



Leopold Vansina

(1932-2024)

Sandra Schruijer, die werkt aan zijn biografie, brengt psycholoog, organisatieadviseur en hoogleraar Vansina in herinnering als een man die levenslang was toegewijd aan de ontwikkeling van mens, groep en organisatie.

Door Sandra Schruijer

Op 28 augustus 2024 overleed Leopold Vansina. Hij was mijn zeer gewaardeerde intellectuele vader, mentor, collega en vriend gedurende meer dan vier decennia. Hij was degene die me wegwijs heeft gemaakt in de wereld van de groepsdynamiek en groepsbegeleiding, van kleine groepen tot aan interorganisationele systemen, en van organisatieontwikkeling, consulting, en systeempychodynamiek. Graag breng ik hem in herinnering door kort iets te vertellen over zijn praktijk en achtergrond. Ik zal speciaal ingaan op zijn perspectief op en werk met groepen.

Vansina studeerde in 1957 af in de psychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven (KUL). Na zijn afstuderen verbleef hij een jaar in de Verenigde Staten (Yale University en the Institute of Social Research aan de Universiteit van Michigan) en werkte hij onder anderen met Chris Argyris en Irving Janis. In 1964 behaalde hij zijn PhD-titel, wederom aan de KUL. Ook werd hij opgeleid tot psychoanalyticus, maar hij heeft niet als therapeut gepraktiseerd. In de periode van 1958 tot 1970 was hij verbonden aan het Vervolmakingscentrum voor Bedrijfsleiding van de KUL als organisatieadviseur, opleider en actie-onderzoeker. In 1970 richtte hij zijn eigen adviespraktijk op, het International Institute for Organizational and Social Development (IOD), gevolgd door het Professional Development Institute (ProDev)

in 1985. Hij adviseerde grote multinationals en not-for-profit instellingen zoals ziekenhuizen. Hij werkte internationaal, vooral in West- en Oost-Europa, maar ook in Afrika en Azië. Naast zijn werk als adviseur was Vansina verbonden aan meerdere universiteiten. Hij was hoogleraar aan de Université Catholique de Louvain-la-Neuve en aan de Katholieke Universiteit Leuven. Tevens was hij gast-hoogleraar aan de Georgetown University in Washington, waar hij gedurende meerdere sabbaticals verbleef, de University of Rochester, de Universiteit van Tilburg en de Leti-Lovanium International School of Management in Sint Petersburg. Hij gaf les in management, organisatieontwikkeling, groepsdynamiek en consulting. Hij hield van het geven van colleges en lezingen, die hij altijd zorgvuldig voorbereidde. En het publiek, student of manager, hield van zijn optreden. Een oud-studente van Université Catholique de Louvain-la-Neuve schreef: *'We will remember his contagious enthusiasm and his challenging teaching in the social and work psychology option. These lectures, sometimes very practical, gave us the benefit of his rich experience as an academic and international consultant. He encouraged us to analyse organisational phenomena and our own practices through the prism of various theories (from organisational psychology, social psychology but also psychoanalysis), so that we could act more effectively. He also encouraged the development of the aspiring professional by encouraging reflection without ever imposing.'* (Schruijer & Roussel, 2024). De professionele ontwikkeling van adviseurs, trainers en managers lagen hem na aan het hart. Aan het begin van zijn loopbaan betrof dat vooral het begrijpen van en werken met groepsdynamiek. Hij nam deel aan en was

staf lid van groepsdynamische programma's van de National Training Laboratories Institute for Applied Behavioral Science in Bethel, Maine, in de Verenigde Staten en van de Tavistock Institute of Human Relations in Londen en publiceerde veelvuldig over sensitivity-training en groepen (e.g. Vansina, 1967, 1970, 1971, 1974, Vansina-Cobbaert & Vansina, 1996). Hij was mede-oprichter van het European Institute for Transnational Studies in Group and Organizational Development, dat vormingsprogramma's voor professionals ontwikkelde over het werken met groepsdynamiek ('train de trainer'). Maar al snel zou hij de groepsdynamiek benaderen als onderdeel van een bredere professionele vorming. Vanuit het IOD en later ProDev, legde hij zich toe op het begrijpen van en werken met taakgroepen in organisaties, organisatieontwikkeling, 'transitional change', multipartijensamenwerking, de consultingrelatie en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van professionals.

Een en ander vond zijn weerslag in het International Professional Development Programme: Leading Meaningful Change dat nog altijd bestaat, terwijl de wortels ervan in de jaren zestig van de vorige eeuw liggen. Het is een programma van vier weken, waarbij de eerste week de groep centraal staat, de tweede week de organisatie, de derde week de relaties tussen organisaties, en de vierde week de samenleving en professionele verantwoordelijkheid. Er is veel ruimte om de emergente groepsdynamiek in het hier-en-nu van het programma te begrijpen en te leren hoe daarmee om te gaan. Het sociale systeem, bestaande uit de stafleden en de deelnemers, bestudeert dus ook zichzelf, naast het werk-

en met de casuïstiek die deelnemers en staf inbrengen vanuit hun eigen praktijk. Theoretische pijlers bestaan uit inzichten vanuit de systeemtheorie, psychodynamiek en organisatieontwikkeling. Er is aandacht voor bewuste én niet-bewuste sociale processen, voor taak, proces én relatie, gebruikmakend van de taal van de psychologie, maar ook die van de manager. De idee is het gedachtegoed toegankelijk te maken, zonder al te veel jargon, opdat de deelnemers er ook zelf mee kunnen werken. Deelnemers komen vooral uit België, Nederland, Zweden en Denemarken, maar inmiddels zijn vrijwel alle continenten vertegenwoordigd in het alumnibestand. En alumni komen nog altijd jaarlijks bijeen.

Grote inspiratiebron voor Leopold Vansina was het gedachtegoed van Wilfred Bion over groepen, te weten de 'as-if' (basisassumpties) en de werkgroepmodus van groepsfunctioneren (Vansina-Cobbaert & Vansina, 1996). Hij vond de Tavistock-benadering met de focus op de dynamiek van de groep veel betekenisvoller dan de aanpak van de National Training Laboratories, waarbij mensen als individu feedback kregen op hun functioneren in de groep. Ook Harold Bridger, een analysand van Bion en mede-oprichter van het Tavistock Institute of Human Relations, heeft grote invloed gehad op het denken en werken van Leopold. De focus op taakgroepen, het ontwerp van *working conferences* voor managers, de notie van de 'double task' in leergroepen, en de gevelugelde uitspraak 'sharing, comparing and finding out', waren voor hem belangrijke bouwstenen voor zijn adviespraktijk en voor de ontwikkeling van International Professional Development Programme (Vansina & Vansina-Cobbaert, 2018). De ideeën van

Donald Winnicott gebruikte hij in het ontwikkelen van expressieve groepsmethoden (Vansina & Schruijer, 2013) en in het uitbouwen van de notie van 'transitional change' (Amado & Vansina, 2005). Een greep uit de vele namen van mensen met wie Vansina rond de thematiek van groepsdynamiek heeft gewerkt, naast die van Harold Bridger: Gilles Amado, Bernard Bass, Jerry Harvey, Gunnar Hjelholt, Ronald Markillie, Max Pagès, Jaap Rabbie en Edgar Schein.

Vansina publiceerde veel. Hij beschouwde het bijhouden van de wetenschappelijke literatuur, (actie)onderzoek en publiceren als onmisbaar voor een zichzelf respecterende adviseur. De kennis die hij zocht was vooral 'actionable knowledge', met praktische meerwaarde. Naast een volle adviespraktijk, was hij verantwoordelijk voor meer dan honderd publicaties (artikelen, hoofdstukken en boeken), om nog maar niet te spreken over de talrijke in eigen beheer uitgegeven onderzoeksrapporten, zorgvuldig uitgetypte notities, lezingen, interviews, boekbesprekingen, conferentiepapers, oefeningen, rollenspellen en simulaties. Na het bereiken

Vansina was gezegend met een enorme werklust en een onmetelijke belangstelling voor de sociale wereld

van de pensioengerechtigde leeftijd bleef hij actief met het schrijven van onder meer drie boeken: over 'transitional change' (Amado & Vansina, 2005), over systeempychodynamiek en zijn adviespraktijk, samen met zijn

vrouw Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert, psychoanalytica en levenslange sparring-partner aangaande systeempseudynamiek, met wie hij vele groepen begeleidde (Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008), en ten slotte een *edited volume* over iets wat hem altijd sterk bezighield: de menselijkheid in en van organisaties (Vansina, 2013). Zijn laatste artikel, over de rol van spel in de transitie van sociale systemen (Schruijer, Taillieu, Vansina & Curşeu, 2024), verscheen in de zomer van 2024.

Vansina was gezegend met een enorme werklust en een onmetelijke belangstelling voor de sociale wereld. Hij was een kritisch denker en deinsde er niet voor terug om zijn reflecties te delen. Dit resulteerde meer dan eens in 'unhappy learning' aan de kant van de ontvanger, doch vanuit integriteit gebracht en vrijwel altijd op iets wezenlijks attenderend. Zijn gevoeligheid voor groepsdynamieken, scherp observatievermogen, en 'spot on' interventies hebben bij velen een

grote indruk achtergelaten. Als adviseur bekommerde hij zich sterk om de kwaliteit van het sociale systeem en de onderlinge werkrelaties. Zijn engagement met 'de ander' was oneindig. Op 88-jarige leeftijd werd hij een buddy voor studerende vluchtelingen in Leuven. Zijn toewijding aan cliënten, collega's en studenten was een constante in zijn professionele leven.

Leopold Vansina leeft voort in mijn werk en in mijn herinneringen, en dat geldt voor zovele alumni, oud-studenten en collega's. Dit tijdschrift zal later dit jaar een themanummer uitbrengen met daarin artikelen van enkele van zijn collega's die zich hebben laten inspireren door zijn systeem-psychodynamische kijk op en werk met groepen. Daarnaast bereid ik een biografie over hem voor, waarin ik zijn werk en bijdragen aan de groepsdynamiek, organisatieontwikkeling en advisering uitgebreid bespreek. Om ruimte te bieden aan alles wat ik niet heb kunnen delen in dit in memoriam. En dat is veel. ■

Door **Sandra Schruijer**, hoogleraar Organisatiewetenschap aan de Utrecht University School of Governance en directeur van Professional Development International.

Refereren aan:

.....
Schruijer, S. (2025). Leopold Vansina (1932-2024), levenslang toegewijd aan de ontwikkeling van mens, groep en organisatie. *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica & groepspsychotherapie*, 20(1), p. 19-23.

Literatuur

.....
Amado, G. & Vansina, L. (Eds.) (2005). *The transitional approach in action*. Londen: Karnac.

Schruijer, S. & Roussel, S. (2024). *Hommage / Obituary Leopold Vansina*. Université Catholique de Louvain-la-Neuve.

Schruijer, S., Taillieu, T., Vansina, L. & Curşeu, P. (2024). Creating space for playful learning how to collaborate across organizational boundaries. *Team Performance Management*, 30(3/4), p. 93-102.

Vansina, L. (1967). Training-groepen en leidersidentiteit: Een studie over waardewijzigingen en onderliggende processen. *Nederlands Tijdschrift voor Psychologie*, 22, p. 7-30.

Vansina, L. (1970). Sensitivity training or laboratory methodology in Western Europe. In: S. Mailick (Ed.), *Newer techniques on training*. New York: United Nations Institute for Training and Research.

Vansina, L. (1971). Sensitivity training binnen organisaties. In: Hubert Buntinx (Ed.), *Geëngageerd leiderschap*. Rotterdam: Universitaire Pers (p. 99-113).

Vansina, L. (Ed.) (2013). *Humanness in organizations: A psychodynamic contribution*. Londen: Karnac.

Vansina, L. & Schruijer, S. (2013). Facilitating transitional change. In L. Vansina (Ed.), *Humanness in organizations: A psychodynamic contribution*. Londen: Karnac (p. 125-136).

Vansina, L. & Vansina-Cobbaert, M.-J. (2008). *Psychodynamics for consultants and managers: From understanding to leading meaningful change*. Londen: Wiley.

Vansina-Cobbaert, M.-J. & Vansina, L. (1996). W. Bion: Inzichten en bijdragen aan de groepsdynamica. In: *Handboek: Werken, leren en leven met groepen*. Alphen a/d Rijn: Bohn Stafleu Van Loghum (p. 1-21).

.....