

Jaardocument

Lectoraat Change Management

Verslag
2016/2017

Plan
2017/2018

let's change
YOU. US. THE WORLD.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Jaardocument

Lectoraat Change Management

De Haagse Hogeschool

Verslag 2016/2017

&

Plan 2017/2018

Lectoraat: Change Management

Lector: dr. Jacco van Uden

Onderzoeksplatform: The Next Economy

Faculteit: Management & Organisation

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Zomer 2017: een schets van het lectoraat Change Management	4
Making Art Work: Organisaties door de ogen van de kunstenaar	4
Making Art Work: Leren van kunstenaars	5
Making Art Work: Uitwisselingen met Kunstenaars	6
Andere projecten	6
Hoofdstuk 2 Het Lectoraat Change Management: een balans	8
Hoofdstuk 3 Ontwikkelingen binnen De Haagse Hogeschool	12
Herpositionering onderzoek: dichterbij het onderwijs	12
Focus en Massa: de Onderzoeksplatforms van De Haagse Hogeschool	12
Meer Externe Middelen voor Onderzoek	13
Hoofdstuk 4 Het lectoraat Change Management in 2017/2018	14
Bijlage 1 Samenstelling kenniskring schooljaar 2016-2017	15
Bijlage 2 Beknopt overzicht activiteiten en opbrengsten lectoraat Change Management 2016-2017	16
Overzicht kwantitatieve gegevens Lectoraat Changemanagement	19
Overzicht kwantitatieve gegevens Lectoraat Changemanagement	23
Bijlage 3 Het lectoraat Change Management als veranderkundig lectoraat: een schets	25

Hoofdstuk 1

Zomer 2017: een schets van het lectoraat Change Management

Bij het lectoraat Change Management is de vraag 'waar we van zijn' niet eenvoudig te beantwoorden. De mensen¹ van het lectoraat delen een nieuwsgierigheid naar management-, organisatie-, en veranderstukkenvraagstukken. Maar vanaf daar is het vooral de variëteit die het lectoraat kenmerkt. Dat is niet toevallig. Vanaf het start van het lectoraat Change Management is ingezet op onderzoek waarmee we de grenzen van ons vakgebied zouden opzoeken en oprekken. Die insteek komt terug in hoe we het begrip change management hebben opgevat. Natuurlijk gaat change management over *the management of change*, over veranderkunde. Hoe komen we van A naar B? De term change management kan ook meer 'activistisch' opgevat worden. Change management verwijst dan naar een behoefte om management *zelf* te veranderen: *changing management*. De vraag hier: kunnen we de uitgeharde opvattingen van ons vakgebied weer vloeibaar maken en ruimte maken voor frisse ideeën? Kunnen we onze management- en organisatiepraktijken langs nieuwe lijnen vormgeven?

In zijn inleider (2013) stelde lector Jacco van Uden dat het onderzoek van het lectoraat het best kon worden begrepen aan de hand van Gareth Morgans historische analyse van de organisatiekunde.

In zijn *Beelden van Organisatie* liet Gareth Morgan halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw overtuigend zien dat het denken over organisaties in zekere zin nooit origineel is. De beelden die we hebben van organisaties, zo stelt Morgan, ontleen we letterlijk aan de *bodies of knowledge* die elders zijn ontwikkeld. Morgan beschrijft hoe organisaties in de loop der jaren zijn voorgesteld als machines, als organismen, als psychische gevangenissen of als cultuur. Morgan wist acht metaforen te onderscheiden die op het moment van schrijven hun sporen hadden achtergelaten in hoe organisaties werden voorgesteld. Succesvolle metaforen bepalen niet alleen hoe we tegen organisaties aankijken, ze zijn performatief in de zin dat we leven naar de ordeningen die metaforen aanbrenge. Metaforen bepalen hoe organisaties werken, wie de voornaamste actoren zijn, wat ertoe doet, hoe de verhoudingen binnen en tussen organisaties liggen, welke functies organisaties vervullen, welke (maatschappelijke) belangen organisaties dienen, enzovoorts.

Vernieuwing en verbeelding gaan dus hand in hand. Het zijn de nieuwe metaforen die bepalen hoe we organisaties ontwerpen, inrichten en besturen. In zijn inleider stelde Jacco van Uden voor om te onderzoeken wat er zou gebeuren als we organisaties proberen voor te stellen als *kunst*. Wat gebeurt er wanneer we de organisatiekunde voeden met inzichten, ideeën, concepten en praktijken uit de kunstwereld?

Hoewel de vraag wat de kunst ons vakgebied te bieden heeft nooit is opgeworpen om uit te groeien tot dé onderzoeksvraag van het lectoraat, is de onderzoekslijn Making Art Work uitgegroeid tot een rijk en gevarieerd onderzoeksprogramma. Leden van de kenniskring hebben Making Art Work, soms expliciet en streng, soms impliciet en losjes, de kunst als uitgangspunt genomen voor hun eigen onderzoek.

Making Art Work: Organisaties door de ogen van de kunstenaar

Zo hebben we onderzoek gedaan naar zogeheten artistieke interventies in organisaties. Wat als een kunstenaar zich buigt over management- en organisatievraagstukken? Ziet een kunstenaar, bijvoorbeeld in vergelijking met een 'normale' organisatieadviseur, de dingen anders en ziet zij of hij andere dingen? Wat voegt het kunstenaarsperspectief toe? En leidt dit ook tot groter of ander handelingsrepertoire voor de organisatie? We hebben niet alleen gepubliceerd² over dit onderwerp maar er is ook binnen De Haagse Hogeschool zelf, hogeschoolbreed en binnen verschillende faculteiten, succesvol geëxperimenteerd met het werken met kunstenaars³.

1 Voor een overzicht van de samenstelling van de kenniskring, zie bijlage 1.

2 Voor meer over onze onderzoeksprojecten en –opbrengsten verwijzen we naar onze website www.lectoraatchangemanagement.nl (schrijfsels) en http://lectoraatchangemanagement.nl/lectorat-change-management-juni-2017_protected/ (overzicht activiteiten en opbrengsten). Voor een beknopte versie van dit laatste document zie bijlage 2.

3 Zie bijvoorbeeld <http://www.art-partner.nl/index.php/reshaping-everyday-quality/>, <http://www.dansenophetplein.nl/faculteitswerkplaats>, <http://www.art-partner.nl/index.php/de-haagse-hogeschool-met-een-beetje-lef-komt-visie-tot-leven/> of <http://www.art-partner.nl/index.php/de-haagse-hogeschool-krijgt-9-toneelscenes/>

Een ander voorbeeld van organisaties bezien door de ogen van kunstenaars is het Corporate Bodies Film Fest⁴: een internationaal filmfestival dat in nauwe samenwerking met student-vrijwilligers, verschillende opleidingen en diensten (o.a. ICM, HRM, FZ&IT, Bestuursbureau) van De Haagse Hogeschool, lokale partners (waaronder Filmhuis Den Haag en de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten) en internationale kennisinstellingen (Ars Electronica, Europa Universität Viadrina Frankfurt) is bedacht en gerealiseerd. In februari 2016 hebben we drie dagen lang door de ogen van filmmakers naar organisaties gekeken. Hoe worden organisaties gerepresenteerd door deze kunstenaars? Welke thema's, welke (morele) dilemma's, welke ontsporingen, welke machtsrelaties worden geadresseerd? Doel van het festival was om de blik van de filmmaker te benutten om gezamenlijk kritisch te reflecteren op hoe we normaal tegen organisaties aankijken. Een kennisfestival met inleidingen door docenten en externen, gezamenlijke kijkervaringen, discussies, workshops, performances en lezingen. Corporate Bodies heeft op verschillende manieren een vervolg gekregen. Niet alleen is er serieuze internationale interesse om het festival te 'franchisen', ook binnen De Haagse Hogeschool zelf is het Corporate Bodies concept aangegrepen om te komen tot onderwijsvernieuwing.

Als docent-onderzoeker van het lectoraat onderzoekt Wypkje van der Heide hoe film en documentaire kunnen worden ingezet bij de ontwikkeling van *critical thinking skills* van studenten International Business & Management Studies. Theo de Joode organiseert workshops waarin hij bedrijfseconomen aan de hand van filmfragmenten laat reflecteren op hun aannames, modellen en tools. Marijke Sybesma doet iets vergelijkbaars, maar dan met coaches: wat is de precieze meerwaarde van het medium film wanneer coaches worden uitgedaagd hun eigen praktijk kritisch te onderzoeken? Gökhan Turan benut, na positieve ervaringen tijdens Corporate Bodies Film Fest zelf, in zijn reguliere onderwijs de collectieve kijkervaring als visueel referentiemateriaal om lastige, voor jonge studenten nauwelijks invoelbare organisatieverschijnselen (protocollering, organisatiecultuur, leiderschap) tot leven te brengen in het klaslokaal. Andries Hiskes, ten slotte – zeer intensief betrokken bij het ontwerp en de realisatie van Corporate Bodies – neemt weer iets anders mee uit het filmfestival, namelijk de *body* zelf. In zijn promotieonderzoek analyseert Andries hoe lichamen die niet naar behoren functioneren (disabled bodies) worden gepresenteerd in film en literatuur.

Ook docent-onderzoeker Rob Ruts kijkt, in zijn geval letterlijk, door de ogen van een kunstenaar naar vraagstukken die om een andere aanpak vragen. Als kwartiermaker Stedelijke Innovatielabs onderzoekt Rob met studenten van verschillende opleidingen en leden van kenniskringen op welke manier taaiere stedelijke vraagstukken (denk aan burgerparticipatie, armoedebestrijding, veiligheid, circulaire economie, energietransitie) hanteerbaar kunnen worden gemaakt. In wijken en stadsdelen als Mariahoeve, Laak, Duindorp, Moerwijk en Loosduinen worden InnoLabs ingericht waar studenten, onderzoekers en lokale spelers kunnen experimenteren. Deelnemers aan de laboratoria worden door Rob, zelf kunstenaar, ingevoerd in de wereld van *design thinking*: wat als ik een vraagstuk benader als een ontwerper? Verschillende en zeer uiteenlopende opleidingen zijn aangehaakt, zoals Built Environment, Social Work, de PABO, de IT-opleidingen en Communication & Multimedia Design. Rob onderzoekt hoe Innovatielabs – waar interdisciplinair werken, iteratieve processen en het aangaan van nieuwe soorten relaties gemeengoed zijn – een plek kunnen krijgen binnen het 'reguliere' onderwijs van De Haagse Hogeschool.

Making Art Work: Leren van kunstenaars

In een tweede lijn binnen Making Art Work staat de kunstenaar in zijn 'natuurlijke omgeving' centraal, dat wil zeggen de kunstpraktijk. Wat gebeurt er in de (toegepaste) kunsten en in de creatieve sector en wat kunnen we daar als organisatiekundigen van leren? Ook die vraag pakken we op verschillende manieren op. Mieke Moor, extern kenniskringlid en organisatiefilosoof en -adviseur, en lector Jacco van Uden stellen zichzelf, elkaar en anderen de vraag welke aspecten van de kunstpraktijk de organisatiekundige interesse zouden moeten hebben. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar elementen of dimensies uit de kunstpraktijk die ook in *onze* wereld een belangrijke rol spelen, maar daar vaak heel andere invulling hebben gekregen. Het begrip als *performance*, bijvoorbeeld, heeft in de kunstwereld een andere betekenis dan in het bedrijfsleven. Hetzelfde geldt voor *improvisatie*: in organisaties betekent 'moeten' improviseren dat dingen niet volgens plan gaan, maar in bijvoorbeeld de dans of het theater kan improviseren ook eerste keus zijn. De vraag: kunnen we in organisaties (weer) ruimte maken voor andere betekenissen van vertrouwde concepten en vandaaruit nieuwe praktijken ontwikkelen?

De keuze om juist onderzoek te plegen op het snijvlak van herkenning en vervreemding heeft geleid tot Art of Leadership.

Deze leergang ('sloomcursus') is door het lectoraat Change Management ontwikkeld in het kader van het leiderschapsontwikkeltraject van De Haagse Hogeschool in samenwerking met het Hague Center for Teaching & Learning (HCTL). Negen leidinggevendenden van de hogeschool hebben individueel en gezamenlijk onderzocht op welke wijze zij hun leiderschapspraktijk kunnen verrijken met ideeën, inzichten, concepten, gebruiken en vaardigheden afkomstig uit de

4 Zie <https://corporatebodies-filmfest.org>

kunstwereld. In acht bijeenkomsten van twee dagdelen zijn zij in gesprek én aan de slag gegaan met autonome kunstenaars, ontwerpers, kunstcritici, kunsthistorici en een kunstconservator. Doel: aan de hand van hun op het eerste oog niet-gerelateerde werkzaamheden kritisch te reflecteren op de eigen leiderschapsstijl. De positieve ervaringen met het Art of Leadership programma (waarover later meer) hebben ook hier geleid tot vervolgonderzoek. Kenniskringlid Fenna Hup richt zich op de vraag in hoeverre het fenomeen professionele speelruimte – een begrip waarnaar vaak wordt verwezen maar zelden echt scherp wordt – handen en voeten kan worden gegeven door te putten uit de theaterpraktijk. Hoe ontstaat en verdwijnt ruimte *daar*? Welke rol spelen script, regisseur, spelers, podium en publiek in het scheppen, verdelen, inperken en vergroten van ruimte? Wat kunnen professionals, denk bijvoorbeeld aan agenten en onderwijzers, hiervan leren?

Ook kenniskringlid Anja Overdiek heeft Making Art Work op haar eigen manier ingevuld. In 2016 deed zij onderzoek naar *ambidextrous top management teams*. En ook hier stond de vraag centraal op welke wijze verschillende 'werelden' op elkaar inwerken. Anja heeft onderzocht hoe modeontwerpers en hun business partners omgaan met de niet-aflatende spanning tussen creativiteit (*exploration*) en commercie (*exploitation*). Een spanning die ook nadrukkelijk terugkomt in haar vervolgonderzoek naar *pop-up stores*. Het fenomeen van winkels die even snel komen als verdwijnen wordt nog wel eens weggezet als een anti-kraakinstrument: panden die tijdelijk gevuld moeten worden terwijl de retail-sector zichzelf opnieuw uitvindt. Aan de hand van de fysieke *pop-ups* die zij samen met studenten (International Communication Management; Small Business & Retail Management; Industrial Design Engineering) ontwerpt, realiseert en evalueert onderzoekt Anja de mogelijkheden van pop-up stores voor innovatie. De pop-up store, zo stelt zij, kan zowel voor ondernemers als bezoekers een 'tussenruimte' worden waar de conventies van normale retail plaatsmaken voor experimenten.

Making Art Work: Uitwisselingen met Kunstenaars

Tegen de achtergrond van de hoofdvraag van Making Art Work ('*what would artistically informed management & organisation practices look like?*') heeft lector Jacco van Uden in maart 2017 van 'baan' geruild met de Argentijnse performance artist Mercedes Azpilicueta. Het idee achter *The take-over*⁵: door zo letterlijk en radicaal mogelijk het werk van een kunstenaar over te nemen kon Jacco een maand lang onderzoeken (en aan den lijve ondervinden) welke dimensies en aspecten van 'de' kunstpraktijk belangwekkend zijn voor het vakgebied van de organisatie- en veranderkunde. Tegelijkertijd heeft Mercedes Azpilicueta een maand lang met de blik en het handelingsrepertoire van de kunstenaar leiding heeft gegeven aan het lectoraat Change Management.

Haar verwondering, observaties, analyses, frustraties, dilemma's, oplossingsrichtingen etc. vertellen veel over wat we normaal (gedrag) vinden binnen organisaties én geven een kijkje in hoe een *artistically informed management & organisation practice* eruit zou kunnen zien. *The take-over* zit bomvol waardevolle informatie die de particuliere ervaringen van Mercedes en Jacco overstijgen. In 2017-2019 zal veel aandacht worden besteed aan het 'uitlezen' van dit project en het delen van de inzichten (lezingen, symposia, debatten).

Andere projecten

Zoals gezegd: het is nooit de intentie geweest om van Making Art Work *het* onderzoeksprogramma van het lectoraat Change Management te maken. In het lectoraat is juist bewust gekozen om ruimte te maken voor de professionele nieuwsgierigheid van de docent-onderzoekers. Ruimte die ten volle is benut door onderzoekers.

Zo heeft Gökhan Turan zijn fascinatie voor het fenomeen flow in de sport ingebracht in het lectoraat Change Management. Wat is flow, hoe ontstaat en verdwijnt het, in welke mate kun je het beïnvloeden? En zou je (praktijk)inzichten uit de sportwereld kunnen vertalen naar de wereld van 'normale' organisaties? Met vragen als deze is Gökhan met studenten uit zowel propedeuse- als afstudeerfase van het HRM-curriculum aan de slag gegaan.

Dominique Darmon, werkzaam bij de opleiding International Communication Management, heeft haar interesse in roddel in het hart van haar onderzoek geplaatst. Roddel heeft een slechte naam; het zou de verhoudingen ondermijnen, officiële communicatie frustreren, de werksfeer vergiftigen, etc. De gangbare 'oplossing' voor het 'probleem' is dan ook dat we roddel moeten voorkomen of zien weg te managen. Maar wat, vroeg Dominique zich af, als we roddel op een andere manier proberen te lezen? Wat als we roddel oordeelsvrij tegemoet treden en onderzoeken wat roddel in positieve zin kan betekenen voor organisaties? Is het bijvoorbeeld zinvol om te differentiëren naar verschillende soorten roddel? Wordt wat in de ene (bedrijfs)cultuur of sector als kwaadspraak wordt gelabeld in een andere setting gezien als de 'informele communicatie'?

5 Zie <https://www.thetakeover.org/>

waar de organisatie niet zonder zou kunnen draaien? Het onderzoek van Dominique heeft zich inhoudelijk toegespitst op de interculturele aspecten van roddel, een studie die zij heeft verricht onder en met studenten. Tegen de achtergrond van de groeiende culturele diversiteit op de werkvloer – nu al zichtbaar in bijvoorbeeld studentenwerkgroepen op de hogeschool – is gekeken naar 'roddelperceptie' door Chinese, Duitse en Nederlandse studenten. Aan de hand van een case-study is onderzocht hoe studenten tegen de roddelaar aankijken, wat hun beelden bij het roddelobject zijn en wat zij vinden van degene die de roddel aanhoort. Het onderzoek laat zien hoezeer culturele verschillen, bijvoorbeeld ten aanzien van verwachtingen van leidinggevers of beelden van professioneel gedrag, bepalend zijn voor hoe roddel wordt ervaren.

Leidend voor het onderzoek van Paul van den Berg, rechtsfilosoof en ethicus, is de vraag hoe maatschappelijke ontwikkelingen inwerken op de dagelijkse praktijk van professionals. Hoe beïnvloeden deze ontwikkelingen – bijvoorbeeld de razendsnelle verspreiding van telkens nieuwe informatietechnologieën – het morele (*zelf*)beeld van de professionals en wat betekent dit voor de benodigde veerkracht voor het adequaat kunnen uitoefenen van het vak (*professional resilience*)? Hoeveel mag of moet je je als professional laten welgevalen?

Hoe je te verhouden tegen mondige burgers, cliënten of klanten? Wat betekent dit voor wat we onze studenten, de professionals van de toekomst, meegeven? Paul is in het bijzonder geïnteresseerd in de weerbaarheid van de nieuwe generatie zorgprofessionals en ingenieurs.

Theo de Joode is gefascineerd door het fenomeen rentmeesterschap. Rentmeesterschap draait om fatsoenlijk beheer van middelen die in ons bruikleen zijn gegeven. Een bijna archaisch concept, zo op het eerste oog, dat in veel opzichten scherp contrasteert met het heersende *financial thinking*. De vraag die Theo probeert te beantwoorden: hoe te komen tot een herwaardering van het fenomeen rentmeesterschap? Moeten we studenten en professionals niet veel bewuster maken van de vanzelfsprekendheid én de consequenties van onze huidige financiële theorieën en tools? Wat levert het ons op aan inzichten en handelingsmogelijkheden wanneer we rentmeesterschap centraal (durven te) stellen in onze financiële praktijken? Naar aanleiding van zijn onderzoek naar rentmeesterschap is Theo de Joode benaderd door Noordhoff Uitgevers. Uitkomst van de gesprekken die daarop volgden is dat Theo samen met psycholoog Bert van der Zaag een studieboek schrijft voor HBO-studenten bedrijfseconomie. Het idee achter *Communicatie voor Financials* is dat zelfs in de bedrijfseconomenpraktijk 'de cijfers niet voor zichzelf spreken'. *Communicatie voor Financials* draagt bij aan de ontwikkeling van de communicatieve sterke bedrijfseconoom op verschillende niveaus: de kunst van communiceren (vaardigheden), de kunde van communiceren (het inzicht) en de kern van communiceren (de attitude). Het boek sluit met haar *learning objectives* aan op de beroepsactiviteiten zoals gedefinieerd door het Landelijk Overleg Opleidingen BedrijfsEconomie (LOOBE). Naar verwachting zal *Communicatie voor Professionals* in het voorjaar van 2018 uitkomen bij Noordhoff Uitgevers.

Het onderzoek van Fer van den Boomen, ten slotte, draait om de vraag hoe organisatieontwikkelaars in adviestrajecten ruimte kunnen maken voor aandacht voor collectieve leerprocessen. Eenmaal in de rol van opdrachtnemer, zo heeft Fer geconstateerd, komen ontwikkelgerichte adviseurs in een spanningsveld terecht waarin verschillende belangen om voorrang lijken te strijden. De taal van opdrachtgevers is er vaak een waarin kortetermijnresultaten en -oplossingen voor urgente vraagstukken centraal staan. Organisatieontwikkelaars zelf leggen juist de nadruk op de ontwikkeling van de reflectieve kwaliteiten en het strategisch oplossingsvermogen van organisaties. Fer van den Boomen wil weten wat organisatieontwikkelaars kunnen doen om tegen de achtergrond of voorbij deze tegenstellingen (exploratie vs. exploitatie; korte termijn vs. lange termijn) tot een handelingsstrategie te komen. Het is de ambitie van Fer om deze zoektocht vorm te geven middels promotieonderzoek. De Haagse Hogeschool onderschrijft de relevantie van dit onderzoek en heeft Fer van den Boomen reeds een zgn. pre-promotievoucher toegekend.

Wat van dit alles te maken?

Hoofdstuk 2

Het Lectoraat Change Management: een balans

Het vorige hoofdstuk opende met de 'bekentenis' dat het lectoraat Change Management niet eenvoudig te duiden is. We doen onderzoek aan de 'voorkant' van het vakgebied ('speculatieve organisatiekunde'), richten ons op uiteenlopende onderwerpen, geven ons onderzoek op verschillende manieren vorm en zijn actief in diverse sectoren.

Ook – of misschien wel juist – binnen een lectoraat dat voorbij mainstream onderwerpen en werkwijzen probeert te gaan is het belangrijk om kritisch te reflecteren op het eigen functioneren: doen we de goede dingen en doen we die dingen goed? Binnen het lectoraat maken we veel ruimte voor gezamenlijke reflectie op ons onderzoek. Plenaire kenniskringoverleggen vinden eens per vier weken plaats. We gaan dan in op het onderzoek van een of twee kenniskringleden en bespreken zaken die ons allen aangaan. In de Communities of Practice (CoPs) van het lectoraat hebben individuele kenniskringleden zich verenigd rond voor hen relevante specifieke onderzoeksvraagstukken. Ook de CoPs komen eens per vier weken bijeen. In deze bijeenkomsten, maar ook in de 1-op-1 gesprekken tussen kenniskringleden en lector, beperken we ons niet tot de inhoud van ons onderzoek. Ook het functioneren van het lectoraat als zodanig stellen we met enige regelmaat aan de orde.

In 2017 hebben we veel aandacht besteed aan de identiteit van het lectoraat. De vraag naar de identiteit omspant verschillende kwesties, zoals *waar laten we ons op voorstaan, hoe worden wij door anderen gezien, wat bindt ons en wat hebben we elkaar te bieden*. Gesprekken over identiteit leiden als vanzelfsprekend tot een verkenning van de ontwikkeling van de identiteit. De historische ontwikkeling en de gewenste toekomstige ontwikkeling. De vragen hier: *waar komen we vandaan, wat is de kern van ons lectoraat, waar willen we aan vasthouden en welke stappen willen we zetten in de doorontwikkeling van de onderzoeksgroep?*

In juni 2017 hebben we in een gezamenlijke sessie onder externe begeleiding de balans opgemaakt na vier jaar lectoraat Change Management. Deze exercitie heeft een duidelijk beeld opgeleverd.

We zijn, na aftrek van zelfkritiek, trots op wat we doen en wat we hebben bereikt. Ons onderzoek heeft een duidelijk eigen signatuur, we maken school op nieuwe of verwaarloosde thema's binnen ons vakgebied en we realiseren spannende, nieuwe verbindingen tussen onderzoek, onderwijs en omgeving.

Maar er is ook een breed gedeelde behoefte binnen de onderzoeksgroep om een stap te zetten als lectoraat. Heel in het kort: daar waar we de variëteit binnen het lectoraat enorm waarderen is er ook het verlangen naar meer focus, samenhang en samenwerking in ons onderzoek.

De analyse van de huidige situatie en de consequenties die we daaraan verbinden voor de toekomst van ons lectoraat bespreken we hieronder aan de hand van de vier resultaatgebieden van onderzoek aan De Haagse Hogeschool: onderzoek, onderwijsinnovatie, professionalisering en kennisdisseminatie.

Het lectoraat Change Management zoals gezegd heeft altijd welbewust ingezet op **onderzoek** aan de randen van ons vakgebied. We richten ons op thema's die in de mainstream organisatiekunde weinig aandacht krijgen en onderzoeken hoe we nieuwe perspectieven op management en organisatie aan de praat kunnen krijgen. De professionele nieuwsgierigheid en fascinaties van individuele docent-onderzoekers is veelal vertrekpunt geweest voor onderzoek. Na vijf jaar lectoraat Change Management trekken we de weinig verrassende conclusie dat de diversiteit aan onderzoeksprojecten op gespannen voet staat met de herkenbaarheid van het onderzoek van het lectoraat Change Management als geheel. De spanning zelf is onvermijdelijk maar in hoe deze wordt geduid en ervaren zien we ontwikkeling. We hebben in toenemende mate last van het gebrek aan een duidelijk profiel.

In onze huidige vorm is het lastig om *als lectoraat* op te trekken en naar buiten te treden. Binnen de onderzoeksgroep ervaren we het steeds vaker als een gemis dat we – de vele voordelen van diversiteit en de onverwachte kruisbestuivingen tussen onderzoekers ten spijt – niet vaker samenwerken in gemeenschappelijke onderzoekstrajecten. Wanneer we nadrukkelijker kiezen voor de bundeling van onderzoekstijd in gezamenlijke onderzoeksprojecten biedt dat ook mogelijkheden naar buiten toe. De keuzes uit het verleden hebben tot gevolg gehad dat onze onderzoeksprojecten relatief klein zijn gebleven. Op individueel projectniveau zijn mooie resultaten geboekt en zowel binnen als buiten De Haagse Hogeschool zijn waardevolle relaties ontstaan. Maar de behoefte aan meer structurele en intensieve samenwerkingsverbanden met interne stakeholders (opleidingen) en externe partijen neemt binnen de kenniskring toe.

De mogelijkheden daartoe liggen in zekere zin voor het oprapen.

Zoals eerder beschreven hebben we binnen het lectoraat de term *change management* altijd in haar dubbele betekenis opgevat: *the management of change* en *changing management*. In de afgelopen periode hebben we fors ingezet op die laatste betekenis. We hebben veel onderzoeksenergie gestoken in het reframen van *business as usual* en in kleinschalige experimenten rond nieuwe perspectieven op management- en organisatievraagstukken. De tijd is rijp om die praktijken een stap verder te brengen en op te schalen. Daarmee zetten we zwaarder in op die andere betekenis van *change management*, namelijk *the management of change*. Met de waardevolle inzichten, rijke ervaringen en opgebouwde interne en externe relaties gaan we organisaties met verandervraagstukken ondersteunen. We gaan, met andere woorden, een duidelijker veranderkundig lectoraat worden. In hoofdstuk 4 schetsen we vanuit welke perspectief we dat gaan doen.

Als lectoraat zijn we content met wat we in de afgelopen periode hebben gedaan en bereikt op het gebied van **onderwijsinnovatie**. Bij elk van de onderzoeksprojecten is gezocht op welke manier onderzoek het onderwijs kan voeden, en andersom. Onderwijsvernieuwing loopt uiteraard langs de as van inhoud, bijvoorbeeld wanneer communicatiedocent Dominique Darmon in haar colleges expliciet teruggrijpt op haar onderzoek naar roddel en informele communicatie. Onderwijsvernieuwing loopt ook langs andere lijnen, bijvoorbeeld wanneer het in (pedagogisch-didactische) herontwerp van een onderwijsmodule lessen worden getrokken uit eigen onderzoek, zoals Wypkje van der Heide dat doet.

Als lectoraat zijn we zeer tevreden met wat we hebben gerealiseerd aan opleidingsoverstijgende onderwijsinnovatie. Met initiatieven als de Innolabs, de Pop-up Stores en het Corporate Bodies Film Fest hebben we docenten en studenten van verschillende opleidingen kennis laten maken met nieuwe interdisciplinaire onderwijsvormen. Ook heeft het lectoraat een hele belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling en realisatie van het THNKFST⁶, een nieuw hogeschoolbreed kennisfestival waar docenten, studenten en medewerkers in honderd verschillende lezingen, performances, practica en workshops hebben ervaren wat we *elkaar* binnen De Haagse Hogeschool allemaal te bieden hebben.

Het lectoraat Change Management levert dus op verschillende manieren en op uiteenlopende fronten een bijdrage aan curriculumontwikkeling. Soms *on demand*, dus op verzoek vanuit een opleiding of faculteit, soms op eigen initiatief met nieuwe onderwijsinhoud of -vormen. Deze dynamiek willen we doorzetten in 2018. De keuze voor een scherper onderzoeksprofiel heeft als gevolg dat we specifiekere kunnen en willen gaan bijdragen aan onderwijsvernieuwing. Als veranderkundig lectoraat willen we nog meer samen gaan optrekken met opleidingen die de veranderende beroepspraktijk een plek willen geven in hun onderwijs en hun studenten, als professionals van de toekomst, willen opleiden als *change agents*. Het lectoraat Change Management moet voor hen een herkenbaar en aanspreekbaar expertisecentrum zijn.

De **professionalisering** van de docent-onderzoekers heeft altijd veel aandacht gehad binnen het lectoraat. Kenniskringleden brengen, zoals gezegd, vaak hun eigen onderwerp in en worden uitgenodigd het lectoraat te benutten als plek waar zij hun professionele nieuwsgierigheid kunnen richten. Met die insteek heeft het lectoraat er zichzelf altijd van 'verzekerd' dat docent-onderzoekers werken aan onderwerpen die hen ook echt aan het hart gaan. Professionalisering van docent-onderzoekers loopt grofweg langs twee lijnen. Ten eerste zorgt onderzoek voor verdieping en verbreding van kennis. Onderzoek maakt betere vakdocenten. Ten tweede: de activiteit van het *doen* van onderzoek vormt de docenten als allround professional. Kenniskringleden geven expliciet aan dat het plezier, de pijn en de moeite van het doen van onderzoek – het stellen van de juiste vragen, optuigen van een geschikte onderzoeksopzet, het toegang verkrijgen tot research sites, het verwerken van data, het trekken van conclusies, etc. – hen tot betere medewerkers van De Haagse Hogeschool maakt: kritischer naar zichzelf en beter in staat studenten goed te begeleiden.

6 Zie <http://www.thnkfst.nl/>

De keuze om de onderzoeksgroep door te ontwikkelen naar een meer uitgesproken veranderkundig lectoraat zal tot gevolg hebben dat de professionalisering van kenniskringleden meer focus krijgt: minder verdieping op zelfverkozen inhoudelijk thema's, meer aandacht voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden die horen bij de veranderkundige praktijkonderzoeker.

Structurele deelname aan een kenniskring is niet voor alle docenten van De Haagse Hogeschool weggelegd of wenselijk. In kwantitatieve zin is het professionaliseringsbereik van een lectoraat dan ook bescheiden wanneer het zich beperkt tot de leden van de kenniskring. Als lectoraat Change Management zijn we voortdurend op zoek naar manieren om ook andere docenten te betrekken in ons onderzoek. Om die reden wordt er in het schooljaar 2017/2018 gestart met de Managementboek Leesclub. De leesclub staat open voor docenten van alle faculteiten.

We lezen en bespreken gezamenlijk boeken en artikelen op het gebied van het gebied van organisatieverandering. Een laagdrempelige manier voor de medewerkers van De Haagse Hogeschool om te investeren in hun vakinhoudelijke professionaliteit.

Een van de grootste uitdagingen van praktijkgericht onderzoek is het vinden van slimme manieren om de ontwikkelde kennis haar werk te laten doen in de beroepspraktijk. Binnen het lectoraat realiseren we ons dat het ontsluiten van kennis niet vanzelfsprekend leidt tot gebruik ervan. Intelligente **kennisdisseminatie** is een veranderkundig vraagstuk an sich.

Al sinds de oprichting van het lectoraat Change Management is er expliciet voor gekozen om niet uitsluitend gefocust te zijn op het eindproduct van onderzoek. We zijn trots op de mooie publicaties⁷ in (wetenschappelijke) tijdschriften en congresbijdragen – de traditionele, meest herkenbare vruchten van onderzoek – maar staren ons er niet blind op. Daarbij worden de volgende overwegingen meegenomen:

1. *Kiezen voor de juiste vorm.* We realiseren ons dat artikelen in wetenschappelijke tijdschriften een beperkt bereik hebben. Dat geldt (helaas) niet alleen voor wetenschappers zelf, maar zeker voor de andere stakeholders in praktijkgericht onderzoek. Voor docenten, studenten en het beroepenveld zijn wetenschappelijke tijdschriften vaker niet dan wel de primaire bron van nieuwe relevante kennis. Binnen het lectoraat Change Management maken we dan ook telkens de afweging welke type output het best past bij het doel van het onderzoek. Dat kán een wetenschappelijke publicatie zijn, maar bijvoorbeeld ook een draaiboek voor een workshop, een boek(bijdrage), het herontwerp van een onderwijsmodule, een leiderschapsprogramma of een blogpost. De kernvraag is altijd: wie en wat willen bereiken, en welke vorm van ontsluiten past daar het best bij?
2. *Het openen van de black box.* Het proces van het onderzoekbaar maken van de fascinatie, het ontwerpen van een onderzoeksopzet, het gestoei met technische onderzoeksvraagstukken of de (morele) dilemma's waar je je als onderzoeker voor geplaatst ziet – de binnenkant van het doen van onderzoeken komt zelden tot uitdrukking in het eindproduct. Soms is dat ook helemaal niet nodig, want soms telt alleen de uitkomst. Maar vaak is het voor de niet direct betrokkenen minstens zo interessant om deelgenoot te worden gemaakt van het onderzoeksproces. Voor veel collega-onderzoekers bijvoorbeeld, zo is onze ervaring, is het meest spannende onderzoek het onderzoek dat juist nog niet af is. Juist omdat het nog niet is afgehecht met conclusies heeft *work in progress* een uitnodigend karakter. Aannames kunnen nog worden betwist en aangescherpt, er is ruimte voor nieuwe data en frisse inzichten en, misschien wel het belangrijkste, er kan zich rond het onderzoek een actieve gemeenschap vormen die zich medeplichtig maakt aan de voorzetting en inbedding ervan. Het is om deze reden dat we bijvoorbeeld zijn gestart met het lectoraatsblog⁸, waar we niet alleen delen wat we hebben gedaan, maar ook wat we doen, wat ons bezighoudt en waar we mee worstelen. Deze aanpak sorteert effect. Vaak in de vorm van inhoudelijke reacties naar aanleiding van onze berichten op het blog, en soms, zoals in het geval van het onderzoek van Theo de Joode, leidt het tot iets groots, namelijk een uitnodiging van een uitgever om een boek te gaan schrijven voor HBO-studenten.
3. *De afnemer als medeproducent.* In het verlengde van bovenstaande: voor veel onderzoek geldt dat het eenvoudig van ons afglijdt. Het is dáár ontwikkeld, *not invented here*, met als gevolg dat we niet snel geneigd zijn het op onszelf te betrekken. Alleen al uit veranderkundig perspectief is het daarom raadzaam om potentiële gebruikers van het onderzoek in een vroeg stadium actief te betrekken bij het onderzoek en hen uit te nodigen om de rol van *mede-onderzoeker* op te pakken. Hier hebben we goede ervaringen mee, bijvoorbeeld binnen het eerdergenoemde en positief ontvangen Art of Leadership programma, de Innolabs, de Pop-Up Stores en THNKFST.

⁷ http://lectoraatchangemanagement.nl/lectorat-change-management-juni-2017_protected

⁸ Het blog heeft sinds 2015 bijna negenduizend bezoekers mogen verwelkomen.

De keuze om van geval tot geval te verkennen wie wanneer op welke manier kan worden betrokken in ons onderzoek blijft ook in 2018 overeind. De beslissing om meer onderzoek te gaan doen op het gebied van de *management of change* zal uiteraard medebepalend gaan zijn voor hoe en waar de in het lectoraat ontwikkelde kennis wordt gedissemineerd.

Samengevat: voortbouwend op wat we in de afgelopen jaren hebben gedaan en bereikt gaan we ons als lectoraat nadrukkelijk toeleggen op praktijkgericht veranderkundig onderzoek. We gaan vaker gezamenlijk optrekken in grotere projecten die we met interne en externe stakeholders vormgeven.

Dat is een beweging die goed aansluit bij de ontwikkelingen en ambities van De Haagse Hogeschool.

Hoofdstuk 3

Ontwikkelingen binnen De Haagse Hogeschool

Herpositionering onderzoek: dichter bij het onderwijs

In 2015 is met het opheffen van het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO) en de plaatsing van lectoraten onder de faculteiten invulling gegeven aan de ambitie om de relatie tussen onderzoek en onderwijs te versterken.

Het onderbrengen van het lectoraat bij de Faculteit Management & Organisatie (M&O) – ook fysiek in de vorm van een verhuizing – heeft zichtbaar positieve effecten gehad. De lijnen zijn korter en de speciale relatie tussen lectoraat en faculteit heeft ervoor gezorgd dat we elkaar makkelijker vinden. Zo is Jacco van Uden als 'huislector' van de faculteit bijvoorbeeld intensief betrokken (geweest) bij de opening van het hogeschooljaar van de faculteit, bij het herontwerp van het afstudeertraject van de opleiding HRM, bij de ontwikkeling van een honoursprogramma voor de opleiding Bedrijfskunde en bij de positionering van onderzoek binnen de opleiding Communicatie en de faculteit als geheel. Ook zijn studenten van verschillende opleidingen van de faculteit afgestudeerd bij het lectoraat Change Management.

Een mooi voorbeeld van de meerwaarde van de geïntensiveerde en bijzondere relatie tussen faculteit en lectoraat is het internationale semester Artful Business Creations (ABC) dat in het schooljaar 2017/2018 voor het eerst wordt aangeboden. Deze dubbele minor is geïnitieerd door de Faculteit M&O en het lectoraat Change Management speelt een zeer prominente rol in de ontwikkeling en realisatie ervan. Het programma van ABC leunt zwaar op het onderzoek en de contacten van het lectoraat en docentonderzoekers uit de onderzoeksgroep, ook van buiten de Faculteit M&O, dragen bij aan de minor.

Op bovenstaande manieren raakt het lectoraat steeds steviger geworteld in de Faculteit M&O. Een logische volgende stap in het licht van heroriëntatie van het lectoraat is dat met de verschillende opleidingen van de faculteit wordt bekeken hoe opleiding en lectoraat gezamenlijk kunnen optrekken in veranderkundige onderzoekstrajecten. De trajecten kunnen langs verschillende lijnen worden vormgegeven. In overleg met het managementteam van de Faculteit M&O (opleidingsmanagers en faculteitsdirecteur) wordt onderzocht hoe we dit kunnen realiseren.

Focus en Massa: de Onderzoeksplatforms van De Haagse Hogeschool

Om meer focus en massa aan te brengen in haar onderzoek heeft De Haagse Hogeschool ervoor gekozen om lectoraten onder te brengen in één van haar vier onderzoeksplatforms. Voor elk van de platforms is een strategische onderzoeksagenda opgesteld. Bestaande en nieuwe lectoraten committeren zich aan deze agenda. Het lectoraat Change Management valt onder het onderzoeksplatform The Next Economy. Lector Change Management Jacco van Uden is *leading lector* van dit platform, wat betekent dat hij samen met de platformdirecteur verantwoordelijk is voor het ontwerp en de realisatie van de onderzoeksagenda.

Met het onderzoeksplatform The Next Economy wil De Haagse Hogeschool zich duidelijker gaan positioneren als toonaangevend onderzoeksinstituut op het gebied van vraagstukken die de 'Nieuwe Economie' met zich meebrengt. De onderzoeksagenda en het bijbehorende lectoratenportfolio zijn beschreven in het meerjarenbeleidsplan van het platform. Heel in het kort stelt het onderzoeksplatform zich ten doel om met betrokken praktijkonderzoek partijen te ondersteunen die de transitie (willen) maken naar 'volhoudbare' economische praktijken. De verschillende lectoraten die onder het platform vallen zullen, ieder vanuit het eigen aandachtsgebied of perspectief, hieraan gaan bijdragen.

De keuze van het lectoraat Change Management om haar onderzoeksagenda toe te spitsen op veranderkundig onderzoek is mede ingegeven door de ambities van onderzoeksplatform The Next Economy om organisaties daadwerkelijk te helpen met het maken van de transities. Het lectoraat wil een sleutelrol spelen in onderzoeksprojecten van het platform waar organisatieverandering centraal staat. Het lectoraat Change Management zal dan ook, meer dan in het verleden, samen met andere lectoraten van het onderzoeksplatform The Next Economy gaan optrekken.

Meer Externe Middelen voor Onderzoek

Afgezet tegen het onderwijs en in uitgedrukt in fte's is onderzoek een betrekkelijk bescheiden activiteit van De Haagse Hogeschool. Bescheiden zijn we ook als we verhouding onderzoek/onderwijs vergelijken met andere hogescholen van soortgelijke omvang. De Haagse Hogeschool wil meer gewicht in de schaal leggen als onderzoeksinstelling en streeft dan ook een forse groei in haar onderzoeksvolume na. Deze groei moet uiteraard worden gefinancierd. Meer dan in het verleden legt De Haagse Hogeschool hierbij de nadruk op de noodzaak van het verwerven van externe middelen voor onderzoek. De Haagse Hogeschool wil dat in 2025 veertig procent van de onderzoeksactiviteiten wordt gefinancierd uit externe middelen (nu nog onder de 10%).

Met een scherpere keuze voor het doen van praktijkgericht veranderkundig onderzoek wil het lectoraat Change Management een belangrijke bijdrage gaan leveren aan groeiambities van De Haagse Hogeschool. Als lectoraat zijn we succesvol geweest in het aanvragen van subsidies en het optuigen van gezamenlijk gefinancierde onderzoeksprojecten. Het ging in het verleden evenwel vaak om relatief kleine projecten en dus kleine bedragen. Met de keuze van het lectoraat voor meer focus in het onderzoek en voor meer structurele en intensieve samenwerkingsverbanden met interne en externe stakeholders verwachten we ook succesvol te kunnen worden in het verwerven van grotere externe bijdragen aan ons onderzoek. We zetten daarbij in op zowel contractonderzoek als op subsidies. Met de kwantitatief en kwalitatief versterkte subsidiedesk van De Haagse Hogeschool onderzoeken we de kansrijke mogelijkheden, vertrekkend vanuit de expertise die we afgelopen jaren hebben opgebouwd.

In bijlage 3 schetsten we met wat *soort* veranderkundig onderzoek we als lectoraat Change Management invulling willen geven aan onze ambities.

Hoofdstuk 4

Het lectoraat Change Management in 2017/2018

In de vorige hoofdstukken is beschreven in welke richting het lectoraat Change Management zich beweegt. De belangrijkste ontwikkeling is dat we de ervaringen, inzichten en relaties van het lectoraat explicieter gaan benutten in praktijkgericht veranderkundig onderzoek. Steviger en structureler ingebed in interne en externe netwerken, meer gezamenlijkheid in het onderzoek binnen de kenniskring en in toenemende mate werkend met externe financiering.

Die ambitie gaan we als lectoraat met een enigszins gewijzigde kenniskring gestalte geven. In het collegejaar 2017/2018 nemen we afscheid van verschillende kenniskringleden. Het lectoraatswerk van Gökhan Turan en Dominique Darmon zit erop, en zij keren terug naar hun opleidingen, respectievelijk Human Resource Management en International Communication Management. Paul van den Berg maakt binnen De Haagse Hogeschool de overstap van de opleiding Technische Bedrijfskunde naar Voeding en Diëtetiek, waar hij zich in eerste instantie volledig op onderwijs(projecten) zal richten. Anja Overdiek is programmaleider 'Toekomst van Retail' geworden en maakt om die reden als senior onderzoeker de logische stap naar Lectoraat Innovation Networks.

De doorontwikkeling van het lectoraat naar een meer uitgesproken veranderkundige onderzoeksgroep is voor de meeste kenniskringleden reeds in lijn met hun onderzoek of een natuurlijke vervolgstap daarin. Over de precieze rol van de huidige kenniskringleden in de ontwikkeling van het lectoraat en de bijdrage van hun onderzoek daaraan wordt op individuele basis afspraken gemaakt.

Met het vertrek van de genoemde kenniskringleden ontstaat ook ruimte voor nieuwe docentonderzoekers. De werving van nieuwe kenniskringleden vindt uiteraard plaats binnen de inhoudelijke en onderzoeksmatige keuzes die we als lectoraat maken. Hoe groot de formatieruimte precies is wordt medebepaald door de mate waarin we als lectoraat in staat zijn externe middelen te verwerven voor ons onderzoek.

Meer weten? Vragen? Suggesties? Neem gerust contact op met lector Jacco van Uden: j.c.vanuden@hhs.nl

En blijf ons volgen op www.lectoraatchangemanagement.nl

Bijlage 1

Samenstelling kenniskring schooljaar 2016-2017

Naam	Functie	Faculteit/Academie	Opleiding
Andries Hiskes	Docent	IT & Design	Informatiedienstverlening en -Management
Fenna Hup	Hogeschooldocent	Management & Organisatie	Facility Management
Gökhan Turan	Docent	Management & Organisatie	Human Resource Management
Marijke Sybesma	Hogeschooldocent	Masters & Professional Courses	Coaching
Paul van den Berg	Hogeschooldocent	Technologie, Innovatie & Samenleving	Technische Bedrijfskunde
Theo de Joode	Hogeschooldocent	Business, Finance & Marketing	Bedrijfseconomie
Wypkje van der Heide	Docent	Business, Finance & Marketing	International Business and Management Studies
Anja Overdiek	Hogeschooldocent	Business, Finance & Marketing	Small Business & Retail Management
Dominique Darmon	Hogeschooldocent	Management & Organisatie	International Communication Management
Mieke Moor	Extern Kenniskringlid	n.v.t.	n.v.t.
Rob Ruts	Docent	Bestuur, Recht & Veiligheid	Integrale Veiligheidskunde
Fer van den Boomen	Hogeschooldocent	Masters & Professional Courses	Coaching
Jacco van Uden	Lector	Management & Organisatie	n.v.t.

Bijlage 2

Beknopt overzicht activiteiten en opbrengsten lectoraat Change Management 2016-2017

Categorie	Omschrijving	Aantal deelnemers	Waarvan studenten (evt. geschat)	Studenten van Faculteit	
Ontwikkelde onderwijsmaterialen	HBO White Paper "De Pop-Up store als hypermodern format"				Anja Overdiek
Overige activiteiten	Corporate bodies filmfestival koppeling aan onderwijs	130	120	MO	Gökhan Turan
Overige activiteiten	Inspiratiemiddag lectoraat lezingen	15	15	MO	Gökhan Turan
Studentenbegeleiding vanuit onderwijs	Afstudeergroep begeleiden	5	5	MO	Gökhan Turan
(Gast)college/ onderwijsmodulen	3 workshops theatrical rehearsal on gossiping in organizations, Artevelde University, Belgium	60	60		Fenna Hup & Dominique Darmon
Minor	Gastcollege <i>stedelijke veiligheid</i> in de minor Neighbourhood Governance (Rob Ruts)	20	20		
Minor	Werkcolleges 'Filosoferen' in de minor BE Smart (Rob Ruts)	15	15		
Overige activiteiten	Begeleiding stage en afstuderen van een student Climate & Management (Rob Ruts)	1			
Overige activiteiten	Begeleiding van studenten en docenten in het benutten van stedelijke innovatie laboratoria (InnoLabs) (Rob Ruts)	50	45		
Overige activiteiten	Ontwikkelen van InnoLabs als onderwijsomgeving (Rob Ruts)				(Rob Ruts)
Overige activiteiten	Advisering tbv curriculumontwikkeling, didactiek en bedrijfsvoering				(Rob Ruts)
Overige activiteiten	Begeleiding afstuderen van een student bestuurskunde (Rob Ruts)				(Rob Ruts)
Overige activiteiten	Intro to Organizational Communications (Part 2)	80	80		Dominique Darmon
Overige activiteiten	Workshop for Intro to Organizational Communication (Part 2)	80	80		Dominique Darmon
Overige activiteiten	Ethical Communication: Ethics in Research (Dominique Darmon)	90	90		Dominique Darmon
Overige activiteiten	Mentoring an intern from European Studies	1	1		Dominique Darmon
Overige activiteiten	Workshops on Atlas TI	2	2		Dominique Darmon

Categorie	Omschrijving	Aantal deelnemers	Waarvan studenten (evt. geschat)	Studenten van Faculteit	
(Gast)college/ onderwijsmodulen	Corporate Bodies film introductie + analyse met Information & Media Studies studenten	40	28	ITD	Andries Hiskes
Directe stud. betrokkenh. onderzoeksactiviteit	Wekelijkse ontwikkeling van Corporate Bodies Filmfest met studenten	11	10	MO	Andries Hiskes & Jacco van Uden
Directe stud. betrokkenh. onderzoeksactiviteit	Ontwikkeling trailer Corporate Bodies filmfest	3	2		Andries Hiskes
Directe stud. betrokkenh. onderzoeksactiviteit	Draaien Corporate Bodies Filmfest	400?	250?		Andries Hiskes
Overige activiteiten	Begeleiding integratie onderzoek in curriculum (diverse opleidingen fac M&O)	50			Jacco van Uden
Overige activiteiten	Initiatief / ontwikkeling Huygens Academie				Jacco van Uden
Overige activiteiten	Workshop onderwijsdag CMD /HT	20			Jacco van Uden
(Gast)college/ onderwijsmodulen	Gastcollege adviesvaardigheden ITD	30	30	ITD	Jacco van Uden
Overige activiteiten	Lid ontwerpteam International Semester 'Artful Business Creations' (draait in collegejaar 2017/2018)				Jacco van Uden
Studentenbegeleiding vanuit onderwijs	Beoordelingscommissie scriptie Mariya Golovanova (IDE)				Jacco van Uden & Andries Hiskes
(Gast)college/ onderwijsmodulen	Gastcollege Minor Community Art (Jacco van Uden)	30	30		Jacco van Uden
(Gast)college/ onderwijsmodulen	Filmhuis - "Tony's Chocolonely" as a kick-off for Business Communication course	350	340		Wypkje van der Heide
(Gast)college/ onderwijsmodulen	Gastcolleges over "Pop-up store" bij SBRM project jaar1	150	150	BFM	Anja Overdiek
Studentenbegeleiding vanuit onderwijs	Begeleiding afstuderen Leonie Posthouwer (SBRM)	1	1	BFM	Anja Overdiek
Keuzemodule	Invulling vrije minoruimte met pop-up project	12	12	TIS	Anja Overdiek
Overige activiteiten	Medewerking ontwikkeling & evaluatie project SB jaar2	106	100	BFM	Anja Overdiek
Overige activiteiten	Bijwonen 4 x pitstop, delen ervaringen en opleveren checklist				Theo de Joode
Ontwikkelde onderwijsmaterialen	Ontwikkeling van onderwijs ('content') voor Artful Business Creation semester voor faculteit M&O		30		Jacco van Uden & Andries Hiskes
(Gast)college/ onderwijsmodulen	Ontwikkeling module beleidsontwikkeling tbv jr 3 dt HRM & FM i.s.m. G. Turan voor 17-18	25	25	MO	Fenna Hup

Categorie	Omschrijving	Aantal deelnemers	Waarvan studenten (evt. geschat)	Studenten van Faculteit
(Gast)college/ onderwijsmodulen	Post hbo coachopleidingen	45	45	Marijke Sybesma
Directe stud. betrokkenh. onderzoeksactiviteit	Begeleiding onderzoeksgroep FLOW - (1e jaars HRM)	12	12	MO Gökhan Turan
Directe stud. betrokkenh. onderzoeksactiviteit	Begeleiding afstudeerstudenten (thema flow)	5	5	MO Gökhan Turan
(Gast)college/ onderwijsmodulen	Summerschool - City Style & Comfort (Rob Ruts)	7	7	Rob Ruts
(Gast)college/ onderwijsmodulen	Verskillende inleidingen op InnoLab experimenten (Rob Ruts)	250	250	Rob Ruts
Overige activiteiten	Checklist voor opleidingen tbv het benutten van InnoLabs (Rob Ruts)			Rob Ruts
Overige activiteiten	Didactische aanwijzingen ivm het aangaan van stedelijke uitdagingen als onderdeel van onderwijs (Rob Ruts)			Rob Ruts
Overige activiteiten	Systemisch in kaart brengen van organisatie kwaliteiten in samenhang met het benutten van InnoLabs en aanverwante externe opdrachten als onderdeel van onderwijs (Rob Ruts)			Rob Ruts
Minor	Bijdragen aan de minor BE Smart (Rob Ruts)			Rob Ruts
Overige activiteiten	Opdrachtgever van InnoLab activiteiten van verschillende opleidingen	300	300	Rob Ruts
Ontwikkelde onderwijsmaterialen	Herontwerp voorbereidende module voor de afstudeerfase van de MOC	12	12	Fer van den Boomen
Ontwikkelde onderwijsmaterialen	Bijstelling afstudeerhandleiding voor de MOC	12	12	Fer van den Boomen
Directe stud. betrokkenh. onderzoeksactiviteit	Opdrachtgeverschap / begeleiding afstudeeronderzoek Kaat Boevé	1	1	Jacco van Uden
Directe stud. betrokkenh. onderzoeksactiviteit	Focusgroep studenten Tony Chocology	10	10	Wypkje van der Heide & Jacco van Uden

Overzicht kwantitatieve gegevens Lectoraat Changemanagement

Kenniscirculatie (inclusief professionalisering)			
intern / extern			
paper presentation	intern	Intreerede (Jacco van Uden)	
paper presentation	extern	Paper "Business unusual" representeert op 30. EGOS colloquium (Track "Designing innovative and responsible organizations")	Anja Overdiek
paper presentation	extern	Paper "Forget the Master Manager" representeert op conferentie "Re-thinking Management", Karlsruhochschule International University, Karlsruhe, Duitsland	Anja Overdiek
workshop	intern	Oefensessie presentatie onderzoeksvoorstel NWO	Paul van den Berg
presentatie	extern	Amsterdam, MMM onderzoeksvoorstel 'weerbare politie'	Paul van den Berg
presentatie	extern	NWO Den Haag presentatie & verdediging aanvraag promotiebeurs leraren	Paul van den Berg
workshop	intern	Delft workshop TIS voorstel PLG wereldburgerschap	Paul van den Berg
presentatie	extern	Maastricht regionaal overleg voorstel politieproject	Paul van den Berg
workshop	extern	UvA ethics of recognition & resilience workshop m prof Honneth	Paul van den Berg
workshop	intern	Presentatie in KK-CoP over literatuuronderzoek film in onderwijs	Paul van den Berg
congrespresentatie	extern	Kanazawa-Japan onderzoekspresentatie op ethics-conference	Paul van den Berg
congres	extern	VU Amsterdam, co referaat tijdens filosofie conferentie	Paul van den Berg
congrespresentatie	extern	Leuven Internat. conferentie E4S: Presentatie bij onderzoeksartikel	Paul van den Berg
congrespresentatie	extern	Utrecht Internat. Ethiekconferentie: onderzoekspresentatie	Paul van den Berg
presentatie	intern	Presentatie tijdens THNKFEST	Paul van den Berg
workshop	intern	Bijdrage feedbacksessie tbv intreeredes lectoren Mulder & vd Vlugt	Paul van den Berg
congres	extern	Tilburg, KUB; afscheidssymposium prof Cobben	Paul van den Berg
congres	extern	Deelname international COIL conferentie HHS	Paul van den Berg
workshop	intern	Ontwerpatelier kenniskring CM 'weerstand voor verandering'	Paul van den Berg
overig	extern	6 blogs over eigen onderzoek op lectoraatsblog	Paul van den Berg
workshop	beide	De kunst van het reflecteren met behulp van speelfilmfragmenten	Marijke Sybesma
workshop	extern	Coachen met speelfilms	Marijke Sybesma
workshop	extern	Coachen met speelfilms	Marijke Sybesma
workshop	intern	Met twee collega's programma opgezet rondom Corporate Bodies Festival, 12x	Marijke Sybesma
overig	extern	Presentatie KNVB: hoe kom je in een flow	Gökhan Turan
workshop	extern	Organisatieatelier, wil je mijn werk overnemen?	Fenna Hup
overig	intern	Vorbereiding interne audit opl. FM incl. audit o.b.v. (zelf)regie	Fenna Hup
masterclass	intern	Deelname 3 masterclasses Art of Leadership	Fenna Hup
congres	extern	Studiedag Praktijkgericht onderzoek PION, HVA & UVA	Fenna Hup

Kenniscirculatie (inclusief professionalisering)			
intern / extern			
evenement	intern	Vorbereidingsessies THINK FST, HHS	Fenna Hup
evenement	intern	Netwerkmeeing M&PC: Dilemma's en paradoxen	Fenna Hup
overig	intern	Advisering (eenmalig) teamontwikkeling opleiding Verpleegkunde	Fenna Hup i.s.m. Peter van Hekke
overig	intern	Presentatie Change Mgt lectoraat aan faculteit M&O	Fenna Hup i.s.m. Dominique, Gökhan, Anja
workshop	extern	Deelname summerschool University of Kolding, Denmark	Fenna Hup
workshop	intern	Beelden en verbeelding van een goede docent	Fenna Hup i.s.m. Mieke Moor
overig	extern	Bezoek theatervoorstelling collega's M&O incl. voor- en nabespreking	Fenna Hup
overig	intern	Gesprek tl COM over kwaliteitscultuur/professionele ruimte	Fenna Hup
overig	intern	Verkenning professionele ruimte met OM HRM	Fenna Hup
evenement	extern	OCW-meeing: Passie voor onderwijs over professionele ruimte	Fenna Hup
overig	intern	Verkenning professionele ruimte met teamleden FM	Fenna Hup
overig	intern	Verkenning professionele ruimte/strategie met directeur HRM	Fenna Hup
overig	intern	Gesprek vz CvB HHS n.a.v. blog professionele ruimte	Fenna Hup
overig	intern	Gesprek vz CvB HHS met collega's M&O m.b.t. IP 15-20	Fenna Hup
workshop	intern	Picture This! Exploring images of education in TUAS, THINK FST	Fenna Hup
evenement	extern	AOB-seminar Windesheim over professionele ruimte	Fenna Hup
evenement	intern	Netwerkmeeing M&PC: Thijs Homan	Fenna Hup
overig	extern	Debat Onderwijsraad Kwaliteitscultuur/prof. ruimte met OM FM	Fenna Hup
lezing	intern	Professionele speelruimte voor team FM	Fenna Hup
overig	extern/intern	Initiëren van en advisering omtrent de ontwikkeling van stedelijke innovatie laboratoria	Rob Ruts
	intern	Presentation on Intercult. Gossip (M&O Borrel)	Dominique Darmon
	extern	Workshop on Gossip at Corporate Bodies Film Fest	Dominique Darmon
	extern	Workshops at International Days (Ghent)	Dominique Darmon & Fenna Hup
	intern	Organized visit and presentation Colleen Mills (NZ)	Dominique Darmon
radioshow	extern	Interview bij Radioshow Kunstlicht over Corporate Bodies Filmfest	Jacco van Uden & Andries Hiskes
radioshow	extern	Interview bij Radioshow RTV discuss over Corporate Bodies Filmfest	Andries Hiskes
presentatie	extern	Presentatie en overleg bij stichting Disability Studies in Nederland	Andries Hiskes
overig	extern/intern	Ontwikkeling en realisatie www.corporatebodies-filmfest.org	Jacco van Uden & Andries Hiskes
overig	intern	Ontwikkeling en realisatie www.thnkfst.nl	Jacco van Uden
congrespresentatie	extern/intern	Host symposium Klaas Molenaar (nieuwe vormen van financieren)	Jacco van Uden

Kenniscirculatie (inclusief professionalisering)

intern / extern			
lezing	extern	Publieke controller, RA, RC (Vrije Universiteit)	Jacco van Uden
lezing	extern	Cultuur + Ondernemen	Jacco van Uden
lezing	extern	Netwerkdiner faculteit BFM	Jacco van Uden
lezing	extern	http://weltkunstzimmer.de/weltkunstzimmer-home/details/news/neue-veranstaltungsreihe-im-weltkunstzimmer/	Jacco van Uden
evenement	extern	Host sessie Culture Business Case (CBC)	Jacco van Uden
evenement	extern	Host I'm Binck Festival	Jacco van Uden
lezing	extern	Home is Where Your Research Counts (lezingen China trip HHS)	Jaccco van Uden
overig	extern	Lid advisory board lectoraat Elisabetta Lazzaro (Creative Economy, HKU)	Jacco van Uden
workshop	intern	Rentmeesterschap	Bert van der Zaag en Theo de Joode
workshop	extern/intern	Organisatie workshop Ethiek en nieuwe Zorgtechnologie (tbv platform Kwaliteit van Leven)	Paul van den Berg
congrespresentatie	extern	Fashionable interventions: Temporary spaces in organizations (AOMO)	Anja Overdiek
overig	extern	Productie film "Connected by clothes" samen met designer D. Dax	Anja Overdiek
workshop	intern	Tablehost consumer impact tijdens Fair Fashion Festival, THUAS	Anja Overdiek
advieslid	intern	Vorbereidingscommissie Fair Fashion Festival	Anja Overdiek
congrespresentatie	extern	Temporary spaces and sustainable fashion curation (NWFC)	Anja Overdiek
lezing	extern	Pop-up stores & innovatie in de binnenstad (Retail Innovatie Festival)	Anja Overdiek
workshop	extern	Rentmeesterschap	Bert van der Zaag en Theo de Joode
workshop	intern	Rentmeesterschap	Bert van der Zaag en Theo de Joode
workshop	intern	Rentmeesterschap	Bert van der Zaag en Theo de Joode
workshop	intern	THNKFST workshop Frankenstein	Andries Hiskes
overig	extern	Verkenning talentontwikkeling politie Haaglanden (P. Hoes)	Fenna Hup & Jacco van Uden
overig	extern	Samenwerking talentontwikkeling politie & opl. FM 17-18	Fenna Hup
overig	extern	Verkenning prof. ruimte & kwaliteit met Hobéon	Fenna Hup
lezing	extern	Prof. ruimte voor TIAS alumni meeting op HAN, Nijmegen	Fenna Hup
workshop	extern	Coachen met film	Marijke Sybesma
workshop	intern	Leeromgeving voor reflectie mbv film	Marijke Sybesma
workshop	extern	Coachen met film	Marijke Sybesma
symposium	extern	Bijdrage aan Border Sessions Festival	Rob Ruts
overig	intern	Consultatie ivm deelname aan InnoLabs	Rob Ruts
overig	extern	Lidmaatschap Taskforce Samen Kennis Maken - gemeente Den Haag en kennispartners	Rob Ruts

Kenniscirculatie (inclusief professionalisering)

intern / extern			
overig	extern	Bijdrage aan verschillende symposia	Rob Ruts
overig	extern	Inhoudelijke change management bijdragen aan InnoLabs	Rob Ruts
conferentie	extern/intern	Organisatiecoaching: hype of duurzaam fenomeen?	Fer van den Boomen
PhD-programma	extern	Deelname parttime PhD in Business programma van ABRI aan de VU	Fer van den Boomen
Learning community	extern	Afgestudeerden van de MOC	Fer van den Boomen
Learning community	extern	Ervaren organisatiecoaches uit het veld	Fer van den Boomen
lezing	extern	Wat is onderzoek eigenlijk? Lezing bij Openbare Les Lectoraat <i>Research in Creative Practices</i>	Mieke Moor
lezing	extern	Presentatie Onderzoek Lectoraat Change Management aan wetenschappelijke raad van de Orde van Organisatieadviseurs	Jacco van Uden
overige	extern	Job Swap met kunstenaar Mercedes Azpilicueta (zie www.thetakeover.org)	Jacco van Uden
lezing	extern	The Take Over (@Rijksakademie van Beeldende Kunsten)	Jacco van Uden
symposium	extern	Councilmeeting Dutch Creative Council: 'The Power of Creative Ownership'	Jacco van Uden
lezing	extern	Presentatie Organisation & Complexity, Open Universiteit Heerlen	Jacco van Uden
lezing	extern	Presentatie The Take Over (@witte de with)	Jacco van Uden

Overzicht kwantitatieve gegevens Lectoraat Changemanagement

Publicaties

Soort publicatie	Naam van auteur(s)	Jaar	Titel	Naam uitgever/ tijdschrift	Plaats uitgever	volume# e/o pagina#	Titel Boek
Wetensch publ. tijdschr/ conferentie	Paul van den Berg	2016	From Moral Reasoning to Ethical Resilience: Engineering Ethics at The Hague University of Applied Sciences/ Delft, 2006-2016	E-book Universiteit Leuven	Leuven	2016, 13-20	Engineering4Society 2016: Raising awareness for the societal role of engineering, Proceedings
Wetensch publ. tijdschr/ conferentie	Paul van den Berg	2016	Re-activating Dignity for the Decent Society: On Civic Duties to Combat Corrosive Disrespect	Universiteit Utrecht	Utrecht	2016,19-23	The future of human dignity: Bundled Abstracts
Artikel in tijdschrift	Fer van den Boomen	2016	Organisatiecoaching een nieuw perspectief M&O/Vakmedianet	M&O/ Vakmedianet	Deventer	3 p.	
Artikel in tijdschrift	Fer van den Boomen	2016	Organisatiecoaching als nieuw perspectief	M&O/ Vakmedianet	Deventer	10p.	
Gastredactie tijdschrift	Fer van den Boomen	2016	Themanummer organisatiecoaching	M&O/ Vakmedianet	Deventer	134 p.	
Bijdrage nieuwsbrief	Fer van den Boomen	2016	Email Exchange with dr. Schein	IODA			
Blog	Fer van den Boomen	2016	Let's change! Expertmeeting Thijs Homan				
Blog	Fer van den Boomen	2016	Organisatiecoaching als uitdaging				
Blog	Fer van den Boomen	2016	Omgaan met paradoxen: omarmen als strategie?				
Blog	Fer van den Boomen	2016	Paradoxen, spanningsvelden en dilemma's				
Blog	Fer van den Boomen	2016	Professionele paradoxen III Veranderen, professionaliseren en onderzoeken				
Blogs site lectoraat	Fenna Hup	2016	divers				
Wetensch publ. tijdschr/ conferentie	Dominique Darmon	2016	From Fly on the Wall to Fly in the Soup	EGOS conference	nvt	nvt	nvt
Hoofdstuk in boek	Mieke Moor	2016	Wit werk. Van Malewich tot de Caluwé	Vakmedianet	Deventer	2016	Werken met leren veranderen
Lezing op nacht van de filosofie (filmpje op youtube)	Mieke Moor	2016	Geweld van Organisatie	Filosofie Magazine	Amsterdam	2016	De grens
Meerjaren-beleidsplan faculteit GVS	Co-productie GVS & Organisatieatelier	2016	Dansen op het plein	Organisatie-atelier/HHS	Utrecht/ Den Haag	2016	
Prepromotie-voorstel	Andries Hiskes	2016					
Conferentie presentatie	Anke Strauss / Jacco van Uden	2016	The Parasite	SCOS Uppsala			
Meerjaren-beleidsplan platform The Next Economy	Jacco van Uden	2016	Embracing change				

Soort publicatie	Naam van auteur(s)	Jaar	Titel	Naam uitgever/tijdschrift	Plaats uitgever	volume# e/o pagina#	Titel Boek
Artikel	Bert van der Zaag/Theo de Joode	2016	Hard en soft controls: spreek dezelfde taal	Controllers Magazine			
Wetensch publ. tijdschr/conferentie	Anja Overdiek	2016	Temporary spaces and sustainable fashion curation	NWFC	Antwerpen	2016	
Artikel	Anja Overdiek	2017	Fashionable interventions: The pop-up store as differential space	Organizational Aesthetics	Worcester U.K.	Vol.6, Issue 2	
Blog	Andries Hiskes	2016	Van school naar superorganisme				
Blog	Andries Hiskes	2017	Wetenschap & Ondernemerschap				
Blog	Andries Hiskes	2017	Corporate Bodies in Rome!				
Blog	Andries Hiskes	2017	Over flexibiliteit, efficiëntie en waarde				
Wetenschappelijk artikel	Andries Hiskes	2017	Grotesque Genius: The Aesthetics of Form and Affect in Mary Shelley's Frankenstein	Thamyris/Brill	Leiden		On Subjects Barbarous, Monstrous, and Wild: Practices of Power and Resistance in Art and Literature
Blogs	Marijke Sybesma	2016	divers				
Blogs	Paul van den Berg	2017	divers				
Blogs	Rob Ruts	2016/2017	Verschillende blog tbv het lectoraat				
Boek	Rob Ruts	2017	Lab-Log - experiments in representing matters that concern us all	THUAS/Platform Connected Learning			
Overig	Rob Ruts	2016	Documentaire <i>Laten we het eens uitproberen...</i>	THUAS/Platform Connected Learning			
Prepromotie-voorstel	Fer van den Boomen	2017	Verhalen van veranderaars				
Boek	Mieke Moor e.a.	2017	Imperfecte adviseur. Persoonlijke verhalen over het werk	Kessels & Smit Publishers	Utrecht		
Lezing	Mieke Moor	2017	Wat is onderzoek eigenlijk? Lezing bij Openbare Les Lectoraat <i>Research in Creative Practices</i>				
Artikel	Mieke Moor	2017	Werk as performance. Arendtiaanse voorstelling op TV, in het museum en in het Verpleeghuis	Waardenwerk		2017-vol68	
Lezing	Mieke Moor	2017	About art & organization. Lezing in het van Gogh Museum				
Lezing	Mieke Moor	2017	Wat heeft de patiënt hier eigenlijk aan? Lezing voor St. ORO Deurne	wordt nog gepubliceerd in <i>Markant</i>			
	Mieke Moor	2017	Tussen de Regels (herziene editie)	IJzer			Tussen de regels

Bijlage 3

Het lectoraat Change Management als veranderkundig lectoraat: een schets

Het is ondoenlijk om te spreken over *de* veranderkunde. Het vakgebied bestaat uit – of valt uiteen in – vele verschillende richtingen, scholen en kampen met elk hun eigen aannames over wat verandering überhaupt is, een eigen framing van verandervraagstukken, eigen ideeën over hoe verandering het best kan worden vormgegeven, een eigen duiding van de veranderdynamiek, et cetera.

Hoe daarin, als lectoraat, positie te kiezen?

Het lectoraat Change Management heeft zich in de afgelopen jaren laten voorstaan op een zekere speelsheid waarmee zij het fenomeen verandering benadert. We hebben ons niet bekend tot een specifieke verandertraditie maar hebben juist het bestaan van de uiteenlopende perspectieven en benaderingen aangegrepen om management- en organisatievraagstukken op verschillende manieren uit te lezen. Als we kijken naar hoe we het fenomeen in de afgelopen periode hebben opgepakt en onderzocht dan heeft verandering bij ons minder te maken met het inbrengen van stellige ideeën over hoe 'het' anders moet, dan in het her-kennen van wat er al is. In het weer vloeibaar maken wat zich in de loop der tijd heeft uitgehard. In het *boven* tafel krijgen wat is *verondersteld*. In het laten spreken van de vanzelfwijgheden. De inzichten en ervaringen die voortvloeien uit deze manieren van denken en werken vormen de basis van ons veranderkundig onderzoek.

Een van de belangrijkste redenen waarom zoveel veranderingen mislukken is dat de verandering door betrokkenen als niet-van-hen wordt ervaren. Verandering als extern gegeven, als iets dat je van buiten of boven krijgt opgelegd, reduceert betrokkenen en hun dagelijkse praktijken tot lijdend voorwerp van verandering. Onbegrip, frustratie en weerstand zijn de bekende gevolgen.

Een van de grootste uitdagingen bij organisatieverandering is daarmee het vinden van aansluiting op de leefwereld van de betrokkenen. En juist daar gaat vaak mis. In het kader van het Making Art Work onderzoeksprogramma van het lectoraat hebben we van dichtbij kunnen meemaken hoe verandering organisaties eerder op slot zet dan in beweging krijgt.

In de afgelopen jaren kregen veel Nederlandse kunst- en cultuurorganisaties in Nederland te maken met forse bezuinigingen. De sector ging uiteraard vol in de weerstand. Organisaties in de kunst- en cultuurwereld hebben uitvoerig betoogd dat het economisch gemotiveerde politieke veranderdiscours niet thuishoorde in hun sector. Waar de bezuiniger koos voor het perspectief van de belastingbetaler die waar voor zijn geld wil, daar zag de kunstwereld een uitholling van niet te economiseren culturele waarden. Waar de minister wel oplossingen zag voor halfllege zalen, daar ziet de sector een verkwanseling van experimentele en kwetsbare programmering. De één sprak over efficiencywinsten door rationalisering van bedrijfsprocessen, de ander voorzag het verdwijnen van de noodzakelijke rijpingstijd van goede producties. Enzovoorts.

Het is lastig om principiële bezwaren tegen de door de politiek geïnitieerde verandering helemaal los te zien van het onvermogen in de kunst- en cultuursector om de gebezigde bezuinigingstaal naar zich toe te trekken en eigen te maken.

De door de politiek gekozen verandertaal werd ervaren als de taal van een agressieve kolonisor. Een beperkte en beperkende taal waarin de kunst- en cultuurwereld zich maar heel moeizaam kon uitdrukken – in woord én in daad.

Een mooi voorbeeld van hoe verandering, ook als die extern is ingezet, wel eigen kan worden gemaakt komt uit Den Haag.

Ook kunstinstelling Stroom De Haag kreeg te maken met een aanzienlijke bezuinigingsopdracht. De complexiteit van de opdracht om met fors minder middelen toch relevant te blijven werd voor de medewerkers van Stroom Den Haag in belangrijke mate bepaald door de taal waarin die opdracht tot hen kwam. Hoe ga je om met het botte gegeven dat er twintig procent minder budget is? Naakte cijfers kunnen even helder als betekenisloos zijn voor professionals wiens dagelijkse taalpraktijk rond kunst draait.

Stroom gaf kunstenaar Adrien Tirtiaux⁹ opdracht om de nieuwe situatie van (financiële) onzekerheid artistiek te duiden en verbeelden. Met *The Great Cut* realiseerde Tirtiaux een project waarmee de bezuinigingen letterlijk zicht- en voelbaar werden.

⁹ https://www.stroom.nl/paginas/pagina.php?pa_id=2638169

De kunstenaar, opgeleid als architect, ontnam met de medewerkers van Stroom Den Haag twintig procent ruimte met een kunstinstallatie die dwars door de fysieke werkruimte sneed. Het houten bouwwerk beperkte de loopruimte, ontworpen werkplaatsen en verhinderde zelfs een eenvoudige toegang tot de toiletruimte. De onvermijdelijke confrontatie van de medewerkers met *The Great Cut* maakte het onmogelijk om het *niet* over de toekomst van Stroom Den Haag te hebben. De installatie herinnerde de medewerkers niet alleen met voortdurend fysiek ongemak aan de gematerialiseerde bezuinigingen (struikelen, ergonomische misstanden, blauwe plekken), het werk leverde ook zeer relevante gesprekstof voor de vraag hoe om te gaan met de nieuwe financiële situatie van Stroom Den Haag. Het lectoraat Change Management heeft Stroom Den Haag geholpen om het ontregelende karakter van (de totstandkoming van) *The Great Cut* aan te grijpen om stil staan bij zaken die allang niet meer over het kunstwerk zelf gingen. Hoe komen besluiten hier tot stand? Hoe gaan we om met afwijkende meningen in de organisatie? Hoe verloopt de communicatie? Wat krijgt prioriteit binnen deze organisatie? Wat vinden we nu echt belangrijk in ons werk? En wat betekent dit alles voor wat ons te doen staat bij Stroom Den Haag?

Door een relatief onbekend fenomeen (bezuinigingen) te vatten in een vorm (een installatie) waar de meeste medewerkers van Stroom wél affiniteit mee hadden, droeg Adrien Tirtiaux bij aan de totstandkoming van een 'veranderdialect' waarin het vreemde, het onzekere, het bedreigende bespreek- en hanteerbaar kon worden gemaakt.

Iets vergelijkbaars gebeurde tijdens het door het lectoraat Change Management ontwikkelde Art of Leadership leiderschapsonwikkeltraject. In dit programma onderzochten negen leidinggevendenden in acht bijeenkomsten hoe kunst hen kon helpen kritisch te reflecteren op hun leiderschapsstijlen en -praktijken. De deelnemers maakten kennis met praktijken van zeer uiteenlopende partijen uit de kunstwereld, variërend van beeldend kunstenaars tot toneelspelers en van kunstrestauratoren tot recensenten.

De meerwaarde van het programma was in de ogen van de deelnemers groot, niet zozeer omdat de kennismaking met de kunst had geleid tot radicaal nieuwe ideeën over goed leiderschap, maar omdat de leidinggevendenden de diverse kunstpraktijken konden aangrijpen om hun eigen veranderpotentieel te verkennen op het 'snijvlak van herkenning en vervreemding'.

Voor het merendeel van de deelnemers was Art of Leadership een eerste kennismaking met de wereld achter het kunstwerk, dat wil zeggen met de kunst*praktijk*. Een praktijk die herkenbaarder was voor veel deelnemers dan zij van tevoren hadden verondersteld. De mate waarin zaken als planning, structuur, afstemming, deadlines en discipline ook de kunstpraktijk definiëren was voor veel deelnemers verrassend, te meer omdat de in het programma betrokken kunstenaars aangaven deze 'organisatievraagstukken' niet (uitsluitend) als hinderlijk of onvermijdelijk te ervaren. Met stellingen dat volledige vrijheid ook kan leiden tot vrijblijvendheid en dat creativiteit vaak prima gedijt bij begrenzingen openden de kunstenaars hun praktijk als plek die ten minste niet *alleen maar* vreemd was. Een plek die de leidinggevendenden vervolgens konden onderzoeken op verschillen én overeenkomsten.

Een aantal voorbeelden:

- Een thema dat langdurig resoneerde was de plek van fascinatie in het maken van werk. De claim van de kunstenaar dat zij werk maakt "waar niemand om heeft gevraagd" en "waar niemand op zit te wachten" leidde tot een gezamenlijk onderzoek van de door veel leidinggevendenden ervaren spanning tussen taakstellingen enerzijds en professionele ruimte en vrijheid anderzijds. De ervaring dat zoiets broos en particulier als fascinatie een stevig fundament onder goed werk kan leggen leidde niet alleen tot een her-verkenning van het fenomeen fascinatie zelf, maar zette aan tot kritische reflectie op aanverwante thema's en vraagstukken, zoals beoordelingskaders (wie bepaalt uiteindelijk of iets goed is), opdrachtneemerschap (hoeveel ruimte heb ik in het aanpassen of zelfs teruggeven van een opdracht) en de aard van de relatie met collega's (hoe organiseer je projectteams op basis op van gedeelde interesses).
- Een ander thema waar deelnemers veelvuldig op teruggrepen was de totstandkoming van kunst, het maakproces. Goede kunst, zo werd in verschillende sessies geopperd, is zelden de uitkomst van een voorspelbaar, beheerst proces. Het overall beeld dat zich gedurende Art of Leadership aftekende was dat kunst niet zonder een zekere omarming van onzekerheid en toeval kan, dat het maken van kunst zijn eigen (grillige) logica en ritme opwerpt, dat "tasten, klooiën en prutsen" essentieel zijn en dat ambachtelijkheid en vakbekwaamheid goed werk zelfs in de weg kunnen staan. Het veelal ontbreken van een scherp doel bij aanvang van nieuw werk, de interactie tussen kunstenaar en het werk-in-wording, de onvoorspelbare 'rijpingstijd' van werk: de kunstpraktijk contrasteert, zo werd door de leidinggevendenden opgemerkt, op vele fronten met de eigen praktijk die juist is opgetrokken uit naar doelgerichtheid en een streven naar voorspelbaarheid, foutenvermijding, consistentie en congruentie. Ook hier geldt dat de combinatie van herkenbaarheid (ook in het atelier wordt 'gewoon' werk gemaakt) en bevreemding (maar hoe dat werk tot stand komt verschilt aanzienlijk) deelnemers heeft uitgedaagd het eigen werkproces opnieuw onder ogen te komen.

- Het derde en laatste thema dat we hier noemen is de interactie tussen verschillende partijen in de kunstpraktijk. Deelnemers gaven aan de artistieke praktijk in veel gevallen te associëren met die van de autonoom kunstenaar. Het beeld dat zich in en naar aanleiding van de verschillende sessies van Art of Leadership opdrong was dat zelfs in het geval van de ogenschijnlijk solitair opererende kunstenaar de kunstpraktijk niet kan worden losgezien van de betrokkenheid van andere kunstenaars, van assistenten, van curatoren, van conservatoren en restauratoren, van het publiek, van opdrachtgevers, van recensenten, enzovoorts. Dat in ieder kunstwerk een zekere collectiviteit schuilt bleek een inzicht dat deelnemers aangrepen om ook in hun eigen praktijk te onderzoeken met wie en op welke wijze werk tot stand komt. Sessies die expliciet in het teken stonden van coproductie in de kunsten (een analyse van de werkplaats van schilder Jan van Eyk, een gesprek met een kunstenaarsduo, een workshop improvisatietheater) wierpen in de ogen van deelnemers nieuw licht op bijvoorbeeld rol- en taakverdelingen, maar ook op (de zinnigheid van) het willen van herleiden van individuele bijdragen aan gezamenlijk werk en de eigen kwetsbaarheid bij het nemen van initiatief.

Wat er gebeurde in de Art of Leadership sessies en in de (gezamenlijke) reflecties daarop was dat kunst – het ogenschijnlijk vreemde – werd aangegrepen door de leidinggevendenden om het vertrouwde weer wat minder bekend te maken. Uitgeharde ideeën en overtuigingen over 'zo geef ik leiding' kregen de kans om weer te gaan vloeien. En met die vloeibaarheid ontstond ruimte voor verandering, zo bleek. Soms subtiel en klein, soms groter.

Zo gaf een van de leidinggevendenden aan dat zijn aantekening 'Je probeert zoveel mogelijk te voorkomen, fout gaat het toch' zijn eigen praktijk is ingeslopen als het stemmetje dat hem regelmatig bevraagt op wat hij redelijkerwijs kan plannen en hoe erg (of goed) het is als dingen anders lopen. Een andere deelnemer stelde dat haar praktijk merkbaar is veranderd als gevolg van "inzichten" dat het kan lonen om "onzekerheid op te zoeken", dat je "rommel moet durven maken" en dat structuur ook op andere dan vertrouwde manieren kan ontstaan. De nadruk op *maken* in de onderzochte kunstpraktijken heeft weer een andere leidinggevende ertoe gebracht om met haar faculteit beleid te gaan *maken* en te ervaren¹⁰ hoe dit verschilt van beleid *schrijven*.

The Great Cut en *Art of Leadership* zijn in veel opzichten heel verschillende projecten. Wat ze gemeen hebben is dat de betrokkenen in beide cases de verandering zich eigen hebben weten te maken. De kunstorganisatie die zich niet liet verlammen of zich ten einde raad maar gewonnen gaf maar die het lukte om een opgedrongen bezuiniging op betekenisvolle wijze de eigen kunstpraktijk in te trekken. Leidinggevendenden die er, ieder op zijn of haar eigen manier, in slaagden om het vreemde van de kunst aan te grijpen om de vernieuwingsmogelijkheden binnen de eigen praktijken te onderzoeken en vorm te geven.

Dit is het type verandering waar we als lectoraat Change Management op richten.

Als lectoraat richten wij ons niet op verandering die logisch voortvloeit uit bestaande praktijken, op vernieuwing die in het verlengde ligt van hoe het al gaat.

Het type verandering waar we ons als lectoraat mee bezig gaan houden gaat uit van veranderprikkel die niet zonder slag of stoot kunnen worden opgevangen door hoe het normaal gaat. De verandering, of die nu zelfverkozen is of opgedrongen, ontregelt *business as usual* en dwingt haar om zichzelf op wezenlijke onderdelen opnieuw uit te vinden – werkend met wat er al is.

We zijn niet geïnteresseerd in het type verandering dat vertrekt vanuit de overtuiging dat verandering begint met een plan dat vervolgens 'geïmplementeerd' of 'uitgerold' moet worden, en dat gedoe bij de 'uitvoering' ervan kan worden gerepareerd met weerstandmanagement: harder doorduwen (*onder druk wordt alles vloeibaar*) of juist temporiseren (*we gaan iets te hard voor deze club*), betere communicatie (*we leggen het nog één keer uit*), iets met de governance (*een klankbordgroep die het draagvlak bewaakt*), enzovoorts. We zijn zelfs niet geïnteresseerd in het type verandertraject waar de veranderaars, anticiperend op gedoe, maatwerk proberen te regelen aan de voorkant van het traject, rekening houdend met de lokale bijzonderheden van deze specifieke casus. Het type verandering waarop wij ons als lectoraat richten vertrekt niet van het idee – of zelfs maar de hoop – dat verandering geruisloos en soepel zou kunnen verlopen. Wij vertrekken vanuit de aanname én ervaring dat gedoe bij verandering niet alleen onvermijdelijk is maar dat gedoe het werkzame bestanddeel van verandering is.

10 Zie <http://www.dansenophetplein.nl/faculteitswerkplaats>

Veranderopgaven die ertoe doen brengen altijd en noodzakelijk spanning met zich mee. Wanneer een bestaande praktijk écht wordt bevroegd, dan duwt die praktijk terug. Verandering is niet wat er wordt bedacht, maar is wat er *gebeurt* wanneer wordt bewogen en tegenbewogen. Wanneer het vertrouwde en vreemde het met elkaar moeten stellen. Hoe ga je als team van zorgprofessionals om met de opdracht om meer kwaliteit met minder mensen te gaan leveren? Wat moet je, wat kun je als ingenieursbureau met de ervaren noodzaak om de klantervaring centraal te gaan stellen als je altijd vanuit de techniek en het product hebt gedacht? Wat moet je als overgenomen partij met de kernwaarden van je nieuwe Amerikaanse moederbedrijf? Naïef om te denken dat betrokkenen veranderopgaven van dit formaat zouden moeten kunnen inpassen in hun dagelijkse praktijken. Een botsing van belangen, ambities, overtuigingen is onafwendbaar. Ook naïef in onze optiek: het idee dat je als veranderaar bestaande praktijk duurzaam zou kunnen 'overschrijven'. Er is, kortom, geen gemakkelijke oplossing, geen *quick fix*. De spanning zelf is het materiaal waarmee we moeten werken. Waarmee we moeten *leren* werken.

De veranderkundige projecten die vanaf het schooljaar 2017/2018 gaan ontwikkelen vertrekken vanuit het idee dat het gedoe, de spanning productief kan worden gemaakt. De (precieze) invulling hiervan geven we samen met interne en externe stakeholders vorm.

Meer weten? Blijf ons volgen op www.lectoraatchangemanagement.nl



Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag



070-445 8585



info@hhs.nl