative innovation zijn de volgende. (1) Het idee dat gezamenlijk innoveren leidt tot versnelling: samenwerking is een kracht, meer dan dat competitie tussen actoren dat zou zijn (Sorensen, 2017: 828). Collaborative innovation theory neemt privaat ondernemerschap niet als vertrekpunt bij innovatie. (Hartly et al, 2013:25) (2) Er is sprake van een Wicked problem, niet helder omljnd is en samenhangt met andere vraagstukken; (3) er is erkenning van de onderlinge afhankelijkheid, en niet-hiërarchische sturing in het systeem. (4) collaborative innovation is gericht destructie van het bestaande, en (5) is gebaat bij een gedeeld beeld van het vraagstuk en de urgentie. (Torfing, 2019: 6)

Onder collaboration wordt verstaan:

“een tijdelijk proces waarin een diverse groep actoren op een georganiseerde manier problemen en kansen omzetten in gezamenlijke oplossingen, op basis van overeenkomsten die gevormd zijn ondanks verschillen van inzicht” (Torfing, 2016: 64)

Het raamwerk wordt beschreven aan de hand van drie aspecten: actoren, assets en activiteiten (zie ook tabel 2.1).

1. *Actoren: brede en diverse groep*

Collaborative innovation is gebaat bij een diverse groep van sterk gecommitteerde en open minded spelers met verschillende achtergronden en hulpbronnen, zoals creativiteit, dingen gedaan kunnen krijgen, inspiratie kunnen bieden (Torfing, 2019, p5) Het starten met een nieuwe samenstelling van partijen en mensen, nieuwe samenwerking kan een kracht zijn, inspiratie tot vernieuwing kan in oude netwerken op raken (Hartly, Sørensen, & Torfing, 2013. Afspiegeling of diepgaande kennis van het huidige systeem is minder belangrijk dan het zou zijn bij een zuiver publiek en democratisch proces. Deelname aan een collaborative innovation proces vergt een andere houding van actoren. Politici moeten zich niet opstellen als soevereine beslissers maar zich meer *organic* opstellen. Van ambtenaren wordt verwacht dat zij ondernemend zijn, faciliterend opstellen, eventueel als mediator, en niet de regels voorop stellen. Deelnemende bedrijven zijn niet de klassieke lobbyisten maar hebben een sterk Corporate Sustainable Responsibility profiel. De actieve en competente burger is nodig in deze processen en niet de burger als consument van publieke diensten (Torfing, 2019, p5).

2. *Innovation assets*

Collaborative innovation vraagt om ervaring, creativiteit, financiële middelen, moed, implementatiekracht (Bommert, 2010 in Torfing, 2019, p5) en het inspireren van anderen om de oplossing te adopteren (Sørensen & Torfing, 2017, p832).

3. *Activiteiten*

De activiteiten die in collaborative innovation moeten worden ondernomen zijn:

- Formuleren van problemen
- Het identificeren en benutten van kansen en het exploiteren ervan
- Creatieve destructie van bestaande uitgangspunten
- Mobiliseren van materiele & immateriële bronnen
- Het ontwikkelen en testen van innovaties
- Het communiceren van resultaten

De impact van het netwerk moet zijn de diffusie van kansrijke ideeën en innovaties naar een breed en relevant publiek (Sørensen 2017, p 832 ; Sørensen 2012, p4).

Als er een of meer innovatiemanagers zijn, kunnen deze hun positie ofwel organisch hebben verkregen, maar het kunnen ook specifiek benoemde en getrainde facilitatoren zijn. Innovatiemanagers moeten reflexief zijn, open, communitatief en “boundary spanning”: de mogelijkheid hebben om over organisatiegrenzen heen te kunnen opereren en verbinden.

Belangrijke punten voor innovatiemanagers om hun rol goed te kunnen vervullen zijn het hebben van een centrale rol in het netwerk/ het veld, legitimiteit, gegund door de leden van het netwerk danwel het veld, toegang tot bronnen, back up van de organisatie(s) (Sørensen, 2012, p8; Hartley et al., 2013, p23)

2.3 Interventies voor gedragsbeïnvloeding

In de vorige paragraaf is samenwerking nader uitgewerkt, in deze paragraaf wordt het begrip interventies geoperationaliseerd. Voor dit onderzoek is gezocht naar interventies rond gedragsverandering omdat het invoeren en toepassen van walking meetings gedragsverandering vereist.

Voor het analyseren van de interventies is gezocht naar een classificatie die het complete spectrum van interventies dekt, gelijksoortig van aard en elkaar onderling uitsluitend. Twee theorieën zijn overwogen, Theory of planned behaviour en het behaviour change wheel van Michie et al (2011). De theory of planned behaviour (Ajzen, 1991) is niet gekozen omdat deze een minder specifieke set interventies bevat, omdat intentie een te centrale rol speelt, en omdat het model meer is gericht op een persoon dan op een situatie: het inzien van barriers en deze overwinnen is geredeneerd vanuit een individu. De focus in dit onderzoek is gericht op gedragsverandering in een organisatie.

Gekozen is derhalve voor set de van interventies zoals opgenomen in het gedragsveranderingswiel van Michie, van Stralen en West (2011). Dit relatief recent ontwikkelde raamwerk gebaseerd op een analyse van de belangrijkste bestaande gedragsinterventieraamwerken en met als doel om een zo *compleet* mogelijk, *coherent* raamwerk te maken, dat is *gelinkt aan een gedragsmodel*, met interventies die *wetenschappelijk bewezen effectief* zijn. Het team van Michie miste in de bestaande modellen bepaalde interventies, waardoor het model niet geschikt was om te ontwerpen, de interventies waren onderling van verschillende orde, en niet altijd gekozen op basis van wetenschappelijk onderbouwde effectiviteit.

Op basis van de analyse van bestaande modellen hebben Michie et al (2011) een nieuw raamwerk gemaakt dat is getoetst op praktijkcasussen. Daaruit is het gedragsveranderingswiel gekomen, met een set interventies. De typologie van interventies zijn weergegeven in onderstaande tabel (Tabel 2.2) .

Tabel 2.2 *De set van soorten interventies volgens Michie et al (2011) met definities en voorbeelden.*

Interventions	Definition	Examples
Education	Increasing knowledge or understanding	Providing information to promote healthy eating
Persuasion	Using communication to induce positive or negative feelings or stimulate action	Using imagery to motivate increases in physical activity
Incentivisation	Creating expectation of reward	Using prize draws to induce attempts to stop smoking
Coercion	Creating expectation of punishment or cost	Raising the financial cost to reduce excessive alcohol consumption
Training	Imparting skills	Advanced driver training to increase safe driving
Restriction	Using rules to reduce the opportunity to engage in the target behaviour (or to increase the target behaviour by reducing the opportunity to engage in competing behaviours)	Prohibiting sales of solvents to people under 18 to reduce use for intoxication
Environmental restructuring	Changing the physical or social context	Providing on-screen prompts for GPs to ask about smoking behaviour
Modelling	Providing an example for people to aspire to or imitate	Using TV drama scenes involving safe-sex practices to increase condom use
Enablement	Increasing means/reducing barriers to increase capability or opportunity ¹	Behavioural support for smoking cessation, medication for cognitive deficits, surgery to reduce obesity, prostheses to promote physical activity

Gedragsveranderingsinterventies zijn gedefinieerd als:

Een gecoördineerde set van activiteiten, die zijn ontworpen om specifieke gedragspatronen te veranderen

(Michie et al, 2011)

In dit onderzoek worden de *afzonderlijke* gedragsveranderingsinterventies geanalyseerd. In samenhang daarmee wordt voor dit onderzoek volgende definitie van een interventie gekozen:

een bewust gekozen activiteit gericht op het veranderen van een specifiek gedragspatroon

2.4 Verspreiding van walking meetings

Zoals gezegd is er weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het concept walking meetings. In het onderzoek dat is gedaan, is met name gekeken naar het effect van walking meetings op het beweeggedrag (Kling, 2016), het design van technologie (Athinen, Damen, 2017) en de waardering van deelnemers aan walking seminars voor de kwaliteit van het leerproces (Bälter et al., 2018). Deze

onderzoeken bieden geen handvaten voor het definiëren van walking meetings of voor verspreiding van walking meetings.

Onder een *walking meeting* wordt in de context van dit onderzoek verstaan:

een werk- of onderwijsgerelateerd overleg of ontmoeting tussen 2 of meer mensen die geheel of gedeeltelijk wandelend wordt gedaan

Voor werk- en onderwijs is gekozen om duidelijk te maken dat het gaat om een doelgerichte wandeling. Wandelen met vrienden of familie zal soms vergelijkbare effecten kennen of dezelfde condities vragen, maar worden hier niet bedoeld. Het woord *deels* is toegevoegd omdat walking meetings soms stopmomenten bevatten waar deelnemers stilstaan of op een bankje zitten om uit te wisselen of iets op te schrijven. De hele walking meeting inclusief stopmomenten wordt dan bedoeld.

De *verspreiding* wordt in dit onderzoek nadrukkelijk niet kwantitatief, maar kwalitatief beschreven. Het onderzoek is niet gericht op het verkrijgen van cijfers of percentages, maar het gaat om de werking van mechanismen: wat maakt dat het concept wordt overgenomen, of dat mensen walking meetings incidenteel of structureel gaan doen. Deze insteek maakt het veelgebruikte diffusie model van Rogers minder geschikt. Het onderscheid in opeenvolgende groepen in een populatie, zoals innovators, early adoptors, early majority, etc. veronderstelt een innovatie die uitontwikkeld is.

In het onderzoek is het nodig onderscheid te maken in drie vroege (kwalitatieve) maten van succes van verspreiding (zie ook tabel 2.3). Deze indeling is afgeleid van het onderscheid dat Torfing (2016) maakt bij de diffusie van innovaties binnen de groep van primaire participanten in een diffusieproces: de *ontvangers* en de *bronnen* van innovaties. De groep ontvangers staan open voor nieuwe ideeën die zij kunnen adopteren en toepassen. De groep bronnen wordt gemotiveerd door status als *innovator*, of zij willen anderen helpen om hun performance te verbeteren. (Torfing, 2016, p:223) Ontvangers van een innovatie kunnen vervolgens bronnen worden en helpen walking meetings te verspreiden.

Onder verspreiding van walking meetings wordt in dit onderzoek verstaan:

Het adopteren van het concept walking meeting door individuen en organisaties en het daadwerkelijk houden van walking meetings

Tabel 2.3. *Gradaties in de mate van de verspreiding van walking meetings*

Adoptie van het idee (<i>Ontvangers van innovatie, mentaal</i>)	Meedoen (<i>ontvangers van innovatie</i>)	Initiëren (<i>bronnen van innovatie</i>)
--	--	---

Naast de primaire participanten spelen secundaire participanten een rol bij de verspreiding: verschillende mediators die professioneel betrokken zijn bij kennisuitwisseling en het verbinden van leveranciers van innovaties met ontvangers. (Torfing, 2016, p223) In de analyse ligt de focus op de primaire participanten, de secundaire participanten zijn in het achterhoofd meegenomen.

2.5 Samenvatting theoretisch raamwerk en conceptueel model, definities en variabelen

Deze paragraaf geeft een samenvattend overzicht van het theoretisch raamwerk, het conceptueel model, de definities en variabelen zoals behandeld in dit hoofdstuk.

De volgende definities zijn gehanteerd:

Samenwerking

Onder samenwerking wordt in deze context verstaan: “een tijdelijk proces waarin een diverse groep actoren op een georganiseerde manier problemen en kansen omzetten in gezamenlijke oplossingen, op basis van overeenkomsten die gevormd zijn ondanks verschillen van inzicht” (Torfing, 2016, p64)

Interventie

Een bewust gekozen activiteit gericht op het veranderen van een specifiek gedragspatroon

Walking meetings

Een werk- of onderwijsgerelateerd overleg of ontmoeting tussen 2 of meer mensen die geheel of gedeeltelijk wandelend wordt gedaan.

Variabelen

De variabelen in dit onderzoek verhouden zich als volgt tot elkaar:

- onafhankelijke variabele: samenwerking
- mediërende variabele: interventies
- afhankelijke variabele: walking meetings

Dit leidt tot het volgende schematische model:



Figuur 2.1: Conceptueel model

De gedachte achter het model (figuur 2.1) is dat samenwerking de set van interventies beïnvloedt, en dat interventies op hun beurt invloed hebben op de wijze waarop walking meetings zich verspreiden. Tabel 2.4 geeft een overzicht van (de concepten in) het theoretische raamwerk.

Tabel 2.4 *Overzicht theoretisch raamwerk*

Concept	Karakteristieken
Samenwerking	een tijdelijk proces waarin een diverse groep actoren op een georganiseerde manier problemen en kansen omzetten in gezamenlijke oplossingen, op basis van overeenkomsten die gevormd zijn ondanks verschillen van inzicht
Behaviour change interventions'	Een gecoördineerde set van activiteiten, die zijn ontworpen om specifieke gedragspatronen te veranderen
Interventies	een bewust gekozen activiteit gericht op het veranderen van een specifiek gedragspatroon
Walking meetings	een werk- of onderwijsgerelateerd overleg of ontmoeting tussen 2 of meer mensen die geheel of gedeeltelijk wandelend wordt gedaan
Verspreiding	Het adopteren van het concept walking meeting door individuen en organisaties en het daadwerkelijk houden van walking meetings

3 Methodologie

3.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek is opgezet als een kwalitatief onderzoek. Gekozen is voor een gemengde onderzoeksmethodiek bestaande uit literatuuronderzoek, kwalitatieve interviews, twee *membercheck*-sessies en (in beperkte mate) ondersteunende documentenanalyse (Baarda et al, 2013)

De onderzoeksopzet bevat deductieve en inductieve elementen (Baarda et al, 2013). De deductieve component betreft het gebruik van de theoretische concepten en het conceptuele model als perspectief (zoeklicht) waarmee de empirie onderzocht wordt. Het empirische onderzoek krijgt richting vanuit de theorie, doordat de aandacht in het bijzonder uitgaat naar samenwerking, interventies en .in de empirie. Een ander deductief element is dat de concepten ook gebruikt worden om de data te analyseren. Het inductieve deel van het onderzoek betreft: (1) de ruimte die tijdens de dataverzameling werd gegeven aan respondenten om te vertellen wat vanuit hun perspectief belangrijk was; (2) de open analyse van de data op ideeën en patronen buiten het conceptuele model om. Op deze wijze zijn empirische data gebruikt om patronen en mechanismen rond walking meetings te achterhalen, en een nieuw concepten te ontwikkelen namelijk ‘pluriforme innovatie’.

3.2 Selectie van respondenten: koplopers en ambassadeurs

De geïnterviewden zijn geselecteerd op basis van doelbewuste selectie (in plaats van willekeurige selectie), wat past bij kwalitatief onderzoek (Baarda et al, 2013). Daarbij is grotendeels onderzoek gedaan in de Nederlandse context, vier geïnterviewden konden internationaal en een vergelijkend perspectief inbrengen.

De volgende criteria zijn gehanteerd bij de selectie van respondenten: (1) de respondent moest veel informatie kunnen geven over het onderwerp van onderzoek. Daarom is gekozen voor koplopers en ambassadeurs, ofwel mensen die veel expertise en ervaring hebben met walking meetings, en actief proberen walking meetings te bevorderen (dus ervaring hebben met buiten lopen in de werkdag, buiten werken promoten of op een andere manier werken om mensen buiten in het groen te krijgen). De respondenten zijn in potentie ‘innovation ambassadors’ in de zin dat zij potentieel substantieel impact in de beoogde verandering en enige urgentie. spelers zijn

enthousiast om dit te doen, (2) een gevarieerde set van respondenten, om zo recht te doen aan het exploratieve karakter van deze studie en breed inzicht te krijgen in de mechanismen die spelen rond het innovatieproces bij verschillende typen actoren. Om deze reden is gezorgd dat er respondenten waren van onder meer publieke en private partijen, NGO's en startups.

In totaal zijn 16 mensen geïnterviewd (zie bijlage II voor een overzicht). Zes koplopers in walking meetings, 5 koploper in een aanpalend veld en ambassadeurs/ supporters. Leeftijden variëren van mid twintig tot mid zestig, waarbij de meeste geïnterviewden tussen de 35 en 55 waren. Beroepen varieerden van beleidsadviseur, founder, onderzoeker, tot programmamanager. Organisaties varieerden van eenpitters, kleine adviesbureau's, tot grote overheden of kennisinstellingen. Allen hoger opgeleid en te beschouwen als pionier. Geografisch was de spreiding over Nederland van Eindhoven tot Amersfoort, van Nijmegen tot Den Haag /Amsterdam. Twee mensen hadden hun ervaringen met name in USA en België, wat belangrijk was om de overwegend Nederlandse dataset te kunnen vergelijken met landen waar een andere werkcultuur en andere ruimtelijke inrichting bestaat. Op deze manier konden de Nederlandse data in een breder perspectief geplaatst worden.

Er is gebruikt gemaakt van memberchecks (Baarda et al, 2013, p77). De memberchecks zijn uitgevoerd met twee verschillende groepen. Een sessie heeft plaatsgevonden met een deel van de koplopers zelf, in totaal 7 (een onderzoeker, twee founders, twee ambtenaren, een consultant en een NGO). Deze groep werd geselecteerd vanwege hun vermogen om te reflecteren op eerste bevindingen uit het onderzoek (tussenresultaten toetsen), en verschillen van inzicht naar boven te halen. De andere sessie heeft plaatsgevonden met de afdeling strategie van het Rijksvastgoedbedrijf. Deze afdeling is gekozen omdat zij een verantwoordelijkheid hebben in de vernieuwing in huisvesting, het ontwikkelen van de “werkomgeving van de toekomst”. Gezondheid, effectiviteit en het mogelijk maken van samenwerking speelt een belangrijke rol bij het toekomst beleid en walking meetings kunnen daar mogelijk een rol in spelen. Deze sessie was ook relevant als validatiestrategie (membercheck) omdat op deze manier inzicht werd verkregen in percepties van actoren die juist nog niet eerder betrokken waren in het onderzoek, ofwel meer inzicht in de validiteit van het onderzoek onder een andere groep actoren en op die manier dus de externe validiteit van het onderzoek kon worden vergroot.

3.3 Data verzameling: kwalitatieve interviews, memberchecks

Kwalitatieve interviews mei '19- juli '19

Gekozen is voor semi gestructureerde interviews om enerzijds de beoogde informatie op te halen, anderzijds ruimte te kunnen geven aan het perspectief van de geïnterviewde en de energie van de geïnterviewde voor bepaalde onderwerpen (Baarda et al, 2013, p163).

De interviews zijn gehouden in de periode mei 2019-juli 2019 en de duur varieerde van ruim een half uur tot meer dan anderhalf uur. De interviews zijn gehouden op locaties die voor de geïnterviewde goed uitkwamen, in veel gevallen hun vaste werklocatie. Door locaties te kiezen waar respondent zich op zijn/haar gemak voelt, is gepoogd een interviewsetting te creëren waarin respondenten hun inzichten vrij delen en goede kwaliteit data verzameld kunnen worden. Drie maal is gekozen voor skype vanwege de reisafstand (België en USA) of de planning. De interviews zijn niet wandelend gedaan omdat gevreesd werd voor de kwaliteit van de opname tijdens een wandelend interview.

Memberchecks in tweede helft juni '19

Op basis van ca. de helft van de data uit de interviews zijn twee memberchecks georganiseerd. Een sessie heeft plaatsgevonden met een deel van de koplopers zelf, in totaal 7 (een onderzoeker, twee founders, twee ambtenaren, een consultant en een NGO). Deze sessie duurde ongeveer 3 uur inclusief een weeting in het Haagsche Bos. Het doel was om tussenresultaten te toetsen, en anderzijds verschillen van inzicht naar boven te halen. (Baarda et al, 2013, p245) Tevens was het doel om met deze groep vooruit te kijken naar mogelijkheden van samenwerking aan innovatie.



Figuur 3.1 Plenaire uitwisseling tijdens membercheck met de afdeling strategie van het Rijksvastgoedbedrijf, in de vorm van een walking meeting

Daarnaast heeft een sessie plaatsgevonden met de afdeling strategie van het Rijksvastgoedbedrijf (zie figuur 3.1). Deze sessie duurde ongeveer 1.5 uur inclusief een weeting in het Haagsche Bos. Gekozen is hier om juist een groep die niet eerder betrokken was in het onderzoek te bevragen, en vanuit drie perspectieven na te denken over de waarde en kansen van het faciliteren van walking

meetings, namelijk voor de betrokkene, voor de afdeling en voor het Rijksvastgoedbedrijf als huisvester.

In de context van de interviews en membercheck-sessies heeft in beperkte mate ook documenten betrokken bij de analyse. Er zijn intranetberichten van betrokken organisaties bekeken evenals krantenartikelen en filmpjes, voor zover deze onder de aandacht werden gebracht door de geïnterviewden. Deze data zijn derhalve vooral gebruikt als achtergronddata bij de interviews, veelal naar aanleiding van die interviews

3.4 Data analyse

Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd met Amberscript. Tevens zijn alle interviews na afsluiting van de reeks nogmaals lopend beluisterd. Doel hiervan was om als luisteraar (en niet als participant in een gesprek nog preciezer te kunnen analyseren wat de geïnterviewde had verteld, door niet alleen nogmaals naar de woorden te luisteren maar ook waar de respondent nadruk op legde en waar de respondent aarzelde of juist geen enkele twijfel kende. Daarnaast was het doel om met een goed doorbloed zuurstofrijk brein en de kracht van het fysieke bewegen beter patronen te herkennen in de data. Met behulp van een codeboom zijn de interviews handmatig gecodeerd. Dit is grotendeels buiten in parken gedaan omdat groen het concentratievermogen verbeterd.

3.5 Betrouwbaarheid & validiteit

De kwaliteit van het onderzoek, ofwel de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda et al, 2013, p242), is op verschillende manieren geborgd.

De volgende maatregelen zijn genomen om te zorgen voor een intern valide onderzoek. Een onderzoek is intern valide als de onderzoek meet wat hij/zij wil weten, en systematische meetfouten (bias) worden vermeden.

Het risico van bias is verkleind door bewust te sturen op een gevarieerde set van respondenten vanuit verschillende typen organisaties. Deze spelers geven door hun diversiteit, zowel geografische spreiding als soorten werkgevers gezamenlijk een breed inzicht in de hoger opgeleide beroepspraktijk. Ook de achtergronden van de geïnterviewden zijn divers en rijk te noemen. Verder is gepoogd bias te voorkomen door de dataverzameling te baseren op (objectieve) wetenschappelijk literatuur en concepten, en is de vragenlijst voor de interviews zodanig opgesteld dat sturende vragen zoveel mogelijk werden voorkomen.

De externe validiteit van dit onderzoek, ofwel de mate waarin de onderzoeksresultaten geldig zijn in andere contexten (andere landen, andere tijdsgewrichten) is beperkt. Dit kwalitatieve onderzoek is niet gebaseerd op een statistisch representatieve steekproef uit de populatie van professionals in Nederland, daarom kan niet met zekerheid gezegd worden of de resultaten ook geldig zijn voor de populatie als geheel. Ook is kan het onderzoek niet zomaar worden vertaald naar situaties buiten Nederland, mede doordat het internationale perspectief in dit onderzoek beperkt is. Echter op basis van de (beperkte) buitenlandse wetenschappelijke onderzoeken is niet te verwachten dat de mechanismen volstrekt anders zullen zijn. Wel is te verwachten dat werkcultuur, conditie, veiligheid en de kwaliteit van de openbare ruimte ertoe zullen leiden dat andere interventies en innovaties meer nadruk hebben in andere landen.

Wat betreft de betrouwbaarheid, ofwel de herhaalbaarheid van het onderzoek, geldt het volgende. Het onderzoek is, zoals bij kwalitatief veld-onderzoek, niet volledig herhaalbaar omdat de situatie in het veld voortdurend verandert, en omdat er geen vaststaande vragenlijsten zijn gebruikt maar flexibele semi-gestructureerde interviews die niet op precies dezelfde wijze herhaald kunnen worden. Daarom is, zoals gebruikelijk in kwalitatief onderzoek, in dit onderzoek vooral gepoogd om het onderzoek navolgbaar en transparant te maken. (Baarda et al, 2013, p243) Diverse maatregelen zijn genomen: (1) uitgebreide beschrijving methodologie, inclusief transparantie in dataverzameling via respondentenlijst, en transcripten van de interviews die opgevraagd kunnen worden ter controle. Ook transparantie in de data analyse door weergeven van codeboom (zie bijlage IV) ; (2) transparantie van onderzoeksperspectief door explicitering probleemstelling en onderzoeksvraag (H1) en theoretische concepten (H2); (3) zichtbaar maken van data waarop analyse is gebaseerd door middel van citaten (ruwe data laten zien).

4 Analyse

Dit hoofdstuk start met een analyse van de samenwerking aan de hand van het collaborative innovation begrip, waarin wordt gekeken naar de actoren, assets en activiteiten. Vervolgens wordt ingezoomd op drie onderscheiden samenwerkingscontexten of *plekken*. In paragraaf 4.2 wordt uitgebreider ingegaan op de rol van sociaal ondernemers en pioniers en in 4.3 op de rol van de context, of uitgangssituatie. In 4.4 volgt een samenvatting van de analyse.

4.1 Samenwerking bij de verspreiding van walking meetings

Bij een groot deel van de initiatieven van koplopers wordt samengewerkt. Op basis van de analyse van de data zijn verschillende patronen te onderscheiden ten aanzien van de vraag hoe samenwerking via interventies leidt tot verspreiding van walking meetings.

Drie samenwerkingscontexten, of *plekken* worden onderscheiden die beïnvloeden via samenwerking een groep mensen die continu of eenmalig bijeen is, te weten organisaties in de werkgeversrol, campussen en werkgebieden, en ten derde events, congressen en trainingen. verspreiding en uitwisseling van het concept, het idee tussen organisaties, werklocaties dat in grote mate plaats door sociaal ondernemers. Het aantal samenwerkingspartners loopt sterk uiteen en het overzicht van coalities geeft een wat gefragmenteerd beeld.

Dit heeft betekenis voor het *gezamenlijke formuleren en framen van het probleem*, een belangrijke activiteit in collaborative innovation. Het lijkt erop alsof elke partij overwegingen kan hebben om mee te werken, variërend van grote bedrijven tot sociaal ondernemers tot natuurorganisaties. Dit is de verklaren vanuit de breedte aan waarde die walking meetings kunnen opleveren, waarmee evenzovele mogelijke drijfveren van de bijbehorende partijen een rol kunnen spelen.

Geïnterviewden noemen creativiteit, productiviteit (respondent 6), meer besluitvaardigheid (respondent 4) versterking van het primaire proces (respondent 4 en 5)), talentontwikkeling (respondent 6), welzijn (respondent 1 en 2), welzijn van werknemers, menselijker werken (respondent 12,) beter contact, versterking van de lokale community (respondent 11), minder racen, meer bezinning (respondent 2) meer ruimte voor intravert werken in een extraverte wereld (respondent 14), duurzaamheid (respondent 3 en 10), een betere stad (respondent 3 en 7), beter contact met natuur (respondent 2 en 6), meer draagvlak voor natuur (respondent 7).

Ondanks de uiteenlopende motieven leidt het gezamenlijk formuleren en framen van het probleem doorgaans niet tot problemen. Een respondent - die zich vooral richt op groene netwerken in de stad - vergelijkt de framing van het probleem met een Barbapapa: het biedt mogelijkheden om mee te geven.

Respondent 7: “Als iemand helemaal niet geïnteresseerd is in de lijn die te maken heeft met klimaat [...] dan komt de bubbel gezondheid groter in het verhaal”

Over de vraag wat de rode draad is in de samenwerking vanuit zijn perspectief zegt deze respondent:

Respondent 7: “De notie die de meeste mensen denk ik delen is: ik wil in een wereld leven waar ik het fijn en mooi vind en waar ik lopend overal kan komen waar ik wil komen. Dat klinkt diffuus, maar is wel zeer richtinggevend, en je kunt buiten meteen constateren waar het deugt en waar niet.”

Wat aanspreekt is de concrete toepasbaarheid van walking meetings, een concept dat verbinding legt tussen grote problemen en een concreet handelingsperspectief.

Respondent 15: “Ik heb de [weeting] workshop gevolgd met een zomerschool drie jaar geleden. Dat heeft mij op ideeën gebracht om dat zelf verder te brengen. Ook tegelijkertijd met alle berichten van Erik Scherder over zitten is het nieuwe roken. Daar wilde ik wat mee. Mede door de workshop heb ik daar dus een soort van motivatie voor gekregen, van, O ja dat kan je echt heel praktisch omtoveren tot actie binnen de gemeente”

Langzamerhand beginnen in de groep koplopers ideologische discussies te ontstaan. Is het inzetten van technologie wenselijk, of niet? Willen we mensen verleiden of is zachte dwang geoorloofd? Gaat een walking meeting vooral over efficiëntie of juist over echt contact? Hoort een bureauloopband “erbij” vanwege de gezondheidseffecten? Hoe te voorkomen dat minder validen worden uitgesloten? (Membercheck, 2019).

Binnen zowel de kleinere als grotere samenwerkingsverbanden worden samen *innovaties bedacht en doorontwikkeld*. Daar waar samengewerkt wordt, vindt versnelling plaats, via het overnemen van ideeën, en het samen doorontwikkelen van werkvormen. Hier is inderdaad te zien dat *gezamenlijk innoveren (en niet competitie) leidt tot versnelling*: er is niet of nauwelijks sprake van competitie, eerder van gezamenlijk denken, uitwisselen en ook: beleidsmatig agenderen. (Membercheck, 2019).

De *vernieuwing, het genereren van nieuwe ideeën* wordt in veel gevallen aangejaagd door pioniers en sociaal ondernemers en ook de verspreiding van ideeën vindt via de sociaal ondernemers plaats.

Bij de campussen komt de vernieuwing uit de universiteiten zelf: vanuit het onderzoek, maar ook vanuit de ondersteunende diensten (Respondenten 5 en 9)

De sociaal ondernemers en pioniers zijn op zoek naar *verspreiding*, naar een grote omwenteling. Het mechanisme om een grote omwenteling te bewerkstelligen is nog niet gevonden. Zij gebruiken verschillende termen om hier over te spreken. Een geïnterviewde spreekt over “een taoïstische wolk”, het beïnvloeden van de context waarin lopen in de stad in het algemeen, en walking meetings versterkt kan worden waardoor een omwenteling kansrijker wordt (Respondent 7). Een andere respondent is uit op een “breinbeving”, het moment waarop het idee zitten, werken en gezondheid kantelt. (Respondent 12) een respondent wil samenwerken met andere koplopers om “de tamtam” te “vergroten” (Respondent 1) en een volgende zegt na een succesvol event zeker niet tevreden te zijn: “je wil dat nóg meer mensen geïnspireerd raken”. Ze zoekt daarvoor kansen in maatschappelijke trends “de jongeren willen het anders, benut deze trend” (respondent 2).

De koplopers, en tevens de persoonlijke drijfveren van de koplopers zijn cruciaal bij de succesvolle interventies: het blijven agenderen, zelf mee doorontwikkelen van werkvormen, de focus op concrete ervaringen teweegbrengen bij anderen, het doen: dat lijkt het verschil te maken. *Onderlinge afhankelijkheid* is er vooral met betrekking tot de fysieke buitenruimte. Daar waar de organisatie er zelf over gaat, wordt deze interventie relatief makkelijk ingezet. Voor een deel van de koplopers is de fysieke omgeving een gegeven (Respondenten 4, 14, 15, 16, 12) voor een ander deel worden walking meetings juist gezien als een manier om een andere invulling van de fysieke ruimte te agenderen (Respondenten 1, 3, 6, 2, 11).

Van *centrale sturing* is geen sprake, en het is uiterst onwaarschijnlijk dat deze kan ontstaan. Of er sprake is van een *wicked problem*, is niet eenduidig te zeggen: dit hangt af van de probleemperceptie van de koploper. Walking meetings zijn immers in zich zelf geen probleem, zoals een slechte volksgezondheid of het ontbreken van duurzaamheid dat is, maar het wordt door de koplopers gezien als een oplossing voor vele verschillende problemen.

Organisaties in de werkgeversrol

Organisaties & collaborative innovation

Misschien wel het belangrijkste samenwerkingsverband bij de verspreiding van walking meetings zijn de actoren binnen en rondom de organisaties in de werkgeversrol. Heel belangrijk, omdat

veel mensen in de context van een organisatie werken en de sociale omgeving waarbinnen bepalen waarbinnen veel mensen werken.

Uit de interviews komt het volgende patroon naar voren met betrekking tot werkgevers die werken aan de verspreiding van walking meetings (zie tabel 4.1).

Organisaties opereren soms wel, soms niet in een samenwerkingsverband dat kan worden gezien als collaborative innovation. Actoren zijn bestuur, MT, HR managers, MVO managers, facilitaire diensten, en vaak wordt samengewerkt met een sociaal ondernemer.

Tabel 4.1 <i>Samenwerking werkgevers</i>				
Werkgevers Amsterdam, Utrecht, Jonge Honden Radboud Universiteit, BZK, AWWN				
<i>Samenwerking</i>			<i>Interventies</i>	<i>Verspreiding</i>
Actoren	Assets	Activiteiten		
Meestal : interne pionier, management, facilitaire dienst, vaak een externe sociaal ondernemer	Creativiteit, innovatie vermogen, middelen en implementatie- kracht. In alle gevallen: moed	Framen, creatieve destructie, genereren en testen ideeën, benutten kansen Minder aandacht voor communiceren resultaten en mobiliseren materiele bronnen.	Altijd: Education Persuasion Soms: Coercion Training Environmental restructuring Modelling Niet/nauwelijks Incentivisation Restriction Enablement	Variërend van (slechts) adoptie idee tot meedoen, tot initiëren.

Van de activiteiten die horen bij zo'n samenwerkingsverband voeren organisaties er een aantal uit: creatieve destructie (namelijk de destructie van zittend binnen vergaderen), het generen van een aanpak die waarde heeft voor alle stakeholders, vooral intern (aansluiten bij facilitaire dienstverlening, HR, organisatie ontwikkeling,). De organisaties zijn doorgaans zeker gericht op het identificeren en benutten van kansen en het exploiteren ervan: de initiatiefnemers binnen de organisaties moeten wel, want op een enkele uitzondering na is er nog geen beleid waar direct op kan worden aangesloten. Dat geldt ook voor het mobiliseren van materiele & immateriële bronnen.

Diepgaande *probleemanalyse en het formuleren van oplossingen* heeft meestal in een andere context plaatsgevonden, bijvoorbeeld vitaliteit of organisatiecultuur, of het heeft niet plaatsgevonden. De

walking meeting komt meestal een organisatie binnen als een oplossing die aansluit bij een of meer problemen waar de organisatie beleidsmatig aan werkt (zie figuur 4.1).

Het *ontwikkelen en testen van innovaties* gebeurt meer en minder in alle organisaties, bijvoorbeeld het combineren van walking meetings met het primaire proces, zoals wandelen met burgers, of als omgevingsteam (Respondent 15), of het doorontwikkelen van allerlei werkvormen (Respondenten 10, 3, 9) Enkele organisaties zijn actief in het communiceren van resultaten en diffusie van kansrijke ideeën en innovaties, bijvoorbeeld via social media, een landelijke krant, of door trainingen elders te geven (Respondent 15).

Die sociale omgeving is het moeilijkst te beïnvloeden, tegelijkertijd is de rode draad uit de interviews dat die het meest bepalend is.

“als je een organisatie binnenkomt waar de praktijk gangbaar is, dan ga je gewoon meedoen, en krijg je de kennis en ervaring vanzelf” (Respondent 5).

Kennis van het belang van bewegen is niet voldoende om in beweging te komen (respondenten 1 en 9)).

Respondent 9 “Ik ben verwend door mijn stage tijdens mijn master bij [...]. Daar is een ontzettende cultuur van bewegen, de helft kwam sowieso op de racefiets aan, had iedereen een zit-sta bureau, tussendoor stepten ze een rondje en er waren gewoon structureel bepaalde meetings in het bos. Is ook een heel leuk stukje Ede. Dus ik ben daar verwend denk ik want dat was mijn eerste ervaring met het werk. Vervolgens kwam ik bij [...] waar we met z'n allen samen met een groep onderzoek doen naar vitaliteit van kantoormedewerkers. Dat deden we dan 24 uur per dag nou niet 24 uur natuurlijk.. maar zittend. Dat vond ik zo vreemd, dat heeft mijn beeld natuurlijk getekend. Omdat ik, blijkt, was verwend bij [...] en hoe die cultuur was en is.”

Tijd voor weeting!



Nog maar tien dagen, dan is het zomer. Het ideale seizoen om weer eens te gaan Weeten: wandelend vergaderen!

In het kader van Oost ontmoet hebben we inspiratie uit de buurt gehaald. Hoe goed wandelen voor ons is, weet bewoner Mustafa Eljarmouni (op de foto in het midden) als geen ander. Mustafa is bij veel collega's bekend van de Schaakschool in de Indische Buurt. [Lees hier hoe hij al wandelend van zijn diabetes is afgekomen en wat zijn advies is aan alle ambtenaren.](#)

Figuur 4.1 Intranet bericht gemeente Amsterdam Oost, met tip van een bewoner aan ambtenaren, juli 2019

Binnen de organisaties kan het initiatief uit verschillende hoeken komen.

Op het moment dat walking meetings onderdeel zijn van de cultuur dan is een belangrijke hobbelen genomen, namelijk het onderdeel maken van het primaire proces, en dan wordt een oplossing gevonden voor praktische belemmeringen.

Voorbeelden van werkgevers in dit onderzoek zijn Amsterdam Oost, Jonge Honden, TU Eindhoven, onderdelen van de rijksoverheid, de Radbouduniversiteit, gemeente Utrecht. (zie figuur 4.2 voor een peiling onder de medewerkers van de gemeente)

Daarnaast zijn er veel koplopers die zich richten op de *doelgroep* werkgevers: uiteraard AAVN zelf, mede in het programma Alles is Gezondheid maar ook Ozadi, Netwalking, en het Netwerk groene leefomgeving. Alle hebben een verschillende aanpak.

Het is niet eenvoudig om een organisatie in beweging te krijgen, en het lijkt er op dat alles moet kloppen. Het kost de geïnterviewden geen moeite om belemmeringen op te sommen. Uit de interviews is een krachtige set samen te stellen. Het meest effectief lijkt het inzetten op een breed spectrum aan interventies waarbij kennis wordt ingezet en training wordt gegeven, gezaghebbend expert (hoogleraar, medisch specialist) wordt ingezet, een ambassadeur op de werkvloer actief is en waarbij meerdere

managementlagen betrokken zijn (Respondent 5, 15). Een stevige campagne gericht op kennis en overtuigen, routekaartjes, maar zonder opvolging of training en zonder actieve steun van bovenaf heeft een zeer beperkt effect gehad (Respondent 3).

De sociale omgeving kan implementatie maken of breken. De overgrote meerderheid doet zonder een ondersteunende sociale omgeving geen walking meetings (Respondenten 12, 2, 1, 11).

Een intrinsiek gemotiveerde ambassadeur binnen de organisatie die het goede voorbeeld geeft, blijft zoeken naar kansen om walking meetings te agenderen, te institutionaliseren of belemmeringen oplost heeft is bijna voorwaardelijk te noemen zeker bij grote organisaties.

Wanneer bewegen en gezondheid past bij de doelstellingen van de organisatie of het organisatie onderdeel, heeft dit een extra effect. Dit is te zien bij “zo blijven wij gezond in oost” bij de gemeente Amsterdam en bij de Radboud universiteit.

Binnen de categorie van werkgevers moet onderscheid gemaakt worden tussen grote en kleine organisaties. Grote organisaties vragen om een veel uitgebreidere aanpak, met betrokkenheid van verschillende managementlagen, facilitaire dienstverlening (zie figuur 4.3), ambassadeurs, etc. In



Figuur 4.2 Intranet poll 2016 over de introductie van wandelend vergaderen bij de gemeente Utrecht

kleine organisaties kan de cultuur van walking meetings ook organisch ontstaan. Een opvallend voorbeeld is het consultancy bureau Jonge Honden, waar de praktijk van walking meetings min of meer toevallig is ontstaan,

Respondent 10: “het was erg druk op ons kantoor en we dachten, laten we dan maar even gaan lopen”

Vervolgens zijn er verschillende werkvormen ontstaan. Bijna alle ca 40 medewerkers zijn in staat om een walking meeting te initiëren dan wel te faciliteren (Respondent 10). Het bureau is niet bewust mee bezig, het lijkt vooral een nieuwe toevoeging aan de set van effectieve werkvormen. Verspreiding naar opdrachtgevers, waar de medewerkers de meeste dagen per week aanwezig zijn, gebeurt beperkt en is afhankelijk van de medewerker en de opdrachtgever.

Tabel 4.2 geeft een overzicht van de toegepaste interventies.



Figuur 4.3 Banner met routekaartjes voor weetings, in vergadercentrum ministerie van EZK Den Haag

Education	Kennis over effecten van bewegen, routes via intranet of vouwkaart
Persuasion	Intranet campagnes
Incentivisation	-
Coercion	-
Training	Workshops of cursus van 1-3 uur, of al doende overdragen
Restriction	- Niet bedoeld, wel onbedoeld: tekort aan overleg ruimte
Environmental restructuring	In beperkte mate / interventies in cultuur
Modelling	Soms wordt dit sterk ingezet, soms helemaal niet

Events, congressen, trainingen: meedoen

Events, congressen en trainingen zijn effectief in het verspreiden van het idee, en zijn de meest effectieve manieren tot op het niveau van *meedoen* (zie tabel 4.3).

De kracht van deze samenwerkingscontext zit er in dat 1 actor voor vele anderen kan bepalen om een walking meeting te doen: een trainer, een facilitator, een dagvoorzitter van een congres, een opdrachtgever. In deze gevallen leidt een interventie bijna altijd tot het daadwerkelijk doen van walking meetings en de reacties zijn volgens de geïnterviewden bijna altijd positief.

Tabel 4.3 <i>Samenwerking bij events zoals congressen en trainingen</i>				
Events Sustainable talent trainingen, Netwalking, bedrijfsnetwerk, netwerk groene leefomgeving				
<i>Samenwerking</i>			<i>Interventies</i>	<i>Verspreiding</i>
<i>Actoren</i>	<i>Assets</i>	<i>Activiteiten</i>		
Ervaren facilitator In de meeste gevallen een sociaal ondernemer betrokken	Creativiteit, innovatie vermogen, middelen en implementatiekracht, moed	Creatieve destructie (namelijk dat effectieve bijeenkomsten binnen zijn), mobiliseren immateriële en materiele bronnen.	Meestal: Coercion Lichte vorm van training: uitleggen en begeleiden bij de werkvorm Soms & in beperkte mate Education Persuasion Environmental restructuring Modelling Incentivisation Niet/ nauwelijks Restriction Enablement	(heel) hoge score op “meedoen”

Kennis over het concept is dan al aanwezig of deze wordt opgehaald. Het vergt wel het nodige van de organisatie: de logistiek, de planning, de voorzieningen en leiderschap bij de begeleiding van een grote groep.

Kennis bij de individuele deelnemers is beperkt nodig.

Respondent 14: “meer argumenten.. nee die heb ik niet nodig. Ik heb er drie, als facilitator van een bijeenkomst heb ik er geen 20 nodig.”

In het geval van de trainer die structureel walking meetigs in het programma heeft opgenomen heeft samenwerking met een sociaal ondernemer / expert plaatsgevonden om de werkvorm, de route en de vaardigheid te ontwikkelen om de groep op een effectieve manier te begeleiden.

Respondent 14 “kennis over routes, dat is wel heel handig. En als ik nog invloed heb op de plek: kennis over locaties met goede routes”



Figuur 4.4 Tijdens Outdoor Office Day in Moreelse op 18 juni 2019 was gratis cappuccino een succesvolle incentive

Een dagvoorzitter/facilitator, zegt over de afhankelijkheid van de locatiekeuze:

Respondent 14: “ik heb vaak geen invloed op de locatie, dus de geschiktheid van de omgeving om daar te wandelen is afwachten. Soms zit je in zo’n congresbak langs de snelweg die is uitgekozen op autobereikbaarheid met alleen maar verkeerslawaaï en parkeerplaatsen, dat is gewoon verschrikkelijk”

Een trainer heeft ook last van de omgeving:

Respondent 4: “sinds de Kanaalweg is afgesloten ivm bouwwerkzaamheden zijn kleine rondjes niet mogelijk. Bovendien is de oversteek met zo’n groep best een gedoe. Je bent nu toch even tijd kwijt voor je echt kunt beginnen”

Voor deze actoren is het lobbyen voor het aanpassen van hun directe omgeving een brug te ver. Zij sluiten wel aan bij initiatieven op gebiedsniveau (zie figuur 4.4). Wat zij ook kunnen doen is de locatiekeuze van hun trainingen aanpassen. Dat vergt meer vroegtijdige betrokkenheid bij de organisatie en een verhuizing.

Respondent 14: “er zijn mensen die zeggen verstand te hebben van bijeenkomsten faciliteren, die verhuren ruimtes in hotels en congrescentra, maar meestal betekent dat: water, koffie en U.. als dat je vakopvatting is...”

Opvallend is dat onbedoelde *restrictions* een krachtige interventie kunnen zijn: er zijn meerdere interviews waarin gebrek aan ruimte, rust of privacy in de kantoren genoemd wordt als prikkel om naar buiten te gaan.

Tabel 4.4 <i>Toegepaste interventies bij Events, zoals congressen en trainingen</i>	
Education	Zeer beperkt
Persuasion	Zeer beperkt
Incentivisation	-
Coercion	De beslissing door de dagvoorzitter of trainer. zou je dwang kunnen noemen: niet meedoen betekent een programma onderdeel missen
Training	-
Restriction	-
Environmental restructuring	Sociale omgeving wordt ingezet: de drempel om niet mee te doen is hoog
Modelling	-

Gebieden, zoals campussen

Campussen en andere werklocaties zijn een volgende belangrijke samenwerkingscontext, waarbij het onderscheid tussen campussen en werklocaties relevant is.

Het promoten van walking meetings is relatief makkelijk te onderbouwen in een omgeving waar innovatie, vernieuwing en kennis belangrijk is, zoals op de TU Eindhoven en de campus van Radboud Universiteit Nijmegen.

Bij de onderzochte campussen komt de vernieuwing uit de universiteiten zelf. Vanuit het onderzoek, zoals de WorkWalk Eindhoven, of vanuit de ondersteunende diensten, bij Radboud Universiteit Nijmegen die verantwoordelijk is voor een gezonde werkomgeving.

Tabel 4.5 <i>Campussen en gebieden</i> Radboud, TU Eindhoven Moreelse & Hooch Boulandt Utrecht				
<i>Samenwerking</i>			<i>Interventies</i>	<i>Verspreiding</i>
<i>Actoren</i>	<i>Assets</i>	<i>Activiteiten</i>		
Vastgoedeigenaren, facilitaire diensten, Medisch specialist / onderzoeker of samenwerking met sociaal ondernemers	Creativiteit, innovatie vermogen, middelen en implementatie -kracht. In alle gevallen: moed	Framen, creatieve destructie, genereren en testen ideeën, benutten kansen Minder aandacht voor communiceren resultaten en mobiliseren materiele bronnen.	Altijd: Education Persuasion Environmental restructuring Modelling Soms: Coercion Training Incentivisation Restriction Niet: Enablement	Verspreiden idee naar een brede groep Meedoen/initiëren is mogelijk als samenwerking met de werkgevers georganiseerd is

De Radboud Universiteit heeft een brede samenwerking opgezet, met medisch specialisten, de gemeente, met betrokkenheid van studenten. Enkele medisch specialisten hebben een belangrijke agenderende rol gespeeld.

Respondent 5: “die gaan op het kratje staan dat de huidige manier van werken, zoveel zitten, echt niet meer kan”

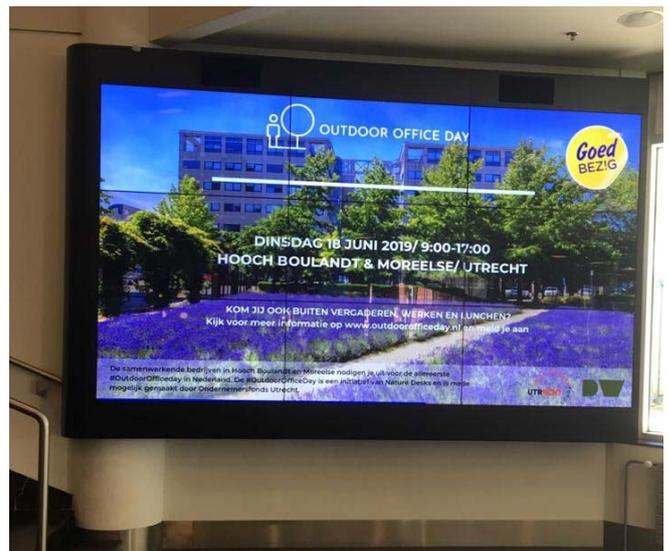
Ook de link met het primaire proces is voor het Radboud belangrijk:

Respondent 5: “zij zien dat de helft van alle patiënten met leefstijlgerelateerde klachten binnenkomt, en concludeerden op een gegeven moment: ons product is niet compleet”

Verankering van gezond werken in de strategische doelstellingen van de universiteit maakt vervolgens het uitvoeren van maatregelen veel makkelijker: er zijn middelen beschikbaar. Het doel is dat in 2021 een kwart van alle medewerkers een gezondheidstraining heeft gedaan.

Bewegen maakt daar onderdeel van uit. Radboud heeft ook stevig ingezet op fysieke maatregelen.

De gebieden Hooch Boulandt en Moreelse in Utrecht hebben samengewerkt met het initiatief de OutdoorOfficeDay (zie figuur 4.5). De gezamenlijke bedrijven hebben aan 10.000 werknemers in het gebied vouwkaarten uitgedeeld met routes en tips voor walking meetings. De context van een event, maakte het relatief makkelijk mogelijk om walking meetings op deze manier te communiceren.



Figuur 4.5 Screen in hal NS hoofdkantoor Utrecht in het gebied Moreelse, tijdens Outdoor Office Day 2019; voorbeeld van interventie - persuasion

De top van organisaties staan er dan niet alleen maar doen mee met een externe beweging. Dat biedt veiligheid. Het is nog niet te zeggen wat het effect hiervan is.

Tabel 4.6 *Toegepaste interventies bij campussen en gebieden*

Education	Beperkt tot zeer sterke mate wordt ingezet op kennis
Persuasion	In sterke mate wordt ingezet op persuasion
Incentivisation	Onder andere gratis cappuccino bij outdoor office day
Coercion	-
Training	Van niks, tot een workshop tot (het voornemen tot) opname in organisatiebrede training
Restriction	-
Environmental restructuring	In hoge mate wordt ingezet op herinrichting van de omgeving
Modelling	Wisselend

Campussen, gebieden & collaborative innovation

Brede structurele aanpak, met interventies op alle domeinen (waar nodig), met gezaghebbend expert, in samenwerking met de werkgevers, extra impuls wanneer framing mogelijk is passend bij de primaire doelen van de organisatie

4.2 De rol van sociaal ondernemers, boundary spanners en pioniers

Sociaal ondernemers nemen een aparte positie in bij de verspreiding van walking meetings. Zij dragen bij aan het breder verspreiden van het idee, tussen organisaties en locaties, maar ook richting beleid en brancheorganisaties. Bij ongeveer de helft van de gevallen is de samenwerking met een sociaal ondernemer of startup een belangrijke factor om überhaupt walking meetings als concept te introduceren in een organisatie (Respondenten 3 en 15), bij een evenement, in een nascholing van huisartsen (Respondent 1) of op een kaart (Respondent 2).

Een factor die hierbij een rol speelt is dat sociaal ondernemers nu eenmaal in de praktijk degenen zijn die walking meetings verder willen brengen. Zij hebben deels dezelfde en deels verschillende motivaties: stimuleren van gezond gedrag, beter contact en aandacht voor de medemens, vergroten productiviteit op een mensvriendelijke manier, talentontwikkeling, meer lokale binding, agenderen van het belang van groen in de stad.

Toch was de samenwerking tussen de koplopers en pioniers onderling bij aanvang van het onderzoek beperkt. Deze doelen kunnen in veel gevallen tegelijkertijd gediend worden, activiteiten van de verschillende sociaal ondernemers zijn vaak complementair, zoals bijvoorbeeld buiten werken in het groen (niet per se lopend), gezond lopen in het groen (niet per se vergaderend, maar het vraagt om veel dezelfde faciliteiten en contacten). Als de sociaal

ondernemers elkaar eenmaal kennen, ontstaat de samenwerking haast vanzelf, en zij zien elkaar doorgaans als versterkend.

De betrokkenheid van sociaal ondernemers, heeft voor grotere organisaties nog een ander voordeel zeker als zij eindverantwoordelijk zijn, het geeft de mogelijkheid met een lichte vorm van commitment een initiatief relatief snel mede mogelijk te maken dat past bij het beleid van de organisatie.

Respondent 2: “De ambtenaar van een van de overheden zei me: zonder een initiatief van buiten de organisatie was het nooit gelukt om de Groen Blauwe Kaart [met weetingroutes] van Amsterdam te maken. Dan hadden we eerst eindeloos moeten overleggen over het doel en de inhoud”

Samenwerking met sociaal ondernemer/ startup geeft gevestigde partijen legitimatie voor vernieuwing, de interventies krijgen het karakter van een experiment en de verantwoordelijkheid voor het al dan niet slagen wordt gedeeld met een externe partij.

De kaart doet nog iets anders: het agendeert het groen in de stad, en de initiatiefnemer hoopt de private sector te verleiden mee te investeren (respondent 2).

Wanneer de verspreiding niet wil vlotten, gaan sociaal ondernemers op zoek naar de redenen waarom het niet luk ten grijpen daar op in. Dit geldt overigens ook voor de pioniers binnen de organisaties. Zij zijn in veel gevallen minder actief in de verspreiding naar andere locaties, maar wel vasthoudend om walking meetings binnen de organisatie van de grond te krijgen.

Pioniers in de organisaties zijn vaak, maar niet altijd, *boundary spanners*, die de verschillend tussen de organisaties overbruggen.

Interventies

Sociaal ondernemers zetten sterk in op kennis, overtuiging, training, en minder op incentives of beperking van de mogelijkheden. Afhankelijk van de achtergrond zetten zij in op de verandering van de omgeving.

Sociaal ondernemers & collaborative innovation

Sociaal ondernemers opereren eigenlijk altijd in een samenwerkingsverband dat kan worden gezien als een vorm van collaborative innovation. Zij zetten in op alle activiteiten die erbij horen. In hun zoektocht naar aansluiting bij andere partijen spreken zij veel met elkaar en anderen over de probleemanalyses en het formuleren van oplossingen, en zijn daarin zowel agenderend vanuit hun eigen missie, als flexibel wanneer het past.

De walking meeting wordt bijvoorbeeld snel geadopteerd door groene partijen zoals natuurorganisaties, of vanuit gezondheidsperspectief omarmd als manier om werkgevers te kunnen overtuigen dat hun medewerkers buiten in het groen kunnen lopen zonder tijdverlies. Ook hier vindt creatieve destructie plaats.

Voorbeelden van destructie: het idee dat vergaderen binnen zittend moet, en frustratie dat deze gewoonte lastig is te veranderen:

Respondent 6: “ik weiger nog langer congressen bij te wonen waar ik in een doos zit. *No more* duffe conventies”

Andere voorbeelden van destructie zijn het uitsluitend presenteren van groen en wandelroutes, en het schrappen van wegen en vastgoed uit de stadskarta van Amsterdam (respondent 2); het idee dat groen integraal onderdeel moet zijn van de werkomgeving, en niet alleen hoort bij de persoonlijke levenssfeer of het weekend (respondent 1).

Zij houden trends in de gaten waar op aan te sluiten is, of dragen bij aan het op gang brengen ervan. Aandacht voor preventie bij HR (Respondent 6), in de medische zorg (respondent 1), in aandacht voor wandelen (respondent 2).

Zij verspreiden en ontwikkelen kennis (Respondenten 1, 2, 3, 6, 11).

Gezien hun afhankelijkheid van andere partijen gaan zij op zoek naar een aanpak die waarde heeft voor andere stakeholders, samen met hen aan de slag met het identificeren en benutten van kansen en het exploiteren ervan, en het mobiliseren van materiele & immateriële bronnen. Ook hier geldt: de sociaal ondernemers moeten wel, zonder anderen is de impact vaak beperkt. De materiele bronnen zetten de social entrepreneurs beperkt voor zichzelf in: door hen wordt veel liefdewerk verzet.

Het ontwikkelen en testen van innovaties wordt veel door sociaal ondernemers gedaan – naast universiteiten - bijvoorbeeld de groenblauwe kaart van Amsterdam, het concept outdoor office day, weeting (Respondent 2).

Alle sociaal ondernemers zijn actief in het communiceren van resultaten en diffusie van kansrijke ideeën en innovaties, bijvoorbeeld via social media, landelijke kranten, congressen, of door trainingen elders te geven (Respondent 1, 2, 11).

Activistische toon wordt niet geschuwd.

“onze maatschappij en ook al de academische wereld is het slachtoffer van de industriële periode waarbij alles eindeloos is gespecialiseerd en het heel moeilijk wordt nog te integreren. Zakenmensen hebben veel last om die vakidiotenproducten bij mekaar te brengen”

Die neiging naar activisme is te illustreren met visitekaartjes als *corporate wellbeing activist* en *guerilla geographer*.

Om de verspreiding te bevorderen zoeken zij vervolgens naar praktisch bruikbare instrumenten, liefst zo simpel mogelijk: “Het enige instrument dat wij hebben overgehouden is een *overlay agenda*” (Respondent 6) waarin de werknemer een planning kan maken om voldoende groen te zien, . buiten te zijn en te wandelen.

4.3 Context: belangrijke factor bij het effect van interventies op verspreiding

De relatie tussen interventies en verspreiding van walking meetings is sterk context afhankelijk. In het ene geval leidt een bepaalde set interventies - bijvoorbeeld een enthousiaste ambassadeur en een campagne op organisatie niveau- wel tot verspreiding en in het andere geval niet (Respondent 15, 3). Tijdens de interviews zijn veel verklaringen gegeven voor het uitblijven van verspreiding. De geïnterviewden zijn gevraagd om omstandigheden te vergelijken binnen hun organisatie, wanneer trad verspreiding wel op, en wanneer niet - en op grond daarvan zijn ook de nodige data verkregen over optimale condities en belemmeringen. Een andere verdieping, een ander gebouw, een andere functie, het heeft eigenstandig effect. Interessant zijn de organisatie onderdelen die met hetzelfde team in hetzelfde gebouw op een andere plek terecht komen. Een verhuizing van de 2^e naar de 6^e verdieping heeft een negatief effect (Respondent 9). Dat geldt opvallend genoeg ook voor een verhuizing van de 12^e naar de 35^e (Respondent 8) dus er lijkt een mentaal effect mee te spelen.

Een geïnterviewde heeft de ervaring dat hij er op het werk niet toe komt, mede vanwege de omgeving maar tijdens een training op een mooie locatie tot wel 5 walking meetings per dag (Respondent 3)

Een functiewissel is meerdere malen genoemd als aanleiding voor afnemende of toenemende frequentie van walking meetings. Soms speelt dit in combinatie met andere omstandigheden.

Respondent 8: “Toen ik leidinggevende was, en werkte in een kantoor naast een park deed ik veel gesprekken met medewerkers lopend, maar nu ik projectleider ben en op de 23^e zit haal ik minder dan 2x per maand”

De grote invloed van de context is mogelijk te verklaren uit de vele omstandigheden die op zichzelfstaand een finale belemmering kunnen vormen. Als deze niet tegelijkertijd wordt aangepakt met andere interventies dan blijft de verspreiding steken op het eerste of tweede niveau: adoptie van het idee of meedoen als iemand ander het organiseert. In algemene zin kan gezegd worden dat de uitgevoerde interventies bij veel van de onderzochte organisaties minder effect hebben dan de koplopers hadden verwacht of in ieder geval gehoopt.

Een overzicht van de belemmeringen in de context die de geïnterviewden noemen is opgenomen in tabel 4.6

Tabel 4.6 <i>Belang van context: belemmeringen voor verspreiding volgens de geïnterviewden</i>
Individu
Geen kennis over de werking van de hersenen of over de omgeving
Geen ervaring met walking meetings
Lichamelijke beperkingen
Conditie
Vrees voor bezweette kleding
Vergeten om het te organiseren
Geen routines
Hoge hakken/ niet comfortabele schoenen
Perceptie van tijdverlies
<i>Ervaring & aard van het werk</i>
Niet weten hoe effectief vorm te geven
Geen diversiteit in werkvormen
Geen kennis hoe aantekeningen te maken
Hoe omgaan met beeldmateriaal
Flappen, geeltjes, whiteboard niet mogelijk
Soort werk lijkt zich slecht te lenen voor walking meeting
<i>Organisatiecultuur</i>
Het voelt als spijbelen
Directeur/management spreekt zich niet uit
Voelt geen toestemming
Nieuwe routine aanleren is lastig
<i>Gebouw en fysieke Omgeving</i>
Trage lift
Kan spullen niet kwijt/veilig achterlaten
Korte route ontbreekt
Fysieke omgeving belemmert (lawaaï, onveilig, afwezigheid geschikte voetpaden)
Fysieke omgeving is niet stimulerend (onaantrekkelijke omgeving die niet triggert)
Wind in omgeving maakt bellen lastig
<i>Moment/ tijdstip / klimaat</i>
Te warm, te koud, regen, donker

Op een aantal belemmeringen wordt hieronder ingezoomd.

Gebouw en directe omgeving spelen een belangrijke randvoorwaardelijke rol

Een veel genoemde belemmering in de context is de fysieke omgeving: de tijd om uit het gebouw te komen en de aantrekkelijkheid van de (directe) omgeving (AT, AS, HB, DB, ND, VT, 2019).

Een geïnterviewde vergelijkt haar kantoor met een andere locatie in Amsterdam:

Respondent 15: “Maar dit is echt een ideale locatie. Als we bij de Stopera hadden gezeten was het veel lastiger. Want je hebt hier natuur en rust en geen omgevingsgeluid en een klein rondje.”

De mensen die de fysieke omgeving niet als belemmering noemen, noemen deze in veel gevallen als een positieve trigger (Respondenten 2, 10, 12, 9, 15). Ook de afwezigheid van geschikte korte routes, van 10-15 minuten is een belemmering.

Sociale omgeving ook eigenstandig belemmerend

De sociale omgeving wordt door de geïnterviewden als de meest belemmerende factor genoemd. En organisatiecultuur is hardnekkig. Een geïnterviewde zegt daarover:

Respondent 12: “En we hebben het wel met heel veel bedrijven over het nieuwe werken, zelf invullen en verantwoorden maar op de één of andere manier zijn er nieuwe patronen ontstaan [...] Eigenlijk zit daar nog steeds ... buiten is geen werken. Het is een beetje dat beeld.”

Perceptie van tijdverlies en inefficiëntie

De perceptie van tijdverlies is daarnaast voor het doen van een walking meeting belangrijk: zowel voor de mensen die er voor kiezen of juist niet voor kiezen. Het wordt zowel als een succesfactor benoemd als een negatief punt. Dat laatste geldt vooral op locaties en in gebouwen waar naar buiten gaan een grote drempel is.

Vaardigheden

Het ontbreken van kennis en ervaring met het effectief vormgeven van walking meetings is belangrijk, en daar wordt nog weinig aan gedaan. Niet weten welke overleggen geschikt zijn, of geschikt te maken zijn, en hoe je aantekeningen moet maken is een veel genoemde belemmering die verspreiding ook in verder ideale omstandigheden in de weg staat.

4.4 Samenvatting resultaten

Samenwerking beïnvloedt de verspreiding van walking meetings, via interventies op verschillende manieren.

Samenwerking versterkt de condities die bijdragen tot verspreiding van walking meetings, op drie “plekken” werkgever, bijeenkomsten zoals training/congres/bijeenkomst en campussen & werkgebieden. Dit draagt bij aan coördinatie van interventies gericht op o.a. kennis, training,

fysieke en sociale omgeving en de legitimatie van walking meetings, van belang in met name grote organisaties.

Sociaal ondernemers en pioniers binnen organisaties spelen een belangrijke rol in de samenwerking en verspreiding tussen de specifieke locaties.

Zij dragen bij door uitwisseling van kennis over het idee, het ontwikkelen van werkvormen en toepassingsmogelijkheden. Deze verspreiding vindt zowel plaats naar kleine organisaties als naar grote organisaties, events en werklocaties.

Ook dragen zij bij door samenwerking aan de agendering van de kansen van walking meetings voor specifieke beleidsvelden en programma's zoals de gezondheidszorg, groene leefomgeving, vitaliteit op de werkvloer, duurzame mobiliteit, de stad en economische ontwikkeling. Hier spelen zowel sociaal ondernemers, NGO's als ondernemende ambtenaren een rol.

Tot slot leidt de samenwerking tot een begin van institutionalisering van (condities voor) walking meetings. Prille voorbeelden zijn eisen voor de openbare ruimte, opnemen in huisvestingsstrategie, toevoegen aan nascholingen aan huisartsen. Bij dit proces is vaak een sociaal ondernemer in combinatie met een vooruitstrevende ambtenaar betrokken. Dit heeft vooral een kans van slagen als walking meetings in beginsel aansluiten bij een strategisch doel of grote opgave. Voorbeelden van dergelijke strategische doelen zijn: opkomend voetgangersbeleid van een gemeente, druk op de vergaderruimtes bij een huisvester, opkomende aandacht voor leefstijl in de zorg.

Context is cruciaal voor het slagen interventies, en dit wordt bij de implementatie van walking meetings bij organisaties niet voldoende onderkend. Schijnbaar kleine belemmeringen kunnen een sterk (negatief) effect hebben op de verspreiding. Plekken waar de uitgangssituatie bij de start van de interventies gunstiger is, zoals de toegankelijkheid en de ligging van het gebouw, een vernieuwingscultuur zijn in het voordeel bij de verspreiding.

5 Discussie

Dit hoofdstuk bevat een reflectie op de resultaten van het onderzoek en de toepassing van de gebruikte theorie. Allereerst behandelt 5.1 focus de verspreiding van walking meetings door samenwerking. In 5.2 wordt ingezoomd op de waarde van de set van interventies uit het Behaviour Change Wheel om interventies te categoriseren. Dan volgt 5.3 met de reflectie op het collaborative innovation frame dat is gebruikt om de samenwerking te onderzoeken, en in 5.4 wordt tenslotte een voorstel gedaan voor een aangepast theoretisch frame, het pluriform innovation perspectief.

5.1 Reflectie op de beïnvloeding van verspreiding van walking meetings door samenwerking

Verspreiding van het concept walking meetings verloopt via allerlei verschillende samenwerkingsverbanden, met een diversiteit aan actoren, belangen en achtergronden. Zoals beschreven in hoofdstuk 4 zijn er een aantal patronen te herkennen.

Uit het onderzoek naar de verspreiding van walking meetings op drie “plekken”: de werkgever, grotere bijeenkomsten en campussen & werkgebieden blijkt dat samenwerking noodzakelijk is en dat in de samenwerking nog veel te verbeteren is. Al pionierend zijn grote en kleine samenwerkingsverbanden ontstaan rondom de introductie van walking meetings.

Opvallend was de relatief beperkte bekendheid met de (andere) initiatieven bij de geïnterviewden, aan het begin van het onderzoek, terwijl de behoefte om kennis en ervaring uit te wisselen wel sterk aanwezig bleek te zijn. Dit sluit aan bij literatuur die aangeeft dat kennis (aan de basis van innovatie) fundamenteel gefragmenteerd is (Leeuwis, 2013). In dit onderzoek zijn de mensen die (een deel van de) kennis over walking meetings hadden bijeengebracht tijdens de ‘memberschecks’. Na de membercheck met 7 van de koplopers hebben alle deelnemers andere deelnemers zonder verdere aanmoediging of ondersteuning onderling opgezocht, voor inspiratie, praktische tips, gezamenlijke beleidsbeïnvloeding of samenwerking bij agendering in een professionele omgeving, zoals bijvoorbeeld het festival/congres SXSW in Austin. Dit onderstreept het belang van het bijeenbrengen van kennisbronnen, door koplopers die daarmee een rol vervullen als ‘information brokers’ (Leeuwis, 2013) of als ‘boundary spanners’ (Torfing, 2016). Boundaryspanners zijn mensen die in staat zijn over de grenzen van organisaties heen te

werken en zo bevorderen dat de kennis vanuit verschillende organisaties wordt uitgewisseld en gecombineerd.

Door het onderzoek is een overzicht ontstaan van interventies op verschillende schaalniveau's. Met de informatie die nu is opgehaald is het makkelijker geworden een analyse of diagnose voor een bepaald schaalniveau te maken. Daarmee is het makkelijker om de juiste partijen tijdig te betrekken.

Het onderwerp is politieker dan van tevoren gedacht. De aanjagers in het netwerk, of beter gezegd, aanjagers in “het veld” - want er is nog nauwelijks sprake van een netwerk - zijn mensen met een specifieke missie, die walking meetings als een middel of aanvulling op hun concept beschouwen om het doel te bereiken. Voorbeelden die tijdens de interviews naar voren zijn gebracht zijn het promoten van een gezonde leefstijl tegen lage kosten (respondent 15), het idee van een National Park City gericht op groen en biodiversiteit in de stad (respondent 2) en de transformatie naar een duurzame wandelvriendelijke stad (respondent 3). Echter, het bevorderen van walking meetings wordt politiek op het moment dat bijvoorbeeld stoepen verbreed moeten worden ten koste van fietspaden of baanvakken voor auto's. Om wandelen echt grootschalig te faciliteren is een transitie nodig, een diepgaande verandering in verschillende maatschappelijke systemen, en deze omslag kan strijdig zijn met andere belangen (Loorbach, 2007). Tijdens dit onderzoek is echter ook gebleken, en dit sluit aan bij het werk van Torfing (2016; 2019), dat partijen met uiteenlopende probleempercepties toch kunnen samenwerken. Natuurorganisaties en ontwikkelaars (respondent 7) kunnen samenwerken aan een groenstructuur bij een nieuwbouwwijk, ook als ze elders strijden over stedelijke uitbreiding ten koste van natuur, en een werkgeversvereniging en een vakbond kunnen samenwerken aan gezonde werknemers, ook ontbreekt overeenstemming over loonsverhoging (respondent 12). Een innovatieve oplossing kan leiden tot een gedeeld belang. Belangentegenstellingen en de politieke aard van sommige innovaties hoeven collaborative innovation niet in de weg te staan, zoals ook in dit onderzoek naar voren is gekomen.

Fascinerend blijft de vraag waarom een concept dat zo weinig kosten met zich meebrengt en potentieel zo veel opbrengst kent niet sneller verspreidt. Zonder de vraag expliciet gesteld te hebben is uit de interviews te halen dat het verspreiden van walking meetings ook bij de koplopers moeilijker loopt dan gedacht. Is juist het feit dat er wellicht weinig aan te verdienen is de reden dat het niet sneller gaat? Is dat ook de reden dat huisvesters soms sneller lijken door te

pakken, omdat zij een relatief makkelijke, aantrekkelijke manier zien om hun service/ product te verbeteren?

Opvallend is ook de overeenstemming onder de koplopers dat vanuit het landelijke beleid voor volksgezondheid weinig heil is te verwachten, zo kwam tijdens de Membercheck met de koplopers naar voren. Dit beleid richt zich op ziekte – en voor zover VWS zich met preventie bezig houdt richt het zich op dingen die *niet* moeten, zoals alcohol, roken, of ongezond eten. GGD's zijn daarin een uitzondering, en bij bedrijfsartsen en HRM komt gaandeweg komt leefstijl op de agenda, dat is anders dan drie jaar geleden. En vijf jaar geleden werd er überhaupt nog niks aan preventie gedaan (Membercheck, 2019). Afgezet tegen de gestage toename van leefstijlgerelateerde ziekten, de dreigende explosie van de zorgkosten in Nederland, en de bij werkgevers steeds meer gevoelde noodzaak om te investeren in het behoud en ontwikkeling van de huidige medewerkers, zijn hier nog volop kansen voor agendering. Framing is daarbij belangrijk. Dit sluit aan bij de literatuur over social movement theory, die het belang onderstreept van de betekenis die innovaties krijgen via frames (Den Ouden, 2012). Voor de adoptie van innovaties door een organisatie is het cruciaal dat een innovatie zodanig geframed wordt dat het aansluit bij de doelstellingen van de organisatie (vergelijk Den Ouden, 2012).

Ten aanzien van de samenwerking zou vergelijking met de aanpak van de transitie naar duurzame mobiliteit interessant kunnen zijn omdat daar inmiddels veel ervaring is met samenwerking tussen werkgevers, gebouweigenaren, overheden en belangengroepen. Er is wel een groot verschil waardoor de gedragsverandering naar walking meetings extra inzet en betrokkenheid van extra spelers vraagt: het raakt het primaire proces van de organisatie. Dit betekent dat de verspreiding van innovatie ook een organisatieveranderingsproces vereist, en dat succesvolle verspreiding van walking meetings om strategisch verandermanagement vraagt. Alhoewel de literatuur over strategische verandering en verandermanagement in het onderzoek voor deze scriptie niet is meegenomen, zou dit mogelijk wel interessante inzichten kunnen bieden in vervolgonderzoek vanuit het perspectief van strategische organisatieverandering.

Ook zou de vergelijking nieuwe inzichten kunnen opleveren om de verspreiding te differentiëren naar de mensen, organisaties, gebieden en netwerken.

De focus op samenwerking in het onderzoek naar verspreiding naar walking meetings heeft ervoor gezorgd dat een niet te onderschatten verspreidingsroute onderbelicht is: 1 op 1. Mensen

die enthousiast zijn over het concept en anderen uitnodigen. Dat kunnen allerlei soorten mensen zijn met allerlei overwegingen: koplopers met een missie, mensen met rugklachten, werknemers die op een te druk kantoor werken of mensen die eenvoudigweg een hekel hebben aan binnen zitten. Een van de geïnterviewden, oprichter van Netwalking noemde “someone to walk with” de allerbelangrijkste succesfactor voor verspreiding. Een kracht van de 1 op 1 route is dat er altijd sprake is van persoonlijk engagement van degene die uitnodigt, dat deze persoon maatwerk kan leveren in wat de ander nodig heeft om mee te gaan. Het 1 op 1 uitnodigen leidt tot een relatief hoge score op meedoen. Niet zo hoog als in de context van bijeenkomsten en events: geïnterviewden krijgen ook wel eens nee te horen. Vanwege schoeisel, vanwege de belemmering om aantekeningen te maken, omdat er goede koffie in de kantine is, en soms, ook al wordt dat meestal niet expliciet gezegd, vanwege een slechte conditie. Maar in de meeste gevallen willen mensen mee.

De 1 op 1 interventie werkt vooral als de uitnodigende persoon in kwestie een sterke intrinsieke motivatie heeft. Het blijft vaak steken bij niveau 2, meedoen. De meeste koplopers en ambassadeurs passen 1 op 1 verspreiding toe, het merendeel wordt vervolgens niet door anderen uitgenodigd. De geïnterviewden die wel worden uitgenodigd door anderen, werken in een organisatie of organisatie onderdeel waar de cultuurverandering op gang is gekomen, op het niveau van de werkgever.

Bij 1 op 1 verspreiding is geen sprake van samenwerking tussen organisaties, wel is het zo dat een deel deze groep op social media op persoonlijke titel ambassadeur is, daar kennis deelt en haalt. Deze groep is dus wel degelijk gebaat bij samenwerking aan kennis.

5.2 Reflectie op het gebruik van de interventies uit het Behaviour Change Wheel

De set van interventies uit het model van Michie en collega's (2011) bleek goed bruikbaar voor het analyseren van de data met betrekking tot de interventies. Het was mogelijk om alle interventies eenduidig een plek te geven, en daarnaast bood het BCW inzicht in potentieel onderbenutte interventies: incentives, coercions en restrictions. Temeer interessant, omdat de voorbeelden waar deze al dan niet bewust gebruikt werden, effectief bleken. Voorbeelden zijn de gratis cappuccino op de Outdoor Office Day (incentives), de sociale dwang bij grote bijeenkomsten (coercion) en het gebrek aan overlegruimte op diverse kantoren (restrictions).

Veel interventies hadden betrekking op fysieke en sociale omgeving, wat in het model tot 1 categorie behoort. Voor het onderwerp walking meetings zou een uitsplitsing daarvan beter inzicht geven. In aanvulling daarop zou het voor walking meetings te overwegen zijn om de technologische omgeving als aparte gedragsbeïnvloeder op te nemen, omdat het zo'n belangrijke factor is en belangrijker wordt. In het geval van walking meetings heeft dat bijvoorbeeld betrekking op toegang tot digitale informatie onderweg – of juist het ontbreken van die toegang, de integratie van walking meeting routes en weetingpoints (verzamelplekken voor walking meetings) in het vergadersysteem, nudging via bewegingsapps, route informatie, etc. allemaal kansrijke interventies waar technologie een faciliterende rol kan spelen.

Sterk punt uit het model van Michie en collega's (2011) is de relatie met een onderliggend gedragsmodel. Dit is niet benut in het theoretisch kader – het is vooral gebruikt voor het classificeren van interventies – maar het onderwerp “motivatie” kwam verschillende malen gedurende het onderzoek naar voren, als allerbelangrijkste factor, suggererend dat al het andere minder belangrijk is. Maar zoals Michie beschrijft: de motivatie wordt nu juist ook beïnvloed door de interventies en dat maakt het model goed helder.

De ervaring met het BCW als *analyse tool* in dit onderzoek biedt vertrouwen op het gebruik voor het *ontwerpen* van een set van interventies. Dat kan op de in hoofdstuk 4 benoemde niveau's: organisatie, campus/gebied, en events, maar ook op andere schaalniveau's. Op basis van het model kan een uitwerking van thema's voor de diagnose van de te beïnvloeden vertreksituatie voor walking meetings worden gemaakt- wat de praktische toepasbaarheid van het model versterkt.

5.3 Reflectie op het collaborative innovation frame

Voor het operationaliseren van samenwerking aan innovatie is in dit onderzoek het collaborative innovation raamwerk van Torfing gebruikt (Torfing, 2016; 2019). Gedachte daarachter was dat andere theorieën geen recht zouden doen aan het complexe veld van actoren en drijfveren en mechanismen achter die actoren, en dat geen van de theorieën volledig dienst kon doen als bril om naar samenwerking aan de verspreiding van walking meetings te kijken. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de ervaring met dit frame.

Allereerst, het collaborative innovation frame (Torfing, 2016) heeft waarde toegevoegd voor de analyse. Zonder de vergelijking uitputtend te hebben gedaan, of te kunnen doen, kan gezegd worden dat de sociaal ondernemers en de ondernemende ambtenaren niet tot hun recht waren

gekomen vanuit het perspectief van de andere theorieën. De focus op samenwerking in plaats van competitie als aanjager van innovatie blijkt waardevol, het onderwerp is zo nieuw, en vraagt om een gedragsverandering die nog grotendeels op gang moet komen zodat alle spelers gebaat zijn bij bijdragen van andere partijen. Network governance theorieën (bijvoorbeeld Koppenjan en Klijn, 2004) zouden weliswaar recht hebben gedaan aan de diversiteit aan spelers en actoren, maar zouden geen zicht hebben geboden op het aspect innovatie.

Toch is ook het collaborative innovation niet helemaal passend. Er is onderlinge afhankelijkheid tussen *groepen* actoren, zoals bijvoorbeeld bij de herinrichting van een campus, maar er is geen inherente afhankelijkheid tussen *alle* actoren. De meeste actoren kunnen afzonderlijk interventies doen, en kunnen in zekere mate innovaties tot stand brengen, binnen hun macht /reikwijdte. Het zou dan weliswaar om meer creativiteit vragen, zoals bijvoorbeeld oplossingen voor fysieke omstandigheden. Maar: kleine stappen zijn mogelijk en kunnen in zichzelf succesvol zijn, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van walking meetings in de cultuur van een kleine organisatie die al in een geschikte omgeving gevestigd is. Dit maakt de samenwerking minder zwaar of beladen dan in de context van intensieve collaborative innovation. Een minder zwaarwegende processtap (dan bij collaborative innovation) is daarom het gesprek over de vraag waarom partijen in de samenwerking zouden stappen. Het theoretisch kader voor samenwerking aan verspreiding van walking meetings zou ruimte moeten bieden voor het (versterken van) synchroniciteit, naast daadwerkelijke samenwerking.

In collaborative innovation wordt er van uitgegaan dat verschillende partijen (deels) dezelfde motivatie kunnen hebben, maar dat de manier waarop het materialiseert kan anders zijn. (Torfing, 2016) Denk hierbij aan de actoren die mensen naar buiten in het groen willen krijgen, of dat nou zittend, fietsend of lopend is- en andere actoren zoals Wandelnet, voor wie juist het lopen essentieel is (zie tabel 5.1). Deze actoren zien complementariteit in hun doelen. Maar dit is niet altijd het geval: denk hierbij aan binnen vergaderen op loopbanden: dit zou een prima oplossing kunnen zijn voor de actoren die gericht zijn op productiviteit of gezondheid, maar het zou niet bijdragen aan de doelen van de actoren die werknemers buiten in het groen willen krijgen of de verbinding tussen mensen en hun omgeving willen versterken. Er zijn dus grenzen aan dat mate waarin de doelen kunnen verschillen.

Het kan ook zo zijn dat de manier waarop de innovatie materialiseert juist hetzelfde is, maar de achterliggende drijfveer anders is. Dat is heel vaak het geval bij de walking meetings: de drijfveren

lopen zoals beschreven in hoofdstuk 4 uiteen talentontwikkeling tot duurzaamheid en van efficiëntie van de huisvesting tot het stimuleren van gemeenschapszin.

Tabel 5.1. *Actoren en voorbeelden van drijfveren en doelstellingen*

Werkgever	Publiek	Sociaal ondernemer	Zorg	Kennis	NGO	Privaat/ klantwaarde	Burgers/ community
<i>Vitaliteit, productiviteit, aantrekkelijke werkgever, facilitaire voorzieningen</i>	<i>Fysieke omgeving Mobiliteit Sociale samenhang</i>	<i>Fysieke omgeving, sociale ongelijkheid, gezondheid, gemeenschapszin, biodiversiteit</i>	<i>Preventie, verlagen zorgkosten</i>	<i>Innovatie Bewegingswetenschappen</i>	<i>Groen/natuur</i>	<i>Consultancy Beter primair product</i>	<i>Fysieke omgeving sociale cohesie</i>

Collaborative innovation theory bekritiseert de focus op privaat ondernemerschap als oplossing voor publieke innovatie, sinds de jaren 80 (Hartly et al, 2013, p25). Die focus op privaat ondernemerschap zou bij het vraagstuk van verspreiding van walking meetings zeker niet passen. Belangrijk is juist samenwerking tussen heel verschillende partijen, in beginsel in hun eigen waarde en met hun eigen doelen. Tegelijkertijd kunnen private partijen uitstekend een bijdrage leveren ook al zou dat puur opportunistisch zijn.

Ook de publieke sector als vertrekpunt of belangrijkste aanjager is niet passend, aangezien ook dan vaak een zekere hiërarchie ontstaat en actoren een rol krijgen in het spel waarvan de spelregels door een partij gemaakt zijn.

Innovatie is een cruciaal uitgangspunt, boven “alleen” samenwerking, waarbij de denklijn wordt gevolgd dat niet alleen collaboration, maar juist collaborative *innovation* zorgt voor impact (Torfing, 2019, p5). Als versterken wordt beoogd, dan is focus op innovatie derhalve relevant.

Nu het onderzoek is uitgevoerd en de data beschikbaar zijn is het van waarde van de verondersteld sterke punten uit alle overwogen theorieën zoals beschreven in 2.1 te beschouwen.

Aspecten uit de in 2.1 besproken theorieën zijn interessant:

- Het mechanisme uit disruptive innovation theory: hoe een grote omwenteling tot stand komt (disruptive innovation)
- Lichte coördinatie rondom een inhoudelijk vraagstuk (innovation ecosystems)
- De gedachte dat *framing* belangrijk kan zijn voor verspreiding (social movement theory)
- De mogelijkheid dat er geen aanjager aanwijsbaar is (meaningful innovation)
- Werken met koplopers als effectieve benadering, evenals de focus op interventies, op het *doen* (transitiemanagement)

5.4 Naar een pluriform innovation perspectief

Zoals gezegd in hoofdstuk 4 is een deel van de koplopers op zoek naar een manier om de verspreiding te versnellen. Dat maakt het zoeken naar een aangepast perspectief voor aanjagen op meta-niveau, op het niveau van het brede netwerk, veld of landschap, interessant. Dit gaat dus over de *secundaire* participatie in het innovatie proces (zie ook 2.4).

Voorgestelde naam voor dit nieuwe perspectief, dat in het kader van dit onderzoek is ontwikkeld op basis van theoretische en empirische inzichten, is het *pluriform innovation*. Pluriform, niet zozeer omdat de actoren pluriform zijn – dat is bij collaborative innovation ook het geval, maar omdat de wijze van samenwerken, of niet-samenwerken pluriform is en ook de domeinen of sferen waar de innovatie plaatsvindt pluriform zijn. In deze paragraaf volgt een verkenning van de contouren van dit overkoepelend frame, gebaseerd op collaborative innovation Sørensen en Torfing (2011, 2016) het hebben gedefinieerd, maar vervolgens aangepast op basis van de bevindingen in het onderzoek.

Als overkoepelend concept houdt pluriforme innovatie in dat partijen gelijktijdig of samen innovaties ontwikkelen in verschillende domeinen, die bijdragen aan het realiseren van een (samengestelde) visie. Idealiter maken de innovaties gezamenlijk het realiseren van de gewenste visie mogelijk. Interactie tussen de spelers kan bijdragen aan een congruent samenstel van innovaties.

Uitgangspunt bij Pluriform Innovation is net als bij collaborative innovation - dat samenwerking een kracht is, meer dan dat competitie tussen actoren dat zou zijn (Sørensen & Torfing, 2017, p828). Samenwerking draagt dus meer bij aan versnelling van innovatie en diffusie dan competitie zou doen. Het toevoegen van extra (soorten) partijen en aanvullende vormen van innovatie maakt dat netwerksturing alleen nog maar belangrijker wordt en sterker nog, ook afwezigheid van sturing een mogelijk is.

Pluriforme innovatie betekent dat partijen gezamenlijk en afzonderlijk kunnen bijdragen, op hun eigen manier en vanuit eigen overwegingen.

Interessante vraag is hoe de interactie tussen actoren en de samenstelling van de actoren bij pluriform innovation anders werkt vergeleken met collaborative innovation. In de literatuur wordt de inherente spanning tussen samenwerking en innovatie genoemd. Collaboration werkt het beste bij gelijke visie en waarden, terwijl innovatie bloeit bij verschillende ideeën en visies (Torfing, 2019, p5). Het zou kunnen dat er meer openheid ontstaat voor de verschillende ideeën vanwege de beperktere afhankelijkheid. Het zou ook kunnen dat doordat de spanning vermeden

kan worden, het gesprek minder diepgaand wordt gevoerd. Het lijkt erop dat beide mechanismen plaatsvinden.

Het is de vraag of voor pluriform innovation in dezelfde mate belang is bij een gedeeld beeld van het vraagstuk en de urgentie (Torfing, 2019, p6) Verschil is naar verwachting dat niet iedereen een gelijke mate van urgentie moet voelen, omdat de wederzijdse afhankelijkheid beperkter is. Een minder zwaarwegende processtap (dan bij collaborative innovation) is het gesprek over de vraag waarom partijen in de samenwerking zouden stappen. Pluriform innovation maakt het beschouwen van lichtere vormen van samenwerking mogelijk, zelfs de afwezigheid van samenwerking, terwijl tegelijkertijd zwaardere vormen van collaborative innovation kunnen plaatsvinden. Het afspreken van basale regels over de manier van samenwerken, omgaan met elkaar is in die setting evengoed als bij andere vormen van samenwerkingsgerichte innovatie belangrijk. (Torfing, 2019, p6). Daar hoort ook het bespreken van eventuele onderlinge afhankelijkheid van bronnen, zoals middelen en kennis, bij.

Voor intensievere samenwerkingen kunnen in een pluriform innovation context overigens de genoemde mechanismen wel degelijk een rol spelen. In dat geval zal er meer gevraagd worden van het institutionele ontwerp van de samenwerking, leiderschap en management, om de barrières tussen partijen te slechten (Sørensen & Torfing, 2017, p828).

Actoren: brede en diverse groep

Pluriform innovation is – net als andere vormen van samenwerkingsgerichte innovatie – gebaat bij een diverse groep van gecommitteerde en open minded spelers met verschillende achtergronden en hulpbronnen, zoals creativiteit, dingen gedaan kunnen krijgen, inspiratie kunnen bieden. Ook hier gaat het om een brede uitnodiging van relevante actoren die het betreft (Torfing, 2019, p5) Alhoewel samenwerking in bestaande netwerken diffusie kan verspreiden – zie bijvoorbeeld de samenwerking op het niveau van de campussen en gebieden – kan een nieuwe samenstelling van partijen en mensen, nieuwe samenwerking kracht zijn, inspiratie tot vernieuwing kan in oude netwerken op raken (Hartly et al, 2013, p21). Afspiegeling of diepgaande kennis van het huidige systeem is minder belangrijk dan het zou zijn bij een zuiver publiek en democratisch proces.

Houding en kracht van de verschillende actoren

Torfing (2019, p.6) schetst de benodigde opstelling van deelnemende actoren aan een collaborative innovation proces. Dit heeft veel gelijkenissen hebben met de gewenste houding in een Pluriform Innovation proces. Van ambtenaren wordt verwacht dat zij zich ondernemend, faciliterend opstellen, eventueel als mediator. De regels staan niet voorop. De actieve en competente burger is nodig in deze processen, en niet de burger als consument (Torfing, 2019,

p5).

Deelnemende bedrijven kunnen een sterk Corporate Sustainable Responsibility profiel hebben, maar bij pluriform innovation zou er ook ruimte kunnen zijn voor een bedrijf dat simpelweg brood ziet in een concept, bijvoorbeeld het aanbieden van een goedkope extra vergaderfaciliteit, of het aanbieden walking meetings challenges in een beweeg-app.

Vrije actoren zoals beschreven door Wielenga, zijn belangrijk: mensen die zich voor het netwerk willen inzetten en minder “verdacht” zijn dan anderen, te vertrouwen zijn door andere deelnemers in het netwerk. (Wielenga, 2001)

Innovation assets

Bij pluriform innovation gelden vergelijkbare assets als bij samenwerkingsgerichte innovatie: ervaring, creativiteit, financiële middelen, moed, implementatiekracht, daarnaast capaciteiten als organisatiekracht en leiderschap. Een belangrijke extra asset is de kracht om het vraagstuk, het idee of het concept te *framen*. Reden is dat het idee of het concept dan ook zonder intensieve samenwerking verspreid kan worden.

Activiteiten die bijdragen aan gezamenlijk en/of afzonderlijk

In het geval van pluriforme innovatie hoeven niet *alle* activiteiten samen te worden ondernomen, zolang alle activiteiten maar worden ondernomen en de verschillende rollen in het netwerk worden gerespecteerd. Dat roept de vraag op: wat maakt dat een partij onderdeel is van het pluriform innovation “landschap”?

Mogelijk is een breed aansprekend idee of concept het allerbelangrijkste, belangrijker dan bij andere vormen van innovatie omdat dat het idee of concept het samenbindende element is. De geïnterviewden spreken zoals beschreven in hoofdstuk 4 in verschillende termen over die meer ongreijpbare manier van verspreiding, een *taoïstische wolk*, een *breinbeving* of simpelweg trend. In het geval van walking meetings geldt dat het voor verspreiding belangrijk is dat het concept enerzijds inspirerend, makkelijk te vertellen is, en anderzijds direct praktisch toepasbaar is. Een term of criterium om dit te vatten zou “*airborne*” kunnen zijn:

Een inspirerend idee in combinatie met een helder concept dat sterk genoeg is dat het zich als het ware door de lucht kan verspreiden, doordat mensen elkaar er over kunnen vertellen, in direct contact of online en op social media, dat praktisch toepasbaar is en is door te ontwikkelen naar toepassingen voor verschillende groepen.

De verschillen tussen collaborative innovation (Sørensen & Torfing, 2017, p832) en pluriform innovation zijn schematisch weergegeven in tabel 5.2.

Tabel 5.2: *Verschillen tussen collaborative en pluriform innovation:*

Collaborative innovation	Pluriform innovation	Voorbeeld aan de hand van walking meetings
Diepgaande probleemanalyse van het vraagstuk	Diepgaande probleemanalyses van de vraagstukken, dit kan in verschillende gremia plaatsvinden	Analyse in verschillende contexten, bv alles is gezondheid, Ruimte voor lopen, maar ook de toekomst van de werkomgeving
Formuleren van problemen en oplossingen	Formuleren van problemen en oplossingen in deelverzamelingen van de set actoren	Variërend van druk op de vergaderzalen tot slechte kwaliteit overleg Het actorenveld vindt elkaar in de oplossing, niet altijd in het probleem
Het genereren van ideeën die waarde hebben <i>voor alle stakeholders</i>	Het genereren van ideeën die waarde hebben <i>voor subgroepen van de actoren en niet strijdig zijn met de waarden van andere actoren</i>	Het centrale idee walking meeting heeft waarde voor het hele veld van actoren. Daarbinnen kunnen verschillen bestaan. Bijvoorbeeld: specifieke werkvormen hebben waarde voor een deel van de actoren
Het identificeren en benutten van kansen en het exploiteren ervan	Het identificeren en benutten van kansen en het exploiteren ervan	Walking meetings voor congressen, challenges, vermindering van druk op overlegruimte
Creatieve destructie van bestaande uitgangspunten	<i>Gelijk bij pluriform innovation</i>	Destructie van ideeën: “een overleg moet zittend” “een wandelroute is niet belangrijk voor een kantoor”
mobiliseren van materiele & immateriële bronnen	<i>Gelijk bij pluriform innovation</i>	Kennis over hersenen, groen, bewegen toepasbaar maken in bedrijfsleven
Het ontwikkelen en testen van innovaties	<i>Gelijk bij pluriform innovation</i>	Hapklare werkvormen, technologische nudges
Het communiceren van resultaten	Het communiceren van resultaten door subgroepen van het landschap aan actoren	Presentaties aan congressen groen, mentale gezondheid, facilitair
Diffusie van kansrijke ideeën en innovaties	Diffusie van kansrijke ideeën en innovaties	Routes, werkvormen, functionele stedenbouwkundige eisen

De waarde van de bril pluriform innovation, is dat het hele actorenveld in ogenschouw wordt genomen, ook als zij niet actief participeren. Deze actoren kunnen ze toch een relevante rol vervullen, die de richting van de samenwerkende partijen mede kan bepalen. Benaderingen als innovation ecosystem erkennen dit ook, maar met de beperking dat innovation ecosystems

focussen op markt en klantwaarde, minder maatschappelijk gedreven zijn, en minder oog hebben voor andere mechanismen van verspreiding, zoals bv framing, ontleend aan social movement.

Tabel 5.3 <i>Framework voor pluriform innovation</i>			
Theorie/ framework	Karakteristieke kenmerken	Bepalend	Wie/wat in centrum
Pluriform innovation, Raamwerk met daarbinnen verschillende vormen van innovatie	Gericht op een wicked problem, of rondom een concept. Er is niet altijd sprake van onderlinge afhankelijkheid tussen afzonderlijke innovaties, deze kunnen los van elkaar succesvol zijn. In het frame worden de mechanismen achter de partijen of actoren duidelijk	Innovaties ontstaan deels los van elkaar en in interactie tussen de actoren.	Een airborne idee of concept, dat zo krachtig is dat het “door de lucht” verspreid kan worden

Kritische beschouwing van de waarde van het pluriform innovation raamwerk

Er zijn verschillende vormen van kritiek mogelijk op het raamwerk.

Om te beginnen kan de kritiek op dit raamwerk zijn, dat het voortbouwt op een relatief nieuw, nog niet uitputtend onderzocht raamwerk, namelijk dat van collaborative innovation. Dit raamwerk is echter theoretisch grondig onderbouwd. Het kan daarnaast juist waardevol zijn om het pluriform innovation frame tegelijkertijd te onderzoeken – zeker aangezien uit het onderzoek naar walking meetings blijkt dat dit een waardevolle perspectieven buiten beeld blijven.

Verder kan kritiek zijn dat er zoveel onder valt, dat de vraag is wat er nog samenbindend aan is. Is het dan niet gewoon een los-vast netwerk? Kun je niet beter de subgroepen van actoren die daadwerkelijk samenwerken beschouwen? Punt is dat vanuit het perspectief van de oorspronkelijke vraag, namelijk - hoe walking meetings te verspreiden - die grotere context van meerdere samenwerkingsverbanden en het beïnvloeden van de versnelling van verspreiding over de wereld juist het meta-niveau van belang is.

Een tweede tegenwerping is dat het collaborative innovation model van Torfing is gebaseerd op een netwerk theorie – dus, ja, de netwerkgedachte zit dus al in de oorspronkelijke theorie.

Belangrijk verschil ten opzichte van “gewone” netwerktheorie is dat bij collaborative innovation *innovatie* centraal staat en dat innovatie ook de belangrijke drijvende kracht is voor het bereiken van resultaten. Bij pluriform innovation komt daar het meta niveau bij.

Een derde waarde van de poging om toch een meer omvattend raamwerk te maken is dat het succes van de onderliggende samenwerkingsverbanden wel degelijk mede bepaald wordt door het succes van de andere samenwerkingsverbanden, en losse actoren. Daar valt bijvoorbeeld ook het verspreiden van het idee via social media onder - alleen al de kennis van het feit dat een organisatie er in slaagt om walking meetings onderdeel van de werkcultuur te maken heeft de potentie om bij andere organisaties te versnellen.

Een derde punt van kritiek kan zijn dat niet per se altijd een opgave centraal staat, maar ook een oplossing centraal kan staan. Een doelzoekend concept dat zoekt naar problemen en opgaven om zich aan te verbinden. Dat vraagt om andere duiding, want als het probleem niet centraal staat, want maakt dan dat een losse partij en een complexe samenwerking onderdeel is van en pluriform innovation landschap? De andere kant van het verhaal is dat het feit dat – in het geval van dit onderzoek - walking meetings worden gezien als een oplossing voor vele verschillende problemen, ook juist een kracht is. Dat geldt ook voor het feit dat walking meetings een concreet handelingsperspectief bieden.

Mogelijk is een breed aansprekend idee of concept, waarbinnen variatie mogelijk is het allerbelangrijkste, belangrijker dan bij andere vormen van innovatie omdat juist *dat* het samenbindende element is.

De waarde van het pluriform innovation perspectief voor de praktijk is dat het aanknopingspunten geeft voor met name de secundaire participanten in het innovatie proces, gericht op het versterken van het “landschap” door beïnvloeding van framing, kennisuitwisseling, etc.

Een eerste definitie van het pluriform innovation perspectief wordt hierbij voorgesteld:

Innovatie rondom een centraal idee of concept, die plaatsvindt in een landschap van publieke, private, maatschappelijke actoren, kennisinstellingen en individuen die separaat en in (gelegenheids-)allianties innoveren om het idee of concept verder te ontwikkelen en te verspreiden.

Binnen dit landschap zijn allerlei vormen van samenwerking aan innovatie mogelijk, waaronder open innovation, public innovation, social innovation. Dat doet recht aan de verscheidenheid van actoren en mechanismen achter die actoren en geeft een basis om alle actoren in de eigen waarde een rol te laten spelen.

6 Conclusies

6.1 Conclusies & beantwoording onderzoeksvragen

Hoofdvraag

Op welke wijze beïnvloedt samenwerking de (effectiviteit van) interventies die leiden tot de verspreiding van walking meetings?

Samenwerking beïnvloedt de verspreiding van walking meetings, via interventies op verschillende manieren.

Ten eerste leidt samenwerking tot effectievere, beter passende interventies. Management, medewerkers en staf weten vrij goed waar een nieuw concept in hun organisatie op kan struikelen, en kunnen op verschillende manieren voorkomen. Bijvoorbeeld door interne sponsors te vragen, facilitaire dienstverlening te betrekken of door de werkvorm aan te passen zodat walking meetings productief zullen zijn voor hun organisatie, primair proces en klanten.

Ten tweede leidt samenwerking tot een betere verspreiding en uitwisseling van kennis over het idee, werkvormen en toepassingsmogelijkheden op meta niveau. Dit proces loopt vooral via secundaire participanten in het innovatie proces, de sociaal ondernemers, pioniers binnen grote organisaties. Verspreiding vindt zowel plaats naar kleine organisaties, als naar grote organisaties, events en werklocaties.

Ten derde versterkt samenwerking de condities die bijdragen tot verspreiding van walking meetings, zoals de fysieke omgeving en de legitimatie van walking meetings in met name grote organisaties.

Ten vierde leidt samenwerking tot agendering van de kansen van walking meetings voor specifieke beleidsvelden en programma's zoals de gezondheidszorg, groene leefomgeving, vitaliteit op de werkvloer, duurzame mobiliteit, de stad en economische ontwikkeling. Hier spelen zowel sociaal ondernemers, NGO's als ondernemende ambtenaren een rol.

Ten vijfde leidt samenwerking tot institutionalisering van (condities voor) walking meetings. Voorbeelden zijn eisen voor de openbare ruimte, opnemen in huisvestingsstrategie, toevoegen aan nascholingen aan huisartsen. Bij dit proces is vaak een sociaal ondernemer/ vernieuwend expert in combinatie met een vooruitstrevende ambtenaar betrokken. Dit heeft vooral een kans van slagen als walking meetings bijdragen aan een strategisch doel of grote opgave. Voorbeelden zijn: opkomend voetgangersbeleid van een gemeente, opkomende aandacht voor leefstijl in de zorg, maar ook praktischere opgaven als te grote drukte op kantoor en gebrek aan vergaderruimtes.

Spontane verspreiding van walking meetings, zonder samenwerking, lijkt vooral te gebeuren in netwerken van zzp-ers, kleine jonge organisaties of in kleinere groepen binnen grote organisaties die zich vrij genoeg voelen om iets nieuws te proberen.

In alle gevallen is de fysieke omgeving zowel een aanjager (het is mooi/fijn om naar buiten te gaan) als een belangrijke limiterende factor. Andersom is een onaangenaam kantoor een stimulans om naar buiten te gaan.

In algemene zin kan gezegd worden dat de uitgevoerde interventies bij veel van de onderzochte organisaties minder effect hebben dan de koplopers hadden verwacht. Daar waar organisaties inzetten op het ontwikkelen van toepassingen voor walking meetings die het primaire proces ondersteunen, en op die manier de kwaliteit van het overleg of de kwaliteit van het onderwijs versterken, leidt dat tot meer verspreiding. Een minimum aan logistieke hobbels en enige mate van facilitaire ondersteuning is voorwaardelijk om walking meetings op grotere schaal in te voeren.

Een flankerende factor is de mate waarin walking meetings bijdragen aan de identiteit van de organisatie dan wel een afbreukbreukrisico vormen voor het imago van de medewerker, afdeling of organisatie. Op basis van beperkte ervaringen in het geval van walking meetings, maar vooral ruime ervaring met andere vormen van het stimuleren van bewegen in een werkcontext is te verwachten dat rewards en challenges bijdragen verspreiding.

Welke interventies doen koplopers en ambassadeurs?

Koplopers zetten in op een brede waaier aan interventies: Educatie, training, overtuiging, incentives, mogelijk maken, rolmodellen, aanpassen fysieke en sociale omgeving. Sociale dwang komt voor bij congressen en events, waar veelal voor een groep besloten wordt een walking meeting in het programma op te nemen.

Hoe beïnvloeden de interventies de verspreiding van walking meetings?

Interventies leiden tot verspreiding van walking meetings mits de uitgangscondities goed zijn geanalyseerd bij het kiezen van de interventies en er is gewerkt aan het productief maken van walking meetings voor het primaire proces van een organisatie of productiviteit van een individu.

Op welke wijze werken actoren samen en hoe beïnvloedt dat de interventies?

Actoren werken op drie “plekken” samen aan interventies gericht op primaire participanten in de innovaties – mensen die walking meetings doen-, namelijk bij werkgevers, trainingen, congressen en events, en gebieden of campussen.

Op welke wijze leidt samenwerking aan innovatie tot het versnellen van verspreiding van walking meetings?

Samenwerken aan innovatie leidt tot versnelling wanneer inspirerende ideeën zijn gekoppeld aan direct toepasbare concepten: *Airborne* concepten.

Veelvormige innovatie rondom een centraal idee of concept, die plaatsvindt in een landschap van publieke, private, maatschappelijke actoren, kennisinstellingen en individuen die separaat en in (gelegenheids-)allianties samen innoveren om het idee of concept verder te ontwikkelen en te verspreiden.

6.2 Beperkingen van het onderzoek

Walking meetings zijn een pril fenomeen, de verspreiding van walking meetings staat aan het begin. Er is nog niet veel ervaring met effectief uitrollen. Dat betekent een beperking van het onderzoek.

Alhoewel bij de selectie van geïnterviewden spreiding is beoogd, geografisch, en over verschillende sectoren, biedt het onderzoek geen uitputtend inzicht in het voorkomen van walking meetings. Het betreft naast literatuur een kwalitatief onderzoek op basis van 16 koplopers en ambassadeurs, met name op basis van ervaringen in Nederland, met uitstapjes naar België en de USA, maar internationaal zijn er ongetwijfeld veel meer organisaties te vinden waar meer ervaring is met walking meetings in werkcultuur.

Het onderzoek heeft zich gericht op met name hoger opgeleide kantoormedewerkers, en betreft dus niet de hele zittende beroepsbevolking. Wellicht zijn er kansen maar ook nieuwe belemmeringen bij andere werkomgevingen.

Het onderzoek heeft zich gericht op koplopers en ambassadeurs, met een positieve houding tegenover walking meetings. De sceptici komen indirect aan het woord via de respondenten, maar zijn niet rechtstreeks bevraagd en dat zou nieuwe inzichten kunnen opleveren.

Aangezien koplopers zijn geïnterviewd die enthousiast zijn over het concept, en geen eigen observatie heeft plaatsgevonden, kan het zijn dat er sprake is van overrapportage ten aanzien van de praktijk van walking meetings. Gepoogd is dit te ondervangen door precies door te vragen (wie, wanneer, voor wat voor type overleggen).

Toch zijn de bevindingen gebaseerd op een zodanig diverse groep en de uitkomsten zodanig congruent dat uitspraken over organisaties in algemene zin relevant kunnen zijn.

6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Walking meetings is een nog weinig onderzocht fenomeen, dat vele domeinen beslaat en waar nog veel vragen onbeantwoord zijn.

Gebaseerd op de resultaten van het onderzoek zijn de belangrijkste aanbevelingen voor nader onderzoek:

Internationaal kwantitatief survey onderzoek naar verspreiding en specifieke toepassingen van walking meetings

Uit het onderzoek blijkt dat de beeldvorming over de verspreiding van walking meetings niet klopt met de werkelijkheid. Een voorbeeld: het feit dat Steve Jobs een fan was van walking meetings, dat Facebook een wandelroute op het dak heeft, en dat een miljoenen malen bekeken TedTalk filmpje van een ondernemer uit Silicon Valley komt, zorgt voor de beeldvorming dat walking meetings onderdeel zijn van de werkcultuur in Silicon Valley. Dat is niet het geval. Een breed kwantitatief internationaal onderzoek naar de verspreiding van walking meetings is daarom waardevol om inzicht te krijgen in de verspreiding, de verschillen in toepassing tussen sectoren en mogelijk zijn daar kansen voor versnelling uit af te leiden.

De inzet van het Behaviour Change Wheel voor het ontwerp van interventies gericht op de verspreiding van walking meetings

Het huidige onderzoek heeft het BCW ingezet om achteraf interventies te classificeren. De (set van) interventies zijn in veel gevallen zonder voorafgaande analyse, vaak pragmatisch en intuïtief gekozen. Zoals gezegd had een deel van de organisaties meer impact verwacht dan in de praktijk gebeurde. Om een beter zicht te krijgen op effectief interveniëren is nader onderzoek aan te bevelen naar cases waarin het BCW als ontwerp tool wordt ingezet, en de benodigde organisaties in samenhang zijn betrokken.

Hersenonderzoek: default network mode of task positive mode

Uit het onderzoek is het beeld naar voren gekomen veel mensen denken dat walking meetings vooral geschikt zijn voor creatieve overleggen, coaching en het oplossen van conflicten. Dit is een beperking bij de verspreiding. Een derde aanbeveling betreft daarom neurologisch onderzoek naar de werking van de hersenen tijdens twee verschillende soorten werkvormen: een open,

brainstorm overleg, en daarnaast een werkvorm gericht op convergeren en beslissingen. Met dit onderzoek kan mogelijk een bredere toepasbaarheid worden onderbouwd. Dit onderzoek zou dus inzicht moeten geven in de vraag voor welke type overleggen walking meetings geschikt zijn.

Kwalitatief onderzoek naar ervaringen en toepassingen in een groter teamoverleg

Een vierde aanbeveling is om vergelijkend kwalitatief onderzoek te doen naar de waarde en toepassing bij grotere teamoverleggen. Ook het aantal deelnemers aan walking meetings is naar voren gekomen als belemmering. Tegelijkertijd is er veel ontevredenheid binnen organisaties over de effectiviteit van met name grotere overleggen. Dit zou onderzocht kunnen worden door het doen van kwalitatieve interviews naar de ervaringen en vergelijkend observerend onderzoek van de teamoverleggen zowel zittend en lopend, bij overleggen waar in beginsel een gelijksoortige agenda-doelstelling is. Doel van dit onderzoek zou zijn te achterhalen wandelend op groepsdynamiek en besluitvorming.

Onderzoek naar de (wenselijkheid van de) inzet van ondersteunende technologie

Een volgende aanbeveling betreft nader onderzoek naar technologie. Over de vraag of technologie belangrijk is voor doorontwikkeling van het concept walking meetings wordt namelijk verschillend gedacht. Enerzijds wordt juist het loskomen van de digitale omgeving als waardevol beschouwd, de beperking en eenvoud van een wandelend overleg in de “echte” fysieke wereld als kracht. Anderzijds zien geïnterviewden kansen om belemmeringen op te lossen met technologie: het maken van aantekeningen en samenvattingen met Artificial Intelligence, de mogelijkheid om beeldmateriaal te projecteren tijdens een wandeling of een whiteboard te simuleren. Via een experiment zouden ervaringen met deze technologieën kunnen worden getest.

Nader onderzoek naar het aanjagen van pluriform innovation

Alle koplopers zoeken naar manieren om de beweging te versnellen. Nader onderzoek naar het aanjagen van pluriform innovation moet handvaten opleveren voor het type activiteiten dat koplopers ondernemen om die versnelling teweeg te brengen. Ook kan in dat kader het concept *Airborne* nader worden uitgewerkt en worden voorzien van criteria.

7 Aanbevelingen voor de praktijk

7.1 Beantwoording managementvraag

De aanbevelingen voor de praktijk zijn gericht op organisaties en personen die walking meetings willen bevorderen: werkgevers, vastgoedeigenaren, overheden, sociaal ondernemers en koplopers in walking meetings.

Vertrekpunt van dit hoofdstuk is de managementvraag.

Wat kunnen organisaties doen om het integreren van walking meetings in het werk en onderwijs te bevorderen?

Optimale condities creëren voor walking meetings zijn te creëren door (1) op basis van een gestructureerde analyse van de uitgangssituatie per locatie een set interventies te ontwerpen, en (2) de samenwerking te organiseren met actoren die nodig zijn om de optimale condities te creëren. Dit kunnen organisaties doen met tools hiervoor die op basis van dit onderzoek zijn gemaakt. Het is van belang daarbij interventies op het niveau van de locatie, beroepsgroep en profielen te onderscheiden (par. 7.2).

Daarnaast kunnen koplopers en sociaal ondernemers de samenwerking en uitwisseling van ideeën en concepten tussen locaties en organisaties, op meta niveau versterken (par 7.3).

7.2 Ontwerpen van interventies voor de verspreiding van walking meetings

Maak een weatability analyse per locatie en kies op basis daarvan interventies en samenwerkingspartners

Analyseer voor de implementatie van walking meetings allereerst de basiscondities in de organisatie en de werklocatie. Maak een specifieke set van interventies met behulp van het Behaviour Change Wheel van Michie (2011).

Inventariseer welke nieuwe en onbekende actoren nodig zijn - naast de mensen met wie al een samenwerkrelatie is opgebouwd. Organiseer vervolgens de samenwerking met al deze actoren.

Voorbeelden van elkaar versterkende samenwerkingen zijn het inzetten van medici en wetenschappers als ambassadeur bij de implementatie in een organisatie en facilitair management als verspreidingskanaal, gekoppeld aan het management van de betreffende organisatie en samenwerking tussen vastgoedeigenaren bij renovatie van gebouwen en aanpassing van de openbare ruimte op gebiedsniveau.

Maak scenario's voor beroepsgroepen, profielen en jaargetijden

De toepasbaarheid van walking meetings voor een individu hangt af van verschillende zaken: individuele voorkeuren, beroepsgroep en werkwijzen, cultuur, omgeving, maar ook het klimaat of het jaargetijde. Start met het maken van een weetability check zoals in tabel 7.1 weergegeven. Ontwikkel daarna scenario's voor verschillende omstandigheden zodat de concepten direct praktisch toegepast kunnen worden.

Tabel 7.1. *Weetability check.*

Mede werker	Werk/ werkvormen	Organisatie cultuur	Gebouw	Omgeving	Actie/ activiteit	Welke actor
+	+	+	+	+	Walk!	Medewerker
-	+	+	+	+	Consult	Expert
+	-	+	+	+	Maatwerk toepassing ontwikkelen	Groep medewerkers onder begeleiding van expert/ facilitator
+	+	-	+	+	Campagne, verandert-raject	Alle managementlagen van de organisatie
+	+	+	-	+	Slimme en facilitaire oplossingen	Vastgoedeigenaar & facilitair management
+	+	+	+	-	Omgeving aanpassen of slim plannen	Gemeente & vastgoedeigenaar
-	-	-	-	-	Meerdere fronten	Meerdere spelers

De bijdrage van specifieke actoren en organisaties aan interventies en structurele verandering

In het onderzoek zijn veel condities naar voren gekomen die ofwel bevorderlijk waren, ofwel belemmerend voor de verspreiding van walking meetings. De condities die betrekking hebben op kennis, fysieke omgeving, cultuur, logistiek en kunnen derhalve door specifieke actoren of

organisaties, zoals de werkgever, de HR manager, de vastgoedeigenaar of de gemeente worden aangepakt. In tabel 7.2 zijn deze opgenomen, inclusief aanbevelingen.

<i>Tabel 7.2 Wat kunnen specifieke organisaties doen</i>			
<u>Wie</u>	<u>Kansrijke actie/ oplossing/ interventie</u>	<u>Welke belemmering lost dit op</u>	<u>Domein van interventie</u>
Werkgevers/ werklocaties	Routekaartjes en routebeschrijvingen met verschillende afstanden	Medewerkers kennen hun werkomgeving niet goed	Kennis
Werkgevers/ managers	Routines ontwikkelen, passend bij de organisatie	Mensen denken er niet aan om walking meetings te plannen	Training
Werkgevers / HR en organisatie ontwikkeling	Toevoegen walking meetings aan standaard werkvormen	Buiten lopen wordt niet beschouwd als werken	Cultuur
Koplopers, pioniers, consultants, sociaal ondernemers	Maatwerk toepassingen voor verschillende soorten overleggen en beroepen	Medewerkers weten niet hoe een walking meeting productief vorm te geven	Kennis
Facilitators, managers	Slim differentiëren bij het faciliteren van walking meetings (Netwalking, AWWN, netwerk groene leefomgeving)	Lichamelijke beperkingen deelnemers	Kennis/ Training
Expert in combinatie met betrokken spelers uit hoger onderwijs, trainingsbureau	Walking meeting-werkvormen ontwikkelen voor werkcolleges en seminars	Trainers en docenten weten niet hoe walking meetings vorm te geven in trainingen en het onderwijs	Kennis/training
Congrescentra	Standaard pakket maken voor congrescentra	Het kost veel inspanning om walking meetings in een event georganiseerd te krijgen	Kennis en training

Tech/ app industrie	Weetings / routes voor walking meetings presenteren	Wandelend vergaderen verwarren met pauze en recreatie	Kennis/ cultuur
Gemeente, Campus/ gebiedsmanagement	Ontwerpen voor de voetganger, groene wandelrondjes integraal onderdeel van de leefomgeving. Bewegwijzering en nudges zoals een spoor voetstappen of een “stapsteen” van groen voor de ingang	Voetpaden en trottoirs zijn afwezig, te smal, of lopen niet logisch door. Gebruikers van kantoren zien een stenige omgeving door het raam, en blijven binnen	Omgeving
Natuurorganisaties	Natuurgebieden ook framen als plek om onderweg <i>doorheen</i> te gaan, niet alleen als plek om naartoe te gaan, voor een dagelijkse dosis natuur	Natuur en parken worden veelal gezien als plek om naartoe te gaan, om daar te verblijven, mensen missen daardoor kansen om in het groen te zijn.	Gedrag
Verkeersspecialisten	Voetganger niet alleen beschouwen als <i>verkeer</i> , maar ontwerpen vanuit perspectief openbare ruimte	Ontwerpers zijn gericht op mobiliteit, niet op stedenbouw voor wandelrondjes / walking meetings en ommetjes	Omgeving
Verkeersspecialisten	Ontwerp aantrekkelijke wandelroutes naar OV knooppunten	Voetganger ondergeschikt aan fiets, OV en auto	Omgeving
Stedenbouwers	Ontwerp routes van 10 minuten tot een uur voor 2-3 personen vanuit kantoren	Ontbreken van aantrekkelijke routes, of ontbreken variëteit aan routes	Fysieke omgeving
CROW	Ruimere en gedifferentieerde eisen	Afwezigheid normen en richtlijnen	Regels

	aan de stoep en voetpaden Normen voor ruimte voor de voetganger		
Cartografen	Legenda plankaart Doelbewust zichtbaar maken wandelpaden – kwaliteit en breedte	Indifferente stippellijn voor “langzaam verkeer”	Regels

7.3 Koplopers: werk samen en ontwikkel *Airborne* concepten

Organiseer onderlinge uitwisseling tussen koplopers

Veel koplopers kennen elkaar niet en experimenteren in hun eigen omgeving met interventies aan walking meetings. Organiseer onderlinge versterking, door uitwisseling van ervaringen en praktische voorbeelden. Inspiratie van elders draagt bij aan de veranderkracht op het persoonlijke niveau maar biedt ook extra legitimatie wanneer de eigen omgeving nog aarzelend is.

Versterk elkaars initiatieven: vooralsnog zijn deze vooral complementair

De initiatieven van de koplopers zijn veelal complementair: er is nog nauwelijks sprake van concurrentie. Daar waar samenwerking plaatsvindt wordt de verspreiding snel groter. Voorbeelden zijn de samenwerking die heeft geleid tot een groter bereik van de Outdoor Office Day in juni 2019, de weetingroutes op de Urban Nature kaart Amsterdam en de gezamenlijke proposals voor de SXSW conferentie in Austin in maart 2020, naar aanleiding van het onderzoek. Dit laat zien dat een lichte mate van coördinatie van initiatieven leidt al snel tot een veel groter bereik. Benut deze kans.

Werk aan gezamenlijke framing en taal

Omdat walking meetings een relatief nieuw fenomeen zijn is er nog veel miscommunicatie wanneer professionele organisaties werken aan implementatie. Weeting wordt verward met lunchwandelen, een walkshop wordt aangezien voor een excursie. Routes worden gepresenteerd als een toeristische stadswandeling in plaats van een rustige, aangename omgeving om een goed overleg te kunnen voeren. Werk met de koplopers aan een eenduidige en consistente framing en gebruik woorden zorgvuldig, zodat het voor nieuwe organisaties steeds makkelijker wordt om walking meetings te implementeren.

Ontwikkel praktische handreikingen voor het institutionaliseren van innovaties

Ontwikkel praktische handreikingen: een implementatieplan voor werkgevers, een toolbox met maatregelen die het facilitair management kan nemen, inzet van walking meetings voor strategisch personeelsbeleid en functioneringsgesprekken, een inspiratiepakket voor eisen aan gebouwen voor architecten en een vergelijkbaar instrument voor de openbare ruimte voor stedenbouwers. Maak vergelijkbare handreikingen voor huisvesters, management consultants, congres organisaties en trainingsbureau's.

Lobby voor opname walking meetings in keurmerken en certificaten

Benut kansen bij gevestigde partijen. Lobby voor opname in standaarden en veelgebruikte instrumenten, zoals de taxonomie van soorten vergaderingen, de gedefinieerde (werk)omgevingen van Leesman, de functionele werkplek rijk (FWR), maar ook keurmerken en richtlijnen zoals het Well certificaat, BREEAM criteria, CROW- richtlijnen voor de openbare ruimte.

Genereer financiële middelen

De huidige groep koplopers bestaat uit een ervaren, creatieve groep mensen, die niet bang is, zich publiekelijk en zichtbaar uitspreekt, en anderen mee weten te krijgen. De meeste assets voor verspreiding zijn dan ook beschikbaar – maar de financiële middelen zijn beperkt. Dit leidt onnodig tot vertraging. De kosten-baten verhouding maakt het genereren van middelen kansrijk, organiseer middelen; onder andere voor het maken van toegankelijk maken van de beschikbare kennis, het (door)ontwikkelen van tools en ondersteuning van het platform.

Opschalen van innovatie - werk samen bij het agenderen van walking meetings bij (beleids)programma's met aanverwante doelstellingen

Sluit aan bij bestaande programma's zoals het Preventieakkoord, Alles is Gezondheid, het platform Ruimte voor Lopen om walking meetings te institutionaliseren. Zoek elkaar hierin op en stem af, benader bijvoorbeeld samen werkgevers, werk samen aan het belang van framing van groene wandelroutes in de stad.

Ontwikkel een laagdrempelig walking meeting platform of online lab

Ontwikkel een walking meeting platform waar kennisuitwisseling internationaal kan plaatsvinden. Denk hierbij aan het uitwisselen van relevant wetenschappelijk onderzoek, het delen van

voorbeelden van interventies en ervaringen met deze interventies; blogs van ambassadeurs uit verschillende sectoren en werkvormen voor soorten overleggen en specifieke beroepsgroepen

Naar versnelling: ontwikkel Airborne concepten

Om de versnelling die de meeste koplopers graag zouden zien voor elkaar te krijgen, de zit- & vergadercultuur te doorbreken, mensen vaker buiten, in contact met zichzelf, met elkaar en met de omgeving, productief te laten zijn moeten de koplopers zich richten op *Airborne* concepten. Ontwikkel concepten die zo aansprekend zijn, en helder in elkaar zitten dat ze zich figuurlijk gesproken via de lucht kunnen verspreiden: doordat mensen elkaar er over vertellen, doordat de concepten online toegankelijk worden en op social media gedeeld worden, en doorontwikkeld worden naar allerlei verschillende beroepsgroepen.

Koester pluriformiteit van de actoren: separaat & samen innoveren

Voor het verspreiden van walking meetings is het niet altijd nodig om intensief samen te werken met ander partijen. Zowel individuen, organisaties als samenwerkingsverbanden kunnen een bijdrage leveren. Bijna alle soorten partijen en mensen kunnen hierin een rol vervullen: publiek, privaat, NGO's, sociaal ondernemers, groot en gevestigd, of klein en beginnend. Koester die pluriformiteit van actoren en samenwerkingsverbanden. Op deze manier komen alle partijen tot hun recht, en kan er een zekere lichtheid in de samenwerking ontstaan, die bevorderlijk is voor het plezier om te werken aan verspreiding van walking meetings.

Literatuurlijst

- Ahtinen, A., Andrejeff, E., Harris, C., & Väänänen, K. 2017. Let's Walk at Work – Persuasion through the Brainwolk Walking Meeting App. *Proceedings of the 21st International Academic Mindtrek*, 73-82. doi: 10.1145/3131085.3131098
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V. Van der Velden, T. & De Goede, M. (2013). “*Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*”. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bälter, O., Hedin, B., Tobiasson, H., & Toivanen, S. (2018) Walking Outdoors during Seminars Improved Perceived Seminar Quality and Sense of Well-Being among Participants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2), 303. doi: 10.3390/ijerph15020303
- Barry V.W., Baruth M., Beets M.W., Durstine J.L., Liu J., Blair S.N.. (2014) Fitness vs. fatness on all-cause mortality: a meta-analysis. *Prog Cardiovasc Dis*. 2014 Jan-Feb;56(4):382-90. doi: 10.1016/j.pcad.2013.09.002. Epub 2013 Oct 11.
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. *International Public Management Review* 11 (1):15-33.
- CROW (2019) Platform Ruimte voor Lopen, Geraadpleegd van <https://www.crow.nl/ruimte-voor-lopen/home>
- Damen, I., Brankaert, R. G. A., Megens, C. J. P. G., van Wesemael, P. J. V., Brombacher, A. C., & Vos, S. B. (2018). Let's walk and talk: A design case to integrate an active lifestyle in daily office life. In *CHI 2018 - Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems: Engage with CHI [CS10]* New York: Association for Computing Machinery, Inc. DOI: 10.1145/3170427.3174353
- Den Ouden, E. (2012). *Innovation design: Creating value for people, organizations and society*. London: Springer Verlag.
- Hall, C.M., Ram, Y., & Shoval, N. (eds.) (2017). *The Routledge International Handbook of Walking*. Abington: Routledge.
- Hartley, J., E. Sørensen, and J. Torfing. 2013. Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market- Competition and Organizational Entrepreneurship? *Public Administration Review* 73 (6): 821–830. doi:10.1111/puar.2013.73.issue-6.
- Eerste Kamer (2019). *Invoeringswet omgevingswet*, geraadpleegd van https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/34986_invoeringswet_omgevingswet
- Keith, E. (2015). *The Number, Cost & Effectiveness of Meetings in the US*. Geraadpleegd op 18 augustus 2019, van <https://blog.lucidmeetings.com/blog/fresh-look-number-effectiveness-cost-meetings-in-us>

- Kling HE, Yang X, Messiah SE, Arheart KL, Brannan D & Caban-Martinez AJ. (2016) Opportunities for Increased Physical Activity in the Workplace: the Walking Meeting (WaM) Pilot Study, Miami, 2015. *Prev Chronic Dis* 13:160111. DOI: <http://dx.doi.org/10.5888/pcd13.160111> external icon.
- Koppenjan, J.F.M. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. Abingdon: Routledge.
- Leeuwis, C. (2013). *Communication for Rural Innovation Rethinking Agricultural Extension*. 3rd edition. Oxford: Blackwell.
- Loorbach, D.A. (2007). *Transition Management: new mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books.
- Michie, S., Richardson, M., Johnston, M., Abraham, C., Francis, J., Hardeman, W., Eccles, M. P., Cane, J., & Wood, C. E. (2013). The Behavior Change Technique Taxonomy (v1) of 93 Hierarchically Clustered Techniques: Building an International Consensus for the Reporting of Behavior Change Interventions. *Annals of Behavioral Medicine*, 46(1), 81-95. doi: 10.1007/s12160-013-9486-6
- Michie, S, M.van Stralen, & R. West. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science* 6 (42).
- Mol, P. J. (2015, 2 december). *Hoeveel mag je zitten per dag?* Geraadpleegd op 15 augustus 2019, van <https://www.allesoversport.nl/artikel/hoeveel-mag-je-per-dag-zitten/>
- Montgomery, C. (2013). *Happy City: Transforming Our Lives Through Urban Design*. UK: Penguin Books
- Nijhof, A. (2016). *Mogen we hoopvol zijn bij duurzaam ondernemen, over de waarde van de stewardship oriëntatie* [Oratie] Geraadpleegd van https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/pdf%27s/pdf%27s---faculteit-research/oraties-emeritaatsredes/andre-nijhof_inaugural_lecture.pdf?sfvrsn=979bc414_2
- Oh, Deog-Seong & Phillips, Fred & Park, Sehee & Lee, Eunghyun, 2016. Innovation ecosystems: A critical examination, *Technovation, Elsevier, vol. 54(C)*, pages 1-6. doi 10.1016/j.technovation.2016.02.004.
- Oppizzo, M., & Schwartz, D.L. (2014). Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition* 40(4), 1142-1152.
- Ratey, J. J., & Hagerman, E. (Collaborator). (2008). *Spark: The revolutionary new science of exercise and the brain*. New York, NY, US: Little, Brown and Co.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM). (2018). *Trendscenario*. Geraadpleegd van <https://www.vtv2018.nl/trendscenario>
- Sørensen, E., & J. Torfing. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration and Society* 43(8), 842–868. doi:10.1177/0095399711418768

- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. *American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
<https://doi.org/10.1177/0275074016643181>
- TNO (2015). *Tendrapport Bewegen en Gezondheid 2000/2014*, Geraadpleegd van
https://www.kenniscentrumsport.nl/publicatie/?trendrapport-bewegen-en-gezondheid-2000-2014&kb_id=16038
- TNO (2016) *Arbobalans 2016*. Geraadpleegd van
https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100596&att_Id=4911
- TNO(2018). *Arbobalans 2018*. Geraadpleegd van
<https://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/arbobalans-2018>
- Torfing, J. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11. doi: 10.1080/14719037.2018.1430248
- Wandelnet (2019). *Wandel naar je werkdag*. Geraadpleegd van
<https://www.wandelnet.nl/nieuws/2019/04/15/Wandel-naar-je-Werk-dag-2019-groter-dan-ooit>
- Wielinga, H.E. (2001). *Netwerken als levend weefsel*. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.

Bijlage I Interviewvragen

Interviewvragen

Ten behoeve van de interviews met koplopers en ambassadeurs

Intro op onderzoek

- Scriptie MBA public private
- Onderzoeksvraag : wat kunnen organisaties doen om lopen te integreren in de werkdag, waaronder walking meetings.
- Vertrekpunt : we zitten te veel, van 7 tot 19 vooral prikkels om te zitten
- het integreren van lopen in de werkdag is mogelijk een manier om dit te doorbreken
- Dit beschouw ik als innovatie
- Ik kijk naar allerlei soorten partijen : publiek, privaat, social enterprises, werkegevers
- Zou graag het interview opnemen, akkoord ?

Aanleiding en motieven

1. **Jij werkt op verschillende manier aan het bevorderen van lopen in de werkdag. Ik vraag straks op welke manieren, maar allereerst: wat was de aanleiding dat je gestart bent met initiatieven om lopen in de werkdag te bevorderen? En wanneer was dat?**
2. **Wat is jouw drijfveer om hieraan te werken? En vanuit welke visie werk je?**
3. **Integreer jij zelf lopen in de werkdag? Hoe doe je dat? Zijn er nog meer manieren? En op andere tijdstippen en plekken?**

Interventies & innovaties

4. **Kun je omschrijven wat je doet om lopen in de werkdag voor anderen beter mogelijk te maken?**

Als niet anders kan: Voorbeelden noemen: waaronder regelen van praktische faciliteiten, het geven van informatie of bieden van inspiratie, tips over werkvormen, het inzetten van ambassadeurs

**Zijn er nog meer dingen die je doet?
Heb je al jouw initiatieven genoemd?**

5. **Wat was het effect op lopen in de werkdag, en wat hebben jouw innovaties verder teweeggebracht?**

6. **Wat zijn de grootste belemmeringen die je bent tegengekomen om lopen in de werkdag te integreren? Zijn er nog meer belemmeringen?**

Als het niet anders kan, voorbeelden: omgeving of het gebouw, de aard van het werk, cultuur van de organisatie

7. **Met wie heb je daar aan samengewerkt, wat voor organisatie (indien aan de orde)**

8. **Ik heb hier een indeling in domeinen die van invloed zijn op het gedrag van mensen**

Waar zet jij op in? Welke is volgens jou het meest belangrijk om aan te werken?

Domeinen	
Informatie - kennis	
Gedrag- training	
Fysieke omgeving	
Sociale omgeving	

9. **Omdat het nieuw is, noem ik deze interventies innovaties. Welke innovaties die je in gang hebt gezet zijn het meest geslaagd en waarom? Welke sloegen niet aan en waarom?**

Als niet anders kan, voorbeelden noemen: Naar het werk lopen, lunchwandelen, wandelend vergaderen, buiten bellen, kort rondje alleen

10. Ik heb hier een indeling in soorten innovaties (social, organisational) Hoe zou je jouw innovaties indelen?

Soorten innovatie	Social	Organisational	Cultural	Public	Private
Wie staat centraal?	Medemens	Collega of de samenwerking	Groep	Burgers, gebruikers publieke dienst	Klant
Innovaties					

11. Werk je samen met andere organisaties die lopen in de werkdag willen integreren, van wie je hebt geleerd, innovaties hebt overgenomen, mbt lopen in de werkdag?

12. Heb je nabranders, of is er een vraag waarvan je denkt: die had je moeten stellen? En hoe zou je die beantwoorden?

Bijlage II Interviews en memberchecks

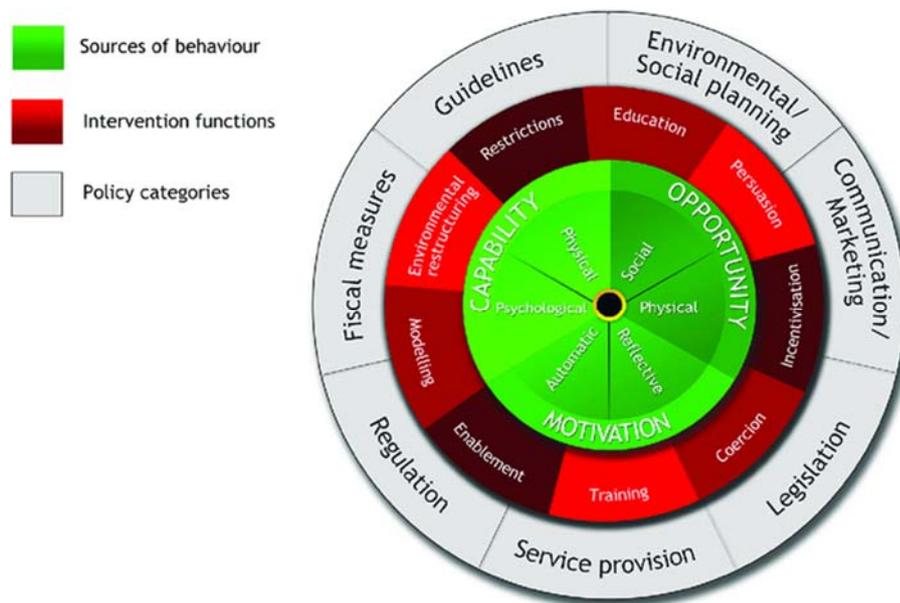
1. Health Professional, 6 mei 2019
 2. Sociaal ondernemer, 10 juni 2019
 3. Beleidsadviseur gemeente Utrecht, 11 juni 2019
 4. Duurzaam ondernemer, 15 juni 2019
 5. Porgrammamanager Radboud Universiteit, 17 juni 2019
 6. Sociaal ondernemer (België), 18 juni 2019
 7. Directeur natuurorganisatie, 19 juni 2019
 8. Projectmanager huisvesting, ministerie, 24 juni 2019
 9. Onderzoeker TU Eindhoven, 25 juni 2019
 10. Consultant, 26 juni 2019
 11. Sociaal ondernemer (USA), 1 juli 2019
 12. Adviseur Algemene Werkgeversbond Nederland, 1 juli 2019
 13. Medewerker facilitaire dienst rijksoverheid, 12 juli 2019
 14. Facilitator rijksoverheid, 19 juli 2019
 15. Medewerker gemeente Amsterdam, 23 juli 2019
 16. Coach en HR manager (België), 25 juli 2019
-
- I. Membercheck afdeling strategie Rijksvastgoedbedrijf, 24 juni 2019
 - II. Membercheck koplopers, 26 juni 2019

Bijlage III Codeboom

Tabel III.1 Themacode Variatiecode

<i>Themacode</i>	<i>Variatiecode</i>
<i>Samenwerking</i>	
<i>Actoren</i>	Publieke partij
	Vastgoedeigenaar
	NGO
	Sociaal ondernemer
	Consultant
	Belangenvereniging
	Natuurorganisatie
<i>Assets</i>	Ervaring
	Creativiteit
	Financiële middelen,
	Moed
	Implementatiekracht
	Inspireren van anderen om een oplossing te adopteren
<i>Activiteiten</i>	Diepgaande probleemanalyse van het vraagstuk
	Formuleren van problemen en oplossingen
	Het genereren van ideeën
	Het identificeren en benutten van kansen en het exploiteren ervan
	Creative destructie van bestaande uitgangspunten
	Mobiliseren van materiele & immateriële bronnen
	het ontwikkelen en testen van innovaties
	het communiceren van resultaten
	diffusie van kansrijke ideeën en innovaties
	Framing
	Werken met koplopers
	Hoe komt een grote ontwikkeling tot stand
<i>Interventies</i>	Persuasion
	Incentivisation
	Coercion
	Training
	Restriction
	Environmental restructuring
	Modelling
	Enablement
<i>Verspreiding</i>	Adoptie idee
	Meedoen
	Initieren

Bijlage IV Behaviour Change Wheel van Michie



Figuur IV-1. Behaviour Change Wheel van Michie, 2011.

In het centrum van het wiel staat het gebruikte gedragsmodel, bestaande uit capability, opportunity en motivation. Motivatie is de centrale bron van gedrag in dit model, die door capability en opportunity worden beïnvloed. Daaromheen zijn negen interventies gepresenteerd die een beperking moeten opheffen in de bestaande condities, waardoor het gedrag zich kan manifesteren. De buitenste ring laat zeven beleidscategorieën zien die de interventies mogelijk maken. (Michie, 2011)

Deze ring legt de link het handelingsperspectief van de organisaties. In dit onderzoek wordt het model uitsluitend benut om de interventies te analyseren en worden de beleidscategorieën buiten beschouwing gelaten.

Het model is goed bruikbaar voor het ontwerpen van interventies door de buitenste ring rondom de innovaties in te zetten, waarin zeven beleidsinstrumenten beschreven staan. Daarmee is de koppeling te leggen met typische activiteiten van specifieke organisaties, zoals guidelines voor congres- en trainingsbureau's, ruimtelijke planning door gemeenten, opname van voorzieningen voor walking meetings in het *Well* keurmerk of in de *Leesman*-systematiek voor de werkomgeving, of facilitair beleid voor de huisvestingsbranche.