

Leren over groepsdynamiek middels het International Professional Development Programme: Leading Meaningful Change (IPDP)

Deze bijdrage beoogt het bijzondere karakter van het International Professional Development Programme: Leading Meaningful Change (IPDP) te belichten, dat is ontwikkeld door Leopold Vansina. Eerst schets ik de achtergrond van en aanloop tot het programma. Vervolgens beschrijf ik het programma zelf, met name de filosofie achter het programma, de structuur, de activiteiten, de stafleden en de deelnemers. In de slotparagraaf geef ik enkele beschouwingen over factoren die het voortbestaan van ervaringsgerichte opleidingen in de groeps- en organisatiedynamiek mogelijk bedreigen.

Door Sandra Schruijer

Leopold Vansina was mijn leermeester en mentor in de groeps- en organisatiedynamiek, organisatieverandering en -ontwikkeling en consulting. We hebben jarenlang samengewerkt in allerlei advies- en onderzoeksprojecten in binnen- en buitenland. De basis van mijn leren van Vansina lag in een opleiding die me de kerninzichten van groepsdynamiek bijbracht. Vansina, met wie ik destijds, maar ook sindsdien simulaties over interorganisatiele samenwerking (The Yachtclub, zie de bijdrage van Sandra Schruijer en Tharsi Taillieu in dit themanummer) begeleidde, raadde me decennia geleden aan deel te nemen aan een intensief en ervaringsgericht opleidingsprogramma, dat hij vanuit zijn instituut Professional Development Institute (ProDev) organiseerde. Zonder aarzeling zei ik 'ja!'. Ik gaf toen weliswaar al jarenlang les over groepsdynamiek en organisatiepsychologie, maar ik zag veel niet wat Vansina wél waarnam als hij groepen observeerde. Later zou hij mij vertellen dat Irving Janis, de man die het fenomeen 'groupthink' (1972) introduceerde, hem inspireerde om de opleiding tot psychoanalyticus te volgen, omdat ook Janis onderstromen kon duiden die Vansina vroeger niet waarnam. Janis was hoogleraar in de sociale psychologie en tevens opgeleid in de psychoanalyse – niet ongevoel voor de direct naoorlogse genera-

tie van sociaalpsychologen, in tegenstelling tot de generaties die volgden (Schruijer & Curşeu, 2014).

Ik ontdekte dat theoretische concepten hinderlijk kunnen zijn in plaats van behulpzaam

Middels deze opleiding kwam ik voor het eerst in contact met het leren over groepsdynamische processen zoals deze zich ontploegen in het hier-en-nu. Ik kwam erachter hoe moeilijk het was in contact te zijn met (ook eigen) ervaringen in het hier-en-nu, laat staan hoe deze te verwoorden. Überhaupt het concept hier-en-nu was mij onbekend. Ik ontdekte dat theoretische concepten hinderlijk kunnen zijn in plaats van behulpzaam. Ik leerde over zich ontwikkelende dynamiek en hoe te interveniëren. En vooral hoe groepsdynamische processen zich ontploegen in een grotere context, dus leerde ik denken vanuit verschillende systeemniveaus. Nieuwe inzichten, een nieuw vocabulaire en een nieuwe praktijk. Bekenden zeiden: 'Sandra, besef je wel dat je leven gaat veranderen, en de vraag is of je nog wel terug wil naar de universiteit...' Inderdaad, mijn professionele leven is fundamenteel veranderd, ook al ben ik verbonden gebleven aan de universiteit (maar ik ben wel heel anders gaan kijken naar praktijken aldaar).

De achtergrond van IPDP

Als student psychologie voelde Vansina zich al aangetrokken door allerlei nieuwe ontwik-

kelingen in de Verenigde Staten op maatschappelijk en wetenschappelijk vlak. Hij trok dan ook in de jaren vijftig en zestig (Schruijer, 2025) verschillende keren en met diverse beurzen naar de Verenigde Staten en werkte onder meer aan de Universiteit Michigan en Yale University, waar zijn denken werd beïnvloed door toonaangevende psychologen, onder wie Chris Argyris en Irving Janis. De groep stond destijds centraal in de sociale en organisatiepsychologie. Bovendien werd de groep gezien als dé toegang tot organisatieverandering door de destijds dominante stroming in de veranderkunde: Organization Development (OD) (e.g. Beckhard, 1969; French & Bell, 1978), in het Nederlands Organisatie-Ontwikkeling. In de Verenigde Staten werd Leopold eerst deelnemer en daarna staflid van de National Training Laboratories Institute for Applied Behavioral Science (NTL; opgericht door Kurt Lewin in 1947 (Marrow, 1977)), die trainingen voor managers organiseerde, vooral T-groepen (Bradford, Gibb, Benne & Benne, 1964). Hier werkte hij samen met onder anderen Jerry Harvey, Douglas McGregor en Richard Beckhard. In die tijd schreef hij regelmatig over T-groups en sensitivitytrainingen (e.g. Vansina, 1971).

Terug in Europa nam Vansina deel aan het een groepsdynamische training van het Tavistock Institute of Human Relations. Een groot verschil tussen NTL en Tavistock is dat in de eerstgenoemde het individu feedback krijgt op zijn of haar gedrag in een groepscontext (de T-group), terwijl in de Tavistockbenadering alleen interventies worden gedaan op groepsniveau. Dat laatste sprak Leopold meer aan, want het nodigde veel meer uit om te reflecteren en dus ook om te leren. Samen met vele groepstrainers uit het

internationale circuit, onder wie Harold Bridger, Gunnar Hjelholt, Jan Johansson, Traugott Lindner, Max Pagès en Jaap Rabbie, stond hij aan de basis van het European Institute for Transnational Studies in Groups and Organizations (EIT), gericht op verdere groepsdynamische vorming van trainers (Vansina, 2005a).

Vansina was er echter van overtuigd dat de dynamiek van groepen in een grotere context van organisatie en samenleving zou moeten worden beschouwd. Alleen focussen op de groep was onvoldoende, omdat groepen niet in een vacuüm opereren en de dynamiek zich evenmin beperkt tot groepen. Groepsinterventies kunnen misplaatst zijn omdat onduidelijkheden in organisatiedoelen, -structuur, -taken, -cultuur of anderszins tot uitdrukking kunnen komen in een eventueel disfunctioneren van een (taak)groep. De groep zelf hoeft dus niet de oorzaak te zijn van de kwaliteit van haar functioneren (Vansina, 2008).

Groepsdynamische vormingsprogramma's voor managers, adviseurs maar ook groeps-trainers, dienen dan ook aandacht te besteden aan die contexten, en deelnemers zouden ook de taal van de organisatie en de manager moeten kunnen spreken. Organisaties zijn immers taakgericht en dus ook groepen en teams die een primaire taak in functie van organisatiedoelstellingen hebben.

Daarom zouden naast de (organisatie)psychologie, ook organisatiekundige en systeemtheoretische perspectieven een rol moeten spelen. Zo zijn de psychoanalyse en systeemtheorie de twee belangrijkste pijlers van Tavistock.

In 1970 richtte Vansina het IOD op, het International Institute for Organizational and Social Development, van waaruit hij zijn organisatie-adviespraktijk leidde. Vanuit het IOD

ontwikkelde hij een opleidingsprogramma voor managers en adviseurs, waar naast groepsdynamische processen aandacht was voor de organisatiecontext. Hierin werkte hij onder anderen samen met IOD-collega's als Luc Hoebeke en enkele eerder genoemde internationale groepstrainers en OD-consultants. Dit programma was de voorloper van IPDP, dat vanaf 1994 werd georganiseerd vanuit Vansina's nieuwe instituut genaamd ProDev, opgericht in 1985. In deze nieuwe versie was 'systems psychodynamic inquiry' explicieter en prominenter aanwezig (Vansina, 2005).

Programma

Doelstelling

International Professional Development Programme: Leading Meaningful Change (IPDP) is ontwikkeld als een open opleidingsprogramma om te leren over groepsdynamica in

Centraal staat het leren door het in gezamenlijkheid opdoen van ervaringen in het hier-en-nu

context. De doelgroep bestaat uit adviseurs, managers, bestuurders en trainers. Centraal staat het leren door het in gezamenlijkheid opdoen van ervaringen in het hier-en-nu en gezamenlijke reflectie erop. Naast studie van eigen dynamiek als groep van deelnemers en staf tezamen, is er ook ruime aandacht voor ieders werkpraktijk, vooral door de door deelnemers ingebrachte casuïstiek te bespreken. Niet alleen het begrijpen van

dynamiek is van belang, maar ook hoe ermee te werken. Wat zijn onderstromen, hoe deze te begrijpen, hoe zijn deze van invloed op het groeps- en organisatiefunctioneren, hoe ermee te werken en indien nodig te veranderen? Het formele doel van het programma is een bekwaamheid te ontwikkelen in het begrijpen van en werken met normale psychodynamische processen, die ontstaan als mensen geconfronteerd worden met onzekerheid, ambiguïteit en verwachtingen, in hun werk, de samenleving en in hun privé-situatie.

Verschillende waarden en uitgangspunten kleuren het programma, bijvoorbeeld aangaande de organisatie als sociaal systeem, dat zijn bestaansrecht niet alleen ontleent aan haar economische en technologische betekenis, maar ook aan de betekenis die het heeft voor zijn medewerkers, zijn cliënten en de samenleving. Verder is de assumptie dat professionele ontwikkeling van adviseurs en managers meer behelst dan het aanleren van een aantal technieken of gedragingen ten dienste van commercieel succes of het verbeteren van menselijke relaties. Essentiële vaardigheden betreffen vooral een 'way of being' (Vaill, 1996), op zijnsniveau, 'being skills' dus. En, de multidimensionaliteit en complexiteit van het (organisatie)leven vraagt om een multidimensionele en geïntegreerde aanpak. Het programma stoelt dan ook op meerdere pijlers, namelijk die van de psychodynamiek, sociale en organisatiepsychologie, organisatiewetenschap, OD, systeemdenken en sociotechniek. (Dit klinkt en is uitdagend. Vansina was een meester in het uitleggen van ingewikkelde begrippen en perspectieven aan de hand van illustraties en behapbare taal. Professioneel jargon was daarbij volgens hem grotendeels overbodig).

Dynamische processen worden op verschillende en elkaar beïnvloedende systeem-niveaus beschouwd: die van individuen in groepen; die tussen groepen en in organisaties; en die tussen organisaties onderling en in interactie met hun omgevingen. De taken op elk niveau zijn: het verkennen en begrijpen hoe de dynamiek zich ontwikkelt en hoe deze dynamiek ontstaat in functie van die wederzijds beïnvloedende systeemniveaus; het komen tot een gemeenschappelijk begrip aangaande wat er zich ontplooft en waarom dat zo is; inzicht verwerven over hoe gewenste verandering kan plaatsvinden; stappen zetten om de gewenste veranderingen te realiseren.

Vier basale competenties, vooral bestaande uit 'being skills', staan centraal in het denken over professionele ontwikkeling, te weten: (1) het vermogen een relatie aan te gaan, geïnteresseerd te zijn en te leren van de client; (2) een zelf-reflectief vermogen evenals zichzelf als onderdeel van een sociaal systeem kunnen beschouwen; (3) de moed en de belangstelling ten toon spreiden om context, geschiedenis en aspiraties van een cliëntsysteem te kunnen verkennen en om de realiteit te toetsen; (4) een vermogen om te werken met een combinatie van inzichten uit de psychodynamica, organisatie-theorie en -ontwikkeling en systeemdenken.

Programmastructuur en activiteiten

Het programma kent vier fasen van elk zes dagen. De opbouw is als volgt: de eerste week (fase één) is vooral een groepservaring in het hier-en-nu, geïnspireerd door het werk van Bridger (1990, 2001). Elke deelnemer is een lid van een leergroep ('learning group') en van de leergemeenschap ('learning community'). In een leergroep komen de deel-

nemers bijeen om ervaringen uit te wisselen over ervaringen en aspiraties aangaande hun werk om daarvan te leren ('sharing, comparing and finding out', Bridger, 1990), en tegelijkertijd de processen in het hier-en-nu in het vervullen van die taak te verkennen en ook daarvan te leren. Een zogenoemde 'double task', namelijk doen (taak 1), en door, in de woorden van Bridger, regelmatig 'suspending business' (taak 2) (Bridger, 1990).

Over het algemeen zijn er twee leergroepen, dus elke groep heeft zes tot acht deelnemers en twee of drie stafleden. De leergroepen zijn zo heterogeen mogelijk samengesteld, waarbij de leden geen onderlinge werk- of privé-relatie onderhouden. Halverwege fase één wordt een ontmoeting tussen de leergroepen georganiseerd om intergroepsdynamiek te kunnen ervaren en bespreken. Ook wordt een sessie besteed aan het op een creatieve manier uitdrukken hoe de groep zich als groep ervaart. De leergemeenschap bestaat uit alle deelnemers en de staf. Haar taak is te reflecteren op hoe de gemeenschap samenwerkt en samenleeft, de opkomende kwesties te adresseren, en hiervan te leren.

Naast de bijeenkomsten van de leergroepen (meerdere per dag; elke sessie duurt anderhalf uur) en de dagelijkse leergemeenschapsbijeenkomst, worden er coaching-groepen gevormd die als doel hebben deelnemers te helpen omgaan met hun ervaringen in fase één en ervan te leren, en om coaching vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast worden meerdere zogeheten 'lecture-discussions' georganiseerd aangaande voor deze fase relevante onderwerpen, die de deelnemers helpen hun ervaringen te begrijpen (thema's: de basisassumpties van Wilfred Bion (1961) en de betekenis ervan voor het werken met groepen (e.g. Vansina-Cobbaert & Vansina,

2006), het observeren van groepen, het onbewuste in enge en in brede zin ('the enlarged unconscious'), de coaching-relatie en de essentie van systeempsychodynamiek (e.g. Hirschhorn, 1990; Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008; Fotaki, Long & Schwartz, 2012). Aan het eind van de eerste fase volgt een 'joint appraisal', waarin elke deelnemer individueel reflecteert op zijn of haar professionele ontwikkeling, samen met een staflid en een deelnemer naar keuze. De eerste drie van de vier competenties, zoals hierboven beschreven, vormen hierbij de kern, evenals de leerbehoeften van de deelnemer zelf. In fasen twee, drie en vier is er meer aandacht voor theorie maar ook voor de eigen praktijk. Theoretische noties die relevant zijn voor de praktijk worden besproken, zonder blinde dienaars van de theorie te worden. Immers, de praktijk is altijd complexer dan vereenvoudigde theoretische modellen. Het adagium van Wilfred Bion 'without memory, desire or understanding' (1970), komt dan ook vaak ter sprake. Belangrijk is te blijven leren: van de cliënt (en cliëntsysteem), van professionele reflectie met collega's, en van ontwikkelingen in de wetenschap, teneinde als actie-onderzoeker ook bij te dragen aan theorievorming. (Publiceren over zijn werk als adviseur en actie-onderzoeker was dan ook zeer belangrijk voor Vansina, tot op hoge leeftijd).

De dagdagelijkse praktijk wordt op verschillende manieren in IPDP geïntroduceerd. Zo brengen deelnemers casuïstiek in afkomstig uit hun eigen werkpraktijk ten behoeve van zogeheten 'consulting-groepen'. Doel van deze consulting-groepen is een dieper inzicht in de casuïstiek te verwerven, in de relatie tussen inbrenger enerzijds en de problematiek in de casuïstiek anderzijds, en te oefenen

met adviesrollen. Hierin is de inbrenger de cliënt en een mede-cursist de adviseur, waarbij een staflid deze sessie begeleidt.

*Elke deelnemer is
op een bepaald moment
'consultant van de dag',
waarbij de leergemeenschap
het cliëntsysteem is*

En er is de praktijk van het hier-en-nu: elke deelnemer is op een bepaald moment 'consultant van de dag', waarbij de leergemeenschap het cliëntsysteem is. Overigens, in alle fasen en in alle activiteiten blijven deelnemers en stafleden alert op de hier-en-nu groepsdynamiek waarin, indien zinvol, wordt geïntervenieerd en waarop tijdens de bijeenkomsten van de leergemeenschap wordt gereflecteerd.

Fase twee richt zich op het niveau van de organisatie. Naast de genoemde consulting-groepen en sessies van de leergemeenschap, zijn er *lecture discussions*, onder meer over psychodynamische begrippen en de betekenis ervan in een organisatiecontext (met concepten als grenzen, holding, containing, overdracht, projectieve identificatie (Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008); over taakgerelateerde werkprocessen (bijvoorbeeld strategievorming, besluitvorming, ontwerp van taakgroepen, groeps- en organisatieverandering en het leiden ervan evenals de noodzakelijke voorwaarden om verandering te realiseren (e.g. Weisbord, 1987), maar ook over systeemdenken en organisatie-ontwerp (e.g. Checkland, 1981), en over de betekenis

van 'reviewing' voor leren (Vansina, 2005b). Een speciale activiteit in deze fase is een expressieve oefening (The Village), waarbij deelnemers (inclusief de stafleden) wordt gevraagd om individueel een driedimensionaal object te creëren dat uitdrukt hoe hij of zij zich ervaart als een lid van de leergemeenschap. Alle objecten worden vervolgens door eenieder op een groot vel papier neergezet, waar reeds een rivier op is getekend. Daarna wordt de tijd genomen om gezamenlijk te reflecteren op de objecten en hun onderlinge samenhang. Deze gezamenlijke creatie blijft de rest van de week in het midden van de werkruimte staan, waarbij verplaatsingen van objecten op het papier kunnen plaatsvinden. Vanzelfsprekend blijft niets betekenisloos of onbesproken (zie ook Vansina & Schruijer, 2013). Ten slotte zijn er zogeheten leesgroepen, groepen die een stuk literatuur over een geselecteerd onderwerp voorbereiden, ten dienste van gezamenlijke bespreking en verwerking in de leergemeenschap.

Fase drie richt zich op de relatie tussen de organisatie, partnerorganisaties en de omgeving. Hoofdactiviteit is het spelen van de simulatie The Yachtclub, over interorganisatorische dynamiek (Vansina, Taillieu & Schruijer, 1998; Schruijer, Taillieu, Vansina & Curşeu, 2024). Hieraan nemen, naast de deelnemers, gasten deel die zich alleen inschrijven voor deze leerervaring. De ontvangst van een aantal externe gasten heeft uiteraard effect op de reeds bestaande leergemeenschap en dat werkt in de simulatiedynamiek door. Meer dan voldoende stof voor reflecteren op 'de ander' gedurende de simulatie en daarna, als de gasten vertrokken zijn maar de week nog niet ten einde is. Theoretische concepten die worden besproken betreffen die rond interorganisatio-

neel samenwerken (e.g. Gray, 1989; Gray & Purdy, 2018; Huxham & Vangen, 2005; Schruijer, 2021). Uiteraard vinden er ook weer sessies van de leergemeenschap plaats, evenals leesgroepen en consulting-groepen. De vierde fase ten slotte, richt zich op het systeemniveau van de samenleving. Hoe verhoudt de professional zich tot ontwikkelingen in deze samenleving, wat draagt hij of zij bij vanuit een gevoel van professionele verantwoordelijkheid? En hoe wordt de professional in zijn of haar werk beïnvloed door de maatschappelijke ontwikkelingen? Lecture-discussions behandelen onder meer thema's als sociale verantwoordelijkheid van de professional, klokkenluiden, filantropie, diversiteiten in organisaties en professionele praktijken en authenticiteit (e.g. Long, 2008; Vansina, 2000, 2002, 2014, 2017). En ook in deze fase zijn er bijeenkomsten van de leergemeenschap, van leesgroepen, evenals enkele leergroepen in de samenstelling van fase één. Aan het eind van deze laatste fase volgt een joint appraisal aan de hand van ontwikkeling op de vier reeds genoemde competenties. Accreditatie is gebaseerd op deze tweede joint appraisal. Het is een momentopname en geen meetlat, eerder een kijk op iemands eigen ontwikkeling over de vier fasen heen, die dus idiosyncratisch is. Behoeften aangaande verdere professionele ontwikkeling worden ook besproken. De mogelijkheid bestaat om de rol van co-trainer of waarnemer van de groepsdynamiek (dat laatste voor het eigen leren alleen) te vervullen in een vervolgprogramma en vanuit die rol onderdeel te zijn van de stafgroep.

Deelnemers

Zoals gezegd richt IPDP zich op adviseurs, managers, bestuurders, trainers en eenieder

die werkt met groepen. Deelnemers worden gekenmerkt door een academisch denk- en werkniveau. Overwegend hebben de deelnemers ofwel een sociaalwetenschappelijke achtergrond, ofwel een economische of technische, of ze zijn afkomstig uit de IT. Bedrijven uit allerlei sectoren, zorginstellingen, middelbaar en hoger onderwijs, overheid, ngo's, en organisatieadviesbureaus zijn tot op heden goed vertegenwoordigd. Per lichting nemen twaalf tot zestien deelnemers deel. In het verleden waren de deelnemers hoofdzakelijk afkomstig uit Nederland, België, Zweden en Denemarken. Maar onder de alumni bevinden zich ook professionals uit Engeland, Schotland, Duitsland, Italië,

In elke fase zijn er minimaal twee vaste stafleden en na de eerste fase spelen ook gastdocenten een rol

de Verenigde Staten, Portugal, Rusland, Oostenrijk, Zwitserland, Roemenië en Nieuw-Zeeland. Beurzen zijn beschikbaar voor jonge en veelbelovende professionals die werken voor organisaties of regio's waar de financiële middelen beperkt zijn.

Stafleden

In elke fase zijn er minimaal twee vaste stafleden, eventueel aangevuld met een of twee co-trainers en/of een waarnemer van de leergroep (laatstgenoemde alleen in de eerste fase). De vaste stafleden gecombineerd, representeren een sociaalwetenschappelijk en een klinisch perspectief. In fasen twee tot

en met vier spelen gastdocenten ook een rol, die een of meerdere dagen deelnemen. Als staf lid hebben onder anderen gefungeerd: Gilles Amado (Frankrijk), Conchita Espino (Verenigde Staten), Liz Glead (Engeland), Gunnar Hjelholt (Denemarken), Derek Raffaelli (Schotland), Sandra Schruijer (Nederland), Tharsi Taillieu (België) en Marie-Jeanne Vansina-Cobbaert (België).

Locatie

IPDP is gedurende een decennium georganiseerd in Ferme Libert, Bévercé, nabij Malmédy, een zeer authentieke, oude en op sommige punten weliswaar ouderwetse, maar tevens charmante en gastvrije plek in de Ardennen, waar Vansina al groepsopleidingen organiseerde in de jaren zestig. Een locatie met everzwijnen in het bos en op het bord, waar vanuit de werkruimtes uitgekeken werd op een schare van herten, waar soms bruin water uit de douchekop stroomde vanwege ijzerhoudend grondwater uit de eigen waterput, en waar de wijn aan tafel onuitputtelijk leek te zijn. Met prachtige natuur voor groepsactiviteiten buiten, maar ook om tussen de bedrijven door tot rust te komen. De laatste vijftien jaar is IPDP verhuisd naar andere idyllische plekken, in België maar ook in Nederland.

Slotbeschouwing

Alumni en stafleden van IPDP komen nog altijd bijeen. Niet allemaal, maar wel een kerngroep van twintig tot dertig mensen uit diverse cohorten die contact houden en jaarlijkse ontmoetingen organiseren, ergens in (West-)Europa, om over werk en samenleving te spreken en op ervaringen te reflecteren, inclusief de hier-en-nu groepsdynamiek. Het

'unhappy learning' (Ketchum & Trist, 1992; Vansina, 2013), een kenmerkende en gedeelde ervaring van deelnemers aan het programma, wordt herinnerd én gekoesterd, en liefst voortgezet door wederom de hitte op te zoeken en er gezamenlijk op te reflecteren. De unieke belevenis van zo'n intensief programma kan echter niet worden geëvenaard. Hoe belangrijk het programma is geweest in het leven en werk van deelnemers bleek op de herdenkingsbijeenkomst ter ere van Vansina op 7 maart jongstleden te Utrecht, waar tientallen oud-deelnemers en stafleden acte de présence gaven (zie ook de bijdrage van Petru Curșeu in dit themanummer), al met al dertien nationaliteiten vertegenwoordigend.

Helaas zijn er de afgelopen jaren te weinig deelnemers om een nieuwe editie te starten

Begin deze eeuw heb ik het stokje van Vansina overgenomen als programmadirecteur. Ik heb getracht in zijn voetsporen te treden. Niet alleen is dat onmogelijk, maar het is ook onwenselijk, omdat ik het op mijn manier zal moeten (en willen) doen. Inmiddels hebben we sindsdien meerdere succesvolle edities van IPDP gedraaid. Tot op heden met een bijdrage van Vansina. Dat zal helaas niet meer gebeuren. Maar met al wat ik geleerd heb, en met vele waarden die ik met hem deel en die IPDP zullen blijven kenmerken, gaat het programma en haar gedachtegoed de toekomst in. Helaas zijn er de afgelopen jaren te weinig deelnemers om een nieuwe editie te starten.

Want de tijden lijken veranderd te zijn. Een opleiding van viermaal een week wordt al gauw als te tijdrovend ervaren. 'Kan het niet in drie dagen?' zo vragen belangstellenden me. Oorspronkelijk kende het programma overigens drie fasen van elk tien dagen. Deze opzet is sedert vijftien jaar verlaten omdat drie weekenden van huis steeds onmogelijker leek te worden voor deelnemers. Daarbij geniet een intensieve opleiding, zonder dat deze resulteert in een academische titel, heden ten dage weinig populariteit (ik ben overigens weleens benaderd door een universiteit die het programma wilde overnemen, maar ik vreesde dat IPDP dan een heel ander karakter zou krijgen). Bovendien zijn de internationale collega's van de generatie van Vansina en daarmee zijn hun netwerken inmiddels weggevallen.

Maar er speelt meer. Tegen de achtergrond van een toenemende individualisering en verzakelijking van de samenleving inclusief het (academisch) onderwijs, is de aandacht voor groepsdynamiek en ervaringsleren verslapt. De klok slaat brein en cognitie en niet groep en emotie. Ook in de praktijk gaat het meer over teambuilding dan groepsdynamiek, het inventariseren van individuele 'stijlen' en competenties, in plaats van het leren werken met verschil, en OD heeft plaats gemaakt voor individuele coaching (e.g. Schruijer, 2013; Schruijer & Curşeu, 2014; zie ook Schruijer en Taillieu in dit themanummer). Niettemin kan met de filosofie en waarden van IPDP in andere vormen worden gewerkt, zoals in kortere workshops over groepsdynamiek, bijvoorbeeld The Yachtclub. Uiteraard hoop ik binnen afzienbare tijd wederom te kunnen starten met een volwaardig IPDP. Of dat gaat lukken in deze veranderende samenleving is echter ongewis.

Deze bijdrage begon met Leopold Vansina en eindigt met enkele woorden over hem. Vansina was een waardegedreven professional. Integriteit, authenticiteit, moed, sociale verantwoordelijkheid, engagement, en kritische reflectie, stonden bij hem hoog in het vaandel. De realiteit bevragen en benoemen, niet schromen kritisch te reflecteren op wat er gebeurt in het hier-en-nu, zich daarover uit te spreken, eisen stellen aan professionaliteit. Dat kon natuurlijk ook weleens moeilijk zijn voor de ander – collega of deelnemer. Maar deze, hoe zal ik het noemen, scherpte, scherpzinnigheid, dit kritisch vermogen, ging gepaard met een grote dosis aan menselijkheid en empathie. Of zoals een oud-deelnemer het laatst uitdrukte: 'Ik ben niet vaak in mijn leven een zo wijs en warm man tegengekomen.' De waardegedrevenheid en menselijkheid van Leopold is zonder meer gereflecteerd in de filosofie van IPDP. Ik ben enorm schatplichtig aan Vansina en aan mijn in 1997 gevolgde IPDP. Uitspraken als 'start from where the client is', 'sharing, comparing and finding out', 'joint sense making', 'reviewing', 'not knowing', 'hier-en-nu', werken met emergente dynamieken, hebben voor mij een wezenlijke én 'actionable' betekenis gekregen (Argyris, 2005). Als ik hem niet ontmoet had, zou ik geen betekenisvolle praktijk voeren als adviseur die met de groepsdynamiek van interorganisationele systemen werkt, was actie-onderzoekspraktijk minder rijk geweest, mijn interventierepertoire beperkt gebleven, en... was ik hoogstwaarschijnlijk geen lid van de NVGP geworden. ■

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

Refereren aan:

Schruijer, S. (2025). Leren over groepsdynamiek middels het International Professional Development Programme: Leading Meaningful Change (IPDP). *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica & groepspsychotherapie*, 20(3), p. 37-47.

Literatuur

Amado, G. & Ambrose, T. (Eds.) (2001). *The transitional approach to change*. Londen: Karnac.

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

Argyris, C. (2005). Actionable knowledge. In C. Knudsen & H. Tsoukas (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (p. 423-452). Oxford: Oxford University Press.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Bion, W. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Londen: Tavistock Publications.

Bion, W. (1970). *Attention and interpretation*. Londen: Tavistock Publications.

Bradford, L. Gibb, Benne, J. & Benne, K. (1964). *T-Group theory & laboratory method*. New York: Wiley.

Bridger, H. (1990). Courses and working conferences as transitional learning institutions. In E. Trist & H. Murray (Eds.), *The social engagement of social science*. Londen: Free Association Books.

Bridger, H. (2001). The working conference design. In: G. Amado & A. Ambrose (Eds.), *The transitional approach to change* (p. 137-160). Londen: Karnac.

Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. Londen: Wiley.

Fotaki, M., Long, S. & Schwartz, H. (2012). Psychoanalytic perspectives on organizations: What can psychoanalysis offer organization studies today? *Organization Studies*, 33, p. 1105-1255.

French, W. & Bell, C. (1978). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gray, B. & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford: Oxford University Press.

Hirschhorn, L. (1990). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life*. MIT Press.

Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Abingdon, UK: Routledge.

Janis, I. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

Ketchum, L. & Trist, E. (1992). *All teams are not created equal: How employee empowerment really works*. Londen: Sage.

Long, S. (2008). *The perverse organization and its deadly sins*. Londen: Karnac.

- Marrow, A. (1977). *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin*. New York: Teachers College Press.
- Schruijer, S. (2013). Are we losing the group in the study of group dynamics? Three illustrations. In L. Vansina (Ed.), *Humanness in organizations: A psychodynamic contribution* (p. 71-89). Londen: Karnac.
- Schruijer, S. (2021). The group dynamics of interorganizational relationships. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, p.1-19.
- Schruijer, S. (2025). In memoriam Leopold Vansina (1932-2024): Levenslang toegewijd aan de ontwikkeling van mens, groep en organisatie. *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica & groepspsychotherapie*, 20(1), p. 19-23.
- Schruijer, S. & Curşeu, P. (2014). Looking at the gap between the social psychological and psychodynamic perspectives on group dynamics historically. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), p. 232-245.
- 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.
- Vaill, P. (1996). *Learning as a way of being: Strategies for survival in a world of permanent white water*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vansina, L. (1971). Sensitivity training binnen organisaties. In: H. Buntinx (Ed.), *Geëngageerd leiderschap* (p. 99-113). Rotterdam: Universitaire Pers.
- Vansina, L. (2000). The relevance and perversity of psychodynamic interventions in consulting and action-research. *Concepts & Transformation*, 5(3), p. 321-348.
- Vansina, L. (2002). Over sociale verantwoordelijkheid en organisatieadviseurs. *Bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern Management*, 74(1), p. 80-91.
- Vansina, L. (2005a). *The 20th anniversary of the Professional Development Institute*. Lezing op de Annual Alumni Meeting, Gysinge, Zweden, April.
- Vansina, L. (2005b). The art of reviewing. In G. Amado L. & Vansina (Eds.), *The transitional approach in action* (p. 227-254). Londen: Karnac.
- Vansina, L. (2008). Groups as the tip of an iceberg: Locating issues in their context. In L. Vansina & M.-J. Vansina-Cobbaert (2008). *Psychodynamics for consultants and managers: From understanding to leading meaningful change* (p. 178-209). Londen: Wiley.
- Vansina, L. (2013). *Humanness in organizations: A psychodynamic contribution*. Londen: Karnac.
- Vansina, L. (2014). Are we social scientists, neglecting humanness in organisations? A manifesto. *Organisational & Social Dynamics*, 14(2), p. 379-398.
- Vansina, L. (2017). Is there space for rational thinking in altruism? From charity to philanthropy. In: S. Langenberg & F. Beyers (Eds.), *Citizenship in organizations: Practicing the immeasurable* (p. 95-116). Londen: Palgrave Macmillan.
- Vansina, L. & Schruijer, S. (2004). Organisatieadviseurs: Wetenschappelijk denken en professioneel handelen. *M&O*, 2, p. 9-26.
- Vansina, L. & Schruijer, S. (2013). Facilitating transitional change. In L. Vansina (Ed.), *Humanness in organizations: A psychodynamic contribution* (p. 125-136). Londen: Karnac.
- Vansina, L., Taillieu, T. & Schruijer, S. (1998). 'Managing' multiparty issues: Learning from experience. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol 11 (p. 159-183). Greenwich: JAI Press.
- 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* (p. 1-21). Alphen a/d Rijn: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Weisbord, M. (1987). *Productive workplaces. Dignity, meaning, and community in the 21st century*. San Francisco: Jossey-Bass.