

Het gaat om te willen leren *zich open te maken voor de toekomst*. Leren luisteren is een belangrijk en tevens moeilijkste onderdeel, want hierbij moet men beginnen met alles wat aan "verleden" in de mens vergaard ligt, opzij te zetten. Daarbij kan weerstand tegen verandering niet wegblijven en bekruipt de mens het onaangename gevoel van onzekerheid.

Evenals in de psychotherapie nemen de drie trappen: bewustwording, bemoediging en training een belangrijke plaats in. Hierover geeft de hr. M. een voorbeeld van een management leergang.

Tenslotte rest dan nog om daadwerkelijk in het bedrijf tot vernieuwing te komen, waarbij planning, uitvoering en controle een met elkaar samenhangend geheel vormen, weliswaar op geheel andere wijze dan in de vroegere bedrijven voorkwam, en juist in de moderne arbeid gaat verdwijnen.

In iedere arbeidssituatie moeten deze drie tezamen voorkomen, wil men tot verantwoordelijke medewerkers komen, dwz. dat elke arbeid een zekere eigen planning, maar ook zelfcontrole dient te bevatten wil de mens mede verantwoordelijkheid voor zijn arbeid kunnen opbrengen. Hiervan werden voorbeelden gegeven.

Het is moeilijk om onbevangen te kunnen zien, waar zoveel vooroordelen en hechtingen aan het verleden en daarmee in verband het voortdurend plegen van tendentieuze appercepties, de weg blokkeren voor een open inzicht.

Is men dan bovendien in staat ook anderen de weg vrij te maken voor een onbevangen "open-staan" dan is het mogelijk een bedrijfsgemeenschap te creëren, waarbij vele mensen zich enthousiast kunnen inzetten.

I. R.

ADRESWIJZIGINGEN

Mevr. P. Slagter-de Beurs naar Pieter Keylaan 19 Bloemendaal;
Mevr. Wiegman-Koenders naar Hobbemastr. 50 Deventer.

Nieuwe leden: "Van harte welkom"!

Mej. M.C. Paauw-P.C. Boutsenstr. 72 Haarlem;
De hr. N.J. Fontaine - Hemsterhuisstr. 15III A'dam;
Mej. J. Schifffers - Gijsbr. v. Amstelstr. 77 Hilversum.

BIBLIOTHEEK

Het boekenbezit dat niet gebruikt wordt voor de cursus is ondergebracht in het **ONDERWIJS CENTRUM UTRECHT** afd. *peda* adres: Ondiep 63 te Utrecht.
t.z.t. zal hiervan een catalogus uitkomen.

De Duitse Pocket uitgave: Fischer Bücherei meldt:
"Der meistgekaufte Band im März 1966 war:

Alfred Adler - Menschenkenntnis - Band 726
Wat een fijn succes!



MEDEDELINGENBLAD

van de

NEDERLANDSE WERKGEMEENSCHAP VOOR
INDIVIDUALPSYCHOLOGIE

16e JAARGANG

April 1967

Redactie: J.A. Delbez, Oosterbeek,
J. Vinkenborg, Bithoven.

Redactieadres: Mevrouw L.M.C. Richard-Stuurman,
Pippelingstraat 60, Den Haag,
Telefoon 68 34 22.

ENKELE PSYCHOLOGISCHE ASPECTEN VAN DE OORLOG IN VIETNAM

Voordracht van de heer drs. P.W. Windels, arts te Driebergen, gehouden op 29 oktober te Amsterdam.

Drs. Windels wil dit onderwerp in een 5-tal punten behandelen.

- I. **ONZE EIGEN PSYCHOLOGISCHE INSTELLING** t.o.v. de oorlog in Vietnam.
Deze hangt voornamelijk af van onze persoonlijkheid, onze informatie en de groep waartoe we behoren.
Informatie is voor ons evenals voor de beide oorlogvoerende partijen van groot belang. Zij bepaalt in hoge mate de stellingname van de Vietcong, maar niet te vergeten evenzo die der Amerikanen en de onze.
Wij zijn voor informatie afhankelijk van de pers en de T.V.
Confrontatie met de Franse en Zweedse pers gaven spreker de indruk dat de Nederl. voorlichting een vrij eenzijdig beeld oproept t.a.v. deze oorlog. De macht van de voorlichting wordt duidelijk wanneer we bedenken, dat beide partijen de ander zien als een soort gangsters, welk beeld geenszins in overeenstemming is met de voorstelling die ieder van zichzelf heeft.
Onze persoonlijkheid. Het valt op te merken dat jeugdpvattingen nog invloed uitoefenen op het heden (Flügel). Zo kunnen mensen, die in hun jeugd zich solidair voelden met hun broers en zusters later de neiging hebben zich so-

lidair te gevoelen met het volk, vooral met de zwakste partij, terwijl anderen, die één lijn trekken met hun ouders (vooral vader) zich later meer solidair gevoelden met de autoriteit, de bestaande instellingen of de sterkste macht. Eigenlijk zouden we ons bewust moeten zijn, hoe verleid we zijn, hoe emotioneel een keuze gedaan wordt en hoe gering de mogelijkheid is om objectief te zijn, hoezeer we dat ook betrachten.

Ook *onze constitutie* speelt een rol bij de stellingname (Sheldon). Het "buiktype" past zich gaarne aan bij de bestaande normen, het "spiertype" houdt meer van directe actie, van daden van strijd van krachtsontplooiing en oorlog terwijl het "hersentype" meer neigt tot intellectuele en psychologische beschouwingen en tot isolationisme.

De ontdekking van medeverantwoordelijkheid en medeplichtigheid (voor zover er iets fout gaat) is de belangrijkste reden om voor onszelf de informatie te selecteren. Het is nl. een vervelend gevoel, schuldig te zijn. We willen graag met schone handen door het leven gaan. Met dit schuldgevoel weten we dan weer niets aan te vangen, want dadendrang loopt meestal op mislukking uit en nieuwe frustratie staat ons dan te wachten. Het laat zich daarom bedenken dat we tot een soort ethische en politieke apathie vervallen. Alle pogen om objectief te zijn, blijkt dus een illusie. Hoogstens is een object. zienswijze en stellingname benaderbaar.

II. DE OORLOG IN HET ALGEMEEN en DE WETMATIGHEID IN DE CONFLICTLEER.

Oorlog op zich zelf geeft reeds een aanwijzing dat de mens weinig rationeel is, maar bepaald wordt door irrationele krachten. "Oorlog is de uiting van agressie van de in-group tegen de out-group, van "wij" tegen "de ander". Oorlog versterkt de solidariteit van de in-groepen richt alle agressie op de out-group" (prof. Plokker). De hr. Windels schaaft zich gaarne bij Fortmann, Horney, Fromm en Rogers, die menen dat agressie vóór alles ontstaat door frustratie van behoeften verlangens, als deze sterk in de mens leven. Deze z.g. frustratie-agressie-theorie geldt gelijkelijk voor individuele mensen als voor groepen en volkeren. Zonder een voorafgaande sterke frustratie is er geen agressie.

Angst en agressie ontstaan o.a. uit frustratie van de veiligheids behoefte, het rechtvaardigheidsgevoel, liefde en zelfstandigheid (basisbehoeften) en roepen secundaire behoeften op w.o. behoefte aan prestige en overmatige macht. Bij vernieuwde frustratie (bv. van deze secundaire behoeften) ontstaat nieuwe agressie. De ander voelt zich hierdoor bedreigd in zijn veiligheidsbehoefte en reageert ook met agressie of dreiging van agressie (bewapening). Zo ontstaat een negatieve spiraal.

Een opmerking: De agressie van een volk is niet zonder meer de optelsom van de agressie der afzonderlijke individuen.

En pas als deze mening verandert kan aan een nieuwe organisatievorm begonnen worden.

De laatste tijd evenwel beginnen verschillende bedrijven organisaties te scheppen, waarbij de creativiteit en initiatief kracht die in *elk* mens aanwezig is, het bedrijf ten goede kunnen komen.

Hiertoe is echter nodig dat de mens weet waarvoor en hoe hij werkt, dus de doelstelling van het bedrijf cq. zijn afdeling kent.

De moderne leiders hebben nu de taak het beleid te formuleren en te zorgen dat de stroom der doelstelling tot beneden in de organisatie doordringt. Hierbij speelt herformulering in begrijpelijke termen een rol. Dat vereist communicatie, gesprek en overleg, waarbij men met elkaar voortdurend een vernieuwingsproces op gang brengt.

Want niet alleen de leiding moet voortdurend veranderen om mee te kunnen gaan in de tijdstroom, zij moet tevens zorgen dat anderen, beneden, zich ertoe ontwikkelen en daarom is *leiding in onze tijd altijd tevens opleiding*. Het is een nieuwe gedachtevorm dat men evengoed *geestelijk kapitaal* moet investeren als machines. Kapitaal zonder ideeën rendeert niet!

De heer Moens noemt nog de noodzakelijke punten welke jonge en oudere managers dienen te leren:

1. Het leren kiezen van reële doelstellingen.
2. Deze in begrijpelijke termen leren formuleren en doorgeven.
3. Dit doorgeven zodanig terhand nemen dat anderen er zich aan kunnen ontwikkelen zodat daaraan mede het bedrijf in ontwikkeling komt cq. blijft.

~~Personeelsbeleid wordt hierdoor mede organisatiebeleid~~, want het heeft te maken met integreren, vormgeven aan het bedrijf met inbegrip van de mensen. Hoe dit te leren is? De heer Moens meent dat de individualpsychologie hier een opening geeft, omdat het juist Adler geweest is, die zijn belangstelling op het menselijk handelen richtte op EEN DOEN, GERICHT OP EEN DOELSTELLING. Ook houdt de I.P. zich bezig met het diagnostiseren van de onbewuste remmingen in de mens, tegen zoals die vanuit de toekomst op hem afkomen, dus vanuit de gemeenschap of de maatschappij, zoals Adler dat uitdrukte. Staande in de ontwikkelingsstroom, kiest hij uit de op hem afkomende mogelijkheden. De vraag is dan of hij reëel kiest, of een gericht eigen wensleven in de toekomst projecteert.

Dit laatste komt in het huidige bedrijfsleven veelvuldig voor, t.w. kreten als: verdrievoudiging van de productie, kapitaaluitbreiding met 80 %, verdubbeling van de afzet enz.

Problemen te over!

Op het bedrijfs paed. inst. waaraan de heer Moens verbonden is, wordt gezocht hoe men mensen met ervaring en staande in het bedrijf ertoe brengen kan om te WILLEN LEREN en dan niet in de zin van onthouden, want om kennisvermeerdering gaat het niet.

Peter Drucker geeft in zijn boek "Managing for results" drie punten aan welke geleerd dienen te worden:

1. Het leren zien van mogelijkheden in de situatie (opportunities). Hiertoe dient men *een situatie te kunnen "lezen"* dwz. men moet de problemen leren zien als symptomen van een verborgen tekort.
2. Het leren zien in groter verband, het leren ontwikkelen van werkelijke ideeën. Men moet leren een bepaald veld te overzien en er het wezenlijke uithalen bv. dat wat in opkomst is, of dat wat over het hoogtepunt heen is.
3. Het leren denken in een ander timespan. Timespan is het overzien van een bepaalde werkcyclus. Bij werk aan de lopende band heeft een arbeider in principe bv. een timespan van 2 à 5 min. Hoe meer verantwoordelijkheid, hoe groter de timespan. Directeuren bv. moeten komen tot een timespan van 2 tot 5 jaar.

Behalve *overzicht* vereist dit ook een zekere *emotionele stabiliteit*, dwz. het vermogen om een tijdlang zonder zekerheid van slagen te kunnen leven. Er is moed voor nodig een langere timespan te verdragen, die bovendien nog als een normale toestand bij het werk behoort. Voor ind. psychologen is deze moed geen nieuws.

Tussen de idee en het resultaat bevinden zich *de mensen*. Hun werkzaamheden zijn te onderscheiden in technische, organisatorische en conceptuele vaardigheden, welke qua verhouding verschillen. In enigerlei mate heeft een ieder met alle drie te maken, doch hoe meer naar de top hoe meer er een verschuiving plaats heeft van de technische naar de organisatorische vaardigheid totdat in omgekeerd evenredige zin er aan de top nog slechts sprake is van conceptuele vaardigheid. De organisatorische vaardigheid dient altijd een stuk sociale vaardigheid in te houden dwz. human relations, omgang met mensen. Tot dusver wordt het werk van de personeelsafdeling gezien, zich bezig te houden met de personeelswerving en de personeelszorg, welke laatste aanvankelijk slechts de sociale wetgeving betrachtte dwz. de *zorg voor de mens als lichamelijke wezen*.

Bij de *verzorging van de mens als psychisch of gevoelswezen* gaat het om de human relations en deze staat al of niet in de belangstelling met het rijzen en dalen der arbeidsmarkt. Ze wordt beschouwd als een soort aanhangwagen, die los of vastgekoppeld kan worden naar welvinden!

Tenslotte moet het nog komen tot de *verzorging van de mens als "ik-wezen"*, van waaruit hij werkelijk creatief en verantwoordelijk kan zijn en van waaruit hij de wereld zelfstandig tegemoet kan treden. De laatste twee aspecten zijn niet van het *hele* bedrijf. Veelal meent men als bedrijf zich daarmee niet bezig te kunnen houden. Het meent gebonden te zijn aan de aloude conceptie van de "struggle for life" welke niets anders is dan een Darwinistische conceptie m.a.w. een voorstelling, een mening.

Prof. Fahrenford: "De agr. neemt sterk toe wanneer niet twee individuen, maar twee groepen meningsverschillen hebben. Eenmaal agressief versterkt ze in de groep, want *gedeelde emotie verhevigt de emotie*". Enkel agressie leidt nog niet tot oorlog. Hiertoe moet eerst een oorlogszuchtige attitude opgebouwd worden en vreemd genoeg: deze kost minstens zoveel energie als een op vrede gerichte gezindheid. Deze oorlogszuchtige attitude kan opgebouwd worden door suggestieve beïnvloeding, waarmee dus de belangrijkheid van de leiders aan het licht komt. Vooral als de moderne massamedia te hunner beschikking staat, is de macht om de rest van de bevolking te beïnvloeden zeer groot. Ieder conflict is er een van macht (prof. Brugman) en waar ieder land macht wil met het oog op een toekomstige oorlog, kan de conclusie getrokken worden, dat *vrees voor oorlog de voornaamste oorzaak is van oorlog*.

Voelt een land zich terecht of ten onrechte bedreigd, dan zet automatisch de duivelskring zich in beweging.

Samenvattend: de belangrijkste factoren bij oorlogvoering zijn blijkbaar: *frustratie, leidend tot angst en agressie, welke beide weer leiden tot defensie*. Passen we het schema van Horney toe op volken, dan zijn er drie mogelijkheden voor defensie:

1. Het kweken van good-will en goede verhoudingen, welke echter vervallen kan tot conformisme of sateliethouding onderworpen aan de machtigste (correspond. met het liefdestype).
2. De neutrale of ongebonden houding, het isolationisme.
3. Het streven naar macht en expansie met event. imperialisme of wereldheerschappij. Gecombineerd met het verdedigingsmechanisme van "zoeken naar glorie", naar zelfverheerlijking, kan dit een dreigende macht vormen voor anderen, die dan op hun beurt gaan streven naar macht en hegemonie. Hier is dan sprake van een over- en weer antwoord zoals bv. bij de Navo en het Warschau-pact. Oorzaken van economische en militaire belangen spelen zeker ook een rol, maar vallen hier buiten het onderwerp.

III. DE GUERRILLA ook wel kleine of volksoorlog genoemd (de naam is afkomstig van de Spaanse partizanen in hun strijd tegen Napoleon) is een bepaalde oorlogvoering van kleine groepen of benden tegen een groot leger, welke meestal bijzonder succesvol is.

Ze kan slechts gevoerd worden onder bepaalde voorwaarden:

1. voldoende steun van de bevolking, waarzonder ze gedoemd is te mislukken.
2. De partizanen moeten een gemeenschappelijk ideaal dienen, overeenstemmend met dat van het volk, meestal sociale rechtvaardigheid of onafhankelijkheid beogend. Deze idealen kunnen niet opgedrongen worden, maar moeten in het volk leven.

3. De partizanen moeten strenge discipline behartigen, gehard zijn en iedere actie grondig voorbereiden.

Opmerkelijk is dat een contra-guerrilla niet gevoerd kan worden, waarschijnlijk door het achterwege blijven van de steun der bevolking.

"Hoewel de guerrilla niet altijd humaan is, is ze menselijk", schrijft de Amerik. militaire deskundige en socioloog S.B. Griffith, "hetgeen meer is dan gezegd kan worden van de strategie van de uitroeiing der partizanen".

Om het voorgaande te kunnen toepassen op de oorlog in Vietnam, is wel enige bekendheid met haar geschiedenis noodzakelijk.

IV. KORTE GESCHIEDENIS VAN VIETNAM:

Circ. 1000 jaar onder China, dan min of meer onafhankelijk, waarna circ. 90 jaar volgen als Franse kolonie.

Vele verzetsoorlogen. Vooral tegen China, waardoor indertijd een anti-Chinese tendens aanwezig was.

Sinds '39 is de belangrijkste verzetsgroep de Vietminh, een conglomeraat van nationalen, democraten, liberalen, katholieken, boeddhisten en ook communisten.

In '45 wist het land zich te bevrijden en riep het de onafhankelijkheid uit. Deze werd door de geallieerden, ondanks hun belofte niet erkend. Fransen en Britten, merkwaardig genoeg in samenwerking met de Japanners begonnen het land te heroveren, totdat in '54 bij overeenkomst van Genève door de Fransen een wapenstilstand werd aangegaan. De Vietminh zou zich daarbij achter de 17e br. graad terugtrekken, zodat het land tijdelijk althans in

tweeën werd gedeeld. De Amerik. en Fransen stelden Diem aan tot hoofd van de z.g. "regering" van Z. Vietnam. Deze "regering" had slechts 10 % der bevolking achter zich en was en is volkomen afhankelijk van de U.S.A. De verkiezingen, die na twee jaar zouden volgen zijn niet doorgegaan. Eisenhower en Diem vreesden dat 80 % der bevolking zich achter de Vietminh zouden scharen, welke de hereniging van N. en Z. hersteld wilden zien. Hierin ligt de grote teleurstelling der Vietminh, bovendien nog verhoogd door andere factoren.

Diem herstelde nl. het feodale regiem, maakte de sociale voorzieningen v.d. Vietminh ongedaan. Voor de boeren betekende dat verlies van grond en betaling van hoge belastingen (tot de 1/2 oogst toe met inhaling van alle jarenlange achterstallige). Deze, minderheidsgroep van Diem voelde zich bedreigd en begon een ieder te vervolgen die tegen haar was. Zo ontstonden div. verzetsgroepen, vooral bestaande uit de ontevreden boeren. Zij noemden zich "Nationaal Bevrijdingsfront" maar werden door Diem gewoon als communisten aangeduid, z.g. Vietcong dwz. Vietnamese communisten. Belangrijk is te weten: Was dat waar en is dat waar?

De Amerik. noemden deze groep een verlengstuk van China en N-Vietnam.

veel tijd voordat een order van "boven" naar "beneden" is doorgekomen, afgezien nog van de misverstanden welke onderweg ontstaan.

Vanaf de grijze oudheid, onder de pharao's, de caesaren, de keizers enz. had leiding van boven naar beneden plaats, maar in onze tijd komen al deze concepties op de helling te staan en is men zich op de juistheid ervan gaan beraden. Het valt te bedenken dat hierbij vele vragen en onzekerheden opkomen.

LEIDING GEVEN IS MOMENTEEL EEN BEROEP AAN HET WORDEN, waarbij de verhouding van afhankelijkheid aan het omkeren is. Steeds meer wordt men afhankelijker van mensen "naast en beneden" zich.

Denk bv., aan een ongeschoolde die door onverschilligheid of uit agressie op een verkeerde knop van de kostbare machine drukt, welke hij bedient en vele duizenden guldens schade veroorzaakt.

De investeringen zijn dusdanig groot evenals de consequenties van onze daden dat men zich afvraagt of er wel enige organisatie mogelijk is om dit aan te kunnen.

Leiding geven vereist tegenwoordig zoveel vaardigheden, dat er nauwelijks of niet meer van natuurlijke leiding te spreken valt. Ieder manager heeft daarom het gevoel *te moeten leren*.

Vermeerdering van kennis betreffende organisatiebeleid, controletechniek enz. hebben echter het probleem "leiding geven" niet opgelost. Men blijkt nog iets anders te moeten leren.

Eén enkel punt hiervan wil de hr. Moens nader uitwerken.

Er is te bedenken dat het hele bedrijf en trouwens alles wat wij om ons heen hebben, gebruiken en verbruiken NEERSLAG VAN IDEEËN is dwz. NEERSLAG

VAN GEDACHTEN VAN MENSEN UIT HET VERLEDEN.

Wil men nu veranderingen, hoe gering ook, aanbrengen, dan zullen ten eerste gedachten van mensen moeten veranderen.

Achter elke *feitelijke situatie* staat een doelstelling, waarachter zich dan weer een bepaald idee bevindt (een productie- of dienstverlenende idee enz.). De idee laat zich dus verdichten tot doelstelling en beleid. De idee is samengevat in een systeem, welk een samenhangend complex van voorstellingen is, die een zekere waarde vertegenwoordigen de z.g. richtinggevende voorstellingen. Zo heeft men altijd enerzijds te maken met *de uiterlijke situatie* als resultante van het verleden, anderzijds met *bepaalde richtinggevende voorstellingen geboren uit de toekomst*.

Iedere organisatie, evenals ieder organisme, moet zich verjongen. Nieuwe krachten moeten gaan werken opdat geen verstarring en isolering het afsterven veroorzaakt.

Daarom bestaat er in ieder bedrijf spanning tussen het vinden van goede reële ideeën en de situatie waarin men staat.

Deze spanningen moeten worden overbrugd door mensen die het verstaan met elkaar samen te werken en te denken in de zin van de doelstelling.

DE VORMING VAN LEIDINGGEVENDEN IN ONZE TIJD

Voordracht van de Heer J.F. Moens, medewerker van het Ned. Paed. Instituut voor het Bedrijfsleven (N.P.I.) te Zeist, gehouden op 28 januari 1967 te Amsterdam.

In het gezegde dat "goede leiders en paedagogen geboren worden" zit nu juist het probleem, want deze zijn er maar weinig, terwijl toch duizenden mensen belast zijn met het leiding geven aan andere mensen en kinderen. Het gaat er niet om of zij het al of niet kunnen, want het blijkt nodig te zijn. Zelfs door het in bedrijf nemen van computers omzeilt men het probleem van het leiding geven niet. Bovendien komen met de intrede der computers de problemen eerst recht opzetten. Informatie krijgen is nu weliswaar geen punt meer, maar wel het vaststellen welke informatie noodzakelijk is. Daarbij neemt de computer geen beslissingen, deze zijn en blijven voor de verantwoordelijke leiding. Het moderne bedrijfssysteem of het nu een productie-, verkoop- of bv. heilpaed, bedrijf betreft, is in feite op 4 grondprincipes gebaseerd, welke reeds door Tayler zijn geformuleerd.

1. *De mechanisatie* gevolgd door *de automatisering*, waarbij kracht en beweging en later zintuigelijke en enkele hersenfuncties door machines kunnen worden overgenomen.
2. *De standaardisatie* daarmee samenhangend de *classificatie* dwz. een streven naar onderlinge uitwisselbaarheid van de onderdelen, welke men veelal ook op functies toepaste.
3. *De specialisatie* van werkzaamheden (horizontaal en vertikaal) welke tenslotte ook in de leiding wordt ingevoerd. Hierbij is ook te rekenen de specialisatie in de planning-uitvoering-contrôle fase van de arbeid.
4. *De coördinatie* dwz. het probleem van het leiding geven aan deze specialiserende groep medewerkers.

LEIDING GEVEN IS IN ONZE TIJD OP ALLE FRONTEN EEN PROBLEEM GEWORDEN en wel simplistisch weergegeven door de volgende 3 punten:

1. DE SCHAAUVERGROTING waarin we leven. Ieder is van iedereen afhankelijk. Het kleinste bedrijf bv. heeft met de gehele internationale markt te maken.
2. DE COMPLEXITEIT. Alle sociale en economische vraagstukken, zoals onze hele samenleving wordt steeds gecompliceerder.
3. DE ACCELERATIE de stroomversnelling van onze tijd. Steeds moet men met meer factoren rekening houden, welke snel worden doorgecommuniseerd. Worden er bv. machines besteld, dan brengen deze bij hun intrede direct een structurele verandering teweeg en niet in de laatste plaats bij de leiding. Het oude organisatiesysteem met de leiding van "boven naar beneden" blijkt niet meer te voldoen. De slagvaardigheid is te gering, het neemt te

Na grondige studie is gebleken, dat deze groep, ten onrechte door de Amerk. gedoodmerkt als een communistische organisatie (slechts één plaats werd door de comm. ingenomen) *niet* begonnen is op voorstel van genoemde landen. Het moet als een grote fout worden aangerekend, dat men deze groep niet heeft gezien als strijders voor een *sociale revolutie*, maar haar is gaan bestrijden als een comm. beweging. Hierdoor is ze geïsoleerd komen te staan en daardoor juist in handen gedreven van de comm. landen waarvoor ze aanvankelijk bevreesd waren.

Zij beogen nl. een soort eigen socialistisch georiënteerd communisme. Hun basis program houdt o.m. neutraliteit en onafhankelijkheid van machtsblokken in.

De theorie dat er sprake zou zijn van N. Vietn. agressie blijkt onhoudbaar in vergelijking met de Amerk. Witboeken. Deze vermelden o.m. dat onder de in '65 gemaakte krijgsgevangenen, slechts 6 van de 81.000 uit N. Vietn. waren, terwijl maar 2½% der in beslag genomen wapens van Ch. en Russ. makelij waren. Toch ondernamen de Amerk. daarop hun bomaanvallen op Vietnam. Zoals de zaken nu staan is een militaire oplossing onmogelijk.

Waarom de Amerk. de oorlog voortzetten?

Spreker meent te mogen opmerken dat niet Vietnam voor de Amerk. belangrijk is, maar dat deze oorlog een onderdeel is van het grote schaakspel met China, waarvoor Amerk. mogelijk terecht bevreesd is. Bijkomstige factoren betrekken die angst in het irrationele.

V. DE PSYCHOLOGISCHE FACTOREN BIJ AMERIKANEN EN VIETCONG.

In alle beschouwing vinden we bij de Amerk. elementen van zelfvervreemding, sterk conformisme en opeenhoping van *angst en agressie*. Een oorlog kan daarom een dankbare *kapslok* bieden om alle angst en agressie aan op te hangen. Een concreet gemaakte angst is beter te bestrijden dan een vage diffuse angst.

Van de Am. uit is het begrijpelijk dat zij iets doen tegen het zich steeds uitbreidende communisme.

Zelf zeggen ze ook daarom te willen werken aan soc. -economische hulpverlening, maar de moeilijkheid is dat het weinige wat zij doen niet in verhouding staat tot de pogingen om het comm. met militaire middelen te bestrijden.

Het lijkt spreker belangrijk deze punten te realiseren. Niet in de eerste plaats voor Vietn. zelf, maar wel voor alle komende soc. revoluties die er ongetwijfeld in Azië, Afrika en Z. Amerika zullen komen. We zouden ze dan niet onmiddellijk voor comm. agressie verklaren, in paniek geraken en hen vóór alles met militaire middelen gaan bestrijden. Het doel heiligt de middelen is ook hier een veelal gehuldigd, doch gevaarlijk principe, dat gemakkelijk tot terreur vervallen kan en geen privilege is voor één der partijen.

Tienduizenden kinderen zijn nu al levend verbrand d.m.v. napalm-bommen. *Het projecteren van de eigen demon in de ander* is een factor mee in het zich-bedreigd-voelen. De mens erkent de demonische krachten in zichzelf never niet en accepteert ze nog minder. Gemakkelijker is de projectie naar de ander.

Angst en agressie zijn niet alleen belangrijk om hun samengaan, maar ook omdat ze het oordeel storen en dus tot bewustzijnsvernauwing leiden. Van geen enkele bedreigde groep is daarom een objectief oordeel te verwachten. (Ind. ps. bezien neigt ieder oorlogvoerend volk tot tendensieuze apercèptie). Een groot struikelblok vormt ook het z.g. München-complex gekoppeld a d. domino-theorie.

De psych. factoren bij de Vietcong of Nat. Bevrijdingsfront.

Begonnen als een sociale revolutie, voortgekomen uit frustratie van legitimatie behoeften, is ze thans uitgegroeid tot een deels ideologische, deels heilige oorlog, zeer ten ongunste van beide partijen, want iedere redelijkheid is daarbij zoek.

Bij een heilige oorlog gaat het om totale vernietiging van de tegen partij, waarbij bereidheid tot ieder offer. Het is daarom de vraag of een der partijen wel door de knieën zal gaan.

ENIGE CONCLUSIES onder voorbehoud, ze kunnen nl. niet puur op het psych. vlak gehouden worden.

1. Bevestiging der theorie dat frustratie van al of niet legitimatie behoeften tot agressie leidt, en dat agr. emotie kan leiden tot een agr. daad, welke op haar wijze weer tegen-agressie oproept.
2. De legitimiteit van beide partijen laat geen zwart-wit tegenstelling zien. Tragisch is dat beiden deels gelijk hebben — de Vietcong met nadruk op soc. rechtvaardigheid en de Amerk, met nadruk op Westerse vrijheid en meningsuiting. — en deels ongelijk waar *beiden* geweldige terreur plegen. Nu, in een negatieve spiraal terecht gekomen, verheft zich het conflict meer en meer. Hoe eenvoudig het ook lijkt om theoretisch de weg aan te geven om uit de impasse te komen, zo moeilijk is de uitvoering ervan. Aangenomen dat agressie voortkomt uit bedreiging, zouden logisch gedacht, beide partijen moeten komen met:
 1. vermindering van bedreiging (Terreur, troepenaanvoer, bombardementen stopzetten).
 2. realistischere vredesvoorstellen (dwz. die niet bij voorbaat door de ander verworpen worden) w.o. erkenning v.d. Vietcong als onderhandelings partner. Beide partijen zouden veel water in de wijn moeten doen en genoeg moeten nemen met een coalitie regering van Boeddhisten en Bevrijdingsfront Europa zou een belangrijke rol kunnen spelen als bemiddelaar en objectief informant. Intensieve ontwikkelingshulp aan Azië (zonder politieke voorwaarden)

mische noodzaak stelt. De hardheid van de strijd is inhaerent aan het ondernemerschap. Laten het gevoelens van minderwaardigheid zijn die de ondernemer al of niet neurotisch wenst te compenseren door het leveren van geweldige prestaties praktisch wegen deze. Voor de maatschappij zijn de minderwaardigheidsgevoelens irrelevant.

Zeer veel activiteiten van het bedrijfsleven appelleren aan de gevoelens van minderwaardigheid van de mensen en hun behoefte zich te doen gelden. Het streven zich van anderen te onderscheiden, wordt zonder ophouden gestimuleerd. De wetenschap der psychologie stelt geen normen, maar doet systematisch waarnemingen en tracht deze te rubriceren en te verklaren.

De toegepaste psychologie stelt haar kennis in dienst van de maatschappij of van het individu. Het is een persoonlijke keuze van de psycholoog of hij zijn kennis en ervaring dienstbaar wil maken aan het bedrijfsleven dan wel aan het zich welbevinden van de afzonderlijke mens.

De Individualpsychologie heeft aan de bedrijfspsychologie niet veel te bieden behalve op het gebied der reclame, maar dan in een zin, die strijdig is met haar ideale en idealistische mensbeschouwing, die ook als maatschappij-beschouwing kan worden gezien.

L. Deen.

(van red. zijde enigszins bekort)

EEN OPMERKING:

De harde strijd om het bestaan, de "struggle for life" met de "survival of the fittest", zoals mensen uit het bedrijfsleven dit noemen, moet noodwendig zijn eigen graf delven. Immers in haar basis nl. *de één wel en de ander niet*, is de algehele vernietiging voorondersteld.

Deze gaat door heel het bedrijf heen, want ieder werkend lid heeft deze basis als uitgangspunt.

"Binnen haar poorten" mag het dan op een "wir" lijken, uiteindelijk moeten de twee grote "wir's" tegenover elkaar komen te staan als twee grote "ikken" die elkaar trachten te vernietigen.

Lukt dit aan één van beiden, dan is tevens hijzelf verloren, want de één kan slechts bestaan, krachtens de ander. (denk bv. aan de concurrentie welke een noodzakelijke stimulans moet zijn). Een werkelijk bestaan is slechts mogelijk in *samenwerking* van beide polen, die daarin hun evenwicht zoeken. Het is ons een genoegen dat de heer Moens in zijn voordracht een "opening" laat zien om het menselijke een noodzakelijke plaats in het bedrijf te geven.

L.R.

andere psych. wetten gelden, verband houdende met het aanzien van de man in de buitenwereld, de indruk die hij maakt op zijn collega's en concurrenten, de statussymbolen van auto, huis, vrouw enz. En voor man en vrouw tezamen geldt dan weer welke gasten zij ontvangen, de "showing off" in alle mogelijke kleine en grotere opzichten.

Het bedrijf dat zichzelf respecteert doet aan public relations, het op psychologisch verantwoorde wijze streven naar het verkrijgen van "goodwill" bij al degenen waarvan het bedrijf direct of indirect afhankelijk is.

We zouden kunnen spreken van verkooptechniek, de psychologie van het verkoopgesprek. De verkoopargumenten worden d.m.v. teaching machines gememoriseerd. Een vorm van brainwashing om geconditioneerde reflexen te vormen, teneinde in staat te zijn onder de meest uiteenlopende omstandigheden de voorkeftelijkheden van het eigen product te spuien, met een overtuigingskracht, waartegen niets is opgewassen. De herhaling van de slogan, zoals wij deze bij tientallen kennen.

Dit alles behoort tot de psychologie van het bedrijfsleven. Zij speelt door alle activiteiten heen, vanaf de voorbereidingen tot de productie van een bepaald artikel, totaan de verbruiker toe, zelfs tot na de koop, want ook nazorg, het geven van service is een psych. verkoop argument.

De strijd om het economisch bestaan, noodzaakt het bedrijfsleven van zeer vele middelen gebruik te maken. Ook de concurrent zoekt nieuwe wegen. Geen enkel bedrijf kan zich permitteren om hierbij achter te blijven. De strijd is de vader aller dingen. De sterkste zal winnen. The survival of the fittest. En de bedrijfspsycholoog wordt hierbij ingeschakeld, evenals de organisatieingenieur, de econ. adviseur, de reclame- en verkoopdeskundige, de public relations officer en vele andere specialisten.

In het licht van de toepassing der psychologie t.b.v. het bedrijfsleven kan de vraag rijzen welke plaats de Individualpsychologie hierbij inneemt. Het is niet moeilijk het machtsstreven in het bedrijfsleven te constateren. De "collectieve Ichhaftigheid" is in de competitie tussen de bedrijven duidelijk te herkennen. De Wirhaftigheid stopt bij de poorten van het bedrijf of op z'n best bij de landsgrenzen. De positieve betekenis van de concurrentiestrijd mag bepaald niet worden onderschat, want daaraan danken wij de economische vooruitgang. Het inzicht dat de Individualpsychologie ons in tal van mechanismen en psychische processen heeft verschaft, wordt veelvuldig gebruikt of misbruikt om de strijd te winnen.

De vraag is gerechtvaardigd of de wereld- en levensbeschouwing die aan de opvattingen van de individualpsychologie ten grondslag liggen de normen die zij impliciet of expliciet aanlegt voor de psychische gezondheid van individu en groep, de psychotherapeutische methoden, die zij hanteert, wel geheel in overeenstemming is met de realiteit van de eisen die het bedrijfsleven uit econo-

kan nu ook het beste door Europa aangeboden worden.

Tot slot meent drs. Windels dat de politiek geen voorrang moet hebben op de ethiek, zoals gewoonlijk want daardoor is men stilzwijgend medeplichtig aan alle doen en laten der politici.

We zouden de moed moeten zien te vinden, ons eigen oordeel, afwijkend van de heersende mening, naar voren te brengen.

Bekend is, dat bij een conflict de neiging bestaat tot conformisme, met gevolg dat we niet tot een zelfst. mening kunnen komen. Een afwijkende roept echter agressie op. Te wensen is dat we er gewoon over kunnen spreken zonder te emotioneel te worden.

Hoewel sympatiserend met de vredesbewegingen, meent de hr. W. toch dat ze weinig vrucht dragen. Zelf voelt hij het meest voor een wetenschappelijke benadering uitgedrukt in het motto:

WIE DE VREDE WIL, BESTUDERE DE OORLOG (prof. Mr. B.V.A. Röling, leider van het instituut van polemologie-wetensch. v. oorlog en vrede).

N.B. Belangrijk literatuur vindt u o.a. in:

"De kwestie Vietnam" uitgave Polak en van Gennep "Vietnam Bulletin" verschijnt om de 14 dagen, uitgegeven door de Alg. Stud. Ver. Amsterdam: ASVA, Weesperstraat 51, A'dam-4.

Zwartboek over Vietnam, bestellen door storting of overschr. van 0,75 t.n.v. "Bevrijding" A'dam.

Vietnam -Nota v.d. ARP, dr. Kuiperstr. 3, Den Haag.

Vietnam : Het Amerikaanse Standpunt USIS, Amerk. Ambassade, Korte Voorhout 2, Den Haag.

L. R.

PSYCHOLOGIE IN HET BEDRIJFSLEVEN

Voordracht van de heer L. Deen van het Psych. Adviesbureau te Rotterdam, gehouden op 28 januari 1967 te Amsterdam.

Dit is een onderwerp dat vrijwel onuitputtelijk is, omdat aan alle menselijke activiteiten, ook in het bedrijfsleven min of meer geprononceerd, een psychologische kant zit. Graag wil ik trachten in het complexe geheel enige ordening te brengen, zodat duidelijk wordt welke inbreng de psychologie in het bedrijfsgebeuren kan geven. In een bedrijf werken mensen, die tot taak hebben met elkaar op efficiënte wijze het bedrijfsdoel te verwezenlijken.

Om dit te bereiken is het noodzakelijk dat het bedrijf een beleid voert. Het personeelsbeleid neemt hierbij een belangrijke plaats in.

De psychologische kanten van het personeelsbeleid:

Het pers. beleid wordt bepaald door de Directie, in de grotere bedrijven dikwijls op advies van de Chef Personeelszaken, die terzake in het bijzonder als deskun-

dig moet worden beschouwd.

Reeds is de wijze waarop personeel verkregen wordt een keuze van beleid. Of men neemt wat men toevallig krijgen kan, of wel omschreven selectienormen worden aangelegd, waar het bedrijf onder geen geding van wenst af te wijken is een kwestie van personeels beleid. In het laatste geval staan deze bedrijven op het standpunt dat zij beter een klein aantal zeer geschikte krachten kunnen aantrekken dan een groot aantal middelmatigen.

De psychologische kant hiervan is, dat een kleine groep volwaardige krachten een grotere arbeidsproductie levert, dan een grotere groep middelmatigen. De beloning kan per individu hoger liggen, het welzijn en de reputatie van het bedrijf wordt verhoogd en het arbeidsklimaat verbeterd. Er is een grotere kans van spaarzaam aanbod.

Het nut van het psych. onderzoek i.v.m. de selectie van personeel mag als voldoende bekend worden verondersteld. Een enkele opmerking wil ik hieraan vastknopen.

De beste selectiemethoden i.v.m. het psych. onderzoek kunnen geen succes garanderen, indien de selectie-criteria niet passen in het geheel van het personeels- en bedrijfsbeleid.

Menig bedrijf heeft de vergissing begaan te hoge verwachtingen te koesteren van selectie-onderzoeken en onvoldoende aandacht te schenken aan de *introductie* van personeel, *de opleiding*, *het promotiebeleid* enz. enz.

Zo kan een slechte introductie van nieuw personeel de waarde van een goede selectie geheel of gedeeltelijk te niet doen, of een gebrek aan adequate opleiding de verborgen mogelijkheden ongebruikt laten en ontplooiing belemmeren, en zo kan bv. ook het niet aanwezig zijn van een promotiebeleid het ongewenste verloop van personeel bevorderen, en zo meer.

Een groot verloop is altijd duur. Het werkt de onrust in de hand, maakt een bedrijf minder aantrekkelijk en heeft ook invloed op de reputatie van de onderneming.

Daarom is het noodzakelijk om de oorzaken te analyseren, wanneer een goede arbeidskracht het bedrijf verlaat.

Het exit-interview met tact en beleid gevoerd, kan in vele gevallen antwoord geven op problemen in zake het personeelsbeleid.

De bedrijfspsycholoog kan zich behalve op het gebied van het personeelsbeleid ook met geheel andere facetten bezig houden, nl. met *de objectpsychotechniek* en *de arbeidsfysiologie*, *de ergonomie*. Het gaat hier om de aanpassing van de machine, de te verrichten arbeid en de werkomstandigheden van de arbeidende mens.

Hoe kan onnodige vermoeidheid worden voorkomen? In welke mate kunnen maatregelen getroffen worden ter bevordering van de productiviteit, zoals afleiding, afwisseling, licht ventilatie, verwarming, rustpauzen enz.

Hier kunnen moeilijk algemene richtlijnen worden gegeven. i.v.b. met verschillende omstandigheden. Het werk van meisjes in een confectie-atelier heeft weinig verwantschap met het werk op een scheepswerf.

Kennis van groepspsychologie is voor de bedrijfspsycholoog van groot belang. In de bedrijfsorganisatie spreekt men wel van "span of control" dwz. dat een efficiënte bedrijfsvoering niet goed mogelijk is als de leider van een afdeling een te groot aantal mensen onder zich heeft. Zijn spanwijdte is daarvoor niet groot genoeg. Een aantal van 8 à 10, soms minder, is haalbaar.

Een bedrijf dient een organisatie-opbouw te hebben, waarin telkens op de verschillende niveaus aan de "span of control" niet te hoge eisen worden gesteld. Een punt uit de groepspsychologie is o.a. ook, dat de formele organisatie doorkruist, (ook wel gesteund) kan worden door informele activiteiten. Deze geven vaak leven en inhoud affectieve stellingneming, identificatiemogelijkheden met en ten behoeve van 't bedrijf. Men kan tenslotte niet in een formeel organisatie-schema de liefde voor het werk vastleggen of verplicht stellen.

De bedrijfspsycholoog zal bewust trachten te bevorderen dat de mens in zijn werk nog iets meer doet dan zijn plicht, zoals deze in het arbeidscontract is vastgelegd.

De groep in het bedrijf moet ook gezond zijn, de leden dienen in harmonie met elkaar samen te werken, willen goede resultaten worden bereikt. Een natuurlijke communicatie kan bevorderd worden dank zij de kennis die vergaard is op het gebied van *de bedrijfssociatrie*. De sociatrie van de arbeid is een betrekkelijk nieuw vak, dat goede beloften voor de toekomst inhoudt.

De bedrijfspsycholoog zal hieraan aandacht moeten geven evenals aan de bedrijfsopaedagogische aspecten, waarover de heer Moens vanavond zal spreken.

De reclamepsychologie.

Hierbij is de vraag hoe het publiek tot kopen kan worden gebracht, op welke wijze behoeften kunnen worden geschapen en bij welke delen der populatie afzet kan worden gevonden.

Marktanalyse heeft evenzeer te maken met psychologie als met economie. Prijzen, kleuren, vormen, verpakkingen enz. enz. kunnen van psychologische zijde benaderd worden. De voorbeelden liggen voor het grijpen dat de "subliminal advertising", het appelleren aan de status van de aspirant-koper, langs psychologische weg benaderd kan worden. Vragen op het gebied van de ethiek kunnen en moeten hierbij rijzen; en ook deze kunnen psychologisch bekeken worden. *De psychologie van de koper* is van groot belang voor het bedrijf.

De reclame-psycholoog is er zich van bewust, dat een zeer groot gedeelte van de producten gekocht worden door vrouwen. Dagelijks wordt voor miljoenen gulden door vrouwen gekocht en elke producent streeft er naar een goede naam te verwerven door lage prijzen en hoge kwaliteiten van hun producten.

De kopende man echter dient weer op andere wijze benaderd te worden waarbij