

**Actuele vergadertrends in de fysieke
vergaderomgeving: een interpretatie binnen
Honda Motor Europe Logistics NV**

Bachelorproef aangeboden door
Serge Ribas
tot het behalen van de graad van
Bachelor in de Facilitair Management

Interne promotor: **Annemie Van Hecke**
2016-2017

Woord vooraf

Met dit dankwoord leg ik de laatste hand aan mijn bachelorproef en de studie Facility Management. De afgelopen maanden waarin deze bachelorproef werd geschreven en jaren waarin ik deze studie doorliep, heb ik ervaren als enerzijds heel uitdagend en ontegensprekelijk intensief, maar anderzijds als enorm verrijkend voor mezelf op zowel persoonlijk als professioneel vlak. Toch had ik dit nooit verwezenlijkt zonder de steun en hulp van enkele mensen. Ik wil dan ook heel graag stilstaan bij en een woordje van dank uiten tegenover de mensen die me gedurende deze studie in het algemeen en deze bachelorproef in het bijzonder hebben geholpen of gesteund.

Het management van Honda Motor Europe Logistics NV in het algemeen en Jan Callens, Peter Huysman en Peter Soentjens meer specifiek had ik graag bedankt voor de steun, de vele kansen en het vertrouwen die me werden geboden gedurende de laatste jaren.

Uiteraard was het me nooit gelukt om alleen al de in deze bachelorproef uitgevoerde activiteiten te verwezenlijken en daarom had ik ook graag de leden van het New Honda Circle-team 'Outside the Meetingbox': Maarten Van der Straeten, Anthony De Lepeleire, Liesbeth Vande Velde en Vanessa De Marteleire in de bloemetjes gezet.

Specifiek voor deze bachelorproef gaat mijn erkentelijkheid eveneens uit naar Stef Laurysen, facility manager bij Johnson & Johnson te Beerse, Annick Stevens en Taina Verbesselt, HR managers bij Volvo Cars Gent en Eva Vandenheede, manager vitality bij Securex en dit voor de ondersteuning en het geven van relevante info tijdens bezoeken, mails en/of telefoongesprekken in het kader van mijn literatuurstudie.

Ook het docentenkorps van de opleiding Facility Management aan de technologiecampus te Gent mag in dit lijstje niet ontbreken. Hun onaflatend enthousiasme, professionaliteit, kennis en empathie tijdens de contactmomenten, onderlinge gesprekken en persoonlijke begeleiding hebben ongetwijfeld bijgedragen tot het succesvol afronden van deze studie.

Als laatste wordt gezegd dat achter elke 'sterke' of 'successvolle' man een sterke vrouw staat. In mijn geval is dit zo en daarom ben ik als laatste de twee vrouwen in mijn leven heel dankbaar: diegene die ik met trots mijn vrouw mag noemen: Rebecca en mijn lieve dochter Margaux. Zij lieten me toe deze studie te volgen en, net als mijn beste vrienden Jan, Bernard en Philippe, verdroegen ze al mijn zorgen en frustraties en bleven ze me steunen tot het einde. Ik draag dan ook graag deze bachelorproef aan hen op.

Bedankt aan jullie allemaal, zonder jullie was deze expeditie zonder twijfel een pak moeilijker geweest!

Serge Ribas

Zomergem, 6 mei 2017.

Korte samenvatting

Via deze bachelorproef ga ik na of de vergaderlocatie en haar fysieke eigenschappen een positieve impact kunnen hebben op de efficiëntie en rendabiliteit van een vaak gebruikt bedrijfsproces als vergaderen in het algemeen en de vergaderbeleving van elke deelnemer in het bijzonder. De basis van dit onderzoek is een literatuurstudie, waar ik het begrip vergaderen door de eeuwen heen in kaart breng en vervolgens wetenschappelijk aantoon dat de huidige, eerder klassieke, manier van vergaderen, die in onze contreien nog steeds overwegend gezeten gebeurt, potentieel een bron kan zijn van financieel, sociaal, economisch, psychisch of fysisch verlies of leed. Een tussentijdse conclusie dat het in onze samenleving, waar kernwoorden als globalisering, flexibiliteit, langer werken en efficiëntie hoog in aanzien staan en de huidige bedrijfsorganisaties bepalen, bijna noodzakelijkerwijs anders moet en kan, brengt ons naar het volgende deel van de literatuurstudie. Hier richt ik me op trends en oplossingen die beschikbaar zijn om dit leed te verzachten of uit de wereld te helpen ten einde te komen tot een optimale vergaderbeleving voor de verschillende types van vergaderen. Uiteraard zorgt, wanneer dergelijke implementaties of veranderingen goed zijn gepland en er wordt gezorgd voor voldoende draagvlak, deze verbeterde vergaderbeleving niet alleen voor een voor de medewerkers persoonlijk betere en gezondere werksituatie; het heeft uiteindelijk ook een positieve impact op het imago, de financiën en de organisatie van het bedrijf.

Het doel van de praktijkcase is om wat in de literatuurstudie uit de doeken werd gedaan of werd aangetoond, ook concreet toe te passen en te testen binnen een echte bedrijfsomgeving, namelijk die van Honda Motor Europe Logistics NV te Gent. Als snel wordt hierbij duidelijk dat het bedrijf, haar cultuur, organisatie, activiteiten en medewerkers bepalende factoren zijn bij de keuze van het plan van aanpak en welke trends, vernieuwingen of oplossingen wel of niet kunnen worden geïmplementeerd. Een multidisciplinaire benadering met de focus op een sterk doorgedreven communicatie zorgde, aan de hand van vernieuwing of heropfrissing van de bestaande infrastructuur en praktijken, niet alleen voor een in bepaalde mate vergelijkbaar resultaat als in de literatuurstudie (waarbij wel continue rekening dient te worden gehouden met het subjectieve karakter van persoonlijke beleving). Het opende ook de deur voor verdere stappen of nog meer vernieuwingen in de toekomst.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	2
Korte samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	4
Lijst met figuren.....	6
Lijst met afkortingen	7
Inleiding.....	8
Hoofdstuk 1: Literatuuronderzoek	10
1.1 Vergaderen is een universeel begrip.....	10
1.1.1 Ontstaan en ontwikkeling	10
1.1.2 Waarom vergaderen?	11
1.1.3 Vergaderleed	12
1.2 Het kan (moet) anders.....	13
1.2.1 De fysieke gevaren van sedentair gedrag	13
1.2.2 Mentale effecten	16
1.2.3 Zitten kost geld	17
1.2.4 Hoe aanpakken?	17
1.3 Oplossingen.....	19
1.3.1 Staand vergaderen.....	19
1.3.2 Wandelvergaderingen.....	20
1.3.3 Buiten of binnen?	23
1.3.4 Optimalisatie van bestaande vergaderlocaties	24
1.3.4.1 Kleur, decoratie en planten	24
1.3.4.2 Geur.....	26
1.3.4.3 Meubilair - inrichting.....	26
1.3.4.4 Creatief inrichten om creativiteit te stimuleren.....	27
1.4 Weerstand bij veranderingen	28
1.4.1 Weerstand beheren via communicatie.....	28
1.4.2 Een verantwoordelijkheid van werkgever als werknemer	29
Hoofdstuk 2: Praktijkcase Honda Motor Europe Logistics NV	31
2.1 Situering, kader en achtergrond.....	31
2.1.1 Honda Motor Europe Logistics NV.....	31
2.1.2 Honda Filosofie	32
2.1.3 New Honda Circle	32

2.1.4	Honda Move	33
2.2	Haalbaarheidsstudie	34
2.2.1	NHC Outside The Meetingbox	34
2.2.2	Huidige vergadercultuur binnen HMEEL.....	35
2.2.2.1	Enquête	35
2.2.2.2	Resultaten van de enquête	36
2.2.2.3	Conclusie, bepaling krijtlijnen	39
2.2.3	Haalbaarheid en evaluatie	40
2.3	Vorbereiding, implementatie en nazorg.....	42
2.3.1	Projectmatige aanpak	42
2.3.2	Vorbereiding en projectplan	43
2.3.3	Realisatie en implementatie.....	44
2.3.3.1	ISD.....	44
2.3.3.2	Creativity room.....	45
2.3.4	Communicatie.....	46
2.3.5	Succes en voordelen	48
2.3.6	Nazorg en toekomstige acties	49
2.3.6.1	Nazorg	49
2.3.6.2	Toekomstige acties	49
	Conclusie en aanbevelingen	50
	Referentielijst	54
	Referentielijst – Persoonlijke communicatie.....	59
	Referentielijst – Sociale Media	60
	Bijlagen.....	61

Lijst met figuren

Figuur 1: Percentage van de Belgische bevolking, volgens leeftijd en geslacht, dat alleen maar sedentaire activiteiten uitvoert	14
Figuur 2: Experiment 2: aantal geschikte antwoorden tussen 2 tijdstippen	21
Figuur 3: Verdeling aantal vaste medewerkers per leeftijdscategorie binnen HMEL in december 2016	37
Figuur 4: Frequentie antwoorden met betrekking tot de algemene vergaderperceptie (1= helemaal niet akkoord, 6= helemaal akkoord)	38
Figuur 5: Categoriëatie van de antwoorden op open vraag met betrekking tot suggesties voor verbetering, gesorteerd per frequentie	38
Figuur 6: De verschillende fasen van een project	42
Figuur 7: Berekening financieel voordeel van de 2 nieuwe ruimtes om staand te vergaderen	48

Lijst met afkortingen

HVAC	Heating, Ventilation and Air Conditioning
HMEL	Honda Motor Europe Logistics NV
TQM	Total Quality Management
NHC	New Honda Circle
ISD	Information Systems Department
PDCA	Plan, Do, Check, Act
QCD	Quality, Cost, Delivery

Inleiding

Vergaderingen zijn niet meer weg te denken uit onze hedendaagse moderne samenleving. Het doel is bij elke vergadering, zowel in een professionele als een niet-professionele omgeving, steeds hetzelfde: het met elkaar spreken of maken van afspraken met betrekking tot het komen tot een al dan niet gemeenschappelijk doel in de toekomst (Van Vree, 1995). In de huidige wereld en kennismaatschappij zijn, door een stijgende mondialisering, informatisering, flexibiliteit en multidisciplinariteit, de nood aan communiceren en de onderlinge afhankelijkheid exponentieel toegenomen. Vergaderen is dan ook het coördinatiemiddel bij uitstek en heeft daarnaast, door het betrekken van de verschillende partijen in het gesprek, een stimulerende rol wat betreft de creativiteit, efficiëntie en tevredenheid van elke actor (De Haas, 2015).

Ondanks de populariteit en het veelvuldig gebruik van dit werkmiddel, is er vaak een eerder negatieve perceptie merkbaar met betrekking tot vergaderen en zijn vergaderingen niet altijd zo efficiënt of bevorderend als ze zouden moeten zijn (Garritsen, 2012). Er is meer dan ooit ruimte voor en een vraag naar verbetering om het zogenaamde bestaande, soms onbewuste, vergaderleed uit de wereld te helpen.

In deze bachelorproef wordt er op zoek gegaan naar mogelijke oplossingen voor bovenstaand probleem. Het spreekt voor zich dat deze oplossingen op verschillende terreinen kunnen worden gevonden maar in het kader van de studie van Facility Management werd besloten om vooral de eigenschappen van de fysieke vergaderlocatie zelf van naderbij te bekijken. De facilitair manager is namelijk, als facilitator van een waaier aan mogelijke ondersteunende diensten, (mede-) verantwoordelijk voor het beheer, het onderhoud en de inrichting van de bedrijfsgebouwen. Hij of zij kent als geen ander de bestemming van elke ruimte en moet dus eveneens in staat zijn om deze ruimtes zo optimaal mogelijk op/in te richten zodat deze enerzijds voldoen aan de eisen van de interne klant en anderzijds te allen tijde zo goed mogelijk aansluiten bij het doel van de ruimte in kwestie. Continue verbetering en communicatie met elke stakeholder spelen dan ook een grote rol in dit proces.

Omdat de kwaliteit van faciliteiten als HVAC of de IT-infrastructuur een eerder makkelijk te deduceren impact heeft op de werking van een bedrijf en aangezien de IT-infrastructuur vaak behoort tot de verantwoordelijkheid van een andere gespecialiseerde dienst binnen de organisatie, wordt in deze bachelorproef hier niet echt verder op ingegaan. De onderzoeksvraag voor deze bachelorproef luidt dan ook: "Hoe kunnen wijzigingen van de fysieke omgeving bijdragen tot efficiëntere, gezondere en meer rendabele vergaderingen?"

Om een duidelijk en volledig antwoord te kunnen verschaffen op deze onderzoeksvraag, werd besloten om deze vraag op te splitsen in enkele deelvragen:

1. Wat is vergaderen?
2. Welke pijnpunten zijn merkbaar in de huidige manier van vergaderen?
3. Waarom is er nood aan verbetering?
4. Welke oplossingen zijn er momenteel beschikbaar?
5. Hoe gaan we om met de bestaande bedrijfscultuur en -gewoontes?
6. Hoe passen we dit toe op de bedrijfsorganisatie van Honda Motor Europe Logistics NV?

Het onderzoek is opgesplitst in een literatuurstudie en een praktijkcase.

Het eerste deel van de literatuurstudie “Vergaderen is een universeel begrip” gaat dieper in op het begrip ‘vergaderen’ door de eeuwen heen. Het geven van een antwoord op de hoe- en waarom-vraag wordt gevolgd door een onderzoek naar de pijnpunten gerelateerd aan de huidige klassieke manier van vergaderen. Dit zowel op organisatorisch, financieel, psychologisch als gezondheidsvlak.

Het tweede deel van de studie “Het kan (moet) anders” borduurt verder op het thema van het vergaderleed en probeert, via het vestigen van de aandacht op de problematiek rond sedentair gedrag, een volledig antwoord te geven op de bovenstaande derde deelvraag.

Oplossingen worden dan weer gezocht in het derde deel “Oplossingen”. Aan de hand van onderzoek en analyse van beschikbare literatuur worden trends en ontwikkelingen in het vergaderlandschap, zoals staand of wandelend vergaderen, in kaart gebracht en, waar mogelijk, met elkaar vergeleken. Dit uiteraard rekening houdend met het reeds beschreven vergaderleed in al haar facetten.

De vijfde deelvraag wordt beantwoord in het vierde en laatste deel van deze literatuurstudie: “Weerstand bij veranderen”. Het mogelijks implementeren van maatregelen om de eerder besproken vergaderproblematiek op te lossen impliceert vaak een verandering van de bedrijfscultuur of de houding van de medewerkers. Een goed gepland en uitgewerkt verandermanagement, gericht op de creatie van een maximaal draagvlak voor deze veranderingen, is dan ook onontbeerlijk. Een voortdurende en ver doorgedreven communicatie is in dit opzicht de spreekwoordelijke sleutel tot het succes van dergelijke implementaties.

In de praktijkcase wordt afgewogen welke mogelijkheden concreet kunnen worden geïmplementeerd binnen de muren van Honda Motor Europe Logistics NV. Uiteraard is een duidelijk beeld krijgen van het bedrijf zelf, haar waarden, normen en de bestaande vergadercultuur en -perceptie een noodzakelijke voorwaarde alvorens men kan overgaan tot het eigenlijke implementatieproject. Een enquête was in dit geval het ideale hulpmiddel en vormde de basis van de beslissingen en handelingen binnen elke verder genomen projectstap. Daarbij werd steeds rekening gehouden met de bevindingen in de literatuurstudie, de principes van een goed verandermanagement en het resultaat van tussentijdse evaluaties en uiteindelijke verbetervoorstellen in het kader van PDCA.

Het doel was een steentje bij te dragen in de verdere evolutie van HMEL naar een modern en aantrekkelijk bedrijf dat verbetering van de interne processen, werkomgeving en werkvreugde hoog in het vaandel draagt door de creativiteit te stimuleren en meer zorg te dragen voor de algemene gezondheid van de interne klant. Dit laatste vormt, in onze huidige, continu veranderende wereld, die gekenmerkt wordt door zaken als een doorgedreven flexibiliteit en langer werken, een belangrijk aandachtspunt voor veel bedrijven in hun streven naar een voortdurende vorm van succes.

In het laatste hoofdstuk “Conclusie en aanbevelingen” wordt uitgemaakt of de literatuurstudie en de praktijkcase wel degelijk een antwoord hebben gegeven op de onderzoeksvraag. De bachelorproef wordt afgesloten door enkele concrete aanbevelingen en bemerkingen.

Hoofdstuk 1: Literatuuronderzoek

1.1 Vergaderen is een universeel begrip

1.1.1 Ontstaan en ontwikkeling

Niemand kan zich het moderne bedrijfsleven nog voorstellen zonder vergaderingen. Je zou zelfs kunnen zeggen dat de huidige organisatie als het ware onlosmakelijk verbonden is met het concept van vergaderen. Maar wat is vergaderen? En is dit inderdaad zo levensnoodzakelijk in onze beschaafde wereld?

De Amerikaanse antropologe Schwartzman (1986) beschrijft het als een 'afgesproken bijeenkomst van 2 of meer individuen met als doel het komen tot een werkgerelateerde interactie'. Hierbij worden de 2 belangrijkste voorwaarden van het vergaderen, namelijk een bepaalde mate van afspreken en het aantal deelnemers, vastgelegd. Het is duidelijk dat zonder deze 2 onderdelen geen vergadering tot stand kan komen. Er moeten namelijk op zijn minst 2 deelnemers zijn om te interageren en natuurlijk dient deze interactie op een welbepaald, eventueel louter toevallig, tijdstip te gebeuren. Het spreekt voor zich dat vergaderingen niet enkel teruggevonden worden in de werkomgeving. Ze kunnen dus bijgevolg niet enkel als werkgerelateerd omschreven worden; ook bijvoorbeeld in het verenigingsleven of zelfs thuis worden vergaderingen belegd. Van Vree (1995) ziet het als een 'sociale trend', die overal terug is te vinden en specifiek wordt gekoppeld aan het subject of probleem van zijn omgeving. Denken we hierbij aan een religieus, privaat, rechtspraakgebonden en natuurlijk ook professioneel kader. De basis is steeds het samenkomen of –brengen of beter 'tegader', wat niets minder dan samen betekent. Hetzelfde vinden we tevens terug in het Franse 'réunion', het Duitse 'versammlung' of het Engelse 'meeting'.

Vergaderen bestaat sinds mensenheugenis: denken we maar aan de samenkomsten op het dorpsplein in het oude Griekenland of Rome. Zelfs in de Bijbel vinden we sporen terug van het vergaderend gedrag van onze voorvaders. Toch is er volgens Stipdonk (2006) een duidelijk verschil merkbaar in de communicatie met het huidige vergaderen. Waar in het verleden het vergaderen uitsluitend gebruikt werd voor het bespreken van de belangrijke dagelijkse (bestuurs)aangelegenheden, is er onder invloed van de wereldoorlogen een communicatierevolutie tot stand gekomen, waarbij kennis en het bezit ervan cruciale factoren werden in de samenleving of organisatie. Stijgende kennis door nieuwe technologieën, opleiding en massacommunicatie zorgden voor meer zekerheid en zelfvertrouwen. De intellectuele burger vond zich belangrijker en wou zijn of haar opgedane kennis maar al te graag demonstreren. Een waaier aan vergadervormen kwam tot stand en het vergaderen ontwikkelde meer dan ooit een bijkomend psychologisch tintje. Door mensen te betrekken in een bespreking onderkent de voorzitter erkenning en respect voor de persoon in kwestie.

In zijn zoektocht naar de oorsprong en de geschiedenis van het vergaderen stelt Van Vree (1995) dat het vergaderen een sleutelrol speelde in het beschavingsproces van onze samenleving. De oorsprong is daarbij volgens socioloog Elias (1982) terug te vinden in het samen eten van de mensen. Deze vorm van menselijk samenzijn, die in het verre verleden een niet te onderschatten plek in de samenleving innam, ligt aan de basis van een civilisatieproces waarbij individuen, die elkaar in het verleden eerder aan de hand van lichamelijk geweld dwongen tot bepaalde handelingen of daden, elkaar meer en meer

gingen bewegen tot een gedragsverandering. Het eetgedrag dwong de eters tot een beschaafder gedrag. Principieel worden deze vergaderingen vooral georganiseerd voor het voorbereiden van een oorlog en na de oorlog, voor het verdelen van de buit. De daaraan gekoppelde culinaire uitspattingen, drinkpartijen en zelfs seksuele orgieën hadden eensgezindheid als doel en waren daarbij een teken van macht en gezag. Voedsel was namelijk schaars in de oude, vooral agrarische, samenlevingen en enkel diegenen die veel grond bezaten konden zich dergelijke maaltijden en bijgevolg vergaderingen veroorloven. Gedurende lange tijd was vergaderen dus meer iets voor de gegoede klasse, de top van de maatschappij. Van Vree bestempelt dit zelfs als een 'vergaderstand' die zich tijdens de periode van de 16^e tot de 18^e eeuw duidelijk ging onderscheiden van het gewone volk door niet alleen te vergaderen maar dit ook te doen volgens vastgelegde regels en codes.

De stijgende democratisering en parlementarisering betekenen een volgende stap in het 'vergaderisings'-proces van onze samenleving. Vanaf diezelfde 18^e eeuw zien we de industrialisering en mondialisering van de economie, met een exploderende opkomst en schaalvergroting van publieke en vooral private organisaties als logisch gevolg. Net als bij Stipdonk zijn volgens Van Vree de grotere onderlinge afhankelijkheid en groeiende mondigheid van het gewone volk van een niet te onderschatten belang. Zelfsturing, projectteams en networking zijn begrippen die niet meer weg te denken zijn uit onze huidige manier van denken en werken. Meer dan ooit dringt de nood aan vergaderen zich op en wordt het moeilijker en moeilijker om het vergaderen te beperken tot de maatschappelijke bovenklasse of het bestuur van de organisatie.

Vergaderen is het ideale middel voor sociale integratie: door samen te komen wordt het mogelijk om onderling te spreken en afspraken te maken met betrekking over een al dan niet gemeenschappelijke toekomst. Beslissingen kunnen onmogelijk nog worden genomen door 1 persoon; de input van elke partij is nodig. Betrokkenheid en participatie van en communicatie met alle actoren dringen zich meer en meer op als noodzakelijke factoren binnen onze huidige organisaties.

1.1.2 Waarom vergaderen?

Coördinatie zou volgens Schwartzman (1986) aan de basis liggen, of beter gezegd de reden zijn van elke vergadering. Een organisatie is namelijk opgezet als evenwichtig gegeven. Elke vorm van functieverdeling zorgt voor differentiatie en dus onevenwicht dat enkel door integratie of coördinatie kan worden hersteld. Onder coördinatie verstaan we regels, procedures en vergaderingen als opportuniteiten om aan de hand van communicatie alles terug in balans te brengen.

Het spreekt voor zich dat vergaderen wel een heel dure aangelegenheid wordt als het doel zich enkel beperkt tot coördinatie. Zeker in een, wat Garritsen (2012) in haar afstudeeronderzoek eerder democratische vergaderstijl noemt, is het menselijk aspect misschien nog belangrijker dan de hierboven reeds beschreven coördinatiefunctie. In deze meer informele manier van vergaderen, gericht op enerzijds het betrekken van elke actor en anderzijds op communicatie/kennisoverdracht, draait alles rond betekenisgeving (Millenaar, 2016). Vergaderingen worden beschouwd als de ideale manier om via sociale interactie sociale entiteiten te definiëren, onderhouden en presenteren. Posities, relaties, percepties en meningen worden nergens meer opgebouwd en afgebroken.

De Haas (2015) wijst ook op het onderlinge werkplezier dat gestimuleerd wordt door het aan de hand van dialoog en debat komen tot beslissingen, te brainstormen, onderhandelen of problemen op te

lossen. Mensen die het gevoel hebben ertoe te doen, erbij te horen, voelen zich sneller tevreden en zekerder, gaan zich meer identificeren met de organisatie en zijn bijgevolg geneigd om efficiënter, professioneler en creatiever te handelen. Goede teams vallen of staan bij de frequentie en de kwaliteit van vergaderingen. Het 'tegader' komen voor interactie ligt aan de basis van en faciliteert succesvol teamwerk (positief en creatief gedrag is besmettelijk). Het is ook tijd- en kostenbesparend doordat verschillende mensen op hetzelfde moment samengebracht worden (Garritsen, 2012).

1.1.3 Vergaderleed

Nog nooit waren vergaderingen zo nadrukkelijk aanwezig in onze huidige bedrijfscultuur als nu. De invulling gebeurt vaak formeel maar het kan ook informeel, zoals bijvoorbeeld aan de koffieautomaat. Discussies worden gefaciliteerd maar ook na het vergadermoment zinderen de besproken onderwerpen nog na in de wandelgangen. Toch rijst de vraag in hoeverre deze vergaderingen wel altijd zo efficiënt en effectief zijn als we willen geloven. Vaak blijkt het tegendeel waar en zijn sommigen vergaderingen een pak minder productief dan wordt gehoopt.

Een Amerikaanse studie, uitgevoerd bij meer dan 1300 professionals, wees uit dat meer dan 37% van de werktijd zou besteed worden aan vergaderen (Meetings in America, 1998). De professionals uit de onderzoekspopulatie hadden gemiddeld 60 vergaderingen per maand. In combinatie met een eventuele reistijd en mogelijke voorbereiding bleek dit op te lopen tot 53 uur per maand. Daarbij gaven ze toe dat wegens een drukke agenda ze niet in staat waren alle meetings, waar ze voor werden uitgenodigd, bij te wonen. Ongeveer 66% van de vergaderingen werd beschouwd als echt productief, terwijl 34% eerder aanzien werd als tijdverdrijf. Determinante factoren waren hierbij de organisator van de vergadering, de kwaliteit van de voorbereiding (een agenda, doel, documentatie, achtergrond, ...), de fysieke aanwezigheid van de verschillende deelnemers en het feit dat de vergadering eerder een eenmalige dan repetitieve aangelegenheid was. Hoe groot de impact van onproductieve vergaderingen wel is, bleek uit volgende resultaten: de meeste professionals gaven toe soms tijdens vergaderingen te dagdromen (91%), vergaderingen misten (96%) of althans een deel ervan (95%), ander werk meenamen (73%) of zelfs wel eens indommelden (39%). We spreken hierdoor snel over een gemiddelde van 31 verloren of onproductieve uren per maand.

Helaas duikt dit verschijnsel niet alleen op op het Amerikaanse continent; ook elders in de wereld is dit realiteit. In onze lage landen vergadert elke werknemer gemiddeld tot ongeveer een kwart van zijn of haar totale werktijd. Daarbij is er, afhankelijk van de functie binnen de organisatie, een bepaalde stijging merkbaar. Het is niet ongewoon voor een manager bijvoorbeeld om 23 uur per week te vergaderen. Het merendeel verwacht dit zelfs nog meer te doen in de toekomst (Garritsen 2012). Daarbij kent iedereen tegenwoordig, ondanks deze hoge vergaderfrequentie, wel een bepaalde mate van vergaderleed of worden vergaderingen vaak bestempeld als slecht. Onproductief overleg is een ingeburgerd fenomeen in onze bedrijfscultuur. Volgens Salary.com is het zelfs verantwoordelijk voor de grootste tijdsverspilling in een organisatie (Gouveia, 2013). Deze inefficiënte vergaderingen vertegenwoordigen daarbij niet alleen een verlies aan tijd, middelen, mankracht en bijgevolg geld; ze houden onze zo gegeerde vergaderruimtes onnodig bezet en zijn een niet te onderschatten bron van energieverlies. Bizar genoeg is iedereen zich bewust van dit probleem. Dit ondanks het feit dat door meer netwerken en een stijgende multidisciplinaire benadering binnen organisaties er meer nood is aan vergadermethodes met als doel de aanwezige collectieve denkkraft zo optimaal mogelijk te benutten.

Het is een drang naar zekerheid en een vast stramien die ervoor zorgt dat we nog steeds vergaderen zoals 50 jaar geleden (de Haas, 2015). Door elke situatie of probleem op exact dezelfde manier te willen benaderen en op te lossen verliezen we de vernieuwingskracht van een krachtige tool als vergaderen. Het resultaat is inefficiëntie, besluiteloosheid en een regelmatig onbevredigd resultaat. Er is geen enkel verschil tussen het begin en het einde van de vergadering, met nog meer vergaderingen als gevolg. Ze betekenen niets meer dan vervelende, noodzakelijke onderbrekingen van de werkdag die de werknemers nog maar eens weghouden van hun eigenlijke job.

Naast een rechtstreeks merkbare financiële impact mag het onrechtstreekse financiële en psychologische kostenplaatje niet worden verwaarloosd. Het hierboven beschreven vergaderleed bepaalt deels de werkhouding en totale tevredenheid van de werknemer over werk en bedrijf (Garritsen, 2012). Onderzoek wees namelijk op de link tussen affectieve reacties op vergaderen en de tevredenheid van de medewerkers. Onproductieve vergaderingen gaan hand in hand met frustratie, stress en vermoeidheid. Een logisch gevolg is niet alleen een algemene, vaak negatieve perceptie ten opzichte van vergaderingen en/of de organisatie; het kan in het slechtste geval zelfs leiden tot depressie, ziekte of absentieïsme.

1.2 Het kan (moet) anders

Voldoende aandacht voor de vergadercultuur is van levensbelang voor een organisatie. Dit omvat niet alleen het volledige vergaderproces maar ook de uitkomst waartoe dit proces leidt. Volgens het onderzoek van Garritsen (2012) hebben beide hun aandeel in het tevredenheidsgevoel van de medewerkers of het vervullen van een bepaalde behoefte of wens. Logischerwijze resulteert dit in een positieve bijdrage voor de organisatie zelf: het zorgt voor werkvreugde, participatie en dus bijgevolg voor creativiteit en productiviteit. Aan de basis liggen 3 thema's, waarover alle aspecten voor een kwaliteitsvolle, tevreden en efficiënte vergadering zijn verdeeld:

- de vergaderomgeving;
- de deelnemers en hun bijhorend gedrag;
- de kenmerken tijdens en rond de vergadering.

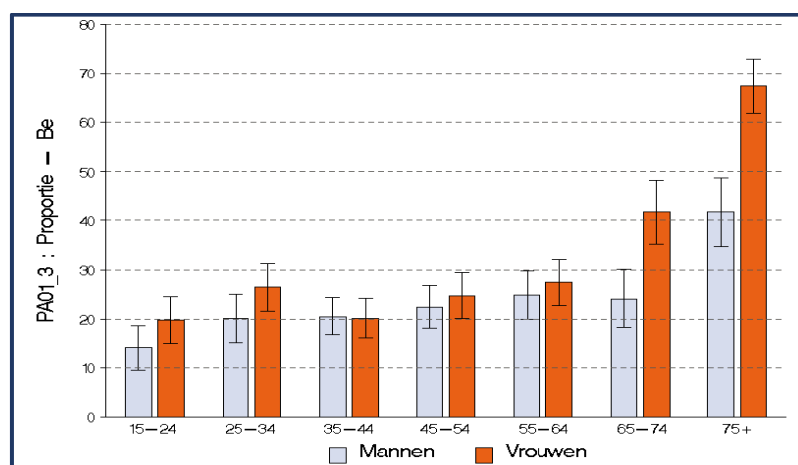
Het spreekt voor zich dat in het kader van deze studie de focus zich richt op de vergaderomgeving. De vergaderruimte, het interieur, de ambiance en het klimaat zijn hier de omgevings specifieke aspecten.

1.2.1 De fysieke gevaren van sedentair gedrag

Alvorens meer licht te werpen op mogelijke oplossingen voor de problemen van de huidige, eerder traditionele en vaak sinds jaren overanderde vergaderomgeving (meestal een weinig inspirerende ruimte met een tafel en enkele stoelen) en de daaraan gekoppelde perceptie en beleving, is het noodzakelijk om stil te staan bij de gevaren van deze opzet in het algemeen en het daarbij horende sedentaire aspect in het bijzonder.

Iedereen is zich bewust van het feit dat onvoldoende lichaamsbeweging kan leiden tot gezondheidsproblemen. Wat minder bekend is, is dat gedurende een lange tijd zitten (met andere woorden een aanhoudend sedentair gedrag) ook niet zonder risico's is. Belangrijk hierbij is de stijgende nood aan aandacht voor dit probleem. Door de technologische, economische en maatschappelijke evoluties van de laatste eeuw, die vaak een positieve bijdrage impliceren voor ons comfort, wordt de mens meer en meer verleid of zelfs gedwongen om te gaan zitten (Owen et al., 2008). Sedentair gedrag is niet meer weg te cijferen uit de huidige samenleving en dit vanaf de vroege ochtend al: er wordt gezeten voor het ontbijt en in het comfort van de eigen wagen wordt er gereden naar het werk. Op de werkvloer zijn, onder invloed van vernieuwingen zoals in de informatietechnologie en de automatisatie, het bureau, de computer en natuurlijk de bureaustoel niet meer weg te denken uit de professionele omgeving. Fysieke professionele activiteiten zijn als het ware tot het absolute minimum herleid. Vooral beroepssectoren als de IT-sector, de commerciële sector, de administratieve sector, de transportsector of de overheidsdiensten hebben hier het zwaarst onder te lijden (Provoost, 2015). Daarnaast gebeuren ook andere professionele activiteiten, zoals lunchen of vergaderen, over het algemeen al zittend. De tijd na de werkdag wordt eveneens gekenmerkt door zittend gedrag: met de wagen rijden naar huis, eten met het gezin aan tafel, nog wat pc-werk, lezen, TV kijken,

Onbewust zijn veel zaken zoals het werk, ooit bronnen van lichaamsbeweging, de laatste jaren dus geëvolueerd tot bronnen van inactiviteit of bewegingsarmoede. Volgens de Eurobarometer zijn 41% van de Belgen fysiek niet actief op het werk en zitten ze daarbij gemiddeld 5 uur en 43 minuten per dag (Seghers, 2012). De job is hierdoor op weekbasis verantwoordelijk voor een derde tot de helft van de totale wekelijkse zittijd. Katrien De Cocker, postdoctoraal stafmedewerkster aan de vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen van de Universiteit van Gent geeft aan dat de Belgen tot 55% van de tijd dat ze wakker zijn zitten (De Groote, 2015), wat ook door Amerikaanse bronnen wordt bevestigd (9,3 uur per dag tegenover 7,7 uur slapen per dag) (Merchant, 2013). Dramatisch wordt het in combinatie met de hoeveelheid mensen die enkel sedentaire activiteiten uitvoeren en in hun vrije tijd evenmin aan lichaamsbeweging doen. De Belgische Gezondheidsenquête toont aan dat 58% van de Belgische bevolking per week minder dan 4 uur aan sport doet of lichte fysieke activiteit verricht (Tafforeau, 2008). 26% geeft toe enkel sedentaire activiteiten uit te voeren en lopen bijgevolg een reëel gezondheidsrisico. Afhankelijke factoren hierbij zijn het opleidingsniveau (hoe lager, hoe hoger het sedentarisme), de woonplaats (stedelijke gebieden specifiek en Wallonië in het algemeen kampen met een hoger sedentair gedrag) en de leeftijd (zie onderstaande figuur).



Figuur 1: Percentage van de Belgische bevolking, volgens leeftijd en geslacht, dat alleen maar sedentaire activiteiten uitvoert (Tafforeau, 2008)

Vandaag, 8 jaar na deze Belgische gezondheidsenquête is dezelfde teneur merkbaar: meer dan een derde van de wereldbevolking is nog steeds niet voldoende fysiek actief (Physical activity strategy, 2016). In Europa loopt dit aantal zelfs op tot bijna 60% van de mensen boven 15 jaar. Het sedentarisme volgt eenzelfde trend.

Reeds in de 17^e eeuw wees de Italiaanse arts Ramazzini in zijn boek 'De Morbis Artificum Diatriba' (ziekten van werklieden) op de mogelijke gezondheidsgerelateerde gevaren van sedentair gedrag, meer specifiek bij werklieden die om beroepsredenen langdurig moesten zitten (Dunstan et al., 2013). In de jaren '50 kwam Morris (1952) tot eenzelfde conclusie. Tijdens zijn onderzoek naar de afwezigheid en ziektes van het personeel van het openbaar vervoer bleek dat personen die voor hun job bepaalde fysieke activiteiten uitvoerden (bijvoorbeeld de conducteurs) minder kans hadden op hartaandoeningen als een hartaanval of een hartaderbreuk dan werknemers met een eerder zittend beroep als de chauffeurs. Hetzelfde constateerde Morris bij andere Britse openbare diensten, bijvoorbeeld bij postbodes en telefonistes. Vele jaren later bevestigde een Amerikaanse studie het feit dat er wel degelijk een relatie bestond tussen de tijd gependend aan langdurig zitten en een verhoogde mortaliteit, dit ondanks het feit dat men op andere ogenblikken misschien wel intensief actief bezig was of aan sport deed (Matthews et al. 2011). Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat het gezondheidsrisico van het lange zitten niet kan gecompenseerd worden door al dan niet dagelijks gedurende een bepaalde (vrije) tijd middelmatige tot intense fysieke activiteiten (MVPA of moderate to vigorous physical activity) uit te voeren (Owen, 2009). Belangrijk is eerder om iets aan dit langdurig zitten te doen.

Sedentair gedrag wordt gekenmerkt door activiteiten met een laag energieverbruik in combinatie met een zittende of liggende houding. Het gebrek aan gevarieerde bewegingen van nek, hoofd en schouders zorgen voor een verhoogd risico voor RSI (Repetitive Strain Injuries) of overbelastingsklachten door gedurende lange tijd dezelfde repetitieve handelingen uit te voeren. Door een quasi metabolische rusttoestand gaat het lichaam zichzelf na een bepaalde tijd beginnen te beschadigen. Kenmerken zijn een lagere stofwisseling, een ophoping van suiker, een daling van de productie van enzymen die vet verbranden (Merchant, 2013) en een reductie van de hoeveelheid mineralen in de botten (Hendriksen, 2013). Ook het bloed en de lymfevloeistoffen gaan trager stromen, wat natuurlijk een directe invloed heeft op de immuniteit van het lichaam. Meerdere onderzoeken en studies wezen reeds op de rechtstreekse positieve relatie tussen de mate van sedentarisme en het risicopercentage voor cardiovasculaire aandoeningen, overgewicht en obesitas (en alle hieraan gekoppelde gevolgen), diabetes type 2, osteoporose, verschillende vormen van kanker als borstkanker of darmkanker (Provoost, 2015) en niet te vergeten musculoskeletale pijnen en aandoeningen zoals nekpijn door voorovergebogen te zitten of lage rugpijn (Cavill et al., 2002). Een tekort aan lichamelijke activiteit zal zo bijvoorbeeld al snel zorgen voor 10% meer kans op borst- of maagkanker (Merchant 2013) terwijl anderzijds mensen die 92 minuten per week of 15 minuten per dag aan sport doen of fysieke activiteiten uitvoeren hun mortaliteit met 14% zullen zien dalen of beter gezegd 3 jaar langer zullen leven (Wen et al., 2011).

Meer en meer blijkt dat roken in het sedentarisme een waardige opvolger heeft gevonden. Zitten zou zelfs zonder moeite het nieuwe roken genoemd kunnen worden, iets wat menig auteur of wetenschapper al reeds doet. Net zoals bij het roken vele jaren geleden wordt er nu langdurig gezeten zonder enig besef te hebben van de mogelijke gevolgen. Ook hier zal een algemeen bewustwordingsproces noodzakelijk zijn ter ontwikkeling van een andere mindset of houding ten opzichte van wat de huidige zitverslaving of –gewoonte kan genoemd worden.

1.2.2 Mentale effecten

De gevolgen van sedentair gedrag beperken zich niet alleen tot fysieke verschijnselen. Het spreekt voor zich dat een verminderde fysieke gesteldheid niet in het voordeel zal spelen van het mentale welzijn. Dit zeker, zoals een studie van de Universiteit van Loughborough uitwees, wanneer men beseft dat het aantal werknemers boven de 50 jaar, met dus een hoger risico op lichamelijke klachten, tweemaal zo hoog is als het aantal werknemers van 25 jaar of jonger (Office workers spend, 2012). Uit deze studie bleek dat 70% van de onderzoekspopulatie, die bestond uit meer dan 1000 werknemers, niet voldeed aan de voorgeschreven hoeveelheden fysieke activiteit. Geconstateerd werd daarbij dat meer dan 50% van de min 50-jarigen niet aan deze criteria voldeden. Additioneel werd gedurende dit onderzoek dan nog ontdekt dat wie geneigd was om veel te zitten op het werk dit ook sneller ging doen thuis, met alle gevolgen vandien voor het BMI en het mentale welzijn. Hetzelfde geldt voor diabetes, kanker, obesitas of alle mogelijke fysieke gevolgen van langdurig zitten in het algemeen. Vaak gaan zij gepaard met of veroorzaken zij angsten, depressie of een negatief zelfbeeld (Teychenne et al., 2015).

Toch kunnen ook rechtstreekse psychische of mentale gevolgen geconstateerd worden. Door bijvoorbeeld enkel te mailen en vanop het bureau te telefoneren ontstaat een gebrek aan emotioneel en sociaal contact, wat een omgekeerd effect heeft op mogelijke intellectuele uitdagingen en het mentale welzijn van de medewerker. Een Brits onderzoek naar de effecten van het zitten voor de televisie, de pc of zelfs tijdens sociale contacten wees uit dat zittend gedrag een negatieve mentale gezondheidstoestand en depressie zelfs in de hand werkte (Atkin et al., 2012). Er bleek ook dat vrouwen hier merkbaar gevoeliger voor waren dan mannen. Het omgekeerde is ook waar: fysieke activiteit reduceert de mogelijke kans op depressie of helpt de behandeling tegen depressie in een positieve zin (Exercise and depression, z.j.). Naast depressie kan langdurig zitten het stress- en angstniveau doen stijgen. Tijdens een Australische studie, uitgevoerd door de Universiteit van Tasmanië bij 3500 ambtenaren, werd vastgesteld dat ambtenaren die op een gemiddelde werkdag langer dan 6 uur zaten volgens tests hogere niveaus van angst en stress vertoonden (Kilpatrick et al., 2013). De verschillen in geslacht waren eveneens hier merkbaar. Net als bij de fysieke klachten bleek dat achteraf eens gaan sporten weinig tot geen effect had.

Als laatste ondervinden hersenactiviteiten zelf in het algemeen een negatieve impact door langdurig te zitten. Door de tragere bloedsomloop wordt minder zuurstof en glucose naar de hersenen gestuurd en bijgevolg in de hersenen opgenomen. Het brein valt als het ware in slaap. Herkenbare gevolgen zijn sufheid en niet meer helder, oplossingsgericht of creatief kunnen denken. Hetzelfde meent Erik Scherder (2014): lichaamsbeweging helpt niet alleen obesitas (36% van de Amerikaanse volwassenen kampt met overgewicht), en vaak daaraan gekoppeld vroegtijdige sterfte, uit de wereld; het houdt ook de hersenen jong en actief. Zoals eerder vermeld kan een tekort aan lichamelijke activiteiten aan de basis liggen van stress, depressie en zelfs stemmingsveranderingen, wat op zich dan weer dementie kan veroorzaken. Fysiek actief zijn bevordert zodoende de cognitieve functies van het menselijk brein. De hersenen hebben uitdagingen nodig om hun zogenaamde cognitieve reserve op te bouwen. Sporten vormt daarom dan ook bij uitstek een uitstekende voedingsbodem die de hippocampus en de frontale kwab, beiden gelokaliseerd in de hersenen, stimuleert om respectievelijk informatie te consolideren en om flexibel verschillende functies (zoals plannen, prioriteren of oplossen van problemen) te executeren en ertussen te switchen.

1.2.3 Zitten kost geld

Sedentair gedrag heeft tenslotte eveneens financiële gevolgen. Enerzijds worden deze gevormd door de stijgende ziekteverzekeringskosten. Ter illustratie: in 2008 had 34% van de Amerikaanse bevolking overgewicht. Verwacht wordt dat dit aantal tegen 2018 zal toegenomen zijn tot 43% (Why Wellness Matters, 2014). De medische kosten, gerelateerd aan overgewicht, lopen in de Verenigde Staten op tot 344 miljard dollar, of 21% van het totale Amerikaanse budget voor gezondheidszorg. Eenzelfde trend is merkbaar voor diabetes. Meer nog: vastgesteld wordt dat de huidige actieve bevolking, in vergelijking met de vorige generatie, over het algemeen vaker ziek is en dus bijgevolg meer nood heeft aan gezondheidszorg. Het toegenomen sedentarisme laat dus duidelijk haar sporen na: in vergelijking met deze vorige generatie nam het aantal mensen met overgewicht toe met 37% en steeg het aantal mensen dat geen regelmatige fysieke activiteit doet met bijna 200%.

Anderzijds creëren de indirecte kosten de nodige financiële impact voor de werkgever. Sommige recente studies gaan er van uit dat deze kosten, veroorzaakt door zaken als absentieïsme, lagere productiviteit, vermoeidheid, stress of psychologische problemen de directe kosten moeiteloos kunnen overstijgen (tot 130%). De aandacht ligt hier hoofdzakelijk bij het verlies aan productiviteit. Weinig tot geen aandacht wordt geschonken aan andere kosten voor de werkgever als vervangingskosten, de nodige opleidingen van het vervangend personeel of administratie en andere overhead. Desalniettemin is één ding zeker: het stijgende zittend gedrag en daarmee gepaard de toegenomen ongezonde levensstijl van onze huidige actieve bevolking zijn niet alleen nefast voor de eigen gezondheid; ook de financiële gezondheid van het sociale zekerheidssysteem, de samenleving en de werkgevers hebben hieronder meer dan ooit te lijden.

1.2.4 Hoe aanpakken?

Sedentair gedrag mag niet alleen beschouwd worden als een arbeidsrisico; het is een gevaar dat op de hele samenleving invloed heeft en zowel haar kinderen als haar volwassenen treft. Toch is het niet zo dat langdurig zitten overeenkomt met inactiviteit. Het is best mogelijk dat, ondanks het feit dat mensen in hun vrije tijd regelmatig sporten of matig (bijvoorbeeld fietsen of trap nemen) tot hoog intensief (bijvoorbeeld rennen of in de tuin spitten) bezig zijn, ze toch onderhevig zijn aan de negatieve effecten van hun sedentair gedrag thuis, op school, in de wagen of op het werk. Tot voor kort was niemand zich bewust van deze bedreigingen voor de fysieke en mentale gezondheid. Het is daarnaast pas sinds enkele decennia dat sedentarisme haar grote explosieve groei kende en er wat later gelukkig vanuit wetenschappelijke hoek tot de conclusie werd gekomen dat al het gecreëerde comfort en al de technologische ontwikkelingen een eerder ongezonde nasmaak hadden. Een ware kentering kwam hierdoor langzamerhand tot stand met als doel de huidige mentaliteit en houding zowel letterlijk als figuurlijk te doorbreken.

Met letterlijk wordt wel degelijk het echte breken van de lange en voortdurende zitmarathons bedoeld. Niets is hierbij beter dan regelmatig een korte pauze te houden en daarbij licht intensieve activiteiten uit te voeren (bijvoorbeeld wandelen, stretchen of rechtstaan). Een Australisch onderzoek toonde aan dat anderhalve minuut per half uur zittend werk reeds voldoende zou zijn (Peddie et al., 2013). Het houden van deze 'breaks' zorgt voor een onderbreking in de rusttoestand waarin het zittend lichaam zich bevindt: er is luchtcirculatie, schadelijke stoffen als suikers in het bloed of vetten worden terug afgebroken en er is als laatste een mogelijkheid tot ontspanning. Ook Healey en co. kwamen tot

dezelfde conclusie en zagen in dat periodes van langdurig zitten absoluut dienden vermeden te worden. Over het algemeen bestaat er nog geen richtlijn over het aantal en de frequentie van deze micropauzes (Provoost, 2015). Vanuit de wetenschap wordt echter meestal wel aangeraden om naast het gemiddelde van 30 minuten per dag aan middelmatige tot intensieve handelingen (Owen et al. 2009) regelmatig te pauzeren voor wat licht intensieve activiteiten, wat ook goed zou zijn voor ongeveer 30 minuten per dag.

Uiteraard is het houden van dergelijke breaks pas mogelijk als men zich bewust is van het potentiële gevaar en men openstaat voor eventuele veranderingen en oplossingen. Het figuurlijk doorbreken geschiedt op respectievelijk 3 niveaus: de samenleving of overheid, de werkgever en natuurlijk het individu zelf. Er is sprake van een onderlinge afhankelijkheid waarbij zowel overheid als werkgever hun verantwoordelijkheid en rol dienen op te nemen met als doel vervolgens het individu te (laten) bewegen tot actie. Terwijl de overheid enerzijds zorgt voor het kader aan de hand van wetten en decreten, bijvoorbeeld de verplichting in Zweden of Nederland om in kantoren zit-sta bureaus te voorzien, zal ze zich ook meer en meer profileren als sensibiliserende en stimulerende partij. Net als in het verleden bij het roken wordt, aan de hand van verslagen en rapporten zoals de 'Physical activity strategy for the WHO European Region' (Physical activity strategy, 2016), het probleem en haar reikwijdte in kaart gebracht. Er wordt getracht een strategie en visie te verkondigen om lokale overheden en organisaties te motiveren of te inspireren om iets te doen en, in dit geval, het sedentarisme te minimaliseren en fysieke activiteit aantrekkelijker te maken of in te burgeren. Drie manieren kunnen hierbij onderscheiden worden: het voorzien van fysieke factoren om gezond gedrag te motiveren zoals bijvoorbeeld de aanleg van fietspaden, het invoeren van economische maatregelen zoals financiële voordelen bij het gebruik van de fiets of, zoals reeds vermeld, het instellen van regels en wetgeving ter preventie van zitgedrag of ter promotie van beweging (Seghers, 2012).

Het lijkt geen twijfel dat specifieke aandacht besteed wordt aan de gezondheid op de werkvloer en dit niet alleen vanuit de overheid. Meer en meer gouvernementele en private organisaties zoals:

- PortaAI (Poort naar een Actieve Levensstijl), een expertisecentrum van de KU Leuven (Dewever, 2016);
- VIGeZ (het Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie en Ziektepreventie) via het initiatief 'NV Gezond' (Lang stilzitten, 2015);
- de webpagina van het Europese Netwerk voor Gezondheidspromotie of www.enwhp (Seghers, 2012);

worden opgericht om bedrijven bewust maken van het feit dat sedentair gedrag absoluut dient vermeden te worden. Met de hulp van opleidingsprogramma's, begeleiding en documentatie moedigen ze de werkgever aan om, al dan niet samen, te werken aan dit probleem en hierbij een bepaald draagvlak te creëren. Het doel is uiteindelijk te komen tot een gezondheids- en werknemersgerichte bedrijfscultuur waarin bewegen de normaalste zaak van de wereld wordt. Het spreekt voor zich dat dit enkel mogelijk is indien de werkgever zelf voldoende overtuigd, gemotiveerd en bereid is om de nodige initiatieven te ondernemen en voortdurend wil investeren in de bevordering van een dergelijke cultuur. Een goed voorbereid en pragmatisch verandermanagement, waarbij sleutelwoorden als mensgerichtheid, empowerment en participatie hoog in het vaandel worden gedragen, is ontegensprekelijk een essentieel onderdeel in dit proces.

1.3 Oplossingen

Langzaamaan accepteren organisaties het feit dat de traditionele vergaderruimtes niet altijd zo geschikt zijn als tegenwoordig wordt verwacht. Integendeel: regelmatig zijn ze de oorzaak van een negatieve impact op de gezondheid, creativiteit, productiviteit of tevredenheid van de medewerkers en genereren ze bijgevolg meer kosten dan winsten. Een nood aan herinterpretatie en heroriëntatie van de bestaande meetingcultuur dringt zich meer dan ooit op. Het plan is uiteraard de eenzijdige aanpak die men nu kent, namelijk de duffe ruimte met een tafel en enkele stoelen, te doorbreken en vergaderfaciliteiten te voorzien die inspelen op de noden die op dat moment bestaan bij de interne/externe klant en de organisatie.

Volgens Stipdonk (2006), die een onderzoek uitvoerde ter optimalisatie van de vergaderfaciliteiten van de Nederlandse Sociaal Economische Raad, is het uiteindelijke doel om de beleving van deze klant op een hoger niveau te brengen en te houden. Vergaderen moet verrijkend zijn, niet afstompend of storend. Het is een belangrijk bedrijfsproces maar net als de andere processen is het niet meer voldoende om enkel te kijken naar het eigenlijke streefdoel van dit vergaderen. De uiteindelijke geassocieerde ervaring van de klant is op zijn minst even belangrijk. Ze maakt deel uit van het totaalbeeld dat men ontwikkelt van de organisatie en resulteert in een nieuwe, al dan niet economische, waarde voor mens en bedrijf (Pine & Gilmore, 2012). Denken we, in geval van het bedrijf, bijvoorbeeld aan branding. Ter verrijking van deze ervaring is een dynamische aanpak vereist die inspeelt op de huidige sociale, technologische en economische wijzigingen en de veranderende wensen van alle stakeholders.

Hoe deze unieke, multifunctionele, flexibele en creatieve vergadermogelijkheden (De vergaderruimte van de toekomst, 2016) concreet worden ingevuld, hangt af van organisatie tot organisatie. Wel zijn enkele algemene trends en innovaties waarneembaar die vaak in de Verenigde Staten reeds zijn ingeburgerd. Langzamerhand steken deze trends ook hun kop op in de Europese bedrijven.

1.3.1 Staand vergaderen

Zittend vergaderen is nog steeds de te volgen vergaderstandaard in vele landen en bedrijven. Dit ondanks de fysieke en mentale schade die een langdurig sedentair gedrag kan inhouden. Niets is makkelijker dan na een tijdje afgeleid te raken of zelfs eens weg te suffen in een stoel. Toch kan het anders, gezonder en productiever door op tijd en stond de stoelpoten te vervangen door de eigen benen. Volgens Professor Greet Cardon van de vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen van de Universiteit van Gent hoeft hierbij het zitten niet volledig vervangen te worden (Soens, 2015). Kleine, regelmatige onderbrekingen kunnen al een groot verschil betekenen. Afwisselen is dus de boodschap, met als doel het vermijden van eenzelfde houding gedurende een lange tijd. Langdurig staan kan namelijk leiden tot klachten als lage rugpijn, kniepijn, spierpijn of spataders.

Recentelijk werd ingezien dat staand vergaderen toch wel wat voordelen kon hebben. Zo bleek uit een studie, uitgevoerd aan de Universiteit van Missouri, dat deze vergaderingen tot 34% korter waren ten opzichte van hun zittende varianten (Bluedorn et al., 1999). Door recht te staan gaan mensen zich minder comfortabel voelen. De drang om uit deze ongemakkelijke positie te raken zorgt voor meer focus. Er ontstaat minder afleiding en de mogelijkheid om ander werk uit te voeren, zoals op de pc

werken of mails beantwoorden, wordt fel gereduceerd. Hetzelfde werd reeds gemerkt door de Franse Generaal Galieni tijdens de Eerste Wereldoorlog: rechtstaand kwamen zijn stafmedewerkers sneller tot eenzelfde of zelfs betere conclusies als wanneer ze het zittend zouden hebben gedaan. Anderzijds zijn de gevolgen voor de groep evenmin weg te cijferen. Na hun studie concludeerden Knight en Baer (2014) dat staande vergaderingen een boost gaven aan de groepsproductiviteit en de individuele neiging tot territorialiteit in grote mate ophieven. Aan de hand van sensoren werd waargenomen dat de deelnemers van een staande vergadering een groter enthousiasme vertoonden. Daarbij waren ze minder beschermend ten opzichte van elkaar en gingen ze sneller ideeën uitwisselen. De kwaliteit van het resultaat van dergelijke vergaderingen lag bijgevolg hoger dan bij een zittende meeting.

Het is duidelijk dat staand overleg best wat voordelen kan hebben zoals een snellere besluitvorming of een grotere creativiteit en samenwerking met een uiteindelijk beter resultaat. Enkele andere vermeldenswaardige voordelen:

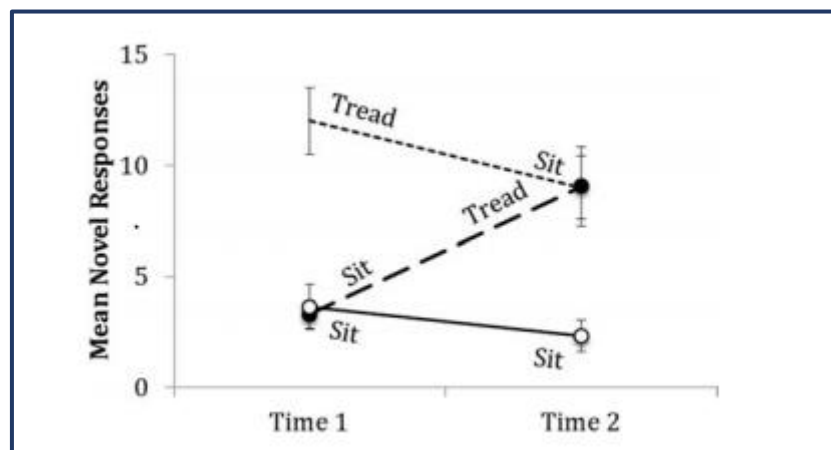
- er is een grotere onderlinge gelijkheid;
- de meerproductie van endorfines zorgt voor een stijgende alertheid en een hoger energieniveau (Taparia, 2014);
- iedereen komt sneller aan bod en krijgt de nodige aandacht;
- rechtstaan impliceert aandacht en een meer dwingend effect;
- er is een grotere interactie tussen alle leden;
- al rechtstaand wordt sneller gebruik gemaakt van non-verbale communicatie, wat de conversatie completer en beter interpreteerbaar maakt;
- beweging en afwisseling worden meer gestimuleerd aangezien men sneller gaat stappen, leunen of veranderen van houding.

Spijtig genoeg zijn enkele nadelen merkbaar zoals het moeilijker kunnen noteren van zaken, de verschillende ooghoogtes en niveauverschillen die gecreëerd worden (dit ten nadele van de onderlinge interactie) of het feit dat staand overleg niet geschikt is voor iedereen en het na verloop van tijd vermoeiend kan zijn. Zwangere dames, mensen met rugproblemen, invaliden of kleine mensen gaan bijvoorbeeld sneller negatieve ervaringen ondervinden. Uiteraard zijn oplossingen voor handen als een hoge stoel of zitondersteuning. Om die reden wordt ook aangeraden om de duurtijd voor staande vergaderingen te beperken tot maximaal 30 minuten. Ondanks deze nadelen wint het staand vergaderformat ook in België aan bekendheid en belang. Bedrijven als Orange, het Gentse Havenbedrijf, VDAB, Volvo of Johnson & Johnson beschouwen het als een waardig alternatief voor vergadertypes als teamvergaderingen, updatemeetings of projectoverleg, terwijl Securex aan de hand van coaching en training de bedrijven zoveel mogelijk inzicht probeert bij te brengen in dergelijke gezondere en efficiëntere vormen van vergaderen. Hoe efficiënt staand overleg wel is, werd enkele jaren geleden uitgerekend door de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek of kortweg TNO. De berekening wees dat staand vergaderen, vooral omwille van het gunstige effect op de besluitvaardigheid, goed zou zijn voor een potentiële reductie van 10 miljard euro of een derde van de totale Nederlandse vergaderkost (Van Der Veen, 2011).

1.3.2 Wandelvergaderingen

Alhoewel bedrijven als Facebook, Google of LinkedIn aan de basis liggen van haar huidige exploderende populariteit, is wandelend overleg van alle tijden. Reeds in het oude Griekenland zijn

hiervan sporen terug te vinden bij onder andere Aristoteles of Socrates. In disciplines als filosofie, literatuur of de dichtkunst zijn gesprekken al wandelend doorheen de geschiedenis niet weg te denken. Hegel, Kant, zelfs Freud wandelde. Friedrich Nietzsche was overtuigd dat de beste ideeën en gedachten geconcipieerd werden tijdens een wandelsessie. Verschillende studies kwamen tot eenzelfde conclusie. Aan de hand van 4 verschillende experimenten kwamen Opezzo en Schwartz (2014), beiden onderzoekers aan de Universiteit van Stanford, tot de vaststelling dat wandelen wel degelijk de creativiteit bevorderde. Tijdens deze experimenten werd aan de onderzoekssubjecten gevraagd om onder verschillende omstandigheden vooral divergerende oefeningen uit te voeren, zoals het maken van woordassociaties. Ter vergelijking werd de respons van de kandidaten achteraf in tabellen per situatie tegenover elkaar gezet. Het resultaat bevestigde wat Nietzsche reeds vermoedde: het wandelen, zelfs binnen op een stapband, zorgde voor een creatieve output die 60% hoger lag dan wanneer men zou zitten. Daarnaast bleek de creativiteit na het wandelen voor een bepaalde tijd te blijven sluimeren, zelfs indien na de wandelvergadering een traditionele gezeten meeting werd bijgewoond.



Figuur 2: Experiment 2: aantal geschikte antwoorden tussen 2 tijdstippen (Opezzo & Schwartz, 2014)

Verbazingwekkend genoeg leidde buiten wandelen niet tot meer creativiteit in vergelijking met indien binnen werd gewandeld. Wel bevorderde het de spraakzaamheid. Toch dient hier één kanttekening gemaakt te worden. Het is namelijk zo dat bovenstaande opgaat voor bepaalde soorten gesprekken. Gesprekken van het eerder divergerende type zoals het zoeken naar oplossingen of alternatieven voor een probleem, zijn ideaal om gevoerd te worden tijdens wandelingvergaderingen. Convergerende, diepgaande of gefocuste gesprekken blijven beter binnen de 4 muren van een traditionele vergaderruimte. De nood aan faciliteiten als een whiteboard of projector, het aantal deelnemers of het weer spelen hier natuurlijk ook een bepaalde rol. Doordat de deelnemers naast elkaar wandelen, is er minder direct oogcontact. Het zorgt ervoor dat:

- de hiërarchie oplost;
- openheid wordt gecreëerd;
- emoties makkelijker tot uiting komen;
- men zich sneller op zijn/haar gemak voelt;
- conflicten sneller kunnen opgelost worden.

Dit maakt wandelvergaderingen tot een ideaal instrument om de teamgeest of onderlinge relaties (in geval van onder andere een functioneringsgesprek) te verbeteren. Men stapt als het ware samen in een bepaalde richting, een zeker doel tegemoet.

Zoals verwacht heft wandelen ook andere negatieve mentale of psychologische en uiteraard fysieke effecten, die in de hand worden gewerkt door langdurig zitten, in een bepaalde mate op. In Long Beach, Californië werd vastgesteld dat er een link bestond tussen de hoeveelheid wandelen en het humeur van de wandelaar in kwestie (Schaefer et al., 2009). Daarenboven bevordert het een positief zelfbeeld, het energieniveau, de innerlijke tevredenheid en stimuleert wandelen aan een eigen gekozen tempo als laatste de performantie van het geheugen. Op fysiek vlak zorgen wandelingen, principieel lichamelijk actieve handelingen, voor een positief effect op de gezondheid en maken ze afwisseling en de nodige dagelijkse dertig minuten aan middelmatig intensieve activiteit in het sedentaire bestaan van de gemiddelde kantoormedewerker mogelijk.

Een kleine studie onder leiding van Hannah Kling (2016) wees op het feit dat de mogelijkheden voor bedienden om te bewegen op de werkvloer eerder beperkt waren en wandelend overleg in dit kader kon zorgen voor de nodige beweging en afwisseling. Het merendeel van de onderzochte personen achtte het mogelijk en aanvaardbaar om de wandelvergadering te integreren en te gebruiken in de bestaande bedrijfsomgeving, indien nodig wel ondersteund door de nodige aanmoedigingen, begeleiding en faciliteiten vanuit de organisatie. Vooral afspraken rond een duidelijke agenda, het nemen van nota's of de nood aan bepaalde kledij (bv wandelschoenen) zijn hier van groot belang¹.

Tegenwoordig is wandelend vergaderen een echte hype. Mark Zuckerberg van Facebook liet, bij gebrek aan de nodige ruimte rond de kantoren in Silicon Valley, op het dak van zijn nieuwe gebouw een volledig park aanplanten², inclusief wandelroutes met een totale lengte van net onder de kilometer (Chow, 2016). Het opzet was de creatie van een grote inspirerende ruimte waar samenwerking, interactie en innovatie door toevallig samenkomen werd gestimuleerd. De nodige voorzieningen om daarbij te zitten, iets te noteren of te presenteren zijn eveneens aanwezig. Ook bij Oracle, LinkedIn, Google en zelfs het Witte Huis³ ziet men de voordelen in van wandelen en praten (Dizik, 2015). Sinds Nilofer Merchant in 2013 in een TED Talk alle voordelen van het 'Walk the Talk' principe belichtte, ontstond een ware beweging die de hele bedrijfswereld in haar ban heeft (Merchant, 2013).

In België zijn intussen verschillende bedrijven en overheidsinstanties actief aan het experimenteren met deze manier van vergaderen. Bij Volvo Cars in Gent is het sinds april 2016 mogelijk om over het gehele terrein al wandelend te vergaderen (Stevens & Verbesselt, 2016). In een volgende stap wordt dit verder uitgebouwd en gekanaliseerd in echte vergaderroutes. Bij Johnson & Johnson in Beerse werden 3 wandelroutes uitgestippeld (Laurysen, 2016). Kleurcodes, borden en pijltjes zorgen voor de nodige visuele ondersteuning. Daarnaast zijn er, in het op het terrein aanwezige 'health center', spinning bikes aanwezig die tevens kunnen worden gebruikt voor videoconferenties. Net als bij Volvo ligt de focus hier op het kweken van een mentaliteit waarbij een gezonde geest in een gezond lichaam hoog in het vaandel wordt gedragen. Een bewijs hiervan is de activiteitenmeter of stappenteller die elke medewerker van beide organisaties kreeg als stimulans om zichzelf en ook onderling elkaar te motiveren tot meer bewegen.

¹ Afbeelding 1 van bijlage 1: Afbeeldingen en figuren – p 62

² Afbeelding 2 van bijlage 1: Afbeeldingen en figuren – p 62

³ Afbeelding 3 van bijlage 1: Afbeeldingen en figuren – p 63

In de literatuur is nog geen concrete berekening of vermelding te vinden naar een reële kostenbesparing die kon worden gerealiseerd door dergelijke vergaderingen te organiseren in een bedrijf. Zowel Volvo als Johnson & Johnson hadden hier eveneens geen zicht op. De reden is vaak te vinden in de korte periode van implementatie van deze vrije nieuwe wijze van overleggen. Toch wijzen bovenstaande studies, naast het feit dat elke georganiseerde wandelvergadering zorgt voor het vrijkomen van een fel gegeerde vergaderruimte, door de bevordering van creativiteit, productiviteit en mentale en fysieke gezondheid, wel degelijk op een efficiëntieverhoging die zonder twijfel in de toekomst zijn financiële vruchten zal afwerpen.

1.3.3 Buiten of binnen?

Uit het onderzoek van Oppezzo en Schwartz kon worden opgemaakt dat wandelend vergaderen de creativiteit stimuleert, ongeacht het feit of er dan niet buiten werd gewandeld of binnen, bijvoorbeeld op een stapband (Oppezzo & Schwartz, 2014). Aan de hand van experiment 4 van deze studie werd ontdekt dat de buitenomgeving de wandelende deelnemers inspireerde tot het leggen van meer associaties met elementen uit deze omgeving en hen stimuleerde tot meer spraakzaamheid. Bij zittend gedrag zorgde de buitenomgeving dan weer voor een stijging in creativiteit.

Concreet zal het omruilen van de vergaderruimte voor frisse lucht en zonlicht, de zintuigen stimuleren en het concentratievermogen bevorderen. Dit ondanks de zogenaamde afleidingen die de buitenomgeving met zich kan meebrengen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat men binnen/in een vergaderruimte evenzeer onderhevig is aan al dan niet zichtbare afleidingen. Door mensen te onttrekken aan de vertrouwde vergaderlokaaltjes wordt de aandacht voor additionele zaken als e-mail of ander werk weggenomen. De focus ligt bij het eigenlijke doel van de vergadering. Het lijkt logisch dat het buiten de muren van de normale vergaderhokjes treden zorgt voor een extra dimensie en een bepaalde sfeer die nodig kan zijn voor bepaalde interacties. Het belang van de natuur mag hier niet onderschat worden. Verschillende onderzoeken wezen reeds op de invloeden die wandelen of vergaderen in de natuur kan hebben ten opzichte van vergaderen in een stedelijke omgeving. Volgens Jo Barton en Jules Pretty (2009) leveren die zogenaamde 'groene oefeningen' mentale en fysieke voordelen. Wandelen of vergaderen kan in dit opzicht bijna aanzien worden als een therapeutische sessie, waarbij de groene planten chemicaliën produceren die door een specifieke inwerking in de frontale kwab en de hippocampus een kalmerend effect hebben op mens en dier (Carlyle, 2014). De gevolgen zijn merkbaar op cognitief en emotioneel vlak door respectievelijk betere prestaties van het geheugen en een verminderd stressniveau of verbeterd humeur (Berman et al., 2008). Eenzelfde effect wordt veroorzaakt door binnenplanten.

Net als wandelend vergaderen is het voorzien van vergaderlocaties buiten of op een andere locatie een trend die zijn intrede heeft gedaan in België. Zowel bij bedrijven (Johnson & Johnson voorzag bijvoorbeeld onderhoudsvriendelijk buitenmeubilair met parasols en wifi-versterkers) als, zoals vermeld in commerciële bronnen, bij professionele organisaties die vergaderlocaties (zoals een boerderij, het strand, een fabriek, een basketbalterrein of de bossen) verhuren ligt de nadruk hierbij op groen, inspirerend, verrassend, uniek, beleving en vernieuwend/alternatief.

1.3.4 Optimalisatie van bestaande vergaderlocaties

Natuurlijk mag het belang van de alomgekende vergaderruimte niet verwaarloosd worden. Het is meestal mogelijk om deze ruimtes, over het algemeen aan de hand van relatief lage (financiële) inspanningen, om te toveren tot inspirerende overleglocaties die aansluiten bij de verwachtingen en eisen van medewerker en organisatie. Belangrijk is hierbij te kijken hoe, net als bij staand, buiten of wandelend vergaderen, deze lokalen enerzijds in staat zijn om continu de zintuigen te prikkelen en anderzijds te allen tijde zoveel mogelijk aangepast en bijgevolg aangewend kunnen worden. Dit uiteraard binnen de grenzen van het facilitair mogelijke en efficiënte. Een Engelse studie ontdekte in dit kader dat technische zaken als thermisch en akoestisch comfort van inferieur belang zijn tegenover de zintuiglijke ervaring van gebouwen en lokalen en hun design (Keeling et al., 2012). Beide aspecten liggen aan de basis van welzijn en productiviteit maar terwijl vroeger vaak gedacht werd dat vooral het comfort voor tevreden werknemers zorgde, lijkt het menselijke of morele, en dus psychologische perspectief hier verantwoordelijk te zijn voor een veel groter aandeel. Facilitaire managers dienen bijgevolg in dit opzicht, bij de inrichting van de vergadervoorzieningen, eerder een psychologische dan wel een technologische achtergrond te hebben. Subtiliteit primeert vanzelfsprekend boven schreeuwerigheid. Het blijft de bedoeling om op een rustige manier te inspireren en te verrassen, niet om de deelnemers de stuipen op het lijf te jagen of af te leiden, wat nefast zou zijn voor de tevredenheid van de deelnemers (Garritsen, 2012).

Dit is tevens van toepassing voor de overlegmomenten buiten de vergaderruimte. In de huidige gedistribueerde bedrijfscultuur, waar netwerken, communicatie en samenwerken levensnoodzakelijk zijn, is het niet altijd nodig om binnen de vier muren van een lokaal te overleggen, (ervaringen) te delen. Het gebeurt regelmatig dat al dan niet informele gesprekken verder gaan of zelfs starten buiten de vertrouwde vergaderomgeving zoals aan de koffieautomaat of in de rookruimte. Termen als comfortabel, homefeeling of ontspannend worden hier dan ook vaak in de mond genomen.

1.3.4.1 Kleur, decoratie en planten

Zowel de kleur als de decoratie van een vergaderruimte kunnen bijdragen tot een bepaalde mate van zintuiglijke ervaring/beleving. Waar vroeger veelal voor het tijdloze werd gekozen met kleuren als zwart, grijs of steriel wit is nu een trend merkbaar waarbij wat meer kleur mag worden gebruikt. Dit is mogelijk op de wand(en), in het meubilair, de verlichting of accenten in bepaalde details of accessoires (een lamp, kast of bloembak). Een voorbeeld is Johnson & Johnson dat ervoor koos om alle ruimtes wit te laten maar afwisseling nastreefde door te werken met gekleurde stoelzittingen, een glazen wand met telkens een macro-opname van cellen of weefsels en wat planten (Laurysen, 2016). Zoals eerder vermeld is het belangrijk om hier continu een evenwicht te vinden tussen stimuleren en afleiden of afschrikken. Kleuren kunnen en mogen elkaar contrasteren maar niet als het ware voortdurend elkaar willen overtroeven. Daarnaast moet rekening gehouden worden met eventueel culturele, morele of overtuigingsgerelateerde opvattingen van de medewerkers, het doel van de ruimte in kwestie en uiteraard de identiteit en het imago van het bedrijf.

Verscheidene onderzoeken werden reeds uitgevoerd met betrekking tot de invloed van kleuren op de stemming van mensen tijdens de uitvoering van hun taken. Een echt sluitend antwoord is tot nu toe niet te vinden. Zeker niet als men spreekt vanuit een wetenschappelijke achtergrond. Theoretische of empirische verklaringen zijn gering en regelmatig werden uitsluitend associaties (zoals de associatie

van zwart met de dood of het kwade, wat dan leidt aggressief gedrag) gebruikt als basis voor het bedrijven van kleurenpsychologie. Verder onderzoek is hier dan ook noodzakelijk.

Kleur is en blijft bovenal een subjectief gegeven. De ermee gepaard gaande emoties en reacties zijn voornamelijk gebaseerd op persoonlijke, al dan niet positieve, ervaringen uit het verleden of natuurlijk de emoties die het subject op dat moment voelt. Wat door de één als productief wordt ervaren kan door de ander verschillend worden geïnterpreteerd. Dit wordt tevens bevestigd door professor Augustin tijdens een interview met Forbes Magazine (Morin, 2014). Uiteraard is er een invloed vanuit een culturele, relationele of socio-economische context, waar kleuren gebruikt worden om een bepaalde boodschap te brengen of te benadrukken. Naast subjectief is kleur bijgevolg ook contextueel. Denken we hierbij bijvoorbeeld aan de kleur rood dat gebruikt wordt door een leraar om fouten te verbeteren of een verbodsbord. Anderzijds is datzelfde rood dan weer het kleur van Valentijn. De perceptie van kleuren kan hierbij uitsluitend voortkomen uit een leerproces. Toch is het regelmatig zo dat daaruitvolgende (onbewuste) reacties het resultaat zijn van een eeuwenlang evolutieproces van de mens als levend wezen (Elliot et al., 2007). Ter illustratie: in de natuur is een lange golfkleur als rood bijvoorbeeld het kleur van rijp fruit of anderzijds is rood op de borst bij primaten een teken van hoge status en dus gevaar. Groen (natuur) en blauw (zee en lucht), beiden korte golfkleuren, zijn dan weer overal te vinden. Logisch dus dat deze 2 kleuren in dit geval eerder rust zullen stimuleren en bij veel mensen wordt bestempeld als favoriete kleuren. Dergelijke aangeleerde of aangeboren reacties werden eveneens waargenomen door de professoren Elliot en Maier tijdens hun experimenten.

Zelfs commerciële bronnen zijn vaak heel verschillend in hun mening. Toch kunnen wel enkele grote lijnen en raakpunten met de wetenschap opgemerkt worden:

- blauw en groen stralen rust, harmonie en vertrouwen uit en faciliteert een aangename, productieve sfeer. Een blauw plafond zorgt voor openheid en luchtigheid en het is als laatste de perfecte kleur voor ruimtes met weinig of geen daglicht (Kleuren & trends, 2014);
- hetzelfde geldt voor grijs en aardetinten als bruin;
- net als blauw en groen heeft roze kalmerende eigenschappen. Een toepassing hiervan kan teruggevonden worden in vele gevangenissen (Color My Meeting Room, z.j.);
- geel is de kleur van de zon, van positieve energie en blijdschap. Mensen voelen zich direct welkom en daarom is het de ideale kleur voor inkomhallen, kantoren en kantines;
- ook oranje is een stimulerende warme kleur. Het heeft een enthousiasmerend, evenwichtig effect en bevordert creativiteit, sociaal gedrag en gesprekken (Kleuren & trends, 2014);
- rood is net als geel en oranje een warme kleur maar kan bij overdaad een stijging van bloeddruk, agressie en conflicten in de hand werken. Dosereren en gebruiken met mate is hier dus aan te raden (Color My Meeting Room, z.j.).

Aansluitend kan gebruik gemaakt worden van muurstickers of fotobehang om bij te dragen tot de creatie van een vergaderbeleving en zodoende mensen te inspireren, te motiveren, samen te werken, te laten interageren of zelfs tot rust te brengen. Gordijnen en vloerbekleding zijn dan weer geluidsabsorberend en zorgen voor een intiemer effect.

Als laatste zullen, net als bij het buiten vergaderen, natuurlijke elementen als hout, planten (zelfs valse) bijdragen tot de reductie van de mentale vermoeidheid of stress. In de huidige vergader- en kantoorruimtes waar, door openheid te creëren aan de hand van glazen wanden, raampartijen en uiteraard het weg halen van onnodige muren en decoratie, sinds enkele jaren de nadruk ligt op termen

als 'less' en 'lean', met een hogere productiviteit als doel, is het volgens professor Nieuwenhuis van de Universiteit van Cardiff nodig om te investeren in de nodige dosis 'green' (Nieuwenhuis et al., 2014). Samen met professor Knight (Universiteit van Exeter), professor Postmes (Universiteit van Groningen) en professor Haslam (Universiteit van Queensland) ging zij, aan de hand van 3 experimenten die werden uitgevoerd in Nederlands en Engelse kantooromgevingen, op zoek naar de effecten van groene planten in de huidige kantoorcultuur. Het resultaat bevestigde de positieve relatie tussen 'lean' en 'green'. Een goede mix tussen enerzijds het strippen van al het onnodige ter eliminatie van afleiding en ter verkrijging van multi-inzetbaarheid en flexibiliteit en anderzijds de introductie van groen zorgt voor een blijere en meer geconcentreerde medewerker die fysisch, mentaal en emotioneel meer betrokken is bij zijn of haar werk. De aanwezigheid van groen zorgt voor een perceptie van een betere luchtkwaliteit en eenvoudigweg een beter (kantoor)leven, met tevredenheid en effectiviteit als resultaat.

1.3.4.2 Geur

Net als kleur kan geur een bepaalde rol spelen bij de productiviteit en efficiëntie op/van vergaderingen. Weinig tot geen wetenschappelijk bewijs is hierover tot op heden beschikbaar, alhoewel het logisch lijkt dat via het gebruik van geuren een ambiance en dus beleving kan worden tot stand gebracht die een zekere invloed heeft op de gemoedstoestand en bijgevolg het handelen, de tevredenheid of de productiviteit van de deelnemers aan de vergadering beïnvloedt. Het hotel Kurhaus te Scheveningen ontwikkelde in dit kader samen met TU Delft een 'optimale vergaderruimte', waarbij licht, geur en geluid aangepast kunnen worden met als doel de beste omstandigheden te creëren voor de handelingen die zijn gepland tijdens de respectievelijke vergadering (Habets, 2009). Brainstormen vereist bijvoorbeeld een meer gele verlichting en een geur van sinaasappel of citroengras, terwijl bij onderhandelingen de lampen eerder blauw gaan kleuren.

1.3.4.3 Meubilair - inrichting

De inrichting van de vergaderlocatie is afhankelijk van het aantal deelnemers en het soort vergadering dat men plant te houden. Deze opzet zal ook een rechtstreekse invloed hebben op het verloop en de beoordeling of beleving van de vergadering. Over het algemeen worden ronde tafels als meer positief ervaren. Een studie aan de Universiteiten van Alberta en British Columbia wees uit, aan de hand van het aan verschillende vergaderopstellingen lezen en beoordelen van advertenties en artikels, dat mensen aan een ronde tafel een grotere nood aan betrokkenheid voelden en kozen voor zaken als familie, vriendschap of teamspirit. Dit in tegenstelling tot mensen aan een rechthoekige tafel, die veel meer werden aangesproken door het uniek zijn en sneller opteerden voor het individu of mensen aan de rand van de maatschappij (Twist, 2016). Wie dus aan een ronde tafel, U-vormige tafel of zelfs baropstelling zit, heeft sneller het gevoel of de wens om deel te zijn van een groep. Dit samenhorigheidsgevoel wakkert ook interactie aan. Bij een rechthoekige of vierkante tafel daarentegen hebben mensen de neiging om zich als een uniek individu te profileren. Territorialiteit en conflicten zijn hier mogelijke gevolgen (Degryse, 2015). Tenslotte spreekt het voor zich dat comfortabele en ergonomisch goede zitplaatsen in het voordeel spelen van de effectiviteit en dus de tevredenheid van de deelnemers.

Een illustratie van het aanwenden van soorten meubilair en omgevingsfactoren ter bevordering van een bepaald soort bespreking of beleving is de inrichting van het nieuwe bezoekerscentrum van Johnson & Johnson (Laurysen, 2016). Naast de reguliere vergaderplaatsen op de verdiepingen werd het gelijkvloers aan de hand van lage muurtjes en plantenbakken onderverdeeld in 3 verschillende zones die naadloos in elkaar overgaan. In de eerste zone wou men, aan de hand van zeteltjes, lage tafeltjes, gedimd licht en zachte achtergrondmuziek een eerder intieme sfeer creëren. De tweede zone was met haar ronde tafels meer bedoeld om te netwerken en de hoge tafels (voorzien van de nodige netwerk- en stroomvoorzieningen) en stoelen motiveerden dan weer het geconcentreerd samenwerken.

1.3.4.4 Creatief inrichten om creativiteit te stimuleren

Als laatste kan het lonen om eens 'outside the box' te denken en dus buiten de bestaande lijnen van de gekende vergaderruimte en de algemene perceptie errond te kleuren. Zo zal een vergaderruimte die met wat meer verbeelding werd ingericht of aangekleed, haar bezoekers in een bepaalde mate verrassen, wat de creativiteit, die men in een dergelijke ruimte probeert te stimuleren, enkel ten goede komt. Dit kan onder andere door het gebruik van ander meubilair zoals een zitzak, zeteltje of lage bank of andere stoffen en texturen (Van Steenbergen, 2010). Sommige bedrijven zoeken het zelfs verder. Zo heeft Red Bull bijvoorbeeld in Mexico City open vergaderzones in haar landschapkantoren. Kenmerkend hier is de verfrissende benadering door in deze zones gebruik te maken van een namaak grastapijt of schommels⁴. Ook een bedrijf als Coolblue streeft naar spontaniteit, blijheid en verrassing. Zo is er in haar hoofdkantoor in Antwerpen onder andere een 'Donkey Kong' themakamer voorzien⁵. Niets is hierbij te gek; sommige bedrijven zweren zelfs bij een ballenbad als vergaderlocatie. Toch moet vermeden worden dat de middelen het uiteindelijke doel voorbijschieten en het geheel opeens het tegenovergestelde effect van creativiteit stimuleert. Eenvoud siert vaak en de vraag dient steeds gesteld te worden als men bij de inrichting niet te ver is gegaan en uiteindelijk eerder meer afleiding of zelfs negatieve emoties opwekt. Een regelmatige evaluatie door de uiteindelijke gebruikers kan hierbij zeker de nodige input verschaffen. Omwille van het recente karakter is een wetenschappelijke achtergrond met betrekking tot deze eerder niet alledaagse inrichtingen en hun mogelijke effecten zeer schaars. De literatuur beperkt zich over het algemeen tot vooral commerciële websites of artikels over progressieve kantoorinrichtingen die momenteel hoofdzakelijk fungeren als een imagooversterkend middel ter promotie van het innoverende karakter van de bedrijven in kwestie.

Uiteindelijk is het vaak al genoeg om eenvoudigweg enkele middelen, details te voorzien die het doel van de vergadering continu voeden. Verschillende hulpmiddelen kunnen zorgen voor een continue stimulant van de creativiteit:

- het voorzien van kleurboeken, een ballenbad of blokken tijdens de vergadering (Vozza, 2015);
- het voorzien van een flipperkast of pingpongtafel (Van de Sompel, 2017);
- het voorzien van een basketbalring of het houden van creatieve vergaderingen op het basketbalterrein;
- het voorzien van beschrijfbaar wanden in het vergaderlokaal.

⁴ Afbeelding 4 van bijlage 1: Afbeeldingen en figuren – p 63

⁵ Afbeelding 5 van bijlage 1: Afbeeldingen en figuren – p 64

Het is bewezen dat zaken als de kleurboeken of blokken niet alleen de creativiteit continu stimuleren maar ook het actief luisteren. Daarnaast gaan ze er natuurlijk voor zorgen dat de deelnemers minder e-mails gaan sturen of ander werk uitvoeren. Ook balspelen als basketbal of een golfmat hebben als doel een continue focus en funfactor te garanderen. Het bewegen zorgt daarenboven voor verse zuurstof in lichaam en geest, wat de creativiteit en de gezondheid enkel ten gunste komt.

Het spreekt voor zich dat het toevoegen of implementeren van bepaalde zaken ook ten voordele kan zijn voor andere types van vergaderingen. Basketbal kan in dit geval bevorderend zijn voor de spirit in teammeetings terwijl sofa's met hoge ruggen zorgen voor een eerder intieme sfeer tijdens onder andere een opvolgingsgesprek (Death to the Meeting Room, 2015).

1.4 Weerstand bij veranderingen

Wandelend, buiten of staand vergaderen, zelfs het implementeren van zaken als een basketbalring of een moderner kleurtje zijn wijzigingen in een bestaande bedrijfscultuur die zonder een degelijk en voorbereid verandermanagement kunnen stuiten op de nodige weerstand. Het is een normale reactie die ontstaat uit het feit dat medewerkers gevraagd wordt om iets in hun bestaande werk- of leefwereld te veranderen. Dergelijke wijzigingen brengen onzekerheid en vernieuwingen (die in hun opzicht daarvoor niet beter zijn) met zich mee die over het algemeen niet kunnen geplaast worden. In combinatie met een eerder behoudsgezinde attitude is dit de ideale voedingsbodem voor een bepaalde mate van weerstand ten opzichte van de geplande verandering.

Om deze weerstand te allen tijde te minimaliseren, zodat ook de negatieve effecten van deze weerstand op organisatie en medewerker, zoals het ontstaan van een slechte sfeer of een daling van de efficiëntie of de productiviteit, worden vermeden, is een pragmatische, bewuste, respectvolle en mensgerichte aanpak nodig, waarbij continue communicatie een belangrijke rol speelt.

1.4.1 Weerstand beheren via communicatie

Het is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat er van in het begin en gedurende het hele veranderproces naar elke geïmpacteerde duidelijk wordt gecommuniceerd. De betrokkenen dienen het complete plaatje te kennen en de mogelijke voordelen of winsten in te zien. Belangrijk is hierbij dat het besef groeit dat deze wijzigingen noodzakelijk zijn voor het bedrijf en henzelf. De leidinggevenden spelen hier de rol van empathische en standvastige informatieverspreiders, die als één man achter de verandering staan en zodoende functioneren als rolmodel (Kotter, 1995). Zij zorgen niet enkel voor de nodige voorziening/verdeling van informatie; ze gaan eveneens luisteren naar eventuele zorgen of andere inzichten van de werkvloer en hier zoveel mogelijk proberen mee rekening te houden tijdens het verdere verloop van het veranderproces.

Uiteraard kan dit via verschillende manieren als een enquête, een gesprek of een forum. Door deze voortdurende communicatie en interactie worden de verzuchtingen, zorgen en redenen voor eventuele weerstand van de medewerkers in kaart gebracht en is men bijgevolg in staat om hier iets aan te doen. Deze bottom-up benadering doet een vertrouwensband ontstaan waarbij iedere medewerker meer wordt dan enkel iemand die de wijziging zal ondergaan (Geerling, 2009). De

betrokkenen worden stakeholders die een actieve rol gaan spelen in het gehele proces. Empowerment en participatie zorgen dus voor creatie van een groter en evenwichtiger draagvlak waar ieder zich beter en geruster zal voelen en zich kan identificeren met bepaalde aspecten van de geplande wijziging. Door geven en nemen ontstaat een evolutie van een ooit geplande verandering naar een verandering van en voor iedereen als uiteindelijke resultaat (Lawrence, 1969). Net als het veranderingsproces heeft dit interactieve onderdeel een cyclisch karakter waarbij de communicatie niet ophoudt bij de implementatie. Ook hier is het nodig om te peilen naar eventuele feedback met als doel verbeteringen door te voeren.

Als laatste is het tijdsaspect van belang. Het is aan te raden om de nodige tijd uit te rekken voor veranderingen (Lewin's Change Management Model, z.j.). De betrokkenen hebben tijd nodig om de wijzigingen te kunnen plaatsen en te begrijpen. Hetzelfde geldt voor latere communicatie (en trouwens voor het gehele implementatieproces): een stapsgewijze, stelselmatige aanpak, waarbij waar nodig rekening gehouden wordt met het voorzien van voldoende tijd ter adaptatie, kan de uiteindelijk slaagkans van de verandering enkel ten gunste komen.

1.4.2 Een verantwoordelijkheid van werkgever als werknemer

Uit bovenstaande tekst blijkt dat binnen de organisatie kan gesproken worden over een gedeelde verantwoordelijkheid. Het initiatief ligt hierbij bij de werkgever die wettelijk verplicht is om een zo optimaal en gezond kader te voorzien waarin de medewerkers aan het werk zijn. Anderzijds is het natuurlijk in het voordeel van de organisatie om dit continu na te streven en hierin te blijven investeren. De basis is opnieuw een bewustzijn dat in de huidige gedistribueerde, geautomatiseerde en dienstgerichte kennismaatschappij, waar iedereen langer en meer gevarieerd zal gaan werken, het meer dan belangrijk is om te blijven zorgen voor een gezonde en stimulerende omgeving die de werknemer tevreden houdt en tevens een voordeel blijft betekenen voor de organisatie. Het opstellen van een strategie die op lange termijn bepaalt wat de volgende stappen zijn, is dan ook een eerste zet in de goede richting. Het verkondigen van deze visie en strategie en een voortdurende communicatie tijdens en na het veranderingsproces zijn activiteiten die eveneens tot het takenpakket van de werkgever behoren.

De interactie met en het trainen of motiveren van medewerkers gebeurt vaak intern, maar uiteraard kan ook geopteerd worden voor een externe partij. In het kader van de strijd tegen sedentair gedrag op de werkvloer biedt onder andere VIGeZ de nodige trainingen en workshops aan ter sensibilisering en stimulatie van elke interne klant (Lang stilzitten, 2015). Verschillende manieren zijn voor handen om de boodschap te laten overkomen en het bewustzijn aan te wakkeren. Zowel bij Johnson & Johnson als bij Volvo Cars bijvoorbeeld was de basis van de alternatieve vergadermethodes binnen de organisatie vooral het gezondheidsaspect, waarbij men aan de hand van verschillende manieren en faciliteiten de medewerkers probeerde te overhalen om meer te bewegen en minder te zitten (Laurysen, 2016). Enkele voorbeelden:

- elke medewerker kreeg een stappenteller en hierover werden intern verschillende activiteiten zoals competities georganiseerd;
- een website werd opgericht met tips en tricks voor een actieve levensstijl en evenementen waaraan men kon deelnemen;

- faciliteiten zoals een health center, spinning bikes, wandelroutes of zit-sta bureaus werden voorzien.

Net als bij Johnson & Johnson ging bij Volvo Cars weinig of geen onderzoek vooraf aan de implementatie van bovenstaande voorzieningen (Stevens & Verbesselt, 2016). Het doel was hier eerder een zo groot mogelijk draagvlak te creëren, zodat elke medewerker wel ergens voor werd gemotiveerd of aangemoedigd. Beide bedrijven maken daarbij gebruik van ambassadeurs: medewerkers of mensen van de werkvloer die voor bepaalde activiteiten het voortouw willen nemen en als zogenaamde ‘vaandeldragers’ of aanspreekpunten gaan fungeren in hun departement. Het oogpunt is natuurlijk om de figuurlijke drempel tot dergelijke initiatieven te verlagen doordat de medewerkers gemotiveerd worden door mensen uit hun eigen rangen. Door deze wederzijdse beïnvloeding gaat het aantal deelnemers aan de verschillende initiatieven bijgevolg stelselmatig groeien. Vaak kan deze beïnvloeding zelfs uitgebreid worden naar vrienden, familie, kortom de sociale omgeving. Hier ligt dan ook de verantwoordelijkheid van de werknemer: het openstaan voor deze nieuwe bedrijfscultuur of mogelijke mentaliteitsswitch en op eigen tempo actief deel te nemen aan het veranderproces. Door te werken aan een persoonlijke gedragsverandering, bijvoorbeeld door zich kleine gewoontes eigen te maken, gaan na verloop van tijd deze eerder energiearme handelingen evolueren tot gezonde automatisen (Vereecken, 2016).

Hoofdstuk 2: Praktijkcase Honda Motor Europe Logistics NV

De praktijkcase wordt opgesplitst in 3 delen. Terwijl het eerste deel zich meer richt op de situering en de achtergrond waartegen de implementatie dient te gebeuren, zal in het tweede deel de focus liggen op het bepalen van de haalbaarheid van de in de literatuurstudie besproken concepten en dit binnen de muren van Honda Motor Europe Logistics NV. De implementatie en eventuele toekomstige acties worden dan weer besproken in het derde deel van deze praktijkcase.

2.1 Situering, kader en achtergrond

2.1.1 Honda Motor Europe Logistics NV

Honda Motor Europe Logistics NV is gevestigd in de Gentse havenzone. Het werd opgericht in 1978 door het Japanse Honda Motor Corporation en fungeert al bijna 40 jaar als draaischijf voor Honda's logistieke activiteiten binnen Europa (Bedrijf, z.j.). Momenteel staat HMEL Gent voor een totale jaarlijkse omzet van € 511 miljoen. Niet alleen vinden de meer dan 900000 verschillende onderdelen en wisselstukken vanuit het 285000 m² grote magazijn hun weg naar de 8 miljoen mogelijke klanten zoals dealers, distributeurs of andere logistieke centra, HMEL beschikt tevens over een parking met een opslagcapaciteit voor 16500 wagens en is in staat om tot 1400 wagens per dag uit te leveren. Als laatste staat HMEL ook in voor de stockage en levering van motorfietsen en zogenaamde 'power equipment' zoals tuinbouwmachines, generatoren, industriële motoren en buitenboordmotoren. Het spreekt voor zich dat een betrouwbare kwaliteit en een tijdige levering, dit natuurlijk tegen een redelijke prijs, van primordiaal belang zijn voor het voortbestaan van deze activiteiten en dus het bedrijf zelf.

HME ISD (Information Systems Department) Belgium is een onderdeel van HMEL en bevindt zich, weliswaar in een ander gebouw, op hetzelfde terrein als het onderdelenmagazijn of de wagenparking. De 110 medewerkers van deze afdeling zijn, in samenwerking met enkele externe leveranciers, verantwoordelijk voor:

- het ontwikkelen en ondersteunen van de verschillende Honda-toepassingen;
- het voorzien en garanderen van een binnen de SLA's beschikbare infrastructuur op lokaal en Europees niveau;
- het ondersteunen en centraal beheren van de Europese vestigingen op IT-vlak;
- het voorzien van een 1^{ste} en 2^{de} lijnshelpdesk voor alle Europese gebruikers.

De 630 medewerkers of 'associates' vormen de motor van HMEL. Hun inspanningen weerspiegelen HMEL's basiswaarden zoals het stimuleren van creativiteit, het leveren van de beste service en continue innovatie of verbetering van de kwaliteit. Flexibiliteit en gedrevenheid worden hierbij hoog in het vaandel gedragen. Een bedrijfscultuur die openheid, wederzijds respect en zelfontplooiing faciliteert ligt hier aan de basis. Deze kernwaarden zijn binnen elke Honda-vestiging merkbaar en maken deel uit van een wereldwijde Honda Filosofie. Ze vormen tevens de grondslag van initiatieven als New Honda Circle, Honda Total Quality Management of Honda Move.

2.1.2 Honda Filosofie

De Honda Filosofie werd ontwikkeld en meegegeven door de stichters van het bedrijf: Soichiro Honda en Takeo Fujisawa. Hun doel was hierbij niet alleen een bedrijf op te richten dat op economisch vlak succesvol was. Honda zou daarnaast een bedrijf worden dat iedereen linkt aan positieve eigenschappen, waar medewerkers fier zijn om voor een dergelijk bedrijf te werken en waarvan de samenleving blij is dat een dergelijk bedrijf bestaat. Deze meerwaardecreatie werd op zijn minst even belangrijk bevonden als het economische aspect. Beter nog: het beïnvloedt zelfs de mate van het bedrijfssucces.

De Honda Filosofie wordt als eerste gekenmerkt door een respect voor het individu. Zoals reeds gezegd valt of staat het bedrijf met haar medewerkers. Zij verkondigen de waarden van het bedrijf en het zijn hun inspanningen die het succes van Honda bepalen. Het spreekt voor zich dat zowel de interne als externe klant te allen tijde dient gerespecteerd te worden. Het is hierbij logisch dat deze filosofie ook regelmatig wordt gecommuniceerd en heropgefrist. Daarnaast is ze ook merkbaar in alle activiteiten binnen het bedrijf en wordt ze zodoende bijna zelfs als persoonlijk ervaren. De 'Drie Vreugdes' vormen het tweede luik van de filosofie. Er moet steeds een plezier aanwezig zijn tijdens het kopen, het verkopen en het produceren.

Als laatste is er ook het bedrijfsbeginsel of de bedrijfsbelofte om vanuit een internationale optiek voortdurend te streven naar het leveren van de hoogste kwaliteit voor een redelijke prijs. Dit aan tevreden klanten overal ter wereld. Verankerd in dit beginsel is het duurzaamheidsprincipe. Honda wil niet alleen weten wat de impact is van haar activiteiten op mens, maatschappij en milieu; het wil ook continu bijdragen bij het zo laag mogelijk houden van deze impact en zo te streven naar een betere, veiligere en gezondere (werk)omgeving, maatschappij en wereld.

2.1.3 New Honda Circle

Het is belangrijk voor een bedrijf om te allen tijde in staat te zijn om te reageren op de uitdagingen die de veranderende omgeving stelt en voortdurend zichzelf te (her)evalueren en waar nodig te innoveren. Via de aanpak 'Total Quality Management' of TQM wil Honda op een systematische manier streven naar een constant hoger niveau van kwaliteitslevering via klantgerichtheid en participatie op de werkvloer. Een voorbeeld hiervan is New Honda Circle. Doordat de medewerkers, door hun dagelijkse activiteiten, als geen ander zicht hebben op de situatie op de werkvloer en dus ook haar eventuele voordelen of pijnpunten, zijn zij ook het best geplaatst om eventuele problemen op te lossen of de situatie te verbeteren. Via NHC geeft het bedrijf de medewerkers de mogelijkheid kleine groepen, of New Honda Circles, op te richten met als doel aan de hand van de TQM-principes, samenwerking, participatie en zelfontplooiing bij te dragen tot een duurzame verbetering van de dagelijkse activiteiten of de werkomgeving. Dit uiteraard tot algemeen voordeel van het bedrijf en tevredenheid van de werknemers. Jaarlijks strijden de verschillende circles onderling op een lokale, regionale en uiteindelijk mondiale conventie voor de prijs van het beste project (of idee) dat gedurende het afgelopen jaar werd uitgewerkt.

2.1.4 Honda Move

Reeds herhaaldelijk werd het belang van de medewerker benadrukt. Honda is er dan ook van overtuigd dat er met haar medewerkers voortdurend rekening gehouden moet worden. Zeker in de huidige omstandigheden, gekenmerkt door een verdere globalisering en informatisering, een steeds hogere druk en flexibiliteit op de werkvloer en natuurlijk het feit dat iedereen langer zal moeten werken, is het nodig om een werkomgeving en -situatie te creëren die aangepast is aan de medewerker en de aard van het werk. Dit met als doel een steentje bij te dragen in de evolutie naar een bedrijf dat verbetering van de interne processen, werkomgeving en werkvreugde hoog in het vaandel draagt door de creativiteit te stimuleren en meer zorg te dragen voor algemene gezondheid, veiligheid en tevredenheid van de interne klant of medewerker. Uiteraard resulteert dit eveneens in een zeker financieel, organisatorisch of imago gerelateerd voordeel voor het bedrijf zelf.

Een waaier aan comités, rollen en verantwoordelijkheden ten voordele van het welzijn (fysiek of mentaal) van de medewerkers, werd reeds opgericht of is beschikbaar binnen HMEL. Denken we hierbij aan de preventieadviseur of het Resto-comité, bestaande uit vertegenwoordigers uit alle diensten en departementen en verantwoordelijk voor de voortdurende evaluatie en mogelijke aanpassingen van het culinaire aanbod in het bedrijfsrestaurant.

Het Move-comité spant zich dan weer in voor duurzaam werk binnen HMEL (Duurzaam Werk in HMEL, 2015). In het kader van enerzijds de bedrijfsdoelstellingen, met sleutelwoorden als kwaliteit, productiviteit en klantgerichtheid, en anderzijds de huidige maatschappelijke loopbaanwijzigingen, zoals de welzijnswetgeving, de verlenging van de pensioenleeftijd en de huidige economische omstandigheden, dringt de nood aan duurzaam werk zich op. Dit met als doel een werkomgeving of –klimaat te creëren, aangepast aan de medewerker, waar het, ondanks het langer werken, toch mogelijk blijft om de bedrijfsdoelstellingen te halen. Uiteraard maken het vermijden van stress, absentieïsme en het bevorderen van de gezondheid, de veiligheid en een nodige portie uitdaging, deel uit van het programma van dit comité. Enkele realisaties van het Move-team (of beter gezegd **M**entaliteit, **O**mgeving, **V**itaal en **E**én) zijn:

- het wekelijks voorzien van fruitmanden in alle afdelingen;
- het organiseren van sessies of trainingen rond stress, slaaphygiëne of time management;
- het distribueren van tips en tricks ter stimulatie van beweging op het werk;
- het aanbieden van een Move calorie-arm menu in het bedrijfsrestaurant;
- het aanbieden van een vrijwillige jaarlijkse medische checkup.

Sinds kort is het Move-team druk in de weer met het gradueel implementeren van ergonomische oplossingen zoals zit-sta-bureaus (uiteraard als actiepoint tegen het ook in HMEL zwaar aanwezige sedentaire gedrag) en staat er een lounge-ruimte, waar de arbeiders kunnen pauzeren, op het programma.

2.2 Haalbaarheidsstudie

2.2.1 NHC Outside The Meetingbox

Ondanks het alombekende innovatieve imago van Honda en in tegenstelling tot de aanpak van Volvo of Johnson & Johnson, waar bijvoorbeeld het wandelvergaderen werd geïmplementeerd zonder op voorhand in te schatten of er überhaupt een nood was aan een dergelijke manier van vergaderen, werd voor deze bachelorproef besloten om een eerder projectgerichte strategie te volgen. Het spreekt voor zich dat geen van beide manieren beter is dan de ander. Waar de dynamische ad hoc implementatie zaken faciliteert met als doel mensen te verrassen en verschillende doelgroepen aan te spreken (dit opdat de medewerkers uiteindelijk elkaar motiveren), zal een meer voorbereide politiek vooral rekening houden met de huidige nood of problemen van de medewerkers. Een goede communicatie ter creatie en onderhoud van het broodnodige draagvlak blijft natuurlijk belangrijk voor beide manieren van werken.

Reeds toen het onderwerp van deze bachelorproef vorm kreeg en dit werd getoetst bij de eerstelijns betrokkenen van dit project, namelijk de preventieadviseur, bepaalde leden van het management of de verantwoordelijken voor het onderhoud, werd regelmatig de vraag gesteld of een bedrijf als Honda klaar was en of het wel degelijk nood had aan zaken als wandelend, staand of buiten vergaderen. Een projectmatige visie, met een goede wetenschappelijke fundering onder de vorm van de literatuurstudie en enkele succesvolle referenties, leek daarom in dit geval de beste optie om het eventuele scepticisme op te vangen. Teneinde een maximaal draagvlak te creëren voor deze wijzigingen, uiteraard zeker te zijn van een eventueel budget en het nodige succes en als laatste zoveel mogelijk in te spelen op de basiswaarden van Honda, werd dan ook besloten om een NHC op te richten en daarbij te proberen om het spreekwoordelijke karretje aan verschillende instanties en departementen te pikken. De selectie van de leden was in dit kader heel gericht. Een gezond enthousiasme en de nodige motivatie waren naast de specifieke jobfuncties met de nodige bruikbare kennis, capaciteiten en contacten, belangrijke recruiteringsvoorwaarden. Het uiteindelijke team, dat werd opgericht op 18 november 2016, bestaat uit:

- een business coördinator, die vooral omwille van zijn jeugdigheid, gedrevenheid en grote NHC ervaring een noodzakelijke schakel vormt in het team;
- een milieu- en veiligheidsverantwoordelijke, die rapporteert aan de preventieadviseur en daarnaast lid is van het Move comité;
- een HR- en payroll verantwoordelijke, dit vooral voor communicatieve doeleinden;
- een lid van het ISD-middenkader;
- een ISD-manager en ook de schrijver van deze bachelorproef.

Het doel van NHC 'Outside the Meetingbox' is duidelijk: door (zoals Nilofer Merchant reeds vermeldde (Merchant, 2013)) 'outside the box' te denken tijdens de verbetering en implementatie van respectievelijk bestaande en nieuwe faciliteiten gerelateerd aan de vergaderlocatie, een nood op te wekken bij de medewerkers. Dit met het oog op de creatie van een vergaderbeleving die enerzijds bijdraagt tot een betere algehele perceptie van het vergaderen en anderzijds uiteraard resulteert in een hogere efficiëntie, effectiviteit en zowel mentale als fysieke tevredenheid van de interne klant. Zonder twijfel vertaalt dit zich eveneens in een zeker financieel, organisatorisch en imago-gerelateerd voordeel voor het bedrijf zelf.

2.2.2 Huidige vergadercultuur binnen HMEL

Het Gentse logistieke centrum van Honda, Honda Motor Europe Logistics NV, beschikt over 50 vergaderruimtes die verdeeld zijn over de 4 belangrijke entiteiten of gebouwen op het bedrijventerrein⁶:

- Car Logistics Services (ook CL genaamd): 7 vergaderruimtes;
- Information Systems Department (ook ISD genaamd): 16 vergaderruimtes;
- HR, boekhouding, administratie, Parts Management en European Engines Center (ook het hoofgebouw genaamd): 20 vergaderruimtes;
- Onderdelen- en motorenmagazijn, Logistics Center Services (ook het magazijn genaamd): 7 vergaderruimtes.

Momenteel kunnen deze vergaderruimtes, die onderling variëren in omvang en waar nodig voorzien zijn van presentatieapparatuur, voice/videoconferentiesystemen of flexibele wanden, door hun op zittend vergaderen gerichte inrichting, als vooral traditioneel worden bestempeld en ervaren. Door een verdere globalisering, meer uitbesteding en stijgend aantal projecten wordt de nood aan vergaderen in deze gedistribueerde omgeving enkel groter. Hierdoor zijn deze ruimtes dan ook vaak overbezet of gereserveerd. Dit met een regelmatige bouw, toevoeging of opsplitsing van/in nog meer vergaderruimtes als resultaat. Het spreekt voor zich dat dit een goede, maar weliswaar dure, oplossing kan zijn, ware het niet dat ook deze nieuwe ruimtes al snel ook zijn volgeboekt.

Een onderzoek van de reservatiedatabase leert bijvoorbeeld dat de vergaderruimtes van HMEL momenteel gemiddeld 87% van de tijd in gebruik of gereserveerd zijn. Dit wordt ook bevestigd door het onderzoek dat afgelopen jaar werd uitgevoerd door NHC 'The Roomies'. Dit in het kader van het vinden van een oplossing voor het regelmatige terugkomende probleem waarbij vergaderruimtes wel zijn geboekt maar uiteindelijk niet worden gebruikt (NHC The Roomies, 2016).

Een duurzame manier van vergaderen, die enerzijds een meer structurele en permanente oplossing biedt aan dit vergaderprobleem en anderzijds nog eens ten voordele komt van de mentale en fysieke gezondheid medewerkers, is hier dan ook meer dan noodzakelijk.

2.2.2.1 Enquête

Alvorens hals over kop over te gaan tot het implementeren van mogelijke, op literatuurstudie of bedrijfsbezoeken (Volvo, Johnson & Johnson) gebaseerde, verbeteringen, leek het meer dan logisch om eerst de pijnpunten en algehele vergaderperceptie in kaart te brengen. Het doel is een definitief zicht te krijgen op de krijtlijnen en de richting van het project, rekening houdend met:

- de doelgroep en haar vergadergewoontes en -noden per type vergadering;
- het verwachte resultaat;
- het bedrijf, haar normen, waarden en imago;

⁶ Afbeelding 6 van bijlage 1: Afbeeldingen en figuren – p 64

- de mogelijke haalbare oplossingen, rekening houdend met kwaliteit, kost en eventuele tijdsbeperkingen.

Aangezien de input van de medewerker, en dan specifiek de bedienden binnen het bedrijf, noodzakelijk was, werd geopteerd om een enquête te sturen. Om een zo hoog mogelijke respons te bereiken, beperkte de tweetalige vragenlijst zich (de laatste vraag uitgesloten) tot enkele gesloten vragen. Deze waren al dan niet voorzien van keuzelijst. Voor de vragen waar een bepaalde opinie werd gevraagd, was er steeds een even aantal keuzeopties beschikbaar, zodat de keuze van een middelste of eerder neutrale optie werd vermeden. Deze enquête had niet alleen een voornamelijk onderzoekende functie maar zou eveneens dienen als een eerste communicatie en kennismaking met de NHC en haar ambities.

Aan de hand van het eerste deel van de enquête werd een beeld gevormd van de respondenten, hun locatie op het bedrijventerrein of afdeling, hun leeftijd en uiteindelijk hun vergadergedrag en – frequentie. Het tweede deel trachtte meer aan te wijzen waar de pijnpunten van de huidige vergadercultuur lagen. In het derde deel van de vragenlijst had de gebruiker dan weer de mogelijkheid om aan te geven waar of hoe het volgens hem of haar beter kon.

De enquête werd op 5 december ter evaluatie verstuurd naar enkele pilootgebruikers. De geëvalueerde en herwerkte versie vertrok op 16 december naar de 249 bedienden binnen HMEL. Op 4 januari 2017 kreeg elke bediende een herinnering via mail en zorgde het team ook voor een flyer in elke meetingroom⁸. De enquête werd afgesloten op 13 januari 2017.

2.2.2.2 Resultaten van de enquête

De enquête kende, ondanks de eindejaarsperiode, een relatief groot succes: 132 bedienden of 53% van de totale onderzoekspopulatie gaven hun input via vooropgestelde vragenlijst⁹. Enkel 30% van de respondenten waren van het vrouwelijk geslacht. Dit komt ongeveer overeen met de samenstelling van de huidige populatie (34% vrouwelijk ten opzichte van 66% mannelijk). Er is een gelijkmatige verdeling te merken van beide geslachten over de leeftijdscategorieën van de respondenten en ook het feit dat vooral 45-plussers hebben geantwoord kan verklaard worden door de grote aanwezigheid van personeelsleden uit deze leeftijdscategorie binnen het bedrijf (de gemiddelde leeftijd van de HMEL- bediende ligt voor beide geslachten rond de 45 jaar).

Opmerkelijk bij de resultaten van de enquête is het hoge aantal respondenten tussen de 30 en de 45 jaar. Dit ondanks het feit dat mensen uit deze leeftijdscategorie minder vertegenwoordigd zijn binnen het bedrijf dan de mensen van 45 jaar of ouder. Een verklaring hiervoor zou enerzijds de stijgende populariteit van het onderzoeksthema kunnen zijn: alternatieve vergadermethodes beleven een finke opmars en veroorzaken in sommige bedrijven, sectoren of regio's (denken we dan bijvoorbeeld aan bekende bedrijven als Facebook of Apple) een ware hype. Anderzijds zijn vergaderingen in onze huidige internationale, diverse en flexibele maatschappij de beste vorm van samenwerken en groeien deze meer en meer uit tot het middel bij uitstek voor overleg, samenwerking of het nemen van

⁷ bijlage 2: Initiële enquête ter bepaling van de krijtlijnen en richting van het project – p 65

⁸ bijlage 3: Flyer ter herinnering van de enquête – p 68

⁹ bijlage 4: Resultaten initiële enquête ter bepaling van de krijtlijnen en richting van het project – p 69

beslissingen. Als laatste mogen recente technologische innovaties zoals smartboards, collaboratiesoftware of virtuele vergaderruimtes ook niet in dit verklarend lijstje ontbreken.

	Mannen	Mannen	Vrouwen	Vrouwen
	Arbeiders	Bedienden	Arbeiders	Bedienden
20-25	3		1	1
25-30	1	6		2
30-35	2	6	6	4
35-40	10	20	8	12
40-45	9	17	20	16
45-50	29	18	28	14
50-55	45	32	35	18
55-60	28	39	18	14
60-65	1	15	5	3
Totaal	128	153	121	84
Gem leeftijd	43.63	45.32	46.23	44.75

Figuur 3: Verdeling aantal vaste medewerkers per leeftijdscategorie binnen HMEL in december 2016¹⁰

In tegenstelling tot de literatuurstudie, waar gepraat wordt over het feit dat het aandeel van vergaderingen ongeveer een kwart tot zelfs meer dan een derde van de totale werktijd zou bedragen, vergaderen de HMEL-medewerkers gemiddeld 25 maal per maand. In geval ervan uitgegaan wordt dat elke vergadering een uur duurt, komt dit overeen met een schamele 12,5 %. Uiteraard is dit afhankelijk van persoon tot persoon of functie tot functie. Sommige respondenten gaven aan dat zij amper 6 maal per maand vergaderden terwijl anderen een frequentie van boven de 100 specificerden.

Wanneer de frequentie per type meeting van naderbij wordt bekeken, staan vergaderingen om beslissingen te maken, evaluatieve meetings in groep en trainingen, samenkomsten die bij voorkeur zittend worden uitgevoerd, in voor 43% van het totale aantal vergaderingen. Voor 1 op 1 evaluaties, brainstormvergaderingen en teammeetings, samen goed voor 41%, kan geopteerd worden om buiten de klassieke witte vergaderruimte te treden en om bijgevolg de mogelijkheden van alternatieve vergaderwijzes zoals staand of wandelend vergaderen, dit eventueel buiten of in een misschien informelere sfeer, te exploreren.

Ook in HMEL is er duidelijk sprake van vergaderleed. Afgaande van het gewogen gemiddelde, dat werd gemeten aan de hand van de antwoorden op de opinie vragen met betrekking tot de algemene perceptie rond vergaderen, kan er gesproken worden over een eerder neutrale houding. Het zou echter heel kort door de bocht zijn om het hierbij te laten. Bij nader onderzoek is er namelijk bij de overgrote meerderheid van de respondenten een negatieve respons merkbaar. De efficiëntie en duurtijd van de vergaderingen, de betrokkenheid van de deelnemers, de inrichting van de ruimtes, de ergonomie (en hieraan gerelateerd de nood om eens recht te staan of te bewegen tijdens een vergadering) en het binnenklimaat scoren hierbij zelfs over de hele lijn negatief. Om deze negatieve teneur om te zwaaien naar een positieve trend, met alle positieve gevolgen met betrekking tot efficiëntie, gezondheid en uiteraard tevredenheid als resultaat, lijken een heropfrissing of duidelijke communicatie van de vergaderpraktijken of -regels, een herzien van de fysieke kenmerken van de

¹⁰ Figuur ontvangen van HMEL HR, februari 2017

vergaderlokalen en als laatste een onderzoek ter verbetering van de ergonomie hier dus meer dan nodig. Opmerkelijk en in schril contrast met het literatuuronderzoek en het overgrote deel van de onderzoeksresultaten is als laatste het feit dat, ondanks de overwegend negatieve respons, 73% van de respondenten meeeft dat ze na een vergadering nog steeds geconcentreerd en gemotiveerd zijn om hun werkdag verder te zetten.

Algemene vergaderperceptie							
	1	2	3	4	5	6	Gewogen gemiddelde
6.1 Vergaderingen resulteren altijd in het gewenste doel of resultaat.	8%	9%	38%	27%	14%	3%	3,37
6.2 Vergaderingen zijn over het algemeen zeer kort en efficiënt.	15%	30%	27%	20%	6%	3%	2,79
6.3 Na vergaderingen ben ik nog steeds gemotiveerd en geconcentreerd om mijn job voor de rest van de dag uit te oefenen.	4%	3%	21%	27%	33%	13%	4,21
6.4 Vergaderingen hebben een positieve impact op mijn stress level en humeur.	9%	15%	40%	21%	12%	3%	3,20
6.5 Ik heb soms de nood om rechtop te staan of eens te bewegen tijdens vergaderingen.	8%	12%	14%	24%	26%	15%	3,93
6.6 In vergaderingen zijn mensen altijd geconcentreerd en betrokken (niet afgeleid door gsm, computer, andere activiteiten)	33%	34%	15%	12%	5%	2%	2,28
6.7 Er is steeds een agenda aanwezig of de verwachtingen zijn duidelijk voor de vergadering.	15%	28%	22%	18%	15%	2%	2,95
6.8 De vooropgestelde agenda wordt steeds gevolgd.	14%	24%	23%	21%	16%	1%	3,04
6.9 Alle (nodige) personen zijn altijd aanwezig.	14%	23%	26%	17%	18%	2%	3,07
6.10 Het aantal aanwezigen heeft geen impact op de efficiëntie van de vergadering.	10%	30%	24%	23%	7%	6%	3,03
6.11 Meeting minutes zijn steeds beschikbaar na de vergadering.	27%	21%	26%	11%	12%	2%	2,65
6.12 Het interieur en design van de vergaderzalen zijn zeer aantrekkelijk, stimuleren of inspirerend voor het onderwerp.	28%	32%	25%	12%	2%	1%	2,31
6.13 De air conditioning of ventilatie werkt perfect.	21%	26%	24%	18%	7%	4%	2,73
6.14 Na enige tijd in de vergadering ondervind ik fysische (ergonomische) klachten.	19%	20%	17%	25%	17%	3%	3,10
6.15 De stoelen in de vergaderzalen zijn zeer comfortabel.	9%	24%	35%	18%	10%	4%	3,07
6.16 Ik heb altijd nood aan technologie tijdens de vergadering (projector, laptop, audio, ...).	8%	15%	14%	21%	24%	17%	3,89
6.17 De vergaderzalen zijn uitgerust met goede en kwalitatieve technologie voor call en/of video conferences.	7%	15%	25%	31%	19%	4%	3,51
6.18 Vergaderingen beperken zich meestal tot de gereserveerde tijd.	3%	26%	20%	32%	17%	3%	3,42
6.19 Soms wordt ik uitgenodigd voor vergaderingen waar mijn input niet nodig is.	11%	14%	33%	23%	18%	1%	3,25

Figuur 4: Frequentie antwoorden met betrekking tot de algemene vergaderperceptie (1= helemaal niet akkoord, 6= helemaal akkoord)

De antwoorden op de open vraag: 'Hoe zou volgens jou de meetingervaring binnen Honda kunnen verbeterd worden?' lopen gelijk met de respons van de deelnemers op de vragen met betrekking tot de algemene vergaderperceptie. Via categorisatie van de antwoorden is het mogelijk om de antwoorden volgens frequentie te rangschikken. Dit met als doel natuurlijk uit te klaren welke werkpunten prioriteit moeten krijgen. Door hun hoge percentage vallen zaken als de nood aan vergaderregels, de aankleding van de vergaderfaciliteiten, de vraag naar andere wijzen van vergaderen en de klachten rond ergonomie zeker onder deze noemer. Terwijl de IT-infrastructuur een groter werkpunt lijkt te zijn dan de voorgaande vragen doen vermoeden, hebben HVAC en binnenklimaat dan weer misschien niet zo'n grote aandacht nodig. Mogelijk zijn ze eerder het probleem van een beperkte groep medewerkers. Verder onderzoek zal dit moeten uitwijzen. De introductie van een meeting moderator werd ook enkele malen aangehaald en bevestigen alleen maar de nood aan vergaderregels ter bevordering van de algehele productiviteit en vergaderbeleving.

Waar is er verbetering mogelijk?	Percentage
Vergaderpraktijken (agenda, deelnemers, verloop,...)	29%
Inrichting vergaderruimte (kleur, groen, interieur, sfeer, licht,...)	26%
Vergaderalternatieven (buiten, informeel, staan, bewegen,...)	14%
Meubilair (Ergonomie)	11%
IT- en communicatieapparatuur	7%
Nvt, Blanco	5%
HVAC en binnenklimaat	4%
Cateringmogelijkheden	2%
Introductie meeting moderator	2%

Figuur 5: Categorisatie antwoorden open vraag mbt suggesties voor verbetering, gesorteerd per frequentie

De mate waarin bepaalde antwoorden terugkwamen op deze open vraag werd ook bepaald door de leeftijd en het geslacht van de respondenten¹¹. Terwijl de medewerkers onder de 45 jaar eerder bezorgd waren over fysieke aspecten als de inrichting van de vergaderruimtes en het meubilair en regelmatig lieten horen dat staand of wandelend vergaderen zeker dienden overwogen te worden, ergerden de 45-plussers zich vooral aan de huidige vergaderpraktijken/gewoontes en de aanwezigheid van verouderde, niet gepaste IT-apparatuur. Vooral de mannelijke respondenten binnen deze leeftijdsgroep waren hierover bezorgd. Hun vrouwelijke leeftijdsgenoten gingen dan weer wat meer aandacht schenken aan de inrichting, kleur en de aanwezigheid van groen binnen de vergaderruimtes of eventuele alternatieve manieren van vergaderen. De focus hierbij lag vooral op bewegen of stretchen. Naast de aandacht voor de inrichting en de ergonomie was er, vooral bij de 55-plussers, een grote vraag naar cateringmogelijkheden tijdens de vergadering zoals wat koffie of een koekje.

Op de vraag welke vergaderruimtes eerder werden ontweken was men unaniem¹². De Telco's in het ISD-gebouw; 4 kleine vergaderruimtes die werden opgericht om teleconferenties te houden behaalden, omwille van het gebrek aan daglicht, een weinig inspirerend interieur en een slecht functionerende verwarming, hier begrijpelijkerwijze de eerste plaats. Door hun gebrek aan daglicht staan Castelet (hoofdgebouw), Study en Storage (beiden ISD) ook in deze top 5. De laatste 2 hebben daarbij ook nog nood aan een heropfrissing of op zijn minst een nieuw kleurtje.

2.2.2.3 Conclusie, bepaling krijtlijnen

De enquête bevestigde enkel wat iedereen reeds vermoedde en tevens aan bod kwam in de literatuurstudie: er is wat betreft de vergadercultuur binnen HMEL meer dan genoeg en meer dan ooit ruimte voor en nood aan verbetering of heroriëntatie van de bestaande vergaderinfrastructuur.

Dankzij nader onderzoek van de resultaten van deze enquête is een duidelijke bepaling van de initiële scope van het project mogelijk. Uiteraard zal deze in de toekomst verder verfijnd en aangepast worden. Dit niet alleen omwille van tijds- en budgetgerelateerde redenen; ook moet rekening gehouden worden met de haalbaarheid van sommige implementaties en uiteraard met de visie van het hoger management in het algemeen en dat van NHC en Move in het bijzonder.

Het mag duidelijk zijn dat NHC 'Outside the Meetingbox' niet in staat is om, binnen de resterende tijdspanne tussen midden januari en juni, alle vergaderruimtes aan te pakken en daarnaast ook nog eens de mogelijkheden van alternatief of buiten vergaderen te exploreren. Daarom werd besloten om eerder te focussen op de ruimtes waar de nood het hoogst is en, waar mogelijk, 'outside the box' te denken en te gaan. Dit met als doel als vergaderambassadeurs op te treden, een trend te zetten of nieuwe wind te blazen in het momenteel klassieke vergaderlandschap dat HMEL kent. Door de huidige vergaderproblematiek onder de aandacht te brengen kan bijgevolg, dankzij een gecreeërde positieve vergaderbeleving, de nood aan meer duurzaam vergaderen en meer inspirerende locaties ontstaan of in de hand gewerkt worden. Uiteraard wordt bij volgende implementaties verkozen om, vanwege conformiteitsredenen, de lijn van de vorige projecten te volgen en waar nodig te verbeteren.

¹¹ bijlage 4: Resultaten initiële enquête ter bepaling van de krijtlijnen en richting van het project – p 69

¹² bijlage 4: Resultaten initiële enquête ter bepaling van de krijtlijnen en richting van het project – p 69

De resultaten van de enquête en de literatuurstudie indachtig, stelde het team 3 aandachtsdomeinen op. Multidisciplinariteit leek hierbij een sleutelwoord te zijn aangezien men zich niet enkel ging beperken tot verven of het hangen van wat posters. Als eerste werd besloten om een aantal ruimtes op te lijsten die zouden worden aangepakt en eventueel heringericht en dit op basis van de huidige noden en soorten vergaderingen binnen het bedrijf. Het spreekt voor zich dat de vergaderruimtes Telco 1, 2, 3 en 4 en Storage in het ISD-gebouw op deze lijst zouden staan. Ook meetingrooms Castelet en Franchorchamps stonden op de lijst van te vermijden ruimtes maar voor deze laatste was er weinig ruimte voor verandering. Vergaderzaal Franchorchamps stond op de lijst omwille van geluids/isolatieproblemen maar de achterliggende oorzaak is de aanwezigheid van een flexibele wand die ervoor zorgt dat deze vergaderruimte, in combinatie met de 2 aanpalende ruimtes, kan omgevormd worden tot 1 grote vergaderzaal.

Ondanks het feit dat deze bachelorproef en de NHC zich hoofdzakelijk gingen richten op fysieke veranderingen aan de vergaderlocatie en zaken als HVAC of IT-apparatuur niet direct zagen als onderdeel van deze oefening, werd toch besloten om de klachten met betrekking tot IT of HVAC, die via de enquête aan het licht kwamen, door te geven aan de daartoe bevoegde diensten of zelfs, weliswaar in mindere mate, op te nemen in het project. Een voorbeeld van dit doorgeven droeg bijvoorbeeld bij tot het oplossen van de verwarmingsproblemen in de Telco's.

Een tweede werkdomein, en initieel ook geen onderdeel van dit project, bevatte alle klachten en suggesties in verband met vergaderregels en -praktijken. Omwille van het extreem hoge percentage waarmee dergelijke zaken werden gemeld, leek het niet meer dan logisch om hieraan de nodige aandacht te besteden en te onderzoeken hoe dit kon verbeterd/opgelost worden. De insteek was om via gerichte en regelmatige communicatie en sensibilisering te streven naar meer efficiëntie, tevredenheid en productiviteit op de werkvloer, kortom een win-win situatie voor medewerker en bedrijf.

Als laatste zou ook het pad van de eerder alternatieve oplossingen worden ingeslagen. Honda Motor Europe Logistics NV beschikt in de Gentse havenzone over een groot bedrijventerrein. Een onderzoek naar de mogelijkheden van wandelend of buiten vergaderen moet dus, weliswaar inclusief de nodige onderzoeken naar veiligheid, aantrekkelijkheid (het blijft een weinig aantrekkelijke industriezone, die regelmatig geteisterd wordt door geur- en geluidshinder) en mits een mogelijk draagvlak of succes, zeker tot de opties behoren.

2.2.3 Haalbaarheid en evaluatie

Het welslagen van bovenstaande geplande acties en het al dan niet overgaan tot een effectieve implementatie hing natuurlijk af van verschillende factoren.

In ISD konden de geplande initiatieven op heel wat bijval rekenen bij het hoger management en werd er afgesproken om de heropfrissing van de Telco's en meetingroom Storage in te plannen na de reeds geplande verfraaiingswerken van de ISD administratieve vleugel. Aangezien ervan uitgegaan werd dat wat schilderwerken en een beperkte aankleding niet zouden resulteren in hoge kosten en men bewust was van de nood aan heropfrissing van deze ruimtes, kon dit gebeuren onder het budget van deze werken of ISD in het algemeen. Dit uiteraard in voortdurend overleg met het hoger management en volgens de Honda normen als het op kleurkeuze aankwam. Het team kreeg daarenboven de

verantwoordelijkheid over de herinrichting van de vergaderruimte in deze zone: de Editor. In het kader van het verbeteren van de individuele gezondheid werd ook besloten om de rookruimte binnen ISD af te schaffen en te vervangen door een rookmogelijkheid buiten. Net als de Editor kwam de vrijgekomen ruimte onder de hoede van deze bachelorproef en de NHC. Dit bracht het totaal van de vergaderruimtes die zouden worden onderworpen aan de 'Outside the Meetingbox' make-over op 7. Als laatste werd voor toekomstig geplande activiteiten eveneens advies gevraagd aan de ISD-leden van het team. Zo is op zijn minst 1 lid betrokken bij de aankoop van nieuwe stoelen voor alle vergaderruimtes, iets wat dankbaar onder het takenpakket van de NHC werd gestoken.

Door het grote succes op ISD kon de scope van de NHC langzamerhand, de tijdslijn en inspanningen in beschouwing genomen, als ambitieus worden bestempeld. Mede op aanraden van het NHC-comité werd daarom besloten om het aantal vergaderruimtes in het hoofgebouw te beperken tot 1 en deze om te vormen tot een ruimte voor eerder creatieve vergaderingen zoals NHC of andere, meer bedrijfsgerichte, projecten. Deze totaal herziene (en in vergelijking met de andere ruimtes vernieuwende) NHC-ruimte, gekleed in meer inspirerende en stimulerende kleuren en voorzien van wat fleuriger meubilair, zou samen met de heruitgevonden rookruimte op ISD (hier werd besloten om in de toekomst staand te gaan vergaderen) het uithangbord of parapedaardje worden voor deze NHC. Op basis van de enquête werd initieel voorgesteld om de vergaderruimte Castelet hiervoor te gebruiken. Omwille van het feit dat deze ruimte wordt gebruikt voor andere doeleinden, viel de uiteindelijke keuze op de Atessa, die net buiten de top 5 viel in de lijst met de minst aantrekkelijke vergaderruimtes.

Net zoals bij de start van deze bachelorproef was er nog steeds twijfel over het buiten, al dan niet wandelend, vergaderen. Dit ondanks het relaas van de bedrijfsbezoeken bij Volvo en Johnson & Johnson, de wetenschappelijke achtergrond afkomstig uit de literatuurstudie of de persoonlijke positieve en enthousiaste ervaringen van de NHC-leden, die reeds wandelend vergaderen probeerden voor hun wekelijkse bijeenkomsten. Deze bezorgdheid kwam ook naar boven tijdens de evaluatie van het NHC-onderwerp en de daaraan gekoppelde geplande activiteiten door het NHC- en het Move-comité in februari. De oorzaak is tweeledig. De meest voor de hand liggende reden is natuurlijk het feit dat in een logistieke omgeving als die van HMEL niet zomaar onvoorbereid een wandelroute kan worden geïmplementeerd. Door de continue logistieke activiteiten en bewegingen rond de laadkaaien of op de wagenparking (respectievelijk in mindere mate of zelfs niet aanwezig bij Volvo of Johnson & Johnson) is het risico op ongevallen, indien dergelijke zaken onvoorbereid en onoverwogen zouden toegelaten worden, te groot. Een risicoanalyse, gevolgd door (indien goedgekeurd) het uittekenen van het parcours en het regelen van de nodige preventieve maatregelen zoals waarschuwingsborden, wegmarkeringen, fluorescerende jasjes en uiteraard communicatie naar alle betrokkenen zijn noodzakelijke voorwaarden die moeten worden vervuld alvorens kan worden overgegaan tot het effectief wandelend vergaderen. Het spreekt voor zich dat dit dan ook de nodige tijd, inspanningen en bijgevolg budget zal vragen.

Vooraf bij buiten zittend vergaderen rijst een bijkomende vraag met betrekking tot de mogelijke geuren en lawaaihinder. Ook hier is het dus nodig om verder te kijken naar een duurzame oplossing die net als bij het wandelend vergaderen te allen tijde veilig, aangenaam en gezond is en blijft.

Terwijl de eerste reden vooral een technische en organisatorische achtergrond heeft, is de tweede reden veeleer cultuurgericht. Het feit dat indertijd reeds de vraag werd gesteld als Honda wel rijp of klaar was voor dergelijke meer innovatieve methodes van werken is niet ongewoon. Zoals reeds

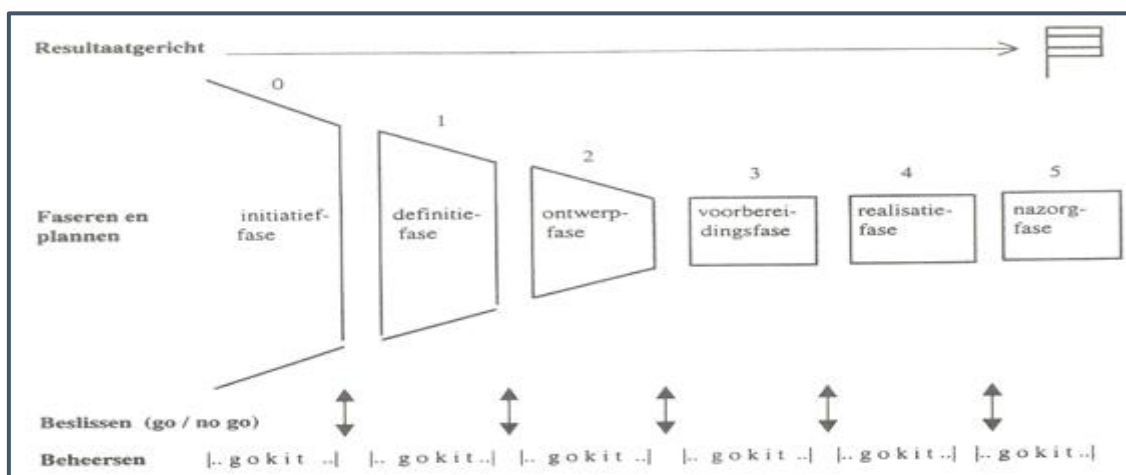
vermeld kan de huidige vergadermentaliteit binnen het Gentse logistieke centrum van Honda als eerder traditioneel worden bestempeld. Sinds jaar en dag vergadert men op deze manier en waarom zou er een reden zijn om hiervan af te wijken? Daarnaast bestaat er een vorm van angst dat zaken als buiten vergaderen door vele bedienden en de grote groep arbeiders in het bedrijf (en daaraan gekoppeld de vakbonden) niet zal worden gepercipieerd als echt werken. Samen met de hogere gemiddelde leeftijd van arbeiders, bedienden en (hogere) management is een ietwat conservatievere houding ten opzichte van het onbekende of veranderingen in dit opzicht niet meer dan logisch. De enquête bevestigt dit ook: het waren vooral de min 45-jarigen die de voordelen inzagen van buiten wandelen en vergaderen terwijl de oudere respondenten over het algemeen het meer hadden over de problematiek rond vergaderregels en -praktijken. Uiteraard is deze schrik voor het onbekende ongegrond maar toch mag hier niet licht worden overgegaan.

Zoals wordt vermeld in de literatuurstudie zijn tijd en communicatie essentiële schakels in het proces van verandermanagement. Enkel dankzij deze 2 ingrediënten kan betrokkenheid worden gecreeërd en een draagvlak worden gefaciliteerd. Omwille van een huidig gebrek aan tijd en een eerder argwanende houding binnen het bedrijf wat betreft deze materie werd besloten om nog niet direct over te gaan tot implementatie. Uiteraard is uitstel geen afstel. Via communicatie en sensibilisering, bijvoorbeeld over de nadelige gevolgen van langdurig zitten ter stimulatie van staand maar ook wandelend vergaderen, en later een eventueel pilootproject (eventueel met de hulp van de jongere medewerkers) zal in samenspraak met het management onderzocht worden hoe dit het best kan leiden tot een mentaliteitsswitch en succes bij de gehele bedrijfspopulatie van Honda Motor Europe Logistics NV.

2.3 Voorbereiding, implementatie en nazorg

2.3.1 Projectmatige aanpak

Uit het vorige hoofdstuk kan afgeleid worden dat voor deze bachelorproef en NHC de verschillende fasen van een project, zoals afgebeeld in onderstaande figuur, duidelijk te onderscheiden zijn en gevolgd worden.



Figuur 6: De verschillende fasen binnen een project¹³

¹³ Figuur uit Lambrecht, G., *Management en Organisatie 2: Project Management*, academiejaar 2013-2014

Toch moet worden gezegd dat de grenzen in dit project tussen deze verschillende, en dan vooral de eerste 3 eerder definiërende, stappen vaak vaag zijn en deze fasen dan ook als het ware in elkaar vloeien of zelfs elkaar overlappen. Zo ging het team, als onderdeel van definitiefase (het eigenlijk vastleggen van de actuele eisen waaraan het resultaat dient te voldoen), over tot het uitsturen van de initiële enquête terwijl het literatuuronderzoek, horend tot de initiatiefase, nog steeds bezig was.

Het spreekt voor zich dat de probleemstelling en daaruitvolgend het doel van deze bachelorproef en dit project, noodzakelijk als basis en aflijning van de tweede en alle daaropvolgende projectstappen, op dat moment reeds duidelijk en concreet waren. Ter bepaling van dit doel werd de SMART-methode gebruikt:

- **S(pecifiek):** het is duidelijk dat de focus ligt op het verbeteren van efficiëntie, gezondheid, tevredenheid op de werkvloer door de vergaderlocatie en haar inrichting te herbekijken;
- **M(eetbaar):** aan de hand van enquêtes of persoonlijke interviews kan perfect gemeten worden hoe de algemene perceptie was, waar de pijnpunten lagen en hoe deze zullen geëvolueerd zijn na de implementatie;
- **A(cceptabel):** wat later zou blijken uit de enquête, kwam reeds naar voor tijdens de initiële polsende gesprekken of een persoonlijk bezoek aan de bestaande vergaderinfrastructuur van HMEL: het kan beter of er bestaat een draagvlak voor (bepaalde onderdelen van) dit project;
- **R(ealistisch):** alhoewel de scope initieel heel ambitieus was, blijft een bepaalde mate van verbeteren van de huidige situatie een absoluut haalbaar doel;
- **T(ijdsgebonden):** dit alles dient binnen een vooraf bepaald tijds kader te gebeuren. Een duidelijke planning was en is dus nodig.

Tussen de definitie- en ontwerpfase, en zelf met de initiatiefase, waren eveneens overlappingen zichtbaar. Omwille van het onderwerp en de aanwezigheid van de informatie in de literatuurstudie werd al snel gedacht in concrete oplossingen. Het formuleren van een antwoord op de eigenlijke hoe-vraag was eerder een onderdeel of een logisch gevolg van het wat-gedeelte. Enerzijds werd hierbij natuurlijk gekeken naar het oplossen van bestaande problemen. Anderzijds wou men tevens onderzoeken of er überhaupt een draagvlak was om anders te vergaderen en alternatief vergaderen te introduceren. De basisvereiste bleef dat dit alles gebeurde in samenspraak met het management, er rekening werd gehouden met het bedrijf, haar waarden, normen en imago en als laatste, waar mogelijk, met een optimale verhouding tussen kwaliteit, kost, levering en beheer als streefdoel.

2.3.2 Voorbereiding en projectplan

Eénmaal geweten is welke richting zal worden uitgegaan, is het tijd om over te gaan tot concrete actie. Denken we hierbij aan communicatie en afspraken met interne en externe leveranciers zoals schrijnwerkers of schilders, het bestellen van het nodige meubilair, accessoires of planten (indien nergens in het bedrijf beschikbaar), het nemen van beslissingen zoals de kleur van de verf of het plannen van andere activiteiten zoals eventuele opkuis, controle of bezoeken van leveranciers. Dit ter voorbereiding van de uiteindelijke realisatie.

Aangezien de afhankelijkheid van zowel interne als externe leveranciers of dienstverleners voor dit project groot was en omwille van het bestaan van een opleverdatum voor zowel bachelorproef als NHC-project, was een degelijke planning of afstemming van de activiteiten op elkaar en met alle

betrokken partijen nodig. Het is dan ook belangrijk om te allen tijde een goed zicht te hebben op de status of voortgang van elk onderdeel in het project. Een projectplan of tijdslijn, zowel gedetailleerd als high-level, vergaderverslagen van de wekelijkse vergaderingen en actielijsten behoren bijgevolg tot de standaard documenten binnen dit project en worden beschouwd als noodzakelijk onderdelen van de NHC-presentatie¹⁴.

2.3.3 Realisatie en implementatie

2.3.3.1 ISD

Doordat bachelorproef en NHC niet helemaal gelijktijdig lopen, is er een verschil van bijna 2 maand tussen de opleveringsdatum van de bachelorproef en die van de NHC. Dit maakt dat bepaalde zaken momenteel nog niet zijn afgesloten of opgeleverd maar dit uiteraard wel zullen zijn binnen de tijdslijn van de NHC.

Aangezien reeds bepaalde werken waren gepland ter heropfrissing van het administratief gedeelte binnen het ISD-gebouw, was het eenvoudig om het NHC-karretje te pikken aan deze werken en, na overleg met en toestemming van het management, ook de vergaderruimtes die onder de scope vielen van dit project onder handen te laten nemen. Uiteraard diende eerst besloten te worden wat de bestemming zou worden van de ruimtes in kwestie en indien er met kleur zou gewerkt worden, welke kleur dan ook zou worden gebruikt.

Omwille van hun specifieke doel, namelijk het voeren van teleconferenties met vooral offshore leveranciers, werd besloten dat Telco 1,2,3 en 4 zittende vergaderruimtes zouden blijven. Hetzelfde gold voor meetingroom Editor, gebruikt voor videoconferenties. De Storage en de heropgewaardeerde oude rookruimte werden omgebouwd tot plaatsen om staand te vergaderen. Hierdoor kreeg deze voormalige rookruimte niet alleen een nieuwe bestemming. Door de introductie van staand vergaderen werd een antwoord gegeven aan de verzuchtingen uit de enquête en voegde men daarbij nog eens een gezondere dimensie aan het geheel. Typerend aan elk van deze ruimtes was het eerder afgeleefde en saaie (volledig witte) karakter. In combinatie met een overdaad aan losse kabels en de aanwezigheid van nutteloze of ongebruikte kastjes was een make-over meer dan nodig.

Dit resulteerde in het plan om onder andere de algemene witheid van deze ruimtes te doorbreken met een accentmuur. Deze aanpak zou ook voor een zichtbaar onderscheid zorgen tussen de verschillende types van vergaderruimtes. Aangezien de initiële kleurkeuze beperkt was tot de te volgen Honda kleuren in Europa, namelijk rood, zwart of donkergrijs, werd er gekeken naar andere opties. De literatuurstudie indachtig, leek het namelijk meer dan logisch dat zwart of rood daarom niet echt ideale kleuren waren voor ruimtes waar zou worden samengewerkt, beslissingen zouden worden genomen of discussies zouden worden gevoerd. Dit leidde tot de introductie van Pantone 285C, een blauwtint die Honda gebruikte voor haar wagenafdeling in de Verenigde Staten en volgens Honda symbool stond voor de lucht en het water, elementen die door elke mens waren gekend en een rustgevend of harmoniserend effect veroorzaakten. Daarnaast werd ook geopteerd om het Formule 1 Honda-MCLaren oranje te introduceren. In afwisseling met het Honda-grijs bleef het harmoniserende bestaan maar werd een stimulerende impuls toegevoegd.

¹⁴ Bijlage 5: Algemeen kort overzicht geplande en uitgevoerde projectactiviteiten – p 71

De make-over beperkte zich niet tot enkel het herschilderen en, waar nodig, herstellen. Men besloot ook:

- grote, meer duurzame glasborden in elk van deze vergaderruimtes te introduceren ter vervanging van de bestaande kleine whiteboards. Deze frame-loze borden zorgden niet alleen voor een modernere look; het formaat reduceert tevens de kans op vuile vegen en stiftsporen op de muren;
- alle onnodige kasten en gedateerde decoratie te verwijderen. Ter vervanging werd, waar mogelijk, een eenvoudige witte legboord gemonteerd;
- op elke bord een bakje reservestiften (er bleek bij gebruik op de nieuwe glasborden dat de huidige stiften niet echt optimaal waren en daarom werd besloten om voor deze borden andere, meer ecologische en zelfs goedkopere stiften aan te schaffen), magneten voor het bord (omwille van de isolerende eigenschappen van het glas kocht men sterkere magneten aan), en reserveviltjes voor de bordenwisser te voorzien;
- de bekabeling in elke ruimte te herzien, te herbevestigen en te beperken tot een netwerkkabel en een laptop-oplader;
- elke ruimte op te fleuren met wat groen. Doordat 6 van de 7 ruimtes geen direct zonlicht hadden, werd geopteerd (en toegestaan) om minimum 1 hoge namaakplant in een hoge grijze vaas per accommodatie toe te voegen aan het algemene huurcontract van planten en bloemen;
- waar nodig de plafondtegels te vervangen. De oude rookruimte kreeg, om begrijpelijke redenen, ook nieuwe vloertegels;
- als laatste te kijken voor decoratie gerelateerd aan het bedrijf en haar imago, normen en waarden en de functie van de ruimte. Voor de telco's werden contacten binnen het F1-circuit aangesproken om de nodige posters of affiches aan te leveren. In de staande vergaderzalen ging de keuze naar het gebruik van posters met nieuwe Honda-producten, slogans of het creatief omgaan met woorden om basiswaarden als teamwork, respect of diversiteit in de verf te zetten.

Enkel voor de nieuwe ruimte werd een hoge staantafel aangekocht. Het meubilair in de andere kamers kon blijven of werd vervangen door meubilair dat reeds aanwezig was in het bedrijf.

Ondanks weinig structurele werken en door middel van relatief budgetvriendelijke ingrepen is ISD nu 7 moderner en ruimer ogende vergaderruimtes rijker¹⁵. Dit ondanks het gebrek aan zonlicht. Door te streven naar eenvoud, te denken aan een accentmuur, alle onnodige inhoud te verwijderen en een vleugje groen te voorzien werd uniformiteit gecreeërd en ontstond een perfecte mix tussen een bepaalde mate van 'lean' en 'green'. Dit met alle positieve gevolgen voor de medewerkers en het bedrijf vanden, wat reeds bevestigd werd door de eerste reacties na de ingebruikname.

2.3.3.2 Creativity room

Na de schilderwerken van ISD (eind maart) kon bekomen worden dat meetingroom Atessa ook een nieuwe verfbeurt kreeg. Door het grote succes van de frisse oranje accentmuren op ISD, besloot het team om hier eveneens een accentmuur in deze kleur te voorzien, iets wat heel goed aansloot bij sleutelwoord voor deze ruimte: creativiteit (wat nog eens benadrukt werd door het gebruik van een

¹⁵ Bijlage 6: Voor en na: de vergaderruimtes van ISD – p 72

muursticker met begrippen rond creativiteit¹⁶). Terug werd de meetingroom ontdaan van al het onnodige en omwille van de raampartij koos men hier voor een echte plant.

Omdat deze zaal kernwaarden als innovatie, anders, samenwerking, enthousiasme en positiviteit als het ware zou moeten uitschreeuwen, werd ter stimulatie, met goedkeuring van het NHC-comité en de verantwoordelijke leidinggevende, besloten om nog een stapje verder te gaan. Ter vervanging van het weinig stimulerende meubilair werd de firma Kinnarps gevraagd een studie uit te voeren. Het initiële idee om te verrassen en te denken aan een inrichting zoals bijvoorbeeld een bedrijf als Google zou overwegen, werd omwille van ergonomische, functionele en flexibiliteitsredenen aangepast. Zoals vermeld in de literatuurstudie hangt de mate van invulling van een dergelijk concept af van bedrijf tot bedrijf. De keuze voor eenvoud en het feit dat, omwille van de hoge frequentie van gebruik van elke vergaderruimte, deze meetingroom tevens voor andere types van vergaderingen moest kunnen ingeschakeld worden, lagen aan de basis van de volgende keuze:

- comfortabele stoeltjes, verschillend van elk ander stoeltje binnen het bedrijf, met zittingen in frisse kleuren die aansluiten bij de oranje wand¹⁷;
- een 'boottafel' die door haar afgeronde zijkanen het groepsgebeuren stimuleert.

Als antwoord op de klachten met betrekking tot gebrekkig IT-materiaal, zoals projectoren of videoconferentiesystemen, leek het opportuun om net deze ruimte te voorzien van de nieuwste trend op dit gebied: het smartboard. Na grondige benchmarking en bezoeken met het management aan leveranciers van dergelijke innoverende oplossingen, werd besloten om het bestellen van deze toestellen nog uit te stellen. De reden was uiteraard de hoge kostprijs (het management dacht er ook aan zich niet te beperken tot meetingroom Atessa), deels gevoed door een argwanende houding tegenover dergelijke, nog onbekende toestellen. Toch was het mogelijk om op dit vlak een compromis te sluiten: het NHC-team slaagde er namelijk in om een proefstoel te regelen bij 1 van de geraadpleegde leveranciers. Hierdoor zullen de medewerkers en het management van HMEL de kans krijgen om proefondervindelijk de voordelen en functionaliteiten van een dergelijke installatie te ervaren. Om nog duidelijker aan te tonen dat deze schermen zowel op kwaliteits-, kost- als beheersvlak op middellange termijn de beste oplossing zijn, maakte het team eveneens een QCDDM-analyse¹⁸.

2.3.4 Communicatie

Communicatie in al haar vormen en facetten vormt een cruciaal onderdeel van dit project. Uiteraard hebben we het dan niet alleen over de projectgerichte onderlinge communicatie tussen de teamleden, het management, alle interne of externe leveranciers en dienstverleners of zelfs, in het kader van deze bachelorproef, de school. Belangrijker is om gedurende de hele looptijd van het project (en zelfs erna) de eerstelijnsbetrokkenen, namelijk de medewerkers zelf, te informeren. Zeker in een oefening als deze, waar iedereen binnen HMEL ooit wel eens in aanraking komt met de visuele en fysieke veranderingen eigen aan dit project, bepaalt de mate van communicatie dan ook grotendeels het potentiële succes van het project. Het doel hierbij is, net als in het literatuuronderzoek wordt beschreven, de creatie van een zo groot mogelijk draagvlak voor deze nieuwe vergaderbeleving. Door de doelgroep van in het begin te betrekken, hun mening te vragen via enquêtes of gesprekken en hen

¹⁶ Bijlage 7: Voor en na: meetingroom Atessa – p 75

¹⁷ Bijlage 7: Voor en na: meetingroom Atessa – p 75

¹⁸ Bijlage 8: QCDDM-analyse smartboard vs. projector – p 77

voortdurend op de hoogte te houden, ontstaat bij de medewerkers het gevoel dat ze ertoe doen en ook effectief inspraak hebben in het hele gebeuren. De angst voor het onbekende, het nieuwe of het verschillende wordt op deze manier opgevangen en uiteindelijk gereduceerd.

Het doel van de bachelorproef was om in dit opzicht regelmatig en via verschillende kanalen alle betrokkenen te informeren en op de hoogte te houden. Het opzetten van een communicatieplan was dan ook geen overbodige luxe. Een eerste stap werd gemaakt door de oprichting van NHC 'Outside the Meetingbox' en dit inclusief het selectief aanwerven van leden uit voorafbepaalde afdelingen en met specifieke functies. Daarnaast werd het spreekwoordelijke (politieke) karretje gekoppeld aan initiatieven als het Move-comité of de geplande heropfrissingswerken in ISD. Het vinden van een betekenisvolle naam, een herkenbaar logo en zelfs teamkleuren voor het team behoorde tot de eerste doelen. Door branding en publiciteit zou worden gezorgd voor meer bekendheid en herkenbaarheid. De leden van 'Outside the Meetingbox' groeiden uit tot de meetingambassadeurs van het bedrijf.

Via communicatie werd ook het probleem omtrent vergaderregels en –praktijken aangepakt, iets wat principieel niet in de scope was van het project maar moeiteloos kon worden gekoppeld aan de verbetering van de vergaderinfrastructuur en dit ter optimalisatie van de vergaderbeleving in het algemeen. Concreet bestond het communicatiebeleid onder andere uit:

- het systematisch gebruiken van het logo en de teamslogan, zoals bijvoorbeeld op de t-shirts die zullen worden gedragen op de conventie in juni, op de stickers¹⁹, geplaatst op de deur van elke afgewerkte ruimte of op de bakjes met glasbordtoebehoren;
- het introduceren van het team en haar doel aan het begin van de enquête ter bepaling of het in kaart brengen van de meetingcultuur binnen HMEL;
- het tweewekelijks publiceren van een desktopachtergrond met bijvoorbeeld tips rond efficiënt vergaderen²⁰, uitleg en aanwijzingen bij staand vergaderen²¹, de gevaren van langdurig zitten of herinneringen aan het voorzien van een agenda bij elke vergaderuitnodiging;
- het om dezelfde redenen voorzien van flyers of tafelstaanders²² in afgewerkte ruimtes of op staantafels;
- het via mail aanschrijven van de medewerkers ter informatie van geplande werken en de onbeschikbaarheid van de vergaderruimtes in kwestie of achteraf ter verduidelijking van geïmplementeerde veranderingen;
- het organiseren van een wedstrijd rond het verzinnen van een naam voor de oude rookruimte/nieuwe vergaderruimte in ISD;
- het opzetten en plannen van vrijblijvende workshops rond anders en efficiënt vergaderen.

Uiteraard wordt deze communicatie ook deels gedaan omwille van toekomstredenen. Door de medewerkers en het management nu reeds te sensibiliseren en informeren over de schadelijke gevolgen van langdurig zitten en het feit dat vergaderen ook anders kan, ligt de weg naar alternatieve vergadermethodes een beetje meer open en klinken zaken als buiten of wandelend vergaderen niet meer zo onbekend of onvertrouwd in de oren.

¹⁹ Afbeelding 1 van bijlage 9: Voorbeelden van communicatie naar de gebruikers – p 78

²⁰ Afbeelding 2 van bijlage 9: Voorbeelden van communicatie naar de gebruikers – p 78

²¹ Afbeelding 3 van bijlage 9: Voorbeelden van communicatie naar de gebruikers – p 79

²² Afbeelding 4 van bijlage 9: Voorbeelden van communicatie naar de gebruikers – p 79

2.3.5 Succes en voordelen

Als onderdeel van dit project is het ook belangrijk om vast te kunnen leggen of bovenstaande geplande en uitgevoerde activiteiten nu wel degelijk concreet of cijfermatig iets hebben opgebracht en er dus al dan niet gesproken kan worden van een succes.

Net als in de literatuurstudie wordt vermeld, is en blijft het voordeel van deze bachelorproef of NHC grotendeels een louter subjectief gegeven dat in kaart kan worden gebracht aan de hand van een additionele enquête op het ogenblik dat al het geplande volledig werd geïmplementeerd. Enkel op deze manier zal kunnen gemeten worden of, door alle wijzigingen en de communicatie errond, een draagvlak werd gecreeërd dat voor de leden van de doelgroep resulteert in een een betere perceptie van het vergaderen in het algemeen, een grotere tevredenheid en minder stress, minder afleiding en meer (groeps)productiviteit en/of creativiteit en dus bijdraagt tot meer efficiënte, gezondere en dus meer rendabele vergaderingen voor het bedrijf.

Toch is het mogelijk om op basis van het literatuuronderzoek (en naast de objectieve en cijfermatige voordeelbepaling van de QCDM-analyse van het smartboard) voor bepaalde onderdelen van dit project een hypothetisch cijfer vast te leggen. Dit, doordat verkregen kon worden dat de meeste werken, inspanningen of uitgaven vielen onder een algemeen 'office'-budget, tegenover het eveneens moeilijk te bepalen totale kostenplaatje van alle projectwijzigingen en -implementaties.

Het literatuuronderzoek leert ons bijvoorbeeld dat staand vergaderen verantwoordelijk is voor een reductie van ongeveer een derde van de normale vergadertijd bij zittend vergaderen. Dankzij het verbruik van de reeds bestaande ruimte voor staand vergaderen, de HRX, kan worden berekend wat dit financieel kan betekenen. Op basis van een gemiddeld wekelijks gebruik van 24 uur komt dit overeen met een wekelijkse winst van 12 uur. Onderstaande berekening leert dan ook dat dit voor de 2 nieuwe vergaderruimtes voor staand vergaderen, rekening houdend met een gemiddelde loonkost per uur van € 35 en bij een bezetting van 3 personen, resulteert in een jaarlijkse winst van € 120960. Anderzijds betekenen korte vergaderingen natuurlijk ook een grotere beschikbaarheid van de reeds schaars zijnde vergaderruimtes in HMEL.

Beschrijving	Eenheid	Totaal
Wekelijkse winst per vergaderruimte:	uur	12
Maandelijkse winst per vergaderruimte:	uur	48
Aantal nieuwe staande vergaderruimtes		2
Totale maandelijkse winst:	uur	96
Totale jaarlijkse winst:	uur	1152
Loonkost per werknemer voor het bedrijf	€	35
Aantal deelnemers per vergadering		3
Totale loonkostwinst:	€	120960

Figuur 7: Berekening financieel voordeel van de 2 nieuwe ruimtes om staand te vergaderen

Bij bovenstaande berekening dient te worden gewezen op de betere centrale ligging en de ruimere dimensies van de oude rookruimte en dus een potentieel grotere winst. Als laatste zou tevens de vermoedelijke winst op financieel en gezondheidsvlak kunnen bepaald kunnen worden van het omvormen van deze rookruimte tot een accommodatie om staand te vergaderen.

2.3.6 Nazorg en toekomstige acties

2.3.6.1 Nazorg

Het is niet de bedoeling dat na dit project de missie van deze bachelorproef en de NHC ophoudt te bestaan. Verschillende acties zijn reeds gepland ter garantie van een blijvende optimale vergaderbeleving:

- er werd afgesproken met de dames van de ISD-administratie om wekelijks de viltjes te vervangen van de bordenwissers in de ruimtes met een glasbord. Ook zullen deze borden wekelijks nat worden gereinigd. Dit alles om door het reeds verminderde residu door de nieuwe en betere stiften, dat niet wordt opgenomen door te vuile wissers, veroorzaakte vlekken op de muren te vermijden;
- regelmatig wordt, als onderdeel van continue verbetering of PDCA, voorzien om de inrichting en faciliteiten te herevalueren en waar nodig ook de nodige aanpassingen/op te frissen uit te voeren ter garantie van een blijvend verfrissend, verrassend en stimulerend effect.

Er moet opgemerkt worden dat onder regelmatig iets als een jaarlijkse frequentie wordt verstaan. Het doel bestaat er zeker niet in om door voortdurend te wijzigen de interne klant te overdonderen, af te leiden of zich oncomfortabel te laten voelen. Uiteraard is een regelmatige communicatie met of bevraging van de medewerkers een onmisbare schakel in het nazorgprogramma. Hetzelfde geldt natuurlijk voor het blijvend voorzien van documentatie en uitleg/opleidingen in geval van nieuwe implementaties of aanpassingen van bestaande. Ook zal men, afhankelijk van voorgaande successen, geregeld vrijblijvend workshops blijven plannen, zodat efficiënt vergaderen, net als de Honda Filosofie als het ware een tweede natuur vormt van elke Honda werknemer.

2.3.6.2 Toekomstige acties

Aansluitend bij de geplande acties in het kader van nazorg werden reeds enkele activiteiten naar de toekomst toe vastgelegd. Zo zijn enkele leden van het team betrokken bij de aankoop van nieuwe stoelen voor elke vergaderruimte in ISD en werd de hulp van het team ingeroepen om advies te verlenen bij de renovatie en heropfrissing van de vergaderfaciliteiten van de verkoopsafdeling voor de Benelux in Zellik. Ook wordt gekeken om de reservatie van staande vergaderzalen te beperken tot maximaal 30 minuten ter stimulatie van de efficiëntie en de rendabiliteit.

Net als bij de nazorg zullen de leden van het team vergaderambassadeurs waar nodig blijven adviseren, sensibiliseren en begeleiden. Dit met het oog op verdere implementaties en een algemene bewustwording en met de creatie van een nieuwe vergadercultuur gericht op belevingskwaliteit, gezondheid en productiviteit als gevolg. Het ontstaan van een dergelijke mentaliteits- of cultuurswitch opent eveneens de weg naar alternatieve vergadermethodes als buiten, al dan niet wandelend, vergaderen. Ook op dit gebied is de toekomst veelbelovend: in april werd, in het kader van de stimulatie van beweging op het werk en in navolging van de outdoor fitness toestellen op hetzelfde terrein, een offerte goedgekeurd om een wandelpad aan te leggen rond het tennis/sportplein van het bedrijf. Daarnaast worden op bepaalde zones, grenzend aan de drukke straten rondom het bedrijventerrein, groenstroken en sparrenrijen aangeplant, wat dan weer perspectieven opent voor zittende vergaderfaciliteiten buiten.

Conclusie en aanbevelingen

Net als vergaderen blijkt vergaderleed in al haar vormen wijdverspreid en alom gekend te zijn. Door het stijgende aandeel van vergaderingen in de totale bedrijfsactiviteiten, waarbij volgens Garritsen (2016) al snel 25% van de werktijd gewijd wordt aan georganiseerd overleg, is het dan ook meer dan noodzakelijk om de nodige aandacht te besteden aan de negatieve aspecten die vergaderen met zich mee kan brengen. Het is namelijk zo dat onproductief of inefficiënt overleg niet alleen zorgt voor een financiële en organisatorische kater; het bepaalt tevens voor een deel de houding en tevredenheid van elke betrokken medewerker over het werk specifiek en het bedrijf in het algemeen. Stress, frustratie en zelfs absenteïsme zijn hierbij vaak niet uit te sluiten gevolgen. Doordat in veel bedrijven vergaderingen daarbij nog overwegend zittend worden gevoerd, moeten de negatieve gevolgen van dit sedentair gedrag, dat regelmatig wordt bestempeld als het nieuwe roken, voor lichaam, geest en portemonnee ook in beschouwing worden genomen.

Indien we enkel de mogelijkheden om anders te vergaderen gaan oplijsten als antwoord op onze onderzoeksvraag, dan blijkt dit een relatief eenvoudige oefening. Verschillende wetenschappelijk bewezen oplossingen zijn namelijk voorhanden; van het omtoveren van de eerder saaie vergaderruimtes tot uitnodigende, verrassende en stimulerende plekken voor overleg tot het voorzien van trajecten voor het voeren van wandelvergaderingen. In sommige bedrijven werden deze vernieuwingen zelfs reeds succesvol geïntegreerd. Het doel is hierbij steeds het streven naar de ideale beleving voor dat specifieke type vergadering dat op dat moment dient gevoerd te worden.

Het spreekwoordelijke addertje onder het gras schuilt in het moment dat een implementatie wordt overwogen. Het is niet zo dat men ondoordacht, lichtzinnig of roekeloos kan overgaan tot het implementeren van een oplossing naar keuze. Een weloverwogen, beredeneerde en geplande aanpak ligt aan de basis van een later succes. Het bedrijf, haar huidige (vergader)cultuur, waarden, normen en infrastructuur, de interne klant en zijn of haar eisen en verwachtingen, de soorten vergaderingen die worden georganiseerd binnen de bedrijfsmuren en uiteraard het beschikbare budget bepalen welke oplossingen in overweging worden genomen en in welke mate ze worden geïmplementeerd. Daarnaast zorgt de aangeboren menselijke drang om zich vast te houden aan het gekende stramien en daaruitvolgend de angst voor vernieuwing, dat daarenboven sterk geïntegreerd kan zijn in de bedrijfscultuur, voor een additioneel en niet te verwaarlozen aandachtspunt. De facilitair manager, als initiator, leider of deelnemer van/aan dergelijke projecten, moet dan ook niet alleen technisch goed onderricht zijn; hij dient het bedrijf in al haar facetten te kennen, een goed beeld te hebben van wat er nodig is (dit zowel op menselijk, fysisch en psychisch vlak als wat betreft de verschillende vergadersoorten in het bedrijf) en te beschikken over een gezonde empathie, enthousiasme en creativiteit en voldoende communicatieve vaardigheden. Vergeten we als laatste ook niet de nodige kunde in project- en verandermanagement. Het is duidelijk dat voor facilitair management in het algemeen en voor het oplossen van dit facilitaire probleem in het bijzonder niet één discipline aangesproken kan worden maar een multidisciplinaire aanpak is vereist.

Hetzelfde scenario deed zich voor binnen Honda Motor Europe Logistics NV te Gent. Ook hier vormt vergaderen een belangrijk onderdeel van de bedrijfsactiviteiten en gebeurt dit vergaderen bijna altijd op een eerder klassieke manier, namelijk gezeten in een overwegend witte ruimte. Als werknemer van HMEI en duchtig gebruiker van de vergaderruimtes leek het me dan ook interessant om uit te zoeken of ook hier mogelijkheid was tot verbetering in een organisatie als Honda die innovatie, duurzaamheid en haar werknemers hoog in het vaandel draagt. Vooral het concept van wandelend vergaderen, dat

ik in het verleden en tijdens de bedrijfsbezoeken in het kader van deze bachelorproef reeds op een positieve manier aan de lijve had ondervonden, sprak tot de verbeelding en bepaalde mijn initiële, ambitieuze plan om vooral mijn pijlen te richten op vernieuwende zaken als wandelend en buiten vergaderen en pas op de tweede plaats wat te doen aan de bestaande infrastructuur.

Een projectmatige aanpak, waarbij we eerst via een enquête gingen peilen naar de actuele noden en pijnpunten en de daaruitvolgende conclusies en actiepunten voorlegden aan de bevoegde comités en het management, maakte duidelijk dat enerzijds de organisatie vooral nood had aan verbeterde vergaderpraktijken en -regels en een opfrissing van de bestaande infrastructuur. Anderzijds zorgden vooral de logistieke activiteiten en de ligging van het bedrijf in het havengebied en daarnaast de ietwat argwanende houding van een iets ouder werknemersbestand ervoor dat zaken als wandelend of buiten vergaderen binnen HMEL moeilijker waren te implementeren en hier meer voorbereiding, budget en tijd voor dienden genomen te worden.

Een dergelijke aanpak waarbij, voor nieuwe zaken als wandelend vergaderen, steeds eerst wordt nagegaan of (het merendeel van) de organisatie hiervoor openstaat en vervolgens de aandacht uitgaat naar de creatie van een draagvlak voor deze veranderingen, volgt de principes van het verandermanagement en kan bestempeld worden als een veilige manier van werken die resulteert in een voorafbepaalde mate van succes. Toch had ik hierbij graag opgemerkt dat dit naar mijn mening eventueel zorgt voor een veel langzamere uitwerking of zelfs, door een reeds besproken vrees voor het onbekende, kan leiden tot absoluut geen implementatie van een concept dat mogelijk zelfs toch misschien een succes was geweest. Een piloottraject of zelfs een volledig uitgewerkte wandelroute die, zonder onderzoek naar een draagvlak of zelfs met een minimaal draagvlak reeds beschikbaar worden gesteld, lijken drastischere oplossingen maar hoeven het niet altijd te zijn. Door het faciliteren van een dergelijke route verschaft je, uiteraard mits de nodige omkadering, voorbereiding en communicatie, als management aan diegenen die openstaan voor deze innovaties de mogelijkheid om die ook te benutten zonder een noemenswaardige impact te impliceren op de eerder sceptische medewerkers binnen het bedrijf. De geïnteresseerde wandelaars worden belangrijke pionnen of zelfs ambassadeurs in het veranderproces. Door hun enthousiasme gaan ze anderen motiveren om ook eens gebruik te maken van deze tot dan toe onbekende voorzieningen (zoals reeds vermeld in de literatuurstudie stimuleert een bepaald gedrag bij de ene een gelijkaardig gedrag bij de andere), die op hun beurt dan weer anderen gaan stimuleren. Het spreekt voor zich dat deze manier van werken niet gebruikt kan worden voor elke verandering in een bedrijfsomgeving. Het initiële succes kan eveneens lager liggen dan bij een meer voorbereide aanpak. Toch lijkt in onze situatie, rekening houdend met het feit dat ook 14% van de suggesties in de enquête betrekking hadden op andere manieren van vergaderen, het ook mogelijk om wandelend of buiten vergaderen op deze manier te introduceren. Dit wordt ook gestaafd door gelijkaardige succesvolle implementaties op de terreinen van Volvo en Johnson & Johnson.

Het is duidelijk dat er hoe dan ook voortdurend rekening dient gehouden te worden met het bedrijf, haar werknemers en zaken als budget en tijd. Dit maakt dat, ook al lag het onderzoeksthema van deze bachelorproef reeds vast, je steeds open moet staan voor onverwachte wendingen en bereid moet zijn om er iets aan te doen. De enquête wees bijvoorbeeld uit dat niet de vergaderinfrastructuur het grootste probleem vormde binnen HMEL maar eerder de bestaande vergadercultuur. Het leek het team 'Outside the Meetingbox' dan ook logisch om ook dit op te nemen in het programma en via budgetvriendelijke oplossingen als flyers, desktopachtergronden en workshops te zorgen voor een verbetering die uiteindelijk zou bijdragen tot het eindelijke doel, namelijk de creatie van een zo groot

mogelijk draagvlak voor onze infrastructuurwijzigingen ter optimalisatie van de algemene vergaderbeleving.

Ondanks de korte tijdslijn en het kleine budget (behalve de aankoop van het meubilair van de Atessa de 6 glasborden en de staantafel in de voormalige rookruimte bleven de uitgaven voor het bedrijf beperkt tot de kosten van het schilderen en de minimale renovatiewerken) kan worden gezegd dat New Honda Circle 'Outside the Meetingbox' haar doel heeft bereikt:

- de vergaderproblematiek onder de aandacht en in kaart brengen;
- met de vernieuwde vergaderinfrastructuur en staand vergaderen de klassieke vergaderperceptie doorbreken en de vergaderbeleving gezonder maken en verbeteren;
- via de geïmplementeerde wijzigingen een nood creëren naar meer vernieuwde vergaderlocaties;
- de deur openzetten voor verdere vernieuwingen zoals wandelend of buiten vergaderen.

Wat betreft de onderzoeksvraag van deze bachelorproef is het antwoord tweeledig. De literatuurstudie toonde zonder twijfel aan dat het mogelijk is om vergaderingen rendabeler, efficiënter en gezonder te maken, maar zoals reeds vermeld bestaat hier geen algemene theorie rond en zal er steeds rekening moeten gehouden worden met bepalende omstandigheden zoals de maatschappij, het bedrijf en zijn cultuur. Daarnaast is de individuele vergaderbeleving, ondanks alle wetenschappelijke onderzoeken en verklaringen, nog steeds een subjectief gegeven en hangt het ervaren van dingen (zoals de beleving van kleuren) af van persoon tot persoon. Een goed onderzoek en een regelmatige herevaluatie zijn dus meer dan nodig. Ook wat betreft de rendabiliteit van wandelend of buiten vergaderen is het voorlopig nog koffiedik kijken. Dit omwille van het feit dat dergelijke methodes van vergaderen pas sinds kort in gebruik zijn en hier nog geen concrete cijfers rond bestaan. De vraag rijst hier dan ook of het überhaupt mogelijk is om dit te berekenen of een rechtstreekse link te leggen met bijvoorbeeld een eventueel gedaald absentisme of ziekteverzuim.

Voor de praktijkcase is het voorlopig nog moeilijk om een eensluidend antwoord te geven. Zonder twijfel bewijzen de QCD van de smartboard, de aanschaf van goedkopere en meer duurzame stiften en de berekening van de potentiële winst die staand vergaderen met zich kan brengen reeds voor een stuk dat wijzigingen in de fysieke vergaderlocatie vergaderingen rendabeler kunnen maken. Ook is het logisch dat staand vergaderen gezonder en efficiënter is dan haar zittende tegenhanger. Toch dienen we, ondanks de reeds vele positieve reacties in de wandelgangen, hier nog steeds voorzichtig op te antwoorden en is het wachten op het resultaat van de enquête die zal uitgestuurd worden van zodra de geplande wijzigingen volledig zijn uitgevoerd. Opnieuw kan ook hier het subjectieve aspect een bepaalde rol spelen.

Referentielijst

1. Atkin, A.J., Adams, E., Bull, F.C. & Biddle, S.J. (2012). Non-occupational sitting and mental well-being in employed adults. Geraadpleegd op 18 november 2016 via <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22065302>
2. Baker, S. (1989). Managing Resistance to Change. *Library Trends*, 38, nr 1, pp. 53-61. Geraadpleegd op 23 november 2016 via https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7649/librarytrendsv38i1h_opt.pdf
3. Barton, J. & Pretty, J. (2009). What is the Best Dose of Nature and Green Exercise for Improving Mental Health? A Multi-Study Analysis. Geraadpleegd op 10 november 2016 via <http://www.julespretty.com/wp-content/uploads/2013/09/4.-Dose-of-Nature-EST-Barton-Pretty-May-2010.pdf>
4. Bauman, A.E. & Bull, F.C. (2007). Environmental Correlates of Physical Activity and Walking in Adults and Children: A Review of Reviews. Geraadpleegd op 1 november 2016 via <https://www.nice.org.uk/guidance/ph8/evidence/environmental-correlates-of-physical-activity-review2>
5. Bedrijf. (z.j.). Geraadpleegd op 10 maart 2017 via <http://www.hondamotoreuropelogs.com/nl/bedrijfsinfo.htm>
6. Bluedorn, A.C., Turban, D.B. & Love, M.S. (1997). The Effects of Stand-Up and Sit-Down Meeting Formats on Meeting Outcomes. Geraadpleegd op 11 november 2016 via https://business.missouri.edu/sites/default/files/bluedorn_turban_love_1999_jap.pdf
7. Buckner, A. (2016). Walking Meetings: So Much More Productive Than You think. Geraadpleegd op 5 november 2016 via <http://www.inc.com/amy-buckner/walk-and-talks-more-productive-than-your-think.html>
8. Berman, M.G., Jonides, J. & Kaplan, S. (2008). The Cognitive Benefits of Interacting with Nature. *Psychological Science*, 19, nr 12, pp. 1207-1212. Geraadpleegd op 2 november 2016 via <http://pss.sagepub.com/content/19/12/1207.abstract>
9. Carmack, C.L., Boudreaux, E., Amaral-Melendez, M., Brantley, P.J. & de Moor, C. (1999). Aerobic Fitness and leisure physical activity as moderators of the stress-illness relation. Geraadpleegd op 10 november 2016 via <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10626033>
10. Cavill, N., Kahlmeier, S. & Racioppi, F. (2002). *Physical activity and health in Europe: evidence for action* [rapport]. Geraadpleegd op 11 november 2016 via http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0011/87545/E89490.pdf
11. Chow, L. (2016). Take a tour of Facebook's Massive 9-Acre Rooftop Park. Geraadpleegd op 19 november 2016 via <http://www.ecowatch.com/take-a-tour-of-facebooks-massive-9-acre-rooftop-park-1882188293.html>
12. Clayton, R., Thomas, C. & Smothers, J. (2015). How to Do Walking Meetings Right. Geraadpleegd op 27 oktober 2016 via <https://hbr.org/2015/08/how-to-do-walking-meetings-right>
13. Color My Meeting Room. (z.j.). Geraadpleegd op 1 november 2016 via <http://www.effectivemeetings.com/design/workplace/colorme.asp>
14. De Been, I., Thoolen, F., Cox, H & Dekker, K (2015). *Onderzoeksrapportage Kaderstelling Fysieke werkomgeving Rijk: Kwaliteit en kosten* [rapport]. Geraadpleegd op 16 oktober 2016 via <http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:75c89b91-d3a2-44e6-a444-cf8db25cb7f/315282.pdf>
15. de Haas, R. (2015). *Ongewoon goed vergaderen*. Business Contact. Geraadpleegd op 28 oktober 2016 via <https://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=TXgHCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=trends+vergaderen+wandelen&ots=38-mtFwx0T&sig=b1dWiKDFWX8BQ-gdfrTSg6rDhPw#v=onepage&q&f=false>
16. De Groote, P. (2015), Waarom zitten het nieuwe roken is. Studies wijzen op risico's van ons zittend bestaan. *De Tijd*. Geraadpleegd op 4 november 2016 via http://www.tijd.be/politiek_economie/belgie_algemeen/Waarom_zitten_het_nieuwe_roken_is.9608858-4002.art?ckc=1
17. De vergaderruimte van de toekomst: 3 veranderingen. (2016). Geraadpleegd op 23 oktober 2016 via <https://www.fmm.nl/topics/het-nieuwe-werken/nieuws/de-vergaderruimte-van-de-toekomst-3-veranderingen>
18. Degryse, A. (2015). Beter Vergaderen (of gewoon niet?). Vergaderinzichten en –technieken. Geraadpleegd op 4 november 2016 via <http://www.adccom.biz/files/1505%20BETER%20VERGADEREN.pdf>
19. Dell 70 Interactive Conference Room Monitor. (z.j.). Geraadpleegd op 15 februari via <http://www1.la.dell.com/vc/en/corp/peripherals/dell-c7017t-monitor/pd.aspx?refid=dell-c7017t-monitor&s=corp>
20. Dewever, D. (2016). Hoe heilzaam is rechtstaand werken op kantoor nu eigenlijk? *Trends*. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via <http://trends.knack.be/economie/ondernemen/5-technieken-voor-mindfulness-in-management/article-normal-237727.html>
21. Dewever, D. (2016). Doorbreek de zitmarathon op de werkvloer. *Trends*. Geraadpleegd op 17 oktober 2016 via <http://trends.knack.be/economie/ondernemen/dorbreek-de-zitmarathon-op-de-werkvloer/article-normal-745029.html>

22. Dizik, A. (2015). Forget standing meetings, try this instead. Geraadpleegd op 23 november 2016 via <http://www.bbc.com/capital/story/20150504-to-cure-meeting-mayhem-try-this>
23. Dunstan, D.W., Wiesner, G., Eakin, E.G., Neuhaus, M., Owen, N., LaMontagne, A.D., Moodie, M., Winkler, E.A.H, Fjeldoe, B.S., Lawler, S. & Healy, G.N. (2013). Reducing office workers' sitting time: rationale and study design for the Stand Up Victoria cluster randomized trial. Geraadpleegd op 22 oktober 2016 via <http://bmcpublikehealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-13-1057>
24. Duurzaam Werk in HMEEL [presentatie]. (2015).
25. Elias, N. (1982). *The Civilizing Process. Vol 2. State Formation and Civilization*. Oxford: Blackwell. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via http://library.mpib-berlin.mpg.de/toc/z2010_1372.pdf
26. Elliot, A.J. & Maier, M.A. (2007). Color and Psychological Functioning. Geraadpleegd op 17 februari 2017 via <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.376.5013&rep=rep1&type=pdf>
27. Essers, G. (2015). Staand vergaderen: verkort de meeting, verlengt je leven. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via <https://timemanagement.nl/staand-vergaderen/>
28. *Exercise and Depression* [brochure]. (z.j.). Londen: Mental Health Foundation. Geraadpleegd op 11 november 2016 via http://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/exercise_depression_booklet_gp.pdf
29. Fleurine, F. (2016). Vergaderen in een stimulerende ruimte. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via <https://facilitymanagementinfo.wordpress.com/?s=vergaderen&submit=Zoeken>
30. Fuzhong, L. (2015), Physical activity and health in the presence of China's economic growth: Meeting the public health challenges of the aging population. Geraadpleegd op 30 oktober 2016 via <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2095254616300436>
31. Garritsen, C. (2012). *Tevreden vergaderen* [eindwerk]. Universiteit Twente, Communicatiewetenschappen. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via http://essay.utwente.nl/61718/1/MSc_C_Garritsen.pdf
32. Geerling, J.A. (2009). De Gouden Driehoek. Succesvol managen van een organisatieverandering. Geraadpleegd op 13 november 2016 via <http://jangrlng.home.xs4all.nl/Gouden3hoek/>
33. Grosjean, S. (2013). Wandelvergaderingen. *Trends*, pp. 108-109
34. Habets, M. (2009). Gebruik de juiste kleur en geur bij vergaderingen. Graadpleegd op 1 november 2016 via <http://www.mt.nl/management-team/gebruik-de-juiste-kleur-en-geur-bij-vergaderingen/10805>
35. Hardy, A.C. (2016). Daily Stand Up: The Art of Standing Up and Talking. Geraadpleegd op 3 februari 2017 via <http://www.full-stackagile.com/2016/02/05/daily-stand-up-the-art-of-standing-up-and-talking/>
36. Healy, G.N., Dunstan, D.W., Salmon, J., Cerin, E., Shaw, J.E., Zimmet, P.Z. & Owen, N. (2008). Breaks in sedentary time: beneficial associations with metabolic risk. Geraadpleegd op 18 november 2016 via <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18252901>
37. Heathfield, S.M. (2016). How to Reduce Employee Resistance to Change. Geraadpleegd op 12 november 2016 via <https://www.thebalance.com/how-to-reduce-employee-resistance-to-change-1918992>
38. Hendriksen, I.J.M, Bernaards, C.M., Commisar, D.A.C.M, Proper, K.I.van Mechelen, W. & Hildebrandt, V.H. (2013). Langdurig zitten; een nieuwe bedreiging voor onze gezondheid! *Forum*, 1, pp. 22-25. Geraadpleegd op 12 november 2016 via https://www.tno.nl/media/1990/langdurig_zitten_forum_position_statement_tsg_2013_01_p_22_25.pdf
39. In Beeld: Coolblue heeft de waanzinnigste vergaderzalen van België. (2015). Geraadpleegd op 2 november 2016 via <http://www.jobat.be/nl/artikels/in-beeld-coolblue-heeft-de-waanzinnigste-vergaderzalen-van-belgie/>
40. Infographic: Standing vs. sitting – more reasons to ditch the chair. (2016). Geraadpleegd op 7 februari via <http://www.mysouthernhealth.com/standing-vs-sitting-more-reasons-to-ditch-the-chair/>
41. Inspiring Office Meeting Rooms Reveal Their Playful Designs. (2016). Geraadpleegd op 2 november 2016 via <http://www.homedit.com/office-meeting-room-ideas/>
42. Knight, A.P. & Baer, M (2014). Get Up, Stand UP. The Effects of Non-Sedentary Workspace on Information Elaboration and Group Performance. Geraadpleegd op 12 november 2016 via <http://spp.sagepub.com/content/early/2014/06/12/1948550614538463.abstract>
43. Khanna, H. (2012). Google's new futuristic London office floor – L4. Geraadpleegd op 4 november 2016 via <http://www.pixelonomics.com/google-new-futuristic-london-office-floor-l4/>
44. Keeling, T., Clements-Croome, D., Luck, R. & Pointer, P. (2012). How the sensory experience of buildings can contribute to wellbeing and productivity. Geraadpleegd op 2 november 2016 via <http://nceub.org.uk/w2012/pdfs/session6/W1263%20Keeling.pdf>
45. Kilpatrick, M., Sanderson, K., Blizzard, L., Teale, B. & Venn, A. (2013). Cross-sectional associations between sitting at work and psychological distress: Reducing sitting time may benefit mental health. *Mental Health and Physical Activity*, 6, nr 2, pp103-109. Geraadpleegd op 18 november 2016 via <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1755296613000252>

46. Kling, H.E., Yang, X., Messiah, S.E., Arheart, K.L., Brannan, D. & Caban-Martinez, A.J. (2016). Opportunities for Increased Physical Activity in the Workplace: the Walking Meeting (WaM) Pilot Study, Miami, 2015. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via <http://dx.doi.org/10.5888/pcd13.160111>
47. Klöpping, A (2008). TNO: Staand vergaderen levert €10 miljard per jaar op. Geraadpleegd op 12 november 2016 via <http://925.nl/archief/2008/11/14/tno-staand-vergaderen-levert-eur10-miljard-per-jaar-op>
48. Kotter, J.P. (1995). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 18 november 2016 via <https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf>
49. Lambrecht, G., *Management en Organisatie 2: Project Management*, academiejaar 2013-2014
50. Lawrence, P.R. (1969). How to Deal with Resistance to Change? *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 17 november 2016 via <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>
51. Lang stilzitten: de uitdaging van de 21^{ste} eeuw. Factsheet Sedentair gedrag. (2015). Geraadpleegd op 17 december 2016 via <http://www.vigez.be/files/voedingenbeweging/factsheetsedentairgedrag.pdf>
52. Lee, K. (2014). 9 Science-Baked Methods for a Happier, More Productive Meeting. Geraadpleegd op 17 oktober 2016 via <https://open.buffer.com/how-to-hold-a-better-meeting-research/>
53. Lehman, S. (2014). Standing Meetings may improve group productivity. Geraadpleegd op 4 november 2016 via <http://www.reuters.com/article/us-psychology-group-meetings-productivity-idUSKBN0EV29V20140620>
54. Lewin's Change Management Model. Understanding the Three Stages of Change. (z.j.). Geraadpleegd op 12 november 2016 via https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm
55. Mackenzie, K., Goyder, E. & Eves, F. (2015). Acceptability and feasibility of a low-cost, theory-based and co-produced intervention to reduce sitting-time in desk-based university employees. Geraadpleegd op 23 november 2016 via <http://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-015-2635-z>
56. Matthews, C.E., George, S.M., Moore, S.C., Bowles, H.R., Blair, A., Park, Y., Troiano, R.P., Hollenbeck, A. & Schatzkin, A. (2011). Amounts of time spent in sedentary behaviors and cause-specific mortality in US adults. Geraadpleegd op 23 november 2016 via <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3260070/>
57. Meetings in America. A study of trends, costs, and attitudes toward business travel and teleconferencing, and their impact on productivity (1998) [rapport]. Geraadpleegd op 27 november 2016 via <https://e-meetings.verizonbusiness.com/global/en/meetingsinamerica/uswhitepaper.php>
58. Merchant, N. (2013). Kill your meeting room – the future's in walking and talking. Geraadpleegd op 4 november 2016 via <https://www.wired.com/2013/03/how-technology-can-make-us-stand-up>
59. Merchant, N. (2013). Sitting Is the Smoking of Our Generation. Geraadpleegd op 14 oktober 2016 via <https://hbr.org/2013/01/sitting-is-the-smoking-of-our-generation>
60. Metselaer, E., Cozijnsen, A. & van Delft, P. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications. Geraadpleegd op 12 november 2016 via [http://www.worldcat.org/title/van-weerstand-naar-verandering&&'s\)sbereidheid-over-willen-moeten-en-kunnen-veranderen/oclc/68073348](http://www.worldcat.org/title/van-weerstand-naar-verandering&&'s)sbereidheid-over-willen-moeten-en-kunnen-veranderen/oclc/68073348)
61. Meulenbrugge, R.L. (2012). *De weg naar succesvolle integratie* [eindwerk]. Universiteit Twente, Faculteit Management en Bestuur. Geraadpleegd op 17 oktober 2016 via http://essay.utwente.nl/61548/1/BSc_R_Meulenbrugge.pdf
62. Millenaar, L. (2016). De functie van vergaderen. Noodzakelijk kwaad of betekenisvolle ontmoeting? Geraadpleegd op 27 november 2016 via <https://www.managementsite.nl/functie-vergaderen>
63. Morin, A. (2014). How To Use Color Psychology To Give Your Business An Edge. Geraadpleegd op 17 februari 2017 via <http://www.forbes.com/sites/amymorin/2014/02/04/how-to-use-color-psychology-to-give-your-business-an-edge/#6bce5f022e28>
64. Morris, J. (1952). London Transport Workers Study. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via <http://www.epi.umn.edu/cvdepi/study-synopsis/london-transport-workers-study/>
65. NHC The Roomies, NHC Convention 2016 HMEL-PL [presentative]. (2016).
66. Nieuwenhuis, M., Knight, C., Postmes, T. & Haslam, S.A. (2014). The relative Benefits of green vs lean office space. Three field experiments. *Journal of experimental psychology: Applied*. 20, nr 3, pp.199-214. Geraadpleegd op 10 november 2016 via <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2014-30837-001/>
67. Office workers spend too much time at their desks, experts say. (2012). Geraadpleegd op 17 november 2016 via <https://www.sciencedaily.com/releases/2012/01/120113210203.htm>
68. Oppezzo, M. & Schwartz, D.L. (2014). Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking. Geraadpleegd op 2 november 2016 via <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/xlm-a0036577.pdf>
69. Owen, N., Bauman, A. & Brown, W. (2009). Too much sitting: a novel and important predictor of chronic disease risk. *British Journal of Sports Medicine*, 2009, nr 43, pp.81-83. Geraadpleegd op 17 november 2016 via <http://bjsm.bmj.com/content/43/2/81.full>

70. Owen, N., Healy, G, Matthews, C. & Dunstan, D. (2008). Too Much Sitting: The Population-Health Science of Sedentary Behavior. Geraadpleegd op 6 november 2016 via <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3404815/>
71. Parker, B. & McCammon, L. (2015). Walking Meetings: The Research on Why We should “Walk and Talk”. Geraadpleegd op 2 november 2016 via <http://flipthemeeeting.com/wp-content/uploads/2015/04/WalkTalk-Research.pdf>
72. Peck, E. (2015). Why Walking Meetings Can Be Better Than Sitting Meetings. Geraadpleegd op 3 november 2016 via http://www.huffingtonpost.com/2015/04/09/walking-meetings-at-linke_n_7035258.html
73. Peddie, M.C., Bone, J., Rehrer, N., Skeaff, C.M., Cray, A.R. & Perry, T.L. (2013). Breaking prolonged sitting reduces postprandial glycemia in healthy, normal-weight adults: a randomized crossover trial. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 98, nr 2, PP.358-366. Geraadpleegd op 17 november 2016 via http://ajcn.nutrition.org/content/98/2/358.abstract?_ga=1.189948331.1227236835.1395068099
74. Perez, R. (2016). Werkgever stimuleert fietsen en buiten vergaderen te weinig. Geraadpleegd op 1 november 2016 via <http://www.profacility.be/news-view.asp?L=nl&ccc=0&rrr=0&channel=NEWS&rubr=&V=title&ID=76529&txt=Werkgever+stimuleert+fietsen+en+buiten+vergaderen+te+weinig>
75. Physical activity strategy for the WHO European region 2016-2025. (2016). Geraadpleegd op 15 november 2016 via http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0014/311360/Physical-activity-strategy-2016-2025.pdf?ua=1
76. Pine, J. & Gilmore, J. (2012). *De Beleveniseconomie*. (2^{de} dr.). Den Haag: Sdu Uitgevers bv. Geraadpleegd op 17 oktober 2016 via http://www.businezz.nl/downloads/algemeen/9789052619279_20070820_de_beleveniseconomie_inkijkexemplaar_academic_service_o.pdf
77. Provoost, D. (2015). *Welk beweegprogramma kan mesen met een sedentair beroep motiveren om langdurig zitten te onderbreken met beweegmomenten?* [eindwerk]. Howest, Opleiding sport en bewegen. Geraadpleegd op 28 oktober 2016 via <http://dspace.howest.be/handle/10046/1251>
78. Rechtstaand vergaderen komt opzetten. (2016). Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via http://www.standaard.be/cnt/dmf20160916_02471457
79. Remmerie, F. (2015), Vernieuwend vergaderen bij Havenbedrijf Gent. Geraadpleegd op 3 november 2016 via <http://www.kinnarps.com/nl/be/Referentieprojecten/overzicht/Havenbedrijf/>
80. Schaefer, S., Lövdén, M., Wieckhorst, H. & Lindenberger, U. (2009). Cognitive performance is improved while walking: Differences in cognitive sensorimotor coupling between children and young adults. Geraadpleegd op 1 november 2016 via <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17405620802535666>
81. Scherder, E. (2014). *Laat je hersenen niet zitten: hoe lichaamsbeweging de hersenen jong houdt* (1^{ste} dr.). Amsterdam: Athenaeum. Geraadpleegd op 29 oktober 2016 via https://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=CgG4BAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=trends+vergaderen+wandelen&ots=ERBain6DIU&sig=OkxqxOK981jps_LA4UsC5T8pnqU#v=onepage&q&f=false
82. Schoenherr, N. (2014). Get up! New research shows standing meetings improve creativity and teamwork. Geraadpleegd op 7 november 2016 via <https://source.wustl.edu/2014/06/get-up-new-research-shows-standing-meetings-improve-creativity-and-teamwork/>
83. Seghers, J. (2012). Gezondheidspromotie op het werk ter vermindering van sedentair gedrag. *Prebes Veiligheidsnieuws*, 176. P40. Geraadpleegd op 3 november 2016 via <http://faber.kuleuven.be/nl/portaal/afbeeldingen/Gezondheidspromotie%20op%20het%20werk.pdf>
84. Soens, A. (2015). Vergaderen op twee benen. Professor Greet Cardon pakt ons zitgedrag aan. Geraadpleegd op 2 december 2016 via https://weliswaar.be/vergaderen_op_twee_benen
85. Stanley, T., Matthews, J. & Davidson, P. (2016). Insights from Stimulating Creative Behaviours in a Project-Based Organization Team. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via <http://timreview.ca/article/979>
86. Stipdonk, C. (2006). *Vergaderen en Faciliteiten. Inspelen op een veranderende vraag* [eindwerk]. Haagse Hogeschool, Afdeling Facility Management. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via <https://hbo-kennisbank.nl/record/oai:repository.samenmaken.nl:smpid:31991>
87. Schwartzman, H.B. (1986). The meeting as a neglected social form in organizational studies. Geraadpleegd op 21 november 2016 via https://www.researchgate.net/publication/232489317_The_meeting_as_a_neglected_social_form_in_organizational_studies
88. Stewart, N.K. (2016). Successful Meetings start with why. Geraadpleegd op 17 februari 2017 via <https://www.linkedin.com/pulse/successful-meetings-start-why-mamie-kanfer-stewart>

89. Tafforeau, J. (2008). *Gezondheidsenquête, België 2008. Lichaamsbeweging* [rapport]. Geraadpleegd op 8 november 2016 via https://www.wiv-isp.be/epidemiology/epinl/crospnl/hisnl/his08nl/r2/3.lichaamsbeweging_r2.pdf
90. Taparia, N. (2014). Kick The Chair: How Standing Cut Our Meeting Times By 25%. Geraadpleegd op 17 november 2016 via <http://www.forbes.com/sites/groupthink/2014/06/19/kick-the-chair-how-standing-cut-our-meeting-times-by-25/#5bf521f6d176>
91. Teychenne, M., Costigan, S.A. & Parker, K. (2015). The association between sedentary behaviour and risk of anxiety: a systematic review. Geraadpleegd op 12 november 2016 via <http://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-015-1843-x>
92. Thayer, R.E., Biankanja, L., O'Hanian, P., Sorrell, K.A.T., Balasanian, A., Clemens, A.S. & Fasi, J.O. (2005). Amount of Daily Walking Predicts Energy, Mood, Personality and Health. Geraadpleegd op 11 november 2016 via <http://www.csulb.edu/~psych/deptinfo/faculty/thayer/APA2005WashingtonDC.rtf>
93. Top 10 vergaderrends. (2014). Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via <https://www.fmm.nl/topics/het-nieuwe-werken/nieuws/de-vergaderruimte-van-de-toekomst-3-veranderingen>
94. Twist, M-A. (2013), The Geometry of Persuasion: How Do Seating Layouts Influence Consumers. Geraadpleegd op 12 december 2016 via <http://www.press.uchicago.edu/pressReleases/2013/July/716Zhu.html>
95. Van der Ploeg, H.P., Chey, T., Ding, D., Chau, J.Y., Stamatakis, E. & Bauman, A.E. (2014). Standing time and all-cause mortality in large cohort of Australian adults. *Preventive Medicine*, 69, pp. 187-191. Geraadpleegd op 9 november 2016 via <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0091743514003685>
96. Van Der Straeten, K., Inleiding tot de menswetenschappen, academiejaar 2012-2013
97. Van Der Veen, P. (2011), Staand Vergaderen, Geraadpleegd op 17 februari 2017 via <https://omdenken.nl/staand-vergaderen/>
98. Van Schalk, I.H. (2014). *Weerstand bij verandering. Een onderzoek naar de oorzaken van weerstand bij het implementeren van nieuw beleid binnen de afdeling Individuele Voorzieningen* [eindwerk]. Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen. Geraadpleegd op 20 november 2016 <https://thesis.eur.nl/pub/18139/Scriptie-IH-van-Schaik.pdf>
99. Van Steenbergen, F. (2010). Het Gebouw. *Facility Management Magazine*, 179, pp.40-43. Geraadpleegd op 24 oktober 2016 via <http://youmeet.nl/wp-content/uploads/2010/11/Facility-Management-magazine-april-2010.pdf>
100. Van Vree, W. (1995). *Nederland als vergaderland: Opkomst en Verbreiding van een Vergaderregime* (2^{de} dr.). Groningen: Wolters-Noordhoff. Geraadpleegd via <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=210394>
101. Van Vree, W. (2011). Een nieuwe aanpak van vergaderproblemen. Geraadpleegd op 27 november 2016 via <http://www.vergaderwijzer.nl/2011/02/een-nieuwe-aanpak-van-vergaderproblemen/>
102. Vereecken, H. (2016). Langdurig zitten moet aandachtspunt zijn voor de preventiedienst. *HR Square*. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via <http://faber.kuleuven.be/nl/portaal/hr-square>
103. Vink, P., Jacobs, K. & Bazley, C. (2016). Modelling the relationship between environment and human experiences. Geraadpleegd op 2 november 2016 via https://www.researchgate.net/profile/Peter_Vink/publication/306248422_Modeling_the_relationship_between_the_environment_and_human_experiences/links/57ff7fd108ae6fc7fc64ed15.pdf
104. Voza, S. (2015). How 12 Companies Make Meetings Memorable, Effective and Short. Geraadpleegd op 20 november 2016 via <https://www.fastcompany.com/3048815/hit-the-ground-running/how-12-companies-make-meetings-memorable-effective-and-short>
105. Waarom zitten het nieuwe roken is. (2013). Geraadpleegd op 28 oktober 2016 via <http://www.menshealth.nl/Gezondheid/Waarom-zitten-het-nieuwe-roken-is>
106. Walking Meetings 101. (z.j.). Geraadpleegd op 12 oktober 2016 via https://wellness.ucr.edu/Walking_Meeting_Guidelines.pdf
107. Walking Meetings. (z.j.). Geraadpleegd op 7 november 2016 via http://www.victoriawalks.org.au/walking_meeting/
108. Wen, C.P., Wai, J.P., Tsai, M.K., Yang, Y.C., Cheng, T.Y., Lee, M.C., Chan, H.T., Tsao, C.K., Tsai, S.P. & WU, X. (2011). Minimum amount of physical activity for reduced mortality and extended life expectancy: a prospective cohort study. Geraadpleegd op 7 november 2016 via <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21846575>
109. What does color have to do with meeting productivity? Everything. (z.j.). Geraadpleegd op 1 november 2016 via <http://www.meetingsimagined.com/tips-trends/what-does-color-have-do-meeting-productivity-everything>
110. Why Wellness Matters: The Real Cost to Employers of Unhealthy Employee Behaviors. (2014). Geraadpleegd op 12 november 2016 via <https://www.manning-napier.com/Portals/0/documents/insights/white-papers/why-wellness-matters.pdf>
111. Zafar, A. (2009). Sitting and screen time: How they affect your health. Geraadpleegd op 12 februari 2017 via <http://www.cbc.ca/news/technology/sitting-and-screen-time-how-they-affect-your-health-1.810018>

Referentielijst – Persoonlijke communicatie

112. Laurysen, S. (2016, 14 december). (facility manager Johnson & Johnson). (Alternatieve vergadermethodes). Persoonlijke communicatie [interview]. Johnson & Johnson, Beerse.
113. Stevens, A., Verbesselt, T. (2016, 1 december). (HR verantwoordelijk Volvo). (Alternatieve vergadermethodes). Persoonlijke communicatie [interview]. Volvo Cars, Gent.
114. Vandeneede, E. (2016, 5 december). (Manager Vitality Securex). (Gezondheidsaspect van wandelend en staand vergaderen en het aandeel van Securex hierin). Persoonlijke communicatie [telefoongesprek].
115. Van de Sompel, A. (2017, 4 januari). (Medewerker Dift). (Achtergrond creatieve vergaderruimte die te huur wordt aangeboden). Persoonlijke communicatie [e-mail].

Referentielijst – Sociale Media

116. Carlyle, P. (2014, 7 december). Greening Brisbane. Geraadpleegd op 7 oktober 2016 via <https://www.youtube.com/watch?v=O7yLF4E0E0Y&feature=youtu.be>
117. Death to the Meeting Room: Alternatives for Creativity, Colaboration and Conferencing. [Blog]. (2015, 21 december). Geraadpleegd op 10 november 2016 via <https://www.skyscanner.net/blogs/death-meeting-room-alternatives-creativity-collaboration-and-conferencing>
118. Furnham, A. (2016), 28 oktober). Resistance to Change. Change hurts, seems unnatural and gets harder as you get older. [Blog]. Geraadpleegd op 15 november 2016 via <https://www.psychologytoday.com/blog/sideways-view/201610/resistance-change>
119. Judson, O. (2010, 23 februari). Stand Up While You Read This! [Blog]. Geraadpleegd op 21 november 2016 via http://opinionator.blogs.nytimes.com/2010/02/23/stand-up-while-you-read-this/?_r=0
120. Kleuren & trends in kantoorinrichting. [Blog]. (2014, 26 januari). Geraadpleegd op 4 november 2016 via <http://inofecblog.nl/kleuren-trends-kantoorinrichting/>
121. Memory performance boosted when walking. [Blog]. (2010, 23 juni). Geraadpleegd op 1 november 2016 via <http://bps-research-digest.blogspot.be/2010/06/memory-performance-boosted-while.html>
122. Merchant, N. (2013, februari). "Got a meeting? Take a walk". [Forum]. Geraadpleegd op 28 september 2016 via https://www.ted.com/talks/nilofer_merchant_got_a_meeting_take_a_walk?language=en
123. Out of the box vergaderen. [Blog]. (2016, 2 november). Geraadpleegd op 3 december 2016 via <http://www.securexblog.be/talent-nl/out-of-the-box-vergaderen>
124. Shriar, J. (2014). Reasons Why You Need To Have Walking Meetings. [Blog]. Geraadpleegd op 2 november 2016 via https://www.officevibe.com/blog/walking-meetings-employee-wellness?utm_content=buffer14d26&utm_medium
125. Torben, R. (2011, 23 mei). Top 12 reasons why people resist change. [Blog]. Geraadpleegd op 17 november 2016 via <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>
126. Wat zijn de kantootrends van nu? (2014). [Blog]. Geraadpleegd op 1 november 2016 via <http://inofecblog.nl/wat-zijn-de-kantootrends-van-nu/>

Bijlagen

Bijlage 1: Afbeeldingen en figuren	62
Bijlage 2: Initiële enquête ter bepaling van de krijtlijnen en richting van het project	65
Bijlage 3: Flyer ter herinnering van de enquête	68
Bijlage 4: Resultaten initiële enquête ter bepaling van de krijtlijnen van het project	69
Bijlage 5: Algemeen kort overzicht geplande en uitgevoerde projectactiviteiten	71
Bijlage 6: Voor en na: de vergaderruimtes van ISD	72
Bijlage 7: Voor en na: meetingroom Atessa	75
Bijlage 8: QCQM-analyse smartboard vs. projector	77
Bijlage 9: Voorbeelden van communicatie naar de gebruikers	78

Bijlage 1: Afbeeldingen en Figuren

Afbeelding 1: (Walking Meetings, z.j.) Tips voor een goede wandelvergadering



Walking meetings are best suited to discussions involving problem solving and creative thinking rather than detailed analysis or paperwork.

Walking meetings boost morale, help staff feel more connected to the organisation and local neighbourhood, and gives your body a great workout. It's easy to do - all you need is a pair of good shoes and a bit of conscious planning.
 – Phillip Moran

- 1 Walking meetings work best in smaller groups (up to 6 people).
- 2 Let participants know about the walking meeting in advance so they come prepared (comfortable shoes, a hat, etc.).
- 3 Pick a suitable walking route. Use quieter streets, a local park, perhaps include a coffee stop.
- 4 Inform participants of the agenda before setting off.
- 5 Bring a notebook to jot down ideas.
- 6 Walk at a comfortable pace so that everyone is included and can hear each other; or break into smaller groups.
- 7 At the end of the meeting, note contents of discussion and follow-up actions.

"All truly great thoughts are conceived while walking".
 – Friedrich Nietzsche

At a recent all day meeting, we scheduled an afternoon group discussion for 20 minutes to be held as a walking meeting. We found the activity helped energise the group and we were still able to maintain the focus of the afternoon session on a work related issue.
 – Mal Healy, Executive Officer, YMCA Victoria

Afbeelding 2: (Chow, 2016) Impressie van Facebook's wandeltuin



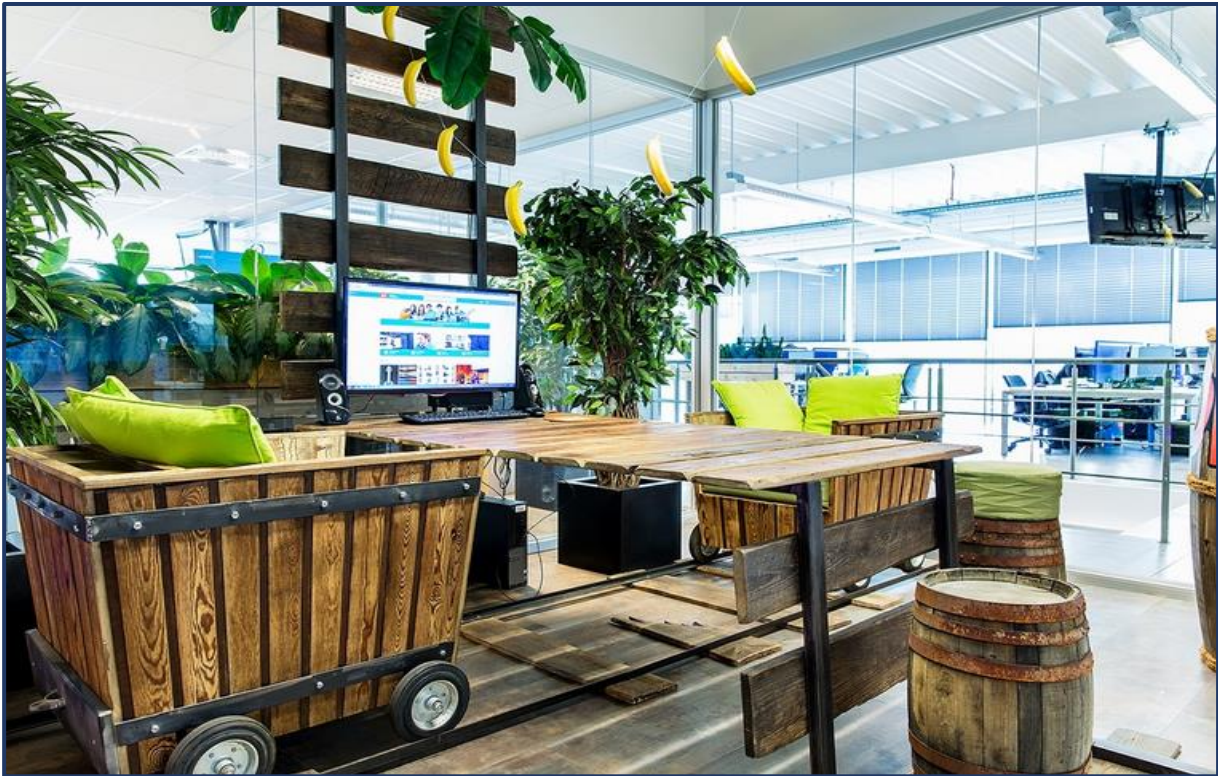
Afbeelding 3: (Dizik, 2015) President Obama in (wandel)vergadering met de Indische Premier Narendra Modi



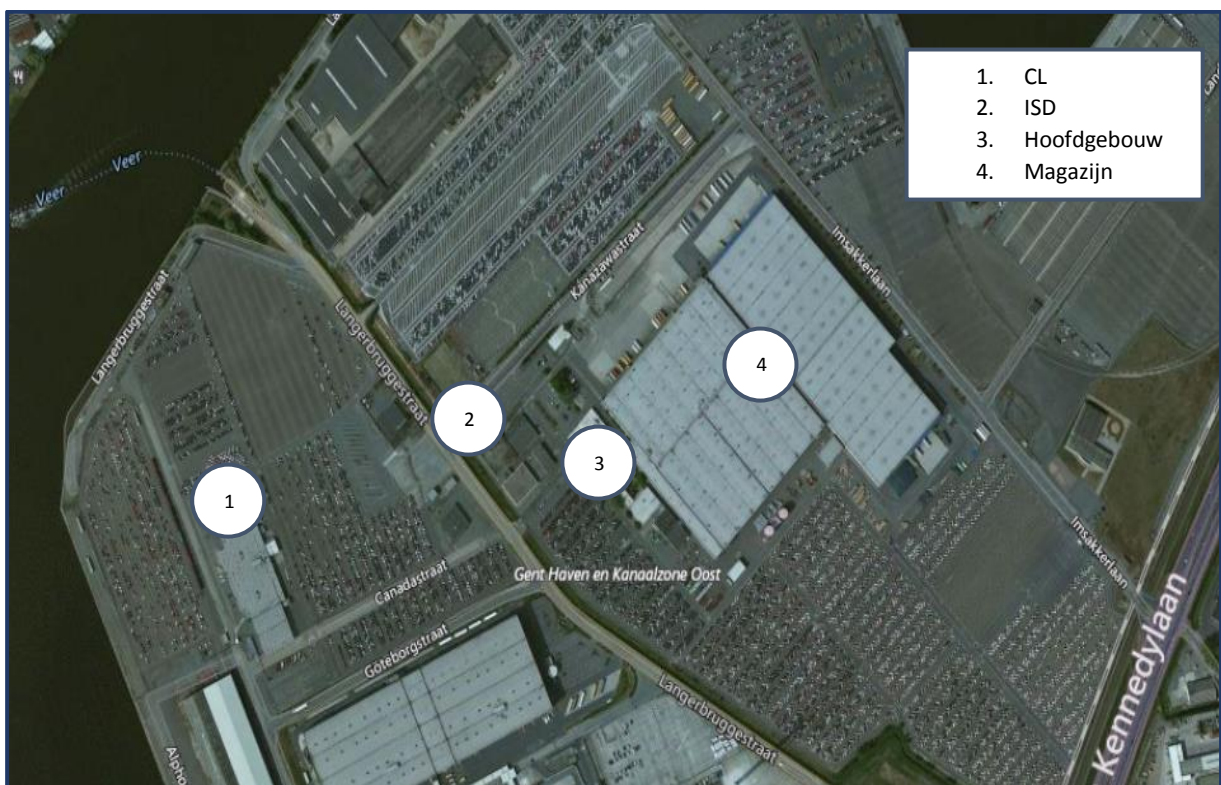
Afbeelding 4: (Inspiring Office Meeting Rooms, 2016) Creatieve vergaderlocatie in de kantoren van Red Bull te Mexico City



Afbeelding 5: (In Beeld: Coolblue, 2016) Donkey Kong vergaderruimte bij Coolblue te Antwerpen



Afbeelding 6: (Google Maps) Luchtopname van het bedrijventerrein van Honda Motor Europe Logistics NV in de Gentse kanaalzone



Bijlage 2: Enquête ter bepaling van de krijtlijnen en de richting van het project



Beste,

Vergaderen is voor velen van jullie een dagelijkse activiteit. Het is bewezen dat voor verschillende types van vergaderingen het veel stimulerender en gezonder kan zijn om een alternatieve aanpak toe te passen of om zelfs buiten de gebruikelijke vergaderzaal te vergaderen. Het NHC team 'Out of the Meetingbox' onderzoekt hoe we jouw meeting ervaring kunnen verbeteren. Via deze enquête willen we meer leren over de meeting frequentie, gewoontes en meningen over de huidige meeting infrastructuur.

Dankzij jullie feedback kunnen we een duidelijk beeld scheppen over de actuele vergadercultuur binnen HMEL. Kunnen jullie even tijd maken om de enquête in te vullen via de onderstaande link? De enquête is natuurlijk volkomen anoniem.

Alvast bedankt.

Vriendelijke groeten van het Out of the Meetingbox team.

* 1. In welk gebouw bevindt zich jouw afdeling?

* 2. Geslacht

- Vrouw
 Mannelijk

* 3. Leeftijd

- Onder 30
 Tussen 30 - 45
 Tussen 45 - 55
 Boven 55

* 4. Gemiddeld aantal meetings per maand:

* 5. Frequentie van verschillende meetings per maand (alleen getallen):

Brainstorm meeting of kick off meeting	<input type="text"/>
Evaluatie of feedback meetings (1 to 1)	<input type="text"/>
Evaluatie of feedback meetings zoals PDCA (meerdere uitgenodigden)	<input type="text"/>
Training / Information sharing (Knowledge transfer)	<input type="text"/>
Team meeting (Status update)	<input type="text"/>
Decision making / problem solving meeting	<input type="text"/>
Andere	<input type="text"/>

* 6. Ga je akkoord met volgende uitspraken? Geef een score van 1 (helemaal niet akkoord) to 6 (helemaal akkoord).

	1	2	3	4	5	6
6.1 Vergaderingen resulteren altijd in het gewenste doel of resultaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 Vergaderingen zijn over het algemeen zeer kort en efficiënt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 Na vergaderingen ben ik nog steeds gemotiveerd en geconcentreerd om mijn job voor de rest van de dag uit te oefenen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 Vergaderingen hebben een positieve impact op mijn stress level en humeur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 Ik heb soms de nood om rechtop te staan of eens te bewegen tijdens vergaderingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 In vergaderingen zijn mensen altijd geconcentreerd en betrokken (niet afgeleid door gsm, computer, andere activiteiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7 Er is steeds een agenda aanwezig of de verwachtingen zijn duidelijk voor de vergadering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 De vooropgestelde agenda wordt steeds gevolgd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 Alle (nodige) personen zijn altijd aanwezig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10 Het aantal aanwezigen heeft geen impact op de efficiëntie van de vergadering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11 Meeting minutes zijn steeds beschikbaar na de vergadering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.12 Het interieur en design van de vergaderzalen zijn zeer aantrekkelijk, stimuleren of inspirerend voor het onderwerp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.13 De air conditioning of ventilatie werkt perfect.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.14 Na enige tijd in de vergadering ondervind ik fysieke (ergonomische) klachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.15 De stoelen in de vergaderzalen zijn zeer comfortabel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.16 Ik heb altijd nood aan technologie tijdens de vergadering (projector, laptop, audio, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.17 De vergaderzalen zijn uitgerust met goede en kwalitatieve technologie voor call en/of video conferences.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.18 Vergaderingen beperken zich meestal tot de gereserveerde tijd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.19 Soms word ik uitgenodigd voor vergaderingen waar mijn input niet nodig is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. Welke meeting rooms ontwijk je liever bij het reserveren (geef top 3).

1.	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>

8. Hoe zou volgens jou de meetingervaring binnen Honda kunnen verbeterd worden?

Bijlage 3: Flyer ter herinnering van de enquête

MEASURE YOUR MEETING EXPERIENCE

Meetings are for many of you a daily activity.

Can you please complete the survey via the provided link below?

This survey is of course completely anonymous and will take less than 5 minutes.

Problems with the survey?
maarten.vanderstraeten@honda-eu.com

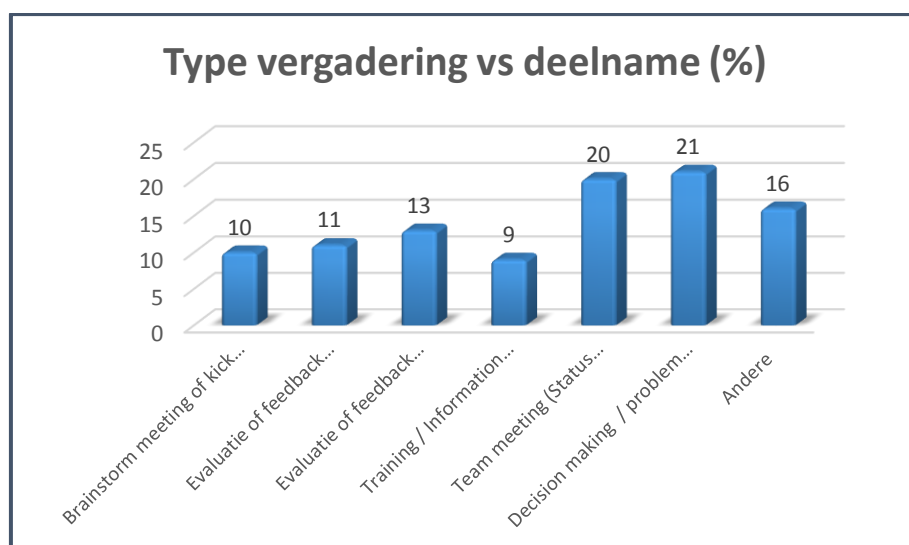
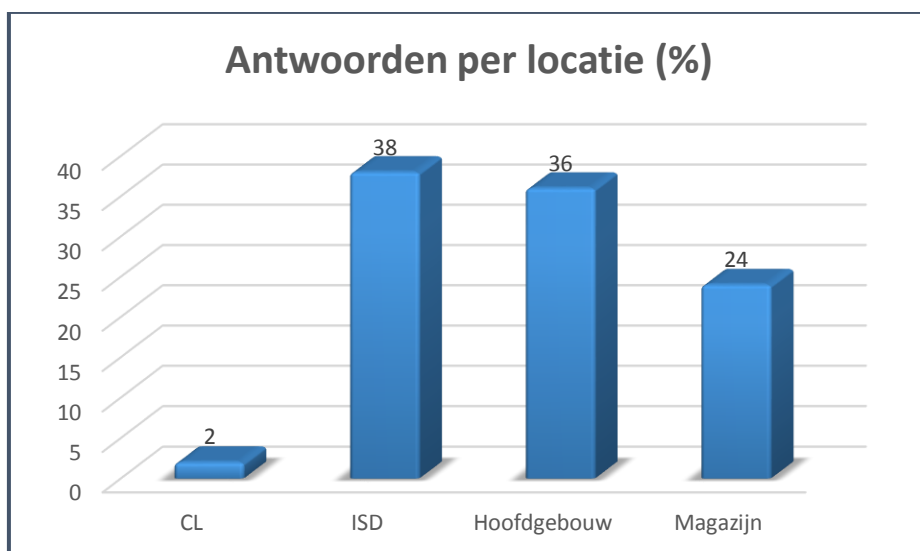
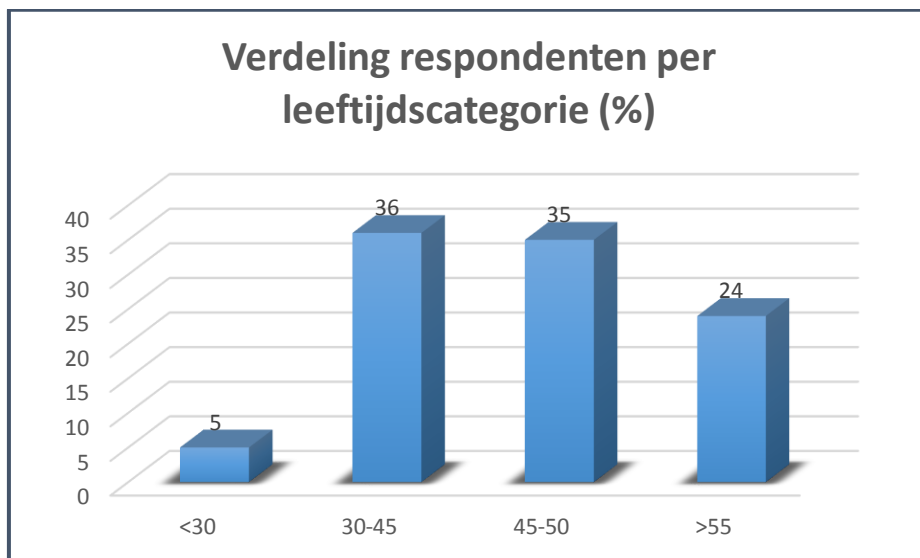


Survey

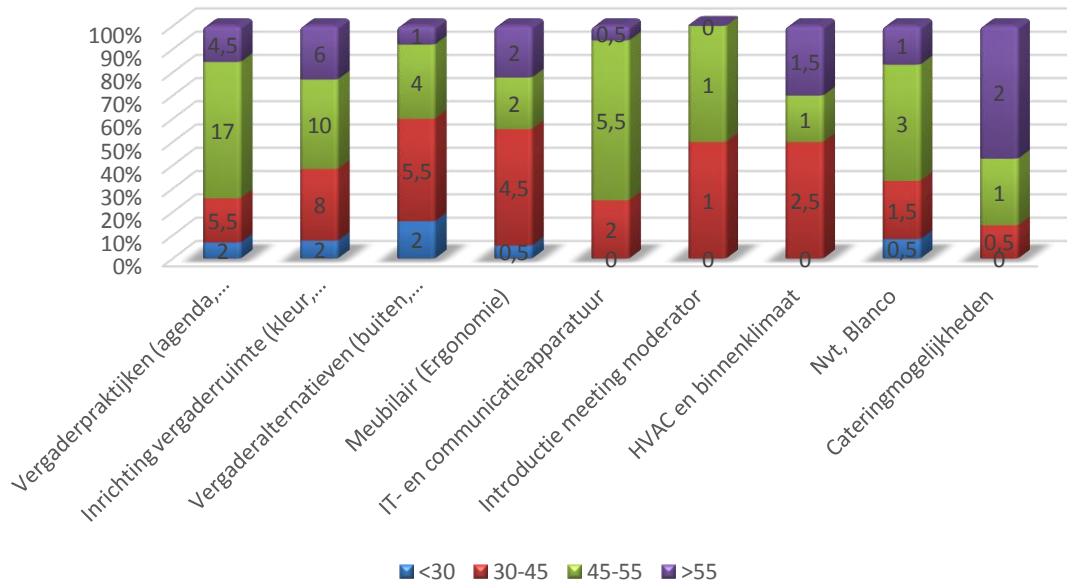
NL: <https://nl.surveymonkey.com/r/CRM5RGN>
ENG: <https://nl.surveymonkey.com/r/BH6DMLH>



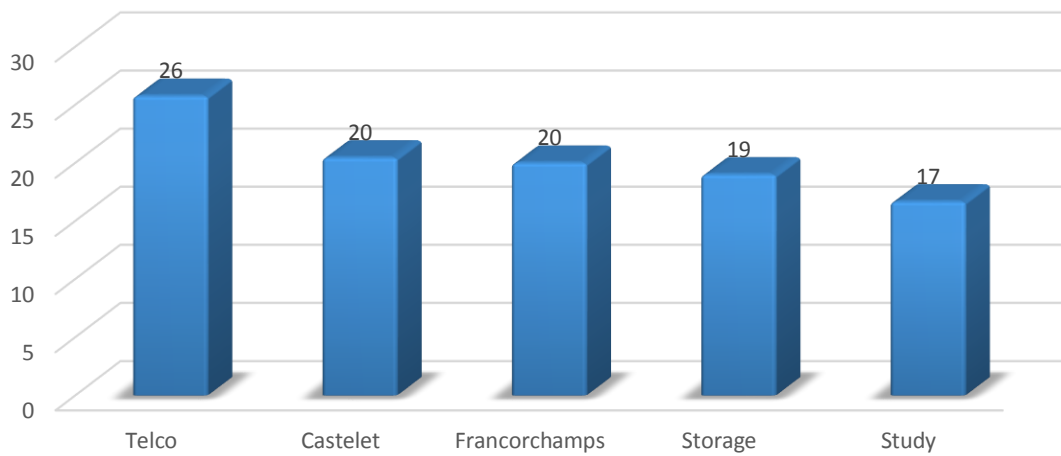
Bijlage 4: Resultaten initiële enquête ter bepaling van de krijtlijnen en richting van het project



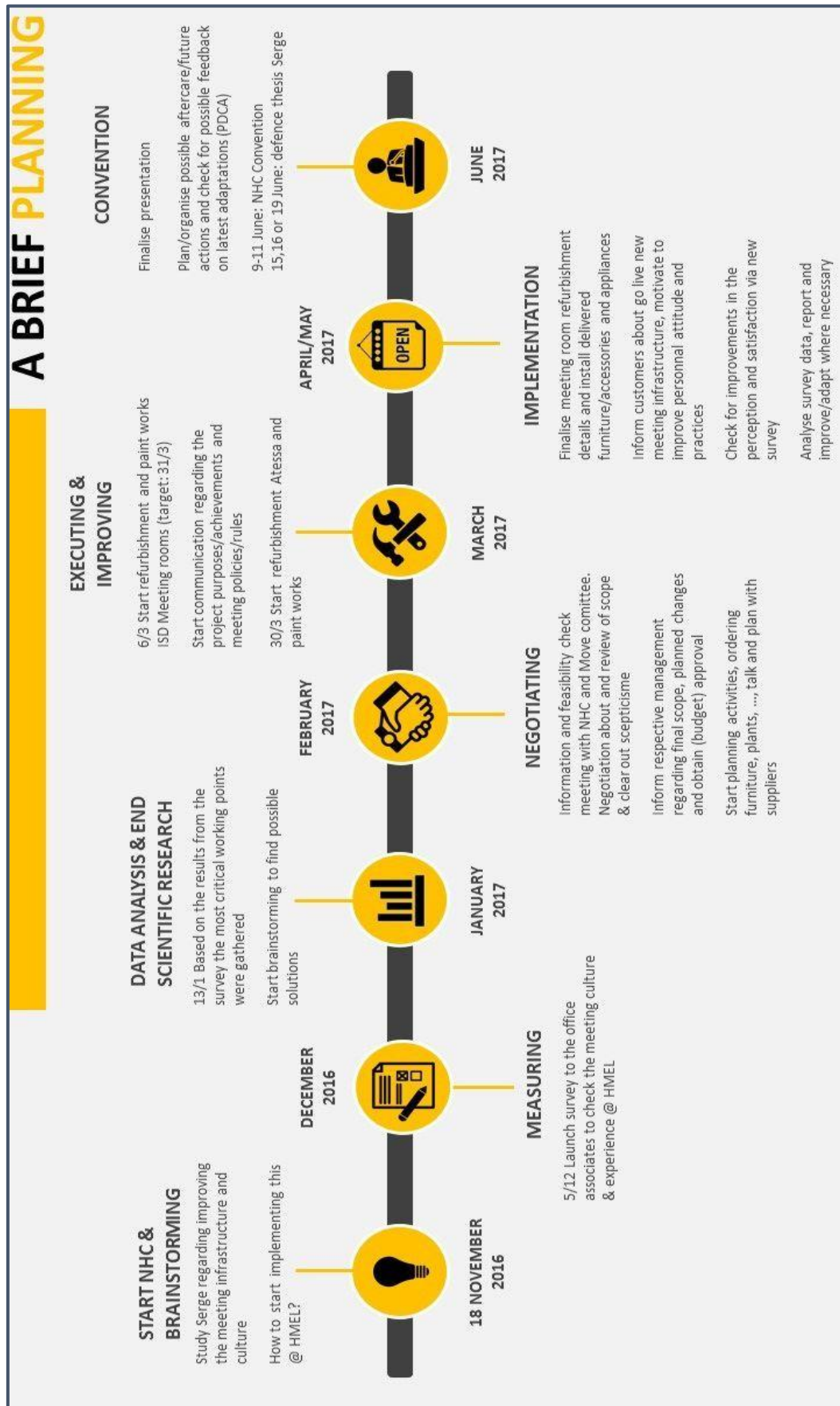
Verbeteringsmogelijkheden per leeftijd (%)



Top 5 te vermijden vergaderruimtes



Bijlage 5: Algemeen kort overzicht geplande en uitgevoerde projectactiviteiten



Bijlage 6: Voor en na: de vergaderruimtes van ISD

Afbeeldingenreeks 1: Meetingrooms Telco1,2,3 en 4 – VOOR



Afbeeldingenreeks 2: Meetingrooms Telco1,2,3 en 4 – NA



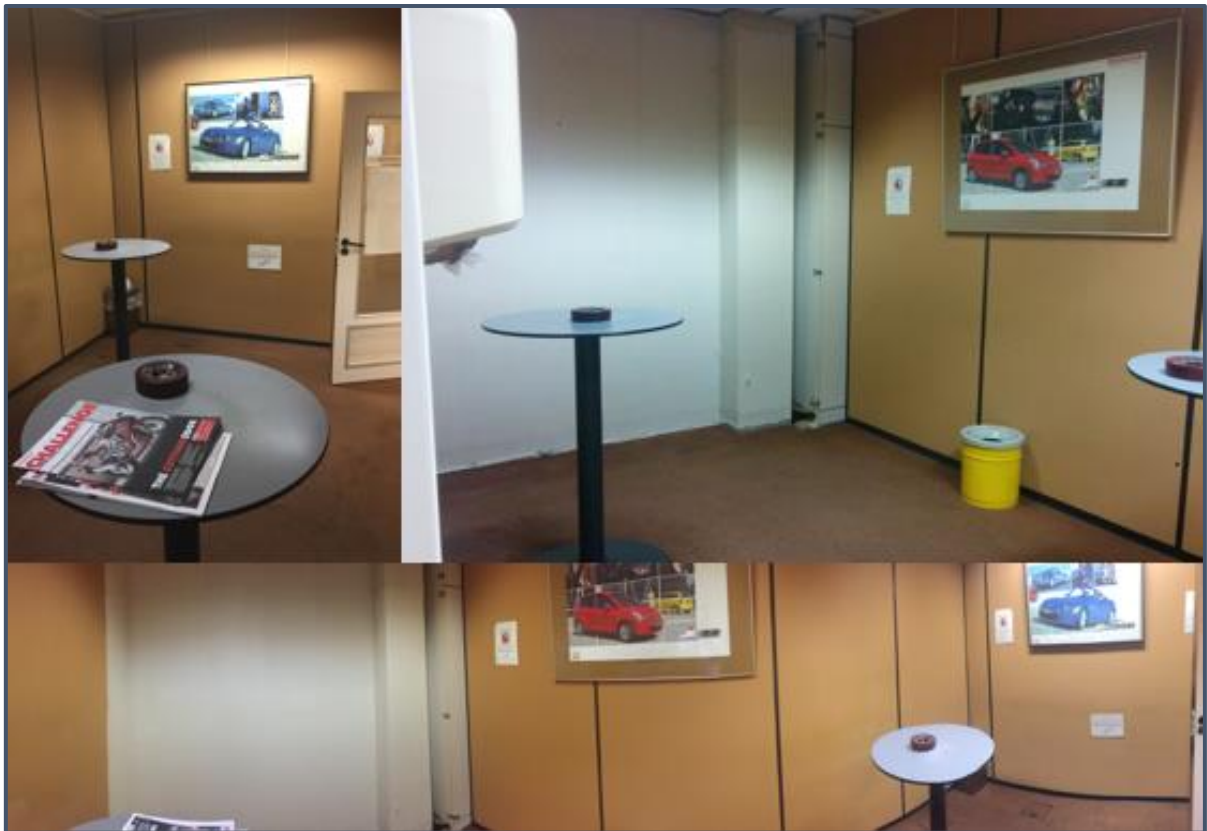
Afbeeldingenreeks 3: Meetingroom Storage



Afbeeldingenreeks 4: Meetingroom Editor



Afbeeldingenreeks 5: Meetingroom IoT of Internet of Things (voormalige rookruimte) – VOOR



Afbeeldingenreeks 6: Meetingroom IoT of Internet of Things (voormalige rookruimte) - NA

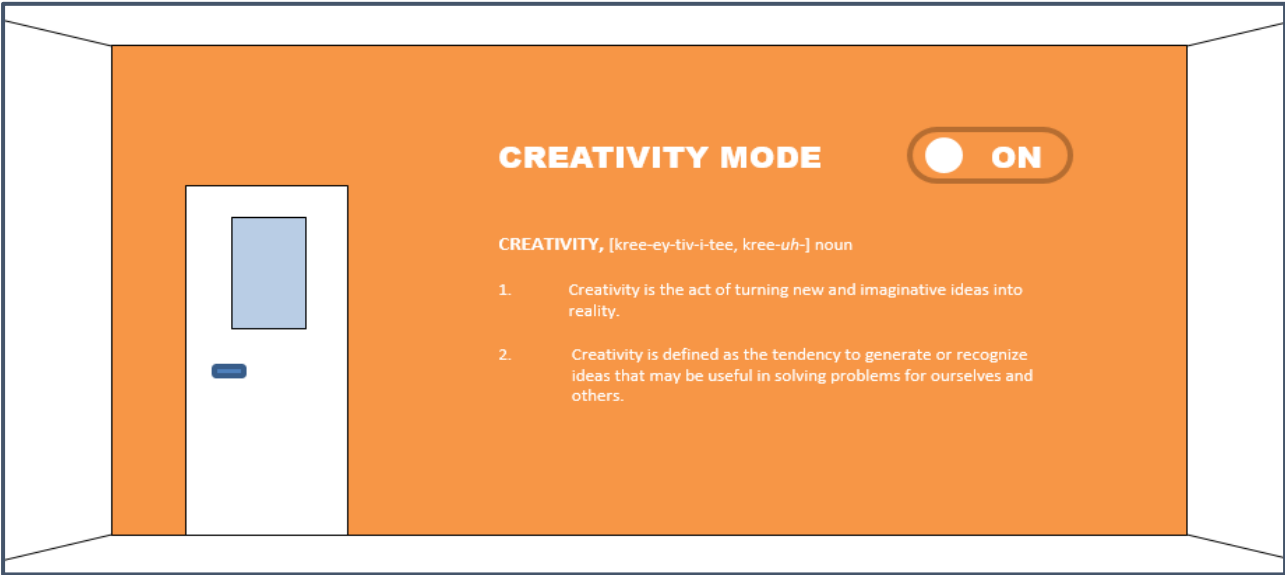


Bijlage 7: Voor en na: meetingroom Atessa

Afbeelding 1: Impressie meetingroom Atessa voor de veranderingswerken



Afbeelding 2: Goedgekeurd voorstel voor de accentmuur met muursticker



Afbeelding 3: Goedgekeurd voorstel van Kinnarps voor het meubilair²³



²³ Intekening ontvangen van de firma Kinnarps als onderdeel van het voorstel voor de inrichting van vergaderruimte Atessa, maart 2017

Bijlage 8: QCDM-analyse smartboard vs. projector

Advantages (Q,D,M)

1. HD touchscreen with more and consistent colors and enhanced brightness from every viewing point
2. Ambient light has no impact, reduced reflection technology
3. No adjustment necessary of screen or focus
4. Audio/video conference system (vs only projector)
5. No noise, no hot air circulation due to heating light bulbs
6. Wifi and Lan connection to host and wireless from pc to host (no more cables)
7. No loss of quality after a longer lifespan of years
8. No maintenance required, lower energy consumption
9. Easy to operate
10. Wall mounted, no projector screens, more space available on the table



(Dell 70 Interactive, z.j.)

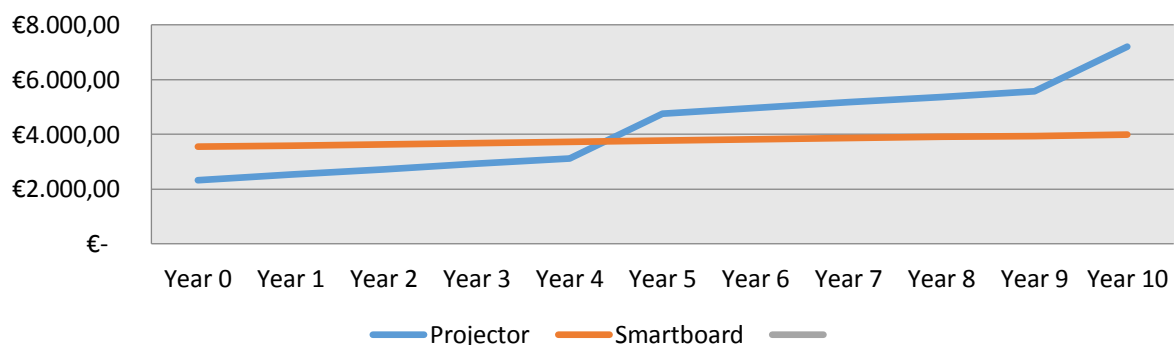
Cost

Projector		Smartboard - 70 inch (DELL C7017T)	
Maintenance projector bulb		Maintenance Smartboard	
6	Average use in hours	6	Average use in hours
3000	Lifespan in hours	50000	Lifespan in hours
500	Days	8333	Days
216	Working days / year	216	Working days / year
2,3	Years to change bulb	38,6	Years of lifespan
Yearly energy consumption (1)		Yearly energy consumption	
300,0	KwH	200,0	KwH
0,2	Price / KwH	0,2	Price / KwH
€ 66,00	Total	€ 44,00	Total
Extra hardware		Extra hardware	
€ 99,00	Projector screen	-	
€ 250,00	Cabling	-	
€ 200,00	Dongles	-	
€ 136,00	Projector table	-	
Projector		Smartboard	
Purchase cost (4)	€ 1.500,00	Purchase cost	€ 3.503,61
Yearly maintenance (2)	€ 70,00	Yearly maintenance	€ -
Projector bulb (3)	€ 129,60	Replacing hardware	€ -
Extra hardware	€ 685,00	Extra hardware	€ -
Energy cost	€ 66,00	Energy cost	€ 44,00
Total	€ 2.450,60	Total	€ 3.547,61

Remarks:

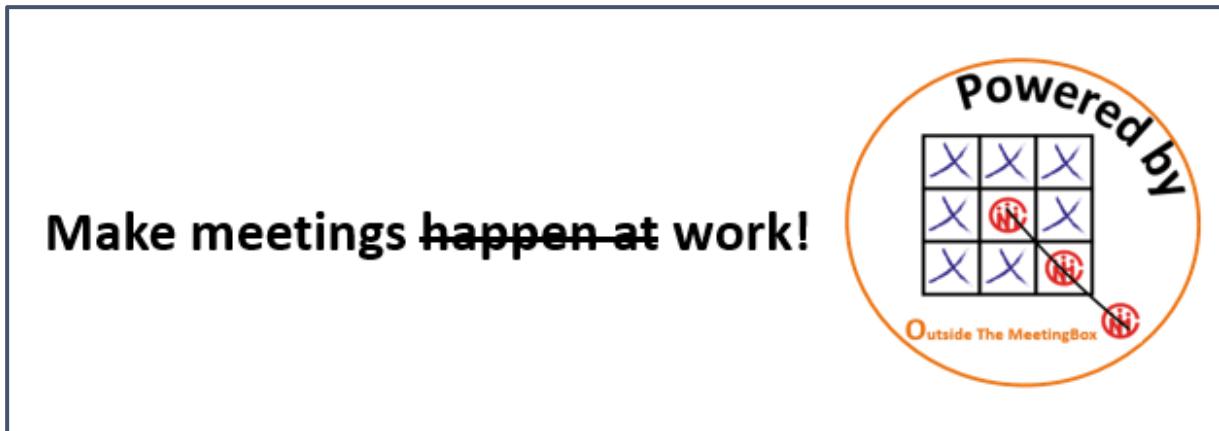
1. Average consumption based on internet
2. Not replacing the projector bulb or cleaning the air filter will reduce the quality & shorten life span of the projector.
3. Quality of the projector unit has drastically dropped after 5 years of use and should be replaced.
4. Currently we have 26 projectors which have 2 hours of maintenance every year (= total cost of € 1820)

Cost on long term: Projector vs Smartboard



Bijlage 9: Voorbeelden van communicatie naar de gebruikers

Afbeelding 1: Logo en slogan van het NHC-team



Afbeelding 2: (Stewart, 2016) Desktopafbeelding met tips voor efficiënt vergaderen

8 tips to improve your meeting:

1. Meet only when necessary
2. Invite the persons who really need to participate
3. Be prepared for the meeting
4. Ask attendees to do the same
5. Know/stick to the meeting's objective
6. Prepare and send out a good agenda
7. Respect timing
8. Make sure the decisions and actions of the meeting are documented

"Frankly, I don't remember why I called this meeting."

Make meetings ~~happen~~ at work!

Powered by
Outside The MeetingBox

The cartoon shows a man standing and speaking to a group of people seated around a conference table. One man at the table is looking thoughtful. The text below the cartoon is a quote from the man at the table.

Afbeelding 3: (Infographic: standing vs. sitting, 2016) Desktopafbeelding met uitleg en aanwijzingen bij staand vergaderen

Tired of sitting while meeting? Try standing!

1. Up to 34% shorter than a sitting meeting
2. Increasing participant's focus
3. Less distraction from pc, phone, ..
4. Resulting in better decisions
5. Improving group productivity, interaction, participation, mutual equality and understanding, creativity
6. Healthier due to increased metabolism

Standing vs. Sitting

Ditch the chair to burn more calories

Hours		
150	1	113
300	2	226
450	3	338
600	4	450
750	5	563
900	6	675
1050	7	788
1200	8	900

Looking for a standing meeting room?
Main building: HRX
Available soon @ ISD: Storage and IoT

Make meetings happen at work!

Afbeelding 4: (Hardy, 2016), (Zafar, 2009), (Infographic: standing vs. sitting, 2016) Driezijdige tafelstaander ter introductie van staand vergaderen

Standup Meetings:

Shortens your meeting, Extends your life

- Up to 34% shorter than a sitting meeting
- Increased participant's focus
- Less distractions from pc, phone, ...
- Resulting in better decisions

More Efficient

Improves:

- Group Productivity
- Creativity
- Participation
- Interaction
- Mutual equality and understanding

The Daily Standup: The Art of Standing up and Talking

Good Practices

- Keep it short (max 30')
- Have a pre-defined Agenda
- Discuss taken and planned actions
- Make sure everybody can see and hear everybody
- Listen and give everybody the opportunity to give input or participate

Make meetings happen at work!

9 Ways Excessive Sitting Can Harm You.

Healthier

Standing vs. Sitting

Ditch the chair to burn more calories

Hours		
150	1	113
300	2	226
450	3	338
600	4	450
750	5	563
900	6	675
1050	7	788
1200	8	900

