

# Dancing on the shoulders of giants

Citation for published version (APA):

Baker-Friesen, A. R. W. (2021). *Dancing on the shoulders of giants: an action inquiry into the navigation of organisational transformation for sustainability in the university*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. GreenThesis. <https://doi.org/10.26481/dis.20211027ab>

**Document status and date:**

Published: 01/01/2021

**DOI:**

[10.26481/dis.20211027ab](https://doi.org/10.26481/dis.20211027ab)

**Document Version:**

Publisher's PDF, also known as Version of record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## SUMMARY

### OVERVIEW

This PhD thesis constitutes a systems-view of various theoretical, practical and epistemological perspectives that work towards a rigorous yet holistic understanding of how complex organisations like universities transform towards sustainability. In keeping with this systems view, organisational transformation for sustainability was found to manifest in various forms. These all necessitate a profound shift in the system's equilibrium, with teams and organisations working together as communities of inquiry, from silo-based to matrix-based ways of working, more 'in sync' with themselves and their external environments. Behind this insight, kaleidoscopic knowledge of how organisations transform - whether structural, organisational, societal and institutional - was essential to mine out of literature and experience. Thus, the kinds of transformation that universities can drive (whether deliberately or by happenstance) needs to be understood against this pluralistic manual whilst being rooted in the substance and experience of organisational life.

This action-rooted knowledge was (and still is being) generated from within and across multiple diverse contexts, making up only a modest proportion of the lived experiences and voices sampled in this research. The phenomena of organisational behaviour, development and transformation for sustainability that these voices speak to have been valuably examined through action research as a means to investigate, inquire into and invigorate the capacity for the systemic change we as sustainability professionals are willing into existence. This action inquiry has been unavoidably philosophical and profound, in keeping with ways of knowing that allow us to regenerate our damaged world and transform it for the better. We are all embedded in a brittle system. We can act with transformative agency to effectuate and therapeutically change small parts of it, like entrepreneurs embedded in existing organisations (*intrapreneurs*), only at a larger scale. The language and praxis of action research, mainly through the appreciative inquiry-based 'vocabulary of possibility', was gradually applied throughout the learning trajectory of the work to encourage positive transformative change in social and organisational systems in and around Maastricht University in particular. Generally - as well as specifically in the case of UM's sustainability actors and activists - this focus on the possibilities, assets, and potential (rather than deficits) in the system seems to have had an array of cross-fertilising benefits for constituents, members and participants. To help leaders direct universities as change agencies to redesign the economy and society in ways that correct our extractive patterns of behaviour, they can view universities as embedded in the broader system of 'institutional architecture'. This architecture may constrain or enable their ability to work towards strong sustainability outcomes. A burgeoning array of literature places universities in the centre of the transformations required for sustainable development; this work therefore focussed on the 'how' of this mission imperative set before them.

### BOOK STRUCTURE

*Part A* of this thesis introduces the orientation for this inquiry: understanding how to navigate organisational transformation for sustainability from *within* the university as a

complex system.

*Chapter 1* introduces and overviews the state and imperative of transformation for sustainability for universities by tracing out a vision for them in the rest of the 21<sup>st</sup> century regarding their design, management and governance. This vision of transformative universities shows that they have a clear role to focus on human and ecological wellbeing rather than material consumption and that they need not fear becoming participants in the core issues of sustainability.

*Chapter 2* traces out how the action inquiry was employed as a reflexive and embedded evaluation of the current state of the art of sustainability as lived and practised within the university, according to an iterative action research approach of diagnosing, planning, acting and evaluating problems experienced together with change-agents in our own organisation (Coghlan & Brannick, 2014). In addition, a series of embedded insider case studies were undertaken in conjunction with this action research to learn from, evaluate and interpret how frontrunner universities effectively navigate their organisational transformation towards sustainability. These two threads in the study both relied upon and enforced each other, thanks to a reflexive process of personal, group, and experiential learning.

*Chapter 3* reviews different theoretical perspectives, establishing core elements of organisational transformation for sustainability at universities. It was found that many universities lack tools to operationalise their aspirations to become more socially and environmentally responsible. Despite the abundance of sustainability management and performance assessment frameworks, what lacks is a systemic understanding of the deeper leverage points at the organisation's micro-, meso- and macro-levels. Relatedly, in reporting and communicating sustainability performance, practitioners appeared overwhelmed by the choice of different tools and approaches which making effective organisational sustainability decisions relies upon (Hespenheide & Koehler, 2012). Determining what information to disclose, to what scope of stakeholder universities are accountable to, and increasing societal pressures to disclose student and research project information makes the priority of resolving this problem very high. Furthermore, they are obliged to audit, measure and manage all their processes in a trustworthy and authentic manner. For this purpose, rubrics were designed for internal ESG evaluation (*CGS 4.2a*) and transparent ESG disclosure (*4.2b*) based on applying this sustainability accounting practice. Many vital insights were drawn from previous work gauging and accounting for sustainability in the Nordic mining sector and elsewhere (Baker-Shelley, 2013). On further investigation, it was also found that universities tend to lack the self-reflection and cognition of themselves as a whole to become learning organisations (e.g. Argyris and Schön (1996); Edwards (2009)) and, therefore, to undertake pathways of organisational development or organisational transformation.

*Chapter 4* helps transition from the theory and methodology of the first chapters to the empirics and experiences of the international case studies in *Chapters 5-7*. It presents how this PhD research has been undertaken by weaving the twofold research approach of pragmatic-insider action research and external case studies into an integrated

research design composed of triangulated qualitative research methods. It also outlines how the analytical framework shown in *Chapter 3* was applied to the case-study data. Analysis began during and after the fieldwork from 2016-2017. In the analysis process, 33 categories were formed based on the analytical framework shown. Eventually, an interpretative-diagnostic tool for organisational transformation for sustainability was developed, forged both inductively (data-informed) and deductively (literature-formed) into a system of *tangible systemic rubrics*.

*Part B* presents three detailed case studies of outlying universities in three diverse global regions (*Chapters 5-7*). In each case, specific action strategies were detected that depict navigated pathways of organisational transformation for sustainability. The evidence for this claim consists of project and initiative success at achieving systemic change towards sustainability at various scales and the actions, initiatives, decisions and responses (relational dynamics and behavioural patterns) of the groups studied. In the case synthesis of *Chapter 8*, the cases were compared and contrasted with the outcome being that the detected action strategies are highlighted with *shared qualities and common patterns* across the cases, defined by the assets and competency-sets observed. These shared qualities and common patterns manifested as successfully leveraged points in the system of each case that demonstrably contributed to organisational transformation. Therefore, some of these rubrics could be postulated as 'green lights' of systemic change, otherwise known as tangible systemic rubrics. These rubrics can be further described as intrinsic competencies that help actors effectuate and navigate organisational transformation towards sustainability at various scales through the five perspectives presented in this research.

*Part C* builds on the lessons learnt in *Part B's* three applications of the diagnostic tool - including the shared qualities and common patterns that map out the transformation pathways at each case. The insider action research case of Maastricht University from 2014-2019 applies the tool for the fourth and last time in this PhD. Whilst *Chapters 5 to 7* focus on three transformative university case studies, *Chapter 9* presents what could be learnt (academically) from almost a decade of undertaking and experimenting with systemic change for sustainability from different generations of inquiry and iterations of action research. This inquiry progressed with a succession of Green Office teams, sustainability scientists and practitioners in ICIS/MSI, UNU-MERIT, and the broader UM ecosystem of actors whilst bearing subtle silo-based power and interests in the current equilibrium as a structural barrier. The organisational diagnosis of Maastricht University, coupled with an array of options open to it for transformational change, is based on which of its assets align with the shared qualities from the case synthesis. In conjunction with this thesis, policy recommendations are provided to UM to help decision-makers and sustainability actors navigate the most beneficial pathway of transformation for sustainability.

Lastly, organisational transformation (for sustainability) did not appear to be a sustainable phenomenon in itself. It comes in a typology of bursts with 'rest' and consolidation periods required in between, as per established theories of governance and change in socio-ecological systems (e.g. Folke, Hahn, Olsson, & Norberg, 2005; Gunderson & Holling, 2002). I found action research a personally and socially powerful

way of understanding and reconciling this complexity: I situated myself with the group I was embedded in as *part of* the researched organisation, which bore necessarily uncomfortable lessons. In *Chapters Nine and Ten*, I reflect on how the actual findings differed from what was expected and what this means for practising pragmatic-insider action research within organisations. After that, I round off the thesis strongly emphasising competencies that universities and communities within and around them have at their disposal to transform towards sustainability. Despite everything, I hope and trust that it is possible to meet the challenges the rest of this century will set before us with these skills. Indeed, it is within this century that humanity's longer-term survival and scope of suffering will depend on its capacity for self-transformation in response to pandemic crises of climate and capitalism.

## PROJECT BACKGROUND

The ICIS-GO PhD project was cogenerated by Maastricht University's (UM) Green Office (UMGO) and the Maastricht Sustainability Institute (formerly, ICIS). The purpose and experience of the Green Office to activate and navigate positive change towards sustainability from within UM in 2010-2013 produced the proposal for this PhD project, which key academic actors at ICIS then refined and posted. This is seen, in itself, as an innovation. The ICIS-GO PhD is unusual as it was not entirely generated by the candidate or situated within an existing research project. Instead, the project was rooted in two internal organisations; one staff-driven, one student-driven - the latter attempting transformative change towards sustainability in their surrounding university system, the former allowing the tools and rigour for the practical research of transformative change and iterative cycles of action and reflection in doing it. The project took place from December 2013 to December 2018, although some activities conducive to the insider action research at UM continued well into 2019.

## SAMENVATTING

### OVERZICHT<sup>1</sup>

Deze PhD thesis tracht een systeemweergave te vormen van verscheidene theoretische, praktische en epistemologische perspectieven; deze perspectieven werken samen richting een rigoureuus maar holistisch begrip van hoe complexe organisaties, zoals universiteiten, veranderen op weg naar duurzaamheid. Gezien vanuit deze systeemweergave bleek organisationele verandering richting duurzaamheid vele verschillende vormen te hebben. Al deze veranderingen vereisen een diepgaande verschuiving binnen het equilibrium van het systeem, waarbij teams en organisaties samenwerken om onderzoeksgemeenschappen te vormen – minder in afgeschermd structuren maar meer als matrixstructuren – die meer 'in sync' zijn met zowel zichzelf als met externe systemen. Naast dit inzicht was de brede kennis over hoe organisaties transformeren, of dit nou structureel, organisationeel, gemeenschappelijk of institutioneel is, essentieel om de relevante literatuur en benodigde ervaring samen te brengen. De mogelijke manieren van transformatie die universiteiten kunnen doorvoeren (of dit nou met opzet of toevallig gebeurt) moeten worden begrepen met

---

1 Samuel Boerma Translation Services, T-Cross Media.

dit pluralistische handboek als achtergrond, waarbij alle aspecten hun fundatie vinden in het wezen en de ervaring van organisatorisch leven.

Deze kennis, met actieve deelneming als basis, kwam (en komt) voort uit verschillende diverse contexten, en geeft ook maar een bescheiden deel weer van ervaringen en opinies die aan dit onderzoek ten grondslag lagen. De onderdelen van organisatorisch gedrag, ontwikkeling en transformatie richting duurzaamheid waar deze ervaringen en opinies het over hebben zijn geanalyseerd (waardeanalyse) door middel van actieonderzoek, zodat de capaciteit voor systemische verandering die wij als ‘sustainability professionals’ in het leven roepen zowel onderzocht als geanalyseerd en opgestuwd kan worden. Dat dit onderzoek filosofisch en diepgravend van aard werd was onafwendbaar, aangezien dit past binnen de tradities van kennis vergaren die ons de mogelijkheid geven onze beschadigde leefwereld te doen herleven en in positieve zin te veranderen. We zijn onderdeel van een kwetsbaar systeem. We kunnen als bemiddelaars optreden, om zo op een therapeutische manier de verandering van kleine onderdelen te bewerkstelligen, zoals ondernemers binnen bestaande organisaties (*intrapreneurs*), alleen dan op grotere schaal. Het taalgebruik en de gewoonten van actieonderzoek, vooral vanwege het op hoor en wederhoor gebaseerde ‘vocabulair van mogelijkheden’, zijn stap voor stap toegepast tijdens het volledige leertraject om positieve, transformatieve verandering te stimuleren, zowel in sociale als in organisationele systemen in en rond de universiteit van Maastricht in het bijzonder. Over het algemeen – en in het bijzonder in het geval van de UM’s duurzaamheidsmedewerkers en activisten - lijkt deze focus op de mogelijkheden, voordelen, en potentie (in plaats van op de gebreken) binnen het systeem een verscheidenheid aan voordelen te hebben opgebracht voor de verschillende bestanddelen, leden en medewerkers. Om bestuurders te helpen universiteiten te laten functioneren als vertegenwoordigers van verandering, om te helpen de economie en de samenleving zo te hervormen dat we onze extractieve levensstijl corrigeren, kunnen zij universiteiten zien als onderdelen van een grotere, overkoepelende ‘institutionele structuur’. Deze structuur kan het werken richting duurzame oplossingen zowel hinderen als stimuleren. Een snel groeiend deel van de literatuur beschrijft universiteiten als centra van de vereiste transformatie voor duurzame ontwikkeling; dit werk is dan ook gefocust op de ‘hoe’-vraag binnen deze imperatieve missie waar universiteiten voor staan.

## STRUCTUUR VAN HET BOEK

*Deel A* van deze thesis introduceert de oriëntatie nodig voor dit vraagstuk: het duiden van hoe men organisationele transformaties stuurt *vanuit* de universiteit als complex systeem.

*Hoofdstuk 1* introduceert en belicht de staat van zijn, en het gebiedende aspect, van transformatie richting duurzaamheid voor universiteiten door een toekomstbeeld voor de rest van de 21ste eeuw te schetsen van hun design, management en bestuur. Deze visie van transformatieve universiteiten laat zien dat hun rol duidelijk is om te focussen op het welzijn van mens en natuur, in plaats van op materiële consumptie, en dat ze het deel uitmaken van *core issues* van duurzaamheid vooral niet moeten schuwen.

*Hoofdstuk 2* zet uiteen hoe het actieonderzoek is gebruikt om een reflexieve en

inhoudelijke evaluatie te creëren van de huidige staat van duurzaamheid binnen de universiteit; dit gebeurde aan de hand van een iteratieve research-methode, waarin diagnostiek, planning, actie, en het evalueren van problemen samen met de medewerkers aan deze veranderingen binnen de organisatie centraal stonden (Coghlan & Brannick, 2014). Daarnaast zijn een aantal *case studies* met verschillende leden van universitaire organisaties ondernomen die aansloten op het actieonderzoek, om zo zowel te kunnen leren, evalueren als interpreteren hoe vooruitdenkende universiteiten op een effectieve manier richting geven aan organisationele transformatie richting duurzaamheid. Deze twee onderdelen van de studie bouwden zowel op elkaar voort als dat ze elkaar bevestigden, dit dankzij een reflexief en ervaringsgericht leerproces voor zowel individuen als groepen.

*Hoofdstuk 3* bespreekt meerdere theoretische perspectieven, waarbij kernwaarden van organisationele transitie richting duurzaamheid in universiteiten uiteen worden gezet. Veel universiteiten blijken de middelen te missen om hun aspiraties vorm te geven als het aankomt op het nemen van meer verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid en sociale aanpak. Ondanks de overvloed aan theoretische kaders voor het beoordelen van duurzaamheidsmanagement en aanpak blijkt er een gebrek te zijn aan systemische kennis van de dieper liggende punten van invloed op zowel de micro-, meso-, als de macroniveaus van deze organisaties. Daarbij komt ook kijken dat rapporteurs bij het beoordelen en communiceren van de duurzaamheidsaanpak overweldigd lijken te worden door de hoeveelheid manieren en aanpakken waar effectieve organisationele duurzaamheid op gebaseerd is (Hespenheide & Koehler, 2012). Bepalen welke informatie moet worden gecommuniceerd, voor wat voor scope de universiteiten verantwoordelijk zijn, en de toenemende maatschappelijke druk om transparant om te gaan met informatie die betrekking heeft op studenten en onderzoeksprojecten zorgen er allemaal voor dat de prioriteit van het oplossen van dit vraagstuk zeer hoog ligt. Bovendien zijn zij verplicht om al hun processen te meten, verifiëren en managen, en wel op een betrouwbare en authentieke manier. Hiervoor werden rubrics ontworpen voor een interne ESG evaluatie (*CGS 4.2a*) en een transparante vorm van ESG publicatie (*4.2b*), gebaseerd op de correcte toepassing van duurzame boekhoudkundige praktijken, en als voorbeeld van andere rubrics die verder in dit hoofdstuk worden gepresenteerd. Veel van de vitale inzichten komen voort uit vorige werken waarin het ijken van- en rekening houden met duurzaamheid in de Noord-Europese mijnindustrie (gecombineerd met andere onderzoeken) beschreven staat (Baker-Shelley, 2013). Bij nader onderzoek kwam ook aan het licht dat universiteiten over het algemeen neigen naar een gebrek aan zelfreflectie en cognitie van het eigen systeem als geheel om actief lerende organisaties te worden (bijv. Argyris and Schön (1996) .

*Hoofdstuk 4* maakt de transitie van de theorie en methodologie uit de eerste hoofdstukken naar de empirische kant en de ervaringen uit de internationale *case studies* die in *hoofdstukken 5-7* beschreven staan. Dit hoofdstuk toont hoe dit PhD-onderzoek is aangevlogen door de tweezijdige onderzoeks aanpak van het pragmatische *insider* actieonderzoek en de externe *case studies* samen te weven tot een geïntegreerd onderzoeksdesign, bestaande uit getrianguleerde, kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het zet daarnaast uiteen hoe het analytische framework, zoals te zien in *hoofdstuk 3*, is

toegepast op de data van de *case studies*. Het analyseproces begon zowel tijdens als na het veldwerk van 2016-2017. In dit proces werden 33 categorieën gevormd, gebaseerd op het eerder getoonde analytische framework. Uiteindelijk is er een diagnostische interpretatie-tool voor organisationele transitie richting duurzaamheid ontwikkeld, die zowel op inductief (data-geïnformeerd) als deductief niveau (literatuur-geïnformeerd) omgesmeed is naar een systeem van tastbare *systemic rubrics*.

*Deel B* toont drie gedetailleerde *case studies* van uitzonderlijke universiteiten in drie verschillende delen van de wereld (*hoofdstuk 5-7*). In elk van deze drie gevallen werden er specifieke actiestrategieën ontdekt die duidelijk laten zien dat er bepaalde paden bewandeld zijn binnen een transformatie richting een duurzame organisatie. Het bewijs voor deze claim bestaat uit projecten en initiële successen tijdens het behalen van systemische, duurzame veranderingen in verschillende lagen van de organisatie, en daarbij is ook gekeken naar de acties, initiatieven, besluiten en reacties (relationele dynamieken en gedragspatronen) van de bestudeerde groepen. In de *case synthesis* van *hoofdstuk 8* worden deze casussen vergeleken en gecontrasteerd met de uitkomst dat de gevonden actiestrategieën gehighlight zijn door hun gedeelde kwaliteiten en overeenkomstige patronen, gedefinieerd door de geobserveerde voordelen en competentie-sets. Deze gedeelde kwaliteiten en overeenkomstige patronen uiteten zich als succesvol benutte punten in het systeem bij elke casus die demonstratief bijdroeg aan organisationele transformatie. Daarom zouden een aantal van deze rubrics gezien kunnen worden als ‘groen licht’ voor systemische verandering, ook wel bekend als tastbare systemische rubrics. Deze rubrics kunnen verder beschreven worden als intrinsieke competenties, die medewerkers helpen met het effectueren en navigeren van organisationele transformatie richting duurzaamheid op verschillende levels, en wel door middel van de vijf perspectieven die gepresenteerd worden in dit onderzoek.

*Deel C* bouwt voort op de geleerde lessen uit de drie toepassingen van de diagnostische tool in *Deel B* – inclusief de gedeelde kwaliteiten en overeenkomstige patronen die in ieder van deze gevallen de transformatieve paden uiteen zetten. Het *insider* actieonderzoek in het geval van de universiteit van Maastricht van 2014-2019 past deze tool voor de vierde, en laatste, keer toe in dit PhD-onderzoek. Terwijl *hoofdstuk 5 tot 7* de *case studies* van drie transformatieve universiteiten presenteert, toont *hoofdstuk 9* wat er (academisch gezien) geleerd kan worden van bijna een decennium van het uitvoeren van- en experimenteren met systemische verandering richting duurzaamheid vanuit verschillende generaties aan vraagstellers en iteraties van actieonderzoek. Dit onderzoek boekte vooruitgang met de hulp van een opeenvolging van teams van de *Green Office*, onderzoekers van duurzaamheid, uitvoerend wetenschappers in ICIS/MSI, UNUMERIT, en het uitgebreide ecosysteem van actoren van de UvM, waarbij subtiële, op een afscherm-gebaseerde, kracht en interesses in het huidige equilibrium als structurele barrière door allen werden gedragen. De organisationele diagnose van de universiteit van Maastricht, gecombineerd met een hoeveelheid aan mogelijkheden op het gebied van transformatieve verandering, is gebaseerd op welke van haar middelen in lijn zijn met de gedeelde kwaliteiten vanuit de onderzoekssynthese. Aanbevelingen op het gebied van beleid worden, in lijn met deze thesis, aangeboden aan de universiteit van Maastricht, om zo beleidsmakers en duurzaamheidsmedewerkers te helpen met het vinden van de meest vruchtbare paden om te volgen voor transformatie naar duurzaamheid.



Als laatste bleek organisationele transformatie (richting duurzaamheid) geen duurzaam fenomeen op zich te zijn. Het wordt gekarakteriseerd door uitbarstingen van onderneming, met ‘rust’- of consolidatie periodes als noodzakelijke momenten tussen deze uitbarstingen in, zoals te zien is in gevestigde theorieën over *governance* en verandering in socio-ecologische systemen (bijv. Folke, Hahn, Olsson, & Norberg, 2005; Gunderson & Holling, 2002). Persoonlijk vond ik actieonderzoek een effectieve manier, zowel op persoonlijk als sociaal gebied, om de complexiteit te begrijpen en me ermee te verzoenen; ik plaatste mijzelf in het midden van de groep waarvan ik deel uit maakte (waarbij beiden onderdeel waren van de onderzochte organisatie), waar oncomfortabele maar noodzakelijke lessen uit voortkwamen. In *hoofdstukken 9 en 10* reflecteer ik op in hoeverre de uiteindelijke resultaten verschilden van wat ik had verwacht, en wat dit betekent voor het uitvoeren van pragmatisch *insider* actieonderzoek binnen organisaties. Daarna rond ik deze thesis af met het benadrukken van competenties die aanwezig zijn binnen en rond universiteiten, en waarmee zij de transformatie richting duurzaamheid vorm kunnen geven. Ondanks alles hoop ik, en vertrouw ik erop, dat het mogelijk is om met deze *skills* de uitdagingen aan te gaan die de rest van deze eeuw nog voor ons in petto heeft. Het is namelijk zo dat binnen deze eeuw bepaalt wordt in hoeverre onze overleving kansrijk is op de lange termijn, en daarmee de hoeveelheid lijden die wij onszelf en onze omgeving aandoen. Dit alles zal neerkomen op onze capaciteit voor zelf-transformatie als antwoord op pandemische crises van het klimaat en het kapitalisme.

#### PROJECT ACHTERGROND

Het ICIS-GO PhD-onderzoek werd mede mogelijk gemaakt en gegeneerd door de *Green Office* van de universiteit van Maastricht (UMGO) en het *Maastricht Sustainability Institute* (voorheen ICIS). Het doel en de ervaring van de *Green Office* als het aankomt op het activeren en navigeren van positieve verandering richting duurzaamheid vanuit de UvM in 2010-2013 brachten het voorstel voor de PhD-onderzoek voort, waarna academische medewerkers met een sleutelrol deze bij ICIS verfijnden en opzetten. Dit, op zichzelf, wordt gezien als een innovatie. Het ICIS-GO PhD-onderzoek is ongebruikelijk, en werd ook niet volledig gegeneerd door de kandidaat of binnen een bestaand onderzoeksproject. In plaats daarvan was het project geworteld in twee interne organisaties: eentje gedreven door medewerkers, de ander gedreven door studenten – waarbij de tweede een poging deed om transformatieve verandering richting duurzaamheid vorm te geven binnen het universiteitssysteem waarin zij zich bevonden. Het eerste bood, door de uitvoering, zowel de *tools* en de nodige strengheid voor het praktische onderzoek naar transformatieve verandering als de iteratieve cycli van actie en reflectie. Dit project vond plaats van december 2013 tot december 2018, alhoewel sommige activiteiten die onderdeel vormden van het *insider* actieonderzoek binnen de UvM nog tot ver in 2019 doorgingen.