

NEA ΤΗΣ ΑΒΣ

ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΕΚΔΟΣΙΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ καὶ ΔΙΑΦΩΤΙΣΜΟΥ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Οἱ οἰκοδόμοι τῆς ὀργανώσεως, ὑπὸ Ἰ. Λ. Χρυσόχοῦ — Ἡ φιλοσοφία καὶ ἡ μέθοδος ἀναπτύξεως διευθυντικῶν στελεχῶν, ὑπὸ Η. Smiddy — Ἡ διοίκησις ὑπὸ μεταβατικῆν περίοδον, ὑπὸ Α. Μπαβέλα — Ἡ σημασία τῶν ἐπικοινωνιῶν εἰς τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις, ὑπὸ Α. Μπαβέλα — Ἡ Σχολὴ Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως τῆς Ἐργασίας τῶν Παρισίων, ὑπὸ Φ. Βακαλοπούλου — Τὰ Πανεπιστημικά Κέντρα Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων ἐν Γαλλίᾳ, ὑπὸ R. Goetz Girey — Ἡ ἀνάπτυξις σχέσεων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ὑπὸ Σ. Ἀγαπητίδη — Ἡ νέα ὀργάνωσις τῆς École des Hautes Études Commerciales τῶν Παρισίων — Τί γράφουν καὶ τί λέγουν οἱ ἄλλοι — Φοιτητικὴ ἐστία, ὑπὸ Θ. Κούτρη.



Ἄκαδημαϊκὸν ἔτος 1958)9

Τεύχος Ἰον τοῦ Στ' ἔτους

Τὰ ΝΕΑ τῆς Α.Β.Σ.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΕΚΔΟΣΙΣ

ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΝ ΕΤΟΣ 1958 - 1959

ΕΤΟΣ Σ'

Τιμή Δρχ. 1—

ΤΕΥΧΟΣ 30



Εἰς τὸ προσεχὲς ὑπ' ἀριθμὸν 31 τεύχος τοῦ περιοδικοῦ μας
θὰ δημοσιεύσωμεν τὴν τελετὴν τῆς ἐνάρξεως τῶν μαθημάτων τῆς
Σχολῆς καὶ τῶν ἐργασιῶν τοῦ Κέντρου τῶν Ναυτιλιακῶν Σπουδῶν
καὶ τοῦ Κέντρου Ὄργανώσεως καὶ Διοικήσεως

Τὸ παρὸν τεύχος ἐκδίδεται
ὑπὸ τὴν καθοδήγησιν, ἐποπτεῖαν καὶ εὐθύνην
ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΩΝ ΤΗΣ Α.Β.Σ.

Γραφεῖα :

Παράρτημα τῆς Α.Β.Σ. — Ὁδὸς Ἀκαδημίας 84, Τηλ. 34.166

Τυπογραφεῖον :

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Π. ΣΕΡΜΠΙΝΗ

ὁδὸς Κωλέττη 31 — Τηλ. 615.501

Τὰ ΝΕΑ τῆς Α.Β.Σ.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΕΚΔΟΣΙΣ
ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

Ἔτος Σ' 1958/9

Δραχμὴ 1

Τεύχος 30

ΑΦΙΕΡΟΥΤΑΙ ΕΙΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΝ

Τὸ παρὸν τεύχος εἶναι ἀφιερωμένον ἀποκλειστικῶς εἰς θέματα ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως ἐπιχειρήσεων. Εἶναι μία νέα ἐκδήλωση, μὰ νέα συμβολὴ τῆς Σχολῆς εἰς τὴν μελέτην τῶν προβλημάτων αὐτῶν, διὰ τὰ ὁποῖα, ἐπὶ τέλος, ἔχει κινηθῆ τὸ ἐνδιαφέρον τῶν ἀρμοδίων ὀικονομικῶν καὶ διοικητικῶν παραγόντων καὶ ἐν συνεχείᾳ τοῦ «Κέντρον Ὀργανώσεως καὶ Διοικήσεως», τὸ ὁποῖον συνέστησε μὲ πολλὰς ἐλπίδας καὶ πολλὰ ὄνειρα ἡ Σχολή μας.

Ὁ κ. Χρυσόχοῦ μᾶς δίδει, μὲ πλήρη γνώσιν τοῦ θέματός του, τὴν εἰκόνα τινῶν τῶν πρωτεργατῶν, τῶν ὀικοδόμων τῆς Ὀργανώσεως, τῶν ὁποίων αἱ θεωρίαι καὶ ἐπιτευξίεις δὲν εἶναι ἐσθρῶς γνωσταὶ εἰς τὴν χώραν μας. Πρωτεργάτης καὶ αὐτὸς εἰς τὸν τόπον μας, ἀκούραστος κῆρυξ τῶν ὀργανωτικῶν ἰδεῶν ἦτο περισσότερον παντὸς ἄλλου ἐνδεδειγμένος γὰ μᾶς ὑπενήμηση Ἐκείνους οἱ ὁποῖοι εἰργάσθησαν διὰ γὰ θεμελιώσουν τὴν νέαν αὐτὴν Ἐπιστήμην, ἡ ὁποία ἔχει τὸ μέγα χάρισμα γὰ ἐξυπηρειτῆ τὰ ἄτομα συγχρόνως μὲ τὸ Σύνολον.

Ἐτερον μέρος τοῦ παρόντος τεύχους περιλαμβάνει τὰς δύο διαλέξεις τοῦ διαπρεποῦς ἑλληνο - ἀμερικανοῦ Καθηγητοῦ κ. Μπαβέλα, ἡ μετὰ τῆς Σχολῆς συνεργασία τοῦ ὁποίου ὑπῆρξε χαρὰ καὶ ὑπερηφάνειά της. Ἔχομεν τὴν ἐλπίδα ὅτι θὰ τὸν ἐπανίδωμεν καὶ θὰ τὸν χειροκροτήσωμεν ἄλλην μίαν φορὰν διδάσκοντα ἀπὸ τῆς ἔδρας τῆς Σχολῆς.

Ἐπίσης περιλαμβάνεται μία ἐξόχως ἐνδιαφέρουσα μελέτη τοῦ διακεκριμένου Ἀντιπροέδρου τῆς General Electric Cy, καὶ ῥέκτου τῆς ὀργανώσεως H. Smiddy, ἐγγενῶς παραχωρηθεῖσα εἰς τὴν Σχολὴν μας.

Τὸ ἐνδιαφέρον, τὸ ὁποῖον ἐπιδεικνύουν διὰ τὸ ἔργον τῆς Σχολῆς μας ἐξέχουσαι προσωπικότητες τοῦ ἐξωτερικοῦ καὶ ἡ ἠθικὴ ἐπίσχυσις των μᾶς συγκινεῖ καὶ μᾶς τονώνει διὰ τὴν συνέχισιν τῶν προσπαθειῶν μας. Αἰ' ὃ θεωροῦμεν καθῆκον ὅπως ἐκφράσωμεν δημοσίᾳ πρὸς αὐτοὺς τὰς εὐχαριστίας καὶ τὴν εὐγνωμοσύνην τῆς.

Εἰς τὸ παρὸν τεῦχος μας δημοσιεύεται ἐπίσης ἐν ἄρθρον τῆς πτυχιούχου τῆς Σχολῆς μας Δίδος Φανῆς Βακαλοπούλου, ὑποτρόφου τῆς Γαλλικῆς Κυβερνήσεως, περὶ τῆς Σχολῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῶν Παρισίων, ὅπου ἐφοίτησε, καὶ τὴν ὁποίαν ἐλάμπρυνεν ἡ διεύθυνσις καὶ ἡ διδασκαλία τοῦ ἀειμνήστου φίλου μας καὶ ἐπιτίμου Καθηγητοῦ τῆς Σχολῆς μας L. Danty - Lafrance.

Ὡσαύτως δημοσιεύομεν μετάφρασιν ἑνὸς ἄρθρου ἐκ τῆς «Ἐπιθεωρήσεως τῆς Ἀνωτέρας Ἐκπαιδεύσεως τῆς Γαλλίας» περὶ τοῦ Τμήματος τῆς «Διοικήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων», ὅπερ λειτουργεῖ ἀπὸ διειτίας παρὰ τῇ Νομικῇ Σχολῇ τῶν Παρισίων, ὡς καὶ μίαν μετάφρασιν τῆς Διακηρύξεως τῆς Ἀνωτάτης Ἐμπορικῆς Σχολῆς τῶν Παρισίων. Λογίζομεθα εὐτυχεῖς καὶ ὑπερήφανοι διότι αὐταὶ αἱ δύο μεταφράσεις θὰ γίνων λαμπρὰ εὐκαιρία διὰ νὰ ἀντιληφθοῦν ἄλλην μίαν φορὰν οἱ φίλοι τῆς Σχολῆς καὶ οἱ καλόπιστοι ἐπικριταὶ τῆς εἰς πόσον ὀρθὴν γραμμὴν ἀπὸ τῆς ἰδρύσεώς τῆς εὐρίσκειται, διὸ καὶ ὀρθῶς θεωρεῖται πρωτοποριακὸν Ἰδρυμα. Πόσα ὁμως σχόλια ἤκουσαν καὶ πόσας πικρίας ἐποιήθησαν εἰς τὸ παρελθὸν οἱ διοικοῦντες τὴν Σχολὴν; Ἄλλὰ πρὸς τί νὰ τὰ ἐπαναλαμβάνωμεν, ἀφοῦ σήμερον ἔχουν τὴν χάραν τῆς πανηγυρικῆς ἀναγνωρίσεως τοῦ ἔργου των;

ΟΙ ΟΙΚΟΔΟΜΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

Τοῦ κ. Ἰω. Λ. ΧΡΥΣΟΧΟΥ

Καθηγητοῦ Ἀνωτ. Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν

I

HARRINGTON EMERSON

Ἀμερικανὸς μηχανικός, Σύμβουλος Ὄργανώσεως καὶ Παιδαγωγός

(1835 — 1911)

Ἡ συμβολὴ τοῦ Harrington Emerson εἰς τὴν διάδοσιν τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὄργανώσεως κατὰ τὰ πρῶτα ἐπιστημονικὰ βήματά της ὑπῆρξε πολύτιμος, διότι ἂν καὶ δὲν εὕρισκετο εἰς ἐπαφὴν μὲ τὴν τεϋλόριον ὁμάδα, διεμόρφωσεν ἀνεξάρτητον σύστημα ὀργανώσεως κατὰ τὴν ἀναδιοργάνωσιν τῶν ἐργοταξίων τῆς σιδηροδρομικῆς Ἐταιρείας τοῦ Santa - Fe. Ὑπῆρξεν εἰς ἓκ τῶν ὀλίγων μηχανικῶν, ὅστις ἐξήσκησεν ἐπιτυχῶς τὸ ἐπάγγελμα τοῦ Efficiency engineer, ὅρου τοῦ ὁποίου ὑπῆρξεν ὁ πατήρ. Ἦτο γλαφυρὸς ἐκλαϊκευτῆς τῶν ἀρχῶν τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὄργανώσεως, τόσον ὡς πραγματοποιὸς ὀργανωτῆς, ὅσον καὶ παιδαγωγὸς κατὰ τὴν διδασκαλίαν τῶν μεθόδων του. Αὐτὸς μεταξὺ τῶν πρῶτων ἀνέπτυξε τὰς ἐννοίας τοῦ προτύπου χρόνου, προτύπου κόστους καὶ τῶν προληψίμων σπαταλῶν. Πρῶτος ἐπίσης ἐπέσυρε τὴν προσοχὴν ἐπὶ τῶν διδαγμάτων, τὰ ὁποῖα δυνάμεθα νὰ ἀντλήσωμεν ἐκ τῆς στρατιωτικῆς ὀργανώσεως. Βραδύτερον ἐνδιεφέρθη ἰδιαίτερος διὰ τὴν ἐπιλογὴν καὶ μόρφωσιν τῶν ἐργαζομένων, τομέα τῆς ὀργανώσεως, ὅστις ἔως τότε εἶχε παραμεληθῆ.

Εἰς τὰ γραπτά του ἐπέμεινεν ὅπως δικαιολογήσῃ εἰς τὰ ὄμμα-
τα τοῦ ἐργάτου τὴν Ἐπιστημονικὴν Ὄργάνωσιν, τονίζων τὴν ση-
μασίαν ὅπως ἕκαστος τοποθετῆται εἰς ἡν θέσιν εἶναι ὁ καταλλη-
λότερος. Εἰς τὸ πολὺ κοινὸν εἶναι γνωστὸς ὡς ὁ συγγραφεὺς τοῦ
βιβλίου The twelve principles of efficiency (Αἱ δώδεκα ἀρχαὶ
τῆς ἀποδοτικότητος), 1912. Ἀξίζει μία ἀνάλυσις τοῦ βιβλίου τού-

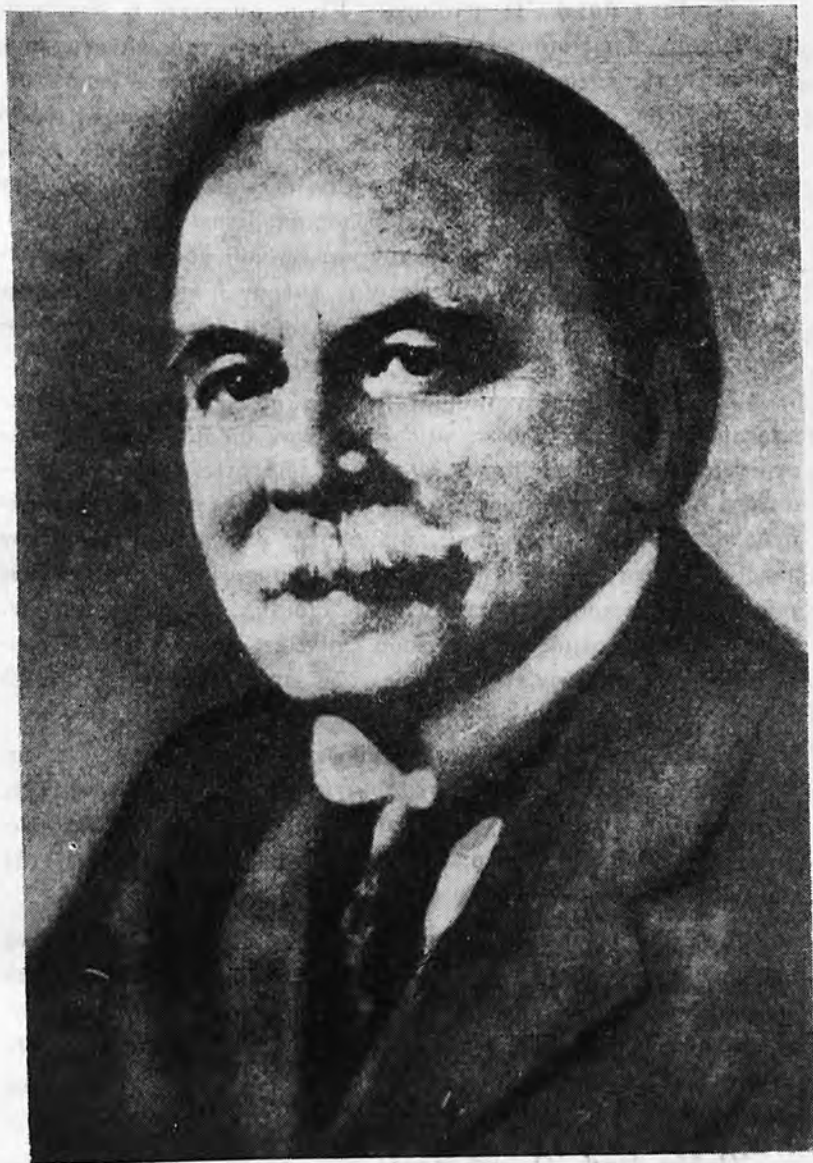
του, διότι διὰ τῶν γραφομένων του καὶ τοῦ εἰλικρινοῦς τρόπου δράσεώς του, ἐπέσυρε τὴν προσοχὴν ἐπὶ τῆς σημασίας τῆς νέας ταύτης ἐπιστήμης διὰ τὴν Οἰκονομικὴν ζωὴν.

Εἰς τὸν πρόλογόν του τονίζει : «Αἱ δώδεκα ἀρχαὶ τῆς ἀποδοτικότητος ἐγεννήθησαν ἐκ τῆς προθέσεως ὅπως συλλέξωμεν ὑπὸ ἐντυπωσιακοῦς τίτλους, εὐχερῶς ἐνθουσιωμένους, ὅλας τὰς ἐκδηλώσεις ἀνεπαρκοῦς ἀποδοτικότητος, τὰς ὁποίας συνητήσαμεν εἰς τὴν ἀνθρωπίνην δραστηριότητα». Ἀλλαχοῦ δὲ ἐπεξηγεῖ : «ἀσφαλῶς ὑπάρχουν καὶ ἄλλαι ἀρχαί. Ἡ ἀνακάλυψις ὁμοῦ τῶν δώδεκα, μοιραίως θὰ ὀδηγήσῃ εἰς τὴν ἀναζήτησιν τῶν ἄλλων».

Πρώτη ἀρχή. Ἀφορᾷ τὴν μελέτην τοῦ ἐπιδιωκομένου σκοποῦ καὶ τὸν καθορισμὸν τοῦ ἰδεώδους, πρὸς τὸ ὁποῖον ἀποβλέπομεν. Κατὰ τὸν Ἑμερσον σκοπὸς πάσης ἐπιχειρήσεως εἶναι ἡ καλύτερα παραγωγὴ, εἰς τὸν βραχύτερον χρόνον, μὲ τὰ ὀλιγότερα ἔξοδα. Προκειμένου περὶ συλλογικῆς προσπάθειας, τὸ ἰδεῶδες εἶναι ἡ ἐνότης κατευθύνσεως ὄλων τῶν συνιστωσῶν τὴν ἐπιχείρησιν μονάδων, διότι ἄλλως ἐκάστη μονὰς δύναται νὰ ἀκολουθήσῃ διαφορετικὸν σκοπὸν, ἀντίθετον πρὸν τὸν κύριον σκοπὸν καὶ τὸ ἰδεῶδες τῆς συνολικῆς ὀργανώσεως.

Δευτέρα ἀρχή. Ὁ κοινὸς νοῦς. Διακρίνει τὸν κατώτερον καὶ τὸν ἀνώτερον κοινὸν νοῦν. Ὁ πρῶτος δύναται νὰ συγκριθῇ μὲ ὅ,τι ὁ ἄνθρωπος δύναται νὰ συλλάβῃ ὅταν τὰ βλέμματά του εἶναι ἐστραμμένα πρὸς τὴν γῆν. Βλέπει μόνον τὰς πλησίον λεπτομερείας καὶ δὲν λαμβάνει ὑπ' ὄψει τὰς μακροσυμένας. Ὁ ἀνώτερος κοινὸς νοῦς προσομοιάζεται μὲ τὸ ἄτομον, τὸ ὁποῖον βαδίζει εἰς τὴν ζωὴν μὲ τὴν κεφαλὴν ὑψηλά, μὲ ἀνοικτοὺς τοὺς ὀφθαλμοὺς, ἀτενίζον πρὸς εὐρύτερους ὀρίζοντας, πρὸς τὸ μέλλον. Ὁ κριτικὸς νοῦς καταπολεμεῖ τὰς προλήψεις καὶ λαμβάνει ἐκ τῆς πείρας τοῦ παρελθόντος ὅ,τι εἶναι χρήσιμον καὶ ἀναγκαῖον, ἰσοπεδώνει τὰ ἐμπόδια καὶ διαδίδει τὴν πρόοδον.

Τρίτη ἀρχή. Ὁ ἐπαγγελματικὸς σύμβουλος (ὀργανωτής). Παρῆλθεν ἡ ἐποχὴ, κατὰ τὴν ὁποίαν ἕκαστος ἐνόμιζεν ἑαυτὸν κατάλληλον διὰ τὸ πεδίου δράσεως τὸ ὁποῖον ἐξέλεξεν. Ἐφ' ὅσον λέγει, ἡ ἀπόδοσις τῆς ἐργασίας συνιστᾷ τὸν ἀκρογωνιαίον λίθον τῆς ἐποχῆς μας, πρέπει νὰ ἐνεργοῦμεν ὅπως ὁ πλοίαρχος, ὅστις παρὰ τὴν πλουσίαν πείραν του ἐπὶ τῆς ναυσιπλοΐας, ἐμπιστεύεται τὴν ἀσφάλειαν τῶν ἐπιβατῶν καὶ τοῦ πλοίου του εἰς τὸν πλοηγόν, ὅταν πλησιάζει ἄγνωστον λιμένα.



HARRINGTON EMERSON
(1835 — 1911)

Τετάρτη ἀρχή. Ἡ πειθαρχία. Εἶναι μυωπικὴ ἢ ἀντίληψις τοῦ ἡγέτου, ὅπως οὗτος μὴ συμμορφοῦται πρὸς τοὺς κανόνας τοὺς ὁποίους αὐτὸς ἔθεσεν, ἀλλὰ μόνον νὰ ὑποχρεώσῃ τοὺς ὑποδεεστέρους του ὅπως τοὺς τηρήσουν. Ἡ πειθαρχία μᾶς ἀναγκάζει νὰ συμμορφούμεθα πρὸς τὴν σκληρὰν ἀνάγκην. Εἶναι δυνατόν, λέγει, νὰ ὑπάρξῃ ὀργάνωσις χωρὶς πειθαρχίαν, ὡς καὶ πειθαρχία ἄνευ ὀργανώσεως. Ἐπειδὴ ὅμως ὁ ἄνθρωπος ἀποβλέπει εἰς κάτι ἀνώτερον τῶν ἐπιδιώξεων τοῦ φυτικῆς καὶ ζῳικῆς κόσμου, μία ἐλαττωματικὴ ὀργάνωσις πιθανὸν εἰς μίαν ἡμέραν ἢ καὶ μίαν στιγμὴν νὰ καταστρέψῃ προσπαθείας ἑτῶν. Διὰ τοῦτο αὕτη δέον νὰ θεωρῆται ὡς ἡ θεμελιώδης βᾶσις τῆς ἀποδοτικότητος.

Πέμπτη ἀρχή. Δικαία καὶ ἔντιμος συμπεριφορὰ «Συμπεριφέρεσθε ἔναντι τῶν ἄλλων, καθ' ὃν τρόπον θὰ ἠθέλατε νὰ συμπεριφερθῶν ἀπέναντί σας». Αἱ κύρια ἰδιότητες, αἱ ὁποῖαι καθιστοῦν δυνατὴν τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἀρχῆς ταύτης εἶναι : ἡ συμπάθεια πρὸς τοὺς συνανθρώπους, ἡ ἱκανότης ὅπως κατανοοῦμεν τὸν πλησίον μας καὶ ἰδίως τὸ αἶσθημα τῆς δικαιοσύνης. Συγγενὲς πρὸς τοῦτο εἶναι τὸ πρόβλημα τῆς δικαίας ἀμοιβῆς τῶν ἐργαζομένων. Ἡ δικαία καὶ ἔντιμος συμπεριφορὰ ἐπιβάλλει ὅπως ἐκλέγεται προσωπικὸν εὐρισκόμενον εἰς τὸ ὕψος τῶν ἀνατιθεμένων εἰς αὐτὸ καθήκοντων.

Ἑκτη ἀρχή. Λογαριασμοὶ ἔγκυροι, ἔγκαιροι, σαφεῖς καὶ συνεχεῖς. Ἐνταῦθα τονίζει τὴν σημασίαν τῆς συγχρόνου Λογιστικῆς, ἣτις ἐπιτρέπει εἰς τὸν ἐπιχειρηματίαν ὅπως ἀνιχνεύει τὰς κεκοιμημένας ἀσθενείας τοῦ οικονομικοῦ ὀργανισμοῦ, ἀνακαλύπτει τὰς πηγὰς τῶν ἀσθενειῶν τούτων καὶ ἐφαρμόζει προληπτικὰ μέτρα.

Ἑβδόμη ἀρχή. Τάξις εἰς τὴν διαδικασίαν δράσεως. Εἰς τὸ βιβλίον τῆς φύσεως ἀπαντῶμεν μίαν τάξιν, διατηρουμένην ἀπὸ ἓνα ἄκαμπτον πνεῦμα συνεχείας. Κατὰ τὸν ἴδιον τρόπον πρέπει νὰ προπαρασκευάζωμεν τὰ σχέδια ὅλων τῶν λεπτομερειῶν, ἐγκαθιδρύοντες τάξιν εἰς τὴν πορείαν τῆς ἐκτελέσεως καὶ ταυτοχρόνως ἰσοπεδώνοντες τὰς δυσκολίας.

Ὀγδὴ ἀρχή. Ὁ καθορισμὸς τῶν προτύπων. Προκειμένου περὶ ἀνθρωπίνης ἐργασίας δέον νὰ εἶναι ταῦτα λογικά, πρέπει νὰ βασιζῶνται εἰς τὴν μελέτην τῶν χρόνων καὶ τῶν στοιχειωδῶν κινήσεων. Μία τοιαύτη ὅμως ἐνέργεια, ἀπαιτεῖ ἐπὶ πλέον τῆς τεχνικῆς πείρας καὶ τὴν συνδρομὴν τοῦ λατροῦ, τοῦ οἰκονομολόγου, τοῦ ψυ-

χολόγου και τοῦ κοινωνιολόγου. Ἀπαιτεῖ εὐρείας γνώσεις, ἀλλὰ και πίστιν, ἐλπίδα και ἀγάπην.

Ἐνάτη ἀρχή. Κατάλληλοι συνθῆκαι. Δύο μέθοδοι προσαρμογῆς εἰς τὰς συνθήκας ὑπάρχουν : Συμμόρφωσις πρὸς τὰς ἐξωτερικὰς συνθήκας, διαμόρφωσις τῶν ἐξωτερικῶν συνθηκῶν, με ἐπίκεντρον τὸν ἄνθρωπον.

Δεκάτη ἀρχή. Ὑποδειγματικαὶ μέθοδοι δράσεως. Διὰ τὰ ἐφαρμοσθῆ ἡ ἀρχὴ αὕτη ἐν τῇ πράξει πρέπει νὰ ἐπηρεάσωμεν και νὰ παρασκευάσωμεν ἕκαστον ἐργάτην, εἰς τρόπον ὥστε οὗτος νὰ ἐνεργῆ κατὰ τὸν καλύτερον δυνατὸν τρόπον.

Ἐνδεκάτη ἀρχή. Προκειμένου περὶ κανονικῆς ἐργασίας, αἱ ὁδηγίαι πρέπει νὰ διατυποῦνται ἐγγράφως.

Δωδεκάτη ἀρχή. Ἡ ἀμοιβὴ τῆς ἀποδοτικότητος. Τὴν ἀρχὴν ταύτην ἀπαντῶμεν εἰς τὴν φύσιν. Ἐκθέτων αὕτην ὁ Emerson καταπολεμεῖ τόσον τὴν ἀμοιβὴν κατὰ τεμάχιον, ὅσον και κατὰ χρόνον, ὡς ἀντίθετον πρὸς τὴν λογικὴν και τὴν ἠθικὴν. Ἡ βῆσις ἐνὸς δικαίου μισθοῦ πρέπει νὰ εἶναι ἡ ἀπόδοσις.

Αἱ ἀντιλήψεις του περὶ κόστους εἶναι ἰδιαζόντως σημαντικαὶ : α) διάφοροι τύποι ὑπολογισμοῦ τοῦ κόστους, πρέπει νὰ καθορίζονται δι' ὅλας τὰς δραστηριότητας, τὰ ὑλικά, τὴν χρῆσιν τοῦ ἐξοπλισμοῦ κλπ., β) νὰ γίνωνται σαφεῖς και ἀκριβεῖς δοκιμαί, ὅπως συμβαίνει εἰς τὰ νομιματοκοπεῖα και νὰ καθορίζεται μία τρέχουσα ἀξία τῆς ἀποδόσεως, γ) νὰ ὑποδεικνύεται φάρμακον ὥστε ἡ ἀπόδοσις νὰ φθάσῃ τὰ 100 % ἐκείνης, ἡ ὁποία ἔδει νὰ εἶναι, ἐνῶ συνήθως κυμαίνεται περὶ τὰ 50 % .

Ἀξιοσημεῖοι εἶναι και αἱ συμβουλαί, τὰς ὁποίας δίδει πρὸς τοὺς ἐπαγγελματίας ὁργανωτάς :

1. Μὴν ἀναλαμβάνετε περισσότερα, ἀπὸ ὅσα δύνασθε νὰ πραγματοποιήσετε.
2. Μὴ λησμονῆτε ποτὲ ὅτι ὁργανώνετε διὰ τὸ μέλλον και οὐχὶ διὰ τὸ παρελθόν.
3. Ἡ ἀναγκαιοῦσα προσπάθεια ὅπως ἐπιτύχωμεν μίαν ἀπόδοσιν γύρω ἀπὸ τὴν μεγίστην, εἶναι πάντοτε κατωτέρα τῶν ἀνθρωπίνων δυνατοτήτων, ὅταν αὕτη εἶναι καλῶς συνδυασμένη.
4. Ἡ φρενίτις και αἱ σπασμωδικαὶ κινήσεις εἶναι στεῖραι. Μόνον ἡ μεθοδικὴ ἐργασία εἶναι παραγωγικὴ.
5. Μὴ μμεῖσθε τοὺς ἄλλους, πρὶν ἢ ἡ κριτικὴ ἔρευνα ἀποδείξει ὅτι οὗτος εἶναι ὁ καλύτερος τρόπος.

6. Τὰ μέσα τῆς ἐργασίας εἶναι ἄπειρα καὶ ὑπὸ συνεχῆ καὶ ραγδαίαν ἐξέλιξιν. Αἱ γενικαὶ ἀρχαί, ὀλίγα καὶ προσιτὰ εἰς τοὺς πολλούς, παραμένουν ἀδιάσειστοι.

Κατὰ τὴν ἐπιλογὴν τῶν μέσων, λαμβάνετε ὑπ' ὄψει τὸν ἐπιδικώμενον σκοπὸν καὶ ἔχετε πρὸ ὀφθαλμῶν τὰς γενικὰς ἀρχάς.

7. Ὅταν ἐπιδιώκετε τὴν βελτίωσιν ἑνὸς πολυπλόκου συνόλου, καθωρίσατε ἐν πρώτοις σαφῶς τί ἐπιδιώκετε. Ἐπειτα ἀρχίσατε ἀπὸ τὰς εὐκολωτέρας πραγματοποιήσεις ἵνα φθάσετε κατὰ βαθμίδας εἰς τὰς δυσκολωτέρας λεπτομερείας.

8. Καταστήσατε συνήθειαν τὰς ἐπιτυχεῖς μεθόδους.

Ὁ Ch. Adamiecki, ὡς ἐξῆς ἀξιολογεῖ τὸν Emerson. «Ἄνθρωπος βαθείας παγκοσμίου μορφώσεως, προικισμένος μὲ μεγάλον ἄλγαντον παρατηρητικότητος καὶ κατέχων ἀνεπτυγμένον τὸ αἰσθημα τῶν κοινωνικῶν καὶ ἀνθρωπίνων ἰδεωδῶν. Παρατηρητὴς τῆς συγχρόνου προόδου τῆς τεχνικῆς καὶ τῆς ἐντατικῆς βιομηχανικῆς ζωῆς, διέκρινεν ὅτι παραλλήλως πρὸς τὴν πρόοδον ταύτην παρατηρεῖται μεγίστη σπατάλη ὑλικῶν καὶ πνευματικῶν δυνάμεων. Μελετῶν τὴν κατάστασιν ὑψώθη ὑπὲρ τὸν Taylor καὶ ἐνηγκαλίσθη εὐρυτέρους ὀρίζοντας, συναγαγὼν γενικώτερα συμπεράσματα. Πρῶτος ὑπεγράμμισε σαφῶς τὴν σημασίαν τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος. Καὶ ἐνεσωμάτωσεν εἰς μίαν σειρὰν ἀρχῶν, ὑποδείξεις τεινύσας ὄχι μόνον ὅπως ἀποφεύγωμεν τὴν διασπάθισιν τῶν ὑλικῶν μέσων, ἀλλὰ καὶ ὅπως ἀναβιβάζωμεν τὴν παραγωγικὴν ἐργασίαν εἰς ὑψηλότερον ἐκπολιτιστικὸν ἐπίπεδον».

Ὅλιγον ὑπερβολικὴ ἀξιολόγησις ἐκ μέρους ἑνὸς ἐγκρίτου μύστου τῆς ὀργανώσεως, θαυμαστοῦ του, πάντως ὁμως ἀξία τῆς συμβολῆς του διὰ τὴν ἐδραίωσιν τῶν ἀρχῶν τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως.

MARY PARKER FOLLETT

(1868 — 1933)

Πολιτική, κοινωνική και οργανωτική φιλόσοφος, μεγάλης δόξης, τῆς ὁποίας ἡ φήμη αὐξάνεται μὲ τὴν πάροδον τοῦ χρόνου.

Δημιουργικὸν καὶ ζωτικὸν πνεῦμα ἠσχολήθη μὲ τὰ θεμελιώδη προβλήματα πρῶτον τῆς Κοινότητος καὶ τοῦ Κράτους καὶ μεταγενεστέρως τῆς βιομηχανικῆς οργανώσεως.

Ἡ σημαντικὴ συμβολὴ τῆς εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν ὁργάνωσιν τῆς ἐργασίας συνίσταται εἰς τὸ ὅ,τι ἐφήρμοσε τὴν βαθεῖαν γνῶσιν καὶ τὰ εὐρήματα τῆς κοινωνικῆς ἐπιστήμης εἰς τὴν βιομηχανίαν καὶ οὕτω προσέφερε μίαν νέαν ἀντίληψιν ἐπὶ τῆς φύσεως τῆς διοικήσεως καὶ τῶν ἀνθρώπινων σχέσεων μεταξὺ τῶν ἐργαζομένων ομάδων. Ἐπέτυχε νὰ διδάξῃ μίαν πρακτικὴν ἐφαρμογὴν τῶν κοινωνικῶν ἐπιστημῶν εἰς τὴν Κυβέρνησιν καὶ τὴν βιομηχανίαν.

Ἐν γενικαῖς γραμμαῖς ἀνέλυσε τὴν φύσιν τῆς «ἀποδοχῆς» ἐπὶ τῆς ὁποίας στηρίζεται ἡ δρασις πάσης δημοκρατικῆς ομάδος, ἐξετάζουσα τοὺς ψυχολογικοὺς συντελεστὰς αὐτῆς. Ἐν συνεχείᾳ ἐτόνισεν ὅτι ἡ ἀποδοχὴ αὕτη δὲν εἶναι στατική, ἀλλὰ μία συνεχῆς διαδικασίᾳ, δημιουργὸς νέων καὶ ζωντανῶν ὁμαδικῶν ἰδεῶν, μέσῳ τῆς διερμηνεύσεως τῶν ἀτομικῶν ἰδεῶν.

Ἡ Follett δὲν ὑπῆρξεν ἐπιχειρηματίας, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν ὅτι οὐδέποτε διηύθυνε βιομηχανικὴν ἐπιχείρησιν. Τὸ δισυνγὲς ὅμως πνεῦμα τῆς καὶ αἱ διαφωτιστικαὶ ἰδέαι τῆς περὶ τῆς οργανώσεως, ὑπῆρξαν ἀνεκτιμήτου ἐνδιαφέροντος καὶ πραγματικῆς βοηθείας εἰς πολλοὺς ἐξέχοντας βιομηχάνους, ἰδίᾳ ἐν Ἀγγλίᾳ, ὅπου ἐπὶ πολὺ διέμεινεν, ὡς καὶ εἰς πολλοὺς μελετητὰς ἐπὶ τῶν ἀνθρώπινων σχέσεων.

Αἱ ἀντιλήψεις τῆς προηγήθησαν τῆς ἐποχῆς τῆς, ἀκόμη δὲ καὶ σήμερον θεωροῦνται ἐν πολλοῖς ὡς πρωτοποριακαί.

Ἐγεννήθη εἰς τὴν Βοστώνην τῆς Ἀμερικῆς καὶ ἐσπούδασεν ἱστορίαν, νομικὰ καὶ πολιτικὰς ἐπιστήμας. Ὡς τὰ ἔτη παρήρχοντο καὶ ἡ πείρα τῆς ὠρίμαζεν, ἡ Follett ἤρχισε βαθμιαίως νὰ χρησιμοποιοῖ τὰς γνώσεις τῆς δι' ἀξίαν λόγου ἐξυπηρέτησιν τῆς Κοινωνίας.

Ἡ πρώτη κοινωνικὴ ἀπασχόλησίς τῆς ἐπὶ ἔτη συνεδέθη μὲ

τὴν κίνησιν εἰς τὴν γενnéτειράν της ἰδρύσεως σχολείων, λειτουργούντων μετὰ τὰς σχολικὰς ὥρας, χάριν τῶν πτωχῶν εργαζομένων παιδιῶν τῆς εργατικῆς συνοικίας.

Μεταγενεστέρως ἐνδιεφέρθη διὰ τὴν δυνατότητα ἐπαγγελματικῆς καθοδηγήσεως τῶν νέων καὶ ἴδρυσε Γραφεῖα εὐρέσεως ἐργασίας. Τοῦτο συνετέλεσεν ὅπως ἔλθῃ εἰς στενὴν ἐπαφὴν μὲ τὰς βιομηχανίας καὶ ὑπὸ τὴν καθοδήγησιν της συνελέγη πολύτιμον πληροφοριακὸν ὕλικόν, σχετικὸν μὲ τὰς συνθήκας ἐργασίας εἰς τὰς βιομηχανίας. Ἡ στροφὴ της πρὸς τὴν μελέτην τῶν βιομηχανικῶν προβλημάτων, δὲν ἀνέκοψε τὸ ἐνδιαφέρον της διὰ εὐρυτέρας προοπτικῆς, διότι ἐκ παραλλήλου ἐσυνέχισε τὰς κοινωνικὰς της μελέτας καὶ ἐρεῦνας. Πράγματι, ἡ μελέτη τῶν πάσης μορφῆς Κυβερνήσεων καὶ τοῦ μηχανισμοῦ των ᾧδήγησε τὴν Follett ὅπως κατανοήσῃ ὅτι ἡ ἐξουσία καὶ αἱ βασικαὶ ἔννοιαι τῆς διακυβερνήσεως ἐν τελικῇ ἀναλύσει ἀνάγονται εἰς ψυχολογικὰς λύσεις.

Χωρὶς νὰ ὑπαισέλθῃ εἰς συζητήσεις ἐὰν προτιμητέα εἶναι ἡ δημοκρατία ἢ ἡ δικτατορία, ἀνιελήφθη ὅτι ἡ Κυβέρνησις, ἤτοι ἡ διοίκησις τῶν πολλῶν ὑπὸ τῶν ὀλίγων ἐν τῷ συμφέροντι τῆς ὁλότητος, πρέπει νὰ βασιζέται ἐπὶ τῆς ἀποδοχῆς. Ἴσως νὰ πρόκειται περὶ παθητικῆς ἀποδοχῆς, ἴσως περὶ ἀποδοχῆς ὑπὸ τὴν ἐπίσεισιν τοῦ φόβου. Πάντως ἐὰν δὲν ὑφίσταται ἀποδοχὴ, δὲν ἀπομένει ἄλλη λύσις ἀπὸ τὴν ἐπανάστασιν.

Ἡ Follett ἀντιμετώπισεν ἐνιαίως τὰ προβλήματα τῆς διακυβερνήσεως, εἴτε ἐπρόκειτο περὶ τῆς κοινωνίας, εἴτε περὶ ἐπιχειρήσεως (ἐν μικρογραφίᾳ κοινωνίας)

Ἡ φιλοσοφία της συνίστατο εἰς τὴν ὑποστήριξιν ὅτι πᾶσα προοδευτικὴ κοινωνία, πᾶσα συνεχῆς παραγωγικὴ βιομηχανικὴ ὀργάνωσις πρέπει νὰ στηρίζεται ἐπὶ τῆς ἀναγνωρίσεως τῶν κινήτρων τοῦ τε ἀτόμου καὶ τῆς ομάδος.

Ἐπέμενεν ὅπως γίνῃ καταληπτὸν τὸ γεγονός ὅτι ὁ δημοκρατικὸς τρόπος ζωῆς, συμπαρομαρτούμενος ὑπὸ νοήμονος ὀργανώσεως καὶ διακυβερνήσεως ὑπὸ τοῦ Κράτους καὶ τῆς βιομηχανίας, συνίσταται εἰς μίαν ἔντιμον ὁλοκλήρωσιν ὄλων τῶν ἀπόψεων ἐπὶ τῷ τέλει ὅπως κάθε ἄτομον κινητοποιηθῇ καὶ ὑπολογίζεται ὡς πρόσωπον ἀφ' ἐνὸς καὶ ἀφ' ἑτέρου ὡς πραγματικὸν μέρος τῆς ομάδος του καὶ τῆς κοινωνίας ἐν γένει.

Ἡ σκέψις της καὶ ἡ φρασεολογία της ἀπεκρυσταλλώθη εἰς τὴν ἀντίληψιν ὅτι ὅλα τα ψυχολογικὰ φαινόμενα ἀπὸ τῶν ἀπλουστέρων



MARY PARKER FOLLETT
(1868—1933)

μέχρι τῶν πολυπλοκωτάτων, βασίζονται εἰς τὸν ἀμοιβαῖον χαρακτῆρα τῆς ἀλληλοδιδασκαλίας

Αἱ ἀνθρώπινοι σχέσεις, ὁ στήμων καὶ ἡ κρόκη τῆς κοινωνίας καὶ τῆς βιομηχανίας, παρουσιάζονται ὑπὸ τὴν καλλιτέραν μορφήν των, ὅταν αἱ διαφοραὶ ἐπιλύονται διὰ τῆς συνεργασίας καὶ τῆς συζητήσεως, ὅπου τὰ ἐνδιαφερόμενα μέρη 1) ὁ εἰς ἀναπολεῖ τὰς κρυφίας ἰδέας τοῦ ἄλλου, στηριζομένης ἐπὶ τῶν γεγονότων τῆς ἐκάστοτε καταστάσεως, 2) προσπαθεῖ νὰ κατανοήσῃ τὰς ἀπόψεις τοῦ ἄλλου καὶ 3) ὀλοκληρώνει τὰς διαφορὰς ἀπόψεις διὰ τὴν ἐπιδίωξιν ἐνὸς κοινῆ σκοποῦ.

Παραδέχεται ὅτι εἶναι φυσικὸν ὅπως ὑπάρχουν διαφοραὶ καὶ συγκρούσεις καὶ ἐν πρώτοις διευκρινίζει ὅτι ἡ σύγκρουσις δὲν εἶναι αὐτὴ καθ' ἑαυτὴν οὔτε καλὴ, οὔτε κακὴ. Ὅτι δὲν πρέπει νὰ τὴν θεωροῦμεν ὡς δεῖγμα πολέμου, ἀλλὰ ὡς ἐνδειξὴν διαφορᾶς γνώμων καὶ συμφερόντων.

Καὶ ἐπειδὴ δὲν δυνάμεθα νὰ ἀποφύγωμεν τὰς συγκρούσεις ταύτας, πρέπει ἀντὶ νὰ τὰς καταδικάζωμεν, νὰ προσπαθήσωμεν ὅπως τὰς χρησιμοποιῶμεν εἰς ὄφελος μας. Τί κάμνει, λέγει, ὁ μηχανολόγος μηχανικός; Ἡ κυρία τοῦ ἀπασχόλησις εἶναι ὄντως ἡ ἀποφυγὴ τῆς προστριβῆς. Ἐξίσου ὅμως εἶναι ἀληθὲς ὅτι κεφαλοποιεῖ τὴν προστριβὴν

Ὁ πλέον ἀποδοτικὸς τρόπος ἐπιλύσεως τῶν διαφορῶν, δὲν συνίσταται εἰς τὴν ἐπιβολήν, οὔτε ἀκόμη τὸν συμβιβασμόν, ἀλλὰ εἰς τὴν ὀλοκλήρωσιν, ὅπου τὰ ἐνδιαφερόμενα μέρη συνεξετάζου νέους τρόπους ἐκπληρώσεως τῶν συγκρουομένων ἐπιθυμιῶν των. Ἀπέδειξεν ἐν συνεχείᾳ ὅτι ἡ ἐξουσία, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν τῆς ὑπαγωγῆς ἐνὸς ἀνθρώπου ὑπὸ ἕτερον, προκαλεῖ ἀνθρωπίνας ἀντιδράσεις.

Ἡ ἔννοια τῆς τελικῆς ἐξουσίας ἀνηκούσης δικαιοματικῶς εἰς τὸν ἡγέτην, πρέπει ν' ἀντικατασταθῇ ὑπὸ ἐξουσίας τῆς εἰδικότητος, κατὰ τὴν ὁποίαν ἕκαστος διευθύνων ἔχει τὴν τελικὴν ἐξουσίαν ἐν τῷ κύκλῳ τῆς ἀρμοδιότητός του.

Διὰ τοῦ τρόπου τούτου ἡ προσωπικὴ ἰσχὺς, παραχωρεῖ τὴν θέσιν της εἰς τὸν «νόμον τῆς καταστάσεως» ἐνθα ἡ ἀπόφασις ἀν καὶ φαίνεται ἀποκρυσταλλωμένη εἰς μίαν ἐνέργειαν τοῦ ἡγέτου, ἀποτελεῖ μόνον ἓνα σταθμὸν εἰς τὴν ὅλην διαδικασίαν.

Ἡ ἡγεσία δὲν ἀποτελεῖ ζήτημα προσωπικῆς κυριαρχίας. Ὁ καλὸς ἡγέτης πρέπει νὰ εἶναι ἱκανὸς ὅπως ἐξασφαλίσῃ τὴν ἄλλη-

λοδιείσδυσιν ἐντὸς τῆς ομάδος τῶν ἀρίστων ἰδεῶν τοῦ τε ἡγέτου καὶ τῶν συνεργατῶν του.

Πρέπει νὰ ἔχη τὴν ἐνόρασιν ὄχι μόνον νὰ ἀντιμετωπίζη τὴν νέαν κατάστασιν, ἀλλὰ καὶ ὅπως τὴν δημιουργεῖ.

Διὰ τοῦ ὅρου «ὀλοκληρώσις» ἐννοεῖ τὴν ἀποκάλυψιν τῶν διαφορῶν. Δὲν δυνάμεθα νὰ ὀλοκληρώσωμεν τὰς διαφοράς μας, ἐὰν δὲν γνωρίζομεν ποῖα εἶναι αὐταὶ καὶ ἐὰν δὲν ἀποκτήσωμεν ἰκανότητος εἰς τὴν διακυβέρνησιν ἀνταγωνιστικῶν ἐπιχειρήσεων, ἐπιδιωκουσῶν τὸ κέρδος. Τοῦτο ἀποτελεῖ σημαντικὸν τμῆμα τοῦ εὐρυτέρου πεδίου τῆς ἀνθρωπίνης Κυβερνήσεως. Οἱ ἐπιχειρηματῆαι ἔχουν πολλὰ νὰ μάθουν ἐκ τῆς ὀργανώσεως δραστηριοτήτων ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεώς των, ὡς ἐπίσης καὶ ἄλλοι κλάδοι ἀνθρωπίνης δραστηριότητος δύνανται νὰ λάβουν διδάγματα ἐκ τῶν ἀρίστων ἐπιχειρηματικῶν μεθόδων. Ὁ σύγχρονος κόσμος ἔχει ἀνάγκην νέων σχέσεων μεταξὺ τῶν ομάδων του.

Εἰς τὴν τελευταίαν τῆς διατριβῆν ἀνεκεφαλαίωσε τὰς ἀρχὰς τῆς ὅλης φιλοσοφίας τῆς. Ἡ πεμπτουσία τούτων εἶναι ὁ συντονισμός, ἡ ἐπιδίωξις τοῦ ὁποίου γίνεται διὰ τοῦ ἐλέγχου. Ὁ ὅρος «ἔλεγχος» ὅστις ἄλλοτε προεκάλει τὸν φόβον, διότι ἐξελαμβάνετο ὡς ἐπέμβασις εἰς τὰ δικαιώματα τοῦ ἄλλου, προσλαμβάνει σήμερον δύο νέας ἐννοίας, ὡς συνάγεται ἀπὸ τὴν πείραν καλῶς διοικουμένων ἐπιχειρήσεων :

α) Ἐπὶ πλέον καὶ πλέον οὗτος ὑποδηλοῖ ἔλεγχον πραγμάτων ἀντὶ ἐλέγχου προσώπων.

β) Ὁ κεντρικὸς ἔλεγχος ἐκλαμβάνεται ὡς ἡ συσχέτισις πολλῶν μερικῶν ἐλέγχων, ἀντὶ τῆς ὑπερθέσεως ἐνὸς νέου ἐλέγχου.

Αἱ τέσσαρες, κατὰ τὴν Follett βασικαὶ ἀρχαὶ πάσης ὀργανώσεως εἶναι αἱ κάτωθι :

1) Συντονισμὸς δι' ἀπειθείας ἐπαφῆς τῶν ἐνδιαφερομένων μερῶν. Παρατηροῦμεν ὅτι εἰς τὰς προηγμένας βιομηχανίας ὁ ἔλεγχος ἐνεργεῖται μέσῳ διασταυρουμένων σχέσεων μεταξὺ τῶν προϊσταμένων διαφόρων τμημάτων, ἀντὶ τῆς διαδρομῆς μέσῳ τῆς ἱεραρχικῆς ὁδοῦ.

2) Συντονισμὸς κατὰ τὰ ἀρχικὰ στάδια, προτοῦ διαμορφωθῆ μιὰ ἀντίληψις, ὅτε εἶναι δυσχερῆς ἢ ἐκ τῶν ὑστέρων τροποποιήσις τῆς.

3) Συντονισμὸς νοούμενος ὡς ἡ ἀμοιβαία συσχέτισις ὅλων τῶν παραγόντων τῆς καταστάσεως. Ἡ προσαρμογὴ ἐκάστου γίνεται

δι' ἀλληλοεισδίσεως κάθε μέρους ὑπὸ τοῦ ἑτέρου μέρους, ὡς τοῦτο διεποτίσθη ὑπὸ τῶν ἄλλων μερῶν. Τοῦτο, ὅπερ ἀποτελεῖ τὴν ἐπιδιώξιν παντὸς συντονισμοῦ, ἴσως πρακτικῶς οὐδέποτε πλήρως νὰ ἐπιτευχθῆ.

4) Συντονισμός, ὡς μία συνεχῆ διαδικασία. Ἐὰν δὲν ἐκλαμβάνομεν τὸν ἔλεγχον (τὸ μέσον τοῦ συντονισμοῦ) ὡς μίαν συνεχῆ δραστηριότητα, δὲν θὰ ἀπαλλαγῶμεν ἀπὸ τὴν αὐταπάτην ὅτι δυνάμεθα νὰ ἐπιλύσωμεν ἐφ' ἅπαξ ὀριστικῶς τὰ προβλήματα μας. Ὅτι, χρεοιάζομεθα εἶναι μία διαδικασία ἀντιμετώπισεως τῶν προβλημάτων μας.

Ὅταν φανταζόμεθα ὅτι ἐπελύσαμεν ἓν πρόβλημα, νέα στοιχεῖα ἢ νέα δυνάμεις ὑπείσερχονται καὶ δημιουργοῦν νέα προβλήματα πρὸς λύσιν. Τοῦτο ἀποθαρρύνει πολλούς, ἐνῶ ἐδῶ ἀκριβῶς ἔγκειται ἡ δύναμις καὶ ἡ ἐλπίς μας. Δὲν ἐπιθυμοῦμεν σύστημα, τὸ ὁποῖον νὰ μᾶς ἐμπλέκη ἐν ἑαυτῷ.

Ἡ βάσις τῶν πληροφοριῶν τούτων εἶναι ἡ ἔρευνα. Ἡ ἄγνοια πάντοτε μᾶς καθιστᾷ ὑποχειρίους, ἐνῶ ἡ Γνώσις μᾶς ἀπελευθερώνει.

Καὶ ἀναμένεται ὅτι δὲν θὰ βραδύνῃ ἡ ἐποχὴ, κατὰ τὴν ὁποίαν θὰ ἐπιτύχωμεν τὴν ἀτομικὴν ἐλευθερίαν, μέσῳ ὁμαδικῶν ἐλέγχων.

Γράφει: «Μερικαὶ μεταβολαὶ σημειοῦνται εἰς τὴν ἐπιχειρηματικὴν πρακτικὴν, αἱ ὁποῖαι, πιστεύω, θὰ μεταβάλλουν ριζικῶς τὸν τρόπον μας τοῦ σκέπτεσθαι. Ἡ συμβολὴ τὴν ὁποίαν θὰ προσφέρουν αἱ ἐπιχειρήσεις εἰς τὸν κόσμον, δὲν περιορίζονται μόνον εἰς τὸν ἐπιχειρηματικὸν κόσμον, ἀλλ' ἐνδεχομένως ἐπεκτείνονται καὶ εἰς τὴν Κυβέρνησιν καὶ εἰς τὰς διεθνεῖς σχέσεις. Οἱ ἄνθρωποι δυνατὸν νὰ παράγουν χρήσιμα προϊόντα. Πέραν ὅμως τούτου, βοηθοῦντες εἰς τὴν ἐπίλυσιν τῶν προβλημάτων ἀνθρωπίνων σχέσεων, προσορίζονται ὅπως κληθοῦν εἰς τὴν ἐπίλυσιν τῶν μεγάλων προβλημάτων συντονισμοῦ, κατανοήσεως καὶ ἐλέγχου, ἐκ τῶν ὁποίων ἐξαρτᾶται ἡ μελλοντικὴ πρόδοός μας ὡς ἀτόμων καὶ ὡς ἐθνῶν».

Μία ἐκ τῶν πλέον παρηγόρων ἀπόψεων τῆς φιλοσοφίας της εἶναι ὅτι καθιστᾷ ἱκανοὺς τοὺς ἐργαζομένους ν' ἀποκτήσουν συνείδησιν ὅτι ἡ ἐργασία των δὲν εἶναι μόνον μέσον βιοπορισμοῦ, οὔτε μία ἔντιμος ἀπασχόλησις πλήρης ἱκανοποιήσεως ἐπαγγελματικῶν διαφορόντων, ἀλλὰ μία καθωρισμένη καὶ ζωτικὴ συμβολὴ εἰς τὴν

δημιουργίαν μιᾶς νέας κοινωνικῆς τάξεως, ἡ ὁποία πρέπει νὰ εἶναι ἡ θεμιτὴ ἀπασχόλησις παντὸς σκεπτομένου πολίτου.

Ἡ ὀργάνωσις δὲν ἀσχολεῖται μόνον μὲ τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ἐπιθυμιῶν τῶν κεφαλαιούχων, ἐργατῶν καὶ τῆς πελατείας, ἀλλὰ καὶ μὲ τὰ βαθέα ρεύματα γνώμης, τὰ ὁποῖα διαμορφώνουν τὴν κοινωνίαν τοῦ μέλλοντος.

Ὁ καθηγητὴς Cabot ὡς ἐξῆς ἐσκιαγράφησεν αὐτήν : « Ἡ βιομηχανικὴ πείρα τῆς συνεδυάσθη μὲ τὸ ἐνδιαφέρον τῆς διὰ τὴν ψυχολογίαν, διότι ἡ ψυχολογία τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων εἵλκυσε τὸ ἐνδιαφέρον τῆς. Ψυχολόγοι καὶ φιλόσοφοι δεσπόζονται ἀπὸ τὰ ρεύματα τῆς βιολογικῆς ἀντιλήψεως. Τὰ οἰκονομικά, συνυφαίνονται τόσον εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις ὅσον καὶ τὸ Κράτος. Ἡ ἠθικὴ καὶ ἡ κοινωνιολογία εἶναι ἀπόψεις τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων. Διεῖδε μίαν ἀρχὴν διήκουσαν δι' ὅλων τῶν κοινωνικῶν ἐπιστημῶν καὶ ἠπόρει διατὶ ἐὰν διετυποῦτο μία ἀρχὴ εἰς τὴν ἠθικὴν, ἔπρεπε νὰ τὴν ἀνακαλύψωμεν πάλιν εἰς τὴν ψυχολογίαν, τὴν οἰκονομικὴν ἐπιστήμην, τὸ Κράτος, τὴν ἐπιχειρηματικὴν δραστηριότητα, τὴν βιολογίαν καὶ τὴν κοινωνιολογίαν ».

Οἷονδῆποτε πρόβλημα λυόμενον εἰς τὴν διοίκησιν τῶν ἐπιχειρήσεων, διεκήρυξεν ἡ Follett, δύναται νὰ μᾶς εὐκολύνῃ τὴν λύσιν παγκοσμίων προβλημάτων, διότι αἱ ἀρχαὶ τῆς ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως αἱ ὁποῖαι ἀνεκαλύφθησαν ὡς αἱ ἄριστοι διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, δύναται νὰ ἐφαρμοσθοῦν καὶ εἰς τὸ Κράτος καὶ εἰς τὰς διεθνεῖς σχέσεις. Ὅντως ἡ ἐπίλυσις τῶν παγκοσμίων προβλημάτων δύναται νὰ ἐπιτευχθῇ ἐκ τῶν μικρῶν τεμαχίων πείρας τῶν ἀνθρώπων, οἱ ὅποιοι ἐνσυνειδήτως προσπαθοῦν νὰ ἐπιλύσουν προβλήματα σχέσεων.

Καὶ ἡ προσπάθεια αὕτη ἐπιτελεῖται πλέον ἐσκεμμένως εἰς τὴν βιομηχανίαν, παρὰ οἷονδῆποτε ἀλλαχοῦ.

Ἡ Mary Follett ἀντιμετώπισε τὴν ὀργάνωσιν καὶ τὴν διοίκησιν ἀπὸ σκοπιᾶς ριζικῶς διαφόρου τῶν Taylor καὶ Fayol.

Δὲν διέτριψεν οὔτε μὲ τὰς συστηματικὰς μεθόδους διενεργείας καὶ ἐλέγχου τῶν ἐργασιῶν, οὔτε μὲ τὴν ἀνάλυσιν τῶν λειτουργιῶν καὶ καθηκόντων τοῦ διοικητοῦ.

Ἐνδιαφέρθη ἀποκλειστικῶς μὲ τὴν ἐξήγησιν τῶν βασικῶν ἀνθρωπίνων συγκινήσεων καὶ δυνάμεων, αἱ ὁποῖαι ὑπόκεινται εἰς τὴν διαδικασίαν τῆς ὀργανώσεως, τὴν δυναμικὴν ἀντὶ τῆς στατικῆς ἢ

διαρθρωτικῆς ἀπόψεως τοῦ προβλήματος. Ἐν τῇ φορᾷ ὅμως τῆς ἐρεῦνης της, ἀνέλυσε τὰ θεμέλια τῆς ὅλης ἐπιστήμης τῆς ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως.

Πηγαί : L. Urwick : The making of scientific Management : Mary Follett, 1949.

M. Follett : Dynamic administration 1941 - 1957.

» Freedom and co-ordination, 1949.

» Creative experience, 1924.

C I.O.S. The golden book of Management.

GEORGE ELTON MAYO

(1880 — 1949)

Ἡ κυρία συμβολὴ τοῦ G. Elt. Mayo εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν ὀργάνωσιν συνίσταται εἰς τὴν ἀποκάλυψιν τῆς σημασίας τοῦ ἀνθρώπου καὶ εἰδικώτερον τῶν κοινωνικῶν συντελεστῶν εἰς τὰς βιομηχανικὰς σχέσεις, ὡς καὶ εἰς τὴν ἐπισήμανσιν τῶν δυσκολιῶν διὰ τὴν ἀνάπτυξιν πραγματικῆς ἐπιστημονικῆς τεχνικῆς, ἐφαρμοζομένης εἰς τὴν μελέτην τῆς κοινωνικῆς συμπεριφορᾶς.

Ὁ G. E. Mayo ἐγεννήθη ἐν Αὐστραλίᾳ καὶ ἐσπούδασε κατὰ πρῶτον τὴν ἰατρικὴν, ἐνδιαφερόμενος ἀπὸ νεαρᾶς ἡλικίας διὰ τὴν ψυχολογικὴν πλευρὰν τοῦ ἰατρικοῦ ἐπαγγέλματος. Ἀπὸ τοῦ 1914 μέχρι τοῦ 1918 καὶ εὐθὺς ἀμέσως μετὰ τὴν παῦσιν τῶν ἐχθροπραξιῶν, ἀπασχολήθη μεγάλως ἐν Ἀγγλίᾳ μετὰ τὰς πολεμικὰς νευρώσεις.

Καὶ μόνον ἀπὸ τοῦ 1923, ὅτε ἐπεσκέφθη τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς, ἡ προσοχὴ του ἐφειλικύσθη ἀπὸ τὰ βιομηχανικὰ προβλήματα. Πλήρως κατηρητισμένος εἰς τὰς βιολογικὰς καὶ κοινωνικὰς ἐπιστήμας, δὲν ἠδύνατο νὰ συλλάβῃ τὸν ἄνθρωπον παρὰ ὡς τὸ ἐπίκεντρον πάσης παραγωγικῆς δραστηριότητος. Διετέλεσεν ἀπὸ τὸ 1927 ἕως τὸ 1947 Καθηγητὴς εἰς τὸ Τμῆμα Βιομηχανικῶν Ἐρευνῶν τοῦ Πανεπιστημίου Harvard καὶ συνέδεσε τὸ ὄνομά του μετὰ τὰ ὀνομαστὰ πειράματα τοῦ Hawthorne, τὰ ὅποια ἐνηργήθησαν ὑπὸ τὴν ἡγεσίαν του.

Ἰνα πλήρως κατανοηθῇ τὸ νόημα τοῦ γενομένου πειράματος, δεόν νὰ ἀνατρέξωμεν εἰς τὸ κλίμα τὸ ὅποιον ἐπεκράτει παρὰ τῆ Western Electric Company. Ἡ ἐπιχείρησις αὕτη ἐφημίζετο διὰ τὴν πρωτοποριακὴν πολιτικὴν της εἰς τὰ προβλήματα τοῦ προσωπικοῦ. Ἡ εὐρύτης ἀντιλήψεων τῆς διοικήσεως προεξόφλει τὸ ἐνδιαφέρον τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τὰς νέας ἰδέας, τὰς σχετιζομένας μετὰ τὴν εὐημερίαν τῶν εἰς αὐτὴν ἐργαζομένων. Ἐπὶ πλέον δὲ ἐπεκράτει παρὰ τῆ ἐταιρείᾳ ταύτῃ διάχυτον τὸ πνεῦμα τῆς ἐπιστημονικῆς ἐρεῦνης. Τὰ πειράματα τοῦ Hawthorne (ἂν καὶ ὁ ὅρος «αἱ ἐρευναὶ» θὰ ἦτο πλέον πρόσφορος) δύνανται νὰ συνοψισθοῦν ὡς μία σειρά ἀναζητήσεων ἐπὶ τῆς ἀνθρωπίνης ἐν κοινῷ συνεργασίας καὶ ἐπὶ τῆς φύσεως τῶν κοινωνικῶν σχέσεων, αἱ ὅποιαὶ πηγάζουν ἐκ ταύτης.

Διὰ τῆς πρώτης φάσεως ἐπεδιώκετο ὄχι ἡ πιστοποίησις τῆς ἐπιδράσεως ἐνὸς συντελεστοῦ ἀλλὰ ποῖον τὸ ἀποτέλεσμα τῶν τοιούτων μεταβολῶν, συσσωρευτικῶς λαμβανομένων, ἐπὶ τῆς γενικῆς καταστάσεως τῶν ἐργαζομένων. Τὸ χρονικῶς ἐπόμενο βῆμα ἀφώρα ἐρεῦνας περὶ τῆς ἐπιδράσεως τῶν ὕλικῶν καὶ ἠθικῶν κινήτρων ὄχι μόνον ἐπὶ τῆς ἀποδόσεως τῆς παραγωγῆς ἀλλὰ καὶ τῆς ἐν γένει ἀνθρώπινης καταστάσεως τῶν ἐργατῶν. Ἐκ τῶν πειραμάτων τούτων, τὰ περισσότερον γνωστὰ εἶναι τὰ ἀφορῶντα τὰς συνθήκας ὑπὸ τὰς ὁποίας ἡ ἐρευνα αὕτη ἐδέησε νὰ ἐγκαταλειφθῇ.

Ἡ ἐπομένη φάσις τῶν ἀναζητήσεων διεξήχθη ἐπὶ τελείως διαφορετικοῦ πεδίου καὶ ἀφώρα τὸν τρόπον τῆς ἐκλογῆς τῶν ἐρευνητῶν. Ἐν προκειμένῳ, ἡ ἐπιχείρησις συνειργάσθη μὲ τὴν Harvard Graduate School of Business Administration. Ἡ εὐθύνη τῆς παρατηρήσεως καὶ διερμηνεύσεως ἀνετέθη εἰς ἐπιστήμονας, καὶ τοῦτο ἔχει ἰδιάζουσαν σημασίαν, λόγῳ τῆς ἐπιτευχθείσης ἀντικειμενικότητος τῶν συμπερασμάτων καὶ τοῦ ὑψηλοῦ βαθμοῦ συνεργασίας.

Ἡ τρίτη φάσις τῶν ἐρευνῶν ἦτο ἄμεσος συνέπεια τῶν ἄνω. Ἐν τῶν πλέον χαρακτηριστικῶν σημείων ὄλων τῶν πειραμάτων ἦτο ὁ «τόνος» ὅστις ἐπεκράτει εἰς ὅλας τὰς ομάδας, ἦτοι αἱ ἐξαιρετικῶς καλὰι σχέσεις μεταξὺ τῶν ἐργατῶν, ὡς καὶ μεταξὺ τούτων καὶ τῶν προϊσταμένων των. Ἀποτέλεσμα τῆς διαπιστώσεως ταύτης ὑπῆρξε ἡ κατάστροφαις τοῦ Προγράμματος Συνεντεύξεων μὲ ἀντικειμενικὸν σκοπὸν: α) νὰ ἐπιζητῶμεν ὅπως μαθάνωμεν παρὰ τῶν ἐργαζομένων τὰς προτιμήσεις καὶ ἀντιθέσεις των, σχετικῶς μὲ τὴν σπάσιν των ὡς ἐργατῶν, β) νὰ καθορίζωμεν βάσει τῶν στοιχείων τούτων, ἐπὶ ἀξιοπίστου βάσεως, τὸν τρόπον ἐκπαιδεύσεως τῶν προϊσταμένων καὶ νὰ ἀναζητῶμεν τὰς πλέον προσφόρους συνθήκας ἐργασίας, γ) νὰ συμπληρῶμεν καὶ νὰ ἐπικυρῶμεν τὰ πορίσματα τὰ συναχθέντα ἐκ τῶν ἐρευνῶν.

Ταῦτα θεωροῦνται ὡς ἡ πλέον διεισδυτικὴ μελέτη τῆς στάσεως καὶ τῶν ἀντιδράσεων ὁμάδων ἐργατῶν ὑπὸ πρακτικὰς συνθήκας, τὸ δὲ ἐξασφαλισθὲν πληροφοριακὸν ὕλικὸν ἐδικαίωσε τὴν νέαν ἀντίληψιν τοῦ Mayo ἐπὶ τῶν κινήτρων, τὰ ὁποῖα ἐπηρεάζουν τὰς βιομηχανικὰς σχέσεις.

Ἡ νέα ἀντίληψις συνίστατο εἰς τὴν πιστοποίησιν ὅτι οἱ λογικοὶ καὶ οἰκονομικοὶ συντελεσταὶ εἶναι πολὺ ὀλιγώτερον σημαντικοί, ἀκόμη καὶ εἰς τὰς οἰκονομικὰς σχέσεις, ἀπὸ τὰς μὴ λογικὰς καὶ



GEORGE ELTON MAYO
(1880—1949)

συναισθηματικὰς στάσεις καὶ αἰσθήματα τῶν ἐργαζομένων. Ἐπὶ πλέον, ἐκ τῶν ἀνθρωπίνων συντελεστῶν, οἱ ὅποιοι ἐπηρεάζουν τὴν στάσιν καὶ τὰ αἰσθήματα τῶν ἐργατῶν, οἱ πλέον ἰσχυροὶ εἶναι οἱ προερχόμενοι ἐκ τῆς συμμετοχῆς τῶν εἰς κοινωνικὰς ομάδας. Οὕτω ἡ ἐργασία δὲν πρέπει νὰ ἱκανοποιῇ μόνον τὰς ἀντικειμενικὰς ἐπιδιώξεις πρὸς τὰς ὁποίας ἡ προσπάθεια κατευθύνεται, ἀλλὰ ταῦτοχρόνως καὶ τὴν ὑποκειμενικὴν ἀντίληψιν τῶν ἐνδιαφερομένων ἐργατῶν, ἀναφορικῶς μὲ τὴν κοινωνικὴν ἱκανοποίησιν κατὰ τὴν διαδικασίαν τῆς ἐργασίας.

Κατὰ τὰ τελευταῖα 100 ἔτη ἡ κοινωνία μας ἠλλάξεν εἰς τὴν φύσιν της.

Προηγουμένως ἦτο μία καθιερωμένη κοινωνία, εἰς τὴν ὁποίαν τὰ ἄτομα ἀπέκτιον τόσον τὴν τεχνικὴν ἱκανότητα, ὅσον καὶ τὴν δυνατότητα τῆς συνεργασίας βραδέως, «ζῶντες τὴν κατάστασιν» ὡς αὕτη διεμορφοῦτο ὑπὸ τῆς πατροπαραδότου ρουτίνας, ἐν ὀλίγοις δια τοῦ συστήματος τῆς μαθητείας.

Εἰς τὴν κοινωνίαν ταύτην ὑπεκατεστάθη μία «προσηρμοσμένη κοινωνία» ὑποκειμένη εἰς διαρκῆ τεχνολογικὴν μεταβολήν. Αἱ τεχνικαὶ αὐταὶ μεταβολαὶ διετάραξαν τὰς κοινωνικὰς συνηθείας τῶν πρωτοβαθμίων ἐργαζομένων ομάδων καὶ διήγειραν τὴν βαθυτάτην ἀγανάκτησιν μεταξὺ τῶν ἐργατῶν. Ἡ ἱκανότης πρὸς συνεργασίαν τοῦ ἑνὸς πρὸς τὸν ἄλλον, φαίνεται διαρκῶς μειουμένη.

Τὸ ὑπὸ τοῦ Mayo προτεινόμενον φάρμακον εἶναι ἡ ἀπόκτησις «τῶν κοινωνικῶν ἱκανοτήτων». Καὶ τοῦτο προϋποθέτει μίαν νέαν ἀντίληψιν τῆς ἐξουσίας, ἐξαρτωμένης οὐχὶ μόνον ἐκ τοῦ νομίμου δικαιώματος ὅπως ἀπαιτῶμεν τοὺς ἄλλους νὰ ἐνεργοῦν, ἀλλὰ καὶ τοῦ βαθμοῦ κατὰ τὸν ὅποιον τὰ ἄτομα συγκατατίθενται νὰ δέχωνται διαταγὰς.

Μὲ τὴν σειρὰν της, ἡ ἀντίληψις αὕτη βασίζεται ἀφ' ἑνὸς ἐπὶ τῆς προσωπικῆς διαθέσεως τῶν ἀτόμων πρὸς συνεργασίαν, καὶ ἀφ' ἑτέρου ἐπὶ συστήματος ἐλευθέρων ἐπικοινωνιῶν ἐν τῇ ἐπιχειρήσει.

Ἐπεράνω ὅλων δέον ὅπως ἐκμάθωμεν νὰ μελετῶμεν τὰς παρούσας κοινωνικὰς καταστάσεις, ὄχι βάσει ἀφηρημένων θεωρητικῶν τύπων, ἀλλὰ διὰ τῆς «κλινικῆς μεθόδου».

Ἄν καὶ ἡ ἐργασία τοῦ Mayo ἐστηρίζετο κυρίως ἐπὶ τῶν βιομηχανικῶν παραδειγμάτων, τὰ πορίσματά της ἐφαρμόζονται ἐπὶ πάσης μορφῆς ἀνθρωπίνης συνεργασίας.

Τὰ δύο κύρια ἔργα του, ἐμπνευσμένα ἀπὸ τὰς ἐπιστημονικὰς

παρατηρήσεις του ἐν Hawthorne καὶ ἀλλαχοῦ, εἶναι τὰ ἑξῆς :

1) «Τὰ ἀνθρώπινα προβλήματα εἰς ἓνα βιομηχανικὸν πολιτισμὸν» (1933). Ἡ μελέτη αὕτη ἀποτελεῖ τὸ πρῶτον πλήρες δημοσίευμα ἐπὶ τῶν ἔρευνῶν τοῦ Hawthorne.

Περιστρέφεται πέριξ τῶν ἀνθρωπίνων προβλημάτων τῆς κοπώσεως, μονοτονίας, τοῦ ἠθικοῦ φρονήματος, ὡς καὶ τῶν κοινωνικῶν σχέσεων ἐν τῇ βιομηχανίᾳ. Θεωρεῖται ὡς μία χρήσιμος εἰσαγωγή εἰς τὴν μελέτην τῶν γενομένων πειραμάτων, διότι αἱ ἀναπτύξεις του εἶναι γενικοῦ χαρακτῆρος καὶ παρέχουν γενικὰς γραμμὰς διερμηνεύσεως, παρὰ λεπτομερείας τῶν εὐρημάτων.

2) «Κοινωνικὰ προβλήματα ἐνὸς βιομηχανικοῦ πολιτισμοῦ» (1945). Εἶναι σύντομος κοινωνιολογικὴ μελέτη, βασιζομένη ἐπὶ ἔρευνῶν, εἰς τὰς ὁποίας συμμετεῖχεν ὁ συγγραφεύς. Ἀποτελεῖ μίαν ἀναλυτικὴν θεώρησιν τῆς σημασίας τῶν κοινωνικῶν σχέσεων εἰς μίαν ἀνθρωπίνην ὁμάδα καὶ μίαν ἀποκάλυψιν τῆς ἀποτυχίας τῶν συγχρόνων βιομηχανικῶν ἡγετῶν ὅπως κατανοήσουν τὴν πλευρὰν ταύτην τῶν εὐθυνῶν των.

Γράφει ὁ Mayo : «Ἐὰν αἱ κοινωνικαὶ μας ἐπιτηδειότητες (ἴητοι ἡ ἱκανότης μας ὅπως ἐξασφαλίσωμεν τὴν συνεργασίαν τῶν λαῶν) συνεβάδιζον μὲ τὸν ρυθμὸν ἀναπτύξεως τῶν τεχνικῶν προόδων, δὲν θὰ ἐγίνετο νέος παγκόσμιος πόλεμος». Καὶ ἀλλαχοῦ : «Ἵνα ἐπιτευχθῇ ἡ ἐν κοινῷ προσπάθεια ἀπαιτεῖται ὅπως οἱ διευθύνοντες ἀποκτήσουν προσφόρους ἱκανότητας. Νὰ βλέπουν πέραν τοῦ φυσικοῦ περιβάλλοντος τὸ ἀνθρώπινον περιεχόμενον τῶν εὐθυνῶν των. Νὰ κατανοοῦν τὸ κρύφιον περιεχόμενον ἐνὸς γογγυσμοῦ ἢ ἐνὸς παραπόνου. Ἀπαιτεῖται ἱκανότης νὰ ἀκούουν ὑπομονητικὰ, νὰ διαγιγνώσκουν ὀρθῶς, νὰ διατηροῦν συμπαθεῖ ἐπαφήν μὲ τὸν ἐργάτην, νὰ κερδίζουν τὴν ἐμπιστοσύνην του.

Τοῦτο οὐδεμίαν σχέσιν ἔχει μὲ τὴν τεχνολογικὴν ἀποψιν. Εἶναι ἱκανότης συμφυῆς μὲ τὸ διοικεῖν».

Ὁ Mayo ἀπέδειξεν, ἐκτὸς πάσης ἀμφισβητήσεως, ὅτι αἱ βιομηχανικαὶ ἐπιχειρήσεις εἶναι κοινωνίαι ἐν μικρογραφίᾳ καὶ ὅτι μέχρις ὅτου κατανοήσωμεν τὰς ἀτομικὰς ἀντιδράσεις τοῦ ἐργάτου ἔναντι τῶν κοινωνικῶν διαδικασιῶν, διὰ τῶν ὁποίων προσπαθοῦμεν νὰ τὸν χειραγωγήσωμεν, δὲν ἔχομεν ἐλπίδα ἐπιτυχοῦς χειρισμοῦ του· ὡς ἐπίσης καὶ πόσον ἡ ἐφαρμογὴ τῆς αὐστηρᾶς ἐπιστημονικῆς μεθόδου ἠδύνατο νὰ ἐπιφέρῃ ἐπανάστασιν εἰς τὰς ἰδέας μας περὶ

ἀμοιβῶν, ἐπιστασίας καὶ λοιπῶν διαδικασιῶν, ἀποβλεπουσῶν εἰς τὴν ἐπίτευξιν τῆς τόσον ποθητῆς συνεργασίας.

Ἦτο ὄθεν ἀναλόφρευκτον ὅτι ἡ προσοχὴ του θὰ ἐστρέφετο πρὸ τοῦ φλέγοντος προβλήματος. Διὰ εἰς τὴν βιομηχανικὴν κοινωνίαν μας ἀποτυγχάνομεν τόσον πασιφανῶς ὅπως συνεργαζόμεθα ὁ εἰς μετὰ τοῦ ἄλλου; Διὰ εἰς ἐν προκειμένῳ ἡ γνῶσις μας εἶναι τόσον ἀνυποστάθμητος;

Ὡς ἄνθρωπος ἦτο πρότυπον ἐπιστημονικῆς ἀκεραιότητος καὶ ἐργατικότητος χάριν τῆς ἐργασίας, ἡ ἀφιλοκέρδεια προσωποποιημένη, πράγματα τόσον σπάνια ὅσον καὶ ἀνεκτίμητα.

Ὁ συνδυασμὸς τῶν ἐξαιρετικῶν προσόντων του συνήνωνε τοὺς ἀνθρώπους μὲ τοὺς ὁποίους συνειργάζετο, εἰς μίαν ἀδελφότητα ἀτόμων ἀφωσιωμένων εἰς τὰ ἔργα των καὶ ἐμπνεομένων ἀπὸ ἡγέτην, τοῦ ὁποίου ἡ ἐπήρεια τοὺς ἐδίδαξε νὰ «τοποθετοῦν τὸ παίγνιδι ἐπάνω ἀπὸ τὴν ἀξίαν του».

Τὸ ἔργον τοῦ Elt. Mayo ὑπῆρξεν ὀλοκληρωμένον καὶ ἡ ἐπίδρασις του θὰ εἶναι διαρκῆς.

«Εἶναι ἀκόμη πολὺ ἐνωρίς, σημειώνει ὁ L. Urwick, νὰ μετρήσωμεν ὅλον τὸ βάθος καὶ τὴν σπουδαιότητα τῶν εὐρημάτων του. Ἀπὸ τοῦδε ὅμως δύναται νὰ ἀναγνωρισθῇ ὅτι συνεισέφερε εἰς τὴν μελέτην τῆς βιομηχανικῆς κοινωνίας μας μίαν τεχνικὴν καὶ μίαν διάθεσιν πνεύματος, τῶν ὁποίων εἶχαμεν μεγάλην ἀνάγκην. Ἐὰν πρόκειται ὁ πολιτισμὸς μας νὰ ἐπιζήσῃ, εἶναι πιθανὸν ὅτι ὁ τρόπος τοῦ σκέπτεσθαι τοῦ Mayo θὰ κερδίσῃ εἰς σπουδαιότητα καὶ θὰ ἀναγνωρισθῇ πλήρως ἡ ἀπωτέρα προοπτικὴ, ἀφ' ἧς οὗτος ἀνασκοπεῖ τὰ γεγονότα».

Ἡ μεταθανάτιος προβολὴ του καὶ τὸ ἐνδιαφέρον τὸ ὁποῖον προκαλοῦν σήμερον διεθνῶς αἱ ἐργασίαι του (ὁμοῦ μὲ τὰς ἐργασίας τῆς M. Follett) δικαιολογοῦν πλήρως τὰς ἄνω προβλέψεις.

Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ GENERAL ELECTRIC Co

Υπό Η. SMIDDY, Αντιπροέδρου επί του τομέως Έκπαιδευσεως

Απόδοσις : ΕΛΙΣΑΒΕΤ ΜΠΑΚΗ

Είμεθα ευτυχεῖς παρουσιάζοντες κατωτέρω λίαν ἐνδιαφέρον ἄρθρον τοῦ διακεκριμένου φίλου μας κ. Η. Smiddy, εὐγενεῖ παραχωρήσει του, κατ' ἀπόδοσιν ἐκ τοῦ ὑπ' ἀριθ. 174)1958 δελτίου (σειρᾶς Γενικῆς Διοικήσεως) τῆς American Management Association.

Ἡ διεθνῶς δρῶσα General Electric (μὲ συνολικὰ κεφάλαια καὶ ἐπενδεδυμένα κέρδη δολλ. 1.231 ἑκατ. καὶ ἐτήσιον κύκλον ἐργασιῶν κατὰ τὸ 1957 ἐκ δολλ. 5.335), ἀπαρτίζεται ἐκ 300.000 μετόχων, ἐξ ὧν 133.000 ὑπάλληλοι καὶ ἐργάται της. Προμηθεύεται ὑλικά ἀπὸ 45.000 ἐπιχειρήσεις καὶ διαθέτει τὰ προϊόντα καὶ τὰς ὑπηρεσίας της διὰ 400.000 διαμέσων. Παράγει δὲ ποικίλης φύσεως ἠλεκτρικὰ εἶδη (ἀγαθὰ κεφαλαιουχικὰ καὶ καταναλωτικὰ), τόσον διὰ τὴν ἐξυπηρέτησιν τοῦ κοινοῦ καὶ αὐξήσιν τῆς εὐημερίας του, ὅσον καὶ διὰ τὴν ἐθνικὴν ἀμυναν.

Ὑπὸ τὴν ἐμπνευσμένην ἡγεσίαν τοῦ κ. Η. Smiddy, ὅστις μετέχει τῶν σπουδαιότερων Ὀργανωτικῶν Ἑταιρειῶν τῆς Ἀμερικῆς καὶ ἐτιμήθη διὰ τὴν ὀργανωτικὴν δρᾶσιν του μὲ τὸ περιζήτητον Taylor Key Award, ἡ General Electric, συνεχίζουσα μακρὰν παράδοσιν, ὑπῆρξε πρωτοπόρος εἰς τὸ θέμα τῆς μορφώσεως τοῦ διευθυντικοῦ προσωπικοῦ της, καταστήσασα κέντρον ταύτης τὸ Hopf Institute of Management, τὸ ὁποῖον ἠγόρασε πρὸς τοῦτο μετὰ τὸν θάνατον τοῦ ἱδρυτοῦ του.

Ἐνδιαφέρουν ὅθεν καὶ ἡμᾶς αἱ ἀπόψεις καὶ μέθοδοι, ἔστω καὶ ὡς πηγὴ ἐμπνεύσεως καὶ ἰδεῶδες πρὸς ἐπίτευξιν.

* *

Αἱ δημοσιεύσεις αἱ σχετικαὶ μὲ τὸ Συνέδριον «Γενικῆς Διοικήσεως», τὸ ὁποῖον ὠργάνωσεν ἡ Ἀμερικανικὴ Ἑταιρεία Ὀργάνωσεως (A.M.A.) κατὰ τὸ 1955 «διὰ τὴν προετοιμασίαν μιᾶς ὑγιοῦς καὶ ἰσχυρᾶς ἀναπτύξεως τῆς ἐταιρείας», ἐτόνιζον ὅτι ἡ «General Electric» ἔχει ἐπεξεργασθῆ ἕνα σχέδιον διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ ἐκτελεστικοῦ ταλέντου τῶν διευθυντῶν της, πολλὰ σημεῖα τοῦ ὁποῖου παρουσιάζουν ἰδιαιτέρον ἐνδιαφέρον διὰ τὰς μικρὰς ἐταιρείας.

Ὁ προσκηντολισμὸς τοῦ παρόντος ἄρθρου πρὸς τὰς ἀπόψεις τῶν διευθυντῶν μιᾶς τυπικῆς ἑταιρείας μέλους τῆς Ἀμερικανικῆς Ἑταιρείας Ὁργανώσεως, ὅχι μιᾶς General Electric, ἀλλὰ μιᾶς ἀπὸ τὰς καλουμένας «μικρὰς ἐπιχειρήσεις», αἵτινες συμπτωματικῶς θὰ ἠδύναντο ἴσως νὰ ὀνομαστοῦν καὶ «μεγάλαι ἐπιχειρήσεις» εἰς οἵανδήποτε ἄλλην χώραν ἐκτὸς τῶν Ἠνωμένων Πολιτειῶν, δὲν εἶναι καὶ τόσον δύσκολος, ὡς θὰ ἠδύνατό τις νὰ σκεφθῆ, διὰ τοῦς κάτωθι δύο ἀπλοῦς λόγους :

Ὁ πρῶτος εἶναι ὅτι ἡ General Electric δὲν εἶναι μία ἀτομικὴ ἐπιχείρησις, καθὼς ἴσως πολλοὶ θὰ ἐνόμιζον, ἀλλὰ εἶναι μάλλον ἓνα εἶδος συνεργατικῆς ὁμοσπονδίας, λειτουργούσης ὑπὸ ἓνα κοινὸν ἑταιρικὸν Καταστατικόν, ἐνὸς ἀριθμοῦ εἰς ὑψηλὸν βαθμὸν ἀποκεντρωμένων, καὶ μὲ τὴν ἰδικήν της διοίκησιν ἐκάστη, βιομηχανικῶν καὶ ἐμπορικῶν ἐπιχειρήσεων, ἐκάστη τῶν ὁποίων ὁμοιάζει κατὰ πολὺ εἰς μέγεθος καὶ χαρακτηριστικὰ πρὸς τὸ εἶδος τῶν ἐπιχειρήσεων, διὰ τὰς ὁποίας τὰ περισσότερα ἐκ τῶν μελῶν τῆς A.M.A., πράγματι συντελοῦν ὅπως ἰδρυθῶν καὶ διοικηθῶν.

Ὁ δεῦτερος λόγος εἶναι ὅτι αἱ ἀποκεντρωμέναι αὗται ἐπιχειρήσεις τῆς General Electric δύνανται νὰ ἀναπτυχθῶν, εἰς κέρδη καὶ εἰς βαθμὸν προόδου, μόνον διὰ τοῦ ἐπιτυχοῦς συναγωνισμοῦ ἐπὶ τοῦ πεδίου τῆς ἀγορᾶς, μετὰ ἑταιρειῶν ὅχι μόνον ὁμοίων πρὸς ἐκείνας αἵτινες ἀποτελοῦν τὰ τυπικὰ μέλη τῆς A.M.A., ἀλλὰ, εἰς ἓνα σημαντικὸν ἀριθμὸν περιπτώσεων, πράγματι μὲ αὐτοὺς τοῦς ἰδίους ἀκριβῶς ὀργανισμοῦς.

Πρὸς καθησύχασιν ἐκείνων ἐκ τῶν παρατηρητῶν τῆς Ἀμερικανικῆς Βιομηχανίας, οἵτινες πολλάκις ἀνησυχοῦν ὅτι μία τοιαύτη «ἐξάπλωσις» (τὴν ὁποίαν ὁμοῦ καὶ οὗτοι θεωροῦν ὅτι εἶναι ἀναγκαία εἰς τὸν σημερινὸν τεχνολογικὸν αἰῶνα), δύναται νὰ κλίνῃ εἴτε πρὸς τὸν ἐξοβελισμὸν «τῶν μικρῶν ἐπιχειρήσεων» ὑπὸ τὸ βάρος ἀπλῶς καὶ μόνον τῶν πόρων των, ἢ ἀντιθέτως νὰ υἱοθετήσῃ μεθόδους μηχανογραφίας καὶ αὐτοματισμοῦ αἵτινες θὰ καταστήσουν τὴν «μικρὰν ἐπιχείρησιν» ἀντιοικονομικὴν, δύναται νὰ παρεμβληθῆ ἔδῳ μὲ πᾶσαν εὐκρίνειαν ὅτι ἐὰν εἶναι δυνατόν νὰ ἀνευρεθῶν τρόποι, διὰ τῶν ὁποίων οἱ διευθύνται τῶν διαφόρων ἀποκεντρωμένων ἐπιχειρήσεων τῆς General Electric θὰ ἀναδειχθῶν, παρ' ὅλον τὸν συναγωνισμὸν τὸν ὁποῖον τοιαῦται «μικραὶ ἐπιχειρήσεις» δημιουργοῦν, καὶ ταυτοχρόνως θὰ εἶναι ἐνήμεροι καὶ νὰ παρακολουθοῦν τὴν μηχανογραφίαν, τὸν αὐτοματισμὸν καὶ τοῦς



H. SMIDDY

ἄλλους νεωτερισμούς, τὴν ἐφαρμογὴν τῶν ὁποίων ὁ κόσμος αὐτῶν τῶν «μικρῶν ἐπιχειρήσεων» φαίνεται ὅτι ριψοκινδυνεύει μὲ τὴν προκλητικότητά, αὐτὸ εἶναι κάτι τὸ ὁποῖον θὰ μᾶς προξενήσῃ πρᾶγματι ἀληθινὴν χαράν. Καὶ ἔμεῖς μὲ τὴν σειρὰν μᾶς θὰ εἴμεθα πρόθυμοι νὰ συνεχίσωμεν, ἐπιλαμβανόμενοι κάθε παρουσιαζομένης εὐκαιρίας πρὸς συναγωνισμόν μὲ αὐτὰς τὰς «μεγαλύτερας» ἐταιρείας, μὲ τὰς ὁποίας ἐρχόμεθα εἰς ἐπαφὴν καὶ μετὰ τῶν ὁποίων συνεργαζόμεθα ἐπὶ πολλὰς δεκαετίας, ἐν τῇ προσπαθείᾳ μᾶς νὰ ἐπιτύχωμεν κατανόησιν καὶ ἐπιδοκιμασίαν ἐκ μέρους τοῦ πελάτου.

Η «ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΣ» ΜΑΛΛΟΝ, ΠΑΡΑ Ο «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ» ΤΗΣ GENERAL ELECTRIC ΔΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΝ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ

Πρὶν νὰ προχωρήσωμεν εἰς λεπτομερείας ἐπὶ τοῦ πῶς ἐλπίζεται ὅτι θὰ ἐπιτευχθῇ ἡ ἀνάπτυξις τῶν διευθυντῶν ὑπὸ τὰς πρᾶγματι ἰσχυροῦσας σήμερον συνθήκας εἰς τὴν General Electric, εἶναι πρόνοιον τοῦ συγγραφέως νὰ ὀνομάσῃ τοῦτο «Ἡ Φιλοσοφία καὶ ἡ ἐφαρμοζομένη μέθοδος ἀναπτύξεως τοῦ Διευθυντοῦ ὑπὸ τῆς General Electric», ἀντικαθιστῶν διὰ τῶν λέξεων «ἐφαρμοζομένη μέθοδος ἀναπτύξεως τοῦ Διευθυντοῦ» τὴν φράσιν «προγραμματισμὸς τῆς ἀναπτύξεως τοῦ Διευθυντοῦ», ἡ ὁποία ἀνεφέρετο εἰς τὸ ἐκτυπωθὲν πρόγραμμα τοῦ Συνεδρίου.

Μόνον δύο λέξεις ἀλλάζουσι, ἀλλὰ καὶ αἱ δύο εἶναι σημαντικαί. Διότι μετὰ ὀλοκλήρων δεκαετιῶν ἔρευναν καὶ πρακτικὴν ἐφαρμογὴν εἰς τὸ πεδῖον αὐτό, δὲν ἔχομεν, ἀλλ' οὔτε καὶ ἐπιθυμοῦμεν «ἓνα πρόγραμμα τῆς General Electric διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ». Ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον ἔχομεν εἶναι «μία μέθοδος» ἐπιτεύξεως αὐτοῦ τοῦ σκοποῦ, διὰ τῆς ὁποίας ὁ κάθε διευθυντὴς κεχωρισμένως —τοποθετημένος εἰς οἰανδήποτε ἀποκεντρωμένην ἐπιχείρησιν, ἢ ἄλλην τινα λειτουργικὴν ἐργασίαν, καὶ ἐπιφορτισμένος μὲ τὴν εὐθύνην δι' ὅ,τι θεωροῦμεν ὅτι εἶναι ἡ ἀκριβοῆς, καὶ ἡ ἐπαγγελματικὴ ἐργασία ἑνὸς «διευθυντοῦ»—δύναται νὰ προγραμματίσῃ, νὰ καθοδηγήσῃ καὶ μετ' ἐπιμονῆς νὰ θελιώσῃ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ ἰδίου τοῦ ἑαυτοῦ του εἰς αὐτὸ τὸ μοναδικόν, προκλητικόν καὶ παρ' ὅλα ταῦτα ὄχι πολὺ καλὰ ἀκόμη γενόμενον ἀντιληπτὸν εἶδος ἐργασίας.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤῶΝ ΟΡῶΝ — Η ΛΕΞΙΣ «ΑΝΑΠΤΥΞΙΣ»

Ἐδῶ εἶναι σκόπιμον νὰ σταματήσωμεν ἐπ' ὀλίγον, προτοῦ κάμωμεν ἐπὶ πλέον ἐν βῆμα, τὸ ὁποῖον ἀποτελεῖ ἓνα ἀπαραίτητον μέσον

διὰ τὴν ἀνεύρεσιν περιφερειῶν ἀμοιβαίας κατανοήσεως, ἐπικοινωνίας καὶ συμφωνίας. Δηλαδή νὰ ὀρίσωμεν τοὺς ὅρους μας, οὕτως ὥστε ὅλοι νὰ ἐννοοῦμεν ἀπολύτως τὸ ἴδιον πρᾶγμα ὅταν αἱ λέξεις καὶ αἱ ἔννοιαι εἰς τὴν παροῦσαν ἀνάλυσιν θὰ ἐμφανίζωνται παρ' ἡμῶν καὶ θὰ λαμβάνουν μίαν ὀρισμένην μορφήν.

Αἱ δύο κύριαι λέξεις ἐνταῦθα εἶναι, πρῶτον, ἡ λέξις «διευθυν-
τῆς» καὶ δεύτερον, ἡ λέξις «ἀνάπτυξις».

Λαμβανόμεναι αὗται κατ' ἀντίστροφον τάξιν, κατὰ τὸ λεξικὸν περιγράφονται ὅτι «ἀνάπτυξις» εἶναι «ἡ πρᾶξις τῆς ἐκτυλίξεως, αὐξήσεως, ἐξαπλώσεως, ἐξελίξεως». Καὶ αὕτη ἀκριβῶς εἶναι καὶ ἡ αὐστηρὰ ἔννοια ὑπὸ τὴν ὁποίαν ἡ λέξις αὕτη χρησιμοποιεῖται εἰς τὴν παροῦσαν συζήτησιν «τῆς Φιλοσοφίας τῆς General Electric καὶ τῆς ὑπ' αὐτῆς ἐφαρμοζομένης μεθόδου διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ Διευθυντοῦ».

Διὰ νὰ λάβετε μίαν πλέον καθαρὰν εἰκόνα, θὰ σᾶς παρακα-
λέσω νὰ κάμετε μίαν μικρὰν νοερὰν σημείωσιν καθὼς θὰ ἐπανεξε-
τάξετε νοερῶς τὴν φράσιν «ἡ πρᾶξις τῆς ἐκτυλίξεως», ὅτι εἶναι ὁ διευθυντῆς ὁ ἴδιος ἐκεῖνος ὅστις ἐκτελεῖ τὴν πρᾶξιν αὐτήν, καὶ ὁ ὁποῖος ἐνεργεῖ τὴν ἐκτύλιξιν.

Οὕτω, ἡ σημασία τοῦ ὅρου «ἀνάπτυξις τοῦ Διευθυντοῦ» ἐν-
ταῦθα εἶναι τελείως διαφορετικὴ καὶ ὑπερβαίνει κατὰ πολὺ τὴν ση-
μαντικὴν προσπάθειαν τὴν ὁποίαν ὅλοι ἀποδίδομεν εἰς τὴν λέξιν
«ἐκπαίδευσις» καὶ ἡ ὁποία σημαίνει «λεπτομερῆ διδασκαλίαν καὶ
πρακτικὴν ἐξάσκησιν ἐπὶ μιᾶς εἰδικότητος».

Ἡ ἀξιολογία διαφορὰ στρέφεται γύρω ἀπὸ τὴν λέξιν «δι-
δασκαλία», ἡ ὁποία—μὲ τὴν σειρὰν τῆς—θέτει αὐτομάτως τὴν ἔμ-
φασιν ἐπὶ τοῦ διδάσκοντος, ὅστις διδάσκει, πληροφορεῖ καὶ κατευ-
θύνει ἀκόμη τὸ πρόσωπον τὸ ὁποῖον «ἐκπαιδεύεται». Ἐνῶ ἀντιθέ-
τως ἡ «ἀνάπτυξις» ρίπτει ὅλον τὸ βάρος καὶ τὴν εὐθύνην ἐπὶ τοῦ
ἰδίου τοῦ διευθυντοῦ.

Ἄς προχωρήσωμεν, ὅθεν, καθορίζοντες τοὺς ὅρους μας ὡς πρὸς
τὴν ἑτέραν ἐκ τῶν δύο κυρίων λέξεων, ἤτοι τὴν λέξιν «διευθυντῆς»
αὐτήν καθ' ἑαυτήν.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ὉΡΩΝ — Η ΛΕΞΙΣ «ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ»

Εἰς τὴν General Electric ἡ ἐργασία ἐνὸς «διευθυντοῦ»—αὕτη
καθ' ἑαυτήν καὶ ἀνεξαρτήτως τοῦ προϊόντος ἢ τῆς λειτουργίας εἰς
τὴν ὁποίαν μία τοιαύτη διοικητικὴ ἐργασία εἰδικῶς ἀναφέρεται—

ἔχει μίαν ἀπολύτως ἀκριβῆ ἔννοιαν. Καί ἐφόσον αὕτη περιλαμβάνει πολλές λεπτομερείας, ἄς τὴν ἐξετάσωμεν ἀργά καὶ διακεκριμένως.

Τὸ «διοικεῖν» ὡς ἓνα χωριστόν, καὶ ἐπαγγελματικὸν εἶδος ἐργασίας, σημαίνει ἡ γ ε σ ί α ν.

— Ἐφαρμοζομένην διὰ τῆς πειθοῦς μᾶλλον, παρά διὰ διαταγῶν καὶ διὰ τῆς ἀναμίξεως σκέψεως καὶ ἐνεργείας πρὸς λήψιν ἀποφάσεων.

— Διὰ τῆς χρησιμοποίησεως τοῦ προγραμματισμοῦ, τῆς ὀργανώσεως, ὀλοκληρώσεως καὶ μετρήσεως, ὡς πρώτων στοιχείων εἰς τὴν ἐργασίαν αὐτὴν τοῦ ἐπαγγελματιοῦ Διευθυντοῦ.

— Διὰ τῆς ἰσορροπημένης καὶ ἀποτελεσματικῆς χρησιμοποίησεως ὄλων τῶν ἀνθρωπίνων καὶ ὕλικῶν πόρων.

— Διὰ τῆς διοικήσεως ἑνὸς ὠρισμένου τμήματος, ἢ ὀλοκλήρου τῆς ἐπιχειρήσεως.

— Μὲ τὴν ἀπαιτουμένην κατανόησιν καὶ τὴν ἰσορροπημένην ἐφαρμογὴν τῶν δεξιότητων καὶ τῆς γνώσεως, αἵτινες ἀπαιτοῦνται διὰ τὴν διοίκησιν τῶν εἰδικῶν δραστηριοτήτων καὶ λειτουργιῶν μιᾶς ἐργασίας.

— Μὲ τὸν καλύτερον δυνατὸν ρυθμὸν, συγχρονισμένην ροὴν ἐργασίας, χρονικὴν ἔνταξιν καὶ κύκλον ἐργασίας, καὶ ὅλα ταῦτα πρὸς τὸν σκοπὸν.

— Τῆς ἐξασφλίσεως λογικῶν ἀποτελεσμάτων μέσω τῆς εἰδικῆς ἐργασίας—οἰανδήποτε μορφήν καὶ ἂν ἔχη αὕτη, εἴτε δηλαδὴ πρόκειται περὶ ἐρεῦνης καὶ ὀργανώσεως εἴτε βιομηχανοποιήσεως, ἐμπορίας, οἰκονομικῆς διαχειρίσεως, ὑπαλληλικῶν καὶ μετὰ τοῦ κοινοῦ σχέσεων, νομικῆς καὶ corporate (ἢ ἐπιστημονικῆς προπαρασκευῆς τῶν ἀποφάσεων καὶ συνθέσεως, ὅπου αὕτη εἶναι ἐφαρμόσιμος) ἢ διοικητικῆς—ἄλλων ἀτόμων, αἵτινα ἐπίσης ἐνεργοῦν μὲ πρωτοβουλίαν, αὐτοανάπτυξιν, αὐτοπειθαρχίαν καὶ ἱκανότητα, τόσον κατὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς προσωπικῆς ἐργασίας των, ὅσον καὶ κατὰ τὴν ἐθελοντικὴν ὁμαδικὴν προσπάθειάν των καὶ τὴν διττὴν ἐπικοινωνίαν των, ἕκαστος.

— Θεωροῦν τὸ ἀτομικὸν ἔργον των καὶ τὰς σχέσεις των μεθ' ὀλοκλήρου τοῦ τμήματος καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως, μὲ φαντασίαν καὶ ὑπὸ τὴν ὄρθην αὐτοῦ προοπτικὴν.

— Εἶναι συνεπεῖς μὲ τὸ παρὸν καὶ τὸ δυναμικὸν μελλοντικὸν οἰκονομικόν, κοινωνικόν καὶ πολιτικόν «κλίμα» (ἢ περιβάλλον, ἢ

«κοινωνιάν») τοῦ ὑπὸ διοίκησιν τμήματος, ἢ ὀλοκλήρου τῆς ἐπιχειρήσεως.

— Καὶ ἐκτελοῦν μίαν τοιαύτην διοικητικὴν ἐργασίαν, ἵνα ἐπιτύχουν τὴν ἐπιθυμητὴν ἐκτέλεσιν ταύτης καὶ τὰ ἐπιθυμητὰ ἀποτελέσματα, ἦτοι :

— Νὰ κατορθώσουν ἐπιτυχῶς, μὲ οἰκονομίαν, ἐπικερδῶς καὶ ἐγκαίρως, προκαλοῦντες καὶ δυσκολοκατορθώτους ἐπιδιωκομένους ὑπὸ τοῦ τμήματος σκοπούς, καθὼς καὶ ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως ὀλοκλήρου ὡς συνόλου.

— Καὶ πρὸς ὅσον τὸ δυνατόν καλύτερον καὶ λογικὸν ὄφελος τῶν πελατῶν, τῶν κεφαλαιούχων, τῶν ὑπαλλήλων, τῶν προμηθευτῶν καὶ τοῦ κοινοῦ, συμπεριλαμβανομένων καὶ τῶν ἀντιπροσώπων τοῦ Δημοσίου καὶ τῆς Κυβερνήσεως.

Κατόπιν αὐτοῦ τοῦ ὀρισμοῦ, ἴσως σκεφθῆτε ὅτι ἀσφαλῶς ὑπάρχουν εὐκολώτεροι τρόποι ἀπὸ τὸ διευθύνειν διὰ τὰ κερδίσει κανεῖς τὰ πρὸς τὸ ζεῖν, καὶ θὰ ἔχετε δίκαιον. Ὁ τοιοῦτος ὁμως ὀρισμὸς φέρει εἰς τὴν ἐπιφάνειαν ἕνα ἄλλο σημεῖον τὸ ὁποῖον εἶναι ζωτικῶς ἀναγκαῖον νὰ διευκρινισθῆ.

Ο ΑΚΡΙΒΗΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΩΣ ΕΝ ΟΡΓΑΝΟΝ ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΕΩΣ ΕΙΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΥΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Ἦώρα, θὰ αἰσθάνεσθε ἀσφαλῶς ὅτι τὸ εἶδος αὐτὸ τοῦ ἀκριβοῦς καὶ λεπτομεροῦς ὀρισμοῦ τῆς σημασίας τῆς ἐργασίας τοῦ «διευθυντοῦ» παρουσιάζει περιπλοκὴν ἀπὸ ἐκεῖνο, τὸ ὁποῖον ἤδη γνωρίζετε ὡς ἕνα δύσκολον καὶ πολύπλευρον ἔργον.

Ἀντιθέτως, εἰς τοιοῦτος ὀρισμὸς εἰς τὴν πραγματικότητα εἶναι δεῖγμα ἀ π λ ο π ο ι ἤ σ ε ω ς. Καὶ εἶναι σημαντικὸν νὰ τὸ εἴπωμεν αὐτὸ εὐθὺς ἐξ ἀρχῆς, καὶ νὰ τὸ γνωρίζωμεν ὅλοι μας ὡς τοιοῦτον, ἐὰν θέλωμεν νὰ ἐπιτύχωμεν μίαν πραγματικὴν πρόσοδον εἰς τὸ δοκιμαστικὸν αὐτὸ πεδῖον τῆς σκέψεως καὶ τῆς προσπάθειας.

Τὸ μῆρδεμα καὶ ἡ σύγχυσις, τὰ ὁποῖα ἀναγκάζουν ἱκανοὺς διευθυντὰς νὰ διαθέσουν χρόνον ἀπὸ τὰς ὑπερπλήρεις ἐργασίμους ἡμέρας των διὰ νὰ μεταδοῦν, κατὰ ἑκατοντάδας, εἰς ὀργανωτικὰ συνέδρια, προέρχονται ἀκριβῶς ἐκ τῆς ἐλλείψεως τοιούτων «ἀκριβῶν» ὀρισμῶν τῆς ξεχωριστῆς φύσεως αὐτῆς τῆς ζωτικῆς διοικητικῆς ἐργασίας μὲ τὴν ὁποίαν ὅλοι ἀσχολούμεθα.

Ἡ πανίσχυρος ἀνάγκη διὰ μίαν τοιαύτην μακρόπνοον καὶ ὅσον τὸ δυνατόν πλέον ἐμπεριστατωμένην φροντίδα εἰς τὸν καθορισμὸν

τῆς «ἐργασίας τοῦ ἐπαγγελματίου διευθυντοῦ», εἰς ἑταιρείας ὅπως ἡ ἰδική σας καὶ ἡ ἰδική μου, προέρχεται ἐκ τοῦ γεγονότος ὅτι αἱ ἀρχαὶ μέσῳ τῶν ὁποίων δύναται τις νὰ ἐμβαθύνῃ καὶ νὰ κατανοήσῃ σαφῶς τὸ ἐπάγγελμα αὐτό, εἶναι δύσκολον νὰ γίνουσι ἀντιληπταὶ καὶ νὰ ἀπεικονισθοῦν λεπτομερῶς καὶ μὲ ἀκρίθειαν, ὥστε νὰ καταστήθῃ δυνατὴ ἡ διδασκαλία των καὶ ἡ ἐκμάθησις των ἀπὸ τοὺς διαφόρους διευθυντάς, ἵνα δυνηθοῦν οὗτοι νὰ βελτιωθοῦν καὶ νὰ αὐξήσουν τὴν ἰκανότητά των ἐφαρμογῆς τοιούτων ἀρχῶν ἐπὶ τῶν καθημερινῶς ἐγειρομένων προβλημάτων τῆς ἐργασίας των.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟ ΤΗΣ GENERAL ELECTRIC ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Ἡ ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένη ὄθεν μέθοδος διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ Διευθυντοῦ, στηρίζεται ἐπὶ τῆς ἀνάγκης τῆς παροχῆς βοηθείας πρὸς καθεὶν διευθυντὴν τῆς General Electric —εἴτε οὗτος εἶναι ἐπιστάτης, εἴτε πρόεδρος, ἢ μεταξὺ αὐτῶν τῶν δύο—οὕτως ὥστε οὗτος νὰ δυνηθῇ νὰ ἐπιτύχῃ τὰ καλύτερα δυνατὰ διοικητικὰ ἀποτελέσματα ἐπὶ τοῦ ἔργου τὸ ὅποιον τώρα ἐκτελεῖ.

Συνεπῶς ἡ ἀντιμετώπισις αὕτη δὲν περιορίζεται εἰς τὸ εἶδος ἐκεῖνο τοῦ «Προγραμματισμοῦ τῆς διοικητικῆς δυνάμεως τοῦ ἀνθρώπου», ὅστις προσπαθεῖ νὰ ὑπολογίσῃ πόσοι μελλοντικοὶ διευθυνταὶ θὰ χρειασθοῦν, χωρὶς ὅμως νὰ προχωρῇ εἰς τὴν παροχὴν πλήρων στοιχείων περὶ τοῦ πῶς θὰ ἔχωμεν ἐξ αὐτῶν τὸν ἀριθμὸν ὅστις πράγματι ἀναγκαῖοι, διὰ τὸ ἔργον διὰ τὸ ὅποιον ἕκαστος εἶναι κατάλληλος, καὶ εἰς τὸν κατάλληλον χρόνον.

Οὗτε προσπαθεῖ—διὰ μιᾶς κρυφίας μεθόδου, ἣτις δὲν ἐπιδεικνύεται ποτὲ ἐμφανῶς—νὰ περισυλλέξῃ «διαδόχους τοῦ θρόνου», νὰ τοὺς δώσῃ στὰ πεταχτὰ μίαν ταχεῖαν πρακτικὴν ἐκπαίδευσιν ἐπὶ τῆς λειτουργίας τομέων εἰς τοὺς ὁποίους «ὑστεροῦν» καὶ νὰ τοὺς διορίσῃ κατόπιν ἕνα πρῶτ' ὡς ὑποτιθεμένους καλοὺς δι' ὅλα «διευθυντάς».

Καὶ αὐτὰ μὲν ὅσον ἀφορᾷ τὸ τί δὲν εἶναι ἡ ἀνάπτυξις τοῦ Διευθυντοῦ εἰς τὴν General Electric. Τώρα ἄς ἴδωμεν καὶ εἰς τί συνίσταται ἡ ἀνάπτυξις αὕτη, ὅσον τουλάχιστον ἔχει ἐπιτρέψει ταύτην ἢ πείρα τῶν 75 περίπου χρόνων πρακτικῆς ἐφαρμογῆς, ἣτις ἀπὸ τοῦ 1951 ἔχει ἐμπλουτισθῆ καὶ μὲ τριῶν ἐτῶν ἐντατικὴν ἐπανεξερεύνησιν κάθε διαθεσίμου γνώσεως.

ΑΝΑΓΚΗ ΥΠΑΡΞΕΩΣ ΜΙΑΣ «ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ» ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ

Μία ανασκόπησης της ιστορίας της οργανώσεως των αμερικανικών επιχειρήσεων, αΐτινες έχουν σημειώσει μίαν σταθεράν πρόοδον ἐν μέσῳ τῶν τεταραγμένων οικονομικῶν θαλασσῶν τῶν παρελθόντων 40 ἐτῶν, δεικνύει ὅτι ἡ φυσική των ἀνάπτυξις ἔχει ἐπέλθει ἐν παραλλήλῳ, ἀλλὰ καὶ ἐν ἀκολουθίᾳ, πρὸς τὴν ἀνάπτυξιν αὐτοῦ πού θά ἠδύνατο ἀσφαλῶς νὰ δνομασθῆ «διοικητικὴ ὠριμότης».

Χωρὶς νὰ ριψοκινδυνεύσωμεν σχετικῶς μὲ τὴν ὡς ἄνω ἀποφιν τὴν κλασικὴν φιλονικίαν «τὸ κοτόπουλο ἦταν πρῶτο ἢ τὸ αὐγό», εἶναι καταφανὴς ἀπόδειξις ὅτι ἡ ἔντεχνος, δημιουργικὴ διοίκησις ὑπῆρξεν ὁ ἀναγκαῖος πρωτοπόρος τῆς συνεχοῦς ἀναπτύξεως κάθε ὀργανισμοῦ, ὄχι μόνον εἰς τὴν δυναμικὴν χώραν μας, ἀλλὰ καὶ εἰς μίαν ὀλονὲν αὐξανομένην παγκόσμιον κλίμακα.

Ἐνα παλαιὸν πολιτικὸν στερεότυπον ἐπίγραμμα λέγει ὅτι οἱ ἄνθρωποι καὶ αἱ ἰδέαι εἶναι ἀνάλογοι πρὸς τὰς ἀνάγκας κάθε ἐποχῆς. Ὑπαινίσσεται δὲ ὅτι μόλις καὶ μετὰ βίας εἴμεθα ἱκανοὶ νὰ συμβαδίσωμεν μὲ τὸ περιβάλλον μας, καὶ ὅτι μᾶς εἶναι ἐξαιρετικῶς δύσκολον νὰ συγκεντρώσωμεν ἀρκετὴν ποσότητα γνώσεως καὶ κατανόησεως, αἵτινες θά ἠδύνατο νὰ ὑποστηρίξουν μίαν σημαντικὴν στατικὴν πολιτικὴν ἢ κοινωνικὴν κατάστασιν.

Καὶ ὅτι ὡς ἐκ τούτου τὸ καλύτερον πού ἔχομεν νὰ κάμωμεν εἶναι νὰ εἴμεθα πρακτικοί, νὰ στηριζώμεθα ἐπὶ τῶν «δεδοκιμασμένων καὶ ἀληθινῶν», μὲ τὰ ὁποῖα εἴμεθα ἀνέτως ἐξοικειωμένοι, ἀγνοοῦντες ἀκριβῶς ὅπως καὶ τὸ περίφημον ἀπόφθεγμα τοῦ Distraeli, ὅτι «ὁ πρακτικὸς ἄνθρωπος εἶναι ἐκεῖνος ὅστις ἐξακολουθεῖ νὰ ἐφαρμόζῃ τὰ λάθη τῶν προγόνων του» καὶ τὸ μεστὸν ἐννοίας σχόλιον ἐνὸς ἐκ τῶν συγγραφέων τῶν τελευταίων χρόνων, ὅτι «ὁ ἄνθρωπος ὅστις λέγει ὅτι δὲν πιστεύει εἰς τὴν θεωρίαν, ἀναποφεύκτως χρησιμοποιοῦ τὴν θεωρίαν ἄλλου τινός, ἢ τὸ πιθανώτερον μίαν θεωρίαν τὴν ὁποίαν ἕνας ἄλλος ἔχει ἤδη ἀποβάλει».

Εἰς τὴν πραγματικότητά, τὸ παλαιὸν αὐτὸ ἐπίγραμμα, ἐπειδὴ ἀρνεῖται νὰ παραδεχθῆ τὰς καθαρῶς δημιουργικὰς καὶ ἐσκεμμένως θετικὰς ἀπόψεις τῆς προόδου, αἵτινες εἶναι τόσον ἐμφανεῖς πέριξ ἡμῶν, εἶναι ἐν φανερόν σοφισμα, καὶ ἔρχεται ἀντιμέτωπον πρὸς τὰς ἱστορικὰς προόδους, αἵτινες ἀναμφισβητήτως ἔχουν ἐπιτευχθῆ εἰς τὰ πολιτικὰ καὶ κοινωνικά, οὐχὶ δὲ ὀλιγώτερον εἰς τὰ οικονομικά, ἰδρύματα τῆς χώρας μας.

Μία παρομοία κατάσταση έχει παρατηρηθῆ εἰς τὴν ἀναπτυσσομένην βιομηχανικὴν κοινωνίαν μας. Ὅχι δλίγοι βιομήχανοι πιστεύουν ἀκόμη καὶ σήμερον ὅτι δὲν ὑπάρχει «ἐπιστήμη τῆς διοικήσεως», ἣτις θὰ ἠδύνατό ποτε νὰ εἶναι τίποτε περισσότερον ἀπὸ ἓνα ἀκαδημαϊκὸ παίγνιδι. Ὅτι ὑπὸ τὸ ἐκτυφλωτικὸν φῶς τῆς «πραγματικότητος», ἡ ἡγεσία, ἀνήκει εἰς τοὺς δλίγους, οἵτινες εἶναι προικισμένοι ἀπὸ τὴν φύσιν, καὶ ἔχουν τὸ προνόμιον ἢ τὴν τύχην νὰ εὐρεθοῦν διαθέσιμοι κατὰ τὴν στιγμήν ποῦ θὰ γεννηθῆ ἡ ἀνάγκη καὶ θὰ τοὺς ζητηθῆ νὰ προσφέρουν τὰς ὑπηρεσίας των.

Λόγῳ τοῦ ὅτι ἡ ἀποψὶς αὕτη δὲν προϋποθέτει καμμίαν σημαντικὴν ἀλλαγὴν εἰς τὴν διακυβέρνησιν τῆς ἐπιχειρήσεως, λόγῳ τοῦ ὅτι ἀφήνει νὰ ἐννοηθῆ ὅτι αἱ συμπτωματικαὶ πηγαὶ προμηθείας ἡγεσίας τῶν ἐπιχειρήσεων θὰ ἐξακολουθήσουν νὰ ἱκανοποιοῦν τὰς ἀπαιτήσεις τοῦ μέλλοντος, καὶ αὕτη ἡ ἀποψὶς δὲν ἀποτελεῖ παρὰ μίαν στερεότυπον ἔννοιαν καὶ εἶναι καὶ αὕτη ἐπίσης ἀπατηλή. Ἔστω καὶ ἐὰν εἶχε κάποιαν ἐφαρμογὴν εἰς ἐπιχειρήσεις μεγάλου βαθμοῦ προσωπικῆς ἰδιοκτησίας, ἡ ἀποψὶς αὕτη εἶναι λαθασμένη καὶ ἐπικίνδυνος εἰς τὴν σημερινὴν ἐποχὴν τῶν πολυμόρφων ἐταιρικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ἰδρυμάτων.

Ἀπορρίπτουσα τοιοῦτου εἶδους στερεοτύπους ἀντιλήψεις, ἡ General Electric, ἀγωνίζεται νὰ δημιουργήσῃ ἀντ' αὐτῶν μίαν θετικὴν καὶ δημιουργικὴν φιλοσοφίαν καὶ μίαν μέθοδον ἀναπτύξεως τοῦ Διευθυντοῦ.

Μετὰ ἐρευνητικὴν μελέτην, παραμερίζομεν τὰς ἀμφιβολίας μας ὡς πρὸς τὴν ὑπαρξίν οὐσιαστικῆς ἀνάγκης ἀποσπάσεως ἑνὸς ὠρισμένου καὶ σημαντικοῦ μέρους τῆς σκέψεως καὶ τοῦ χρόνου μας ἐκ τῶν καθημερινῶν προκλήσεων σχεδιάσεως, παραγωγῆς καὶ πωλήσεως ἠλεκτρικῶν εἰδῶν καὶ κατευθύνομεν ταύτην πρὸς πλεόν ἀφηρημένα, πλεόν σκοτεινά, ἀλλὰ καὶ πλεόν ἐπιτακτικὰ προβλήματα σχεδιάσεως, παραγωγῆς καὶ πωλήσεως τῆς συμπαγοῦς ὀργανωτικῆς φιλοσοφίας, τὴν ὁποίαν γνωρίζομεν ὅτι πρέπει νὰ χρησιμοποιήσωμεν ὡς μέσον διὰ :

— Νὰ ἐπιτύχωμεν ἀπλοποίησιν τῆς ἐργασίας εἰς τὰ καθήκοντα τοῦ Διευθυντοῦ αὐτοῦ καθ' ἑαυτοῦ.

— Νὰ καταστήσωμεν εὐκολώτερον τὸ ἔργον τοῦ Διευθυντοῦ, καὶ οὕτω

— Νὰ ἀνεύρωμεν τὸν τρόπον ἱκανοποιήσεως τῆς ἐπιτακτικῆς ἀπαιτήσεως πρὸς ἀνατροπὴν τῆς ὑπαρχούσης τάσεως πρὸς αὐξησίν

των ὤρων ἐργασίας, ἣτις προστίθεται εἰς τὰς ἀπογοητεύσεις τῶν πολυτίμων αὐτῶν διευθυντῶν τῶν βιομηχανικῶν μας λειτουργιῶν καὶ τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἐκτὸς καὶ ὑπεράνω τῶν ποιοτικῶν αὐτῶν ἀναγκῶν διὰ τὴν δημιουργίαν μιᾶς θετικῆς φιλοσοφίας πρὸς ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ, τὸ πρόβλημα τῆς General Electric ἔχει καὶ τὰς ποσοτικὰς ἀπόψεις του. Ὑπὸ τὸ διέπον τὴν ἐταιρείαν πνεῦμα τῆς συνεχίσεως τῆς ἀποκεντρώσεως, διὰ νὰ δυνηθῇ νὰ ἐπιτύχῃ καὶ ἡ ἰδίᾳ τὴν λήψιν ἀποφάσεων ἀποκεντρωμένων ἐπὶ τῶν σημείων ὅπου ἡ ἐργασία ἐκτελεῖται καὶ ἡ δρᾶσις λαμβάνει χώραν—ἓνα πρότυπον (καλούπι) ὀργανώσεως τὸ ὁποῖον ὁ Ralph J. Cordiner, ὁ πρόεδρος τῆς Ἑταιρείας μας, ἀνέπτυξεν ἐν λεπτομερείᾳ εἰς τὰς θεμελιώδεις ὁμιλίας του κατὰ τὰ Ὀργανωτικὰ Συνέδρια τῆς AMA, τὸ 1945, καθὼς καὶ τὸ 1952* —ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐν λειτουργίᾳ τμηματικῶν ἐπιχειρήσεων τῆς General Electric ἐσημείωσε σταθερὰν ἀνοδὸν, ἥτοι ἀπὸ 8 πού ἦσαν αὐταὶ κατὰ τὸ τέλος τοῦ Β' Παγκοσμίου πολέμου, σήμερον ἀνέρχονται εἰς περισσοτέρας τοῦ δεκαπλασίου τοῦ ἀριθμοῦ αὐτοῦ.

Ὅστω ἡ General Electric ἔχει ἀνάγκην ἀπὸ μίαν φιλοσοφίαν ἀναπτύξεως τοῦ Διευθυντοῦ, ἣτις νὰ ἀναγνωρίξῃ τοιοῦτου εἶδους πραγματικὰ προσόντα λειτουργικῆς ἀποκεντρώσεως εἰς τὸν μεγαλύτερον δυνατὸν βαθμόν. Καὶ λόγῳ τοῦ ὅτι αἱ ἀποκεντρωμένα αὐταὶ ἐπιχειρηματικὰ ὀργανώσεις—αἵτινες ἔχουν τοποθετήσῃ τὴν εὐθύνην καὶ τὴν ἐξουσίαν εἰς τὸ χαμηλότερον δυνατὸν ἐπίπεδον ὅχι μόνον τῆς ὀργανώσεως ὁλοκλήρου τῆς ἐταιρείας, ἀλλὰ καὶ ἐντὸς κάθε τμήματος ταύτης—ὁμοιάζουν ἀληθῶς κατὰ πολὺ πρὸς τὰς ἀτιμικὰς ἐπιχειρήσεις, τὰς ὁποίας διευθύνουν πολλὰ ἐκ τῶν μελῶν τῆς AMA, παρουσιάζεται ὡς μία ὑποστηρίξιμος ὑπόθεσις, ὡς τὸ ἀνέφερε καὶ τὸ πρόγραμμα τοῦ Συνεδρίου τῆς AMA, τὸ ὅτι ἡ φιλοσοφία αὐτὴ τῆς General Electric εἶναι δυνατὸν πράγματι «νὰ περιέχῃ πολλὰ ἐνδιαφέροντα σημεῖα διὰ τὰς μικροτέρας ἐπιχειρήσεις».

* Ἐστω ὅμως καὶ ἂν ἔχουν ὅστω τὰ πράγματα, τοῦτο συμβαίνει μόνον διότι ἐ σ ε ἰ ς παρατηρεῖτε τοιοῦτου εἶδους παραλληλισμοὺς μεταξὺ τῶν ἰδικῶν σας προβλημάτων καὶ τῶν ἰδικῶν μας. Τὸ μόνον τὸ ὁποῖον ἡμεῖς δυνάμεθα νὰ κάμωμεν, ἢ θέλομεν νὰ κάμωμεν,

* Βλέπε «The Implications of Industrial Decentralization» AMA General Management Series No 134; and «Problems of Management in a Large Decentralized Organization», AMA General Series No 159.

είναι: να σας μεταδώσωμεν κάθε γνώσιν τὴν ὁποίαν ἔχομεν ἤδη ἀποκτήσει ἐκ πείρας καὶ διὰ τὴν ὁποίαν εἴμεθα βέβαιοι ὅτι ἔχει ἐφαρμογὴν ἐπὶ τῶν ἰδικῶν μας συνθηκῶν ἐργασίας, ἣτις ὁμοίως θὰ δυναθῆ νὰ σας βοηθήσῃ καὶ νὰ ἔχῃ ἐφαρμογὴν καὶ εἰς τὴν ἰδικὴν σας ἐργασίαν μόνον ἐὰν ἀντιληφθῆτε προβλήματα τὰ ὁποῖα θὰ συνίστων ἴσως τὴν ἐφαρμογὴν παρεμφερῶν λύσεων.

Τὸ σημαντικὸν στοιχεῖον ὅθεν, καὶ ἡ εἰδικὴ ἀνάγκη διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ, εἶναι ἡ διατύπωσις μιᾶς φιλοσοφίας, ἣτις θὰ φωτίσῃ ἓνα μονοπάτι, ὥστε ἐκεῖνοι οἵτινες εἶχον ἀπλῶς κάμει «ἐποπτευμένην ἐργασίαν» ἄλλοτε—δηλαδὴ ἐξετέλουν ἀποφάσεις διαβιβαζομένας εἰς αὐτοὺς ἐκ μιᾶς ἢ δύο ἱεραρχικῶς ἀνωτέρων θαθμίδων—θὰ ἠδύναντο ἴσως νὰ βοηθηθοῦν (τώρα ὁπότε καλοῦνται νὰ ἐκτελέσουν μίαν πλήρη ἐργασίαν διευθυντοῦ, ὡς σαφῶς αὕτη καθορίζεται ἀνωτέρω) εἰς τὸ νὰ μάθουν καὶ νὰ ἐξεύρουν κατὰ ποῖον τρόπον :

— Θὰ συλλέξουν καὶ θὰ ζυγίσουν τὰς ἀναγκαιοῦσας πληροφορίας.

— Θὰ προγραμματίσουν καὶ θὰ ὀργανώσουν τὴν ἐργασίαν των καὶ θὰ μεταβιβάσουν ἐξουσίαν.

— Θὰ ὀλοκληρώσουν τὰ ὑπάρχοντα ὀικονομικὰ μέσα καὶ τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς.

— Θὰ ἐξασκήσουν κρίσιν κατὰ τὴν λήψιν ἀποφάσεων.

— Θὰ μετρήσουν τὴν προσωπικὴν των ἐργασίαν ἀκριβοδικαίως, καὶ

— Θὰ ἀναγνωρίσουν οἰκιοθελῶς ὅτι ἡ ἐπιτυχία των ἐπὶ προελεγέντων καὶ ἐπιθυμητῶν ἀποτελεσμάτων, κυρίως ἐπετεύχθη διὰ τῆς ἐργασίας τῶν ἄλλων μᾶλλον, παρά διὰ τῆς καθαρῶς προσωπικῆς αὐτῶν ἐργασίας.

Ἐκ τούτου ὁμοίως πρόκειται οἱ ἄνθρωποι αὐτοὶ νὰ προέλθουν : Χρειαζόμεθα χιλιάδας ἐξ αὐτῶν, καὶ ἱστορικῶς τοὺς ἀναπτύσσομεν κατὰ ἑκατοντάδας. Ὁ κ. Cordiner δὲν μᾶς εἰδοποίησεν ἄσκοπα καὶ ἄνευ λόγου ὅτι : «Οὔτε οἱ πελάται, οὔτε τὰ προϊόντα, οὔτε αἱ ἐγκαταστάσεις, οὔτε τὰ χρήματα, ἀλλὰ οἱ διευθυνταὶ θὰ εἶναι ἴσως ἐκεῖνοι οἵτινες θὰ σημειώσουν τὸ ὄριον τῆς ἀναπτύξεως τῆς General Electric».

Διὰ τὸν λόγον αὐτόν, ἐπὶ 3 ἤδη ἔτη τώρα, διεξαγάγομεν μίαν ἐντατικὴν μελέτην, διὰ νὰ δημιουργήσωμεν μετ' ἡρεμίας τὴν σημερινὴν μας φιλοσοφίαν καὶ μέθοδον τῆς ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ.

Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ, ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ Η ΗΘΙΚΗ ΑΣΙΑ, ΑΙΤΙΝΕΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟΙ ΔΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΝ

Ἐν τῇ μεταξύ, τὰ διάφορα προγράμματα ἐρεύνης καὶ μελέτης ἔχουν ἐκ παραλλήλου προσδευτικῶς ὑποδείξει καὶ διευκρινήσει τὴν ἐξελισσομένην φύσιν τῆς «Ἐργασίας ἑνὸς Ἐπαγγελματίου Διευθυντοῦ», ἣτις ἔχει περιληπτικῶς ἐκτεθεῖ εἰς τὸν δοθέντα εἰς τὴν ἀρχὴν τοῦ παρόντος ὄρισμόν.

Ὡς εἶναι σαφῶς ἀντιληπτὸν ἐκ τῆς περιλήψεως ταύτης, ἡ ἐργασία αὕτη τοῦ «διευθυντοῦ» εἰς τὰς σημερινὰς συναγωνιστικὰς καὶ τεχνικὰς ἐπιχειρήσεις, —ὡς τόσο ὁ ἀξιὸς Πρόεδρος τῆς Α.Μ.Α., κ. Lawrence A. Appley, ὅσον καὶ ὁ Πρόεδρος τῆς ἰδικῆς μας General Electric κ. Ralph J. Cordiner, μᾶς ἔχουν τόσο συχνὰ εἶπει— εἶναι ἀληθῶς ἕνα τελείως διαφορετικὸν ὅσον καὶ ἕνα ἐπαγγελματικὸν εἶδος ἐργασίας, αὐτὸ καθ' ἑαυτὸ καὶ ἀνεξαρτήτως τοῦ ὑπὸ τῆς ἐπιχειρήσεως παραγομένου προϊόντος, τοῦ λειτουργικοῦ συστατικοῦ ἢ τοῦ βαθμοῦ εἰς τὸν ὁποῖον ἀνάγεται ἢ ἐκτελουμένη διοικητικὴ ἐργασία εἰς τὴν ἑν γένει ὀργανωτικὴν διάρθρωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Οὕσα ἔν ἐπαγγελματικὸν εἶδος ἐργασίας καὶ ἀποβλέπουσα εἰς τὸ νὰ καθοδηγῇ καὶ νὰ συμπληρῶσι τὴν ἐργασίαν ἄλλων ἀνθρώπων διὰ τῆς πειθοῦς μᾶλλον παρὰ διὰ διαταγῶν, ἀπαιτεῖ ὑπεράνω ὅλων τὴν εὐσυνείδητον ἐκείνην ἀντίληψιν καὶ τὴν χρησιμοποίησιν ἠθικῶν ἀξιών, αἵτινες εἶναι αἱ μόναι δυνάμεναι νὰ ἀποτελέσουν ὑγιᾶ θεμέλια διὰ τὴν συνεχῆ αὐτῆς ἰσχύν, τὴν παραδοχὴν τῆς καὶ τὴν αὐτοπειθαρχημένην ἐξάσκησίν τῆς.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΙΚΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΙΝ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ

Καὶ αὐτὰ μὲν ὅσον ἀφορᾷ τὴν Μελέτην. Πρὶν νὰ προχωρήσωμεν ἐν τούτοις εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν κυρίων σημείων τῶν ἐκ ταύτης προκυψάντων ἀμέσων συμπερασμάτων, παραμένει ἐν ἀκόμῃ ἐρώτημα τὸ ὁποῖον πρέπει νὰ ἀπαντηθῇ ἐνταῦθα ἄνευ περιστροφῶν.

Ἦτοι, δεικνύει ἡ Μελέτη αὕτη ὅτι μία ὀργανωμένη μέθοδος ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ εἶναι πράγματι ἀπαραίτητος καὶ εἰς τὴν ἰδικὴν ἡμῶν ἐταιρείαν ὅσον καὶ εἰς τὴν General Electric; Ἡ ὅλα αὐτὰ εἶναι συζήτησις τῆς στιγμῆς, χωρὶς ὅμως νὰ ἀποτελῇ τίποτε περισσότερον ἀπὸ ἕνα ἐπίκαιρον θέμα κουβεντολογίου πολὺ «τῆς μόδας», ἀλλὰ τὸ ὁποῖον λίαν συντόμως —καθὼς λέγουσιν μερικοί, καὶ πιθανῶς ὅχι ὀλίγοι ἐλπίζουσιν— θὰ παραμερισθῇ ἀπὸ κάποιαν ἄλλην

νέαν «παντοδύναμον» μέθοδον ἐπιλύσεως τῶν διοικητικῶν προβλημάτων καὶ ἀναπτύξεως τῆς προόδου :

Τὸ ἐρώτημα ὅθεν εἶναι : Ὑφίσταται πράγματι ἀνάγκη «ἀναπτύξεως» τῶν διευθυντῶν ; Εἶναι αὕτη μία μεθοδικὴ καὶ ζωογόνος μέθοδος ἀναγκαία, ἢ τουλάχιστον ἐπιθυμητὴ καὶ οἰκονομικὴ, πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ σκοποῦ τούτου :

Ἡ εἶναι λογικώτερον μᾶλλον τὸ συμπέρασμα ὅτι ὅλοι ἐκεῖνοι ἀπὸ τοὺς ὁποίους θὰ ζητηθῆ ἢ καταλάβουν ἡγετικὰς θέσεις θὰ ὀδηγηθοῦν ἀπὸ τὴν φιλοδοξίαν των καὶ θὰ ἀποκτήσουν τὰ ἀπαιτούμενα προσόντα ἐν τῇ ἐξασκήσει τοῦ ἐπαγγέλματός των διὰ τῆς ἀναζητήσεως καὶ ἐφαρμογῆς ὑπ' αὐτῶν τῶν ἀρχῶν καὶ τῶν τεχνικῶν τῆς ἐργασίας, αἵτινες θὰ τοὺς ἐπιτρέψουν νὰ ἀνακαλύψουν καὶ νὰ ἐκμάθουν τὴν χρησιμοποίησιν τῶν ἀπαιτουμένων διοικητικῶν ἐνοράσεων καὶ δεξιότητων :

Τί, τέλος, εἶναι ἐσφαλμένον, ἐὰν πράγματι συμβαίνει τι, μὲ τὰς ἐκ παραδόσεως ἐφαρμοζομένας μεθόδους αἵτινες, πάντοτε, κατὰ κάποιον τρόπον ἐδημιούργησαν ἱκανοὺς διευθυντὰς ; Διὰ τὸ «φυσικὸς αὐτὸς τρόπος» ἔχει καταστῆ ἀκατάλληλος, ἢ ὀλιγώτερον χρήσιμος διὰ τὸ μέλλον παρ' ὅσον εἶχεν ὑπάρξει διὰ τὴν δημιουργίαν τῆς βιομηχανικῆς ἀναπτύξεως καὶ ὕλικῆς προόδου τοῦ παρελθόντος, ἤτις εἶναι τόσον γνωστὴ εἰς ὅλους μας :

Ἐὰν μᾶς τὸ ἐπέτρεπεν ὁ χρόνος, θὰ ἠδυνάμεθα νὰ παρεμβάλωμεν μερικὰς διδασκτικὰς, προκλητικὰς, πολλακίς δὲ καὶ διασκεδαστικὰς ἀκόμη περιπτώσεις, διὰ νὰ δεῖξωμεν τὸν χαρακτήρα τῶν ἀνωτέρω λεπτομερειῶν ἐρωτημάτων. Εἰς τὰς θεμελιώδεις ἐκθέσεις τῆς Ἀμερικανικῆς Ἑταιρείας Μηχανολόγων «Δέκα Ἔτη Προόδου εἰς τὴν Διοίκησιν», ἀνευρίσκετε τὰς ἐρωτήσεις αὐτὰς κατὰ τῷ 1911 ἢ τῷ 1921 ὅχι ὀλιγώτερον ἀπ' ὅ,τι κατὰ τῷ 1941 ἢ τῷ 1951. Μόνον τὰ ὀνόματα τῶν ὑποβαλλόντων αὐτὰς ἀλλάζουσι. Ἡ ἐπωδὸς εἶναι ἡ αὐτὴ ἀπὸ δεκαετίας εἰς δεκαετίαν. Ἡ τουλάχιστον εἶναι ὅτι φαίνεται ἐκ πρώτης ὄψεως.

Ἐν τούτοις, μία πλεον προσεκτικὴ ἐξέτασις τοῦ θέματος ταχέως ἐμφανίζει δύο ἄλλους, εἰς μέγαν βαθμὸν σχετικῶς μεταξὺ των, παράγοντας :

Πρῶτον, πολλαὶ ἀπὸ τὰς ἰδιαιτέρως «νέας» ἰδέας, αἵτινες ἔκαμιν μίαν προκλητικὴν ἐμφάνισιν ἐπὶ μίαν δεκαετίαν, κατέληξαν εἰς τὸ νὰ ἀποτελέσουν βασικοὺς σχεδὸν κανόνας διοικήσεως μόλις ὀλίγα ἔτη ἀργότερον.

Δεύτερον, αἱ τέσσαρες δυνάμεις: τοῦ πολλαπλασιασμοῦ τῆς τεχνολογίας, τῆς διακλαδώσεως τοῦ συναγωνισμοῦ (συχνάκις ὡς ἐξυπηρέτησις τοῦ πελάτου) τῆς διακυβερνήσεως μεγάλων οἰκονομικῶν μονάδων, καὶ τῆς ἀτομικῆς καὶ κοινῆς γνώμης, ἐνισχυόμενοι συνεχῶς ἀπὸ νέας ἐκπλήξεις εἰς τὴν μεταφορὰν καὶ τὴν μεταξὺ τῶν ἀνθρώπων ἐπικοινωνίαν, φέρουν εἰς τὸ προσκῆνιον νέας ἀπόψεις καὶ περιπλοκάς εἰς τὰ καθήκοντα τοῦ διευθυντοῦ κατὰ ἓνα συνεχῶς ἐπιταχυνόμενον ρυθμὸν.

Καὶ δὲν δύναται τις, ἔθην, νὰ θέσῃ ὄρια εἰς τὸν κύκλον τῆς δράσεώς του περιοριζομένης μὲ ἀποφασιστικότητα εἰς τὰς ὑποθέσεις τῆς ἐταιρείας του. Διότι ὅπως ἐν συντομίᾳ εἶπεν ὁ Norbert Wiener, τονίζων τὰς ἀλληλεπιδέτους κοινωνικὰς καὶ οἰκονομικὰς συνεπείας τῶν συγχρόνων τεχνολογικῶν ἀνακαλύψεων:

Τὸ ἀξίωμα τῆς διοικήσεως δὲν δύναται ἐν ὄψει τοιούτων ριζικῶν μεταβολῶν νὰ σταματήσῃ εἰς τὸ χεῖλος ἐκάστης χωριστῆς ἐπιχειρήσεως.

Ὅστω, ἡ Μελέτη μας σαφῶς ἀπέδειξεν ὅτι αἱ ὑποθέσεις καταλληλότητος μιᾶς «φυσικῆς προόδου» ὑπονοουμένης εἰς τοιαύτας ἐρωτήσεις, δὲν ἴσχυον ποτὲ διὰ μίαν ἀναπτυσσομένην οἰκονομίαν.

Τὰ ἀρχεῖα τῶν ἐπιχειρήσεων αἵτινες ἀπέτυχον εἶναι ὑπερπλήρη μὲ τὸ ἱστορικὸν ἐκείνων ὅτινες ἐδιδάχθησαν τὸ μάθημα αὐτὸ διὰ τῆς δυσκόλου ὁδοῦ. Τὰ ἱστορικὰ τῶν ἐπιτυχῶν ἐπιχειρήσεων, ἢ ἀνάπτυξις τῶν ὁποίων ἐσυνεχίσθη διὰ τῆς διαδοχῆς γενεῶν διευθυντῶν, δεικνύουν, ὡς ἐσημειώθη καὶ προηγουμένως, ὅτι μία τοιαύτη ἀνάπτυξις ἠκολούθησε μίαν παράλληλον ἀνάπτυξιν — πρὸς διοικητικὴν ὀριμότητα — πρὸς μίαν σταθερὰν ἐξέλιξιν μιᾶς φιλοσοφίας τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐταιρείας, τῆς πολιτικῆς τῆς, τῆς ὀργανωτικῆς αὐτῆς διαρθρώσεως, καὶ τῶν καλῶς διατυπωμένων διοικητικῶν σκοπῶν καὶ τῆς ἡγεσίας.

Καὶ ἐνῶ γελῶμεν κάπως δικαιολογημένα μὲ τὸν υἱὸν τοῦ διευθυντοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅστις «προοδεύει» καὶ προάγεται ἀπὸ καθαριστῆς πατωμάτων εἰς πρόεδρον τῆς ἐταιρείας ἐντὸς ὀλίγων μόλις μηνῶν, ἢ εἰλικρίνεια ἐπιβάλλει τὸ ἐρώτημα ἐὰν πολλὰ συναρφεῖς μέθοδοι διοικητικοῦ χρίσματος, διαδοχῆς καὶ «φτασίματος» δὲν ἔχουν πράγματι κατὰ καιροῦς παρουσιάσει διακρίσεις χωρὶς διαφοράς.

Μόνον ὅτι σχετικῶς μὲ τὴν προαγωγὴν τῶν διαφόρων ἀτόμων,

μία κατὰ βάθος παρατήρησις τῶν γεγονότων ἀποκαλύπτει πόσον εὐκόλον εἶναι νὰ τοποθετήσῃ τις πολὺ αἰσιοδόξως μίαν ἐκτίμησιν ἐπὶ τῆς ἀπλῆς προθυμίας ἀναλήψεως ἀποφασιστικῆς δράσεως. Διότι παρ' ὄλον ὅτι καὶ αὐτὸ ἀποτελεῖ μίαν ἀξιοσύστατον καὶ ἀναγκαίαν πλευρὰν τοῦ ὑποψηφίου διὰ τὸ διοικητικὸν ἀξίωμα, ἐν τούτοις, μία ἀπλῆ ἀλλὰ προσεκτικὴ ἐξέτασις τοῦ θέματος θὰ μᾶς δείξῃ ὅχι ὀλιγώτερον ἀπὸ τὴν ὑπομονητικὴν μελέτην μας, ὅτι ὑπάρχει μία πλεονσημαντικὴ ἰδιότης προθυμίας καὶ ἱκανότητος διὰ νὰ ὑψωθῇ τις εἰς τὸ ἐπίπεδον τῆς λήψεως ἀποφάσεων μέσῳ τῆς ἐπιπόνου ὁδοῦ, ἥτοι :

— «Τὸ σκέπτεσθαι ἐκ τῶν προτέρων» πολὺ πρὶν νὰ λάβῃ τις πλήρη γνῶσιν τοῦ ὄλου προβλήματος καὶ τῆς ἀξίας του, ὡς τοῦτο παρῴσιάζεται.

— «Τὸ σκέπτεσθαι ἐν τῇ συνόλῳ» ἐπὶ τῆς φύσεως καὶ τῶν σχέσεων τοῦ προβλήματος, ὡς τοῦτο ἔχει πράγματι περιγραφῆ, καὶ

— «Τὸ σκέπτεσθαι διαμέσῳ» ἐπὶ τῶν μακρᾶς πνοῆς συμπερασμάτων τῶν ἀλληλοδιαδόχων χρόνων δράσεως ἢ ἀποφάσεων, αἵτινες εἶναι ἤδη προσιταί, ἐν τῇ προσπάθειᾳ ἐφαρμογῆς λογικῆς κρίσεως πρὸς λήψιν τῆς καλλιτέρας ἀποφάσεως ὑπὸ τὸ φῶς τῶν καλλιτέρων πληροφοριῶν αἵτινες δύνανται νὰ ληφθῶσι κατὰ τὸν χρόνον ἐκεῖνον.

Ἡ ὑπὸ τῆς General Electric, διεξαχθεῖσα μελέτη, ὅθεν, ἐπεβεβαίωσε τὸ γεγονός ὅτι παρὰ τὴν ἐπιτακτικὴν διττῆς φύσεως ἀνάγκην διὰ περισσοτέρους διευθυντάς, καὶ διὰ μεγαλυτέραν ἱκανότητα εἰς ἕκαστον διευθυντήν, ἢ οὕτω καλουμένη μέθοδος «φυσικῆς ἐπιλογῆς» δὲν ἱκανοποιεῖ καμμίαν ἐκ τῶν ὑπαρχουσῶν ἀναγκῶν οὐδὲ εἰς τὸ ἐλάχιστον αὐτῆς ποσοστόν. Μὲ τὴν ἄσκοπον αὐτῆς φιλαργυρίαν περιορίζει τὰς εὐκαιρίας εἰς τοὺς πολὺ ὀλίγους καὶ δὲν κατορθώνει νὰ ἀναζητήσῃ οὔτε καὶ νὰ παρακινήσῃ τὴν ἀνάδειξιν ἐκείνου τοῦ λαμπάνοντος ἡγετικοῦ ταλέντου καὶ — καθὼς ὁ Edwin Schell εἶπεν — τῆς «φυσικῆς» ἐπιθυμίας, ποὺ ὑπάρχει εἰς κάθε ἄνθρωπον νὰ συμμετάσχῃ εἰς τὴν διοίκησιν τῶν διαφόρων ὑποθέσεων, ἥτις καὶ εἶναι μία ἀπὸ τὰς πλεόν θαθείας ἐπιθυμίας τῶν ἀνθρώπων.

Ἐν τῇ οὐσιώδη τῆς ἀμορφίας καὶ τοῦς τυπικοὺς περιορισμοὺς τῆς πρὸς παροχὴν ἐκπαιδεύσεως εἰς μίαν περιορισμένην μόνον ὁμᾶδα περιπτώσεων καὶ τεχνικῶν, ἢ ἐπιχειρήσεως δὲν κατορθώνει, ὡς εἶναι εὐνόητον, νὰ ἱκανοποιήσῃ τὰς πραγματικῶς ἐπιγούσας πιέσεις τοῦ ἀναπτυσσομένου κόσμου μας, ὅπου κάθε τι ὑπὸ τὸν ἥλιον φαίνεται ἐν μέρει τουλάχιστον «νέον» καὶ εἰδικώτερον δὲν

κατορθώνει να βοηθήσει τους διευθυντάς τους όποιους τυπικώς παράγει, εις τὸ νὰ εἶναι ἀρκετὰ ἱκανοὶ ὅπως λάβουν ταχέως μίαν σφῆν καὶ πλήρη εἰκόνα τῆς καταστάσεως, πρᾶγμα τὸ ὁποῖον τὸ σημερινὸν περιβάλλον ἀπαιτεῖ ἀκόμη καὶ διὰ τὰ φαινομενικῶς μικρότερα προβλήματα τῶν ἐπιχειρήσεών μας.

Ἐὰν ἐξαιρέσει τις τὰς σπανίας περιπτώσεις τῶν ὀλίγων ἐκείνων καὶ προικισμένων μὲ ταλέντο, τῶν ἐχόντων τὴν διαίσθησιν ὅπως ἀναπτύξουν διὰ τοὺς ἑαυτοὺς των τὰς ἀναγκαίας ἐπιστημονικὰς διαθέσεις, ἢ μέθοδος τῆς «φυσικῆς διαλογῆς» τῶν «διευθυντῶν» χαρακτηριστικῶς παράγει πολὺ ὀλίγους ἐξ αὐτῶν, καὶ μὲ ἄργον ρυθμὸν.

Κατὰ τὰς ἐν πνεύματι εἰλικρινείας διεξαχθείσας συζητήσεις μετὰ τῶν διευθυντῶν τῆς General Electric, ὅτινες συμμετέσχον ἐνεργῶς εἰς τὴν Μελέτην, μέρος ἐκ τῶν πλέον ἀποκαλυπτικῶν πληροφοριῶν προῆλθεν ἐκ τῶν δοθεισῶν ἀπαντήσεων εἰς τὴν ἀπλὴν ἐρώτησιν : «Πῶς ἐφθάσατε εἰς τὸν σημερινὸν βαθμὸν σας εὐθύνης καὶ ἐξουσίας» ;

Εἰς ὅλας περίπου τὰς περιπτώσεις ὃ ἐπιτυχῆς διευθυντῆς παρετήρησεν ὅτι κατὰ τὸν ἕνα τρόπον ἢ τὸν ἄλλον, εἶχε «βοηθηθῆ», οὐχὶ διὰ παρακινήσεως ἢ διὰ διαταγῶν, ἀλλὰ διὰ τῆς παροχῆς εἰς αὐτὸν καλλιτέρων καὶ ὀξυτέρων εὐκαιριῶν διὰ νὰ διαισθανθῆ καὶ νὰ ἀντιληφθῆ κανόνας ὅτινες θὰ τοῦ ἐπέτρεπον νὰ ἀντιμετωπίσῃ τὰ διοικητικὰ προβλήματα τοῦ τμήματός του κατὰ ἕνα πλέον εὐθὺ ἢ ὀρθὸν τρόπον. Καὶ τὸ περιεργότερον εἶναι ὅτι ἦτο ὃ ἀπαιτητικὸς τύπος τοῦ διευθυντοῦ —μᾶλλον ἢ ἀπλῶς ὃ εὐθυμὸς καὶ καλόβολος μεταβιβαστῆς ἐξουσιῶν— ἐκεῖνος ὅστις ἀναφέρετο εὐφῆμως ἀπὸ τοὺς ἀνθρώπους αὐτοῦς, ὡς ἔχων ὑπεκινήσει τὰς προσπάθειάς των καὶ τὴν ἔρευνάν των πλέον ἀποτελεσματικὰ καὶ ἱκανοποιητικὰ.

Ἐν τούτοις, οἱ πλέον τυπικοὶ, ἀκόμη καὶ μετὰξὺ αὐτῶν τῶν ἐπιτυχῶν διευθυντῶν ἀπλῶς παρετήρησαν ὅτι ἢ ἀνάπτυξις των εἶχε βασισθῆ ἐπὶ ἀρχῶν τὰς ὁποίας εἶχον ἐξ ἐνστίκτου μᾶλλον διαισθανθῆ παρά ἀντιληφθῆ ἐξ ὀλοκλήρου καὶ ὅτι ἀπὸ τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας των ἔλειπεν ἢ ἀπλοποιήσις ἐκείνη καὶ ἢ σαφήνεια ἣτις θὰ τοὺς ἐπέτρεπε νὰ ἀντιληφθοῦν τὰ ἀποτελέσματα τῶν ἐνεργειῶν των εἰς τὸν ἀνώτατον βαθμὸν. Καὶ ἐπειδὴ τὸ «κλίμα» τῆς διοικητικῆς των μορφώσεως εἶχεν εἰς τόσον μεγάλον βαθμὸν προσωποποιηθῆ, συνετέλει τοῦτο πολλάκις εἰς τὸ νὰ σκέπτονται οὔτοι δάσει τοῦ «ποῖος εἶχε δίκαιον» μᾶλλον, παρά τοῦ «τί εἶναι σωστόν».

Ἐπανελημμένοι ἐπανεξετάσεις καὶ ἐπαναλήψεις τῶν εἰλικρινῶν αὐτῶν σχολίων ἔδειξαν σαφῶς μὲ τὴν πρόοδον τῆς μελέτης ὅτι μία νεωτέρα, πλέον καταληπτή μέθοδος πρὸς ἀνάπτυξιν τῶν ἀνθρώπων — ἰδιαιτέρως τῶν ἀσχολουμένων μὲ διοικητικὴν ἐργασίαν — εἶναι εἰς τὸν ὑπέρτατον βαθμὸν ἀναγκαία καὶ ἄκρως ἐπιθυμητή, καὶ εἰς οὐχὶ ὀλιγώτερον μάλιστα βαθμὸν ἀπὸ τοὺς ἤδη διευθυντὰς παρ' ὅσων ἀπὸ ἐκείνους ὅτινες ἀνακίμενον τὴν ἀνάληψιν τῶν διοικητικῶν τῶν ἐργασιῶν.

Ἡ ἐπίμονος αὐτῆ ἐρευνα ἀνακαλύψεως τῶν τρόπων ἀναπτύξεως νέων διευθυντῶν εἰς ποσότητος καὶ ποιότητος, ὅτινες ἀναγκαιοῦν διὰ τὸ μέλλον, καὶ τῶν σκοπῶν χάριν τῶν ὁποίων οἱ σημερινοὶ διευθυνταὶ ἴσως μάθουν νὰ ἀντικαταστήσουν συνηθείας ἐτῶν μὲ νέους τρόπους προσωπικῆς δράσεως στηριζομένους ἐπὶ σταθερῶν ἀρχῶν διὰ μίαν διοίκησιν ἣτις ἀποτελεῖ ἐν ξεχωριστὸν καὶ ἐν ἐπαγγελματικὸν εἶδος ἐργασίας, ἀπετέλεσεν ἕνα σημαντικὸν καὶ διαισδυτικὸν παράγοντα καθ' ὅλην τὴν διάρκειαν τῆς μελέτης τῆς General Electric. Ὑπέδειξε μετὰ μεγάλης ἐμφάσεως ὅτι ὑφίσταται σήμερον μία σαφὴς ἀνάγκη διὰ μίαν πλέον ἀποτελεσματικὴν, πλέον μεθοδικὴν, καὶ πλέον ἐκτεταμένην ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ. Οὕτω, ἡ φιλοσοφία τῆς General Electric καὶ ἡ μέθοδός της ἔχουν διατυπωθῆ κατὰ τρόπον ἐπιτρέποντα τὴν πλέον κατάλληλον καὶ συστηματικὴν ἀντιμετώπισιν αὐτῆς τῆς σαφοῦς σημερινῆς ἀνάγκης.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ ΕΙΣ ΤΗΝ GENERAL ELECTRIC

Οἱ κύριοι ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ πρὸς τοὺς ὁποίους ἀποβλέπει ἡ φιλοσοφία αὐτῆ καὶ ἡ μέθοδος εἶναι μόνον τέσσαρες τὸν ἀριθμὸν. Καὶ παρ' ὅλον ὅτι οὗτοι κάθε ἄλλο παρὰ εὐκολοὶ εἶναι, δὲν πρέπει νὰ πιστεύωμεν ὅτι ὑπερβαίνουν καὶ τὴν ἱκανότητά μας ὅπως τοὺς ἐπιτύχωμεν. Εἶναι δὲ οὗτοι οἱ ἀκόλουθοι :

1) Ὁ ἐφοδιασμὸς ὄλων τῶν διευθυντῶν καὶ τῶν δυναμένων νὰ ἐξελιχθοῦν εἰς διευθυντὰς εἰς τὴν General Electric διὰ προκλήσεων καὶ εὐκαιριῶν ἐπιτεύξεως τοῦ ἀνωτάτου δυνατοῦ ὀρίου αὐτοαναπτύξεως ἐντὸς τῶν σημερινῶν ἐργασιῶν τῶν καὶ διὰ τὴν προαγωγὴν τὴν ὁποίαν ἐκέρδισαν.

2) Ἡ συνεχὴς προσπάθεια βελτιώσεως τῆς δεξιότητιος καὶ τῆς ἱκανότητος ὁλοκλήρου γενικῶς τῆς ομάδος τῶν διευθυντῶν, ὥστε

νά βοηθηθοῦν οἱ διευθυνταὶ τῆς General Electric εἰς τὸ νὰ καταστοῦν ἀντάξιοι πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς διοικητικῆς ἐργασίας τῆς αὔριον.

3) Ἡ δυνατότης ἐφοδιασμοῦ τῆς ἐταιρείας τόσον μὲ τὸν ἀριθμὸν ὅσον καὶ μὲ τὸ εἶδος τῶν διευθυντῶν οἵτινες θὰ χρειασθοῦν κατὰ τὰ μελλοντικὰ ἔτη.

4) Ἡ ἐνθάρρυνσις συστηματικῶν συνηθειῶν καὶ τρόπων διεξαγωγῆς τῆς ἐργασίας, οἵτινες θὰ καταστήσουν ἀπλουστέραν διὰ κάθε διευθυντὴν τὴν ἐκπλήρωσιν τῆς διοικητικῆς του ἀναπτύξεως

Ἡ μέθοδος αὕτη, ὅθεν, ἀποτελεῖται οὐχὶ ἀπὸ «ἓνα πρόγραμμα τῆς General Electric», ἀλλὰ εἰς τὴν πραγματικότητά ἀπὸ τόσα «προγράμματα» ὅσοι εἶναι καὶ οἱ διάφοροι διευθυνταί, διότι ἕκαστος διευθυντῆς κεχωρισμένως εἶναι ἐκεῖνος ὅστις ἔχει τὴν διπλὴν εὐθύνην, πρῶτον, διὰ τὴν προσωπικὴν του αὐτοανάπτυξιν, καὶ δεύτερον, διὰ τὴν δημιουργίαν τοῦ καλλιτέρου «διοικητικοῦ κλίματος» εἰς τὸν ὀργανωτικόν του τομέα δι' ἐκείνους ἐκ τῶν ἄλλων ἀνθρώπων διὰ τοὺς ὁποίους ἔχει τὴν ἄμεσον εὐθύνην παρακινήσεως πρὸς αὐτοανάπτυξιν.

Ἡ μέθοδος, ὅθεν, αὕτη ὀλοκληρῶνει τρία σημαντικὰ στοιχεῖα :

— Τὴν ἐπιθυμίαν ἐκάστου διευθυντοῦ διὰ τὴν ἀτομικὴν βελτίωσίν του.

— Τὴν εὐθύνην του διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἀνθρώπων τοῦ τμήματός του, καὶ

— Τὰς ἀνάγκας τῆς ἐταιρείας διὰ κατάλληλον καὶ ἰκανὴν διοικητικὴν ἡγεσίαν.

ΑΡΧΑΙ ΕΠΙ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ Η ΥΠΟ ΤΗΣ GENERAL ELECTRIC ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Αἱ ἀρχαὶ ἐπὶ τῶν ὁποίων στηρίζεται ἡ μέθοδος αὕτη, ὡς αὗται ἐκτυλίσσονται κατὰ τὴν Μελέτην ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ, εἶναι ἑπτὰ τὸν ἀριθμόν. Εἶναι δὲ ἀρκετὰ σύντομοι ὥστε νὰ δύνανται νὰ παρατεθῶσι κατωτέρω ἐξ ὀλοκλήρου.

1) Ἡ ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένη μέθοδος ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ στηρίζεται ἐπὶ συνεχοῦς συστηματικῆς ἐρεύνης.

2) Ὁλη ἡ προσοχὴ τῆς μεθόδου ταύτης εἶναι ἐστραμμένη ἐπὶ τοῦ ἀτόμου.

3) Ἡ εὐθύνη διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἀτόμων ἀποτελεῖ μέρος

τῆς ἐργασίας κάθε διευθυντοῦ καὶ γίνεται ἰδιαίτερὰ μνεῖα ταύτης εἰς βλους τοὺς σχετικούς μὲ τὴν θέσιν τοῦ Διευθυντοῦ Ὁδηγούς.

4) Ἡ ἀκτίς ἐφαρμογῆς τῆς μεθόδου ταύτης συμπεριλαμβάνει βλους τοὺς διευθυντὰς καὶ τοὺς δυναμένους νὰ ἐξελιχθῶσιν εἰς διευθυντὰς τῆς ἐταιρείας.

5) Ἐν τῇ πρακτικῇ ἐφαρμογῇ ἢ ἀνάπτυξις τοῦ διευθυντοῦ ἐκτελεῖται διὰ καὶ μέσῳ τῶν ἀποκεντρωμένων τμημάτων. Τόσον δὲ τῶν τμημάτων τῶν ἐπιχειρήσεων τῶν ἀσχολουμένων μὲ γενικῆς φύσεως προϊόντα, ὅσον καὶ τῶν περιοριζομένων εἰς ἓν ὄρισμένον εἶδος προϊόντος, ἢ καὶ τῶν παραρτημάτων αὐτῶν.

6) Ἡ ἀνάπτυξις τοῦ διευθυντοῦ ἀπαιτεῖ καταληπτὴν καὶ ἐκλεκτικὴν ἐφαρμογὴν.

7) Ἡ ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένη μέθοδος ἀναγνώριζει τὴν ἐργασίαν τῆς Διοικήσεως ὡς ἓνα ἐπάγγελμα τὸ ὅποῖον δύναται νὰ διδαχθῇ.

Ἡ πλέον προκλητικὴ ἴσως ἐκ τῶν ἐπτὰ αὐτῶν ἀρχῶν εἶναι ἢ ἀναφερομένη ὡς τελευταία. Ἡ μελέτη ὅμως μᾶς ἔδειξε σαφῶς ὅτι, ἀντιθέτως πρὸς κάθε φόβον περὶ τοῦ ἐναντίου, καὶ παρ' ὅλον ὅτι ἢ ἐργασία τοῦ διευθυντοῦ ἔχει γίνεαι πλέον πολὺπλοκος, δύναται ἐν τούτοις νὰ ἐξατομικευθῇ αὕτη εὐκολώτερον καθὼς ἐπίσης καὶ νὰ διδαχθῇ.

Δὲν θεωρεῖται πλέον ἀληθές, κατὰ τὴν ὥριμον κρίσιν μας, ὅτι μόνῃ ἢ πείρα δύναται νὰ διδάξῃ τὴν ἐργασίαν τῆς διοικήσεως ἱκανοποιητικῶς καὶ ἐγκαίρως. Τὸ διοικεῖν ἔπαυσε πλέον νὰ εἶναι μία τέχνη. Οὐτε ὅμως εἶναι πιθανὸν ὅτι θὰ ἀποτελέσῃ τοῦτο μίαν θετικὴν ἐπιστήμην. Ἐν τούτοις, ταχέως ἀποκτᾷ τὸν χαρακτήρα ἐπαγγέλματος. Καὶ τοῦτο σημαίνει ὅτι αἱ ἀρχαὶ τοῦ δύνανται κατ' αὐξοῦντα ἀριθμὸν νὰ ἀνακαλυφθῶσι, νὰ καθορισθῶσι, νὰ ἐξελιχθῶσι, καὶ νὰ διδαχθῶσι συστηματικῶς. Δύνανται νὰ ἐκμαθηθῶσιν καὶ νὰ ἐφαρμοσθῶσιν.

Ἡ πείρα τὴν ὁποῖαν ἀποκτᾷ ἓν ἄτομον ἐκ τῆς ἐργασίας του δύναται νὰ ὀργανωθῇ μὲ μεθοδικότητα, ὥστε νὰ δυναθῇ οὗτος νὰ ἐξαγάγῃ ἐξ αὐτῆς γενικὰς ἀρχάς. Καὶ τὰς ἀρχὰς αὐτὰς δύναται νὰ τὰς ἐφαρμόσῃ διὰ τὴν βελτίωσιν τῆς σημερινῆς ἐργασίας του, εἰς ἄλλας ἐργασίας, καὶ διὰ διαφορετικῶν εἰδῶν ἐργασίας.

Ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐταιρείας, οἱ ὑπ' αὐτῆς ἐπιδιωκόμενοι ἀντικειμενικοὶ σκοποὶ, καὶ ἢ διοικητικὴ φιλοσοφία τῆς, — ὅλα αὐτὰ τὰ

πράγματα και άλλα ακόμη— δύνανται ασφαλώς να διδαχθῶσι και να ἐκμαθηθοῦν συστηματικῶς.

Μερικά ἄτομα θὰ δύνανται πάντοτε νὰ ἀναπτύσσουν ἀνθρώπους καλλίτερον ἀπὸ ἄλλους — και αὐτοὶ εἶναι οἱ «ἐκ φύσεως» ἱκανοί. Σήμερον ὁμως γνωρίζομεν ἀρκετὰ περὶ τοῦ τί ἐνθαρρύνει τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἀνθρώπων εἰς ἱκανοὺς διευθυντάς, ὥστε ἕκαστος διευθυντῆς δύνανται νὰ βοηθηθῆ συστηματικῶς εἰς τὴν ἐκπλήρωσιν τῶν διοικητικῶν εὐθυνῶν του.

Μὲ ἄλλους λόγους δυνάμεθα νὰ διαγνώσωμεν μὲ σχετικὴν ἀκρίβειαν τόσον τὰς ἀνάγκας ἀναπτύξεως ἑνὸς ἀτόμου, ὅσον και τὴν ἐπ' αὐτοῦ ἐπίδρασιν τοῦ κλίματος ὀργανώσεως, τοῦ πνεύματος αὐτῆς, τῆς πολιτικῆς τῆς, και τῶν διοικητικῶν τῆς μεθόδων. Ὡς ἐκ τούτου εἶναι δυνατὸν νὰ προγραμματίσωμεν διὰ τὴν δημιουργίαν τῶν καλλιτέρων εὐκαιριῶν ἀναπτύξεως και νὰ μειρῆσωμεν τὴν πραγματικὴν πρόοδον ἀναπτύξεως.

ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ

Ἡ μελέτη περαιτέρω ἀπέδειξεν ὅτι ἡ ἀνάγκη διὰ μίαν συστηματικώτεραν ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ ὑφίσταται, κυρίως διὰ τοὺς κάτωθι πέντε λόγους :

1) Ἡ ἀποκέντρωσις ἀπαιτεῖ διευθυντάς ἱκανοὺς νὰ ἀναλάβουν μεγαλύτερας εὐθύνας.

2) Τὰ προγράμματα ἀναπτύξεως τῆς ἐταιρείας ἀπαιτοῦν πολὺ μεγαλύτερον ἀριθμὸν ἱκανῶν διευθυντῶν.

3) Τὰ ἀυξανόμενα πολύπλοκα προβλήματα τῆς ἐργασίας τῶν ἐπιχειρήσεων ἔχουν καταστήσει ἀπαιτητικώτεραν τὴν ἀνάγκην ὑπάρξεως «ἐπαγγελματιῶν» διευθυντῶν.

4) Ἡ ἀνάπτυξις τῆς διοικητικῆς ἡγεσίας ἀποτελεῖ μίαν κοινωνικὴν, καθὼς ἐπίσης και μίαν οικονομικὴν εὐθύνην.

5) Αὐτὴ αὐτὴ ἡ ἐργασία τῆς ἀναπτύξεως τῶν διευθυντῶν ἔχει ἀνάγκην ἀπλοποιήσεως και περισσοτέρας συστηματικοποιήσεως.

Ἐξετάζων τις τὰς ἀνωτέρω ἀνάγκας και ἐπιδιώξεις, καταλήγει ἀπλῶς εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι οἱ διευθυνταὶ τῆς General Electric σήμερον δὲν ἔχουν νὰ ἐκλέξουν μεταξὺ τῆς ἐφαρμογῆς ἢ ὅχι τῆς μεθόδου ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ. Εἰς τὴν πραγματικότητα τὸ μόνον ἐπὶ τοῦ ὁποίου δύνανται νὰ λάβουν μίαν ἀπόφασιν εἶναι τὸ ἐὰν θὰ ἀφήσουν τὸ μέρος αὐτὸ τῆς ἐργασίας των νὰ τοὺς ἐπηρεάσῃ ὑπερμέτρως, ἢ θὰ τὸ ὑποτάξουν.

Διὰ τὴν γίνῃ ὁμοῦς κύριος αὐτῆς τῆς ἐργασίας ἕνας διευθυντής, θὰ πρέπη νὰ ὀργανώσῃ τὴν τεχνικὴν τοῦ ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ εἰς τέσσαρας εἰδικούς τομεῖς. Καὶ ἐφ' ὅσον οἱ τομεῖς ἀκριβῶς αὐτοὶ εἶναι τὸ νόημα τῆς ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένης «Φιλοσοφίας καὶ Μεθόδου Ἀναπτύξεως τοῦ Διευθυντοῦ», τὸ ὑπόλοιπον τοῦ παρόντος τεύχους ἀσχολεῖται μὲ τὴν ὑπόδειξιν τοῦ ὀρίζοντος καὶ τῆς φύσεως αὐτῶν τῶν τεσσάρων κυριωτέρων τομέων διὰ τὴν πρακτικὴν καθημερινὴν ἐφαρμογὴν τῆς φιλοσοφίας τῆς ἐταιρείας μας καὶ τῶν ὑπ' αὐτῆς ἐπιδιωκομένων σκοπῶν.

Οἱ τομεῖς αὐτοὶ ἀσχολοῦνται παραλλήλως μὲ τὸ διοικητικὸν κλίμα τοῦ Ὀργανωτικοῦ Τμήματος, μὲ τὸ πρόγραμμα αὐτοαναπτύξεως, μὲ τὸν προγραμματισμὸν τοῦ ἐργατικῶν δυναμικοῦ, καὶ μὲ τὴν μόρφωσιν τοῦ διευθυντοῦ.

II. ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΝ ΚΛΙΜΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Ἡ μελέτη ἀπέδειξεν, ἐκτὸς πάσης λογικῆς ἀμφιβολίας, ὅτι ἐκεῖνο τὸ ὅποιον ἔχομεν καταλήξει νὰ ἀποκαλῶμεν «διοικητικὸν κλίμα» ἐνὸς ὀργανωτικοῦ τμήματος — ἢ κατ' ἀκολουθίαν μιᾶς ὁλοκληροῦ ἐπιχειρήσεως — δημιουργεῖται κατὰ κύριον λόγον :

— Ἀπὸ τοὺς διευθυντὰς διὰ τῆς στάσεως καὶ τῆς συμπεριφορᾶς αὐτῶν.

— Ἐκ τῆς ἐκ δύο ἀντιθέτων κατευθύνσεων ἐπιτελουμένης ἐπικοινωνίας μεταξὺ τοῦ διευθυντοῦ καὶ τῶν ἀτόμων ποὺ διευθύνει οὗτος, καὶ

— Ἐκ τῶν προτύπων ποὺ θέτουν οἱ ἴδιοι οἱ διευθυνταὶ διὰ τὴν δημιουργίαν ἐνὸς τοιούτου «κλίματος».

Ἡ ἀνάλυσις καὶ ἡ βελτίωσις τοῦ κλίματος εἶναι ἀμφότεραι ἐφικταὶ διὰ τῆς μεθοδικῆς διοικητικῆς δράσεως, καὶ ἀποτελοῦν μίαν ἀπαραίτητον καὶ τακτικὴν ὑποχρέωσιν κάθε διευθυντοῦ.

Τοιοῦτοτρόπως τὸ κλίμα ὑπὸ τὸ ὅποιον ἐν ἄτομον ἐργάζεται δύναται νὰ ἐνθαρρύνῃ τὴν αὐτοανάπτυξιν τοῦ, νὰ ἐπισπεύσῃ ταύτην, καὶ νὰ τὴν κατευθύνῃ πρὸς τὴν ὀρθὴν κατεύθυνσιν — ἢ ἀντιθέτως δύναται νὰ καταπνίξῃ κάθε πιθανὴν ἀνάπτυξιν καὶ νὰ κατασπαταλήσῃ ἀνθρωπίνους προσπαθείας διὰ τῆς κακῆς κατευθύνσεώς του. Καὶ ἐπειδὴ οἱ ἄνθρωποι ἔχουν τὴν τάσιν νὰ διοικοῦν, καθ' ὅσον τρόπον ἔχουν οἱ ἴδιοι διοικηθῆ, τείνουν πρὸς τὴν δικαιώνισιν τοῦ κλίματος ἐκ τοῦ ὁποίου οἱ ἴδιοι προήλθον.

Ἡ ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένη μέθοδος, ἐδραιω-

μένη ἐπὶ τῶν παραγόντων αὐτῶν, ὑποστηρίζει: ὅτι τὸ διοικητικὸν κλίμα τοῦ τμήματος ἐνὸς διευθυντοῦ δύναται νὰ ἀνυψωθῇ καὶ νὰ βελτιωθῇ, καὶ ὅτι εἰς τὸν διευθυντὴν ἐκάστου τμήματος ἀνήκει ἡ φροντίς διὰ τὴν ἐπίτευξιν τοῦ σκοποῦ αὐτοῦ.

Πρὸς τοῦτο εἶναι ἀπαραίτητος ἡ συστηματικὴ καὶ περιοδικὴ ἐξέτασις τῆς στάσεως καὶ τῆς συμπεριφορᾶς αὐτοῦ τοῦ ἰδίου τοῦ διευθυντοῦ, καθὼς ἐπίσης καὶ ἡ ἡρεμὸς ἐξέτασις καὶ κριτικὴ ἐπὶ τῆς πολιτικῆς καὶ τῶν μεθόδων τόσο τῶν ἐν τῷ τμήματι ἐφαρμοζομένων, ὅσον καὶ τῶν ἐκ τῶν ἐξωθεν ἐρχομένων εἰς σύγκρουσιν μετ' αὐτῶν, καὶ αἵτινες εἶναι ὑπεύθυνοι διὰ τὸ «κλίμα» τὸ ὁποῖον πράγματι ὑφίσταται, εἴτε καλὸν εἶναι τοῦτο εἴτε κακόν, εἴτε βελτιοῦται, εἴτε χειροτερεῖ: ἀπὸ τὸν ἕνα χρόνον εἰς τὸν ἄλλον.

Τὸ κλίμα τοιοῦτοτρόπως δημιουργεῖται ἀπὸ τοὺς διευθυντάς, κεχωρισμένως καὶ ὁμαδικῶς. Ἀντανακλᾷ δὲ σαφῶς τὴν στάσιν των καὶ τὴν τέχνην των ὡς διευθυντῶν. Εἶναι τὸ μέτρον τῆς ἱκανότητος ἐκάστου διευθυντοῦ ὅπως ἐκφράξῃ ταύτας πρὸς τὰ ἄτομα τὰ ὅποια ἐξαρτῶνται ἀπὸ αὐτόν, οὕτως ὥστε τόσο ἡ προσωπικὴ ἐργασία των ὅσον καὶ αἱ ὁμαδικαὶ εὐθῆναι των νὰ εἶναι εἰς αὐτοὺς διαυγεῖς ὡς κρύσταλλον. Ὡς ἐπίσης τῆς ἱκανότητος ἐκάστου διευθυντοῦ νὰ πραγματοποιῇ μίαν διττῆς φύσεως ἐπικοινωνίαν μετὰ τῶν ὑφισταμένων του διὰ τῆς ἐπιδείξεως εἰς αὐτοὺς τῆς ἀπαιτουμένης προσοχῆς, διὰ τῆς παραχωρήσεως εἰς τοὺς ὑπ' αὐτόν «δικαιώματος νὰ ἀκουσθῶσι» μὲ ἐλικρινῆ καὶ αὐθόρμητον διάθεσιν, καὶ διὰ τῆς καταβολῆς τῆς ἀπαιτουμένης προσπαθείας ὅπως ἀντιληφθῇ τί σκέπτονται καθὼς ἐπίσης καὶ τί λέγουν καθ' ὃν χρόνον τοὺς παρατηρεῖ ἢ τοὺς ἀκούει νὰ τοῦ δμιλοῦν.

Τελικῶς, τὸ διοικητικὸν κλίμα τοῦ τμήματος θὰ ἀποτελῇ μίαν συμμόρφωσιν πρὸς τὰ πρότυπα, τὰ ὅποια οἱ ἴδιοι διευθυνταὶ θέτουν καὶ ἀκολουθοῦν. Μία ἐκ τῶν πλέον περιέργων, ἂν καὶ πιθανὸν πλέον καταφανῶν ἀνακαλύψεων τῆς μελέτης, ἦτο, πράγματι, τὸ ὅτι μία συνεχῆς ἀλλὰ δικαία καὶ ἀνταποκρινομένη πρὸς τὴν πραγματικότητα ἀνύψωσις τοῦ συνήθους βαθμοῦ τῆς θεωρουμένης ὡς καταλλήλου ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας εἶναι ἀφ' ἑαυτῆς μία ἰσχυρὰ ὄθησις βελτιώσεως τοῦ κλίματος.

Εἶναι ὀλίγοι οἱ διευθυνταὶ ἐκεῖνοι, ἐὰν τυχὸν ὑπάρχουν πράγματι τοιοῦτοι, οἵτινες δὲν προτίθενται ἐλικρινῶς νὰ δημιουργήσουν τὸ σωστὸν πνεῦμα καὶ τὴν ἀρμόζουσαν πολιτικὴν εἰς τὰ τμήματά των, ἢ ἐκεῖνοι οἵτινες δὲν πιστεύουν ἐλικρινῶς ὅτι αὐτὸ

ἀκριβῶς κάμνουν. Διὰ τὴν ὕπαρξιν ὁμοῦ καλοῦ τμήματος καὶ διὰ τὴν σταθεράν καὶ ἐπίμονον βελτίωσιν αὐτοῦ δὲν ἀρκοῦν αἱ καλαὶ προθέσεις μόνον.

Διὰ τὴν βελτιώσῃ τὸ ὀργανωτικὸν πνεῦμα, ἢ τὴν διοικητικὴν πολιτικὴν τοῦ ἑνὸς διευθυντῆς πρέπει νὰ ἀνακαλύψῃ κάθε τι λανθασμένον, καθὼς καὶ τὴν μέθοδον ποῦ θὰ χρησιμοποιοῦσῃ πρὸς διόρθωσίν του.

Τὸ πρῶτον κύριον στοιχεῖον, ὅθεν, εἰς τὴν ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένην μέθοδον διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ, εἶναι ὅτι ἕκαστος διευθυντῆς ἔχει προσωπικῶς τὴν εὐθύνην διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς, καὶ μάλιστα κατὰ ἕνα μεθοδικὸν καὶ συστηματικὸν τρόπον, καθὼς ἐπίσης θὰ πρέπει νὰ ἐλέγχῃ καὶ νὰ βαθμολογῇ τὸσον τὸ κλίμα τοῦ ὅσον καὶ τὴν πρόδόν του κατὰ κανονικὰ χρονικὰ διαστήματα, ἐνεργῶν πρὸς τὸν σκοπὸν αὐτὸν εἰς ὅλας τὰς περιπτώσεις μίαν λεπτομερῆ ἀπογραφὴν τῆς καταστάσεως, τουλάχιστον ἀπ᾿ αὐτοῦ τοῦ ἔτους.

II. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ

Τὸ δεύτερον θεμελιώδες στοιχεῖον τῆς ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένης μεθόδου διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ εἶναι ἐξ ἴσου προσωπικῆς φύσεως καὶ ἐξ ἴσου ἄμεσον. Συνίσταται δὲ τοῦτο εἰς τὸ ὅτι ἕκαστος διευθυντῆς εἶναι ὑπεύθυνος, πρῶτον, διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ ἑαυτοῦ του, καὶ δεύτερον διὰ τὴν παροχὴν εὐκαιριῶν καὶ προκλήσεων πρὸς ἀνάπτυξιν εἰς ὅλους ἐκείνους τὴν ἐργασίαν τῶν ὁποίων ἐλέγχει.

Ἡ εὐθύνη αὕτη ἀπαιτεῖ ἐπίσης περιοδικὴν καὶ μετὰ κατανόησιν ἐκτίμησιν ἐκ μέρους τοῦ διευθυντοῦ, πρὸς ἀνακάλυψιν τῶν δυνάμεων ἑνὸς ἐκάστου ἐκ τῶν ὑφισταμένων του, τῶν δυνατοτήτων των καὶ τῶν ἀδυναμιῶν των. καὶ ὡς ἐκ τούτου τὴν χρησιμοποίησιν προγραμματισμένων προκλήσεων καὶ εὐκαιριῶν αἵτινες θὰ βοηθήσουν ἕνα ἄτομον νὰ συμπληρώσῃ τὰς ἀνάγκας του, νὰ ἀποκτήσῃ προσθέτους δυνάμεις καὶ προσόντα, καὶ νὰ διορθώσῃ τὰς ἀδυναμίας του, ἢ ἄλλως θὰ πρέπει νὰ ἀλλάξῃ τὴν ἐργασίαν τὴν ὁποίαν ἐκτελεῖ μετ' ἄλλην εἰς τὴν ὁποίαν αἱ ἀδυναμίας του δὲν θὰ εἶναι ἐπιζήμιοι διὰ τὴν καλὴν ἐκτέλεσίν τῆς ὑπ' αὐτοῦ καὶ διὰ τὴν πρόδόν του.

Τὸ σημεῖον αὐτὸ τῆς ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένης μεθόδου στηρίζεται εἰς τὸ ὅτι ὁ διευθυντῆς ὑποχρεωτικῶς κάμνει πράγματι τὴν ἀπαιτουμένην ἐκτίμησιν ἑνὸς ἐκάστου ἐκ τῶν

ατόμων τὰ ὅποια ἐλέγχει, καὶ κατόπιν, ἐν συνεργασίᾳ μὲ ἕνα ἑκαστον ἐξ αὐτῶν θέτει ἕνα προσωπικὸν πρόγραμμα ἀναπτύξεως τὸ ὅποion ἔχει βασισθῆ ἐπὶ τῶν ἐκτεθεισῶν ἀναγκῶν ἑκάστου, τῶν προσόντων του, καὶ τῶν ἐκ τῆς ἐκτιμῆσεως προκύψασῶν πιθανοτήτων ἀναπτύξεώς του. Τὸ μυστικὸν τῆς μεθόδου αὐτῆς δὲν ἔγκειται εἰς τὴν ἐπινόησιν μερικῶν μαγικῶν ἢ ὁμοιομόρφων φύλλον ἐκτιμῆσεως, ἀλλὰ εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῆς διὰ τῆς δυσκόλου ὁδοῦ, ἦτοι τὸ ἐν ἔτος μετὰ τὸ ἄλλο, τὸ ἐν ἄτομον μετὰ τὸ ἄλλο, ὃ εἰς διευθυντῆς μετὰ τὸν ἄλλον, τὸ ἐν τμήμα μετὰ τὸ ἄλλο.

Ἡ συμμετοχὴ καὶ ἡ ἐμπιστοσύνη τοῦ ἐκτιμηθέντος ατόμου εἶναι ἐξ ἴσου ἀπαραίτητος ὅσον καὶ αὐτὴ αὕτη ἢ ἐκτίμησις, ὥστε νὰ καταστῇ δυνατὴ ἡ ἀνεύρεσις τῶν στοιχείων τῶν σχετικῶν μὲ τὰ προσόντα τοῦ ἐκτιμωμένου ατόμου, τὰς πιθανότητας ἀναπτύξεώς του, καὶ τὰ προβλήματα του, καὶ ταυτοχρόνως νὰ τεθῆ ἕνα προσωπικὸν δι' αὐτὸν πρόγραμμα, τὸ ὅποion θὰ τοῦ δώσῃ, πράγματι, τὴν ὠθησιν πρὸς μίαν ἀποτελεσματικὴν προσπάθειαν αὐτοαναπτύξεως καὶ θὰ καθοδηγήσῃ τὴν προσπάθειάν του αὐτὴν πρὸς ὑγιεῖς καὶ ὀρθὰς κατευθύνσεις.

Ἄνευ μιᾶς τοιαύτης συστηματικῆς ἐκτιμῆσεως, δυνάμεθα πολὺ εὐκόλα νὰ καταλήξωμεν εἰς ἀδικίας διὰ τὰ ἄτομα καὶ τὴν ἐταιρείαν ἐξ ἴσου. Πολλάκις, ἕνας καλὸς υπάλληλος, λόγιφ ἐλλείψεως μιᾶς τοιαύτης τακτικῆς ἐκτιμῆσεως εἶναι δυνατὸν ἀκόμη καὶ νὰ παραμεληθῆ διὰ τὸν ἀπλούστατον λόγον ὅτι δὲν δημιουργεῖ προβλήματα, τὰ ὅποια νὰ ἐπισύρουν τὴν προσοχὴν τοῦ διευθυντοῦ του. Ἡ ἐξ ἄλλου ἢ καλὴ ἐκτέλεσις τῆς ἐργασίας ὑφ' ἐνός ατόμου δύναται νὰ τὸν στερήσῃ τῆς ὀφειλομένης εἰς αὐτὸν προαγωγῆς, διότι τὸν κάμνει νὰ φαίνεται ὡς «ἀναντικατάστατος» εἰς τὴν ἤδη ἐργασίαν του.

Ἡ συστηματικὴ, ὅθεν, ἐκτίμησις τῶν ατόμων εἶναι ἀπαραίτητος διὰ τὴν ἐξοικονόμησιν τοῦ χρόνου καὶ τῆς ἐνεργητικότητος τοῦ διευθυντοῦ, οὐχὶ δὲ ὀλιγώτερον διὰ τὴν ἐξασφάλισιν δικαιοσύνης πρὸς ἕκαστον ἄτομον καὶ καλῆς πράγματι χρησιμοποίησεως εἰς τὴν ἐταιρείαν ὑπὸ τοῦ διευθυντοῦ τοῦ ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ.

Τελικῶς, διὰ νὰ μὴ σκεφθῆ τις λαθρασμένως ὅτι ἡ μέθοδος αὕτη εἶναι ἕνα εἶδος μεθόδου Pollyanna διὰ τὴν προώθησιν ἀδυνάτων ἀνθρώπων εἰς ἰσχυρὰς θέσεις, ἢ ἐκτίμησις ἀπαιτεῖ ἐπίσης τὴν σταθερὰν διείσδυσιν εἰς χαρακτηριστικὸς παράγοντας ὡς οἱ κατωτέρω, δι' ἕκαστον διευθυντὴν κεχωρισμένως :

— Είναι ο άνθρωπος αυτός πρόθυμος να πληρώσει την τιμήν της επιτυχίας ;

— Είναι άφωσιωμένος εις τὸ ἔργον τὸ ὁποῖον ἐκτελεῖ καὶ φροντίζει διὰ τὴν καλὴν καὶ ἀπρόσκοπον ἐκτέλεσίν του ;

— Κάνει περισσότερο ἀπὸ ὅ,τι εἶναι ὑποχρεωμένος ;

— Είναι πρόθυμος νὰ ἀναλάβῃ κινδύνους, ἐν γνώσει του, πρὸς ὄφελος τῆς ἐργασίας του ;

— Ἀποφεύγει συχνὰ σοβαρὰ λάθη κρίσεως καὶ ἐπικαιρότητος ;

— Διδάσκειται ἐκ τῶν λαθῶν εἰς τὰ ὁποῖα τυχὸν ὑποπίπτει ;

— Ὀργανώνει καὶ χρησιμοποιεῖ ἐπωφελῶς τὸν χρόνον του ;

— Συνεργάζεται ἀποτελεσματικὰ καὶ εὐχάριστα μετ' ἄλλων ἀτόμων ;

— Ἐπιθυμοῦν οἱ ἄλλοι νὰ ἐργάζωνται μετ' αὐτόν ;

— Κερδίζει τὴν ἐμπιστοσύνην τῶν ἄλλων ;

— Είναι πειστικός ;

— Είναι προσεκτικός ὅταν τοῦ ὁμιλοῦν ;

— Ἔρχεται εἰς ἐπαφὴν ἐπιτυχῶς καὶ μετ' ἐπιτυχίαν μετ' ἀνθρώπους παντὸς ἐπιπέδου, ἐντὸς καὶ ἐκτὸς τῆς ἐταιρείας ;

— Ὁ ἴδιος ἐξασκεῖ ἐπιτυχῶς τὸ ἐπάγγελμα τοῦ διευθυντοῦ ; Προγραμματίζει, ὀργανώνει, δλοκληρώνει καὶ ὑπολογίζει τὴν ἐργασίαν του οὕτως ὥστε νὰ ἐπιτύχῃ λογικὰ καὶ θετικὰ ἀποτελέσματα, καὶ ἐγκαίρως, μέσῳ τῆς ἐργασίας τῶν ἄλλων ;

— Γνωρίζει τὰς λειτουργίας καὶ τὰ προϊόντα τὰ ὁποῖα ἀφορᾷ ἢ διοικητικὴν ἐργασίαν τοῦ ἀρκετὰ καλὰ ὥστε νὰ δύναται νὰ διοικῇ μετ' ἐκνότητα τὸ ἰδιαιτερον τμήμα του, ἢ τὴν ἐπιχείρησιν δλόκληρον ;

— Είναι τοποθετημένος εἰς τὴν κατάλληλον θέσιν, τὸ κατάλληλον εἶδος ἐργασίας καὶ τὸ κατάλληλον δι' αὐτόν ἔργον κατὰ τὴν παρούσαν στιγμὴν ;

— Ἐχει δυνατότητας ἀναπτύξεως πέραν τῆς παρούσης ἐργασίας του ;

— Ποία εἰδικὴ δρᾶσις καὶ ποῖον εἰδικὸν πρόγραμμα αὐτο-ἀναπτύξεως εἶναι κατάλληλον διὰ τὸν ἄνθρωπον αὐτόν σήμερον ;

— Ἐάν δὲν τοῦ ἔχει ἀνατεθῆ τὸ κατάλληλον δι' αὐτόν ἔργον, καὶ τοῦ ἐδίδετο μία δικαία εὐκαιρία ἐργασίας καὶ θελιώσεως, θὰ ἦτο ἴσως σκόπιμον νὰ μεταφερθῆ εἰς μίαν ἄλλην πλέον κατάλληλον δι' αὐτόν ἐργασίαν ἐντὸς τῆς ἐταιρείας ;

— Ἡ θὰ ἔπρεπε νὰ ἀπολυθῆ μάλλον διὰ νὰ ἀνεύρη ἄλλην ἐργασίαν πλέον κατάλληλον διὰ τὰ ἰδιαίτερα αὐτοῦ ἐνδιαφέροντα καὶ τὰς ἱκανότητάς του, ἐκτὸς τῆς ἑταιρείας ;

Ὁ ἀνωτέρω κατάλογος κάθε ἄλλο παρά πλήρης εἶναι, δίδει ὅμως μίαν σοδαράν ἰδέαν τοῦ λόγου διὰ τὸν ὁποῖον ἡ φιλοσοφία τῆς General Electric καὶ ἡ μέθοδος τῆς ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ δίδει τόσον ἰσχυρὰν ἐμφασιν εἰς τὸν προγραμματισμὸν τῆς αὐτο-ἀναπτύξεως, ὡς τὸ κυριώτερον στοιχεῖον εἰς τὴν ὅλην διαδικασίαν τῆς ἀναπτύξεως τῶν ἀ ν θ ρ ῶ π ω ν, ἀνεξαρτήτως τοῦ ἐὰν οὗτοι εἶναι διευθύνται ἢ ὄχι.

III. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ ΕΠΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τὸ τρίτον στοιχεῖον εἰς τὴν ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένην μέθοδον ἀποτελεῖ ὁ μεθοδικὸς προγραμματισμὸς τοῦ διευθυντοῦ ἐπὶ τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ.

Εἰς τὸ σημεῖον αὐτὸ καὶ ἡ μέθοδος αὕτη συμφωνεῖ μὲ τὰς μεθόδους τὰς ἐφαρμοζομένας ὑπὸ τῆς πλειονότητος τῶν Ἀμερικανικῶν ἑταιρειῶν, αἵτινες ἐκτελοῦν τακτικῶς σήμερον τὸν προγραμματισμὸν αὐτόν.

Καὶ ἐπειδὴ ἔχουν ἤδη γραφῆ τόσα πολλὰ ἐπὶ τοῦ εἰδικοῦ αὐτοῦ τομέως, τὸ μόνον τὸ ὁποῖον χρειάζεται νὰ σημειωθῆ ἐνταῦθα εἶναι ὅτι ὁ σχετικὸς προγραμματισμὸς τῆς General Electric ἔχει τρεῖς χωριστάς, ἀν καὶ ἀλληλενδέτους μεταξὺ τῶν, φάσεις :

- 1) **Μακροχρόνιος** προγραμματισμὸς, μὲ μίαν περιοχὴν ἀναμονῆς καὶ προγραμματισμοῦ διαρκείας ἢ τουλάχιστον ἐτῶν, θασιζομένην ἐπὶ τῆς ἀπαιτουμένης ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως διὰ τὸ σχετικὸν τμήμα, ἢ τὴν ἐπιχείρησιν, οὐχὶ ὡς αὕτη ὑφίσταται σήμερον, ἀλλὰ ὡς θὰ πρέπει νὰ εἶναι τότε διὰ νὰ δύναται νὰ ἀνταποκριθῆ πρὸς τὰς ἀναμενομένας διὰ τὴν ἐποχὴν ἐκείνην συνθήκας.
- 2) **Βραχυχρόνιος** προγραμματισμὸς, περιλαμβάνων τὰς εἰδικὰς ἀνάγκας τοῦ ἰδιαίτερου τμήματος διὰ τοὺς ἀμέσως προσηχεῖς 18 μῆνας. Οὗτος θὰ φροντίσῃ διὰ τὴν μεθοδικὴν πληρωσιν τῶν κενῶν, καὶ διὰ τὴν κατάλληλον προώθησιν καὶ τοποθέτησιν ἀνθρώπων, τόσον καθ' ὅλην τὴν ἑκτασίαν τῆς ἑταιρείας, ὡς ἐπίσης καὶ εἰς ἕκαστον ἀποκεντρωμένον τμήμα αὐτῆς.
- 3) **Προγραμματισμὸς** διὰ τὴν συνέχισιν τῆς

διοικητικῆς ἡγεσίας, ἐντὸς μιᾶς ὑγιoῦς διοικητικῆς διαρθρώσεως. Οὗτος ἀποτελεῖ τὴν φάσιν τῆς συμπληρώσεως καὶ τοῦ ὑπολογισμοῦ τῆς διεξαγωγῆς ὁλοκλήρου τοῦ προγραμματισμοῦ τοῦ διευθυντοῦ τοῦ ἐργατικoῦ δυναμικοῦ.

Τὸ εἶδος αὐτὸ τῆς ἀναλύσεως ἐξασφαλίζει ὄχι μόνον τὴν ὑπαρξίν ἑνὸς παρομοίου προγράμματος δι' ἕκαστον τμήμα κεχωρισμένως καὶ διὰ τὴν ἑταιρείαν ὡς σύνολον, ἀλλὰ δεικνύει ἐπίσης ἐὰν ἡ διοικοῦσα ὁμάς ἔχει τὸ κατάλληλον «βάθος», ἐὰν ὑπάρχουν «ἀσθενῆ σημεῖα», καὶ ποῦ εὐρίσκονται ταῦτα, καὶ ἐὰν ἡ πολιτικὴ τῆς General Electric περὶ ὑπάρξεως εἰς ὁλόκληρον τὴν ἑταιρείαν ἰσότητος εὐκαιριῶν πρὸς προαγωγήν εἰς ἀνωτέρας θέσεις, λαμβάνεται πράγματι ὑπ' ὄψιν κατὰ τὸν προγραμματισμὸν διὰ τὴν πλήρωσιν διοικητικῶν καὶ ἀντιστοιχῶν λειτουργικῶν ἢ εἰδικῶν θέσεων.

Τὸ κοινὸν χαρακτηριστικὸν τῶν τριῶν βασικῶν στοιχείων ὅλης γενικῶς τῆς ὑπὸ τῆς General Electric ἐφαρμοζομένης μεθόδου ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ ὡς αὕτη ἐξετέθη μέχρι τοῦδε, εἶναι ἡ εἰς αὐτὰ ὑπάρχουσα ἀπόλυτος ἀποκέντρωσις τῆς εὐθύνης εἰς ἕκαστον τμήμα τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως κεχωρισμένως, εἰς ἕκαστον ἄτομον κεχωρισμένως ἢ διευθυντὴν, ἐκ τῶν ἐξαρτωμένων ὑφ' ἑκάστου διευθυντοῦ.

Τὸ τέταρτον στοιχεῖον, ἦτοι ἡ μόρφωσις τοῦ διευθυντοῦ εἶναι κατὰ τὸν αὐτὸν τρόπον ἀποκεντρωμένον εἰς τὰ βασικά του σημεῖα.

IV. Η ΜΟΡΦΩΣΙΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ

Ἡ διεξαγαγοῦσα τὴν μελέτην ὁμάς, συνήνητησε φυσικὰ καὶ μερικές ἀισιοδόξους ψυχὰς αἵτινες ἐξηκολούθουν νὰ τρέφουν τὴν ἐλπίδα ὅτι θὰ ἠδύναντο κατὰ κάποιον τρόπον νὰ «διαβάσουν ἕνα βιβλίον» καὶ ἀμέσως κατόπιν νὰ εἶναι ἔτοιμοι νὰ ἀναλάβουν τὴν ἐργασίαν τοῦ κ. Cordiner, καὶ φυσικὰ καὶ τὴν ἀμοιβὴν του. Ἡ σχετικὴ ὁμῶς ἔκθεσις ἐδήλωνε πάντοτε ὡμῶς καὶ ἄνευ περιστροφῶν ὅτι ὁ μόνος τρόπος διὰ νὰ διδαχθῆ τις τὴν διοικητικὴν ἐργασίαν εἶναι διὰ τῆς ἐξασκήσεως ταύτης, ἀκριβῶς ὅπως μαθηθῆ τις νὰ σκέπτεται, σκεπτόμενος. Καὶ εἰδικῶς τοῦτο ἀπαιτεῖται διὰ νὰ μάθῃ τις νὰ διοικῆ ἐπαγγελματικῶς, ἐφαρμοζῶν τὰς ἀρχὰς τῆς ἐπαγγελματικῆς διοικητικῆς ἐργασίας εἰς τὰς πρώτας ἀπλὰς διοικητικὰς ἐργασίας, καὶ εἰδικῶς τὰς τοιαύτας ὡς εἶναι ἡ τοῦ ἐπιστάτου—διευθύνοντος, ἧτις ἀποτελεῖ τὸν πρῶτον βαθμὸν τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας.

Τούτο οφείλεται εις δύο απλούς λόγους. Ὁ π ρ ῶ τ ο ς εἶναι ὅτι δύνασαι νὰ διδαχθῆς νὰ διοικήσῃς, ἀκριβῶς ὅπως καὶ διὰ νὰ μάθῃς οἰανδήποτε ἄλλην ἐργασίαν, μόνον διὰ τῆς ἐκτελέσεως ταύτης. Καὶ ἐπειδὴ ἡ ἀνθρώπινος κρίσις διὰ τὴν λήψιν ἀποφάσεων εἶναι ἐπισηφελῆς, ἡ ἐκτέλεσις λαθῶν εἶναι εἰς τρόπον προόδου. Οὕτω τὰ λάθη εἰς τὰ ὅποια εἶναι δυνατόν νὰ ὑποπέσῃ τις εἰς τὰς κατωτέρας βαθμίδας τῆς διοικητικῆς ἐργασίας, καὶ εὐκόλως δύνανται νὰ διορθωθοῦν, καὶ ὀλιγώτερον ἐπιζημίους συνεπείας ἔχουν, ἀπὸ ἐκεῖνα ἅτινα συμβαίνουν εἰς περισσότερον ὑπευθύνους διοικητικὰς θέσεις.

Ὁ δ ε ὑ τ ε ρ ο ς λόγος εἶναι ὅτι ὁ ἀνθρώπος ὁ ὅποιος ἀφήνει νὰ παρέλθῃ ἕνα μακρὸν χρονικὸν διάστημα ἐν ἀναμονῇ μιᾶς εὐκαιρίας, καὶ κατόπιν προσπαθεῖ νὰ ξεκινήσῃ ἀπὸ τὰς ἀνωτέρας βαθμίδας τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας, ἔχει συχνότατα τὴν τάσιν νὰ ἀποκρυσταλλώσῃ εἰς τὸ μυαλό του ἕνα ὠρισμένον εἶδος λειτουργικῆς ἐργασίας καὶ πειθαρχίας, οὕτως ὥστε κατὰ τὴν πρακτικὴν ἐφαρμογὴν ταύτης εὐρίσκει τὸν ἑαυτὸν τοῦ ἀνίκανον νὰ ἔχῃ μίαν συνολικὴν εἰκόνα τῆς ἐργασίας μὲ ὅλας αὐτῆς τὰς λειτουργίας καὶ ὑπολειτουργίας ἰσορροπημένας. Ἡ δυσκολεύεται νὰ ἀντιληφθῇ σαφῶς τὸ γεγονός ὅτι τὸ «διοικεῖν» εἶναι αὐτὸ καθ' ἑαυτὸ μία ἐργασία πλήρους ἀπασχολήσεως, ἣτις σκοπὸν ἔχει τὴν ἐπίτευξιν ἀποτελεσμάτων μέσῳ τῆς ἐργασίας τῶν ἄ λ λ ω ν, καὶ ὅτι ὡς ἐκ τούτου ἀπαιτεῖ μεταβίβασιν εἰς αὐτοὺς τοὺς ἄλλους τῆς γοητευτικῆς λειτουργικῆς ἐργασίας, ἣτις ὑπῆρξε μέχρι τοῦδε ἡ ζῶη καὶ ἡ χαρὰ του.

Ἐδῶ θεωροῦμεν τὴν στιγμὴν κατάλληλον διὰ νὰ ἐπιστήσωμεν τὴν προσοχὴν σας εἰς τὸ ὅτι ἡ ἐπισταμένη μελέτη μας καὶ ἡ ἔμφασις τὴν ὅποιαν δίδομεν εἰς τὴν διοικητικὴν ἐργασίαν καὶ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ εἰς τὴν General Electric, δὲν σημαίνει ὅτι θεωροῦμεν τὴν διοικητικὴν ἐργασίαν «σπουδαιότεραν» ἀπὸ ἄλλα εἶδη ἐργασίας, ὅπως εἶναι π.χ. τὸ μηχανολογικὸν μέρος τῆς ἐργασίας, τὸ διομηχανικόν, τὸ ἐμπορικόν, τὸ οἰκονομολογικόν, τὸ μέρος τῆς ἀφορῶν τὰς μετὰ τοῦ προσωπικοῦ καὶ μετὰ τοῦ κοινοῦ σχέσεις, ἢ τὸ νομικὸν μέρος αὐτῆς.

Ὅλως ἀντιθέτως, ἐάν ἐσεῖς θεωρῆτε οἰανδήποτε ἐκ τῶν ὡς ἄνω ἐργασιῶν «ὡς μὴ σημαντικὴν» προσπαθεῖτε νὰ τὴν σταματήσετε ἐπ' ὀλίγον χρόνον, καὶ λ ί α ν σ υ ν τ ό μ ω ς θὰ ἀντιληφθῆτε διατὶ ἡ διοικητικὴ ἐργασία δὲν ἀποτελεῖ εἰμὴ ἐν ἐκ τῶν πολλῶν εἰδῶν ὑποχρεωτικῆς ἐργασίας, ὅλων ἐξ ἴσου σημαντικῶν, διὰ τὴν ἀδιάκοπον ἰκανοποιητικὴν ἀνάπτυξιν καὶ ἐπιμερδῆ λειτουργίαν τῆς

έταιρείας. Ἡ ἀπάντησις εἶναι ὅτι ἐὰν μί α ἐργασία δὲ ν ε ἶ ν α ἰ σημαντική, δὲν θὰ ἔπρεπε νὰ τὴν ἐκτελήτε. Ἐὰν ἔχετε ἀνάγκη ταύτης, τότε ε ἶ ν α ἰ σημαντική, ὁποιαδήποτε καὶ ἂν εἶναι ἡ λειτουργική της φύσις, διοικητική ἢ ὀτιδήποτε ἄλλο.

Καὶ ἐπ' εὐκαιρίᾳ, τὸ σημεῖον αὐτὸ εἶναι ἐπίσης κατάλληλον διὰ νὰ διευκρινήσωμεν ὅτι τὸ διοικεῖν εἰς τὴν General Electric σημαίνει ἐκτέλεσιν ἀπὸ ἐσᾶς τοὺς ἰδίους ὀλοκλήρου τῆς διοικητικῆς ἐργασίας ἣτις σᾶς ἔχει ἀνατεθῆ, χωρὶς οὐδεὶς ἐκ τῶν καλουμένων «βοηθῶν» νὰ προσπαθήσῃ τὴν ἄνευ εὐθύνης τινὸς ἐκτέλεσιν μέρους τῆς ἐργασίας σας, τὸ ὁποῖον ἐσεῖς οἱ ἴδιοι ἀδυνατεῖτε νὰ ἐκτελέσετε ἐντὸς τῶν ὥρων τὰς ὁποίας διαθέτετε, ὡς ἐκ τούτου, διαχωρίζετε τὴν ἐργασίαν σας καὶ μεταβιβάζετε ἀπ' εὐθείας μέρη ταύτης ἐξουσιοδοτοῦντες ἄλλους νὰ τὰ ἐκτελέσουν ἀνθ' ὑμῶν. Καὶ φυσικὰ ἂν εὐ τῆς βοηθείας οὐδὲν ἕκ τῶν καλουμένων «συντονιστῶν», τοὺς ὁποίους χαρακτηρίζομεν ὡς «τρίτα πρόσωπα ἔχοντα μέγιστον συμφέρον νὰ κρατοῦν εἰς ἀπόστασιν καὶ μακρὰν τὸν ἕνα ἀπὸ τὸν ἄλλον δύο πρόσωπα τὰ ὁποῖα ἡμεῖς πληρώνομεν διὰ νὰ συνεργάζωνται».

Ἐάν, ὅθεν, «τὸ διοικεῖν» εἶναι μία ἐργασία τόσο «προσωπική», καὶ ἐὰν ἡ πρόοδος ἐπιτυγχάνεται μόνον διὰ τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας ταύτης ἀπὸ σᾶς τοὺς ἰδίους, πῶς εἶναι ἡ θέσις τὴν ὁποίαν πρέπει νὰ ἔχη ἡ μόρφωσις τοῦ διευθυντοῦ εἰς μίαν καλῶς διαμορφωμένην φιλοσοφίαν καὶ μέθοδον ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ;

Ἡ ἀπάντησις εἰς τὸ δίλημμα αὐτὸ δὲν εἶναι καὶ τόσο πολὺπλοκος ὅσον ἴσως θὰ νομίσετε. Αὕτη ἐκφράζεται σαφῶς εἰς τοὺς λόγους τοῦ ἀειμνήστου Dr Harry Arthur Hopf, ὅστις φωτεινῶς συνέβαλεν εἰς τὰ πρῶτα Ὀργανωτικὰ Συνέδρια τῆς A.M.A. :

«Ἡ ἐπιτυχὴς ἐξάσκησις (τῶν λειτουργιῶν τῆς διοικήσεως) σήμερον προϋποθέτει τὴν ὑπαρξίν νέων τύπων ἐκτελεστικοῦ προσωπικοῦ, τῶν ὁποίων ἡ ἀντίληψις περὶ τῶν εὐθυνῶν τῆς διοικήσεως νὰ ἔχη ἐνισχυθῆ οὐχὶ διὰ τῆς περιληπτικῆς γνώσεως μιᾶς ἢ δύο τεχνικῶν ἀρχῶν, ὅσονδήποτε πολῦτιμοι καὶ ἂν εἶναι αὐταί, οὐδὲ καὶ ἐκ τῆς μακροχρονίου ὑπηρεσίας συνοδευούσης μίαν ἀργὴν ἀλλὰ σταθερὰν ἀνοδὸν εἰς τὴν ἀνωτάτην βαθμίδα τῆς ἐξουσίας, ἀλλὰ μᾶλλον διὰ τῆς π λ ῆ ρ ο υ ς ἐ κ π α ἰ δ ε ὕ σ ε ω ς ε ἰ ς τὰ ς ἀ ρ χ ᾶ ς τ ῆ ς Ὀ ρ γ α ν ὴ σ ε ω ς, τῆς ἱκανοποιητικῆς ἐπιδόσεώς των πρὸς ἐφαρμογὴν τῶν ἀρχῶν αὐτῶν ἐπὶ νέων καὶ ποικίλων συνθηκῶν

και της ικανότητος χρησιμοποίησεως των οργανωτικῶν μέσων πρὸς καθορισμὸν της πορείας της επιχειρήσεως και διατηρήσεως εἰς ταύτην τοῦ ἀπαιτουμένου βαθμοῦ ἐνημερότητος ἐπὶ της προσπαθείας πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ ὀρισθέντος ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ . . .

Ὁ διευθυντὴς πρέπει νὰ ἐπιτύχῃ οὐχὶ μέσῳ της «δυνάμεως της θέσεώς του» ἀλλὰ μέσῳ της «δυνάμεως τῶν γνώσεών του».

Ἀκριβῶς δὲ διὰ νὰ βοηθηθοῦν οἱ διευθυνταὶ της General Electric εἰς τὴν καλλιτέραν και ταχυτέραν κατανόησιν και ἀπόκτησιν της ἤδη ὑφισταμένης στοιχειώδους γνώσεως τῶν ἀρχῶν αὐτῶν τοῦ διοικεῖν ἐπαγγελματικῶς, εἰς τὰ ἀναφερόμενα εἰς τὴν μὲρῳσιν τοῦ διευθυντοῦ τμήματα της φιλοσοφίας μας και της μεθόδου μας ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ ἐδόθη μία πρωτεύουσα θέσις εἰς τὴν μέθοδον αὐτήν.

Υπάρχουν τέσσαρα κύρια χαρακτηριστικὰ της τοιαύτης μορφώσεως τοῦ διευθυντοῦ εἰς τὴν General Electric, ἧτοι :

1) Προγράμματα ἀτομικῆς ἀναγνώσεως και μελέτης. Ἐκαστον ἐξ αὐτῶν βασίζεται ἐπὶ της στοιχειώδους ἀντιλήψεως ὅτι ἡ ἀνάπτυξις ὑπεράνω παντὸς ἄλλου ἀποτελεῖ δι' ἕκαστον ἄτομον εὐθύνῃν αὐτοῦ τοῦ ἰδίου. Τὰ τοιαῦτα προγράμματα εἶναι ἐξόχως ἐλαστικά και ὑφίστανται δι' ἕκαστον διευθυντὴν ἢ πιθανὸν διευθυντὴν κεχωρισμένως, εἰδικὴν ἐπεξεργασίαν ὑπὸ τοῦ ἰδίου τοῦ προϊσταμένου του κατὰ τὴν διάρκειαν της ἐτησίως ἐκτιμήσεως, τὴν ὁποίαν θὰ ὑποβάλῃ οὗτος δι' ἕκαστον ἐκ τῶν ὑφισταμένων του.

Τὰ προγράμματα αὐτὰ εἶναι ἐξόχως ἐλαστικά και τὸ μόνον τὸ ὁποῖον ἔχουν πράγματι κοινὸν μεταξύ των εἶναι ἡ παραδοχὴ της ἀνάγκης νὰ βοηθηθῇ ἕκαστον ἄτομον εὐκολώτερον και ταχύτερον εἰς τὴν καριέραν του, και νὰ διδαχθῇ τὸ πῶς θὰ χρησιμοποιῆ συστηματικῶς και μετὰ διακρίσεως τὸ ἐν ἀφθονίᾳ ἐναποθηκευμένον ὕλικόν τὸ ὁποῖον ἔχομεν πρόχειρον σήμερον εἰς τὰ πεδία της ὀργανώσεως και της διοικήσεως, τόσον γενικῶς ὅσον και εἰς ἐκάστην ἰδιαιτέραν ἐταιρείαν.

2) Τοπικὰ τμήματα διδασκαλίας ἐπαγγελματικῆς διοικήσεως ἐπιχειρήσεων. Ἐκαστον ἐξ αὐτῶν λαμβάνει χώραν εἰς τὴν περιφέρειαν και εἰς τὸ ἐπίπεδον ἐκάστης ἰδιαιτέρας ἀποκεντρωμένης ἐπιχειρήσεως της ἐταιρείας και ὀργανωτικοῦ συστατικοῦ, και ἐξετάζει θέματα ὡς τὰ κάτωθι :

— Τὴν ἱστορίαν τῆς ἐταιρείας, τὴν ὀργάνωσίν τῆς, καὶ τὴν διοικητικὴν τῆς φιλοσοφίαν.

— Τὰς νέας μεθόδους αἰτινες εἶναι εἰς τὴν διάθεσιν τῶν διευθυντῶν.

— Τὴν «Ἐργασίαν ἑνὸς ἐπαγγελματιῶν διευθυντοῦ», καθ' ἑαυτήν.

— Ἡ θέσις ἐκάστου τμήματος εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, τὸν κοινῶν νικῶν καὶ οἰκονομικῶν κόσμον.

— Τί ἀναμένει ἐξ ἐκάστου τμήματος ἡ ἐταιρεία;

— Τί ἀναμένουν ἐκ τῆς ἐταιρείας οἱ πελάται, οἱ ἰδιοκτῆται αὐτῆς, καὶ οἱ προμηθευταὶ τῆς;

— Ἡ εὐθύνη τῆς ἐμπορικῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὴν Ἀμερικανικὴν Κοινωνίαν, καὶ

— Τὴν οἰκονομολογικὴν μὀρφωσιν, καὶ ἄλλα μέσθ βελτιώσεως τῶν σχέσεων τῶν ἐργαζομένων.

3) Ἐξωτερικὰ τμήματα διδασκαλίας τῆς διοικητικῆς ἐργασίας καὶ ἄλλα δραστηριότητες. Ταῦτα περιλαμβάνουν ἕνα εὐρὸ κύκλον διὰφόρων ἄλλων μορφωτικῶν εὐκαιριῶν διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ συμπεριλαμβανομένων εἰδικῶς:

— Τμημάτων διδασκαλίας προσφερομένης μέσθ ἄλλων λειτουργικῶν τομέων τῆς ἐταιρείας.

— Τμημάτων μελέτης προσφερομένης ὑπὸ Πανεπιστημίων κύρους καὶ Σχολῶν ἐπιχειρήσεων, πλήρους ἢ μερικῆς ἀπασχολήσεως, εἰς τὰ ὁποῖα ἡ ἱστορικὴ συμμετοχὴ τῆς General Electric συνεχίζεται μετὰ δραστηριότητος.

— Χρησίμων μορφωτικῶν προγραμμάτων καὶ ἄλλων ἐποικοδομητικῶν δραστηριοτήτων προσφερομένων ὑπὸ ἐταιρειῶν ὀργανώσεως, τόσον ἐθνικῶς ὅσον καὶ μέσθ τοπικῶν προγραμμάτων καὶ συνεδρίων.

— Λελογισμένης συμμετοχῆς εἰς τὰς δραστηριότητας ὀρισμένων ἐξωτερικῶν ὀργανισμῶν, ὡς εἶναι αἱ ἐπαγγελματικαὶ ἐταιρεῖαι, κοινωνικαὶ καὶ ἀστικαὶ ὀμάδες, καὶ ἄλλοι παρόμοιοι ὀργανισμοὶ οἵτινες δύνανται νὰ συνεισφέρουν σημαντικῶς εἰς τὴν αὐτοανάπτυξιν ἑνὸς ἀτόμου.

4) Τμήματα διδασκαλίας τῆς διοικητικῆς ἐργασίας ὑπὸ τῆς General Electric διὰ προκεχωρημένους μαθητάς. Αὕτη εἶναι μία νέα

μέθοδος ἣτις σχεδιάζεται νὰ τεθῆ εἰς ἐφαρμογὴν εἰς τὸ οἰκοδομούμενον ὑπὸ τῆς General Electric Ἰνστιτούτου Ἐρεῦνης καὶ Ἀναπτύξεως, εἰς τὸ Croton on the Hudson, τὸ ὁποῖον εὐρίσκεται 35 περίπου χιλιόμετρα βορείως τῆς πόλεως τῆς Νέας Ὑόρκης.

Ὅταν θὰ ἀρχίσῃ λειτουργοῦν, ἔν ἔτος περίπου ἀπὸ σήμερον, τὸ τμήμα αὐτὸ θὰ λειτουργῆ ἀδιακόπως κατὰ διαδοχικὰς περιόδους διαρκείας 13 ἑβδομάδων ἐκάστη, μὲ συμμετέχοντας διευθυντὰς τῆς General Electric ὄλων τῶν βαθμῶν, οἵτινες κατὰ τὴν διάρκειαν τῶν μαθημάτων θὰ κατοικοῦν ἐντὸς τοῦ κτιρίου, καὶ θὰ εἶναι ἀπηλλαγμένοι πάσης ἄλλης ἀπασχολήσεως κατὰ τὴν περίοδον ταύτην.

Τὰ προγράμματα ἀπαιτοῦν 5 δμάδας κυρίως διὰ συνεδριάσεις ἐργασίας, ἐκ 15 ἀτόμων ἐκάστη δμάς, ἦτοι 75 ἀτόμων δι' ἐκάστην περίοδον, καὶ 300 ἀτόμων δι' ἕκαστον ἔτος.

Οὕτω, τὸ προκεχωρημένον αὐτὸ τμήμα πρόκειται νὰ λειτουργῆ εἰς τὸ Ἰνστιτούτον συνεχῶς καθ' ὄλον τὸ ἔτος, ὑπὸ τὴν καθοδήγησιν ἑνὸς πλήρους ἀπασχολήσεως διδακτικοῦ προσωπικοῦ αποτελουμένου ἐξ ἐπαγγελματιῶν διδασκάλων, μὲ ἀποδεδειγμένην ἱκανότητα ἡγεσίας εἰς τὸ πεδίον τῆς μορφώσεως ἐνηλίκων, συγκεντρωθέντων εἰς τὸ Ἰνστιτούτον πρὸς τὸν σκοπὸν αὐτόν, καὶ βοηθουμένων ἐλευθέρως ὑπὸ ἐπισκεπτῶν καθηγητῶν καὶ συμβούλων, καθὼς ἐπίσης ὑπὸ πεπειραμένων διευθυντῶν ἐξ ὄλων τῶν μερῶν τοῦ ὀργανισμοῦ τῆς General Electric καὶ ἄλλων ἐταιρειῶν καὶ ἰνστιτούτων.

Τὸ προκεχωρημένον αὐτὸ τμήμα διδασκαλίας τῆς διοικητικῆς ἐργασίας θὰ ἐξετάζῃ τὰ εἰδικὰ καθήκοντα τῶν διευθυντῶν τῆς General Electric καὶ θὰ καλύπτῃ θέματα ὡς τὰ κάτωθι :

- Ἡ πρόκλησις πρὸς τοὺς διευθυντὰς τῆς General Electric.
- Βασικαὶ ἔννοιαι καὶ διοικητικὴ φιλοσοφία
- Εὐρύτης εὐθυνῶν τῶν διευθυντῶν τῆς General Electric.
- Στοιχεῖα τῆς ἐργασίας τοῦ διοικεῖν.
- Βελτίωσις τῆς ὁμαδικῆς ἐργασίας μεταξὺ τῶν διαφόρων

τμημάτων τῆς ἐταιρείας.

— Ἀνάπτυξις μεθόδων καὶ διαδικασιῶν πρὸς χρῆσιν τῶν διευθυντῶν.

Ἐν περιλήψει, τὰ τέσσαρα κύρια στοιχεῖα μορφώσεως τοῦ διευθυντοῦ τῆς φιλοσοφίας τῆς General Electric διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τοῦ διευθυντοῦ, ἔχουν περιγραφῆ ὡς τὰ ὄργανα τὰ ὁποῖα θὰ βοηθήσουν ἕνα διευθυντὴν

νά αποκτήσῃ τὰς συνηθείας μιᾶς μεθοδικῆς ἐκπληρώσεως τῶν εὐθύνων του πρὸς αὐτὴν τὴν κατεύθυνσιν. Καθὼς ἐπίσης καὶ θὰ καθοδηγήσουν τὴν ἐξουσίαν του πρὸς ἐκείνας τὰς διεξόδους αἰτινες ἐπιτρέπουν καὶ ἀπαίτουσιν κατάλληλον ἐκτίμησιν ὡς πρὸς τὴν σχέσιν τῆς μὲ τὰς εὐθύνας καὶ τὴν ἐξουσίαν τῶν ἄλλων εἰς ὁλόκληρον τὸν ὄργανισμόν τῆς General Electric, πράγματι δὲ καὶ ἐκτὸς τοῦ ὄργανισμοῦ αὐτοῦ.

ΟΙ ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΔΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟ ΤΗΣ GENERAL ELECTRIC ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΥ

Ὁὕτω, ἡ παροῦσα, εἶναι ἡ καλλιτέρα δυνατὴ περιληπτικὴ περιγραφή τῆς «Φιλοσοφίας τῆς General Electric, καὶ τῆς ὑπ' αὐτῆς ἐφαρμοζομένης μεθόδου ἀναπτύξεως τοῦ Διευθυντοῦ».

Ἐὰν σὰς φανῇ αὕτη ὅτι εἶναι κάπως μακρὰ ὡς πρὸς τὴν θεωρίαν, τὸ μόνον διὰ τὸ ὁποῖον δυνάμεθα νὰ σὰς δεδαιώσωμεν εἶναι ὅτι ἔχει ἀποδοθῆ οὕτω σκοπίμως, καὶ ἀποβλέπει εἰς τὸ νὰ εἰσχωρήσῃ εἰς τὰ ἔγκατα τῆς κλασσικῆς ἐκείνης καταστάσεως τῶν ἐπιχειρήσεων τὴν ὁποίαν ὁ Walter Bagehot, ὁ διάσημος οἰκονομολόγος τοῦ 19ου αἰῶνος, περιέγραψε τόσον καλὰ μὲ τὰς κατωτέρω ὀριμείας λέξεις:

«Ἡ ἀφηρημένη σκέψις ἐν τῷ κόσμῳ δὲν πρέπει ποτὲ νὰ ἀναμένεται ἀπὸ τοὺς κατέχοντας τὰς ἀνωτάτας θέσεις. Ἡ διεξαγωγὴ τῶν καθημερινῶν συναλλαγῶν εἶναι μίᾳ πολὺ ἀπορροφουσα ἐργασία, καὶ ἐκεῖνοι οἵτινες ἔχουν ἐπιφορτισθῆ μὲ τὴν ἐργασίαν ταύτην κάθε ἄλλο παρὰ διατεθειμένοι εἶναι ὅπως σκεφθοῦν συμφώνως πρὸς τὰ στοιχεῖα τῆς θεωρίας, ἔστι καὶ ἂν ὁ τρόπος αὐτὸς τοῦ σκέπτεσθαι ἀφορᾷ περισσότερον παντὸς ἄλλου τὰς συναλλαγὰς αὐτάς. Αἱ συσσωρευμέναι περιπλοκαί, αἰτινες παρουσιάσθησαν εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις κατὰ τὰ ἐπακολουθήσαντα ἑκατὸν χρόνια, ἐμείωσαν σταθερῶς τὰς πιθανότητας καὶ ἠῤῥησαν τοὺς κινδύνους τοῦ διευθύνειν κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον ἀπὸ τὸ αὐτί, οὕτως ὥστε κατέληξεν ὁ τρόπος οὗτος σήμερον ν' ἀντιπροσωπεύῃ μίαν πολυτέλειαν ἀμεριμνησίαις, ἣτις δὲν εἶναι οὔτε λογικὴ ἀπὸ οἰκονομικῆς πλευρᾶς, οὔτε ἐπιτρεπτέα ἀπὸ κοινωνικῆς πλευρᾶς.

Ἀπὸ τὰ ἀπλᾶ γεγονότα τῆς καθημερινῆς μιᾶς ζωῆς βλέπομεν ὅτι ἡ ὑπὸ τοῦ διευθυντοῦ ἐπιτελουμένη ἐργασία τῆς λήψεως ἀπο-

φάσεων ἐπηρεάζει: ἕνα τόσον μεγάλον ἀριθμὸν ἀνθρώπων ὥστε δὲν εἶναι πλέον ὀρθὸν καὶ δίκαιον νὰ ἐγκαταλειφθῆ αὕτη εἰς δοκιμαστικὰς μεθόδους».

Καὶ ἡ δμοδικὴ ἐργασία ἦτις εἶναι ἀπολύτως ἀναγκαία διὰ τὴν ὑπαρξιν ὑγιῶν σχέσεων τόσον ἐντὸς τῶν ἰδικῶν μας κεχωρισμένων τμημάτων καὶ τῶν ἐπιχειρήσεών μας, ὅσον ἐξ ἴσου καὶ μεταξὺ ὄλων τῶν ἄλλων ποικιλομόρφων ἐπιχειρήσεων τῆς σημερινῆς εἰδικευμένης καὶ ἀλληλοεξαρτωμένης οἰκονομίας, δὲν εἶναι δίκαιον ν' ἀφεθῆ εἰς τὴν τύχην, ἀκριθῶς, ὅπως δὲν εἶναι δυνατόν τὸ πολὺπλοκον παίξιμο μιᾶς νικητρίας ποδοσφαιρικῆς δμάδος ν' ἀφεθῆ μόνον εἰς τὴν δαισιθητικὴν καὶ ἐνστικτώδη ἐπινοητικότητα ἐνὸς ἐκάστου ἐκ τῶν παικτῶν τῆς.

Μία ὀργανωμένη, ὅθεν, καὶ μεθοδικὴ μέθοδος ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ δὲν ἀποτελεῖ πρόκρισιν ἐκείνων ἐξ ἡμῶν οἵτινες ἀκολουθοῦν τὴν κλίσιν τοῦ Διευθυντοῦ. Οὔτε δὲ ἀποτελεῖ αὕτη μίαν ἐνοχλητικὴν καὶ δυσάρεστον ἀπασχόλησιν, ἣτις ἔχει προστεθῆ εἰς τὰς ἤδη προκαλοῦσας ἀμηχανίαν καὶ πολυμόρφους εὐθύνας μας. Ἐπιθέτως, εἶναι μία ἀπαραίτητος ὁδὸς ἀπλοποιήσεως τῆς ἐργασίας δι' ἡμᾶς, ὥστε νὰ δυναθῶμεν ν' ἀντιληφθῶμεν, ὡς ὁ Zay Jeffries τόσον πειστικῶς εἶπεν, ὅτι :

«Ἡ πρόοδος μας ἐξαρτᾶται κατὰ μεγάλον βαθμὸν ἀπὸ τὴν φροντίδα μας ὥστε αἱ μέθοδοι ἀπλοποιήσεως νὰ ἐξελίσσωνται ἐν σχετικῇ ἰσορροπίᾳ μὲ τὰς πολυπλόκους μεθόδους καὶ οὕτω τὰ ἄτομα νὰ μὴ καθίστανται θύματα τῶν ἰδίων των περιπλοκῶν».

Αἱ σημεριναί, καθὼς καὶ αἱ μελλοντικαὶ συνθήκαι εἰς τὴν βιομηχανικὴν μας κοινωνίαν, αἵτινες τόσον σαφῶς ἀπαιτοῦν μίαν τοιαύτην διοικητικὴν κατανόησιν, ἐξετιμήθησαν διεισδυτικῶς ὑπὸ τοῦ Dr. Ordwey Tead εἰς τὴν κάτωθι ἐντυπωσιακὴν περίληψιν τῶν κατευθύνσεων εἰς τὰς ὁποίας ὄλοι μας, ὡς «διευθυνταί», πρέπει σήμερον ν' ἀναζητῶμεν τὰς λύσεις των :

« . . . εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, τὰ ἐπαγγέλματα, τὴν κυβέρνησιν, τοὺς ἀστικούς καὶ κοινωνικούς ὀργανισμούς, εἰς αὐτὴν τὴν ἰδίαν μόρφωσιν—τὰ πρὸς λύσιν προβλήματα παρουσιάζονται συγχλονιστικά. Ἀπαιτοῦν ἐκείνους οἵτινες δύνανται νὰ διοικήσουν, οἵτινες δύνανται νὰ γενικεύσουν δημιουργικῶς, νὰ διοικήσουν, οἵτινες δύνανται νὰ οργανώσουν καὶ νὰ ἀνυψωθῆ τις ὑπερήγηθῶν. Ἀπαιτοῦν μίαν ἰκανότητα διὰ νὰ ἀνυψωθῆ τις ὑπερῶν τῶν εἰδικῶν συμφερόντων τῆς δμάδος, καθὼς ἐπίσης διὰ

νά κατευθύνη τὰ συμφέροντα τῆς ομάδος καὶ νά βοηθήσῃ εἰς τὴν συμφιλίωσιν τῆς μιᾶς ομάδος μετὰ τὴν ἄλλην.

Ἐπιπλέον δὲ νέος κόσμος θ' ἀπαιτῆσθαι ἀνθρώπους οἵτινες ἐκτιμοῦν τὸ καλὸν ὑπὲρ τοῦ ἀγαθοῦ, θὰ ἐπιζητήσουν δικαιοσύνην ἀντὶ δόξης καὶ θὰ εἶναι ἱκανοὶ νά ἐπιτύχουν ἐλευθερίαν μέσῳ συνεργασίας ἀντὶ μέσῳ ἀνευθυνότητος».

Διὰ νά τελειώσωμεν τὴν παρούσαν ἐκθεσίαν μας δὲν ὑπάρχουν καταλληλότεραι λέξεις ἀπὸ τὰς χρησιμοποιηθείσας ὑπὸ τοῦ Ralph J. Cordiner, Προέδρου τῆς General Electric, διὰ τὴν περιληπτικὴν περιγραφὴν τῆς μεθόδου αὐτῆς εἰς ὄλους τοὺς διευθυντὰς τοῦ ὄργανισμοῦ μας, ἤτοι :

«Ἐκαστος διευθυντῆς εἶναι ὑπεύθυνος διὰ τὸ ὑφιστάμενον κλίμα ἐργασίας εἰς τὸ ἰδιαίτερον αὐτοῦ τμήμα καὶ διὰ τὴν ἐπίδρασιν του ἐπὶ τῆς ἀναπτύξεως διευθυντῶν μεταξὺ τῶν ἀτόμων τὰ ὅποια διευθύνει. Ἐχει τὴν ὑποχρέωσιν νά γνωρίζῃ τὰ ἄτομα αὐτὰ καὶ νά τὰ ἐφοδιάζῃ μετὰ προκλήσεις καὶ εὐκαιρίας αἵτινες θὰ ἐνθαρρύνουν τὴν αὐτοανάπτυξιν των. Ἐπί πλέον, ἕκαστος διευθυντῆς ἔχει τὴν ὑποχρέωσιν νά προγραμματίσῃ τὰς μελλοντικὰς ἀνάγκας τοῦ ἰδιαίτερου τμήματός του, ὡς καὶ τῆς ἐταιρείας του ὁλοκλήρου, ὡς πρὸς τὸ δυναμικὸν τῶν ἐν αὐτῇ διευθυντῶν. Ἐχει τὴν εὐθύνην δημιουργίας καταλλήλων εὐκαιριῶν μορφώσεως τοῦ διευθυντοῦ διὰ τὰ ἄτομα τοῦ ἰδιαίτερου τμήματός του».

Αἱ ἀρχαὶ αὗται δὲν εἶναι νέαι εἰς ἡμᾶς. Οἱ διευθυνταὶ ἀναπτύσσονται ἐπιτυχῶς εἰς τὴν General Electric πλέον τῶν 75 ἐτῶν. Διατὶ λοιπὸν ὁμιλοῦμεν σήμερον διὰ μίαν ὀργανωμένην μέθοδον ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ :

Θὰ παραδεχθῆτε, ἐξ ἰδίας πείρας, ὅτι εἰς ἕκαστον ἐκ τῶν διευθυντῶν οἵτινες ἐκτελοῦν τὰ ἀνωτέρω ὡς κάτι φυσικόν, μετὰ ἐπιμονήν, καὶ καλῶς, ἀντιστοιχεῖ ἕνας μέγας ἀριθμὸς ἄλλων οἵτινες τὰ ἐφαρμόζουν σποραδικῶς, εἴτε πολὺ χλιαρὰ, ἢ καὶ δὲν τὰ ἐφαρμόζουν καθόλου.

Ἡ φιλοσοφία τῆς ἐταιρείας μας καὶ ἡ ὑπ' αὐτῆς ἐφαρμοζομένη μέθοδος ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ εἶναι ἕνας τρόπος βοηθείας ἐκάστου διευθυντοῦ εἰς τὴν διεκπεραίωσιν τῶν εὐθυνῶν του ἀναπτύξεως κατὰ ἕνα μεθοδικὸν καὶ συστηματικὸν τρόπον. Εἶναι ἕνα μέγας σημασίας πρόγραμμα ἀπλοποιήσεως τῆς ἐργασίας τῆς

ἀναφερομένης εἰς τὸ ἐξόχως σημαντικὸν αὐτὸ μέρος τοῦ ἔργου κάθε διευθυντοῦ.

Ἐσχεδιάσθη — ὅπως πρέπει πάντοτε νὰ σχεδιάζεται κάθε ὑγιῆς καὶ διαρκῆς ἐργασία οἰασθῆποτε σφαίρας ἀνθρωπίνης προσπάθειας — τόσο διὰ νὰ στενέψῃ τὸ ὑφιστάμενον φοδερὸν χάσμα μεταξὺ τοῦ καλλιτέρου καὶ τοῦ μέσου ὄρου ἀπὸ ἀπόψεως ἐνοράσεως, δεξιολογίας, καὶ ἐκτελέσεως, ὅσον διὰ νὰ ἀπωθήσῃ τὰ σύνορα τοῦ ἀγνώστου, νὰ μετατρέψῃ τοὺς κανόνας τοῦ ἀντίχειρος εἰς δεδοκιμασμένους ἀρχὰς καὶ ἐφαρμογὰς καὶ νὰ μεταβάλλῃ τὴν διαίσθησιν εἰς γνώσεις αἰτινες δύνανται νὰ ἐκμαθηθοῦν καὶ νὰ διδασθοῦν.

Οἱ ἀρχιτέκτονες καὶ οἱ κύριοι συντελεστοὶ αὐτῆς τῆς μεθόδου εἶναι οἱ πρῶτοι οἵτινες θὰ παρεδέχοντο ὅτι αὕτη ὑπόκειται εἰς περαιτέρω μελέτην καὶ βελτίωσιν.

Ἐκαστος διευθυντῆς θὰ συμβάλλῃ εἰς τὴν ἐπιτυχίαν τῆς ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ, πειραματιζόμενος μὲ ἀλλαγὰς καὶ βελτιώσεις ἐπὶ τῶν διαφόρων μεθόδων.

— Ἐν ἀρμονίᾳ μὲ τὰς ἀρχὰς καὶ τὸ πνεῦμα τῆς ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ,

— αἰτινες πιστεύει ὅτι θὰ ἀνταποκριθοῦν καλλίτερον εἰς τὰς ἀνάγκας τοῦ ἰδιαιτέρου τμήματος.

Πιστεύω ὅτι ἡ φιλοσοφία αὕτη καὶ ἡ μέθοδος ἀναπτύξεως τοῦ διευθυντοῦ ἀνήκει ἐκ παραδόσεως εἰς τὴν General Electric, καὶ συνιστῶ εἰς ὁλοὺς τοὺς διευθυντὰς τῆς General Electric νὰ τὴν ἐξετάσουν μετὰ μεγάλης προσοχῆς.

Ἐὐχόμεθα ὅτι ἡ ἀναπτύξις αὕτη καταληπτὴ καὶ παραδεκτὴ ὡς ἕνας τρόπος ζωῆς, θὰ ἔχωμεν τότε ἐπιτύχη τὴν μεγαλυτέραν πρόοδον πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς ἐπιτυχίας τῶν σκοπῶν, τοὺς ὁποίους ἐπιδιώκομεν».

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΡΕΥΝΩΝ

- I. Χρυσοχοῦ :** 1. Στοιχεῖα Ὑποδείξεως Γραφείου. 2. Ἡ οἰκονομικὴ ζωὴ τῶν ἐπιχειρήσεων. 3. Ὁ ἀνθρώπινος παράγων. 4. Ἡ ἐμπορικὴ ὀργάνωσις. 5. Βασικὰ θέματα ὀργανώσεως. 6. Βοηθήματα διὰ τὴν συστηματικὴν ἔρευναν τῶν ἐπιχειρήσεων. 7. Περιγραφικὴ ἀνάλυσις ὑποδειγματικῆς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως. 8. Περιγραφή μιᾶς δρώσης ἐπιχειρήσεως. 9. Ὑποδείξεις τῶν Ἀγορῶν — Πωλήσεων — Διαφημίσεων. 10. Ὑποδείξεις μετὰ ἀπλᾶ λόγια. 11. Τὸ Γραφεῖον ἐγκέφαλος τῆς ἐπιχειρήσεως. 12. Ἀπὸ τὸ Σχολεῖον εἰς τὴν ζωὴν. 13. Ἡ πρόοδος εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν ὀργάνωσιν. 14. Τὸ πεδῖον δράσεως τῆς ἐπιστημονικῆς Ὑποδείξεως εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. 15. Ἡ Τράπεζα ἀπὸ λογιστικῆς ἀπόψεως.

Τὸ Αὐστραλιανὸν Λογιστικὸν Πλάνον

Μετάφρασις Σπ. Βασιλείου.

Τὸ Γενικὸν Γαλλικὸν Λογιστικὸν Πλάνον

Μετάφρασις Σπ. Βασιλείου

Στρ. Κ. Παπαϊωάννου

1. Προβλήματα συγκριτικῆς Λογιστικῆς Νομοθεσίας
2. Εἰσαγωγή εἰς τὰ Λογιστικὰ Πλάνα (Ἱστορικὴ ἐπισκόπησις καὶ κοινωνιολογικὴ τοποθέτησις).

I. Danty - La France

1. Ἡ μῆσις εἰς τὴν Βιομηχανικὴν Ὑποδείξιν
2. Ἡ σύγχρονος μορφή τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως

American Institute of Accountants

1. Οἱ ἔλεγχοι ὑπὸ τῶν ἀνεγνωρισμένων Λογιστῶν ἐν Ἀμερικῇ

E. d. Landauer :

Συστηματικὴ ἐξέτασις τῆς οἰκονομικῆς ἀξίας μιᾶς βιομηχανικῆς ἐπιχειρήσεως.

M. S. Rodrigues :

Οἱ συντελεσταὶ τῆς ἀμερικανικῆς παραγωγικότητος.

A. Smaile :

Ποῦ βαίνει ἡ ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις ;

G. Deming :

Αἱ πρόοδοι εἰς τὴν δημοσίαν διοίκησιν

H. Dubeuil :

Ἡ ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας καὶ ὁ ἀνθρώπος

Κ. Μπανταλούκα :

Ἡ διάρθρωσις τῶν Ὑπηρεσιῶν τοῦ Ὑπουργείου Οἰκονομικῶν.

» Ἡ ὀργανωτικὴ τῆς οἰκονομίας

N. I. Πολύζου :

Ἡ ἐξέλιξις τῆς Τεχνικῆς καὶ ἡ ἐπίδρασις τῆς ἐπὶ τῶν διεθνῶν σχέσεων.

G. Ardant :

Οἰκονομικαὶ καὶ κοινωνικαὶ πλευραὶ τῆς παραγωγικότητος καὶ τῆς πλήρους ἀπασχολήσεως.

H. Pilkington :

Αἱ ἀπόψεις τῶν ἐργοδοτῶν ἐπὶ τῆς παραγωγικότητος.

P. Bigand :

Αἱ ἀπόψεις τῶν μισθωτῶν ἐπὶ τῆς παραγωγικότητος.

I

Η ΔΙΟΙΚΗΣΙΣ ΥΠΟ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟΝ

Διάλεξις γενομένη τὸ πρῶτον εἰς τὴν Ἑταιρείαν Bell Telephone Laboratories INC, τὴν 10ην Ἀπριλίου 1958, καὶ ἐπαναληφθεῖσα εἰς τὸ Ἑλληνικὸν Κέντρον Παραγωγικότητος τὴν 6/6/1958.
(Ἀπόδοσις Δίδος Ἑλισάβετ Μπάκη)

Ἡ βιομηχανικὴ ὀργάνωσις, ὡς καὶ πολλὰ ἄλλαι ἱεραρχίαι εἰς τὴν κοινωνίαν μας, ἀποτελεῖ μίαν διευθέτησιν, διὰ τῆς ὁποίας ὀλίγα ἄτομα δύνανται νὰ κατευθύνουν τὰς δραστηριότητας μιᾶς πολὺ μεγαλύτερας ομάδος ἀνθρώπων.

Ἱστορικῶς, ἡ ἐπικραεστέρα κοινῶς ἀντίληψις περὶ τοῦ τρόπου διὰ τοῦ ὁποίου ἦτο δυνατόν νὰ ἐπιτευχθῇ μία πλέον ἀποτελεσματικὴ διοίκησις, ἐστηρίζετο εἰς τὴν ἄμεσον ἢ ἔμμεσον χρησιμοποίησιν ἰσχύος. Ἡ ὑπαρξίς κοινωνικῆς καταστάσεως ἰσχύος ἀπὸ τὴν μίαν πλευράν, καὶ πλήρους ἀμηχανίας ἀπὸ τὴν ἄλλην, ἐγένετο δεκτὴ ὡς φυσικὴ, συνήθως καὶ ἀπὸ τὰς δύο πλευράς, καὶ ἐκ τῆς παραδοχῆς αὐτῆς τῆς καταστάσεως ἀπέρρεον ἀγαθότης καὶ καταπίεσις ταυτοχρόνως.

Ὁ John Bartlow Martin εἰς τὸ βιβλίον του τὸ σχετικὸν μετὰ τὴν πρώτην περίοδον τῆς ὑπάρξεως τῶν Μεταλλευτικῶν Ἑταιρειῶν τοῦ Ἄνω Τμήματος τῆς Χερσονήσου τοῦ Michigan, περιγράφει μίαν κατάστασιν, ἣτις εἶναι γνωστὴ εἰς τοὺς σπουδαστὰς τῆς ἱστορίας τῆς βιομηχανίας.

«Ἡ παλαιὰ διένεξις ἐγείρεται καὶ πάλιν. Εἶναι ἡ ἐταιρεία ἕνας καλοπροαίρετος πάππος, ἢ ἕνας δολερὸς ὀκτάπους; Ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὸ ποῦ εὐρίσκεται κανεὶς. Ἡ C & H ἔκτισε σχολεῖα καὶ ἐπλήρωσε τεραστίους φόρους. Κατεπολέμησεν ἐπίσης τὴν ἀπεργίαν τοῦ 1913 διὰ λογαριασμόν ὄλων τῶν ἐταιρειῶν. Ἡ C & H ἠῤῥῆσεν τὰ ἡμερομίσθια καὶ ἐβελτίωσε τὰς συνθήκας διαβιώσεως τῶν ἐργατῶν τῆς. Εἰς τὴν ἀρχὴν τῆς λειτουργίας τῆς ὁμοῦς εἶχεν ἐκδόσει ἰδικὸν τῆς νό-

μισμα, και είχε θέσει εις λειτουργίαν ιδικά της έμπορικά κα-
ταστήματα. Ασφαλώς, έλεγαν αι εταιρείαι της πρώτης περιό-
δου, ένας άνθρωπος δύναται να έγκαταλείψη την εργασίαν του,
και να φύγη από την περιφέρειαν αυτήν οίανδήποτε στιγμήν
τό θελήσει. Συνέβαινεν όμως ώστε εάν μεταλλωρύχος τις φεύ-
γων έπεθύμει να εισπράξῃ και τὰ εις αυτόν αναλογούντα εκ
της εργασίας του χρήματα, έπρεπε ούτος να ανταλλάξῃ τὰ χρη-
ματικά γραμματία της εταιρείας εις τὰ εν τῇ περιφερείᾳ Por-
tage Lake π. χ. εύρισκόμενα γραφεῖα της εταιρείας, μετά
αίτησιν εις τὸν ὁμοσπονδιακὸν αντιπρόσωπον της εταιρείας ὅστις
ἦτο έγκατεστημένος εις Eagle River, ἦτοι εις ἀπόστασιν 30
χιλιομέτρων βορειοανατολικῶς. Ὁ μεταλλωρύχος έπρεπε να
μεταβῆ εἰς ἐκεῖ πεζῇ ἕνα ἀνέυρη τὸν αντιπρόσωπον της Ἑται-
ρίας, ὅστις θὰ τοῦ ἔδιδε μίαν ἐντολήν με τὸν αντιπρόσωπον της
Κυβερνήσεως, τοῦ ὁποίου πάλιν τὸ γραφεῖον συνέβαινε να εἶναι
εις Ontonogan, ἦτοι ὀγδοήκοντα χιλιόμετρα πρὸς τὴν ἐντε-
λῶς ἀντίθετον κατεύθυνσιν ἀπὸ ἐκείνην τὴν ὁποίαν εἶχεν ἤδη
διανύσει πρὸς τὰ νοτιοδυτικά. Οὕτω, μόνον ἀφοῦ εἶχε διανύσει
πεζῇ 150 περίπου χιλιόμετρα κατῶρθιον ἕνας μεταλλωρύχος να
εἰσπράξῃ τὰ χρήματά του βάσει τῶν γραμματίων της εταιρείας».

Δύναται τις να ἀνεύρη πολλοὺς μεταξὺ τῶν διευθυντῶν της ἐπο-
χῆς ἐκείνης, ἢ κριτικῇ τῶν ὁποίων ἐπὶ της ἐφαρμογῆς τοιοῦτου
εἴδους συστημάτων ὑπῆρξεν ἀμερόληπτος. Ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον όμως
κατέκρινον ἦτο ἡ γενομένη κατάχρησις της ἰσχύος, και ὄχι ἡ χρη-
σιμοποίησις της ἀπλῶς ὡς μέσου διοικήσεως. Εἰς τὴν κριτικὴν των
οὐδεὶς ὑπαινιγμὸς γίνεται ὅτι ἡ ἰσχύς, ἔστω και καλοπροαιρέτως
χρησιμοποιουμένη, θὰ ἠδύνατο να εἶναι μία ἀκατάλληλος βάσις διὰ
τὴν διοίκησιν της ἀνθρωπίνης προσπάθειας. Ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον ἐπα-
ναλαμβάνουν συχνάκις εἶναι ὅτι ἡ ὄλοεν ἀξιοσημειωμένη δύναμις της
διοικήσεως θὰ έπρεπε να χρησιμοποιηθῆ πρὸς τὸ καλόν Ἡ πρόδη-
λος κακῇ χρησιμοποίησις της ἰσχύος κατεκρίνετο, ἐγένετο όμως
ἀναμφισβητήτως παραδεκτὸς ὁ «ρόλος ἰσχύος» τὸν ὁποῖον ἐπαίξεν
αὕτη εις τὴν διοίκησιν.

Κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη ἡ ἀξία της ἰσχύος και της ἐξουσίας
ὡς θεμελιωδῶν βάσεων διὰ τὴν διοίκησιν τῶν ἀτόμων ἠμφισβητήθη
σοβαρῶς. Ὑπεστηρίχθησαν εις εὐρείαν κλίμακα διοικητικαὶ μέθο-
δοι κοινῶς κληθεῖσαι «δημοκρατικαὶ» και με ἕνα γενικὸν προσανα-



Ο Καθηγητής κ. ALEX BAVELAS

τολισμόν πρὸς ἓνα βαθμόν συμμετοχῆς τοῦ διοικουμένου εἰς τὰ μέσα διευθύνσεως καὶ ἐλέγχου.

Ἀρχικῶς, ἡ πλειονότης τῶν διευθυντῶν εἶδε τὰς νέας αὐτὰς μεθόδους μὲ ἀνάμικτα αἰσθήματα. Τοὺς ἐζητήθη, πράγματι, νὰ ἐγκαταλείψουν, τουλάχιστον ἓν μέρος, τὸν σαφῆ καὶ εὐθὺ τρόπον τῆς ἀναθέσεως ἐντολῶν, δι' ἓνα μᾶλλον ἀσαφῆ καὶ πλάγιον τρόπον διαζόμενον εἰς τὴν «αὐτοπροαίρετον συνεργασίαν».

Παρ' ὅλον ὅτι σήμερον πολλοὶ διευθύνται ἐπείσθησαν νὰ ἐφαρμόσουν τὰς νέας αὐτὰς μεθόδους καὶ νὰ ἐγκαταλείψουν ἓν μέρος τὸν ἔλεγχον, οἱ περισσότεροι ἐξ αὐτῶν θεωροῦν τὸ βῆμα αὐτὸ ὡς τὸ ἀναγκαῖον τίμημα τῶν «καλῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων» ὑπὸ τὰς ὑφισταμένας σήμερον συνθήκας. Σχετικῶς ὀλίγοι ἐκ τῶν διευθυντῶν ἔχουν ἐνστερνισθῆ τὴν ἀποψιν ὅτι αἱ δημοκρατικαὶ μέθοδοι αὐτὰ καθ' ἑαυτὰς, δύνανται νὰ ἀντισταθμίσουν τὰς παλαιὰς εἰς ἀποτελεσματικότητα ὡς πρὸς τὴν ἀπόδοσιν.

Τὸ ἐρώτημα περὶ τῆς πραγματικῆς ἀξίας τῆς ἐφαρμογῆς δημοκρατικῶν μεθόδων εἰς τὴν διοίκησιν ὑπῆρξε τὸ θέμα μιᾶς συνηχοῦς, ἂν καὶ τελευταίως οὐχὶ πάντοτε εὐκρινοῦς συζητήσεως. Ὅλοὲν ὀλιγώτεροι διευθύνται ἐξακολουθοῦν νὰ ἐφαρμόζουν τὰς παλαιὰς καλὰς καὶ λογικὰς μεθόδους. Καὶ αὐτὸ ὅχι καὶ τόσο διότι ἡ ὑπεροχὴ τῶν δημοκρατικῶν μεθόδων ἔχει ἀποδειχθῆ, ἀλλὰ διότι ὁ αὐθαίρετος τρόπος ἔχει καταστῆ ἀντιδημοτικὸς, καὶ ἔχει γενικῶς ἀποδοκιμασθῆ ἀπὸ τὴν κοινωνίαν. Ὁ διευθυντὴς ὅστις πεισμένως ἀντιδρᾷ κατὰ τῆς ἐγκαταλείψεως τῶν ἐκ παραδόσεως προνομίων του, ἔχει πολὺ μικρὰν πιθανότητα νὰ διαφύγῃ τὸν χαρακτηρισμὸν του ὡς «ἄτεγκτος» ἢ «ἐσχυοκρατούμενος» ἢ «αὐταρχικὸς». Ἐχὼν δὲ χαρακτηρισθῆ μὲ ἓνα ἐκ τῶν ὡς ἄνω τίτλων, ὅτι, δῆποτε καὶ ἂν εἴπῃ ὁ διευθυντὴς οὗτος, θὰ ἀποτελῆ ἀπλῶς μίαν ἀκόμη ἀπόδειξιν τῆς ὀπισθοδρομικότητός του, καὶ θὰ καταδικάζῃ τὴν περαιτέρω σταδιοδρομίαν του.

Παρ' ὅλον ὅτι εἰς τὴν διοίκησιν ἡ ἰδέα τῆς δημοκρατίας ἔχει ἀποκτήσει μεγάλην δημοτικότητα, ἐν τούτοις οἱ ὑπὲρ αὐτῆς συνηγοροῦντες δὲν ἐννοοῦν ὅλοι τὸ αὐτὸ πρᾶγμα. Μερικοὶ ἀπὸ τοὺς πλέον ἰσχυροὺς κατακρητὰς τῆς αὐταρχικῆς μεθόδου διοικήσεως, καὶ οἵτινες οὐδ' ἐπὶ στιγμὴν θὰ ἐδίσταζον εἰς διδομένην εὐκαιρίαν νὰ ἐλέγξουν φανερά τοὺς ὑφισταμένους των δι' ἀμέσων καὶ σαφῶν μέτρων, ὅπως παραδόξως καταβάλλουν τεραστίας προσπάθειας διὰ νὰ ἀποδείξουν ὅτι αἱ ὑπ' αὐτῶν ἐφαρμοζόμεναι μέθοδοι δύνανται νὰ

δωγηθήσουν εις ἔτι εὐρύτερον καὶ λεπτομερέστερον ἔλεγχον ἐπὶ τῶν ἀτόμων καὶ τῶν ομάδων.

Ἰσχυρίζονται ἀπλούστατα ὅτι ὁ διευθυντὴς ὅστις θὰ μελετήσῃ καλῶς τὰς μεθόδους τῶν, δύναται ὄχι μόνον νὰ ἐλέγῃ τοὺς ὑφισταμένους του, ἀλλὰ καὶ νὰ ἐπιτυχάνῃ τοῦτο κατὰ τρόπον ἐξασφαλίζοντα τὴν ἀποφυγὴν μνησικακίας καὶ ἀντεπιθέσεως, αἵτινες ἀναποφεύκτως ἀκολουθοῦν κάθε ἐμφανῆ καταπίεσιν. Αἱ μέθοδοι αὗται ἐξασκήσεως ἐπιρροῆς, καὶ τὰς ὁποίας οὗτοι εἶναι πρόθυμοι νὰ διδάξουν, λέγεται ὅτι εἶναι τόσο εὐστροφοί, ὥστε οἱ ἐργαζόμενοι δὲν ἀντιλαμβάνονται τὴν πραγματικότητα.

Ἡ μέθοδος αὕτη ἔχει τὰ θέληγτρα της. Εἰς τὸν διευθυντὴν ὅστις θὰ ἐπεθύμει νὰ ἀπολαύσῃ τὰ εὐεργετήματα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, τὰ προερχόμενα ἐκ τῆς συμμετοχῆς τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν διοίκησιν, δὲν εἶναι ὅμως καθόλου πρόθυμος νὰ παραιτηθῇ τοῦ ἐλέγχου ἐπὶ τῶν ἀποτελεσμάτων ταύτης, ἡ μέθοδος αὕτη ὑπόσχεται ὅτι δύναται οὗτος νὰ τὰ ἐπιτύχῃ ἀμφοτέρω, δηλαδὴ νὰ ἔχῃ καὶ τὴν πῆττα δλόκληρη καὶ τὸν σκύλο χορτάτο. Τελευταίως, εἰς ἓνα συνέδριον, ἓνας νεαρὸς διευθυντὴς περιέγραψεν ἐν σχετικῇ λεπτομερείᾳ τὴν τελειότητα τῆς ὑπ' αὐτοῦ ἐφαρμοζομένης τεχνικῆς, διὰ τῆς ὁποίας ἰσχυρίζετο ὅτι ἦτο εἰς θέσιν νὰ ἀποσπάσῃ ἀπὸ τοὺς ὑφισταμένους του «κατόπιν ἐλευθέρως καὶ ἐξουσιοδοτημένης συζητήσεως» ἐκεῖνα ἀκριβῶς τὰ ἀποτελέσματα τὰ ὁποῖα ὁ ἴδιος ἐπεθύμει. Τελευταίως τὴν ὁμιλίαν του εἶπεν ὅτι «τὸ σπουδαιότερον ὄλων εἶναι ὅτι οὕτω ἔχουν οὗτοι τὸ συναίσθημα ὅτι συμμετέσχον ἐνεργῶς εἰς τὴν σχετικὴν συζήτησιν, παρ' ὄλον ὅτι ἡ τελικὴ ἀπόφασις εἶχε πράγματι ληφθῆ ἐκ τῶν προτέρων ἀπὸ ἐμένα τὸν ἴδιον».

Ἄς παραδεχθῶμεν ὅτι μία τοιαύτη τεχνικὴ, ἐφ' ὅσον ἡ ἀπάτη δὲν ἀνακαλύπτεται, ἐπιτυχάνει τοῦ σκοποῦ της. Ἐναντι ποίας ὅμως τιμῆς; Ἐχουν ὄλοι οἱ ἀποτελοῦντες τὴν διοίκησιν ἐμποτισθῆ μὲ αὐτὰς τὰς ἱκανότητας; Ὑπάρχει μεταξύ των μία συμφωνία κυρίων, ἥτις θὰ τοὺς ἡμπόδιζε νὰ χρησιμοποιήσουν τὴν αὐτὴν μέθοδον ἐξαπατήσεως ὁ εἰς ἔναντι τοῦ ἄλλου; Ὁ ἀνωτέρω ἀναφερθεὶς νεαρὸς διευθυντὴς δὲν ἐνέκρινε τὴν χρησιμοποίησιν τοιούτων τεχνασμάτων ἐπὶ οἰουδήποτε ἄλλου εἰμὴ μόνον μεταξύ τῶν κατωτέρων βαθμίδων τῆς διοικήσεως. Αὕτη ὅμως ἀκριβῶς ἡ ἀποδοκιμασία κάμνει τὸν ὄλον συλλογισμόν ἀκόμη πλέον ἀηδῆ.

Ὁ σκληρὸς καὶ χωρὶς καμμίαν μεταμφίεσιν ἐμφανιζόμενος αὐταρχικὸς διευθυντὴς, συγκρινόμενος πρὸς τὸν ἀνωτέρω ἀναφερθέντα,

δύνανται ἀσφαλῶς νὰ θεωρηθῆ ὡς ἓνας εἰλικρινῆς καὶ τίμιος ἄνθρωπος.

Εὐτυχῶς ὅτι τὸ ἔργον τῆς διοικήσεως δὲν περιορίζεται εἰς τὴν ἐκλογὴν μεταξὺ τῆς παλαιᾶς αὐταρχικῆς μεθόδου διοικήσεως καὶ τῆς νέου τύπου τοιαύτης. Καὶ αἱ δύο αὐταὶ μέθοδοι στεροῦνται τῆς ἐπικρατούσης σήμερον ἀντιλήψεως περὶ τοῦ τρόπου διοικήσεως. Καὶ τὰς δύο ἀπασχολεῖ αἰσθητῶς ὁ ἔλεγχος τῶν προσώπων. Ἡ σημαντικὴ μετάπτωσις ἣτις λαμβάνει χώραν σήμερον εἰς τὴν διοίκησιν δὲν ἔχει ὡς κέντρον τῆς τὸ ἐρώτημα τοῦ ἐλέγχου τῶν προσώπων. Κέντρον τῆς εἶναι τὸ ἐρώτημα τῆς ἐξελέξεως τῆς ὀργανωτικῆς διαδικασίας.

Τί σημαίνει αὐτό; Ὑπὸ τὴν εὐρυτέραν αὐτοῦ ἔννοιαν, ὁ πρωταρχικὸς σκοπὸς ὁ ἐπιδιωκόμενος ἀπὸ τὸν διευθυντὴν, εἶναι νὰ αὐξήσῃ ὅσον τὸ δυνατόν περισσότερο θὰ τοῦ τὸ ἐπιτρέψῃ ἢ ὑφισταμένη ὀικονομικὴ κατάστασις, τὴν πιθανότητα τῆς ὀργανωτικῆς ἐπιτυχίας. Αὐτὴ εἶναι ἡ ψυχὴ τῆς ἐργασίας του. Ἀπὸ ἐκεῖ πηγάζουν ὅλα· αἱ λεπτομέρειαι τῶν καθηκόντων του. Μεταβίβασις εὐθυνῶν, εἰδίκευσις ἐπὶ μεθόδων, ὀργάνωσις ἐρευνῶν, ἐκπαίδευσις ὑφισταμένων—ὅλα αὐτὰ ἔχουν ἓνα, καὶ μόνον ἓνα ὀργανωτικῶς νόμιμον σκοπὸν: τὴν αὐξήσιν τῶν εὐκαιριῶν ἐπιτυχίας τοῦ ὀργανισμοῦ ὡς συνόλου.

Αἱ ἐκ παραδόσεως ἐφαρμοζόμεναι μέχρι τοῦδε μέθοδοι ἐκτελέσεως αὐτῆς τῆς ἐργασίας ἦσαν ἀπλᾶι, σαφεῖς, καὶ ἀποτελεσματικαί. Φαίνεται δὲ νὰ εἶχον ἔτι μεγαλύτεραν ἀποτελεσματικότητα ὅταν ἡ ἀνισότης ἰσχύος ἠνύθει εἰς μέγαν βαθμὸν τὸν διευθυντὴν. Ὑπὸ τοιαύτας συνθήκας ἓνας διευθυντὴς ἠδύνατο νὰ αἰσθάνεται ὅτι διὰ νὰ διευθύνῃ ἰκανοποιητικῶς τὸν ὀργανισμόν του δὲν εἶχε ἀνάγκην νὰ ἀπασχολῆται ὁ ἴδιος μὲ τὰ συναισθήματα ἢ τὰς συνθήκας διαβιώσεως τῶν ὑφισταμένων του. Οὗτοι ἦσαν ἀπλῶς ἐκτελεστικοὶ ἀντιπρόσωποι αὐτοῦ. Τὸ μόνον τὸ ὁποῖον ἐχρειάζετο οὗτος ἦτο νὰ τοὺς δώσῃ τὰς ὀρθὰς ὁδηγίας. Οὕτω τὸ πρωταρχικὸν πρόβλημα τοῦ διευθυντοῦ ἀποτελεῖ ἡ, συμφώνως πρὸς τὴν φύσιν τῆς ὑπὸ ἐκτέλεσιν ἐργασίας, ἐκδοσις τῶν καταλλήλων διαταγῶν.

Ἐντὸς τοῦ πλαισίου τοῦ σκέπτεσθαι, αἱ ὀργανωτικαὶ θεωρίαι ἐδρασιζοῦντο ἐπὶ τῆς παραδοχῆς ὅτι ἐάν τις ἐγνώριζε λεπτομερῶς τὴν ἐργασίαν ἣτις ἐπρόκειτο νὰ ἐκτελεσθῇ, ἦτο δυνατόν νὰ εἴπῃ πῶς θὰ ἔπρεπε νὰ ὀργανωθῇ ὁ ὀργανισμὸς καὶ πῶς νὰ λειτουργήσῃ οὗτος. Μὲ ἄλλους λόγους ἐπιστεύετο ὅτι ἡ πλέον πρόσφορος

πινον ὀλικὸν καὶ δυνατότητας. Καὶ ἐὰν πρὸ 20 ἐτῶν μία τοιαύτη σπατάλη δὲν ἀπετέλει ἀκόμη ἓνα ἐπαρκῶς ἀνταμειβόμενον πρόβλημα διὰ τὴν προσέλευσιν καταβολῆς μιᾶς μείζονος προσπάθειας ἐκ μέρους τῆς διοικήσεως, σήμερον ὁμοῦς ἀποτελεῖ τὸ πλέον ἐπιτακτικὸν ἀνεκτέλεστον καθήκον ταύτης.

Μόλις πρὸ ὀλίγων ἐτῶν τὰ ἀνωτέρω λεχθέντα θὰ ἐγίνοντο ἀντιληπτὰ μόνον ὡς ἀναφερόμενα εἰς τὸ πρόβλημα τῆς ἐπιτυχίας ἀποδοτικωτέρας χρησιμοποίησεως τῶν ἐργατῶν. Σήμερον εἶναι ἐξ ἴσου ἀντιληπτὰ ὡς σχετιζόμενα μὲ τὴν πλέον ἀποδοτικὴν χρησιμοποίησιν τοῦ διοικητικοῦ προσωπικοῦ. Ἐγένετο ἐπὶ τέλους ἀντιληπτὸν ἀπὸ τὴν διοικήσιν ὅτι τὸ μεγαλύτερον μέρος τῆς εἰς τὴν βιομηχανίαν γενομένης σπατάλης σήμερον δὲν εὐρίσκεται εἰς τὴν ἐργασίαν, ἣτις δὲν ἐκτελεῖται, ἀλλὰ εἰς τὰς ἱκανότητας καὶ τὰ ταλέντα τὰ ὅποια παραμένουν ἀχρησιμοποίητα.

Ἐξακολουθεῖ νὰ ζητηῖται καὶ ἀπὸ τὸν σημερινὸν διευθυντὴν νὰ διευθύνῃ ἓνα παραγωγικὸν καὶ ἐπικερδῆ ὄργανισμὸν. Ἐκτελῶν ὁμοῦς οὗτος τὴν λειτουργίαν αὐτήν, δὲν δύναται πλέον νὰ θεωρῇ τοὺς ὑφισταμένους του ὡς μίαν δαπάνην. Ἀντιθέτως, οὗτοι ἀποτελοῦν μᾶλλον μίαν προσοδοφόρον πηγὴν, ἣτις θὰ ἠδύνατο νὰ θελιωθῇ καὶ νὰ ἀναπτυχθῇ.

Τὸ ἐρώτημα « Διευθύνεται καλῶς ἡ ἐταιρεία αὐτή; » δὲν δύναται πλέον νὰ ἀπαντηθῇ, ὅπως θὰ συνέβαινε πρὸ ὀλίγου μόλις χρόνου, διὰ τῆς ἀναφορᾶς εἰς τὴν φήμην τοῦ προέδρου τῆς ἐταιρείας, διὰ τῆς ἐπιδείξεως τῆς οἰκονομικῆς κακιστάσεως τῆς ἐταιρείας, καὶ διὰ τῆς ἐξετάσεως τῶν τεχνικῶν ἱκανοτήτων τῆς ἐταιρείας. Σήμερον, μία τοιαύτη ἀπάντησις θὰ ἐθεωρεῖτο ἀτελής. Θὰ ἐτίθεντο ἐρωτήσεις σχετικῶς μὲ τὰς «ἀνθρωπίνους σχέσεις», τὴν «ἐκτίμησιν τῆς ἀξίας τῆς διευθύνσεως», τὴν «ἀνάπτυξιν τῶν μεθόδων διοικήσεως» μίαν νέαν δηλαδὴ ὁμάδα κριτηρίων μετρήσεως, καὶ ἓνα νέον λεξιλόγιον.

Εἰς ἓνα ὀργανωτικὸν συνέδριον τελευταίως ἐπροξένησε μεγάλην ἐντύπωσιν εἰς τοὺς παρακολουθοῦντας αὐτὸ ὅταν εἰς ἓκ τῶν ὁμιλητῶν εἶπεν ὅτι «Ἡ ἐταιρεία μου ἠναγκάσθη νὰ μεταθέσῃ τὸν διευθυντὴν αὐτόν, ὅχι διότι οὗτος ἐστερεῖτο τεχνικῶν ἱκανοτήτων, ὅχι διότι δὲν ἐπετύγχανε τὴν πραγματοποίησιν κερδῶν — καὶ εἰς τοὺς δύο αὐτοὺς τομεῖς ἐστέκετο πολὺ ὑψηλὰ — ἀλλὰ μόνον διότι δὲν κατάρθωνε νὰ ἀναπτύξῃ τὴν πρωτοβουλίαν, τὴν δημιουργικότητα, καὶ τὸ ἠθικὸν τῶν ὑφισταμένων του».

Είναι σαφές ότι η ικανότης με την παλαιάν αυτής έννοιαν και τὰ κέρδη υπό τὴν συνήθη αὐτῶν έννοιαν, δὲν ἐπαρκοῦν πλέον. Ἡ βιομηχανία ἔχει ἀρχίσει νὰ λαμβάνῃ μίαν ὀλοὲν ἀπωτέραν ἀποψιν, καὶ ὑπὸ τοιοῦτους μακροπνόους ὄρους ἢ διατήρησις καὶ ἡ ἀνάπτυξις τῶν διοικητικῶν ικανοτήτων καὶ ταλέντων εἶναι σπουδαῖοι, ἂν ὄχι οἱ ἀποφασιστικοὶ παράγοντες ἐπιτυχίας.

Κατὰ τὸν πρόεδρον ἑνὸς ἀπὸ τοὺς μεγαλυτέρους ὀργανισμοὺς αὐτῆς τῆς χώρας, «Ἡ διανομὴ τοῦ κεφαλαίου, καὶ τῶν χρηματικῶν καὶ τεχνικῶν μέσων εἰς πολλὰ βιομηχανικὰ συστήματα, εἶναι τοιαύτη ὥστε ὁ μόνος τομεὺς ὅστις ἀπομένει διὰ τὴν ἐκμετάλλευσιν ἑνὸς συναγωνισίμου πλεονεκτήματος εἶναι ἡ ἀποδοτικωτέρα χρησιμοποίησις τῶν διοικητικῶν ικανοτήτων τοῦ ἀνθρώπου».

Οὕτω ὁ «ἀνθρώπινος παράγων» δὲν θεωρεῖται πλέον ὡς ἕνας ἀρνητικὸς παράγων. Ἀντιθέτως, ἀναγνωρίζεται ὡς μία δυνατὸτης δυναμένη νὰ ἀναπτυχθῇ καὶ νὰ χρησιμοποιηθῇ με νοημοσύνην καὶ φαντασίαν.

Ἐν ἑκ τῶν ἀποτελεσμάτων αὐτῆς τῆς αὐξοῦσης σπουδαιότητος ἐμφάσεως ἣτις δίδεται εἰς τὴν σημασίαν τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, εἶναι ὅτι τὸ ἔργον τοῦ διευθυντοῦ ἔχει διευρυνθῆ καὶ περιπλακῆ. Καὶ δὲν εἶναι μόνον τὸ ὅτι νέαι ἀπόψεις καὶ νέαι εὐθύναι ἔχουν οὕτω ἐμφανισθῆ ἐπὶ σκηνῆς, ἀλλὰ καὶ τὰ παλαιὰ καὶ γνωστὰ καθήκοντα ἔχουν ἐπίσης μεταμορφωθῆ. Ἐνέργειαι τὰς ὁποίας ὁ «ἀνεκπαίδευτος» διευθυντῆς ἔστω καὶ ἐὰν ποτὲ τὰς ἐσκέπτετο, θὰ τὰς ἐθεώρει ὡς φυσικὰς καὶ σαφεῖς, ὁ «ἐκπαιδευμένος» διευθυντῆς τὰς βλέπει ὡς ἐγκυμονούσας δυσχερείας καὶ περιπλοκάς.

Ἐπὶ ἑνὸς σημείου ὁμοῦ δὲν πρέπει νὰ ὑπάρξῃ καμμία παρεξήγησις. Εἶναι ἀπολύτως σαφές ὅτι τὸ προκῦψαν ἀποτέλεσμα ἑκ τῆς δοθείσης ἐμφάσεως ἐπὶ τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ὑπῆρξε καλόν. Ἡ βιομηχανία γενικῶς, καὶ ὠρισμένοι ὀργανισμοί, ὠφελήθησαν μεγάλως.

Εἶναι ὁμοῦ ἐπίσης σαφές ὅτι ὑπῆρξαν καὶ ἀνεπιθύμητα ἀποτελέσματα. Πολλοὶ διευθυνταὶ οὔτινες παρεδέχθησαν τὸν νέον ὄρισμόν τοῦ «ρόλου» των, ἀνακαλύπτουν ὅτι δὲν εἶναι πλέον θέβαιοι ὅτι πράγματι γνωρίζουν εἰς τί ἀκριδῶς συνίσταται οὗτος.

Ἐπῆρξε μία ἐποχὴ κατὰ τὴν ὁποίαν ὁ διευθυντῆς ἦτο τὸ ἀφεντικόν, καὶ αὐτὸ ἦτο κάτι τὸ ὁποῖον ἠδύνατο νὰ τὸ ἀντιληφθῆ ὡς οὗτος. Τοῦ ἔλεγον ἐπίσης ὅτι ἔπρεπε νὰ εἶναι ἕνας ἡγέτης ἀνθρώπων. Καὶ παρ' ὅλον ὅτι ἴσως ἠσθάνετο ὅτι αὐτὸς ὁ χαρακτηρισμὸς

ήτο δλίγον έντυπωσιακός, έν τούτοις τό άντελαμβάνετο και αυτό. Τώρα όμως τόν πληροφοροϋν ότι τό κύριον έργον του είναι ή έκπαίδευσις και ανάπτυξις ανθρώπων. "Ότι ή βασική ευθύνη του είς μίαν βιομηχανικήν κοινωνίαν είναι ή προώθησις μιὰς καλής βιομηχανικής συμπολιτείας. "Ότι πρέπει νά ενδιαφερθή δια τήν ανάπτυξιν τής προσωπικότητος και δια τά άτομικά προβλήματα τών ύφισταμένων του και νά φροντίση νά πληροφορηθή τάς ψυχολογικάς ανάγκας των. "Ένα άρθρον δημοσιευθέν τελευταίως υπό τόν τίτλον «'Ο Διευθυντής ως Ψυχοθεραπευτής» προτείνει όπως ολοι οι διευθύνοντες λάβουν μίαν στοιχειώδη τουλάχιστον εκπαίδευσιν είς τήν ψυχοθεραπευτικήν.

Δέν είναι καθόλου εκπληκτικόν τό γεγονός ότι ο διευθυντής πεισθείς ότι έχει νά παίξη ένα κρίσιμον ρόλον είς τήν κοινωνικήν και ψυχολογικήν ζωήν του οργανισμού του, είναι συχνά έξίσου πεπεισμένος ότι δέν δύναται νά ελπίζη ότι θά παίξη τόν ρόλον του αυτόν καλώς. Και δέν είναι εκπληκτικόν τό ότι τόσοι πολλοί διευθύνται υποκύπτουν είς τόν πειρασμόν τών «μαγικών βοηθών»—πανακειών έφευρεθεισών δια νά απαλλάξουν τόν διευθυντήν από τάς άνησυχίας του. Τά προσφερόμενα είς τήν αγοράν μέσα θεραπείας είναι πολυάριθμα, ευμήχανα, και πωλούνται με μεγάλην έπιδεξιότητα. Τόσον ώστε πολλάκις θά ελεγγέ τις ότι οίκαδήποτε ύπηρεσία, οίκαδήποτε τέστ, οίκαδήποτε έπινόησις, άσχέτως του πόσον φανταστική αύτη είναι, δύναται νά εβρη κάπου ένα άγοραστήν και ένα πιστοποιητικόν έγγραφον.

Κατόπιν τούτου, ως σπεύσω νά προσθέσω ότι μόνον δλίγοι ειδικευμένοι σύμβουλοι είναι τσαρλατάνοι, και πολύ δλιγώτεροι διευθύνται είναι ήλίθιοι. Τά σοβαρά προβλήματα ένταυθα δέν εγείρονται έκ τής πιθανότητος ότι ένας διευθυντής θά πέση είς τάς χείρας ένός άγύρτου. Τά προβλήματα άτινα εγείρονται οφείλονται μάλλον είς τήν κακήν χρησιμοποίησιν του συμβούλου υπό του διευθυντού, και συχνά είς μίαν κακήν αντίληψιν έκ μέρους του συμβούλου ως πρòς τό τί πράγματι θά βοηθήση τόν διευθυντήν.

Η φυσική τάσις πολλών διευθυντών είναι νά μεταβιβάζουν «ειδικά» προβλήματα είς τούς ειδικούς. Αυτή είναι μία γνωστή και αποτελεσματική μέθοδος είς τά τεχνικά πεδία. Άλλά είς τόν τομέα τών ανθρώπινων σχέσεων τοιαύται μεταβιβάσεις δύνανται ευκόλως νά οδηγήσουν είς μίαν αυστηματικήν απομάκρυνσιν του

διευθυντοῦ ἐκ τῆς πραγματικότητος τῶν πλέον κεντρικῶν του εὐθύνων.

Εἶναι πολλοὶ οἱ λόγοι διὰ τοὺς ὁποίους εἶναι ἰδιαιτέρως δυσκολος ἢ ἐφαρμογὴ εἰς αὐτὸν τὸν τομέα ἀξιολόγων μεταβιβάσεων. Δὲν ὑπάρχει ἀνάγκη νὰ τοὺς ἀναφέρωμεν ἐνταῦθα. Εἶναι ὅλοι γνωστότατοι καὶ ἀπαγγέλλονται πιστῶς εἰς ὅλα τὰ συνέδρια τὰ ἀναφερόμενα εἰς τὸ θέμα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

Ἐν τούτοις, ἡ μεγαλύτερα εὐφυΐα καταναλίσκεται εἰς προσπάθειας πρὸς ἀπαλλαγὴν τοῦ διευθυντοῦ ἐξ αὐτῆς τῆς οὐσιώδους ὑποχρέωσης. Δὲν εἶναι σὺνήθες τὸ γεγονὸς τῆς ὑπάρξεως ἐταιρειῶν εἰς τὰς ὁποίας ἡ εὐθύνη διὰ τὴν διατήρησιν «καλῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων» ἔχει ἀνατεθῆ εἰς ἓνα τμήμα τῆς ἐταιρείας τὸ ὁποῖον ἐδημιουργήθη εἰδικῶς πρὸς τὸν σκοπὸν αὐτὸν.

Τοιαῦτα διευθετήσεις εἶναι περισσότερο εὐλογοφανεῖς παρὰ πρακτικαί. Παρ' ὅλον δὲ ὅτι ἴσως νὰ ἐνθαρρυνθῆ ὁ διευθυντὴς καὶ ὑποστῆ τὸν πειρασμὸν νὰ τὰς χρησιμοποιήσῃ, ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον ἀναγκαιοῖ εἰς τοῦτον δὲν εἶναι καὶ τόσον ἡ διαφυγὴ ἐκ τῶν προβλημάτων του, ὅσον μία καλλιτέρα κατανόησις τούτων. Δὲν ἔχει οὗτος καὶ τόσον ἀνάγκην κατέντων, ὅσον χρειάζεται ἐνῶρσιν. Ἐχει πολὺ περισσοτέραν ἀνάγκην «μορφώσεως» παρὰ «ἐκπαίδευσως».

Εἶναι σαφῶς ἀντιληπτὸν ὅτι ἡ ἀναγνώρισις τῆς ἀνάγκης αὐτῆς καθημερινῶς αὐξάνει ἐκ μέρους προσώπων τὰ ὁποῖα ἀπασχολεῖ τὸ θέμα τῆς ἀναπτύξεως νεαρῶν βιομηχανικῶν διευθυντῶν, καὶ τοῦτο ἔκφράζεται κατὰ δύο σημαντικοὺς τρόπους. Μὲ τὴν συνέχισιν τῆς ἔτι περαιτέρω μορφώσεως ἀνθρώπων οἵτινες ἔχουν ἤδη ἐπιδείξει τὴν ἱκανότητά των, καὶ μὲ τὴν προσπάθειαν δημιουργίας καὶ διατηρήσεως ἑνὸς κλίματος συντελοῦντος εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν συνθηκῶν αὐτῆς ταύτης τῆς ἐργασίας.

Δι' εὐνοήτους λόγους, τὰ μορφωτικὰ προγράμματα, ἰδιαιτέρως δὲ τὰ ἐκπαιδευτικὰ τοιαῦτα, ὑπῆρξαν δημοφιλέστερα ἀπὸ τὰ προγράμματα ἐσωτερικῆς ἀλλαγῆς. Ἡ ἐπαναποστολὴ εἰς τὸ σχολεῖον ἑνὸς ἱκανοῦ νέου εἶναι κάτι ἐπὶ τοῦ ὁποῖου οἱ περισσότεροι διευθυνταὶ δύνανται νὰ συμφωνήσουν. Καθένας τὸ κάμνει. Τὸ νὰ φοιτοῦν ἕκαστον ἔτος εἰς τὸ σχολεῖον μερικοί, ἰδιαιτέρως δὲ εἰς γνωστά πανεπιστήμια, εἶναι γεγονὸς αὐξάνων τὸ κύρος μιᾶς προοδευτικῆς ἐταιρείας. Εἶναι ἐξ ἄλλου μία ἀξιόλογος ἐνέργεια ἔχουσα τὸ πλεονέκτημα νὰ στοιχίζῃ ὀλίγον καὶ ταυτοχρόνως νὰ εἶναι καὶ

ἀσφαλής. Ὀλίγον κακὸν εἶναι δυνατόν νὰ προέλθῃ ἐκ ταύτης, καὶ εἶναι πιθανὸν νὰ ἔχῃ καὶ κάποιον καλὸν ἀποτέλεσμα.

Εἶναι ὅμως κάτι τελείως διαφορετικὸν διὰ μίαν διοίκησιν νὰ συμφωνήσῃ ἐπὶ τῶν διαφορῶν εἰδῶν ἐσωτερικῆς πολιτικῆς καὶ ὀργανωτικῶν ἀλλαγῶν, τὰς ὁποίας ὑπονοεῖ ἡ δημιουργία «συνθηκῶν ἐργασίας συντελουσῶν εἰς τὴν ἀνάπτυξιν ταύτης».

Αὐτὸ σημαίνει ἀνατροπὴν τῶν συνήθων τρόπων τοῦ σκέπτεσθαι καὶ ἐνεργεῖν. Σημαίνει τὴν ἐξέτασιν μεθόδων αἵτινες πρὸ πολλοῦ ἔχουν μετατραπῆ ἀπὸ ἀπλὰς «ὑποθέσεις» εἰς «νόμους». Καὶ ὡς διὰ νὰ χειροτερεύσῃ τὴν κατάστασιν ἔτι περισσότερο, ἐνῶ τὸ πανεπιστημιακὸν τμήμα δίδει τουλάχιστον τὴν ἐντύπωσιν ὅτι ἔχει καλῶς ἐκλέξει τὰ πρὸς ἐξέτασιν θέματα, τὰς περιόδους, τὰς διαφορὰς περιπτώσεις, κ.λ.π., ἡ ἔκφρασις «συνθήκαι ἐργασίας συντελοῦσαι εἰς τὴν ἀνάπτυξιν ταύτης» κάθε ἄλλο εἶναι παρὰ καλῶς καθωρισμένα. Δύναται μὲ τὴν αὐτὴν προφανῶς εὐκολίαν νὰ μεταφρασθῇ εἰς συγκεκριμένας καταστάσεις τύπου «κόψε τὸ λαϊμό σου», ἢ «κολύμβησε ἡ πνίξου».

Αἱ δύο ὅμως αὐταὶ ἀπόψεις ἀναπτύξεως—μόρφωσις καὶ συνθήκαι ἐργασίας—εἶναι δύο πλευραὶ τοῦ αὐτοῦ νομίσματος. Ἡ μία ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ἄλλην διὰ τὴν καλλιτέραν ἐγκυρότητά της.

Πόσον πολῦτιμον ὑπῆρξεν ἓνα ὠρισμένον πρόγραμμα μορφώσεως εἰς ἐκείνους οἵτινες τὸ παρηκολούθησαν; Εἰς τὸ ἐρώτημα αὐτὸ εἶναι εὐκόλον νὰ δοθῇ μία πρόχειρος ἀπάντησις. "Ὅτι δηλαδὴ οἱ συμμετασχόντες εἰς αὐτὸ ἀπέκτησαν μίαν προσωπικὴν πείραν, ἔλαβον νέας ἰδέας, καὶ συνεπῶς οἱ πλεῖστοι ἐξ αὐτῶν προήχθησαν. Ἡ ἀπάντησις ὅμως τοῦ εἰδους αὐτοῦ ἔχει δημιουργήσῃ μίαν ὀλοὴν αὐξανομένην δυσἀρέσκειαν. Μία τερπνὴ πείρα δὲν εἶναι ἀπαραιτήτως καὶ μορφωτικὴ. Καὶ ὅπως πολὺ λυπηρῶς ἐξεφράσθη εἰς ἐκ τῶν διευθυνόντων τοιαῦτα προγράμματα μὲ τὸ πνευματικὸν ἐπίπεδον τῶν ἀνθρώπων αὐτῶν, οἵτινες ἔρχονται εἰς ἐπαφὴν μεταξὺ τῶν κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον, θὰ ἦτο πράγματι πολὺ δύσκολον νὰ τοὺς ἐμποδίσῃ κανεὶς ἀπὸ τοῦ νὰ ἀποκτήσουν ὀλίγας νέας ἰδέας. "Ὅσον ἀφορᾷ τὴν κατὰ συνέπειαν προαγωγὴν αὐτῶν, εἶναι γνωστὸν ὅτι αἱ ἔταιρεῖαι ἔχουν τὴν τάσιν νὰ στέλουν εἰς τὸ σχολεῖον ἐκείνους τοὺς ὁποίους ἔχουν ἤδη ἀποφασίσει νὰ προαγάγουν.

Ἡ «ἀκριβὴς» ἀπάντησις εἰς τὸ ἐρώτημα ἀπαιτεῖ ἀποδείξεις ὅτι ἡ ἐκπαίδευσις ὠδήγησεν εἰς πραγματικὰς μεταβολὰς πρακτικῆς εἰς τοὺς τόπους τῆς ἐργασίας. Ὁδηγοῦν ὅμως πράγματι εἰς μίαν

τοιαύτην μεταβολήν τὰ διδόμενα μαθήματα: Ἡ καλλιτέρα ἀπάντησις ἢ ὁποία δύναται νὰ δοθῇ εἰς τὸ ἐρώτημα αὐτὸ εἶναι ὅτι: «αὐτὸ ἐξαρτᾶται». Ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὴν ποιότητα τῶν συνθηκῶν ἐργασίας εἰς τὰς ὁποίας ἐπιστρέφει τις.

Λὲν εἶναι τὸ σχολεῖον ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον θὰ διδάξῃ οἷονδήποτε πῶς θὰ γίνῃ ἕνας καλὸς διευθυντής. Αὐτὸ θὰ τὸ διδασθῇ μόνος του ἐν τῇ πράξει. Ἐν τελευταίᾳ ἀναλύσει, ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον ἔχει νὰ ὠφελῆθῃ τις ἀπὸ τὴν φοίτησίν του εἰς τὸ σχολεῖον εἶναι ὅτι ἐκεῖ θὰ λάβῃ τὸ εἶδος ἐκεῖνο τῆς πείρας τὸ ὁποῖον θὰ τὸν βοηθήσῃ εἰς τὸ νὰ διδασθῇ ταχύτερον ἐν τῇ πράξει. Θὰ διευρύνῃ τὴν ἐκτίμησίν του ἐπὶ εἰδικῶν προβλημάτων, θὰ δξύνῃ τὴν ἀντίληψίν του, θὰ τοῦ προ-καλέσῃ νέας καὶ πολλάκις τολμηρὰς ἰδέας. Πλέον ὄλων αὐτῶν ὁμως ἢ καλλιτέρα ἐφαρμογὴ διοικήσεως θὰ προέλθῃ μόνον ὡς ἀποτέλεσμα τῶν ἀτομικῶν προσπαθειῶν τοῦ διευθυντοῦ ἐπὶ μιᾶς εἰδικῆς ἐφαρμογῆς. Ἐὰν ὁ ἄνθρωπος ἐπιστρέψῃ εἰς τὴν κατάστασιν ἐκείνην κατὰ τὴν ὁποίαν ἢ ἐλευθερία δοκιμῆς καὶ ἐξερευνησεως εἶναι αὐστηρῶς περιορισμένη, τὸ μόνον ἀποτέλεσμα τὸ ὁποῖον δυνάμεθα νὰ ἀναμένωμεν μὲ βεβαιότητα εἶναι: ἢ τελεία ἀπογοήτευσίς. Καὶ ὅσον μεγαλυτέρα θὰ εἶναι ἢ ἐκπαιδευτικὴ πείρα ἐνὸς ἀτόμου, τόσον μεγαλυτέρα θὰ εἶναι καὶ ἢ ἀπογοήτευσίς του. Τὸ ἔργον ὅθεν τῆς ἀναπτύξεως καὶ ἀπελευθερώσεως τῶν ἱκανότητων τῶν νεαρῶν διευθυντῶν δὲν δύναται ἀπλῶς καὶ μόνον νὰ μεταβιβασθῇ εἰς ἕνα «Τμῆμα Ἐκπαιδεύσεως», ἀνεξαρτήτως τοῦ ἐὰν τὸ Τμῆμα αὐτὸ εὑρίσκεται ἐντὸς ἢ ἐκτὸς τῆς ἐταιρείας. Εἶναι ἀπαραίτητον ὅπως ἢ προσπάθεια αὕτη ὑποστηρίχθῃ καλῶς μὲ πραγματικὰς εὐκαιρίας πρὸς ἀνάπτυξιν καὶ βελτίωσιν τῶν ἀτόμων ἐν αὐτῇ τῇ πράξει.

ΕΞΕΔΟΘΗ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΣ

ΚΑΙ

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς

Ἀποστέλλεται δωρεὰν εἰς τὸν αἰτοῦντα

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΙΣ ΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Διάλεξις δοθεῖσα τὴν 9ην Ἰουνίου 1958 εἰς τὴν Ἄνωτ Βιομηχανικὴν Σχολὴν Ἀθηνῶν, ὑπὸ τὸν τίτλον :
Αἱ πληροφορίες καὶ τὸ παραγωγικὸν ἀποτέλεσμα
(*Απόδοσις Γ. Ἀργυροπούλου)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατόπιν προσκλήσεως τῆς Ἄνωτ. Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν, ἡ πόλις μας εἶχε τὴν τιμὴν καὶ εὐχαρίστησιν ὅπως φιλοξενήσῃ ἐπὶ μίαν ἑβδομάδα (3—9 Ἰουνίου 1958) τὸν διακεκριμένον Ἑλληνοαμερικανὸν Καθηγητὴν τοῦ Πανεπιστημίου Standford κ. Ἀλέξ. Μπαβέλαν.

Ὁ κ. Μπαβέλας εἶναι BSC τοῦ Κολλεγίου Springfield (1940) M.A. τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Iowa (1944) Ph. D τοῦ Τεχνολογικοῦ Ἰνστιτούτου τῆς Μασσαχουσέτης (1948).

Διετέλεσε μέχρι τοῦ 1956 καθηγητὴς τῆς Ψυχολογίας εἰς τὸ Τεχνολογικὸν Ἰνστιτούτον τῆς Μασσαχουσέτης. Ἐταῖρος τοῦ Κέντρου Ἀνωτέρων Σπουδῶν εἰς τὴν Ἐπιστήμην τῆς συμπεριφορᾶς. Μέλος τοῦ τμήματος Μαθηματικῆς Ἐρεῦνης τῶν ἐργαστηρίων τῆς Bell Telephone Co.

Ἀπὸ δὲ τοῦ Μαρτίου 1958 ἐξελέγη τακτικὸς καθηγητὴς τῆς Ψυχολογίας καὶ καθηγητὴς τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων εἰς τὸ Πανεπιστήμιον Standford H.Π.Α.

Ὁ διακεκριμένος καθηγητὴς θεωρεῖται ὡς μία ἀμερικανικὴ αὐθεντία εἰς τὰ ζητήματα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, τῶν ἐπικοινωνιῶν καὶ τῆς κοινωνικῆς στατιστικῆς.

Ὁ κ. Μπαβέλας ἐκλήθη κατὰ τὸ θέρος τοῦτο καὶ ἔδωκε σειρὰν διαλέξεων εἰς τὰ Πανεπιστήμια τοῦ Ἐδιμβούργου καὶ τοῦ Λονδίνου, ὡς καὶ εἰς τὴν Σορβόννην τῶν Παρισίων. Ἐπωφελήθη δὲ τῆς εἰς Εὐρώπην ἀφίξεώς του ὅπως ἐπισκεφθῇ καὶ τὴν πατρίδα του, τὴν ὁποίαν ὑπεργαπαῖ

Τὸν κ. Ἀλέξ. Μπαβέλαν ἐφιλοξένησεν ἐνταῦθα ἡ Σχολή μας, ἥτις ἔσχε τὴν εὐκαιρίαν ὅπως συζητήσῃ τὰ τοῦ Κέντρου Ὀργανώ-

σεως και Διοικήσεως των Έπιχειρήσεων και ένδεχομένων συνεργα-
σίαν μετά Αμερικανικών Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ίδρυμάτων.

Κυρία: και Κύριοι,

Απόψε θα ήθελα να σας περιγράψω μίαν σειράν μελετών, οι
οποίες διεξήχθησαν στις Ένωμένες Πολιτείες πριν από δέκα χρόνια
και αυτές οι έρευνες άφορούσαν την επικοινωνίαν μεταξύ ανθρώπων
οι οποιοι είχαν να εκτελέσουν μία κοινή εργασία. Έκεινο που θα
προσπαθήσω να κάνω απόψε είναι να σας περιγράψω το πρώτο
πείραμα το οποίο έλαβε χώρα στις εργασίες αυτές και έπειτα αν
έχουμε χρόνο και το δεύτερο πείραμα. Από εκείνο τον καιρό, δη-
λαδή πριν από 10 χρόνια, τα άποτελέσματα των έρευνητών αυτών
προήχθησαν σημαντικά, τα πειράματα επανελήφθησαν σε πολλές
χώρες και τα άποτελέσματά τους είναι σημαντικά. Και τα άπο-
τελέσματα των πειραμάτων αυτών ώδήγησαν στην δημιουργία
θεωριών, οι οποίες απέδειχθησαν έξαιρετικά σημαντικές σ' όλόκλη-
ρο το πεδίο της ανθρωπίνης επικοινωνίας. Παρ' όλα ταύτα όμως
έγω θα περιορισθώ να περιγράψω τα δύο πρώτα πειράματα, τα
οποία έλαβον χώραν όταν δεν είχε ακόμα αναπτυχθή ή θεωρία και
όταν ή γνώσις επί του θέματος αυτού ήταν περιορισμένη. Γιατί
όμως διαλέγω αυτά τα πρώτα πειράματα και όχι μερικά από τα
τελευταία; Διότι τα πρώτα πειράματα ήταν απλά, έγιναν με πολύ
απλά όργανα, ένω, σήμερα, τα πειράματα στο πεδίο αυτό είναι πάρα
πολύ πολύπλοκα και χρειάζεται ή γνώσις αρκετών μαθηματικών
για να τα καταλάβη κανείς. Αλλά τα δύο αυτά πρώτα πειράματα,
δείχνουν άκριθώς ποιός ήταν ο αντικειμενικός σκοπός και ποία ή
έννοια των πειραμάτων αυτών, δείχνουν επίσης το τί μπορεί να έπι-
τευχθή και τί δεν μπορεί να έπιτευχθή.

Ποία όμως είναι ή δύναμις ένός πειράματος; Γιατί είναι ανάγ-
κη ο άνθρωπος προκειμένου να έρευνήση κάτι να κάνει ένα πείρα-
μα; Αλλά προκειμένου ένα πείραμα να έχη κάποια αξία και επί-
σης να έχη κάποια άκρίβεια πρέπει να αναφέρεται σε μία ειδιευ-
μένη έποχή την οποία εξετάζουμε και όχι σε όλη την ζωή. Και
κάθε ένας ο οποίος δεν είναι πειραματικός έπιστήμων θα σκεφθθή
πιθανώτατα ότι κάθε κεχωρισμένο πείραμα έχει τόσα λίγα για την
άνθρωπινή ζωή ώστε δεν υπάρχει πραγματικός λόγος να το κάνου-
με. Αλλά πρέπει να έχη κανείς ύπ' όψιν του πάντα ότι και τα με-

γαλύτερα κτίρια είναι κατασκευασμένα με πολύ μικρές πέτρες. Υπάρχει όμως και μία δεύτερη αντίρρηση για την σειρά αυτή των πειραμάτων : ότι τα αποτελέσματά τους εφαρμόζονται σε μία εξαιρετικά ειδικευμένη περιοχή με την οποία ασχολείται το πείραμα και όχι σε μία πρακτική περίπτωση ή οποία θα αναφυή στην πράξη. Αλλά το πεδίο αυτό καλύπτει όχι μόνον πειράματα στις κοινωνικές επιδιώξεις αλλά επίσης πειράματα και στην φυσική π.χ. σήμερα πιστεύουμε ότι ο φυσικός γνωρίζει πάρα πολλά πράγματα για τους νόμους της φυσικής κινήσεως. "Ας υποθέσουμε όμως ότι βρισκω τον καλύτερο φυσικό δλου του κόσμου, δλοκλήρου της γης και τον ρωτάω την εξής ερώτηση : Στο πίσω δλοκλήρου του σπιτιού μου υπάρχει ένας λόφος και επάνω από τον λόφο υπάρχει ένας στρογγυλός θράχος του οποίου ή θέα μ' ένοχλεί και δέν θέλω να τον βλέπω στην κορυφή του λόφου. Θέλω λοιπόν να τον κινήσω από εκεί. Μπορείτε να μου πείτε προς ποιο σημείο και πού θα σταματήσει αυτός ο θράχος ; "Εκείνος λοιπόν ο καλύτερος φυσικός της γης σαν απάντηση θα μου πη : εξαρτάται από το σχήμα του θράχου, από το σχήμα του λόφου, αν το χώμα είναι μαλακό, ή είναι σκληρό κ.λ.π., δέν μπορώ να σου δώσω μία απόλυτη απάντηση. "Αν όμως λοιπόν έμένα, πού είμαι κοινωνικός επιστήμων, έλθει ένας και με συμβουλευθή για ένα ανάλογο πρακτικό θέμα ; θα του δώσω σαν απάντηση τόσο άοριστη απάντηση. Θα του πω εξαρτάται από το ένα και εξαρτάται από το άλλο, και εκείνος θα μου πη δέν χρειάζομαι τις υπηρεσίες σου ήρθα να μου δώσης μία απάντηση και μου απήντησες με άοριστολογίες. Διότι τα πειράματα τα όποια έκαναν οι φυσικοί προϋπέθεταν τέλειες συνθήκες, δηλαδή μία στρογγυλή πέτρα ή οποία θα ήταν τελείως σφαιρική, επίσης προϋπέθεταν ένα με σταθερή γωνία κεκλιμένο επίπεδο και όχι τριβή, κάτι δηλαδή πού στην πράξη δέν μπορεί να επιτευχθή. "Ετσι λοιπόν όταν εγώ αυτή τή στιγμή θα σας παρουσιάσω τα δύο πειράματα για τα όποια σας ανέφερα, από την αρχή μὴν έχετε αντίρρηση, διότι πιθανώτατα να σχηματίσετε την γνώμη ότι δέν αντιπροσωπεύουν ούτε αντικατοπτρίζουν οίανδήποτε πρακτική περίπτωση ή κατάσταση την οποία έσεις έχετε γνωρίσει στην ζωή σας. Νομίζω λοιπόν ότι αρκετά σας είπα ως εισαγωγή και θα εισέλθω τώρα στο θέμα περιγράφοντας στο πρώτο πείραμα.

Τα πρώτα λοιπόν αυτά πειράματα έγιναν για τον εξής λόγο : Προκειμένου να γίνη ή καλύτερη δυνατή βιομηχανική δργάνωσις

εσκέφθησαν πώς να λύσουν το πρόβλημα της επικοινωνίας στην ιεραρχία μιας βιομηχανικής οργάνωσης. Ποία θα ήταν η επικοινωνία από τα άνω προς τα κάτω και αντίστροφα. Λοιπόν, τα πειράματα αυτά συνελήφθησαν προκειμένου να δοθεί η απάντησις εάν με επιστημονική μελέτη του θέματος της επικοινωνίας προς τα άνω και προς τα κάτω θα υπήρχε μία σημαντική διαφορά μεταξύ του ενός τρόπου και του άλλου, με κριτήρια βέβαια την ταχύτητα της εργασίας, την ακρίβεια, την απόδοση κ.λ.π. Και τα πειράματα αυτά έγιναν με έκκτον είκοσι διευθυντάς επιχειρήσεων, εργοδηγούς και εργάτας. Θα προσπαθήσω λοιπόν τώρα να σας εξηγήσω το πείραμα και προσπαθείστε όλοι να βλέπετε εις τόν πίνακα. "Έχω σ' ένα γραφείο τοποθετημένο ένα άνθρωπο και τόν σημειώνω με τὸ γράμμα Α. Σ' ένα άλλο γραφείο βρίσκεται ὁ κ. Β. Ὁ κ. Α. καὶ ὁ κ. Β. δὲν γνωρίζονται μεταξύ τους, δὲν ξέρουν δηλαδή ποῖο πρόσωπο κατέχει τὴν ἄλλη θέση. Αὐτὸς ὁ κ. Α. ἔχει ἐπάνω στο γραφείο του ἕνα τηλέφωνο. Μ' αὐτὸ τὸ τηλέφωνο μπορεῖ ν' ἀπευθυνθῆ εἰς τὸν Β. καὶ νὰ τοῦ πῆ δι: θέλει. Ὁ Β. ὅμως ἔχει στὴν διάθεσή του μόνον τὸ ἀκουστικό τοῦ τηλεφώνου, μπορεῖ δηλαδή ν' ἀκούη μόνον, δὲν μπορεῖ νὰ μιλήσῃ. Αὐτὸς εἶναι ὅπως δὴποτε ἕνας ὠρισμένος τρόπος επικοινωνίας. Ὀνομάζουμε αὐτὴν, κατηγορία 1 επικοινωνίας.

"Ας ρίξουμε μιὰ ματιὰ τώρα ποῖα εἶναι ἡ ἐργασία τὴν ὁποῖαν αὐτοὶ οἱ δύο ἐν συνδυασμῷ θέλουν νὰ ἐπιτελέσουν." Ἐχουμε ἕνα κοινὸ χαρτί γραφομηχανῆς τῶν κοινῶν διαστάσεων καὶ ἐπάνω ἐκεῖ ἔχουμε τοποθετήσῃ με φωτοτυπία 12 ὀρθογώνια ἀλλὰ ἀνακατεμένα ὄχι σὲ ὠρισμένη σειρά οὔτε με τάξη ἀλλὰ σὲ τέτοιο τρόπο ὥστε ἐπάνω ἀπὸ τὸ χαρτί νὰ βρίσκωνται 12 ὀρθογώνια. Τὰ ἔχουμε τοποθετήσῃ δὲ κατὰ τέτοιον τρόπον ὥστε οἱ ἴδιες διαστάσεις δὲν ἐπικαλύπτονται καθόλου καὶ κανένα δὲν εἶναι χωριστὰ μόνον του. Πάντα κάθε ἕνα ἀπὸ τὰ ὀρθογώνια αὐτὰ ἀκουμπάει τουλάχιστον σ' ἕνα του σημεῖον κάποιο ἄλλο. Αὐτὸ λοιπόν τὸ χαρτί πᾶν στο ὁποῖο ἔχουν ζωγραφιστεῖ αὐτὰ τὰ ὀρθογώνια τὰ δείχνουμε στὸν κ. Α. Στὸν κ. Β. δὲ δείχνουμε ἕνα χαρτί ἰδίων διαστάσεων ἀλλὰ τελείως λευκὸ με τὴ διαφορά δι: δίπλα του ὑπάρχουν τὰ ἴδια αὐτὰ τετραγωνάκια κομμένα. Ὁ Β. ὅμως δὲν ξεχωρίζει καθόλου τὸν τρόπον με τὸν ὁποῖον πρέπει νὰ διαρρυθμισθοῦν αὐτὰ τὰ ὀρθογώνια πᾶν στο χαρτί ποῦ ἔχει σὲ τρόπο ὥστε νὰ εἶναι τὰ ἴδια ὅπως τὰ σχεδιάσαμε ἐμεῖς. Τὴν διαρρύθμιση αὐτὴν τὴν ξέρει μόνον ὁ Α. ὁ ὁποῖος ἔχει στο χέρι του τὴν διαρρύθμιση καὶ τὸ χαρτί διαρρυθμι-

σμένο. Πρέπει λοιπόν μέσω του τηλεφώνου μιλώντας προς τον Β. να του περιγράψω ακριβώς πώς τα όρθογώνια αυτά έχουν διαρρυθμισθή επάνω στο χαρτί, ούτως ώστε ο Β. με τις πληροφορίες που παίρνει από το τηλέφωνο να μπορέσει μόνος του να τα φτιάξει. Ξέρουμε δὲ ὅτι κανένας βιομηχανικός ἢ ἐμπορικός ὀργανισμὸς δὲν θὰ σκεφθῆ ποτὲ λογικὰ ν' ἀπασχοληθῆ μὲ μία τέτοιου εἶδους δουλειά, νὰ ἔχη δηλαδὴ κάποιον πού νὰ περιγράψῃ στὸν ἄλλον πῶς θὰ τοποθετῆ τὰ ὀρθογώνια. Αὐτὸ εἶναι ἀλήθεια, καὶ γι' αὐτὸ ἀκριβῶς δὲν ἀνταποκρίνεται στὴν πραγματικότητα ὅπως σὰς ἔλεγα στὴν ἀρχή. Ὅμως τὸ ζήτημα τῆς ἐπικοινωνίας, τῆς περιγραφῆς δηλαδὴ ἀπὸ κάποιον σ' ἕνα ἄλλον τὸ τί πρέπει νὰ κάνῃ ἐκεῖνος, εἶναι κάτι πού κάθε μέρα συναντοῦμε. Δίνουμε λοιπόν τὸ ἔτοιμο σχέδιο εἰς τὸν Α. ὁ ὁποῖος τὸ περιγράφει στὸν Β. καὶ μετράμε μὲ τί ταχύτητα καὶ μὲ τί ἀκρίβεια γίνεται ἡ ὄλη ἐργασία. Θέλω νὰ ρωτήσω ἐάν αὐτὰ τὰ ὁποῖα ἔχω γράψῃ στὸν πίνακα τὰ βλέπετε καὶ σεῖς στὸ τέλος τῆς αἰθούσης.

Ὁ δεῦτερος τρόπος ἐπικοινωνίας εἶναι ὁ ἐξῆς: γιὰ τοὺς σκοποὺς τοῦ πειράματός μας. Ὁ Α. καὶ ὁ Β. εἶναι ἐπίσης σὲ ξεχωριστὰ γραφεῖα δὲν ξέρουν ὁ ἕνας τὸν ἄλλον καὶ ὁ Α. ἔχει ἕνα τηλέφωνο μὲ τὸ ὁποῖο μπορεῖ νὰ μιλήσῃ στὸν Β. Ὁ Β. ἔχει πάλι μόνον τὸ ἀκουστικό μὲ τὴν διαφορά ὅτι στὴν διάθεσή του ὁ Β. ἔχει αὐτὴν τὴν στιγμή στικὸ μὲ τὴν διαφορά ὅτι στὴν διάθεσή του ὁ Β. ἔχει αὐτὴν τὴν στιγμή δύο κουμπιά τὸ ἕνα εἶναι κόκκινο τὸ ἄλλο εἶναι μαῦρο. Τὸ κόκκινο ἂν τὸ πατήσῃ σημαίνει ναι, τὸ μαῦρο ὄχι. Ἐχει λοιπόν τὴν δυνατότητα ὁ Β. ὅταν ὑποβάλῃ μία ἐρώτηση ὁ Α. ν' ἀπαντᾷ μ' ἕνα ναι καὶ μ' ἕνα ὄχι. Σ' αὐτὸ βεβαίως θὰ μπορούσαμε νὰ βρῖσκαμε μία ἀναλογία τῆς πράξεως, ὅπου πολλές φορές θὰ συμβῆ νὰ μὴν ἔχη κανεὶς στὴν διάθεση του κουμπιά ἀλλὰ νὰ βρῖσκεται σὲ τέτοια θέση ὥστε ἢ μόνῃ πιθανῇ ἀπάντησῃ πού θὰ μπορῆ νὰ δώσῃ νὰ εἶναι μόνον ναι ἢ ὄχι καὶ ἢ τρίτη κατηγορία εἶναι ἐκεῖνη τὴν ὁποῖα δευθαίως ὄλοι θὰ ὑποπτεύονται: Μεταξὺ τῶν δύο ἀνθρώπων ὑπάρχει μία συνήθης τηλεφωνικὴ ἐπικοινωνία. Τὸ πρῶτο πείραμα τὸ κάναμε μὲ εἴκοσι πρόσωπα καὶ γιὰ τὸ κάναμε μὲ εἴκοσι ζευγάρια: Γιὰ νὰ μπορέσουμε φυσικὰ νὰ πάρουμε στατιστικὰ τὸν μέσο ὁρο διαφόρων προσώπων πού ἔχουν διάφορα χαρακτηριστικὰ καὶ διαφορετικὴς ἰκανότητες. Εἴκοσι ἐπίσης ζευγάρια χρησιμοποιοῦμε στὴν δευτέρη καὶ στὴν τρίτη κατηγορία πειραμάτων, μὲ τὴν διαφορά ὅτι εἶναι διαφορετικὰ ἀπὸ τὰ πρῶτα. Διότι ἡ πείρα τὴν ὁποῖα θὰ ἀπέκτησαν ἐκτελοῦντα τὰ πειράματα τῆς πρώτης κατηγορίας θὰ

μπορούσε να τους χρησιμεύσει για τα πειράματα της δευτέρας. Για ν' αποφύγουμε αυτό λοιπόν χρησιμοποιούμε άλλους.

Έχουμε λοιπόν στην διάθεσή μας 40 και 40 και 40 δηλαδή 120 πρόσωπα. Ποῦ θὰ πάη τὸ καθένα; Ἄν θὰ εἶναι στὴν πρώτη, στὴν δεύτερη ἢ στὴν τρίτη κατηγορία καὶ ἂν θὰ εἶναι Α. ἢ Β. αὐτὸ τὸ καθορίζει τελείως ὁ κλήρος, ἢ τύχη, διότι δὲν θέλουμε νὰ διαλέξουμε καὶ νὰ τοποθετήσουμε ἄλλους ἐδῶ, τοὺς ποιοὺς ἐξυπνοὺς, ἐκεῖ τοὺς λιγώτερο ἐξυπνοὺς καὶ νὰ ἐπηρεάσουμε εἰς τὸ πείραμα, προσπαθοῦμε νὰ ἐπιτύχουμε ὅσο τὸ δυνατόν πιὸ τυχαῖα ἀποτελέσματα. Ἔτσι λοιπόν ἐκτελοῦμε τὸ πείραμα καὶ δίδουμε σ' ὄλα αὐτὰ τὰ ζευγάρια στοὺς μὲν τὸ Α. τὸ διαρρυθμισμένον σχέδιον στοὺς δὲ Β. τὸ ἄσπρο χαρτί καὶ τὰ κομμένα ὀρθογώνια καὶ τοὺς λέμε νὰ κάνουν ὀλη αὐτὴν τὴν ἐργασία μετὰ τὴν μετροῦμε ὡς πρὸς τὴν ἀκρίβεια καὶ τὴν ταχύτητά της. Θὰ ἤθελα νὰ εἶχαμε περισσότερο χρόνο καὶ τὸ ἀκροατήριον νὰ ἦταν λιγώτερο εὐάριθμον ὁπότε θὰ μπορούσα νὰ σὰς ρωτήσω ἕναν - ἕναν τί νομίζετε πὼς θὰ ἦταν τὸ ἀποτέλεσμα, δηλαδή ἐὰν ἡ κατηγορία ἢ πρώτη, ἢ δεύτερη ἢ ἢ τρίτη θὰ ἔδιναν τὰ καλλίτερα ἀποτελέσματα. Τὸ ἐρώτημα αὐτὸ τὸ ἔχω κάνει καὶ σὲ πολλοὺς φίλους μου θεωρητικοὺς ψυχολόγους ποὺ δὲν ἀσχολοῦνται μὲ πειραματικὰ δεδομένα. Οἱ ἀπαντήσεις τοὺς ἀπ' ἐ, τι εἶδα εἶναι ἐντελῶς τυχαῖες, δηλαδή δὲν προτιμοῦν ὄλοι τὴν μίαν κατηγορία. Στους θεωρητικοὺς αὐτοὺς ψυχολόγους ὅταν τοὺς εἶπα ποῖα ἦταν στὴν πράξη τ' ἀποτελέσματα μπόρεσαν νὰ βροῦν λόγους οἱ ὁποῖοι τὰ ἐξηγοῦσαν, γιατί ἦταν αὐτὰ βασισμένα στοὺς νόμους τῆς ψυχολογίας. Δὲν θέλω νὰ πῶ ὅτι ἡ θεωρία δὲν ἔχει καμμία ἀξία, ἀλλὰ θέλω νὰ τονίσω τὴν χρησιμότητα τοῦ πειράματος. Πάρα πολλὰς φορὰς εἶναι δυνατόν ν' ἀναπτύσσει κανεὶς μίαν θεωρίαν. Ἀπὸ καιροῦ εἰς καιρὸν ὁμοῦς πρέπει νὰ ἐλέγχει τὴν θεωρίαν του αὐτὴν μὲ τὰ πειράματα ἐκεῖνα τὰ ὁποῖα θὰ τοῦ δείξουν τέλος πάντων ἐὰν ὀνειρευέται ἢ ἐὰν βαδίζει στὴν πραγματικότητα. Ἡ ἐπιστήμη ἔχει χῶρον γιὰ ὄλους, ἀκόμα καὶ γιὰ ἐκεῖνους οἱ ὁποῖοι μπορεῖ νὰ πῆ κανεὶς ὅτι δὲν κάνουν σπουδαία δουλειά. Τὰ ἀποτελέσματα λοιπόν ἐταξινομήθησαν ἀνάλογα μὲ τὴν ποιότητα τῆς ἐργασίας καὶ ἡ πρώτη κατηγορία ἔδωσε ἐκπληκτικὰ ἀποτελέσματα. Τί δηλαδή; Κανένα ἀπὸ τὰ εἴκοσι ζευγάρια δὲν ἔφερε τὴν ἐργασία του εἰς πέρας. Εἴτε γιὰ τὸν ἕνα λόγο εἴτε γιὰ τὸν ἄλλον, ἐνευρίσασαν καὶ τὴν ἄφισαν στὴν μέση. Αὐτὸ τὸ ἀποτέλεσμα εἶναι φυσικὸ νὰ σὰς φανῆ ἐκπληκτικόν. Καὶ γι' αὐτὸ ἤθελα νὰ σὰς περιγράψω μὲ λίγα λόγια τί συνέβη σ' αὐτὴ τὴν περίπτωσιν.

Οι άνθρωποι οι οποίοι ήσαν στην θέση Α. είχαν ελξη την καλή θέληση και προσεπάθησαν να ευκολύνουν την εργασία του Β. Ήξεραν λοιπόν πώς δεν μπορούσε ν' απαντήσει ή να εκφράσει την έγκριση ή την αποδοκιμασία και γι' αυτό προσπαθοῦσαν να επαναλαμβάνουν την φράση δύο φορές, να καθίστανται σαφείς όσο μπορούσαν, να μιλούν σιγά ὥστε να μπορῆ να ἐκτελεθῆ κινήσεις ὁ Β. και τέλος πάντων κάθε τι πού μπορούσε να εἶναι στην δυνατότητά τους να εἶναι όσο πιό σαφείς μπορούσαν. Παρ' ὅλα ταῦτα δὲν μπόρεσαν να τὰ καταφέρουν. Μερικοὶ ἀπὸ σὰς πιθανώτατα (καὶ σ' ὅλα τὰ ἀκροατήρια πού ἔχω μιλήσει γι' αὐτὸ τὸ πείραμα βλέπω παρόμοιες ἐκφράσεις) πιθανὸν νὰ σκέπτεσθε πὼς ἂν ἐγὼ ἤμουν στην θέση τοῦ Α. θὰ τὰ κατάφερα. Παρ' ὅλα ταῦτα θέλω νὰ σὰς βεβαιώσω πὼς αὐτὸ εἶναι μία ψευδαἰσθησις πού ἔχετε. Ἡ ελξη ἐργασία εἶναι πολὺ δύσκολη. Διότι διὰ νὰ ἐπιτύχη κανεὶς δὲν εἶναι ἀνάγκη μόνον νὰ ἔχη εὐαισθησία, νὰ ἔχη λογική, νὰ εἶναι σαφὴς στὶς περιγραφές καὶ ἢ φωνή του νὰ εἶναι καθαρὴ ὥστε ὁ ἄλλος νὰ μπορεῖ νὰ τὸν ἀκούῃ. Γιὰ νὰ ἐπιτύχη κανεὶς σ' αὐτὴν τὴν ἐργασία πρέπει ἀκόμη νὰ μπορῆ νὰ διακρίνῃ τίς ἀντιδράσεις ἐκείνου ὁ ὁποῖος δέχεται τίς περιγραφές του οὕτως ὥστε νὰ μπορῆ νὰ τὸν δηγῆσῃ. Διότι ὅταν κανεὶς μιᾶ ὁ ἀκροατὴς του μπορεῖ νὰ τὸν παρανοήσῃ κατὰ ἀρκετοὺς τρόπους. Πὼς λοιπὸν ὁ ὁμιλητὴς θὰ μπορῆ νὰ διακρίνῃ κατὰ ποῖον τρόπον τὸν παρενόησε ὁ ἀκροατὴς οὕτως ὥστε νὰ μπορῆ νὰ τὸν δηγῆσῃ, ὅταν ἐκεῖνος δὲν μπορεῖ νὰ τοῦ μιλήσῃ; Καὶ κανεὶς δὲν μπορεῖ νὰ προσδιορίσῃ ποιανοῦ εἶναι τὸ λάθος ὅταν συμβῆ μία παρανόησις τοῦ Α. ἢ τοῦ Β., διότι πολλὰς φορές τὸ σημαντικὸ δὲν εἶναι τί ἤθελες ἐσὺ νὰ πῆς ἀλλὰ τὸ σημαντικὸ εἶναι τί ἐκεῖνος κατάλαβε ὅτι τοῦ εἶπες.

Ἐπάρχουν ὠρισμένα συγκεκριμένα παραδείγματα παρανοήσεως π.χ. σὲ πολλὰς περιπτώσεις ὁ Β. τοποθετοῦσε τὰ ὀρθογώνια τὸ ἕνα πάνω στὸ ἄλλο. Ἐνῶ αὐτὸ σὰς εἶπα ἀπὸ τὴν ἀρχὴ ὅτι δὲν ἐπετρέπετο ἢ τὰ τοποθετοῦσαν ὄχι πλάγια ἀλλὰ στὴν ἄλλη ὀψη, ἀλλὰ καὶ αὐτὸ δὲν ἦταν σωστό. Θέλω νὰ σὰς παρουσιάσω καὶ ἕνα ἄλλο παράδειγμα παρανοήσεως.

Σὲ μιὰ ἀπὸ αὐτὰς τίς περιπτώσεις ἤμουν ἐγὼ ὁ ἐπόπτης. Παρακολουθοῦσα τὸ τί συνέβαινε μεταξὺ τῶν δύο ἀνθρώπων πού προσπαθοῦσαν νὰ ἐπικοινωνήσουν στὴν συγκεκριμένη αὐτὴ περίπτωσι. Ἐπάνω στὸ γραφεῖο τοῦ Α. τὸ χαρτί ἦταν τοποθετημένο κατ' ἕνα τρόπο, τοῦ Β. ἦταν τοποθετημένο κατ' ἄλλο τρόπο. Ὅταν λοι-

πόν εκείνος με δλη τή σαφήνεια, πού μπορούσε του έδινε τις οδηγίες ό Β. παρατήρησε ότι όταν επρόκειτο να τοποθετήση σύμφωνα με τις οδηγίες στο όο ορθογώνιο τότε έπρεπε να το τοποθετήση (άν ακολουθοϋσε τις οδηγίες) έξω από το χαρτί. Αυτό τον ενόχλησε και προσπάθησε να αναλύση όλα τα προηγούμενα πού του είχε πει εκείνος για να βρη πού ήταν το λάθος. 'Αλλά ενώ προσπαθοϋσε να αναλύση τα προηγούμενα, εκείνη τή στιγμή έφτασαν οι οδηγίες για τήν τοποθέτηση του όου ορθογωνίου. 'Οπότε άγανάκτησε, τα πέταξε όλα πάνω από το χαρτί του και χρησιμοποίησε ως πουμε πολύ άσχημη γλωσσα λέγοντας «δεν μπορώ αυτή τή δουλειά να τήν κάνω πιά». 'Ας δοϋμε τώρα λοιπόν τις δύο άλλες κατηγορίες. 'Από τις έρευνες πού έγιναν ως προς τήν ταχύτητα και τήν ποιότητα οι δύο αυτές κατηγορίες εκτελοϋν τήν εργασία κατά τον αυτό άκριδη τρόπο. Μεταξύ των δύο κατηγοριών αυτών δεν μπορεί να δη κανείς καμμία σημαντική διαφορά, ως προς τον τρόπο εκτελέσεως τής εργασίας. 'Ετσι λοιπόν είδαμε από τ' αποτελέσματα ότι υπάρχει σημαντική διαφορά απόδόσεως όταν από τήν μιá μεριά δεν έχουμε καθόλου επικοινωνία μέχρι του σημείου να έχουμε λίγη επικοινωνία. 'Αλλά δεν υπάρχει το ίδιο μεγάλη διαφορά εάν έχουμε λίγη ή πολύ επικοινωνία. Βέβαια, αυτά τα αποτελέσματα προέκυψαν σ' ένα τέτοιο άπλο πείραμα όπως είναι αυτό. Σε άλλα πολυπλοκώτερα προβλήματα ή απόσταση μεταξύ των διαφόρων διαβαθμίσεων επικοινωνίας μπορεί να είναι σημαντική, ήτοι μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών να υπάρχει άρκετη απόσταση' πάντως σ' αυτό το άπλο παράδειγμα δεν υπήρχε. Μπορώ όμως να πώ το εξής ότι και στα πολύπλοκα ακόμα πειράματα πιδό πολύ κίνδυνος υπάρχει από υπερβολικές δυνατότητες επικοινωνίας παρά από περιωρισμένη επικοινωνία. Μπορεί δηλαδή στην περίπτωση πού έχουν ελεύθερη επικοινωνία να κάνουν τήν δουλειά με λιγώτερη ταχύτητα και με λιγώτερη καλή θέληση. Στην περίπτωση αυτή του παραδείγματος παρ' όλο πού ή ταχύτης και ή ποιότης τής εργασίας στην κατηγορία 2 και στην κατηγορία 3 ήταν περίπου οι ίδιες, υπήρχε όμως μιá διαφορά και ή διαφορά αυτή νομίζω είναι εκείνη ή οποία δίνει το ενδιαφέρον στο πείραμα αυτό. Μετά το τέλος κάθε τέτοιας εργασίας και επικοινωνίας παίρνουμε συνέντευξη καθ' ενός χωριστά του Α. και του Β. πριν μπορέση ό Β. να δη τον Α. 'Η μόνη έρώτηση τής συνεντεύξεως αυτής ήταν ή εξής: Πήγαινε ό έλεγκτής στο γραφείο πού δούλευε ό Β., του έλεγε «τώρα τελείωσε ή δουλειά», θά

έβλεπε βέβαια τήν έργασία του και θά του έλεγε «πές μου τώρα ποιά είναι ή γνώμη σου πώς πήγε ή δουλειά ; » Στην περίπτωση αὐτή 39 από τούς 40 ανθρώπους έδωσαν κατηγορηματικές απαντήσεις σχετικά με τήν ικανότητα του άλλου. Είπαν 8λοι δηλαδή οί 39 από τούς 40 ότι ο χαρακτήρας και ή ικανότητα και ή προσωπικότητα του συνεργάτου του δέν ήταν καλή. Στην κατηγορία 3 δέν είχαμε τόσο κατηγορηματικές απαντήσεις, έστω και αν ακόμα προσπαθούσαμε νά έξωθήσουμε τά πράγματα. Τούς ρωτήσαμε σαφώς, πώς σάς φαίνεται ο συνεργάτης σας, θά θέλατε νά συνεργασθήτε πάλι μαζί του ; 'Εάν ρωτήσουμε στην περίπτωση τήν κατηγορία 2 του Α. π.χ. τί νομίζεις, ή έργασία τήν όποία έξετέλεσε τό δικό σας ζευγάρι θά είναι καλλίτερη από τόν μέσο βρο τών έργασιών, πού έξετελέσθησαν από τά δύο ζευγάρια ή όχι. Θά σάς πη ό Α. «έγώ έξετελέσθησαν από τά δύο ζευγάρια, αλλά μου φαίνεται ότι ό Β. δέν τά του έδωσα πολύ καλές οδηγίες, αλλά μου φαίνεται ότι ό Β. δέν τά κατάφερε καλά γι' αυτό δέν ξέρω πώς είναι ή δουλειά». 'Εάν πάλι ρωτήσετε τόν Β. θά σάς πη «έγώ ότι μου είπε έκανα αλλά δέν είμαι σίγουρος ότι μου έδωσε τίς σωστές οδηγίες». Αυτό όμως δέν συμβαίνει στην κατηγορία 5. 'Όλα τά ζευγάρια είναι αισιόδοξα είναι σίγουρα ότι συνεργάστηκαν θαυμάσια και ότι έκαναν καλλίτερη δουλειά από τόν μέσο βρο. 'Εκείνο όμως τό όποιο είναι σημαντικό είναι ότι σ' όλες αυτές τίς έρωτήσεις πού έγιναν, πάντοτε κατηγορούσαν τόν συνεργάτη τους, και ποτέ δέν είπαν σ' εκείνον πού έπαιρουσε τήν συνέντευξη, πώς περίμεναν νά έχουμε καλό αποτέλεσμα μ' αυτό τό περίεργο σύστημα επικοινωνίας πού μάς είχατε, στο όποιο ό Β. δέν μπορούσε νά μου πη τί έβλεπε και πώς αντιδρούσε. Ποτέ, σέ καμμιά περίπτωση, δέν κατηγορήσαν τό σύστημα επικοινωνίας, σέ πάντοτε οί κατηγορίες των στρέφοντο έναντίον του συνεργάτου. Και αυτό ίσως ήταν τό πιό σημαντικό αποτέλεσμα του πειράματος αυτού. 'Ότι αν τό σύστημα επικοινωνίας είναι ανεπαρκές, και αν δέν έχουν όλα τά μέσα για νά επικοινωνήσουν όπως πρέπει, τά παράπονά τους σ' όλες τίς περιπτώσεις δέν στρέφονται έναντίον του συστήματος επικοινωνίας αλλά στρέφονται έναντίον του συνεργάτου των. Αυτό ακριβώς είναι τό σημαντικό αποτέλεσμα, όπως όταν κανείς πονάει στα πόδια αλλά νομίζει ότι έχει τόν πόνο στην πλάτη.

'Αντιλαμβάνομαι ότι στη ζωή είναι αναγκασμένος κανένας πολλές φορές νά συνεργάζεται με ανθρώπους οί όποιοι είναι άνίκανοι, και τέλος πάντων δέν είναι ευχάριστα πρόσωπα για συνεργασία, και ότι σέ τέτοιες περιπτώσεις οί διαμαρτυρίες γι' αυτούς δέν

οφείλονται στο κακό σύστημα επικοινωνίας που έχουμε μαζί τους και ότι αν είχαμε καλλίτερο σύστημα επικοινωνίας και μπορούσαμε να τους γνωρίσουμε από κοντά πιθανόν τότε τα παράπονά μας για τον χαρακτήρα τους να ήταν ακόμα πιο μεγάλα. 'Αλλά παρ' όλο που συμβαίνει βέβαια αυτό, θέλω να τονίσω τον κίνδυνο της διαμαρτυρίας μας έναντι ενός συνεργάτου μας μόνον και μόνο επειδή το σύστημα επικοινωνίας μαζί του θα είναι ανεπαρκές. Θα κάνω λοιπόν ώρισιμένες παρατηρήσεις και έπειτα θα παρακαλέσω αν υπάρχουν έρωτήσεις σχετικά με την σαφήνεια των όσων είπα, (όχι δηλαδή συζήτηση, αλλά εάν κανένα σημείο απ' όσα είπα επειδή ίσως δεν τον διετύπωσα καθαρά ή για κανένα άλλο λόγο δεν κατέστη σαφές) παρακαλώ να με ρωτήσετε και έπειτα επακολουθεί η συζήτηση.

'Από την πράξη και από την θεωρία και από τα πειράματα απέδειχθη ότι πάρα πολλές φορές συμβαίνει αυτό το φαινόμενο του αντανακλαστικού πόνου, ενώ δηλαδή κάπου άλλου υπάρχει το σφάλμα να νοιώθουμε τα συμπτώματα σε άλλο σημείο και αυτό συμβαίνει όχι μόνον στις επικοινωνίες, αλλά και σε οποιοδήποτε σχετικό θέμα...

'Εάν π. χ. κανείς έχει αρρωστήσει από κίτρινο πυρετό και παρυσιάζονται κίτρινα στίγματα στο δέρμα του, δεν ώφελει το να πάρουμε καλλυντικά και να προσπαθήσουμε με αυτά τα καλλυντικά να μη φαίνονται τα κίτρινα στίγματα του δέρματός του. Κατά τον ίδιο τρόπο ακριβώς δεν πρέπει να επιφέρουμε μια διόρθωση επιφανειακή σε κείνο που φαίνεται σφάλμα, αλλά προσπαθούμε να θρομβώσουμε, την πραγματική αίτια του σφάλματος και εκείνη να διορθώσουμε. Φαντασθήτε λοιπόν πόση παρανόηση θα υπήρχε αν δεν υπήρχαν μόνο ο Α. και Β. αλλά αν υπήρχε αυτό το σύστημα επικοινωνίας όπου ο Α. δεν μπορούσε να μιλήσει και ακολούθως έπρεπε ή ίδια οδηγία την οποία κατά αυτόν τον τρόπο έλάμβανε ο Β. από τον Α. να την μεταδώσει στον Γ. κατά τον ίδιο τρόπο, χωρίς ο Γ. να μπορεί να μιλήσει και ακολούθως ο Γ. εις τον Δ. Μ' αυτήν την αλυσίδα λοιπόν θα έπολλαπλασιαζέτο με μεγάλο ρυθμό αυτή η παρανόηση, αν σ' αυτήν την περίπτωση δεν έγένετο έκτός της ηύξημένης παρανοήσεως και κάτι άλλο. 'Ο Β., είδαμε, ότι στην περίπτωση εκείνη άγανακτούσε με τις πληροφορίες που του έδινε ο Α. αλλά δεν μπορούσε να κάνει τίποτε, το πολύ πολύ να πετούσε τα όρθογώνια από το χαρτί. Στην περίπτωση όμως αυτήν που πρόκειται ακολου-

πως να μιλήσει σε κάποιον άλλον, θα μεταδώσει την αγανάκτησή του, θα του λέει «αυτός που μου τὰ λέει από πάνω δεν ξέρει τί λέει γι' αυτό δεν μπορώ να σε πληροφορήσω σαφώς» και ακολούθως ο Γ, τὰ ἴδια πράγματα θὰ ἔλεγε και στὸν Δ. Ἔτσι δταν μετὰ τὴν ἐργασία θὰ τοὺς παίρναμε συνέντευξη ὁ καθ' ἕνας θὰ ἔλεγε ὅτι ὁ Γ, ἦταν ἐν τάξει ἀλλὰ ὁ Β, θὰ ἔλεγε ὅτι ὁ Α, φταίει και ὅλοι θὰ ἀπέδιδαν τὸ λάθος στὸν πρῶτο...

Παρ' ὅλο πὸυ αὐτὴν τὴν διαδικασία βλεθὰ τὴν θεωρήσετε ὡς κάτι πὸυ δὲν συμβιβάζεται με τὴν λογικὴ και κάτι πὸυ δὲν ἔχει ἀπόδοση, παρ' ὅλα ταῦτα θὰ δῆτε στὴν ζωὴ (δὲν λέω γιὰ τὴν Ἑλλάδα διότι οἱ γνώσεις μου γιὰ τὴν Ἑλλάδα εἶναι μόνον ὅσα ἔχω ἀκούσει, δὲν ἔχω δεῖ τίποτα,) ἀλλὰ θὰ δῆτε στὴν πράξη ἀπ' ὅσο ξέρω ἐγὼ ὅτι τὸ ἴδιο αὐτὸ σύστημα τὸ ἐφαρμόζουν πάρα πολλές φορές π. χ. στὴν ὀργανωτικὴ διάρθρωση μιᾶς ἐπιχειρήσεως, θὰ δῆτε ὅτι τὸ ἀνάποδο δένδρο τῆς διαρθρώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως ἔχει ἀκριβῶς τὸν κ. Α. και τὸν κ. Β. και τοὺς λοιπούς, και ἡ ἐπικοινωνία γίνεται κατ' αὐτὸν τὸν τρόπο καθ' ὑπαγόρευσιν. Πολλές φορές παρέχεται ἡ εὐκαιρία εἰς τὸν Β. νὰ δώσῃ τίς παρατηρήσεις ἢ νὰ πῆ κάτι σ' αὐτὸ τὸ πρᾶγμα και ἡ εὐκαιρία αὐτὴ δὲν παρέχεται συχνὰ ὄχι διότι ὁ Α. δὲν τὸ θέλει ἀλλὰ πολλές φορές λόγῳ τῆς κοινωνικῆς καταπίεσεως ἢ ἀκόμη τῆς ἐλλείψεως τῆς πρωτοβουλίας ἢ και πολλές φορές τοῦ φόβου ὅτι θὰ τὸν θεωρήσουν αὐθάδη, πὸς θὰ χάσῃ τὴν θέσῃ του ἢ θὰ χάσῃ τὴν εὐκαιρία γιὰ προαγωγή και γι' αὐτὸ ἀκριβῶς δὲν ἐκφέρονται οἱ ἀντιρρήσεις οἱ ὁποῖες ὑπάρχουν. Αὐτὰ ἦταν ὅσα εἶχα νὰ σᾶς πῶ και κατόπιν θὰ ἔχουμε τῶρα τὴν περίοδο τῶν ἐρωτήσεων. Ἀντιλαμβάνομαι ὅτι ὁ καιρὸς πέρασε και ἔτσι δὲν θὰ μπορέσουμε νὰ ἔχουμε δεῦτερο πείραμα διότι εἶχα ξεχάσει δταν σᾶς εἶπα γιὰ δύο πειράματα ὅτι και ὁ διερμηνεὺς χρειάζεται ὅσο και ὁ δηλητηγὴς χρόνος. Συνεπὸς χρειάζομαστε διπλάσιο χρόνο. Γι' αὐτὸ λοιπὸν δὲν θ' ἀναφέρω και τὸ δεῦτερο πείραμα. Θέλετε νὰ εἰσέλθουμε ἀμέσως στὶς ἐρωτήσεις ἢ θὰ θέλατε νὰ εἶχαμε ἕνα πεντάλεπτο διαθέσιμα πρὶν συνεχίσουμε;

ΣΥΖΗΤΗΣΙΣ

— X. : Θὰ ἤθελα νὰ ἐκφράσω τὴν ἐξῆς ἀπορία : ἡ ἐντύπωσή μου ὅπως παρακολούθησα τὰ διαγράμματα ἦτο ὅτι ἐκεῖ ὅπου ὑπάρχει διπλῆς κατευθύνσεως ἐπικοινωνία ὑπάρχει ὁ κίνδυνος εἰς ἕνα τέτοιο ἀπλὸ πείραμα τουλάχιστον ἀπωλείας χρόνου ἀπὸ ἐρωτήσεις

τὰς ὁποίας ὁ Β. θὰ ὑπέβαλε εἰς τὸν Α. ὅταν αἱ ὁδηγίαι τὰς ὁποίας ἔδινε ὁ Α. δὲν ἦταν σαφεῖς. Αὐτὴ δὲ ἡ ἀνταλλαγὴ ἐρωτημάτων καὶ ἐπεξηγήσεων νομίζω ὅτι θὰ εἶχε ὡς ἀποτέλεσμα ἀπώλεια χρόνου. Εἶχα τὴν ἐντύπωση ὅτι ἐκεῖ ὅπου ὁ Β. ἀπλῶς διὰ τοῦ κουδουνιοῦ θὰ ἐπεδείκνυε εἰς τὸν Α. ὅτι ἡ ἐρώτησίς του δὲν τοῦ ἦταν σαφῆς καὶ θὰ ἔδινε τὴν εὐκαιρίαν εἰς τὸν Α. νὰ ἐπαναλάβῃ τὰς ὁδηγίας σαφέστερα θὰ εἶχαμε ὀλιγωτέραν ἀπώλειαν χρόνου καὶ θὰ ἦταν καλύτερα.

— Μ π α β. : Αὐτὸ πὺλ λέτε σὲ πολλὰς περιπτώσεις εἶναι σωστὸ καὶ θὰ μπορούσα νὰ τὸ παρακολουθήσω ἐὰν ἔκανα μιὰ γραφικὴ παράσταση τοῦ ρυθμοῦ τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας λ. χ. ἂν πῶ μετὰ τὴν τοποθέτηση τοῦ ἔκτου ὀρθογωνίου ἢ δουλειὰ εὐρίσκειται περίπου στὴ μέση. Ἔτσι λοιπὸν ἂν φωτογραφῆσω τὴν ἐργασία ὅπως ἔχει μετὰ τὴν τοποθέτηση τοῦ ἑξου ὀρθογωνίου στὴν κατηγορίαν 3 θὰ δῶ ὅτι ὑπάρχει περίπτωσις τὰ ὀρθογώνια νὰ εἶναι τοποθετημένα ὅχι ὑπὸ τὴν τελικὴν μορφήν ἐνῶ ἂν πάρω τὴν φωτογραφίαν μετὰ τὴν τοποθέτηση τοῦ ἑξου ὀρθογωνίου στὴν κατηγορίαν 2 θὰ δῶ ὅτι τὰ ὀρθογώνια εἶναι τοποθετημένα ἐκεῖνῃ τὴν στιγμή ὅπως θὰ εἶναι καὶ στὸ τέλος. Ἄν κάνω λοιπὸν μιὰ γραφικὴ παράσταση δάξοντας τὴν τετημημένην χρόνου π. χ. σὲ λεπτὰ λέω 2,4 μέχρι κλπ. λεπτὰ καὶ ὡς συντεταγμένη δάλω πόσο ποσοστὸ τῆς ἐργασίας ἔχει συντελεσθεῖ μὲ βᾶσιν τὰ 100%, τελειώνει ἡ ἐργασία στὰ 50% κλπ.

Γιὰ τὴν κατηγορίαν Β θὰ χρησιμοποιήσω ἐστιγμένην γραμμὴν ἐνῶ γιὰ τὴν κατηγορίαν Γ πλήρη γραμμὴ καὶ θὰ δοῦμε τὴν διαφορὰν στὸ διάγραμμα. Ἡ ἐστιγμένη γραμμὴ δηλαδὴ ἡ χαρακτηριστικὴ τῆς κατηγορίας 2 εἶναι βασικὰ εὐθεῖα γραμμὴ δηλαδὴ ἡ πρόδοσις τῆς ἐργασίας εἶναι τελείως ἀναλογικὴ, τὸ ποσοστὸ τῆς ἐργασίας τὸ ὁποῖο ἐπετελέσθη μετὰξὺ τοῦ 2 καὶ 4 εἶναι τὸ ἴδιον μὲ τὸ ποσοστὸ πὺλ ἔγινε τοῦ 12' καὶ 14'.

Ἡ συνεχὴς γραμμὴ, δηλαδὴ ἡ χαρακτηριστικὴ τῆς κατηγορίας Γ, θὰ δῆτε ὅτι ἔχει αὐτὴ τὴν μορφήν, πὺλ σημαίνει ὅτι στὸν πρῶτον ἡμῶν χρόνον αὐτοὶ οἱ ἄνθρωποι κάνανε πολὺ λίγη στὴν πραγματικότητι δουλειὰ καὶ ἔπειτα ξαφνικὰ ἠδύσησαν μέχρις ὅτου νὰ φθάσουν στὰ 100%, περίπου στὸν ἴδιον χρόνον, ἀφοῦ εἶπαμε οἱ 2 κατηγορίαι 2 καὶ 3 συντελοῦσαν τὴν ἐργασία στὸν ἴδιον χρόνον. Αὐτὸ σημαίνει ὅτι τὸ χάσιμο τοῦ χρόνου, πὺλ ἔκαναν στὴν πρώτη περίοδο μὲ ἐπικοινωνίες κλπ. ἦταν στὴν πραγματικότητι ὅχι ἀπώ-

λεια χρόνου αλλά παραγωγικός χρόνος, διότι μ' αυτό τον τρόπο δημιουργούσαν ένα λεξιλόγιο επικοινωνίας μεταξύ τους και δίναν τις πρώτες εξηγήσεις, ώστε κατόπιν μπορούσαν με βάση από το λεξιλόγιο που είχε δημιουργηθεί να προχωρήσουν με πολύ πιο γρήγορο ρυθμό. Έδω βεβαίως μπορεί κανείς να φιλοσοφήσει και να πη ότι αν προσπαθήσει σε θέματα διολογικά και φυσικά να τα κάνει να αξήσουν κατά ένα πολύ γρήγορο ρυθμό, είναι υποχρεωμένος να ξεδέψει έναν χρόνο μόνο για προπαρασκευή και μόνο ύστερα από αρκετή προπαρασκευή μπορεί να επιτύχει αυτό το μεγαλύτερο ρυθμό αξήσεων.

— X.: Επαναλάβετε το πείραμα καθόλου, να δητε αν τ' ίδια ζευγάρια ανθρώπων θα έφερναν τ' ίδια αποτελέσματα δεύτερη φορά ή όχι;

— M π α β.: Εάν επαναλάβουμε το ίδιο πείραμα με ανθρώπους οι οποίοι έχουν αποκτήσει την πείρα προηγουμένως, θα δούμε στην περίπτωση της κατηγορίας 3 ότι θ' αρχίσουν από ένα υψηλό ρυθμό ενώ στην περίπτωση της κατηγορίας 2 χαμηλό, δηλαδή θα χρησιμοποιήσουμε την πείρα την οποία έχουν αποκτήσει ανάλογα με το ποια είναι αυτή η πείρα.

— X.: Εκάνετε έναλλαγές; Ήθελα να ξέρω εκείνους οι οποίοι απέτυχαν εις την κατηγορία 1 τους έτοποθετήσατε μήπως εις την περίπτωση 2 όπου είχε μειωμένη διπλής κατευθύνσεως επικοινωνία ή μήπως το ίδιο συνέβη εις την κατηγορία 3 όπου είχατε πλήρη επικοινωνία και μήπως είχατε καλλίτερα αποτελέσματα λόγω της κτηθείσης πείρας έστω και εις την 1 κατηγορία.

— M π α β.: Στην συγκεκριμένη αυτήν περίπτωση δεν κάναμε συγκριτικά αποτελέσματα και δεν προσπαθήσαμε να δούμε τί συντελεστική ήταν ή κτηθείσα πείρα για ένα μελλοντικό πείραμα. Αυτό δεν το κάναμε αλλά χρησιμοποιήσαμε ένα ζεύγος μόνον σε μια κατηγορία πειραμάτων. Αλλά σε άλλα πειράματα που κάναμε ακολούθως πιο πολύπλοκα, που χρειάζονταν 5-6 άνθρωποι για την εκτέλεση μιας εργασίας το κάναμε αυτό, είδαμε δηλαδή κατά πόσον τ' αξύγη τ' οποία είχαν επιτύχει στην εκτέλεση μιας εργασίας χρησιμοποιούμενα και πάλι τί αποτέλεσμα είχαν, ενώ τ' άλλα τ' οποία είχαν αποτύχει αν χρησιμοποιούσαμε καλλίτερα μέσα απέδιδαν. M' αυτόν τον τρόπο προσπαθήσαμε να δούμε αν ή αποτυχία ή αν ή επιτυχία ήταν ανασταλτικός παράγων περαιτέρω προόδου.

— κ. Π α π α ρ ω ά ν ο υ : Νομίζω να γενικέψουμε το θέμα.

Οί δύο πρώτοι τρόποι ἀνάγονται εἰς αὐταρχικὴν διοίκησιν, ὁ τρίτος τρόπος εἶναι δημοκρατικὸς. Δὲν γεννᾶται καμμία ἀμφιβολία ὅτι μὲ τούτους δύο πρώτους τρόπους δύνασαι καλλίτερον νὰ ἐπιτύχῃς μερικὰ πράγματα ἀλλὰ μὲ τὸν τρίτον τρόπον, τὸν δημοκρατικόν, νομίζω ὅτι ἀποκτᾶς συνειδήσιν μέσα εἰς τὴν ἐργασίαν καὶ ἐπομένως ἀπὸ ἀπόψεως ποιότητος ὁ τρίτος τρόπος ἐπιβάλλεται ἰδιαιτέρως ὅχι ὅταν πρόκειται γιὰ τὴν τοποθέτησιν ὀρθογωνίων, ποῦ στὸ κάτω κάτω εἶναι μιὰ τόσο ἀπλὴ δουλειά, ἀλλὰ ὅταν πρόκειται γιὰ τὴν διοίκησιν ἀνθρώπων καὶ τὴν καθοδηγήσιν σ' ἓνα ὀρισμένο σκοπὸ.

— Μ π α β : Συμφωνῶ ἀπόλυτα μαζί σας ὅτι θὰ δύο πρώτα πλησιάζουν πολὺ στὸν αὐταρχικὸν τρόπο τοῦ διοικεῖν καὶ τὸ τρίτον πολὺ περισσότερο στὸν δημογραφικὸν τρόπο τοῦ διοικεῖν. Θέλω μόνον νὰ ἐπιστήσω τὴν προσοχὴν σας ἐπὶ ἐνὸς μόνο σημείου καὶ αὐτὸ εἶναι ἂν ὑποθέσουμε, βέβαια, πῶς πολὺπλοκες περιπτώσεις, ὅπου μιὰ ὁμάδα ἀπὸ 5 ἀνθρώπους προσπαθοῦν νὰ λύσουν ἓνα πρόβλημα σημαντικώτερον ἀπὸ αὐτὸ ποῦ ἐξετάσαμε προηγουμένως. Ἄς ἐξετάσουμε δύο περιπτώσεις, ἡ πρώτη εἶναι ὅτι ἡ ὁμάς τῶν 5 ἀνθρώπων μπορεῖ νὰ ἐπικοινωνῇ κατ' αὐτὸν τὸν τρόπο, δηλαδὴ καθ' ἕνα μὲ τοὺς διπλανούς του καὶ βέβαια ἡ ἐπικοινωνία μεταξύ ὄλων εἶναι ἐλεύθερη. Δὲν ἔχω γράψῃ τίς καμπύλες ὄλων τῶν τόξων ἀλλὰ καὶ ὁ ἕνας μπορεῖ νὰ μιλήσῃ στὸν ἄλλον καὶ ὁ Α. στὸν Β. Στὸν ἄλλον τρόπο ἡ ἴδια ἐπικοινωνία ὑπάρχει μεταξύ των, μὲ τὴν διαφορὰ ὅτι ἐπὶ πλέον ὁ ἕνας μπορεῖ νὰ ἐπικοινωνήσῃ μὲ τὸν ἀριστερὰ καὶ τὸν δεξιὰ ἀλλὰ καὶ μὲ ὄλους τοὺς ἄλλους.

Ἐδῶ λοιπὸν καὶ εἰς τὰς δύο περιπτώσεις καὶ τοὺς τρόπους συνεννοήσεως τίς ὁποῖες ἐξετάζουμε, ἄς διερωτηθῇ κανεὶς ποῖος εἶναι ὁ πῶς δημοκρατικὸς τρόπος, αὐτὸς ποῦ μπορεῖ κανεὶς νὰ μιλήσῃ μὲ ὄλους ἢ ὁ ἄλλος. Στὴν περίπτωσιν αὐτὴ τὸ ἐρώτημα τοῦ δημοκρατικωτέρου τρόπου δὲν ἔχει πλέον ἔννοιαν, ἀλλὰ ἄς ἐξετάσω μὲν τί συμβαίνει ἀπὸ τὸ ζήτημα τῆς ἀποτελεσματικότητος. Στὴν περίπτωσιν αὐτὴ θὰ παρατηρηθῇ λοιπὸν ὅτι τὸ ἀποτέλεσμα εἶναι χάος. Ἡ λέξις χάος χαρακτηρίζει τί συνέβη σὲ μιὰ τέτοια συνενόηση ἀνθρώπων προσπαθούντων νὰ λύσουν ἓνα συγκεκριμένον πρόβλημα. Ἐνῶ τὰ ἀποτελέσματα ἦσαν θαυμάσια πραγματικὰ σ' αὐτὴν τὴν περίπτωσιν, ἦσαν καλλίτερα πραγματικὰ τὰ ἀποτελέσματα σ' αὐτὴν τὴν περίπτωσιν ἀκόμη καὶ ἀπὸ ἐκείνην. Βλέπετε πῶς ἐπικοινωνοῦν ἐδῶ. Αὐτὴ ἔδωσε κατώτερα, αὐτὴ ἀνώτερα, ἐνῶ τὰ ἀποτελέσματα τῆς ἄλλης χαρακτηρίζονται μὲ τὴν λέξιν ἄψογα. Ἐδῶ

λοιπόν βλέπουμε ότι σε προβλήματα επικοινωνίας ή γενικά σ' οποιαδήποτε ανάλογα προβλήματα είναι πολύ προτιμότερον να αφίσουμε τα πράγματα να εξελιχθούν κατά την λογική τους σειρά παρά να τους καταρτίσουμε ένα πρόγραμμα κατά το οποίο θα εκτελεσθούν. Διότι πολλές φορές και η Δημοκρατία ή ίδια αποφασίζει να επιβάλει στον έαυτό της ένα πιο αυταρχικό τρόπο του διοικείν. Παρά ταύτα μόνη της το επέβαλε στον έαυτό της και έξακολουθεί γι' αυτό να είναι δημοκρατία. Έδώ λοιπόν στην περίπτωση αυτή πρέπει να διακρίνουμε αυτή την διαφορά: "Αν ο ώρισμένος τρόπος, ή τάξις κατά την οποίαν εκτελούνται τα πράγματα υπάρχει, αυτή ή τάξις όφείλεται εις το ότι μόνοι μας την έγκρίναμε για να την εφαρμόσουμε στον έαυτό μας ή γιατί μάς έπεβλήθη εκ των άνω. Αυτή είναι τελικά ή έρώτησις ή οποία μπορεί να γίνη.

— Χ.: "Ηθελα να ρωτήσω πόση ήταν ή προθυμία με την οποίαν έδέχθησαν οι διάφοροι οργανισμοί τ' αποτελέσματα των πειραμάτων αυτών και ποία ή διάθεσις των να εφαρμόσουν τα εύρηματα.

— Μ π α β.: "Όπως σας είπα τα πειράματα αυτά έγιναν στίς Η.Π.Α. για τα τελευταία δέκα χρόνια και θα ήητε άκριδώς το πώς έφηρμόσθησαν αν σας πω ποιός ήταν ο τρόπος με τον όποιον διεργήθησαν και πώς άρχισαν.

Βεβαίως, για τα πειράματα καθώς αντιλαμβάνεσθε χρειάζονται αρκετά όγκώδεις προϋπολογισμοί, αρκετά χρήματα για να γίνουν, και τα χρήματα αυτά προσεφέρθησαν από εταιρίες, από έμπορικούς και βιομηχανικούς οργανισμούς οι όποιοι διέβλεψαν την ανάγκην των πειραμάτων αυτών και πήγαν σε μια εταιρεία ειδικευμένη που διέθετε έμπειρογνώμονες και ζήτησαν την βοήθεια στην εκτέλεση των πειραμάτων. "Έτσι για το ίδιο θέμα έγιναν συνεννοήσεις μετατών πειραμάτων. "Έτσι για το ίδιο θέμα έγιναν συνεννοήσεις μεταξύ διαφόρων εταιρειών και όλες μαζί έδωσαν τα χρήματα για την διοργάνωση αυτού του προγράμματος. "Έτσι λοιπόν έπειδή τα χρήματα τα έδωσαν αυτές και έπειδή οι ίδιοί τους υπάλληλοι και εργάτες έλαβαν μέρος στην εκτέλεση των πειραμάτων αυτών, και αντιλαμβάνεσθε ότι οι ίδιοι από την πείρα των δικών τους έργων είδαν ποιός ήταν ο καλλίτερος τρόπος εκτέλεσεως των πειραμάτων. Γι' αυτό ήταν οι πρώτοι οι όποιοι άμέσως τα έφήρμωσαν. Τα αποτελέσματα, εν συνεχεία, έγιναν γνωστά και έφηρμόσθησαν σε πολλές περιπτώσεις από τον στρατό των Η. Π. Α. και από άλλες εταιρείες. "Έκείνο που μπορώ να πω είναι ότι εκείνος που διέθεσε τα χρήματα άμέσως έφήρμωσε τ' αποτελέσματα αυτά.

— Χ.: Ποιον θεωρείτε τὸν καλλίτερο τρόπο, ἀπ' ὅλα αὐτὰ ποὺ εἶπατε, ποὺ νὰ μπορῇ νὰ ἐφαρμοσθῇ ἐδῶ;

— Μ π α β.: Αὐτὸ τὸ πρᾶγμα ἐσεῖς μπορείτε νὰ τὸ ἐκλέξετε. Ἐγὼ μπορῶ νὰ σᾶς προσφέρω τὴν γνώση, τ' ἀποτελέσματα τῶν μετρήσεων καὶ τῶν παρατηρήσεων καὶ δάσει τῶν ἀποτελεσμάτων αὐτῶν, ἐσεῖς θὰ κληθῆτε ν' ἀποφασίσετε.

Καὶ εἶναι ἐπίσης σημαντικό ὅτι ἐσεῖς θ' ἀποφασίσετε καὶ ὄχι κάποιος ἄλλος ποὺ ἔρχεται σὰν ἐπισκέπτης, σὰν ξένος ἢ σὰν ἐμπερογνώμων. Παρ' ὅλα αὐτὰ δὲν θεωρῶ τὸν ἑαυτὸ μου ξένο, πρέπει νὰ σᾶς τὸ τονίσω. Βλέπω τώρα στὰ πρόσωπά σας ὅτι ἡ διάλεξις πρέπει νὰ τελειώσῃ, ἀλλὰ ἐπειδὴ φεύγω γιὰ τὴν Η. Π. Α. θέλω νὰ σᾶς πῶ ὅτι οἱ 10 ἡμέρες ποὺ πέρασα στὴν Ἑλλάδα ἦταν, σίγουρα, οἱ εὐτυχέστερες τῆς ζωῆς μου. Ἐσεῖς εἶστε ἐδῶ καὶ δὲν μπορείτε νὰ ἐκτιμήσετε πολὺ τὴν ὀμορφιὰ τῆς χώρας σας, ἀλλὰ γιὰ κάποιον ποὺ ἔρχεται γιὰ πρώτη φορὰ φεύγει καταμαγευμένος.

Η ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΠΑΡΙΣΙΩΝ

Υπό της Διδως ΦΑΝΗΣ ΒΑΚΑΛΟΠΟΥΛΟΥ
πτυχιούχου τῆς Ἀνωτ. Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν Ἀθηνῶν

Κανείς δὲν διανοεῖται σήμερον νὰ θέσῃ σοβαρῶς ἐν ἀμφιβολίῃ τὴν ἰθύνουσαν σημασίαν, τὴν ὁποίαν προσλαμβάνει διὰ τὴν ὄλην παραγωγικὴν διαδικασίαν ὁ παράγων τῆς ἐπὶ τῇ ἐξάσει ἐπιστημονικῶς ἠλεγμένων δεδομένων ὀρθολογιστικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας.

Ὡς γνωστὸν, κατὰ τὸν μᾶλλον διαδεδομένον—ἐν Γαλλίᾳ ἰδίως—ὀρισμὸν, ἂν «ὀργανώσεις» ἐν γένει ὀνομάζεται τὸ σύνολον τῶν κανόνων, οἱ ὁποῖοι ἐπιδιώκουν τὸν συντονισμόν, ἢ ἄλλως, τὴν ἀρμονικὴν συλλειτουργίαν τῶν διατιθεμένων μέσων πρὸς ἐπίτευξιν ὀρισμένου σκοποῦ, τότε «ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας» δὲν εἶναι ἄλλο, παρὰ ὁ συντονισμὸς τῶν μέσων, τὰ ὁποῖα ἐν προκειμένῳ συνίστανται εἰς ἀνθρώπους καὶ τεχνικὸν ἐξοπλισμὸν, πρὸς τὸν σκοπὸν τῆς αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος γενικῶς, διὰ τῆς αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος τῆς ἐργασίας εἰδικώτερον.

Ἡ συνεχῆς ἀναζήτησις καὶ ἐφαρμογὴ μεθόδων προσφόρων εἰς τὴν καλυτέραν χρησιμοποίησιν τῶν μέσων παραγωγῆς· ἢ αὐξήσις τῆς παραγωγικότητος καὶ δι' αὐτῆς ἢ μείωσις τοῦ κόστους, ἢ ὁποῖα θὰ ἀποτελῆ πάντοτε τὸ ἔσχατον κριτήριον τῆς ἐπιτυχίας τοῦ ὀργανωτοῦ ἢ ἀδιάκοπος πάλη κατὰ τοῦ παράγοντος «χρόνος», ὁ ὁποῖος, ὡς γνωστὸν, δὲν εἶναι μόνον «χρῆμα», ὅπως λέγουν οἱ Ἀγγλοὶ φίλοι μας, ἀλλὰ καὶ ἀνθρώπινος μόχθος, ἀνθρωπίνη ζωὴ ἢ πλήρης, συνεπῶς, γνωριμία μὲ τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα τῆς παραγωγῆς καὶ ἢ ἀνύψωσις του εἰς τὴν ἀνήκουσαν περιωπὴν ἰδοῦ, εἰς πολὺ ἄδράς γραμμὰς μερικαὶ θεμελιώδεις φροντίδες ἑνὸς συγχρόνου ὀργανωτοῦ.

Ὁ χαρακτηρισμὸς, τέλος, τῆς ὑπὸ τὴν ἀνωτέρω ἔννοιαν ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας ὡς «ἐπιστημονικῆς», ὀφειλόμενος εἰς τὸν F. W. Taylor, οὔτε ἱστορικὴν ἔχει μόνον σημασίαν, οὔτε ἀντλεῖ τὴν ἀξίαν του ἀπὸ τὸ κῦρος τοῦ ἀναδόχου. Ἐχει σημασίαν οὐσιαστικὴν, ὑποδηλώνων, ὅτι ἢ μὲν σπουδῇ τοῦ θέματος καὶ ἢ ἐξ αὐτῆς

συναγωγή πορισμάτων πρὸς ἐφαρμογὴν συντελοῦνται ἀπαρεγκλίτως κατ' αὐστηρὰν ἐπιστημονικὴν μεθοδολογίαν, ἢ δὲ «Ἐπιστημονικὴ Ὀργάνωσις τῆς Ἑργασίας» διεκδικεῖ σήμερον θέσιν μεταξὺ τῶν κοινωνικῶν ἐπιστημῶν.

Συμπληροῦνται ἐφέτος πενήντα πέντε ἔτη ἀπὸ τῆς ἐποχῆς κατὰ τὴν ὁποίαν ὁ F. W. Taylor, ἐνώπιον τοῦ συνεδρίου τῶν ἀμερικανῶν μηχανικῶν, εἰς Σαρατόγκα, ἐξέθεσε τὰ συμπεράσματα, εἰς τὰ ὁποῖα, κατόπιν μακρῶν παρατηρήσεων, εἶχε καταλήξει καὶ διέτύπωνε τὰς ἀρχὰς τοῦ ἀποκληθέντος ἔκτοτε «συστήματος Taylor». Αἱ ἀρχαὶ αὐταὶ συντόμως ἐμελλον νὰ διασχίσουν ὀρμητικῶς τὸν Ἀτλαντικὸν καὶ ὀλίγον πρὸ τοῦ πρώτου παγκοσμίου πολέμου νὰ διαπεραιωθοῦν εἰς τὴν γηραιὰν ἡπειρον.

Ἡ Γαλλία, θερμικήπιον καὶ τότε, ὅπως πάντοτε, τῶν νέων κατευθύνσεων καὶ ἰδεῶν, αἱ ὁποῖαι περιχλείουν δημιουργικὴν ἔμπεισιν καὶ περιέχουν σοδραὲς ὑποσχέσεις θετικῶν πραγματοποιήσεων διὰ τὸ μέλλον, προσέφερε τὸ πρῶτον πλαίσιον μεταφυτεύσεως τῶν ἀρχῶν τοῦ ἐμπνευσμένου Ἀμερικανοῦ εἰς τὴν Εὐρώπην. Ἐνας ὁμιλος φωτισμένων ἀνθρώπων, ἔχων ἐπὶ κεφαλῆς τὸν σοφὸν καὶ ἐνθουσιώδη Henri Le Chatellier, πρωτεργάτην τῆς διαδόσεως τῶν θεωριῶν τοῦ Taylor εἰς τὴν Γαλλίαν, ἀπετέλεσε τὸν πυρῆνα τῶν πρώτων σκαπανέων τῆς ἰδέας καὶ τῆς συστηματικῆς σπουδῆς τῆς «Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως τῆς Ἑργασίας». Περὶ τὰ τέλη τοῦ ἔτους 1920 ἰδρύθη ὑπ' αὐτῶν ἡ πρώτη «Ἐνωσις τῆς Γαλλικῆς Ὀργανώσεως», ἢ ὁποῖα, ἀφοῦ ὠργάνωσε κατὰ τὰ ἔτη 1923 καὶ 1924 δύο ἐπιτυχεῖ συνέδρια εἰς ἐθνικὴν, κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἦττον, κλίμακx, συνεχάλεσε τὸν Ἰούλιον τοῦ 1924, εἰς Πράγαν, τὸ πρῶτον διεθνὲς συνέδριον Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως τῆς Ἑργασίας, εἰς τὸ ὁποῖον ἀντεπροσωπεύθησαν 18 ἔθνη. Παράλληλος ἐξ ἄλλου ὑπῆρξεν ἡ δραστηριότης, τὴν ὁποίαν, εἰς τὴν Γαλλίαν πάντοτε, ἀνέπτυσε κατὰ τὸν ἴδιον ἀκριβῶς χρόνον τὸ «Κέντρον Διοικητικῶν Μελετῶν», ἰδρυθὲν κατὰ τὸ ἔτος 1919 ὑπὸ τοῦ μηχανικοῦ Henri Fayol, ἀποβλέποντος εἰς τὴν ἀνάπτυξιν καὶ διάδοσιν τῆς ἰδικῆς του περὶ ὀργανώσεως, διοικήσεως καὶ ἐκμεταλλεύσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἐν γένει θεωρίας. Κατόπιν μακρῶν συζητήσεων μεταξὺ τῶν ὁπαδῶν τοῦ Taylor καὶ τῶν μαθητῶν τοῦ Fayol, διαπιστωθείσης τῆς κοινότητος τελικῶν κατευθύνσεων καὶ σκοποῦ, ἀπεφασίσθη ἡ συγχώνευσίς των εἰς μίαν νέαν εὐρεῖαν ἐνιαίαν ὀργάνωσιν.

Τοιουτοτρόπως απέρρευσε, τὸν Δεκέμβριον τοῦ 1926, ἡ «Ἐθνικὴ Ἐπιτροπὴ τῆς Γαλλικῆς Ὀργανώσεως», ἡ Ἰδρυσις τῆς ὁποίας ἀπετέλεσε σημαντικὸν σταθμὸν. Ἡ νέα αὐτὴ κίνησις συνεκέντρωσε συντόμως εἰς τοὺς κόλπους τῆς, πλὴν τῶν ἀνηκόντων ἤδη εἰς τὰς δύο συνιδρυτρίας ὀργανώσεις, πλείστους ἐπιστήμονας, τεχνικούς, στελέχη καὶ ἀνωτέρους λειτουργοὺς ἐπιχειρήσεων, τραπεζῶν, ὀργανισμῶν, μυηθέντας ἐν τῇ μεταξὺ εἰς τὰς ἰδέας τῆς Ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς Ἐργασίας, ὡς καὶ πάντας, ἐν γένει, τοὺς ἐπιθυμοῦντας νὰ συμβάλλουν, συνεργαζόμενοι μεταξὺ των, εἰς τὴν διάδοσιν τῶν μεθόδων τῆς. Ἡ αὐξουσα, ἐξ ἄλλου, καὶ μεθοδευμένη δραστηριότης, μὲ τὴν ὁποίαν, εὐθὺς ἐξ ἀρχῆς, ἀπεδύθη εἰς τὸ ἔργον τῆς, ἔφερε συντόμως τὴν «Ἐθνικὴν Ἐπιτροπὴν τῆς Γαλλικῆς Ὀργανώσεως» εἰς ἐπαφὴν μὲ τοὺς κυριωτέρους κλάδους τῆς οἰκονομικῆς καὶ κοινωνικῆς ζωῆς τῆς Γαλλίας καὶ τὰ προβλήματα των, διηύρυνε τὴν ἀπήχησίν τῆς καὶ ἐστερέωσε τὴν φήμην τῆς. Ἦδη, μετὰ συνεχῆ καὶ ἀπολύτως ἀνιδιοτελεῖ ὁρασίν 32 ἐτῶν, ἡμπορεῖ εὐλόγως νὰ καυχηθῆ, ὅτι ἡ ζωὴ καὶ τὸ ἔργον τῆς ταυτίζονται ἀπολύτως μὲ τὴν διάδοσιν καὶ ἀνάπτυξιν τῶν μεθόδων τῆς «Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως τῆς Ἐργασίας» εἰς τὴν Γαλλίαν.

Πράγματι, χάρις εἰς τὰς προσπάθειάς τῆς, ἡ «Ἐπιστημονικὴ Ὀργάνωσις τῆς Ἐργασίας» εἰσέδυσεν ὀλίγον κατ' ὀλίγον, κατ' ἀρχὰς μὲν εἰς τὰς μεγάλας, ἐν συνεχείᾳ δὲ εἰς τὰς μεσαίας ἐπιχειρήσεις καὶ εἰς ὀρισμένας δημοσίας ὑπηρεσίας, ἀποκτιῶσα διαρκῶς νέους θιασώτας καὶ ἐνισχύουσα τὴν πίστιν ἐπὶ τὴν ἐθνικὴν σημασίαν καὶ τὴν δυνατότητα τῆς αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος. Τὴν σημασίαν αὐτὴν ἐκτιμήσασα πρὸ ὀλίγων μόλις ἐτῶν καὶ ἡ Γαλλικὴ Κυβέρνησις, προέβη κατὰ τὸ 1949 εἰς τὴν Ἰδρυσιν τοῦ «Ἐθνικοῦ Συμβουλίου Παραγωγικότητος» καὶ τῆς «Γαλλικῆς Ἐνώσεως Ἀυξήσεως τῆς Παραγωγικότητος». Ἡ δημιουργία των ἀπετέλεσεν, ἐν πολλοῖς, μίαν ἐπιβράβεισιν τῶν ἐπιμόνων, πρὸς τὴν κατεύθυνσιν αὐτὴν, προσπαθειῶν τῆς «Ἐθνικῆς Ἐπιτροπῆς τῆς Γαλλικῆς Ὀργανώσεως».

Ὁ λεπτομερῆς, ἐν τούτοις, ἀπολογισμὸς τοῦ ὑπερτριακονταετοῦς αὐτοῦ ἔργου θὰ ἐξέφευγε τῶν ὁρίων τοῦ παρόντος ἄρθρου. Λαμβρὰ καὶ γόνιμος συμμετοχὴ εἰς βλα τὰ ἀσχοληθέντα μὲ προβλήματα ὀργανώσεως διεθνή συνέδρια. Τακτικὴ σύγκλησις λαμπρῶς ὀργανωμένων συνδιασκέψεων εἰς ἐθνικὴν κλίμακκα διὰ τὴν ἀνταλλαγὴν ἀπόψεων καὶ πείρας. Καθιέρωσις συχνῶν «Δεκαπενθημέρων» σπου-

δῶν, κατὰ τὰ ὁποῖα, μὲ ἐξαιρετικὴν πάντοτε ἐπιτυχίαν σπουδάζονται καὶ συζητοῦνται: εἰδικὰ προκαθωρισμένα θέματα. Δημιουργία εἴκοσι καὶ πλέον διαρκῶν ἐπιτροπῶν μελέτης διὰ τὴν καταμερισμένην καὶ λεπτομερῆ μελέτην πάντων τῶν ἀναγομένων εἰς τὴν ὀργάνωσιν προβλημάτων. Ὅλα: αὐταὶ αἱ ἐκδηλώσεις καὶ πρωτοβουλίαι, ἐγγεγραμμέναι πρὸ πολλοῦ ἤδη εἰς τὸ Ἐνεργητικὸν τῆς «Ἐθνικῆς Ἐπιτροπῆς τῆς Γαλλικῆς Ὁργανώσεως» ἀπλαῖ μόνον ἐνδείξεις εἶναι τοῦ πολυσχιδοῦς δημιουργικοῦ ἔργου τῆς.

Ἡ πλέον ἐνδιαφέρουσα, ἐν τούτοις, ἐμπνευσμένη καὶ πρωτότυπος προσφορά τῆς εἰς τὸν κόσμον τῆς Ὁργανώσεως καὶ τὴν Διοικητικὴν σκέψιν, ἐν γένει, ὑπήρξεν ἀναμφιβόλως ἡ ἴδρυσις κατὰ τὸ ἔτος 1934 τῆς «Σχολῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας», ἡ ὁποία ἔκτοτε λειτουργεῖ συνεχῶς εἰς Παρισίους μὲ ἐξαιρετικὴν ἐπιτυχίαν καὶ ἀπόδοσιν, ἀπήχησιν δὲ ἐκτεινομένην ἤδη καὶ ἐκτὸς τῶν ὁρίων τῆς Γαλλίας.

Ἡ ἀνάγκη τῆς συστάσεως ἐνὸς παρομοίου ἰδρύματος εἶχεν ἐπισημανθῆ ἀρκετὸν χρόνον ἐνωρίτερον. Ὁ Η. Fayol, εἰς τὸ περίφημον ἔργον του «Γενικὴ καὶ Βιομηχανικὴ Διοίκησις», εἶχεν ἤδη ἐκφράσει τὴν γνώμην, ὅτι αἱ γενικαὶ ἀρχαὶ τῆς Διοικήσεως καὶ Ὁργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἔπρεπε νὰ διδάσκωνται εἰς τὰς ἀνωτέρας σχολάς. Πράγματι δέ, τὸ Γαλλικὸν Ὑπουργεῖον τῆς Παιδείας ἐπέβαλεν ἀπὸ τοῦ ἔτους 1929 τὴν ἴδρυσιν εἰδικῆς ἑδρας «Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας» εἰς τὴν Ἐθνικὴν Σχολὴν Τεχνῶν καὶ Ἐπαγγελμάτων, ἡ ὁποία ἀποτελεῖ, ὡς γνωστὸν, διὰ τὴν Γαλλίαν ἓνα εἶδος Σορβόνης τῆς τεχνικῆς ἐκπαιδεύσεως. Ἐκτοτε ἡ διδασκαλία τῆς βιομηχανικῆς καὶ ἐμπορικῆς Ὁργανώσεως εἰσῆχθη ὀλίγον κατ' ὀλίγον εἰς τὴν Ἐκδὸν Σαντράλ, τὴν Σχολὴν Ἀνωτάτων Ἐμπορικῶν σπουδῶν, τὴν Ἀνωτέραν Σχολὴν Ἡλεκτρισμοῦ καὶ εἰς πολλὰ ἄλλα ἀναλόγου κύρους ἀνώτερα ἐκπαιδευτικὰ ἰδρύματα. Εἰς τὰς πλείστας, ἐξ ἄλλου, τεχνικὰς σχολάς, ἡ τυχὸν ἑλλείψις εἰδικῆς ἑδρας καλύπτεται πάντοτε μὲ τὴν καθιέρωσιν πυκνῆς σειρᾶς διαλέξεων ἐπὶ ὀργανωτικῶν θεμάτων.

Ἡ Σχολὴ Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας, εἶναι, ἐν τούτοις, τὸ μόνον ἴδρυμα, τὸ ὁποῖον συνέστη εἰδικῶς καὶ ἀποκλειστικῶς διὰ τὴν συστηματικὴν διδασκαλίαν τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας. Ἡδὴ ἔχει ἀποθῆ μοναδικὸν φυτώριον δημιουργίας ἐνθουσιωδῶν καὶ πλήρως κατηρτισμένων ὀργανωτῶν. Τὸ Γαλλικὸν Κράτος διὰ διατάγματός του, ἀπὸ 21ης Νοεμ-

βρίου 1957, τὴν κατέταξε μεταξὺ τῶν ἀνεγνωρισμένων σχολῶν.

Ὅπως ἡ «Ἐθνικὴ Ἐπιτροπὴ τῆς Γαλλικῆς Ὀργανώσεως», οὕτω καὶ ἡ Σχολή, γνήσιον τέκνον τῆς πρώτης, εἰς κανένα κερδοσκοπικὸν σκοπὸν δὲν ἀποβλέπει. Ἔχει ἐκ τοῦ καταστατικοῦ τῆς τάξεως ὡς σκοπὸν τὴν προπαρασκευὴν καὶ τελειοποίησιν τῶν ἡγετικῶν, ὡς καὶ τῶν κάθε εἵδους διοικητικῶν ἢ τεχνικῶν στελεχῶν—οἷανδήποτε καὶ ἂν κατέχουν θέσιν εἰς τὴν ἱεραρχίαν τῆς ὑπηρεσίας τῶν —τῶν πάσης φύσεως ἐμπορικῶν καὶ βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων ἢ ὀργανισμῶν. Πολλὰ ἐπιχειρήσεις, ἀποβλέπουσαι εἰς τὴν ποιτικὴν βελτίωσιν τοῦ προσωπικοῦ των, ἐγγράφουν κατ' ἔτος εἰς τὴν Σχολήν, δαπάναις των, ἕνα ὁρισμένον ἀριθμὸν ὑπαλλήλων, προκειμένου νὰ καταρτισθοῦν ἐπὶ θεμάτων Ὀργανώσεως. Ἡ Σχολὴ ἐπιδεικνύει ἰδιαιτέραν μέριμναν ἔναντι αὐτῆς τῆς κατηγορίας τῶν μαθητῶν τῆς. Τοῦς παρέχει τὴν εὐκαιρίαν νὰ γνωρίσουν τὰς πλέον συγχρονισμένας καὶ ἐφαρμοσίμους εἰς τὸν ἰδιαιτερον κύκλον τῆς ἐπαγγελματικῆς τῶν ἀπασχολήσεως μεθόδους, διευρύνουσα τοιοῦτοτρόπως τοὺς ὀρίζοντάς των. Οἷονδήποτε, ὅμως, ἐπάγγελμα καὶ ἂν ἀσκήσῃ κανεὶς, δύναται νὰ ἐγγραφῇ εἰς τὴν Σχολήν, ἐφ' ὅσον ἐπιθυμῇ νὰ ἔλθῃ εἰς ἐπαφὴν μὲ τὰ προβλήματα τῆς ὀργανώσεως. Σταθερὰ ἐπιδιώξεις τῆς παραμένει πάντοτε ἡ αὐξήσις καὶ ἡ καλλιέργεια τῶν δυνατοτήτων τῶν μαθητῶν τῆς καὶ ἡ ἐνίσχυσις τῆς ἀποδόσεως καὶ τῆς εὐεξίας τῶν ἐπιχειρήσεων μὲ τὰς ὁποίας οἱ τελευταῖοι αὐτοὶ συνεργάζονται.

ὑπὸ τὰ δεδομένα αὐτὰ ἡ Σχολὴ ἀπευθύνεται πρὸς τρεῖς κύριως κατηγορίας προσώπων. Ἡ πρώτη περιλαμβάνει ἐκείνους οἱ ὅποιοι διαθέτοντες ἤδη κάποιαν ἐμπειρίαν ἐπὶ ὀργανωτικῶν θεμάτων, αἰσθάνονται τὴν ἀνάγκην νὰ ἐπανελέγξουν καὶ ἀνανεώσουν τὰς περὶ τῶν ὑπὸ τὸ φῶς μιᾶς μεθοδικῆς διδασκαλίας. Ὁσαύτως περιλαμβάνει τοὺς ἐπὶ κεφαλῆς (διευθυντάς, προϊσταμένους κ.λ.π.) διαφόρων ἐπιχειρήσεων, οἱ ὅποιοι, ἐπιθυμοῦντες νὰ εἰσαγάγουν εἰς τὴν ὑπηρεσίαν των μεθόδους ὀρθολογιστικῆς διοικήσεως, κρίνουν ἀναγκαῖον νὰ ἐγκύψουν προηγουμένως οἱ ἴδιοι εἰς τὴν μελέτην τῶν σχετικῶν συστημάτων. Ἡ δευτέρα κατηγορία περιλαμβάνει τοὺς νέους ἐπιστήμονας, οἱ ὅποιοι ἀναζητοῦν ἕνα χρήσιμον συμπλήρωμα τῶν σπουδῶν των. Ἡ δὲ τρίτη καὶ μᾶλλον πολυάριθμος, ὅλα τὰ τεχνικὰ καὶ διοικητικὰ στελέχη, μηχανικοῦς, διευθυντάς ὑπηρεσιῶν, λειτουργοὺς πάσης ἱεραρχικῆς σειρᾶς, οἱ ὅποιοι ἐγγράφονται εἰς τὴν Σχολήν εἴτε ὡς ὑπότροφοι τῆς ὑπηρεσίας των, εἴτε ἐξ ἰδίας

πρωτοβουλίας, διὰ νὰ ἀποκτήσουν νέας χρήσιμους γνώσεις, καὶ νὰ βελτιώσουν τοιοῦτοτρόπως τὴν ἀποτελεσματικότητά τῆς ἐπαγγελματικῆς των προσφορᾶς.

Ἄν θελήσῃ νὰ πληροφωρηθῇ κανεὶς τὴν ἐπαγγελματικὴν προέλευσιν τῶν μαθητῶν τῆς Σχολῆς θὰ ἐκπλαγῇ πρὸ τῆς ποικιλίας τῆς: Πολιτικοὶ μηχανικοὶ, μηχανολόγοι, ἠλεκτρολόγοι, μεταλλειολόγοι, ἀγρονόμοι, ἀεροναυπηγοὶ καὶ πάσης ἄλλης εἰδικότητος μηχανικοὶ, ἀξιωματικοὶ βλων τῶν βπλων, διδάκτορες καὶ πτυχιούχοι τῆς νομικῆς, φιλόλογοι, ἱατροὶ, ὀδοντίατροι, φυσικομαθηματικοὶ, φαρμακοποιοὶ, λογισταί, γεωπόνοι, διπλωματικοὶ ὑπάλληλοι, ἐκπαιδευτικοὶ βλων τῶν κλάδων καὶ βαθμῶν τῆς ἐκπαιδεύσεως, πρόσωπα μὲ ἀνωτέραν ἐμπειρικὴν μόρφωσιν, ἀπόφοιτοι βλων τῶν σχολῶν μέσης ἐκπαιδεύσεως ἀπασχολούμενοι εἰς τὰς πλέον διαφορετικὰς ἐργασίας, βλον αὐτὸ τὸ μωσαϊκὸν τῶν ἐπαγγελμάτων, τὰ ὁποῖα συνωθῶνται ὑπὸ τὴν στέγην τῆς Σχολῆς ἐπὶ 24 συνεχῆ ἔτη, ἀποτελεῖ καθ' ἑαυτὸ μίαν πλήρη δικαίωσιν τῆς τολημῆς συλλήψεως, ὅσα ὑπῆρξεν ἡ ἰδέα τῆς ἰδρύσεώς της. Ἡ καταπληκτικὴ αὐτὴ ἀνομοιογένεια τῶν μαθητῶν δημιουργεῖ θεβαίως πολλὰ δυσεπίλυτα προβλήματα εἰς τὸ διδασκικὸν προσωπικόν. Πέραν, ὅμως, βλων αὐτῶν, ἀποδεικνύει πόσον ἡ πρόσκτησις ὀργανωτικῶν γνώσεων γίνεται αἰσθητὴ σήμερον ὡς ἀνάγκη ἐπιτακτικὴ εἰς ἀνθρώπους κάθε ἐπαγγέλματος, παντὸς εἴδους καὶ βαθμοῦ μορφώσεως, καὶ πάσης ἡλικίας.

Μόλις 85 ὑπῆρξαν οἱ πρῶτοι μαθηταὶ τῆς Σχολῆς κατὰ τὴν ἑναρξιν τῆς λειτουργίας της κατὰ τὸ ἔτος 1934. Κατὰ τὴν συμπλήρωσιν τῶν πρώτων 10 ἐτῶν τῆς ζωῆς της, ὁ ἀριθμὸς των εἶχεν ἀνέλθει εἰς τοὺς 1171. Σήμερον ἐγγράφονται ἀνὰ 800 περίπου ἔτησίως, ὁ δὲ συνολικὸς ἀριθμὸς τῶν μαθητῶν, οἱ ὁποῖοι ἐφοίτησαν εἰς τὴν Σχολὴν, ὑπερβαίνει τοὺς 16.000.

Ὁ μέσος ὄρος τῆς ἡλικίας των εἶναι: τὸ 33ον ἔτος. Αἰφνης, ἐπὶ τῶν 400 πρώτων κατὰ σειράν ἐγγραφῆς μαθητῶν τοῦ τρέχοντος σχολικοῦ ἔτους οἱ 57 (δηλ. τὸ 14,2%) ἦσαν ἡλικίας 22-25 ἐτῶν. Οἱ 230 (57,5%) ἦσαν 26-35 ἐτῶν. Οἱ 55 (13,7%) ἦσαν 36-40. Οἱ 50 (12,5%) ἦσαν 41-50 ἐτῶν. Τέλος, 8 (δηλ. 2%) ἦσαν 51-65 ἐτῶν. Ἐξ αὐτῶν πάλιν οἱ 385 ἦσαν ἄνδρες καὶ αἱ 15 γυναῖκες. Οἱ 40 ἦσαν παλαιοὶ μαθηταί, οἱ ὁποῖοι ἐνεγράφησαν ἐκ νέου διὰ νὰ ἀνανεώσουν τὰς γνώσεις των. Οἱ 387 γάλλοι καὶ οἱ 13 ἀλλοδαποὶ. Τέλος, οἱ 198 εἶχον ἐγγραφῆ ὡς ὑπότροφοι τῶν ἐπιχειρήσεων, εἰς τὰς ὁποίας εἰργάζοντο.

ἀρχῆς τὸν κίνδυνον τῆς ἀνορθοδόξου ἀντιμετωπίσεως τῶν προβλημάτων Ὄργανώσεως τῆς Ἐργασίας, ἢ ὅποια, ὀδηγοῦσα εἰς σφαιερὰ πορίσματα καὶ ἀνεπιτυχεῖς ἐφαρμογὰς, ἢ προκαλέσει μοιραίως τὴν γενικὴν δυσπιστίαν. Δεύτερον δὲ νὰ καταστήσῃ θεματοφύλακα τῆς διδασκαλίας τῆς «Ἐπιστημονικῆς Ὄργανώσεως τῆς Ἐργασίας» μίαν Σχολήν, ἢ ὅποια, λειτουργοῦσα ὑπὸ τὴν αἰγίδα αὐτῆς τῆς ἰδίας τῆς «Ἐθνικῆς Ἐπιτροπῆς τῆς Γαλλικῆς Ὄργανώσεως»—μίας, δηλαδή, ἀνιδιοτελοῦς ἐπιστημονικῆς ἐνώσεως—ἢ ἀπετέλει πάντοτε ἐμπόδιον εἰς πᾶσαν ἀπόπειραν παραμορφώσεως τῆς διδασκαλίας αὐτῆς ὑπὸ ἀκαταλλήλων διδασκάλων καὶ σχολῶν μὴ ὑποκειμένων εἰς σοβαρὸν καὶ ἀρμόδιον ἔλεγχον.

Ἡ διδασκαλία πραγματοποιεῖται ἐπὶ τῆ δάσει λεπτομερῶς καθωρισμένου προγράμματος σπουδῶν, προσηρμοσμένου ἐπιτυχῶς εἰς τοὺς σκοποὺς τῆς Σχολῆς. Τὸ πρόγραμμα ἀποβλέπει εἰς τὴν διδασκαλίαν ἀφ' ἑνὸς μὲν τῶν γενικῶν ἀρχῶν τῆς «Ἐπιστημονικῆς Ὄργανώσεως τῆς Ἐργασίας», ἀφ' ἑτέρου δὲ τῶν ἐφαρμογῶν τῶν ἀρχῶν αὐτῶν εἰς τὰς διαφόρους εἰδικὰς μορφὰς τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ὑπηρεσιῶν. Τὸ σύνολον τῆς διδασκομένης ὕλης εἶναι διηρημένον εἰς δκτὼ εὐρυτάτας κατηγορίας—ὀμάδας θεμάτων, αἱ ὅποια καλοῦνται «σειραῖ». Ἐκάστη «σειρὰ» περιλαμβάνει ἕνα ὄρισμένον ἀριθμὸν εἰδικῶν θεμάτων, τῶν ὁποίων ἢ διδασκαλία, ἀναλόγως τῆς μεγαλυτέρας ἢ μικροτέρας εὐρύτητός των, ἐξεντλείται εἰς ἕν ἕως πέντε μαθήματα.

Ὅστω, ἢ πρώτη σειρὰ εἶναι ἡ λεγομένη «σειρὰ» τῶν γενικῶν μαθημάτων, εἰς τὴν ὁποίαν ἐρευνῶνται, εἰς 39 συνολικῶς μαθήματα, 23 εἰδικὰ θέματα, καλύπτοντα τὰς γενικὰς ἀρχὰς τῆς «Ἐπιστημονικῆς Ὄργανώσεως τῆς Ἐργασίας». Ἀναφέρω εἰς τὴν τύχην μερικὰ ἐξ αὐτῶν τῶν θεμάτων: *Περὶ τῆς Ἐπιστημονικῆς Μεθόδου* (Οἱ δημιουργοὶ τῆς: Βάκων, Καρτέσιος, Στιούαρτ Μίλλ, Κλωντ Μπερνάρ κ.λ.π.—Ἀνάλυσις καὶ Σύνθεσις.—Ἡ παρατήρησις.—Ἡ ὑπόθεσις.—Ἡ πειραματικὴ ἐπαλήθευσις τῆς.—Παραδείγματα), *Ἐφαρμοσμένη Ψυχολογία* (Σκοποί.—Μέθοδοι.—Ὁ πρακτικὸς ψυχολόγος.—Ὁ ρόλος τῆς εἰς τὴν διεύθυνσιν καὶ τὴν ἐπιστημονικὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐπιχειρήσεως.—Ἡ εἰσφορὰ τῆς εἰς τὴν λύσιν τῶν προβλημάτων τῆς προσαρμογῆς τοῦ ἀνθρώπου εἰς τὴν ἐργασίαν.—Προβλήματα τοῦ ἀτόμου καὶ τῆς ὀμάδος). *Γενικαὶ Ἀρχαὶ τῆς Προπαρασκευῆς τῆς Ἐργασίας* (Γενικοὶ σκοποί.—Συνεχῆς προπαρασκευὴ καὶ προπαρασκευὴ τῆ αἰτήσεως.—Τεχνικὴ καὶ διοικητικὴ

τίζονται: με μαθήματα ἐπὶ νέων θεμάτων, εἰς τρόπον ὥστε ἡ διδασκαλία νὰ διατηρηται πάντοτε εἰς ὑψηλὸν ἐπίπεδον ἐνημερότητος. Ὄταν συμπληρωθῇ, τέλος, ἡ διδασκαλία τῶν ὡς ἄνω μαθημάτων, ὀργανοῦνται εἰδικαὶ συγκεντρώσεις, κατὰ τὰς ὁποίας πεπειραμένοι ὀργανωταὶ ἐκθέτουν συγκεκριμένας περιπτώσεις ἐφαρμογῶν τῆς ὀργανωτικῆς θεωρίας, τὰς ὁποίας ἀντεμετώπισαν οἱ ἴδιοι εἰς τὴν πράξιν. Ἡ παρακολούθησις τῶν συγκεντρώσεων αὐτῶν ἀποτελεῖ τὸ χρησιμώτερον συμπλήρωμα τοῦ θεωρητικοῦ ἐξοπλισμοῦ, τὸν ὁποῖον ἔχουν, ἐν τῇ μεταξύ, ἀποκτήσει οἱ μαθηταί.

Ἡ διδασκαλία τῶν μαθημάτων γίνεται: ἀφ' ἑνὸς μὲν προφορικῶς, δι' ὅσους ἔχουν τὴν εὐχέρειαν νὰ παρακολουθοῦν τὰς παραδόσεις, ἀφ' ἑτέρου δὲ δι' ἄλληλογραφίας διὰ τοὺς διαμένοντας μακρὰν τῆς ἔδρας τῆς Σχολῆς καὶ τοὺς ἀδυνατοῦντας νὰ προσέρχωνται εἰς τὰς αἰθούσας διδασκαλίας. Ἐπὶ τῶν 400, αἰφνης, πρώτων κατὰ σειράν ἐγγραφέντων μαθητῶν, κατὰ τὴν ἐναρξιν τοῦ τρέχοντος σχολικοῦ ἔτους, οἱ 150 παρακολουθοῦν τὰ μαθήματα δι' ἄλληλογραφίας. Βεβαίως, ἡ παρακολούθησις τῶν προφορικῶν παραδόσεων ἐξασφαλίζει εἰς τὸν μαθητὴν ὅλα τὰ πλεονεκτήματα τοῦ ζωντανοῦ λόγου. Ἐν τούτοις, οἱ δι' ἄλληλογραφίας μαθηταὶ δὲν εὐρίσκονται εἰς δευτέραν μοῖραν. Ἐχουν εἰς χεῖρας τῶν τὸ πλήρες κείμενον ὅλων τῶν μαθημάτων, συγκεντρωμένων εἰς ἓνα ὀγκώδη τόμον, μετὰ χρησίμων βιβλιογραφικῶν ὑποδείξεων δι' ὅσους τυχὸν ἐπιθυμοῦν νὰ διευρύνουν τὰς μελέτας τῶν καὶ μνεῖαν τῶν γραπτῶν ἐργασιῶν, τὰς ὁποίας ὑποχρεοῦνται νὰ ἐκπονήσουν. Τὰς ἐργασίας αὐτάς ὀφείλουν νὰ ἀποστέλλουν πρὸς ἑλεγχὸν εἰς τὴν διεύθυνσιν τῆς Σχολῆς ἐντὸς τριμήνου ἀπὸ τῆς λήξεως τοῦ σχολικοῦ ἔτους. Αἱ «προσωπικαί» αὐταὶ λεγόμεναι ἐργασίαι ἀφοροῦν εἴτε εἰς ἓνα εἰδικὸν πρόβλημα ὀργανώσεως, ἐκ τοῦ κύκλου τῆς ἰδιαιτέρας ἐπαγγελματικῆς ἐνασχολήσεως τοῦ μαθητοῦ, εἴτε εἰς τὰ συγκεκριμένα παραδείγματα, τὰ ὁποῖα ἀναφέρονται εἰς τὰ μαθήματα τῶν καθηγητῶν. Ὑποχρέωσιν ὑποβολῆς παρομοίων ἐργασιῶν ἔχουν, βεβαίως, ὑπὸ ἀναλόγους ὅρους καὶ οἱ μαθηταὶ οἱ παρακολουθοῦντες τὴν προφορικὴν διδασκαλίαν. Οἱ δι' ἄλληλογραφίας μαθηταί, τέλος, δύνανται νὰ ἀπευθύνωνται ἐγγράφως πρὸς τὴν Σχολήν, ζητοῦντες ἐξηγήσεις ἐπὶ πάσης ἀπορίας τῶν, τὰς ὁποίας καὶ λαμβάνουν διὰ τῆς αὐτῆς ὁδοῦ.

Μεταξὺ τῶν δύο αὐτῶν κατηγοριῶν τῶν μαθητῶν οὐδεμίαν διάκρισιν κάμνει ἡ Σχολή. Οἱ παρακολουθοῦντες τὴν προφορικὴν διδασκαλίαν λαμβάνουν, ὅπως καὶ οἱ δι' ἄλληλογραφίας συνάδελφοί των,

δλα τὰ έντυπα μέ τὰ κείμενα τών μαθημάτων, ύποχρεούμενοι συγχρόνως εἰς γραπτὰς ἐργασίας. Εἰς τοὺς ἄλλους πάλιν συνιστάται, ὡς ἄκις τοὺς τὸ ἐπιτρέπουν αἱ περιστάσεις νὰ προσέρχωνται πρὸς παρακολούθησιν τῆς προφορικῆς διδασκαλίας.

Αἱ παραδόσεις ἄρχονται συνήθως τὸν Νοέμβριον καὶ διαρκοῦν μέχρι τοῦ Ἰουνίου. Ἐννοεῖται, ὅμως, ὅτι ἡ διάρκεια τῆς φοιτήσεως εἰς τὴν Σχολήν, ποικίλλουσα ἀναλόγως τοῦ ἀριθμοῦ καὶ τοῦ εἴδους τῶν «σειρῶν»—μαθημάτων, τὰς ὁποίας παρακολουθεῖ ἕκαστος, ἡμπορεῖ νὰ παραταθῇ ἐπὶ μακρόν. Αἱ παραδόσεις γίνονται τὰς ἀπογευματινὰς ὥρας, ὥστε νὰ εἶναι κατὰ τὸ δυνατόν προσιταὶ εἰς τοὺς ἐργαζομένους. Ἡ τακτικὴ προσέλευσις τῶν ἐγγεγραμμένων εἰς τὰ προφορικὰ μαθήματα ἐλέγχεται μέ καρτέλλας παρουσίας, μέ τὴν συνήθη, θεααίως, εἰς ὄλας τὰς ἀκδημαϊκὰς σχολὰς ἐλαστικότητα. Μετὰ τὴν λήξιν ἐκάστου μαθήματος ἀκολουθεῖ ἐπὶ ἡμίσειαν ὥραν ὑποβολὴ ἐρωτήσεων πρὸς τὸν καθηγητὴν ἐπὶ τῶν διδασκθέντων, αἱ ὁποῖαι δίδουν συνήθως ἀφορμὴν εἰς γονίμους συζητήσεις. Ἡ διδασκαλία περιλαμβάνει, τέλος, ἐπισκέψεις τῶν μαθητῶν εἰς ἐργοστάσια, ἐργαστήρια, ἀγροκτῆματα, κ.λ.π., ἀναλόγως τῶν εἰδικῶν κλάδων ἐφαρμογῆς «σειρῶν», τοὺς ὁποίους σπουδάζει ἕκαστος, αἱ ὁποῖαι δὲ δίδουν τὴν εὐκαιρίαν τῆς ζωντανῆς ἐπαφῆς τῶν μέ τὸν κόσμον τῆς πράξεως.

Ἡ Σχολὴ ἐπιδιώκει νὰ εὐρίσκειται εἰς τακτικὴν ἐπικοινωνίαν μετὰ τῶν ὑπηρεσιῶν καὶ τῶν ἐπιχειρήσεων, αἱ ὁποῖαι τῆς ἀποστέλλουν πρὸς ἐκπαίδευσιν μέλη τοῦ προσωπικοῦ των. Συνιστάται δὲ εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις αὐτὰς ὄχι μόνον νὰ ζητοῦν τακτικῶς πληροφορίας περὶ τῆς προόδου τῶν μαθητῶν ὑπαλλήλων των, ἀλλὰ καὶ νὰ προβαίνουν εἰς ὑποδείξεις συγκεκριμένων θεμάτων πρὸς μελέτην καὶ ἐκπόνησιν ἐργασιῶν.

Εἰς τοὺς μαθητὰς τῆς, οἱ ὁποῖοι διεξέρχονται ἐπιτυχῶς ὄλας τὰς φάσεις τῆς φοιτήσεως, ἡ Σχολὴ ἀπονέμει δύο διακρίσεις: «Πιστοποιητικὸν πέρατος σπουδῶν», τὸ ὁποῖον ἀντιστοιχεῖ πρὸς ὅ,τι «Δίπλωμα Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας», τὸ ὁποῖον ἀντιστοιχεῖ πρὸς διδακτορικὸν δίπλωμα.

Προϋποθέσεις ἀποκτήσεως τοῦ πρώτου εἶναι ἡ τακτικὴ παρακολούθησις καὶ συμμόρφωσις πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς διδασκαλίας. Ἡ πλήρωσις τῶν προϋποθέσεων αὐτῶν διαπιστοῦται ἀπὸ τὰς καρτέλλας παρουσίας καὶ ἀπὸ τὰς ἐργασίας, τὰς ὁποίας ἐξεπόνησεν

Έκαστος. Μαθητής παρακολούθησας τὸ ἥμισυ τοῦλάχιστον τοῦ συνόλου τῶν παραδόσεων ὑποχρεοῦται εἰς πέντε γραπτὰς ἐργασίας, ἑναντι δέκα, εἰς τὰς ὁποίας ὑποχρεοῦνται οἱ λοιποί. Ἐξ αὐτῶν, δύο μόνον τὸ πολὺ ἐργασίαι ἐπιτρέπεται νὰ ἀνήκουν εἰς τὸν κύκλον τοῦ ἰδίου μαθήματος. Ὁ ὑποψήφιος πρέπει, ἐν τέλει, νὰ ὑποστῇ ἐπιτυχῶς γραπτὴν ἐξέτασιν ἐπὶ τῆς ὕλης τῶν μαθημάτων, ἀφ' ἑνὸς μὲν τῶν δύο ὑποχρεωτικῶν δι' ὅλους «σειρῶν», ἀφ' ἑτέρου δὲ τῆς «σειρᾶς» ἢ τῶν «σειρῶν», τὰς ὁποίας ὁ ἴδιος ἐπέλεξεν, αἱ ὁποῖαι καὶ μνημονεύονται εἰδικῶς εἰς τὸ χορηγούμενον «Πιστοποιητικὸν πέρατος σπουδῶν». Γραπτὰ ἐξετάσεις ἐνεργοῦνται δύο ἢ τρεῖς φορές κατ' ἔτος.

«Δίπλωμα Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς ἐργασίας» ἀπονέμεται μόνον εἰς ὄσους ἔχουν ἤδη ὑποστῇ ἐπιτυχῶς τὴν δοκιμασίαν τῆς ἀποκτήσεως τοῦ «Πιστοποιητικοῦ». Ὁ ἐνδιαφερόμενος ἀφείλει ἐπὶ πλέον νὰ ὑποβάλλῃ μίαν διατριβὴν ἐπὶ θέματος τῆς ἐκλογῆς του, τὸ ὅποion, ὁμως, πρέπει νὰ ἔχῃ προηγουμένως ἐγκριθῆ παρὰ τῆς διευθύνσεως τῆς Σχολῆς. Ἄν ἡ διατριβὴ συγκεντρώσῃ ὠρισμένον ὄρισμα, ὁ ὑποψήφιος καλεῖται εἰς προφορικὴν ὑποστήριξιν τῆς ἐργασίας του πρέπει νὰ εἶναι πρωτότυπος, νὰ ἀποδεικνύῃ πλήρη γνώσιν τῶν ἀρχῶν καὶ τῶν μεθόδων τῆς «Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας», νὰ μὴ ἀναλίσκεται εἰς περιγραφικὰς ἐκθέσεις καὶ νὰ περιέχῃ πορίσματα ἠντλημένα ἐκ τῆς προσωπικῆς ὀργανωτικῆς ἐμπειρίας τοῦ συντάκτου τῆς.

* * *

Αὗται ἦσαν εἰς πολὺ γενικὰς γραμμὰς, αἱ συνθήκαι ὑπὸ τὰς ὁποίας ἐδημιουργήθη εἰς τὴν Γαλλίαν καὶ ὀργανώθη ἡ κίνησις διὰ τὴν «Ἐπιστημονικὴν Ὁργάνωσιν τῆς Ἐργασίας». Αὐτό, ἐπίσης, ὑπῆρξε τὸ ἱστορικὸν τῆς ἰδρύσεως καὶ ἀναπτύξεως τῆς Σχολῆς τῆς Rue de Babylone, οἱ σκοποί, τὸ περιεχόμενον διδασκαλίας, αἱ μέθοδοι, ὁ τρόπος, τέλος, λειτουργίας τῆς ὁποίας, προσέδωκαν εἰς αὐτὴν, κατὰ τὰ 24 ἔτη τῆς καρποφόρου διδασκαλίας τῆς, ζήλευτὴν ἀκτινοβολίαν μεταξὺ τοῦ κόσμου τῆς ἐργασίας. Ἡ ἀκτινοβολία αὐτὴ ἀφ' ἑνὸς καὶ ἀφ' ἑτέρου ἡ ἀνεπιφύλακτος ἀναγνώρισις, τὴν ὁποίαν ἐπισύρουν εἰς τὸν ἰδιαιτέρον κύκλον τῶν ἐπαγγελματικῶν τῶν ἐνασχολήσεων οἱ ἀπόφοιτοί τῆς, ἀποδεικνύουν διὰ τὴν Σχολὴν ἀνταπεκρίθη εἰς τὰς πλέον ἐλπιδοφόρους προθέσεις τῶν ἰδρυτῶν τῆς.

Ἀποτελεῖ λυπηρὰν διαπίστωσιν διὰ τὴν Ἑλλάδα, πλὴν ἐλαχίσ-



Εἰς τὴν αἴθουσαν τοῦ Δήμου Ἀθηνῶν ἐνῶ ὁ Δημοτικὸς Σύμβουλος κ. Ἰω. Παπαθεοδώρου ἀμιλεῖ περὶ τῆς ὀργανώσεως καὶ λειτουργίας τῶν Δήμων ἐν Ἑλλάδι

ΠΕΙΡΑ ΔΥΟ ΕΤΩΝ ΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΚΑΙ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπό τοῦ κ. ROBERT GOETZ - GIREY

Καθηγητοῦ τῆς Νομικῆς Σχολῆς καὶ τῶν Οἰκονομικῶν ἐπιστημῶν
τοῦ Πανεπιστημίου τῶν Παρισίων

Θὰ ἦτο ὑπερβολὴ νὰ ἰσχυρισθῶμεν ὅτι εἰς τὰ γαλλικὰ Πανεπιστήμια οὐδόλως εἰσῆχθη ἡ διδασκαλία τῶν συναλλαγῶν. Τὸ μάθημα τῆς πολιτικῆς οἰκονομίας εἰς τὰς Νομικὰς Σχολὰς, ἀπὸ πολλοῦ ἤδη χρόνου, ἔχει προσλάβει ἐξελίξεις, αἱ ὁποῖαι εἰς ἄλλας χώρας ἀποτελοῦν ἓνα μέρος τοῦ μαθήματος τῆς «οἰκονομίας τῶν ἐπιχειρήσεων» καὶ αἱ πολυάριθμοι διδακτορικαὶ διατριβαὶ ἀποδεικνύουν τὸ ἐνδιαφέρον τῶν φοιτητῶν διὰ τὰ προβλήματα αὐτά. Τὰ νέα προγράμματα διὰ τὴν ἀπόκτησιν πτυχίου περιλαμβάνουν ἤδη μίαν ἔδραν λογιστικῆς.

Ἐν τούτοις, τὰ περισσότερα Πανεπιστήμια δὲν ὀργάνωναν εἰδικὴν διδασκαλίαν καὶ δὲν παρείχον εἰδικὸν δίπλωμα, ἐκτὸς μερικῶν, τὰ ὁποῖα, μὲ πλήρη ἐπιτυχίαν, εἶχον δημιουργήσει εἴτε ἐμπορικὰ Ἰνστιτούτα, ἅτινα ἀπένεμον τὸν τίτλον τοῦ ἐμπορικοῦ μηχανικοῦ (*ingénieur commercial*) (Νανσύ καὶ Γκρενόμπλ), εἴτε ἓνα Ἰνστιτούτον νομικῶν καὶ οἰκονομικῶν ἐπιστημῶν ἐφαρμοσμένων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις (Παρίσι).

Ὅμως, κατὰ τὸ τέλος τοῦ 1955, ἓνας νέος σταθμὸς καί, ὑπὸ ὠρισμένας ἐπόψεις, «ἐπαναστατικὸς», ἐπετεύχθη, χάρις εἰς τὴν δημιουργίαν ἐνὸς διπλώματος ἰκανότητος διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, τὸ ὁποῖον ἀπονέμουσιν αἱ Νομικαὶ Σχολαί, αἵτινες, ἀπὸ τοῦ 1957, ὀνομάζονται «Σχολαὶ Νομικῶν καὶ Οἰκονομικῶν ἐπιστημῶν».

Διὰ τὴν προπαρασκευαστικὴν διδασκαλίαν αὐτοῦ τοῦ διπλώματος, ἰδρύθησαν νέα εἰδικὰ τμήματα εἰς ὅλα σχεδὸν τὰ Πανεπιστήμιά μας.

Δυναμέθα λοιπόν, κατόπιν διετούς πείρας, νὰ κάμωμεν τὸν πρῶτον ἀπολογισμόν, τὰ συμπεράσματα τοῦ ὁποῖου θὰ ἐπιτρέψουν νὰ προετοιμάσωμεν τὸ μέλλον.

Ουσιώδη χαρακτηριστικά του νέου διπλώματος

Χωρίς να εισέλθωμεν εις τὰς λεπτομερείας του Κανονισμού (διάταγμα τῆς 28ης Ἰουλίου 1955 καὶ Ὑπουργικὴ ἀπόφασις 21ης Δεκεμβρίου 1955), πρέπει, ἐὰν θέλωμεν νὰ κατανοήσωμεν τὴν σημασίαν τῆς καινοτομίας, νὰ υπενθυμίσωμεν μερικὰ σημεῖα, χαρακτηριστικὰ τοῦ διπλώματος ἰκανότητος διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων:

1. Ἡ πρωτοτυπία τῆς νέας διδασκαλίας ἔγκειται εἰς τὸ γεγονός ὅτι αὕτη εἶναι προσιτὴ εἰς ὅλους τοὺς σπουδαστὰς οἱ ὁποῖοι κατέχουν ἤδη μίαν μόρφωσιν ἀνωτέρας ἐκπαιδεύσεως, ἣτις βεβαιούται δι' ἑνὸς διπλώματος οἰκονομικῆς καὶ κοινωνικῆς ἢ ἄλλης ἀνωτέρας σχολῆς: ἦτοι πτυχίον νομικῆς, πτυχίον θετικῶν ἐπιστημῶν, πτυχίον φιλολογίας, δίπλωμα φαρμακευτικῆς, δίπλωμα μιᾶς μεγάλης ἐθνικῆς σχολῆς μηχανικῶν, ἑνὸς ἰνστιτούτου πολιτικῶν σπουδῶν, ἀκόμη καὶ μιᾶς ἀνωτέρας ἐμπορικῆς σχολῆς.

2. Ἡ ὕλη τῶν προγραμμάτων διδασκαλίας εἶναι ἡ ἀκόλουθος: κοινωνικὴ ψυχολογία ἐφαρμοσμένη εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, βιομηχανικὰ σχέσεις, γενικὴ καὶ οἰκονομικὴ ὁργάνωσις τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐπιστημονικὴ ὁργάνωσις τῆς παραγωγῆς καὶ τῆς ἐργασίας, ἐμπορικὴ καὶ οἰκονομικὴ διαχειρίσις, γενικὴ λογιστικὴ καὶ βιομηχανικὴ λογιστικὴ.

Οἱ σπουδασταὶ οἱ μὴ κάτοχοι πτυχίου νομικῆς ὀφείλου ἐπιπλέον νὰ ἀκολουθήσουν ἕνα μάθημα βασικῶν οἰκονομικῶν προβλημάτων καὶ ἕνα μάθημα νομικῶν προβλημάτων τῶν συναλλαγῶν. Διὰ τοὺς ἄλλους σπουδαστὰς τὰ μαθήματα αὐτὰ εἶναι προαιρετικά.

3. Ἡ θεωρητικὴ καὶ πρακτικὴ διδασκαλία πρέπει νὰ ἀλληλοσυμπληρώνωνται ὅσον τὸ δυνατόν περισσότερο, καὶ εἶναι καθωρισμένον, ἕκαστος σπουδαστῆς νὰ λαμβάνῃ μέρος, τουλάχιστον τέσσαρας ὥρας τὴν ἑβδομάδα, εἰς πρακτικὰς ἐργασίας.

4. Κατὰ τὸν Ὀκτώβριον—Νοέμβριον, μετὰ ἕν ἔτος σπουδῶν, ἀπονέμεται τὸ πτυχίον (τὸ ἕν ἔτος οἱ σπουδασταὶ ἔχουν τὸ δικαίωμα νὰ ὑποστοῦν τὰς ἐξετάσεις τῶν νομικῶν καὶ οἰκονομικῶν μαθημάτων, τὸ ἐπόμενον δὲ τὰς ἄλλας ἐξετάσεις).

Αἱ ἐξετάσεις εἶναι συγχρόνως γραπτὰ καὶ προφορικὰ: μίαν τῶν γραπτῶν ἐξετάσεων ἐλέγχει εἰδικώτερον τὸ ἀποτέλεσμα τῆς πρακτικῆς διδασκαλίας (ὑπομνηματισμὸς ἑνὸς κειμένου ἢ μιᾶς στατιστικῆς, λύσις συγκεκριμένων προβλημάτων).

Τά νέα ιδρύματα

Ἡ δημιουργία τοῦ διπλώματος ἰκανότητος διοικήσεως τῶν επιχειρήσεων (C.A.A.E) ἔγινε εὐμενῶς δεκτὴ. Ἀπὸ τὰς ἀρχὰς ἤδη τοῦ 1956, ἐπὶ Πανεπιστήμια εἰσήγαγον τὴν νέαν διδασκαλίαν, ἐνῶ ἄλλα ἐπὶ ἠκολούθησαν τὸ παράδειγμά των κατὰ τὸ 1957. Τὸ 1958 τὸ C.A.A.E. θὰ ἀπονέμεται εἰς ὅλα τὰ Πανεπιστήμια.

Τὴν διδασκαλίαν αὐτὴν ἐνεθάρρουναν εἰς τὰ πρῶτα τῆς βήματα ἡ Γενικὴ Διεύθυνσις Ἀνωτάτης Ἐκπαιδεύσεως, ἡ Γενικὴ Ἐπιτροπὴ διὰ τὴν παραγωγικότητα, ἀκόμη δὲ ὁ ἕλληλος τῶν νέων καὶ δραστηρίων καθηγητῶν, οἱ ὅποιοι μὲ αὐταπάρνησιν ἀφωσιώθησαν εἰς αὐτήν.

Εἶναι ὁμῶς ἀδύνατον νὰ παρουσιάσωμεν ἓνα **ἐνιαῖον ἀπολογισμόν** τῶν νέων ιδρυμάτων. Ἀντιθέτως πρὸς ὅτι συχνὰ βεβαιούται, τὰ πανεπιστημιακά μας συστήματα παρουσιάζουν μεγάλην εὐκαμψίαν καὶ οὕτω κατέστη δυνατόν νὰ προσαρμόσωμεν τὸ νέον εὐκάλωμα εἰς τὰς δυνατότητας καὶ τὰς ἀνάγκας τῶν διαφόρων Πανεπιστημίων. Ἐξ αὐτῶν, ἄλλα ἔχουν μέγαν ἀριθμὸν σπουδαστῶν καὶ ἄλλα μικρόν· ἄλλα εὐρίσκονται εἰς τὸ κέντρον βιομηχανικῶν περιοχῶν ἐν πλήρει ἀναπτύξει, καὶ ἄλλα εἰς πόλεις κυρίας, μὲ ἱστορικὴν παράδοσιν.

Εἰς ὁρισμένα Πανεπιστήμια, τὴν προετοιμασίαν διὰ τὸ δίπλωμα αὐτὸ ἀνέθεσαν εἰς ἱνστιτούτα Πανεπιστημιακῶν Σχολῶν ἢ εἰς ἱνστιτούτα Πανεπιστημίων. Εἰς ἄλλα πάλιν (ὅπως τοῦ Νανσοῦ καὶ τῶν Παρισίων) οὐδὲν ἱνστιτούτον ἐδημιουργήθη, ἀλλὰ ἀνέθεσαν τὴν διδασκαλίαν εἰς ἓν «Κέντρον», τὸ ὅποιον ἐνεργεῖ ὑπὸ τὸν ἑλεγχον τῆς Πανεπιστημιακῆς Σχολῆς.

Εἰς οἰανδήποτε περίπτωσιν, ἐκπρόσωποι διαφόρων Πανεπιστημιακῶν Σχολῶν, οἰκονομικῶν διευθύνσεων, βιομηχανίας, Τραπεζῶν, ἐμπορίου καὶ συνδικάτων καλοῦνται νὰ λάβουν μέρος εἰς τὰ συμβούλια διοικήσεως ἢ τελειοποιήσεως τῶν ἱνστιτούτων καὶ τῶν κέντρων.

Ἡ μεγάλη εὐκαμψία τῆς ὁργανώσεως αὐτῆς, ἐπέτρεψε εἰς τὰ ἱνστιτούτα καὶ τὰ κέντρα νὰ χρησιμοποιήσουν ἐπιφελῶς δι' ἑαυτά, κατὰ τὴν πρώτην περίοδον τῆς λειτουργίας των, τὸ διοικητικὸν προσωπικὸν καὶ τὰ οἰκήματα τῶν Πανεπιστημιακῶν Σχολῶν. Ὀλίγον κατ' ὀλίγον, τὸ προσωπικὸν αὐτὸ ἀντικατεστάθη ὑπὸ εἰδικευμένων βοηθῶν καὶ γραμματέων τῶν ἱνστιτούτων καὶ τῶν κέντρων.

Οι σπουδασταί

Ίσως μὲ ἀνησυχίαν διερωτηθῆ τις, ἐὰν οἱ σπουδασταί θὰ εἶναι εἰς θέσιν νὰ κατανοήσουν τὸ ἐνδιαφέρον τοῦ νέου διπλώματος καὶ ἐὰν εἶναι δυνατὸν αὐτὸ νὰ καθιερωθῆ εἰς ὅλας τὰς περιοχὰς τῆς Γαλλίας.

Πράγματι, ἡ πείρα ἀπέδειξεν ὅτι ἡ δημιουργία τοῦ διπλώματος αὐτοῦ ἀντεπεκρίνετο εἰς ὠρισμένας ἀνάγκας καὶ ὅτι ὁ θεσμὸς ἦτο βιώσιμος ἀκόμη καὶ εἰς περιοχὰς ὅπου αἱ «συναλλαγαί» εἶναι, φαινομενικῶς τουλάχιστον, ἀνεπαρκῶς ἀνεπτυγμένα. Μερικοὶ ἀριθμοὶ εἶναι χαρακτηριστικοὶ καὶ ἀποδεικνύουν τὴν ἀνοδὸν τοῦ ἀριθμοῦ τῶν σπουδαστῶν. Τὸ 1955—56 ἐνεγράφησαν 250 σπουδασταί. Τὸ 1956—57 ἀνῆλθον εἰς 850. Εἰς ὠρισμένα Πανεπιστήμια ὁ ἀριθμὸς κυμαίνεται περὶ τοὺς εἴκοσι· ἐνίοτε ὑπερβαίνει τοὺς 300 (Παρίσι). Εἶναι φανερὸν ὅτι ἡ ἀνοδοὶς ἠῤῥξήθη τὸ 1957—58: Οὕτω, εἰς τὸ Παρίσι, ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐγγεγραμμένων κατὰ τὸν μῆνα Δεκέμβριον, ἀνῆρχετο εἰς 480.

Θὰ ἔπρεπε νὰ ἀνησυχίσωμεν διότι ἀρχικῶς ἡ στρατολογία ὑπῆρξεν ἀποκλειστικῶς «νομικῆ». Ἀπὸ τὸ 1956 ὅμως τὸ ποσοστὸν τῶν σπουδαστῶν τῆς νομικῆς δὲν φθάνει τὸ 50%, καὶ αὐτὸ τὸ ποσοστὸν κατέρχεται εἰς τὸ τρίτον περίπου τὸ 1957. Εἶναι ἀξιοσημείωτον ὅτι τὸ ποσοστὸν τῶν μηχανικῶν εὐρίσκεται εἰς αἰσθητὴν ἀνοδὸν, καὶ ἡ ἀνοδοὶς αὕτη φαίνεται ὅτι συνεχίζεται κατὰ τὸ 1957—58. Δὲν ἔχομεν ἀκόμη πλήρη ἀποτελέσματα ὅλης τῆς Γαλλίας· εἰς τὸ Παρίσι ἐπὶ 480 ἐγγεγραμμένων φοιτητῶν τὸ 40% εἶναι νομικοὶ καὶ τὸ 30% εἶναι μηχανικοί.

Εἶναι προφανές ὅτι ἡ προσέλκυσις νέων σπουδαστῶν εἶναι εὐκολώτερον νὰ πραγματοποιηθῆ εἰς τὸ Παρίσι καὶ τὰς ἄλλας μεγάλας ἐκβιομηχανισθείσας πόλεις, εἶναι ὅμως χαρακτηριστικὸν ὅτι αὕτη ἐπραγματοποιήθη ἀκόμη καὶ ἐκεῖ ὅπου αἱ συνθῆκαι ἦσαν πολὺ δυσμενεῖς. Αὐτὸ εἶναι ἴσως τὸ πλέον ἐνδιαφέρον ἀποτέλεσμα τὸ ὁποῖον ἐπέτυχον τὰ ἰνστιτοῦτα καὶ κέντρα διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, καὶ οἱ σύλλογοι τῶν παλαιῶν μαθητῶν ἐπιμένουν νὰ τὸ ἀξιοποιήσουν. Χάρις εἰς αὐτούς, οἱ φραγμοὶ οἱ ὁποῖοι πολὺ συχνὰ χωρίζουν τοὺς σπουδαστὰς τῶν διαφόρων πανεπιστημιακῶν καὶ ἄλλων ἀνωτέρων Σχολῶν ἔπεσαν καί, διὰ πρώτην φοράν εἰς τὴν ζωὴν τῶν, νέοι ἄνθρωποι, μὲ διάφορον κατάρτισιν, ἐργάζονται ἀπὸ κοινοῦ καὶ ἀνταλλάσσουν ἰδέας καὶ πείραν.

Ἡ πείρα εἶναι τόσον περισσότερον ἐνδιαφέρουσα καθ' ὅσον,

εις πολυαριθμα Πανεπιστήμια, μέγας αριθμός σπουδαστῶν ἔχει ἤδη μίαν επαγγελματικὴν πείραν : τὸ 1956—57, τὸ ποσοστὸν τῶν ἐκνυμαίνεται περὶ τὸ 40 %.

Αἱ μέθοδοι

Ἡ προέλευσις τῶν σπουδαστῶν καὶ ὁ νέος χαρακτήρ τῆς διδασκαλίας, καθίστων ἀναγκαίαν τὴν χρησιμοποίησιν νέων μεθόδων ἢ τουλάχιστον καλύτερον προσηρμοσμένων.

Θὰ ἦτο δυνατόν νὰ παραμένωμεν πάντοτε πιστοὶ εἰς τοὺς ἐκ παραδόσεως τρόπους διδασκαλίας; Θὰ ἔπρεπε νὰ τοὺς καταργήσωμεν καὶ νὰ τοὺς ἀντικαταστήσωμεν ἀποκλειστικῶς μετὰ τὴν περιπτωσιακὴν μέθοδον, ἢ ὁποία ἐνεθουσίαζε πολλοὺς γαλλικοὺς κύκλους τῶν συναλλαγῶν ἢ τῶν διοικήσεων;

Καὶ εἰς τὸ ζήτημα αὐτὸ ἡ πανεπιστημιακὴ μας διάθροσις ἐπαρουσίαζε τὴν ἐλαστικότητα, ὥστε ἕκαστον Πανεπιστήμιον ἀπὴντησε κατὰ διάφορον τρόπον. Ἄλλοῦ συνεδύασαν στενῶς μαθηματικά, πρακτικὴν ἐργασίαν καὶ συζήτησιν τῶν περιπτώσεων. Ἄλλοῦ πάλιν διείρησαν περισσότερον τὴν διάκρισιν μεταξὺ μαθημάτων πρακτικῆς ἐργασίας καὶ συζητήσεως τῶν περιπτώσεων. Ὅπως δὲ ποτε, ὅμως, οἱ σπουδασταὶ ἔπρεπε νὰ καταβάλλουν προσωπικὴν προσπάθειαν καὶ νὰ ἀντιμετωπίσουν συγκεκριμένα προβλήματα τῆς ζωῆς τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἐπειτα ἀπὸ μίαν περίοδον δοκιμαστικῆς ἐρεῦνης, εἶναι φανερόν ὅτι αἱ μέθοδοι, τελευταίως, εὐρίσκονται εἰς σταθερὰν πρόοδον. Τοῦτο ὀφείλεται εἰς τὰς πολυαριθμοὺς ἐπαφὰς τὰς ὁποίας εἶδον οἱ καθηγηταὶ μετὰ τὴν ξένην πείραν, κυρίως (ἴσως ἐντελῶς ἀποκλειστικῶς) τὴν ἀμερικανικὴν πείραν. Ὄφειλεται ἀκόμη εἰς τὴν σύστασιν τοῦ σώματος τῶν καθηγητῶν : οἱ καθηγηταὶ καὶ οἱ ἐντεταλμένοι τῶν Τ. Ρ. ἐξελέγησαν μεταξὺ τῶν καθηγητῶν τῆς Ἀνωτάτης Ἐκπαιδεύσεως, ἀλλὰ καὶ μεταξὺ τῶν διευθυντῶν τῶν ἐπιχειρήσεων, τῶν εἰδικῶν περὶ τὴν ὀργάνωσιν, τῶν συνεργατῶν εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν ἔρευναν.

Καὶ οἱ μὲν καὶ οἱ δὲ ἔλαβον μέρος εἰς μορφωτικὰς ἀσκήσεις κατὰ τὴν διάρκειαν τῶν ὁποίων ἠδυνήθησαν νὰ μελετήσουν τὴν ἐξέλιξιν τῶν λεγομένων «μέθοδοι μὴ διευθυντικαί».

Ἡ ἐξάπλωσις τῶν Ἰνστιτούτων καὶ τῶν Κέντρων

Ἐκαστος πανεπιστημιακὸς ὀργανισμὸς ἔχει προορισμὸν νὰ προσανατολιζέται πρὸς τὴν ἔρευναν. Τὰ Ἰνστιτούτα, ἀπορροφημέ-

να ἀπὸ τὰ προβλήματα διδασκαλίας, δὲν εἶναι ἀκόμη εἰς θέσιν νὰ ἀναπτύξουν τὰ κέντρα ἔρευνῶν των. Ἐν τούτοις, καὶ σήμερον ἀκόμη, δυνάμεθα νὰ διαπιστώσωμεν ὅτι ἡ ἔρευνα ὡς πρὸς τὴν οἰκονομίαν τῶν ἐπιχειρήσεων (ὑπὸ τὴν εὐρείαν ἔννοιαν) ἐνδιαφέρει περισσότερο τοὺς νέους οἰκονομολόγους ἢ ἡ δημιουργία τοῦ διπλώματος ἰκανότητος διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων διήγειρε τὸ ἐνδιαφέρον διὰ τὰ προβλήματα αὐτά· βοηθοὶ καὶ πολυάριθμοι ὑποψήφιοι εἰς τὴν ὑψηγείαν τῶν οἰκονομικῶν ἐπιστημῶν, ἐκδηλώνουν τὴν ἐπιθυμίαν των νὰ εἰδικευθοῦν εἰς τὸν τομέα αὐτόν.

Ἐτέθη ὁμως ἀμέσως τὸ ἐρώτημα ἐάν θὰ ἔπρεπε τὰ Ἰνστιτούτα νὰ ἀρκοῦνται εἰς τὴν προετοιμασίαν διὰ τὸ δίπλωμα ἰκανότητος διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἢ ἂν θὰ ἔπρεπε νὰ ἐπεκτείνουν τὸ ἐκπαιδευτικόν των ἔργον. Αἱ ἀπαντήσεις ἐποικίλλον ἀναλόγως πρὸς τὰς ἰδiosisυγκρασίας, τὰς ἀνάγκας τῶν διαφόρων περιοχῶν, ἀκόμη, ἴσως, καὶ τὰ διοικητικὰ καθήκοντα τὰ ἀπαιτούμενα ἀπὸ τὰ διάφορα κέντρα. Ἐν τούτοις, δυνάμεθα νὰ σκεφθῶμεν ὅτι τὰ πλεῖστα ἐξ αὐτῶν κατέληξαν εἰς δύο ἀπόψεις :

— ὅτι ἡ λειτουργία καὶ ὁ ρόλος τῶν Ἰνστιτούτων δὲν εἶναι δυνατόν νὰ καθορισθοῦν ἐκ τῶν προτέρων καὶ ἀπαξ διὰ παντός·

— καὶ ὅτι εἶναι ἀπαραίτητον νὰ μὴ δυσχεράνωμεν μὲ ἀκαιρὸν ζῆλον τὴν καλὴν λειτουργίαν τῶν Πανεπιστημιακῶν ἢ μὴ ὀργανισμῶν, οἱ ὅποιοι ἤδη ὑπάρχουν.

Ἄς παραθέσωμεν μερικὰς παρατηρήσεις, αἱ ὁποῖαι τὴν σιγμὴν αὐτὴν ἀποτελοῦν τρόπους λύσεως :

— Τρία Πανεπιστήμια ἐδημιούργησαν ἓνα εἰδικὸν δίπλωμα τὸ ὁποῖον ἀπονέμεται εἴτε εἰς τοὺς κατόχους τοῦ διπλώματος ἰκανότητος διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, εἴτε εἰς πρόσωπα τὰ ὁποῖα ἔχουν μίαν μακρὰν ἐπαγγελματικὴν πείραν.

— Ἄλλα Πανεπιστήμια, μὲ πλεόν μετριοφρονα ἀλλὰ καὶ χρησίμου τρόπον, ἠρξάνθησαν νὰ ὀργανώσουν σεμινάρια διὰ τὰ στελέχη καὶ τοὺς διευθυντὰς ἐπιχειρήσεων, χωρὶς ὁμως ἢ συμμετοχῇ εἰς τὰ σεμινάρια αὐτὰ νὰ ἐπισφραγίζεται δι' ἐνὸς διπλώματος. Οὕτω, εἰς τὸ Παρίσι, τὸ 1956 - 57, ὀργανώθησαν σεμινάρια προβλεπτικῆς διαχειρίσεως, ἀνθρωπίνων προβλημάτων τῆς ἐργασίας καὶ οἰκονομικῶν προβλημάτων, εἰς τὰ ὁποῖα ἔλαβον μέρος ἄνω τῶν ἑκατὸν στελεχῶν καὶ διευθυντῶν ἐπιχειρήσεων.

— Τέλος, πολυάριθμα Ἰνστιτούτα κατέστησαν τόποι συναν-

τήσεως εκπροσώπων τῶν Πανεπιστημίων, τοῦ κόσμου τῶν συναλλαγῶν καὶ τῶν οἰκονομικῶν διοικήσεων. Οὕτω, πολυήμεροι συνεδριάσεις ὀργανώθησαν εἰς τὰς πόλεις Αἴξ, Μπορντώ, Πονατιέ, Ρένς μὲ θέμα τὴν πρόβλεψιν καὶ τὸν ἔλεγχον τῆς διαχειρίσεως, τὴν ἐπιχειρηματικὴν ἔρευναν, τὴν μελέτην τῶν ἀγορῶν, τὴν χρηματοδότησιν μικρῶν καὶ μεσαίων ἐπιχειρήσεων, τὸν πίνακα ἐλέγχου (tableau de bord) τῶν ἀρχηγῶν τῶν ἐπιχειρήσεων.

Μία ἐθνικὴ ἐταιρεία διευθυντῶν τῶν Πανεπιστημιακῶν κέντρων διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων ἰδρύθη τὸ 1957 διὰ νὰ συντονίσῃ τὰς προσπάθειας τῶν διαφόρων κέντρων καὶ νὰ διευκολύνῃ τὴν ἀνταλλαγὴν περιπτώσεων καὶ τεκμηριώσεως (βιβλιογραφικῆς ἐνημερώσεως). Αὕτη παίξει κυρίως τὸν ρόλον δημιουργοῦ περιπτώσεων καὶ βιβλιογραφικῆς ἐνημερώσεως.

Μία συμβουλευτικὴ ἐξ ὑπουργῶν ἐπιτροπὴ συνεστήθη ἀκόμη, ἐπὶ ἐθνικοῦ ἐπιπέδου, διὰ νὰ ἀσχοληθῇ μὲ ὅλα τὰ προβλήματα διοικήσεως καὶ ἐκπαιδεύσεως. Αὕτη συγκεντρώνει εκπροσώπους τῶν Πανεπιστημίων καὶ τῆς βιομηχανίας, ὑπὸ τὴν προεδρίαν τοῦ γενικοῦ διευθυντοῦ τῆς Ἀνωτάτης Ἐκπαιδεύσεως.

Εἶναι βέβαιον ὅτι ἡ πεῖρα περὶ τῆς ὁποίας ὁμιλήσαμεν, παραμένει ἀτελής. Ὁ ἀριθμὸς τῶν σπουδαστῶν τῶν προερχομένων ἀπὸ τὰς Φιλολογικὰς Σχολὰς, εἶναι ἀκόμη πολὺ μικρὸς· τὰ προγράμματα εἶναι ἴσως πολὺ ἐκτεταμένα καὶ πολλάκις κατατεμαχισμένα. Παραμένει νὰ τροποποιήσωμεν ὀρισμένους κανονισμοὺς, οἱ ὅποιοι ἀφοροῦν εἴτε τὴν διδακτέαν ὕλην, εἴτε τὴν διαδικασίαν τῶν ἐξετάσεων.

Ἀπὸ τοῦδε, ὅμως, δυνάμεθα νὰ σκεφθῶμεν ὅτι ἡ δημιουργία τοῦ διπλώματος καὶ τῶν Ἰνστιτούτων διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων δὲν ἱκανοποίησε ἀπλῶς μόνον μίαν πρόσκαιρον τάσιν ἀλλὰ ἐπέτυχε πολὺ περισσότερα.

Ἡ ζῶτικότης των ἀποδεικνύει ὅτι ἀνταποκρίνονται εἰς ἀνάγκας, αἱ ὁποῖαι παρέμενον ἀνικανοποίητοι. Παροτρύνουν τὴν μορφωτικὴν κατάρτισιν τῶν διδασκόντων καὶ τῶν ἐρευνητῶν εἰς ἓνα τομέα, ὅπου ἡ Γαλλία εἶχε μίαν καθυστέρησιν τόσον ἀκατανόητον, ὅσον καὶ ἀδιαμφισβήτητον. Ἀκόμη περισσότερον, συντρίβουν τοὺς φραγμοὺς μεταξὺ τῶν Πανεπιστημιακῶν Σχολῶν, τῶν ἀνωτέρων Σχολῶν, τῶν διαφόρων κοινωνικῶν κύκλων, καὶ ἀποτελοῦν μίαν «χοάνην» σπουδαστῶν καὶ καθηγητῶν, ἡ ὁποία ὁπωσδήποτε θὰ ἀποβῇ χρήσιμος εἰς τὴν οἰκονομικὴν πρόοδον καὶ τὴν ἀνανέωσιν τῶν Πανεπιστημίων μας.

ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΑ

"ΚΕΝΤΡΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ,"

1. Ἐπιτροπῆς Σπουδῶν τῆς Ἐθνικῆς Γαλλικῆς Ἐπιτροπῆς Παραγωγικότητος :
Ἔννοιαι καὶ ὀνοματολογία τῶν τεχνικῶν ὄρων τῆς Παραγωγικότητος.
2. Βρετανικοῦ Συμβουλίου Παραγωγικότητος :
Καλύτεροι δρόμοι διὰ τὴν αὔξησιν τῆς Παραγωγικότητος (Better Ways).
3. Ἰω. Λ. Χρυσοχοῦ :
Ἡ ὀργάνωσις τοῦ ἑαυτοῦ μας
(Ἀπὸ τὸ Σχολεῖον εἰς τὴν ζωὴν—Βασικὲς ἀρχές).
4. Μ. Ε. Γεωργιάδου :
Εἰσαγωγή εἰς τὰς μεθόδους ἐρεῦνης τῆς ἀγορᾶς.
5. Ἰω. Λ. Χρυσοχοῦ :
Ὀργανωτικὰ Ἀνάλεκτα (Τόμος Α').
6. Bertrand de Jouvenel :
Ἡ πολιτικὴ τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ὁ οἰκονομολόγος.
7. Ἰω. Λ. Χρυσοχοῦ :
Χρυσὰ ἔπη ὀργανώσεως ἐπιχειρήσεων.
8. Μ. Ε. Γεωργιάδου :
Τὸ κόστος διαθέσεως τῶν προϊόντων.

Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΙΣ ΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΤΟΥ Κ. ΣΩΤ. ΑΓΑΠΗΤΙΔΗ, ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ ΤΟΥ 'ΕΘΝΙΚΟΥ
ΜΕΤΑΣΟΒΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ Α.Β.Σ. 'ΑΘΗΝΩΝ

Κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη, γίνεται πολὺς λόγος περὶ τοῦ θεσμοῦ τῆς ἀναπτύξεως τῶν σχέσεων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, θεσμοῦ, ὁ ὁποῖος, εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς καὶ εἰς ἄλλας οἰκονομικῶς προηγμένας χώρας, ἐσημείωσε μεταπολεμικῶς μεγάλην ἐξέλιξιν καὶ ἐξυπηρετεῖ τὴν οἰκονομίαν σημαντικῶς.

Εἶναι ἀληθές, ὅτι καὶ εἰς παρελθούσας ἐποχὰς συναντῶνται προσπάθειαι προβολῆς τῶν ἐπαγγελματικῶν ἱκανοτήτων τῶν παραγωγῶν καὶ τῆς ποιοτικῆς ἀνωτερότητος τῶν προϊόντων. Τοιοῦτον τι συνέβη π.χ. κατὰ τὴν περίοδον τῆς ἀκμῆς τοῦ συντεχνιακοῦ συστήματος. Ἡ σχετικῆ, ὅμως, προσπάθεια οὔτε συστηματικῆ ὑπῆρξεν οὔτε τὴν πολὺπλευρον μορφήν τοῦ συγχρόνου τούτου θεσμοῦ ἔλαβε.

Τοῦ θεσμοῦ τῆς ἀναπτύξεως τῶν σχέσεων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, ὑπὸ τὴν σημερινὴν ἔννοιαν, πρόδρομος θεωρεῖται ὁ Ivy Lee, ὅστις ἴδρυσε, κατὰ τὸ 1916, τὸ πρῶτον εἰδικὸν γραφεῖον εἰς τὴν Νέαν Ἰόρκην. Τόσῃ, μάλιστα, ἤτο ἡ ἔλλειψις προσφόρου ἐδάφους εἰς τὴν καταναλωτικὴν ἀγοράν, ὥστε ὁ τύπος καὶ οἱ ἰθύνοντες τὴν οἰκονομικὴν ζωὴν τῶν Ἡνωμένων Πολιτειῶν ἐχαρκτήρισαν τὴν νέαν ἐξόρμησιν ὡς ἀπόπειραν ἐξαγορᾶς τῆς κοινῆς γνώμης. Τοιοῦτοτρόπως ἐπαρῆλθε καὶ μετὰ τὸ 1915 ἱκανὸν χρονικὸν διάστημα, διὰ τὴν ἐπιβληθῆ εἰς τὴν συνείδησιν τοῦ καταναλωτικοῦ κοινοῦ ὁ θεσμός.

Ἡ πραγματικὴ ἀναγνώρισις ἀπὸ τὴν κοινὴν γνώμην τοῦ θεσμοῦ τῆς ἀναπτύξεως τῶν σχέσεων ἐγένετο ἀπὸ τοῦ 1929 καὶ ἐφεξῆς, μετὰ τὴν μεγάλην ἐκείνην παγκόσμιον οἰκονομικὴν κρίσιν, ἡ ὁποία ἐδημιούργησε κατάλληλον κλίμα διὰ τὴν προώθησιν τοῦ νέου συστήματος. Ἡ ἀπραξία εἰς τὰς συναλλαγὰς ὑπηγόρευσε τὴν ἀνάγκην τὴν μετέλθουν οἱ ἐπιχειρηματῆαι διάφορα μέσα προσελκύσεως τοῦ διστακτικοῦ καταναλωτικοῦ κοινοῦ. Ἐκτοτε, αὐξάνει συνεχῶς ὁ ἀριθμὸς τῶν ἐπιχειρήσεων, αἱ ὁποῖαι ἀντιμετωπίζουν τὴν ὀργάνωσιν τῶν σχέσεων ὡς ἓν τῶν βασικῶν καθηκόντων τῆς διοικήσεως.

Μετά τόν δεύτερον Παγκόσμιον πόλεμον, διεπιστώθη ὅτι εἶχε δημιουργηθῆ εἰς τάς Ἑνωμένας Πολιτείας κοινή γνώμη καταναλωτῶν, ἡ ὁποία διέκειτο συμπαθῶς πρὸς τὰς ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι ἐνημέρωναν τὸ κοινόν. Παρητηρήθη, ὅτι ἡ κατηγορία αὐτῆ τῶν ἐπιχειρήσεων ἐπετύγχανε τὴν διάθεσιν μεγαλύτερων ποσοτήτων, χάρις εἰς τὴν ἠϋξημένην ζήτησιν, ποὺ προκαλεῖ ἡ ἐνημέρωσις, συνοδευομένη ἀπὸ καλόπιστον διαφώτισιν. Αἱ λοιπαὶ ἐπιχειρήσεις, πρὸς ἐπίτευξιν ἴσων προϋποθέσεων ἀνταγωνισμοῦ, κατὰ τὴν διάθεσιν τῶν ἀγαθῶν καὶ τῶν ὑπηρεσιῶν τῶν, εὐρέθησαν εἰς τὴν ἀνάγκην νὰ μιμηθοῦν τὰς πρώτας, ἡ δὲ ἀναπτυχθεῖσα ἄμμιλλα, εἰς τὴν προβολὴν τῶν προσφερομένων ἐμπορευμάτων καὶ ὑπηρεσιῶν, ὠδήγησεν εἰς τὴν συστηματοποίησιν τῆς προσπάθειας, τὴν ἐκπόνησιν προγραμμάτων ἀναπτύξεως σχέσεων καὶ τὴν καλλιτέραν δυνατὴν ἐκτέλεσιν αὐτῶν, εἰς τρόπον, ὥστε νὰ ἀποβῆν ἡ σχετικὴ δαπάνη παρχωγικὴ καὶ, μάλιστα, μὲ ὑψηλὸν ἐαθμὸν ἀποδοτικότητος.

Ἡ εὐδόωσις τῆς πρακτικῆς ἐφαρμογῆς τοῦ θεσμοῦ προσέδωσεν εἰς αὐτὸν εὐρύτερον χαρακτῆρα καὶ ἔδωσε λαβὴν καὶ εἰς διαμόρφωσιν εἰδικῶν ἐπιστημονικῶν θεμελιώσεων. Εἰς τὴν ὠλοκληρωμένην μορφήν, τὴν ὁποίαν ἔχει λάβει σήμερον ἡ ἀνάπτυξις τῶν σχέσεων εἰς τὰν ἐπιχειρήσεις, τὸ ἀντικείμενόν τῆς ἐπεξετάθη πρὸς δύο κατευθύνσεις: Ἄφ' ἑνός, διηρυνήθησαν αἱ ἐπιδιώξεις τοῦ θεσμοῦ εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ εἰς τὰς σχέσεις μεταξὺ ἐπιχειρήσεων καὶ τρίτων, ἔξω αὐτῆς εὐρισκομένων ομάδων καὶ, ἀφ' ἑτέρου, περιελήφθησαν καὶ αἱ ἐσωτερικαί, ἐντὸς τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, σχέσεις, δηλαδή αἱ σχέσεις μετὰ τοῦ ἀπασχολουμένου προσωπικοῦ. Τοιοῦτοτρόπως γίνεται: σήμερον διαστολή τῶν πρὸς τὰ ἔξω σχέσεων τῶν ἐπιχειρήσεων, χαρακτηριζομένων ὡς δημόσιων σχέσεων (Public Relations) καὶ τῶν ἐσωτερικῶν σχέσεων, γνωστῶν ὡς ἀνθρώπινων σχέσεων (Human Relations).

Αἱ δημόσιαι σχέσεις τῶν ἐπιχειρήσεων ἀποβλέπουν, ὄχι μόνον εἰς τὴν διαφώτισιν τῶν τρίτων, πρὸς σχηματισμὸν εὐμενῶν ἐντυπώσεων, ἀλλὰ καὶ εἰς τὴν διαπίστωσιν τῆς στάσεως τὴν ὁποίαν λαμβάνουν οἱ τρίτοι ἔναντι τῆς ἐπιχειρήσεως, ὡς καὶ εἰς τὴν ἐξασφάλισιν τῆς ἀμοιβαίας ἐκτιμήσεως καὶ ὑποστηρίξεως.

Οι τρίτοι, οι οποίοι ενδιαφέρουν την επιχείρησιν, ώστε να επηρεασθούν ευνοϊκῶς, δὲν εἶναι μόνον οἱ καταναλωταί, ἀλλὰ καὶ οἱ προμηθευταί, οἱ μέτοχοι καὶ αἱ ἀρχαί.

Ὡς πρὸς τοὺς καταναλωτάς, δὲν χρειάζεται περαιτέρω διευκρίνησις, ἀφοῦ, ὡς ἤδη ἐλέχθη, ἀπὸ αὐτοὺς ἤρχισεν ἡ διαμόρφωσις τοῦ θεσμοῦ. Καὶ οἱ προμηθευταί, ὅμως, ἐφοδίων, πρώτων ὑλῶν καὶ ἄλλων ἀγαθῶν, εἶναι χρήσιμον νὰ διαφωτισθῶνται, διὰ νὰ γνωρίζουν τὰ σχετικὰ μὲ τὴν χρησιμοποίησιν τῶν διατιθεμένων παρ' αὐτῶν εἰδῶν καὶ νὰ μὴ μένουν μὲ τὴν ἐντύπωσιν, ὅτι οἱ ἐπιχειρηματῆαι κερδοσκοποῦν, πέραν ὀρισμένου ἀνεκτοῦ μέτρου, εἰς θάρος των. Οἱ μέτοχοι, ἐξ ἄλλου, ἰδίως οἱ μικροί, οἱ ὅποιοι δὲν εἶναι ἐνεργῶς ἀναμεμιγμένοι εἰς τὴν διοίκησιν, εἶναι σκόπιμον νὰ ἐνημεροῦνται ἐπὶ διαφόρων ζητημάτων, ἀναφερομένων εἰς τὴν πορείαν τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἀλλὰ καὶ αἱ ἀρχαί ἔχουν ἀνάγκην συνεχοῦς κατατοπισμοῦ, πρὸς προαγωγήν τῆς ἀμοιβαίας ἐμπιστοσύνης καὶ διευκόλυνσιν τοῦ ἐνδεχομένου ἐλέγχου.

Πέραν, ὅμως, τῆς προσπάθειάς πρὸς ἐνημέρωσιν ἐπὶ τῆς δράσεως τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ προαπίσεως τῆς θέσεώς των, ἔναντι τῆς ἀντιλήψεως περὶ ἐξπατήσεως, πλεονεξίας καὶ ἐκμεταλλεύσεως τῶν διαφόρων τρίτων—καταναλωτῶν, προμηθευτῶν, μετόχων καὶ δημοσίων ὑπηρεσιῶν—ἐθεωρήθη ὀρθὸν νὰ καταβάλλεται μέριμνα διὰ τὴν ἐξακρίβωσιν τοῦ πῶς σκέπτεται τὸ κοινόν, ἐν σχέσει πρὸς τὴν δράσιν τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτω, προέκυψεν ἡ ἀνάγκη ἐρεῦνης τῆς ἀγορᾶς (Market Research), ἡ ὁποία ἀνήχθη ἤδη εἰς θεσμόν, θεωρητικῶς μελετώμενον, πρακτικῶς ὑποκινούμενον καὶ ἐφαρμοζόμενον εἰς ὅλον ἐυρύτεραν κλίμακα, ἐφαρμοζόμενον δὲ ἤδη καὶ ἐν Ἑλλάδι, ἀπὸ πενταετίας, ὑπὸ τοῦ Ἑλληνικοῦ Ἰνστιτούτου Κοινῆς Γνώμης. Ἐκρίθη, δηλονότι, ὅτι εἶναι λίαν ἐξυπηρετικὸν διὰ τὰς ἐπιχειρήσεις, νὰ ἐρευνῶνται αἱ διαθέσεις τοῦ κοινοῦ καὶ νὰ προλαμβάνεται ἡ δημιουργία δυσμενοῦς στάσεώς του, ἀντὶ νὰ καταβάλλεται προσπάθεια ἐξουδετερώσεως, ὅταν ἡ δυσμενὴς στάσις δημιουργηθῇ.

Ἡ ὑπηρεσία δημοσίων σχέσεων, ἐπομένως, ἐκτελεῖ πρόσθετον ἀποστολήν: ἀποτελεῖ τὸν ψυχολογικὸν σύμβουλον τῆς ἐπιχειρήσεως, εἶναι δὲ καὶ ὁ πληροφοριοδότης τῆς.

Εἰς τὴν πλήρη καὶ καταφανῆ ἐπικράτησιν τοῦ θεσμοῦ τῶν δημοσίων σχέσεων συνετέλεσεν ἡ τεραστία ἀνάπτυξις τῶν μέσων ἐπικοινωνίας. Αἱ ἐπιχειρήσεις σήμερον ἐπικοινωνοῦν μὲ τοὺς τρίτους, διὰ τὴν διαφώτισιν καὶ ἐνημέρωσιν των, μὲ τὰ ἐξῆς μέσα: τὸν τύ-

πον, τὸ ραδιόφωνον, τὸν κινηματογράφον, τὴν τηλεόρασιν, τὰς δημοσίας διακημίσεις, τὰ εἰδικὰ έντυπα, τὰς ἐκθέσεις, τὴν πρόσκλησιν ἐπισκέψεων εἰς τὰ ἐργαστήσια κ. λ. Συχνὰ δημοσιεύονται στατιστικά, φωτογραφίαι, οὐχί σπανίως δ' ἐκδίδουν αἱ ἐπιχειρήσεις καὶ ἴδιον περιοδικόν. Εἰδικώτερον, ἢ ἔρευνα τῆς κοινῆς γνώμης γίνεται, πλὴν διὰ τῶν γνωστῶν μέσων (π. χ. δειγματοληψίας), καὶ διὰ συγκεντρώσεων, εἰδικῶν συνεντεύξεων, ὡς καὶ μετὰ τὴν μέθοδον τῶν κυτίων ἰδεῶν καὶ προτάσεων. Ἡ διὰ τῶν διαφόρων τούτων μέσων ἐπικοινωνία μετὰ τοὺς τρίτους ἀποτελεῖ θέμα εἰδικῆς μελέτης ἐκ μέρους τῶν ἀρμοδίων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Αἱ ἀρμοδιότητες τῶν ὑπηρεσιῶν δημοσίων σχέσεων συνοψίζονται εἰς τὰ ἀκόλουθα: Ἐνημερώνουν τὸ κοινὸν ἐπὶ τῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ, εἰδικώτερον, ἐπὶ τῶν γνωρισμάτων καὶ πλεονεκτημάτων τῶν προσφερομένων παρ' αὐτῆς ἀγαθῶν καὶ ὑπηρεσιῶν. Ἐξακριβώνουν τὰς ἀπαιτήσεις τοῦ κοινοῦ καὶ μεριμνοῦν διὰ τὴν προσαρμογὴν πρὸς αὐτὰς τῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὸ μέλλον. Πρὸ αὐτοῦ, ὁμοίως, μεριμνοῦν διὰ τὴν «κατάκτησιν» τῶν καταναλωτῶν, μετὰ καλόπιστον τακτικὴν, παρέχουσαι καὶ σχετικὰς συμβουλὰς, ὥστε οἱ ἐκάστοτε νεωτερισμοὶ νὰ εὑρουν ἀπήχησιν καὶ νὰ ἐκτιμηθοῦν ἀπὸ τὸ κοινόν.

Εἶναι φυσικόν, βεβαίως, ὅταν τόση σημασία δίδεται εἰς τὴν ἀποστολὴν τῆς ὑπηρεσίας τῶν δημοσίων σχέσεων, νὰ ἐπιδιώκεται νὰ ἀνατίθεται τὸ λειτούργημα τοῦτο εἰς πρόσωπα εἰδικῶς κατηρτισμένα καὶ ἱκανά, δεδομένου ὅτι ἐκ τῆς δράσεώς των ἐξαρτᾶται κατὰ πολὺ ἡ ἠύξημένη διάθεσις τῶν προσφερομένων ἀγαθῶν καὶ ἡ πραγματοποίησης μεγαλύτερων κερδῶν. Διὰ τὴν προσέλκυσιν τῶν καταλλήλων προσώπων, ὡς στελεχῶν τῶν ὑπηρεσιῶν δημοσίων σχέσεων, αἱ ἐπιχειρήσεις εὐρίσκονται εἰς ἐπαφὴν μετὰ τὰ πνευματικὰ ἰδρύματα, τὰ ὁποῖα παρέχουν εἰδικὴν μόρφωσιν. Χαρακτηριστικόν, τέλος, εἶναι ὅτι, πλὴν τῶν στελεχῶν τῆς ἀρμοδίας ὑπηρεσίας, μετὰ πείραν τοῦ θεσμοῦ τῶν δημοσίων σχέσεων, κρίνεται, ὅτι πρέπει νὰ εἶναι ἐφοδιασμένη καὶ ἡ ἡγεσία τῶν ἐπιχειρήσεων, εἰς τὴν ὁποίαν ἀπόκειται ἡ στάθμισις τῶν εἰσηγήσεων τῶν ἀρμοδίων ὀργάνων ὡς καὶ ἡ ἐμφύσησις τοῦ καταλλήλου πνεύματος ἐντὸς τῆς οἰκονομικῆς μονάδος.

* * *

Ὁ ἄλλος τομεὺς τῆς ἀναπτύξεως σχέσεων, αἱ ἀνθρώπινες σχέσεις, ἀποβλέπει εἰς τὴν διαμόρφωσιν καταλλήλου κλίματος

έντός τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, διὰ τῆς ἐπιτεύξεως ἀμοιβαίας κα-
 τανόσεως μεταξύ ἡγεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τοῦ προσωπικοῦ.
 Ἡ προσπάθεια αὕτη δεικνύει τὴν σημασίαν, ἣ ὁποία δίδεται εἰς τὴν
 συμβολὴν τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος καὶ τὴν τόνωσιν τοῦ ἠθικοῦ
 του, ἐπὶ τῷ σκοπῷ καταβολῆς τῆς ἐνεργείας, ἐντὸς ἀτμοσφαιρας
 εἰκνῆς νὰ ἐπιδράσῃ εὐμενῶς ἐπὶ τῆς ἐργατικῆς βουλήσεως πρὸς με-
 γαλυτέραν ἀπόδοσιν. Ἀρμόδια στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων διαφω-
 τίζουν τοὺς ἐντὸς αὐτῶν ἀπασχολουμένους, περὶ τῆς πορείας τῶν ἐρ-
 γασιῶν, τῆς δικαίας μεταχειρίσεως τοῦ προσωπικοῦ, τῆς ὑπάρξεως
 κοινοῦ συμφέροντος ἐκ τῆς αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος καὶ τῶν
 καθαρῶν κερδῶν κ.λ. Ἐννοεῖται, ὅτι ἡ διαφώτισις αὕτη εἶναι ἐπὶ
 τοσοῦτον ἀποτελεσματικῆ, ὅσον στηρίζεται εἰς πραγματικὰ γεγονό-
 τα, ὡς εἶναι οἱ καλοὶ ὄροι ἐργασίας, ἡ δημιουργία φιλικῶν σχέσεων
 μεταξύ ἀνωτέρων στελεχῶν καὶ λοιποῦ προσωπικοῦ, ἡ παροχὴ
 μεισθολογικῶν αὐξήσεων σὺν τῇ ἀνόδῳ τῆς παραγωγικότητος, ἡ συμ-
 μετοχὴ εἰς τὰ κέρδη τῆς ἐπιχειρήσεως κ.λ. Χαρακτηριστικὸν τῶν
 ἀμέσων σχέσεων τοῦ θεσμοῦ τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων μετὰ τὴν ὀργά-
 νωσιν καὶ τὴν παραγωγικότητα εἶναι ἡ στενὴ συνεργασία ἐντὸς τῆς
 χώρας, ὡς καὶ εἰς τὸ διεθνὲς πλίσσιον (διεθνεῖς διασκέψεις) τῶν
 συμβούλων ἀνεκπτώξεως σχέσεων πρὸς τὰς ἐταιρίας Ἐπιστημονικῆς
 Ὁργανώσεως καὶ τὰ συσταθέντα Κέντρα Παραγωγικότητος.

* * *

Αἱ δύο πλευραὶ τῶν σχέσεων, αἱ δημόσιαι καὶ αἱ ἀνθρώπινοι,
 δὲν εὐρίσκονται εἰς ἀντίθεσιν μεταξύ των, ἀλλὰ, τουναντίον, ἀμφό-
 τερα συμβάλλουν εἰς τὴν ἀμοιβαίαν παραγωγὴν. Τὰ καλὰ ἀποτελέ-
 σματα τῆς ἀνεκπτώξεως δημοσίων σχέσεων παρέχουν τὴν δυνατότητα
 βελτιώσεως τῆς θέσεως τοῦ προσωπικοῦ, ὁπότε διευκολύνεται καὶ ἡ
 ἀνάπτυξις τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὡσαύ-
 τως, ἡ ἠϋξημένη παραγωγικότης, εἰς τὴν ὁποίαν συντελεῖ τὸ καλὸν
 περιβάλλον, τὸ διαμορφούμενον ἐκ τῆς ἐπιτυχοῦς ἐφαρμογῆς τοῦ θε-
 σμοῦ τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, παρέχει τὴν δυνατότητα μειώσεως
 τῶν τιμῶν, βελτιώσεως τῶν ποιότητων, καλλιτέρας ἐξυπηρητήσεως
 τοῦ κοινοῦ κ.λ. δηλαδὴ εἰς πραγματοποιήσεις, ἐπὶ τῶν ὁποίων δύ-
 ναται νὰ εὐδοθητῇ εὐκολώτερον ἢ ἀποστολῇ τοῦ θεσμοῦ τῶν δημο-
 σίων σχέσεων.

Εἰς τὴν Ἑλλάδα, ὁ θεσμὸς τῶν δημοσίων καὶ τῶν ἀνθρωπί-
 νων σχέσεων εὐρίσκειται εἰς τὰς ἀρχάς του. Ἐλάχισται ἐπιχειρή-

σεις τὸν ἐφαρμόζουν. Ἐγένετο, ὁμως, σημαντικὴ πρόοδος εἰς τὴν
 καλλιέργειαν τοῦ προσφόρου ἐδάφους, κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη, τόσο
 διὰ τῆς μετακλήσεως ξένων εἰδικῶν καὶ τῆς εἰδικεύσεως Ἑλλήνων,
 ὅσον καὶ διὰ τῆς ἐν τῇ πράξει ἐκτιμήσεως τῶν καρπῶν τοῦ συστή-
 ματος, εἰς ὅσας περιπτώσεις τοῦτο ἐφηρμόσθη.

Ἡ τελευταία γενικὴ ἀναθεώρησις
χρονολογουμένη ἀπὸ τὸ 1939 ...

Η ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES ΤΩΝ ΠΑΡΙΣΙΩΝ

ἀποφασίζει νὰ μεταρρυθμίῃ τὴν διδασκαλίαν τῆς

Διὰ νὰ μὴ «ὕποσκελισθῇ ἀπὸ τὴν ταχύτητα» τοῦ ἐπιταχυνομένου ρυθμοῦ τῆς οἰκονομικῆς ἐξελίξεως καὶ τῆς ἀνατροπῆς τῶν μεθόδων διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, τὸ Ἐμπορικὸν Ἐπιμελητήριον τῶν Παρισίων υἱοθέτησε, κατὰ τὴν συνέλευσίν του τῆς 28ης Νοεμβρίου 1957, ἕνα σχέδιον μεταρρυθμίσεως τῆς διδασκαλίας εἰς τὴν Ἀνωτάτην Σχολὴν Ἐμπορικῶν Σπουδῶν.

Τὸ σχέδιον αὐτό, ἐφαρμόσιμον ἀπὸ τὸν Ὀκτώβριον 1958, δέον νὰ ἐπιτρέψῃ εἰς τὴν «Ἀνωτάτην Σχολὴν» τοῦ Ἐμπορικοῦ Ἐπιμελητηρίου τῶν Παρισίων, ἐπιφορτισμένην μὲ τὴν κατάρτισιν τῶν ἰθνηόντων καὶ τῶν ἀνωτέρων διοικητικῶν, ἐμπορικῶν καὶ οἰκονομικῶν στελεχῶν τῶν γαλλικῶν ἐπιχειρήσεων, νὰ συνεχίσῃ νὰ παρέχῃ εἰς τὴν γαλλικὴν οἰκονομίαν μίαν ὁμάδα «ἐκλεκτῶν» (élite) οἱ ὁποῖοι ἐπιθυμοῦν ὅπως εἶναι «ἱκανοὶ νὰ ἀντ'μετωπίσουν μετ' ἐπιτυχίας τὰς δυσκολίας ἑνὸς νέου κόσμου καὶ νὰ πραγματοποιήσουν τὰς ἐλπίδας αὐτοῦ».

Τὸ πρόγραμμα ἀποτελεῖ ἔργον μιᾶς ὁμάδος 63 ἀτόμων, μεταξὺ τῶν ὁποίων 31 ἀπόφοιτοι (συνεπῶς ὅλως ἰδιαιτέρως ἐνδεδιγμένοι διὰ νὰ διαγνώσουν τὰς ἀνεπαρκείας τῆς σημερινῆς διδασκαλίας) ὑπὸ τὴν διεύθυνσιν τοῦ κ. Ζὰν Μαρτέν, μέλους τοῦ Ἐμπορικοῦ Ἐπιμελητηρίου τῶν Παρισίων.

Τὰ χαρακτηριστικὰ σημεῖα τῆς μεταρρυθμίσεως

Εἰς τὸν προηγούμενον ἀντικειμενικὸν σκοπὸν : «ἐπαγγελματικὴ διδασκαλία», προστίθεται εἰς τὸ ἐξῆς ἢ φροντίς, ὅπως ἐξασφαλίσθῃ ἡ ἀπαραίτητος «προσωπικὴ κατάρτισις» τῶν σπουδαστῶν, φροντίς ἡ ὁποία μεταφέρεται εἰς τὰ προγράμματα, ὅπως καὶ εἰς τὰς μεθόδους, εἰς τὴν ὀργάνωσιν καὶ τὴν διοίκησιν τῆς Σχολῆς.

Τὰ προγράμματα

Τὰ προγράμματα θὰ ἀνέλθουν ἀπὸ 1600 ὥρας εἰς 2100 ὥρας (ἐπὶ τρία ἔτη διδασκαλίας).

Θὰ ἔχουν ὡς βάσιν ἓνα στερεὸν οἰκονομικὸν καταρτισμὸν, ἐπιτρέποντα εἰς τοὺς φοιτητὰς νὰ γνωρίσουν τὸ περιβάλλον ἐντὸς τοῦ ὁποίου ἀναπτύσσεται ἡ δραστηριότης τῶν ἐπιχειρήσεων (360 ὥρας).

Μία μέθοδος μᾶλλον, παρά μία πρακτικὴ

Τὰ θέματα διδασκαλίας ὅπως ἡ οἰκονομικὴ διαχείρισις, Τριπέζαι, λογιστικὴ—ἔχοντα ὡς ἐκ παραδόσεως τιμητικὴν θέσιν εἰς τὴν Σχολὴν—θὰ προσανατολισθοῦν μὲ περισσότερον ἔντονον τρόπον πρὸς τὴν τεχνικὴν τῆς διαχειρίσεως (330 ὥρας). Θὰ ἀποβλέπουν νὰ δοθῇ εἰς τὰ μελλοντικὰ ἰθύνοντα στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεων μία μέθοδος, σκέψεως καὶ εὐεξίας, περισσότερον ἀπὸ μίαν ἐμβαθνομένην πρακτικὴν. Ὁ φοιτητὴς ὁ ὁποῖος θὰ ἐπεθύμει νὰ τελειοποιηθῇ εἰς τὸ πεδῖον αὐτό, π. χ. ὁ θέλων νὰ γίνῃ πραγματογνώμων-λογιστής, θὰ ὀφείλῃ νὰ παράσῃ μίαν συμπληρωματικὴν προσπάθειαν διὰ νὰ ἀκολουθήσῃ τὰς εἰδικευμένας σπουδὰς—ὅπως ἤδη συμβαίνει καὶ σήμερον.

Ἡ διοίκησις καὶ ἡ κατευθυντήριος γραμμὴ τῶν ἐπιχειρήσεων θὰ ἀποτελέσουν ἀντικείμενον μιᾶς διδασκαλίας (130 ὥρων) ἡ ὁποία ἀνασυγκροτεῖ καὶ ὀργανώνει εἰς ἑνιαῖον σύνολον τὰ μέχρι τοῦδε κατεσπαρμένα στοιχεῖα.

Θὰ ἀναπτυχθοῦν πολὺ ἡ προπαρασκευὴ διὰ τὴν ἐμπορικὴν λειτουργίαν τῶν ἐπιχειρήσεων (250 ὥρας) καὶ ἡ μύησις εἰς τὰ κοινωνικὰ προβλήματα (180 ὥρας).

«Προτοῦ γίνῃ τις πλοίαρχος, ὀφείλει νὰ γίνῃ ναύτης».

Μιὰ ἀπὸ τὰς καινοτομίας ἡ ὁποία κατευθύνεται πρὸς τὴν ἔννοιαν τῆς «δημοκρατικοποιήσεως» τῆς παρεχόμενης διδασκαλίας εἰς τὴν Ἀνωτάτην Ἐμπορικὴν Σχολὴν, φαίνεται νὰ εἶναι ἡ ἐγκαθίδρυσις μιᾶς συμπληρωματικῆς περιόδου ἐπαγγελματικῆς προεξασκήσεως (stage), ἡ ὁποία θὰ γίνῃ ἀπὸ τὸ πρῶτον ἔτος φοιτήσεως εἰς τὴν Σχολὴν καὶ ἡ ὁποία προορίζεται νὰ θέσῃ τὸν φοιτητὴν εἰς ἐπαφὴν μετὰ τῆς συγκεκριμένης πραγματικότητος τῶν ἐπιχειρήσεων, ἔστω καὶ μὲ τὴν ὀλιγωτέραν εὐχάριστον πλευρὰν τῆς ἀφοῦ συμβουλεύουν νὰ ἀρχίσῃ ἡ ἐκμάθησις αὐτὴ ἀπὸ τὴν βαθμίδα τοῦ βοηθοῦ-ἐργάτου. Οἱ εἰσηγηταὶ τῆς μεταρρυθμίσεως φθάσασιν, πράγματι, μέχρι τοῦ σημείου νὰ εὐχωνται — ἐντὸς μιᾶς

ἀξιεπαίνου προσπαθείας μετριοφροσύνης — ὅπως τὸ μελλοντικὸν ἰθύνον στέλεχος νὰ κίνη μίαν πρώτην γνωριμίαν τῆς ἐπιχειρήσεως: «Κυλίοντα· βαρέλια ἢ φορτώνοντα· φορτηγὰ αὐτοκίητα».

Τέλος τὰ προγράμματα διδασκαλίας ξένων γλωσσῶν (400 ὥρ.) καὶ Νομικῶν (320 ὥρ.) θὰ δίδουν εἰς τοὺς φοιτητὰς τὴν δεξιότη-
την διὰ τὴν χρῆσιν μέσων ἐργασίας, ἀπαραιτήτων εἰς τὰς συγχρό-
νους ἐπιχειρήσεις.

ΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ

Συζητήσεις ἐπὶ συγκεκριμένων περιπτώσεων

Παράλληλα πρὸς τὴν βασικὴν «διδασκαλίαν ἀπὸ ἔδρας» ἡ ὁποία διατηρεῖ τὸν κατ' ἐξοχὴν ρόλον τῆς ὡς μέσου διδακτικοῦ, ἓνα μεγάλο μέρος θὰ παραχωρηθῇ διὰ μίαν διδασκαλίαν διὰ συ-
ζητήσεων, κυρίως περίξ ὠρισμένων συγκεκριμένων περιπτώσεων, ὑποκινουμένων καὶ καθοδηγούμενων ὑπὸ ἐιδικῶν, ἐμπειροτεχνῶν τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ μέθοδος αὐτὴ τῶν περιπτώσεων, εἰσαχθεῖσα ἀπὸ τὰς Ἑ-
νωμένας Πολιτείας ἔδωσε ἀποδείξεις τῆς ἀξίας τῆς, ὡς μέθοδος διδασκαλίας, διὰ νὰ ἀναφέρωμεν μόνον δύο παραδείγματα, εἰς τὸ «Κέντρον τελειοποιήσεως τῶν Ὑποθέσεων» καὶ τὸ «Κέντρον δια-
χειρήσεως τῶν Ἐπιχειρήσεων τῶν Παρισίων». Πολλὰ ἀναμένον-
ται ἀπὸ τὴν καινοτομίαν αὐτὴν ἢ ὁποία ἀπαιτεῖ βεβαίως πολλὰ ἐπιπρόσθετα ἔξοδα.

Ἐπισκέψεις ἐπιχειρήσεων καὶ τρεῖς περίοδοι ἐξασκήσεως, μία ἐκ τῶν ὁποίων εἰς τὸ ἔξωτερικόν, φέρουν τοὺς φοιτητὰς εἰς ἐπα-
φήν μὲ τὴν ζωὴν τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἡ ὀργάνωσις τῆς Σχολῆς

Ἡ ὀργάνωσις τῆς Σχολῆς θὰ ἀνασχηματισθῇ ἀναμφιβόλως διὰ τῆς προβλεπομένης δημιουργίας δύο θέσεων, αἱ ὁποῖαι θὰ ἀν-
τιστοιχοῦν εἰς τὰς βασικὰς φροντίδας τῆς νέας διδασκαλίας: μία διευθύνσις σπουδῶν καὶ μία διευθύνσις φοιτητῶν. Ὁ διευθυντὴς σπουδῶν θὰ ἔχη ὡς βοηθὸν ἓνα διευθυντὴν ἐξασκήσεων.

Ὁ καταρτισμὸς τῶν φοιτητῶν

Ὁ καταρτισμὸς τῶν φοιτητῶν θὰ ἐξασφαλισθῇ δι' ἐνὸς πολυ-
πλόκου συνόλου μέσων, μεταξὺ τῶν ὁποίων τὰ προγράμματα κοι-
νωνικοῦ καταρτισμοῦ καὶ αἱ ὀμάδες σπουδῶν κατέχουν τὴν πρώ-
την θέσιν.

ΑΙ ΟΜΑΔΕΣ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΒΑΣΙΚΟΣ ΠΥΡΗΝ

Ἡ ὁμάς σπουδῶν θὰ παρουσιασθῇ ὡς ὁ βασικὸς πυρὴν τῆς Σχολῆς, ἕνας χώρος συναντήσεως καὶ ἐργασίας. Ἡ δύναμις τῆς ὁμάδος σπουδῶν δὲν θὰ ὑπερβαίῃ τοὺς 15—18 μετέχοντας. Ἡ δρᾶσις τῆς θὰ φέρῃ ἐπὶ τριῶν σημείων:—ἡ μελέτη τῶν συγκεκριμένων περιπτώσεων, προσαρμοσμένων μὲ τοὺς ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς τῆς Σχολῆς καὶ προπαρασκευασμένων ὑπὸ ἑνὸς εἰδικοῦ ὀργανισμοῦ ἐν συνδυασμῷ μετὰ τοῦ «Γραφείου Ἐρευνῶν τοῦ C.P.A.»—ἡ ἐξέτασις καὶ ἡ κριτικὴ τῶν προεξασκίσεων καὶ τῶν ἀτομικῶν μελετῶν τῶν φοιτητῶν—ἡ προετοιμασία καὶ ἡ ἐκμετάλλευσις τῶν ἐπισκέψεων εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις.

Τὸ σπὸρ καὶ ἡ ἐκλογή αὐτοῦ

Ἡ φυσικὴ ἀγωγή προορίζεται νὰ ἔχῃ μίαν μεγάλην ἀνάπτυξιν διότι ἕκαστος φοιτητῆς θὰ ὀφείλῃ νὰ ἐπιδοθῇ εἰς ἕνα σπὸρ τῆς ἐκλογῆς του, ἀτομικὸν ἢ ὁμαδικόν. Θὰ προτιμηθῇ τὸ σοβαρὸν καὶ ἡ ἀποτελεσματικότης τῆς ἀθλητικῆς ἐπιδόσεως, παρὰ ἢ παρεμβολὴ πολλῶν ὥρων φυσικῆς ἀγωγῆς ἐντὸς ἑνὸς ἤδη πολὺ πεφορτισμένου προγράμματος.

Ἕνας κῶδιξ δεοντολογίας τῆς Ἀνωτάτης Σχολῆς Ἐμπορικῶν Σπουδῶν

Τὸ νέον πνεῦμα θὰ ἐκδηλωθῇ ἐπίσης εἰς τὴν ἐπεξεργασίαν ἑνὸς «κώδικος τιμῆς» δεσμεύοντος ἕκαστον φοιτητὴν ὁ ὁποῖος θὰ δέχεται αὐτόν, ἐν πρώτοις ἔναντι τοῦ ἑαυτοῦ του καὶ κατόπιν ἔναντι τῶν συμφοιτητῶν του.

Αὐτὸς ὁ κῶδιξ τιμῆς προβλέπεται νὰ ἀντικαταστήσῃ τὸν κατὰ παράδοσιν κανονισμόν.

Μία σύνθεσις ἐλευθερίας καὶ πειθαρχίας

Ἡ Ἀνωτάτη Σχολὴ Ἐμπορικῶν Σπουδῶν δὲν ἐπιθυμεῖ νὰ εἶναι οὔτε μία Πανεπιστημιακὴ Σχολή, οὔτε ἕνα λύκειον. Ἡ νέα μεταρρυθμισίς ἔχει ὡς σκοπὸν νὰ ἐπιτύχῃ μίαν σύνθεσιν τῶν παραδόσεων ἐλευθερίας τοῦ Γαλλικοῦ Πανεπιστημίου καὶ μιᾶς ἀνθρωπίνης ἐξασκίσεως εἰς μίαν πειθαρχίαν, τὴν ὁποίαν ἐδέχθη τις οἰκειοθελῶς, καὶ μὲ ἕνα σκοπὸν ἀτομικοῦ καὶ ὁμαδικοῦ ἐμπλουτισμοῦ.

Ἡ ζωὴ τῶν συναλλαγῶν ἀπαιτεῖ ἐνθουσιασμόν καὶ ὑπομονήν. Ἄς εὐχηθῶμεν εἰς τὴν νέαν Ἀνωτάτην Σχολὴν Ἐμπορικῶν Σπουδῶν νὰ ἀποδείξῃ, ὅτι αὐταὶ αἱ πρωτεύουσαι ἀρεταὶ δὲν εἶναι ἀναγκαστικῶς ἀντικρουόμεναι.

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Α. ΜΩΡΕΤΗΣ

Ἀρχιτέκτων

Ἀθήνα, 18 Ἀπριλίου 1957

Ἀγαπητέ μου Κύριε Παπαϊωάννου,

Πέρνω τακτικά τίς ἐκδόσεις τῆς Βιομηχανικῆς Σχολῆς — τὸ περιοδικὸν «Σπουδαί», τὰ «Νέα τῆς Α.Σ.Β.Σ.», τὸ «Ἐγκυκλοπαιδικὸν Ἡμερολόγιον» — καὶ ἤθελα νὰ Σᾶς εὐχαριστήσω καὶ νὰ Σᾶς συγχαρῶ γιὰ τὰ τόσο χρήσιμα αὐτὰ δημοσιεύματα καὶ πρὸ πάντων γιὰ τὸ ρωμαλεὸ καὶ ἀντικειμενικὸ πνεῦμα τους.

Καθὼς τὸ ξεφυλλίζω, ἀναζητώντας πάντοτε νὰ βρῶ μέσα στὶς σελίδες τους κάποιο χρήσιμο στοιχείο, κάθε φορά ἡ σκέψη μου πηγαίνει στοὺς Ἐγκυκλοπαιδιστὲς τοῦ ΙΗ' αἰῶνα, κι' ὀλοένα δυναμώνει ἡ πεποίθησή μου ὅτι — «τηρουμένων, καθὼς λένε, τῶν ἀναλογιῶν» — στοὺς ἐγκυκλοπαιδιστὲς τοῦ 20οῦ αἰῶνα θὰ στηριχθῆ ἡ νέα ζωὴ τοῦ κόσμου — θὰ ἤθελα νὰ γράψω ἡ νέα ἐπανάστασις ἀλλὰ φοβοῦμαι ὅτι πέρασε ἡ μαγικὴ ἐποχὴ τῶν ἐπανάστασεων.

Γνωρίζω πὼς τὸ δικό σας πνεῦμα εἶναι ποῦ δίδει τὴν πρωτοβουλία καὶ τὴν κατεύθυνση σ' αὐτὲς τίς ἐκδόσεις καθὼς καὶ σ' ὀλόκληρη τὴν θαυμάσια ἐργασία ποῦ ἐπιτελεῖται στὴν Σχολὴ Σας — πρωτότυπη, ρεαλιστικὴ καὶ φιλοσοφημένη — καὶ σᾶς παρακαλῶ νὰ δεχθῆτε τὴν ἔκφραση τοῦ θαυμασμοῦ μου.

Μὲ ἀπέραντην ἐκτίμηση, σεβασμὸ κι' ἀγάπη
Δικός Σας

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Α. ΜΩΡΕΤΗΣ

ΑΚΤΙΝΕΣ, τεῦχος 181

Ἔχομε μπροστά μας δυὸ ἀξιόλογα φοιτητικὰ ἐντυπια : τὰ «Νέα τῆς Α.Σ.Β.Σ.» μὲ πλούσια πάντοτε ὕλη, προσεγμένα δημοσιεύματα, χωρὶς νὰ λείπουν καὶ οἱ μελέτες πάνω σὲ ἐπιστημονικὰ θέματα, συμβάλλει στὴν καθ' ὅλου προαγωγὴ τῶν φοιτητῶν, κατατόπισί των σὲ θέματα τῆς Σχολῆς των καὶ γενικώτερα σὲ θέματα τῶν κλάδων ἐκείνων τῆς ἐπιστήμης μὲ τοὺς ὁποίους καταπιάνεται ἕνας σπουδαστὴς τῆς Α.Σ.Β.Σ.

Ἴσως, ἐὰν παρείχεται ἡ δυνατότης καὶ στοὺς σπουδαστὰς νὰ ἐκφραστοῦν μέσφ αὐτοῦ τοῦ ἐντύπου καὶ τὰ «Νέα τῆς Α.Σ.Β.Σ.» ἔβλεπαν περισσότερο τὰ φοιτητικὰ προβλήματα μὲ τὸ μάτι τοῦ σπουδαστοῦ, θὰ βοηθοῦσαν ἀναμφισβήτητα στὴν προαγωγὴ καὶ ἐπίλυσι τῶν φοιτητικῶν θεμάτων ποῦ ἀποτελοῦν σοβαρώτατο πρόβλημα στὴ χώρα μας.

Ἡ βιομηχανικὴ Σχολὴ στὸν ἀξιεπίπαινο κύκλο τῶν ἐκδόσεών της περιλαμβάνει καὶ μιὰ ἄλλη περιοδικὴ ἔκδοσι μὲ τίτλο «Σπουδαί». Τὸ περιοδικὸ αὐτό, καθαρὰ ἐπιστημονικὸ, ἀσχολεῖται μὲ οἰκονομικά, κοινωνικά καὶ τεχνικά θέματα. Ὁ τόμος τοῦ περασμένου ἔτους εἶναι πλουσιώτατος σὲ τέτοιες μελέτες.

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΡΑΛΛΗΣ

Βουλευτής

Ἀθήναι τῆ 9 Σεπτεμβρίου 1958

Ἀγαπητὲ κ. Καθηγητά,

Ἡσθάνθη ἐξαιρετικὴν εὐχαρίστησιν διὰ τὴν ἀποστολὴν τῶν ἐκδόσεων «Ὀργανωτικά Ἀνάλεκτα» καὶ «Ἡ ὀργάνωσις τοῦ ἑαυτοῦ μας» τοῦ Κέντρου Ὀργανώσεως καὶ διοικήσεως τῆς Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν.

Σημεῖω δὲ μὲ ἰδιαίτερον ἐνδιαφέρον τὴν πολυσχιδῆ δρᾶσιν ὑμῶν καὶ τοῦ Διευθυντοῦ τῆς Σχολῆς κ. Παπαϊωάννου εἰς ὅλους τοὺς ἐπιστημονικοὺς κλάδους καὶ εἰδικώτερον εἰς τὸν τομέα τῆς ὀργανώσεως.

Μὲ τὴν εὐκαιρίαν αὐτὴν, ἀγαπητὲ Κύριε καθηγητά, ἐπιθυμῶ νὰ σᾶς συγχαρῶ εἰλικρινῶς διὰ τὰ τόσο χρήσιμα πονήματά σας, τὰ ὁποῖα θὰ βοηθήσουν σπουδαίως εἰς τὴν ἀναγέννησιν καὶ συγχρονισμόν τόσο τῆς οἰκονομικῆς ζωῆς, ὅσον καὶ τοῦ κρατικοῦ μηχανισμοῦ τῆς χώρας.

Μὲ ἀγάπην

Κ. ΡΑΛΛΗΣ

Τρίστενον 30-8-58

Κύριε Διευθυντά,

Διὰ τῆς παρουσίας μου ἔρχομαι νὰ σᾶς ἀναφέρω σχετικῶς μὲ τὴν διαγωγὴν καὶ τὴν καθ' ὅλου συμπεριφορὰν τοῦ σπουδαστοῦ τῆς Σχολῆς σας Εὐθύμιου Ἡλίας Λιάρου. Ὁ ἐν λόγῳ σπουδαστὴς ἦλθεν εἰς τὸ χωρίον του, Τρίστενον Δωριδος, ἀπὸ τὸν περασμένον μῆνα.

Ἡ εὐγένεια, ἡ καλωσύνη καὶ ἡ εὐσέβειά του μὲ ἠνάγκασαν νὰ σᾶς ἐνοχλήσω διὰ τῆς παρουσίας μου, ἡ ὁποία σκοπὸν ἔχει νὰ ἐκφράσῃ τὴν πλήρη εὐαρέσκειάν μου διότι οὗτος κατώρθωσε νὰ διατηρήσῃ τὰ καὶ πρότερον ἐνυπάρχοντα χαρακτηριστικά. Τοῦτο ἀναμφιβόλως θὰ ὀφείλεται, κατὰ τὴν γνώμην μου, εἰς τὰς προσπάθειάς σας καὶ τὸ περιβάλλον.

Ἐπιπροσθέτως ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον περισσότερο μὲ ηὐχαρίστησεν εἶναι ἡ κατατόπισίς του εἰς θέματα τῆς οἰκονομίας τῆς Χώρας μας. Ὁσᾶκίς τῷ δοθῆ εὐκαιρία συζητῆι διὰ τὴν βελτίωσιν τοῦ βιοτικοῦ ἐπιπέδου τῶν συγχωριανῶν του. Αἱ συζητήσεις καὶ τὸ ἐνδιαφέρον του στρέφεται εἰς τὸ τόσο ζωτικὸν θέμα τῆς βελτιώσεως τῆς καλλιιεργείας τοῦ τόπου μας.

Τὸ ὄνομα τῆς Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν ἦτο ἀγνωστον εἰς ἡμᾶς, ἀλλὰ αἱ συζητήσεις του κάνουν τοὺς συγχωριανούς μου νὰ τὸν ρωτοῦν ποῦ τὰ ἔμαθε αὐτὰ καὶ οὕτως νὰ ἐξυψώνεται τὸ ὕψος τῆς Σχολῆς.

Τούτου ἕνεκεν μὲ ὤθησεν νὰ λάβω τὸ θάρρος καὶ νὰ σᾶς ἐνοχλήσω ὡς ἱερεὺς τοῦ χωρίου, διότι κατὰ τὴν γνώμην μου θὰ ἦτο παράλειψίς μου.

Εὐχέτης

ΠΑΝ. ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΣ, ἱερεὺς

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Θ. ΒΟΓΙΑΤΖΗΣ

Βουλευτής

Ἐν Θεσσαλονίκῃ τῇ 15ῃ Σεπτεμβρίου 1958

Ἀγαπητέ μου κ. Παπαϊωάννου,

Με ἐξαιρετικὴν χαρὰν ἔλαβον καὶ μὲ ἔτι μεγαλυτέραν εὐχαρίστησιν διαβάζω τὴν ὠραιωτάτην ἔκδοσιν τῆς Ἀνωτέρας Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν «Ὀργανωτικὰ Ἀνάλεκτα», ἡ ὁποία μαζί μὲ τὰς τόσας ἄλλας περιοδικὰς καὶ μὴ ἐκδόσεις περιποιοῦν μεγίστην τιμὴν εἰς τὴν Σχολήν. Εἶναι ἐξαιρετικὰ παρήγορον εἰς τὴν ἐπικρατοῦσαν ξηραίλαν νὰ συναντᾷ κανεὶς τέτοιαις πνευματικῆς ἀάσεις, ὅπως εἶναι οἱ ἐκδόσεις τῆς Σχολῆς σας.

Τόσον σὲ σᾶς Ἀγαπητέ μου κ. Στράτο, ὅσον καὶ εἰς τὸν πολῦτιμον συνεργάτην τῆς Σχολῆς κ. Ι. Χρυσοχοῦ σᾶς ἀποστέλλω τὰ θερμότατά μου συγχαρητήρια.

Σᾶς χαιρετῶ μὲ ἀγάπη καὶ ἐκτίμησιν

Β. ΒΟΓΙΑΤΖΗΣ

ΜΑΙΡΗ ΚΑΒΒΑΔΙΑ

6 Δεκεμβρίου 1955

Π ρ ὄ ς

τὴν Διεύθυνσιν Ἀνωτ. Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν

Ἐ ν τ α ὺ θ α

Ἀξιότιμε Κύριε Διευθυντά,

Ἐπιθυμῶ μὲ λίγα λόγια νὰ ἐκφράσω τὴν χαρὰν μου ὡς καὶ τὴν ἰδιαιτέραν πρὸς ὑμᾶς ὑποχρέωσιν ἣτις ἐγεννήθη ἐκ τοῦ γεγονότος τῆς ἐπιτυχοῦς προαγωγῆς τοῦ ἐν ὑποτροφίᾳ υιοῦ μου Γρηγορίου εἰς τὸ Β' ἔτος τῶν Πανεπιστημιακῶν τοῦ σπουδῶν ἐν τῷ Πανεπιστημίῳ τῆς Washington ἐν Seattle.

Εἰς τοῦτο σᾶς βεβαιῶ ὅτι ἡ Σχολὴ σας συνετέλεσε κατὰ τὸ μέγιστον μέρος διὰ τῆς ἀναγνωρίσεως ἐκ μέρους τῆς Πρυτανείας τοῦ Πανεπιστημίου ἐν Ἀμερικῇ, τῆς πρεπούσης ἰσοτιμίας βάσει τοῦ ὑμετέρου ἐνδεικτικοῦ προαγωγῆς καὶ βαθμολογίας τοῦ σπουδαστοῦ σας ἐπὶ ὅλης τῆς διδασκομένης ἐν τῇ Σχολῇ σας ὕλης.

Ἐπωφελοῦμαι καὶ πάλιν τῆς εὐκαιρίας διὰ νὰ σᾶς εὐχαριστήσω ὀλοψύχως διὰ τοὺς κόπους τοὺς καταβληθέντας ὑπὸ τῆς Σχολῆς σας καὶ νὰ σᾶς βεβαιώσω περὶ τῆς ἐξαιρέτου ἐκτιμήσεώς μου.

Μετὰ πλείστης τιμῆς

ΜΑΙΡΗ ΚΑΒΒΑΔΙΑ

Καθηγητής Ι. Ν. ΠΟΛΙΤΗΣ

Με τὸ ἀνοίγμα τοῦ Σχολείου μας (τῆς Δ.Ε.Σ. Ρόδου) εἶδα τὸ δημοσίευμα τῆς Α.Σ.Β.Σ., τὸ «ἐπὶ τῶν πορισμάτων τῆς Ἐπιτροπῆς Παιδείας» τὸ ὁποῖον καὶ διάβασα μὲ τέραστιον ἐνδιαφέρον.

Καμμιά φορά, τὸ ἐσωτερικὸ μας δράμα, τοὺς ἐσωτερικοὺς μας στοχασμοὺς καὶ τοὺς πόθους μας, τὰ βλέπουμε γραμμένα καὶ ἐξωτερικευμένα μὲ λόγια στὸ ποίημα ἢ μὲ χρώματα στὴν ζωγραφιὰ ἢ μὲ ρυθμοὺς καὶ διέσεις στὴν Μουσικὴ ἢ στὰ οἰκοδομήματα ἢ καὶ στὰ ἔργα τῶν ἄλλων ἀνθρώπων ἢ τῶν ἀνθρωπίνων συνόλων καὶ ξαφνιαζόμεσθε καὶ ταραζόμεσθε. Τότε, φωντάνουμε ἀπ' ἀγάπη, ἀπὸ λατρεία, ἴσως καὶ ἀπὸ συμπόνια, γιὰ τὸ ἐξωτερικὸ ἀντικείμενο ἢ γιὰ τὴν ἐξω ἀπὸ μᾶς πράξι πού μίλησε γιὰ . . . μᾶς τοὺς ἴδιους.

Κάτι τέτοιο ἔχουμε πάθει ὅλοι οἱ σώστοι Ἕλληνες πνευματικοὶ ἐργάται παρακολουθώντας ἀπὸ χρόνια τὸ Ἔργο τῆς Σχολῆς σας. Τὴν ἀγαπήσαμε σὰν τὸν . . . ἐαυτὸ μας.

Χαρήκαμε στὴν ἀρχὴ ὅταν τὴν εἶδαμε μὲ πρωτοφανὲς γιὰ τὰ ἐκπαιδευτικὰ χρονικὰ θάρρος ὄχι μόνον «νὰ ταραῖζει τὰ νερά τοῦ τέλματος» ἀλλὰ καὶ νὰ ἀποξηραίνει τὸ ἔλος καὶ νὰ τὸ μεταμορφώνει σὲ γόνιμη γῆ. Ὅμως φοβηθήκαμε πὼς θὰ εἶχε τότες ἀντιδράσεις πού θὰ τὴν ἀφάνιζαν.

Ἐν Ψυχικῶ τῆ 17ῃ Ἀπριλίου 1957

Π ρ ὄ ς

τὴν Διεύθυνσιν τῆς Ἀνωτ. Σχολῆς Βιομηχανικῶν Σπουδῶν

Κύριε Διευθυντά,

Ἐ ν τ α ὐ θ α

Σᾶς εὐχαριστῶ θερμότατα διὰ τὴν φιλικὴν προσφορὰν τοῦ προνοιάζοντος ἐκδοθέντος «Ἐγκυκλοπαιδικοῦ Ἡμερολογίου» τοῦ ἔτους τούτου 1957. Ἄλλ' ἔτι μᾶλλον ἐπιθυμῶ νὰ σᾶς ἐκφράσω τὰ εὐκρινῆ συγχαρητήριά μου καὶ τὸν ὀφειλόμενον δίκαιον ἔπαινον διὰ τὸ ἀληθῶς ἐκλεκτὸν καὶ διδακτικώτατον περιεχόμενον αὐτοῦ. Εἶναι ἔν μικρὸν μὲν τὸ μέγεθος, ἀλλὰ πλουσιώτατον ταμεῖον παντοίων ἐγκυκλοπαιδικῶν καὶ ὠφελίμων γνώσεων, ἔτι δὲ καὶ ἐπικαίρων ἐκάστοτε θρησκευτικῶν ἀναγνωσμάτων, χρησιμώτατον βοήθημα εἰς πάντα διανοητικὸν ἀνθρώπον, δυνάμενον προχείρως νὰ προσφεύγῃ εἰς αὐτὸ πρὸς λύσιν ἀπορίας περὶ ζητημάτων ἀναγομένων εἰς τὸν κύκλον τῶν γνώσεων ἐκείνων.

Μετὰ τιμῆς

ΦΟΙΤΗΤΙΚΕΣ ΕΣΤΙΕΣ

Είναι άναμφισβήτητον γεγονός πώς τὸ μεγαλύτερον μέρος τοῦ σπουδαστικοῦ κόσμου ἀντιμετωπίζει δυσκολίες καὶ ἐμπόδια πού πολλές φορές εἶναι ἀνυπερβλήτα κατὰ τὴν διάρκειαν τῶν σπουδῶν του. Ἡ δυσάρεστος αὐτὴ κατάστασις εἶναι ἰδιαιτέρως ὀδυνηρὰ διὰ τοὺς σπουδαστὰς τῶν ἐπαρχιῶν.

Ξεκινᾷ ὁ ἐπαρχιώτης σπουδαστὴς ἀπὸ τὸ μακρινό, φτωχὸ καὶ ἀπομονωμένο χωριουδάκι του, τὸ πεταμένο πάνω στὰ βουνά, πίσω ἀπὸ τὰ ποτάμια, μέσα στὰ δάση, γαντζωμένο πάνω στὰ βράχια. Κι' ἔχει μοναδικὰ ἐφόδια, τὴ δίψα νὰ μάθῃ, τὴ λαχτάρᾳ νὰ δοθῇ καὶ νὰ προσφέρῃ, τὸ πόθο τῆς προκοπῆς, τὸν πλούσιο συναισθηματικὸ του κόσμον, τὸ δυνατό βιολογικὸ του στοιχεῖον, τὴν ἀγνότητα καὶ τὴν ἐντιμότητα τῶν σκέψεων του. Καὶ ἀκόμη κάτι τὸ πολὺ δυνατό καὶ ἀκατάλυτον, τὴν εὐχὴ τοῦ πατέρα καὶ τῆς μάνας. Καὶ ἀνοίγεται ἡ κασέλα καὶ λύνεται τὸ κομπόδεμα τὸ φτιαγμένο μὲ κόπο πολὺ, μὲ στερήσεις πολλές. Τὸ βουτηγμένο στὸν Ἰδρώτα καὶ στὸ αἷμα «ὄλα γιὰ τὸ παιδί πού εἶναι καλὸς μαθητὴς πού ἔχει ὄρεξι νὰ μάθῃ γράμματα». Καὶ πηγαίνει ὁ νέος στὰ δύο μεγάλα κέντρα στὴν Ἀθήνα ἢ στὴ Θεσσαλονίκη γιὰ σπουδῆς. Πῶς τὰ φαντάζεται καὶ πῶς τὰ βρίσκει ὁμως.

Ἡ πραγματικότης πολλές φορές ἀνατρέπει κάθε εἶδους προὔπολογισμό. Μέρη μένει χωρὶς φαγητό. Νύχτες παγωμένες μέσα σὲ ἡμιπύγεια ἢ ἀνήλιαγα δωμάτια. Μόνος πλαίνει τὰ ρούχα του, σκουπίζει, συγυρίζει τὸ δωμάτιό του, μαγειρεῖ, πλαίνει πιάτα κι' ὄλα αὐτὰ πλάϊ στὸ Πανεπιστήμιον. Εἶναι ζήτημα ἂν κάτω ἀπὸ αὐτὲς τὶς συνθήκας τὰ βγάξῃ πέρα. Πολλοὶ λυγίζουν κάτω ἀπὸ τὸ δυνατό φύσιμα τοῦ «λίβρα». Ἄλλοι προκόβουν καὶ προχωροῦν τὸ δύσκολον αὐτὸ δρόμον. Πολλὲς φορές ὁμως τραυματισμένοι ψυχικά. Αὐτὲς οἱ στερήσεις δὲν περνοῦν χωρὶς συνέπειες, ἀφήνουν βαθεῖα ἴχνη τὰ ὅποια μένουσιν σὲ ὅλη τὴ ζωὴ σὰν βαρεῖα κληρονομιά.

Πόσον πονᾷ ἡ ψυχὴ τοῦ Ἑλληνα πολίτη ὅταν σκέπτεται πόσον χαρούμενον, μέσα σὲ πόση ἄνεσι, μέσα σὲ τί στοργικὸν καὶ πολιτισμένον περιβάλλον περνᾷ ὁ φοιτητὴς πολλῶν χωρῶν τὸν καιρὸ τῶν σπουδῶν του. Ἐκεῖ οἱ φοιτηταὶ στεγάζονται σὲ εἰδικὰ φοιτητικὰ οικήματα, ἔχουσιν λέσχες, βιβλιοθήκας, συσσίτια, ὑποτροφίες, ἐκπτώσεις σὲ εἰσιτήρια τῶν ἀστικῶν συγκοινωνιῶν καὶ γενικά, ἡ πολιτεία, ἡ ἐκκλησία, ὁ δῆμος, οἱ ἐπιχειρήσεις, ἐνδιαφέρονται διὰ τὴν ἐξέλιξιν καὶ γιὰ τὴν τύχην του. Καὶ εἶναι δικαιολογημένη, εἶναι σωστὴ αὐτὴ ἡ πανηγυρικὴ συμπαραστάσις τοῦ συνόλου πρὸς τὰ νιάτα.

Γιατὶ αὐτὴ ἡ νεολαία, πού τόσο ἐδῶ τὴν πικραίνουμε θὰ δώσῃ αὐριο τὴν ἡγέτιδα τάξιν. Ἄπ' αὐτὴν θὰ βγοῦν οἱ πρωθυπουργοὶ καὶ οἱ ὑπουργοί, θὰ βγοῦν οἱ δικαστικοὶ καὶ οἱ γιατροί, θὰ βγοῦν οἱ δικηγόροι καὶ οἱ τεχνικοὶ καὶ οἱ ὑπάλληλοι, θὰ βγοῦν ὅλοι ἐκεῖνοι πού θὰ κρατήσουν στὰ χέρια τοὺς τὸ τιμὸν τοῦ καραβιοῦ πού λέγεται «Ἑλλάς».

Σήμερα ἓνα χαρακτηριστικὸ στοιχεῖον τοῦ πολιτισμοῦ μιᾶς χώρας εἶναι ὁ ἀριθμὸς τῶν ἀνεπτυγμένων καὶ μορφωμένων ἀνθρώπων.

Σ' αὐτὴ τὴν ἀρνητικὴν κατάστασιν ἦρθε τὸ κράτος, ἡ βασιλικὴ πρόνοια, καὶ τὸ Βασιλικὸν Ἐθνικὸν Ἰδρυμα, πλάϊ στὶς τόσες ἄλλες προσπά-

θειές των, να εξαντλήσουν κάθε δυνατότητα για να σταθούν κοντά στα νιάτα της Ελλάδος, στην ψυχή της, στον παλμό της.

Φοιτητικές Έστίες θα ανεγερθούν. Σ' αυτές οι φοιτητές μας θα βρουν τη ζεστασιά, τη στοργή, τὸ ενδιαφέρον, τὴ στοιχειώδη άνεσι τῆς κατοικίας. Στὴς Έστίες αυτές ὁ φοιτητῆς θὰ νοιώσει πὼς βρίσκεται στὸ σπίτι του, ἐκεῖ μέσα θὰ ἔχη τὴ θαλιπωρὴ πού τόσο στερεῖται. Ἐνα καθαρὸ καὶ άνετο δωμάτιο. Ἐνα εὐπρεπισμένο ἀναγνωστήριο, μία καλὴ λέσχη καὶ πάνω καὶ πέρα ἀπὸ ὅλα ἀγάπη καὶ φροντίδα. Κέντρισμα τῶν ἀνησυχιῶν, τόνωσις τῆς ὀρέξεως γιὰ μάθησι καὶ προκοπὴ, γαλούχησις μέσα στὰ νάματα τοῦ Ἑλληνικοῦ μας πολιτισμοῦ.

* * *

Ἡ φοιτητικὴ Ἐστία δὲν εἶναι πιά ὄνειρο ἄρχισε νὰ γίνεται πραγματικότης. Στὴς 19 Νοεμβρίου 1957 ἔθεσε ὁ Βασιλεὺς τὸ θεμέλιο λίθο καὶ σὲ 20 μῆνες ὑπολογίζουσι πὼς θὰ εἶναι ἔτοιμη. Ἡ ἀρχὴ ἔγινε ἀπὸ τὴ Θεσσαλονικὴ. Σύντομα θὰ τεθῆ ὁ θεμέλιος λίθος καὶ στὴν Ἀθήνα.

Προβλέπεται πὼς θὰ εἶναι ἕνα σύγχρονο κτίριο, πού θὰ ἔχη κάθε άνεσι, γιὰ νὰ μπορεῖ ὁ σπουδαστῆς νὰ ριχτῆ ἀπερίσπαστα στὴ δουλειά του, ἔστιατόριον, ζαχαροπλαστεῖον, αἶθουσα δεξιῶσεων, ἀναγνωστήριον, αἶθουσαι διδασκαλίας ξένων γλωσσῶν, αἶθουσα μουσικῆς, βιβλιοθήκην, δωμάτια, ἕνα διὰ κάθε φοιτητῆν, πού θὰ περιλαμβάνη ἕνα κρεβάτι, ἕνα τραπέζιο, μία πολυθρόνα, μία μικρὴ βιβλιοθήκη καὶ ἕνα μικρὸ πατάρι.

Οἱ φιλοξενούμενοι φοιτηταὶ θὰ καταβάλουσι κατὰ μῆνα ἕνα μικρὸ ποσό, προσιτὸν εἰς ὅλους καὶ πού μὲ αὐτὸ θὰ μποροῦν νὰ καλύπτουσι τὰ ἔξοδα μιᾶς καλῆς διαβιώσεως, μέσα σὲ ἕνα πολιτισμένον πανεπιστημιακὸ περιβάλλον.

Κατ' ἀρχὴν ἡ φοιτητικὴ Ἐστία θὰ στεγάσῃ παιδιὰ δημοσίων ὑπαλλήλων προερχόμενα ἀπὸ ἐπαρχίες. Δὲν θὰ ἔπρεπε ὅμως νὰ περιορισθῆ στὰ παιδιὰ αὐτά. Εὐχόμεθα νὰ καταβληθῆ μία προσπάθεια γιὰ νὰ συμπεριληφθοῦν καὶ ὅλοι οἱ ἄλλοι ἄποροι ἐπαρχιωτῆς πού ἔχουσι τὴ λαχτάρᾳ νὰ μάθουσι καὶ τὴν ὄρεξι νὰ προκόψουσι καὶ νὰ άνεβοῦν.

Τὸ Β.Ε.Ι. πρέπει νὰ εἶναι ὑπερήφανο γιὰ τὴ καινούργια του αὐτὴ προσπάθεια. Ἴσως εἶναι ἡ πιὸ ἱερώτερη καὶ πιὸ σημαντικὴ μέσα στοὺς τὸσους τομεῖς τῆς δημιουργικῆς δράσεώς του.

ΑΝΔΡΕΑΣ ΚΟΥΤΡΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ

«Αί νέαι τεχνικαί μέθοδοι τῆς μεγάλης παραγωγῆς καί ἡ διαμόρφωσις τοῦ θεσμοῦ τῶν ἀνωνύμων ἐταιρειῶν καί τῶν παντὸς εἶδους μεγάλων οἰκονομικῶν συνασπισμῶν, ὡς καί ἡ ἐπέμβασις τοῦ Κράτους εἰς τὴν οἰκονομικὴν ζωὴν, μετέβαλον βασικῶς τὰς συνθήκας τῆς διοικήσεως, διευθύνσεως, ὀργανώσεως, ἐλέγχου, ἐποπτείας καί καθοδηγήσεως τῶν μεγάλων οἰκονομικῶν μονάδων. Ὁ ρόλος τῶν κεφαλαιούχων ὁσημέραι μειώνεται διὰ τὴν αὐξηθῆ ἄντιστοιχῶς ὁ ρόλος καί ἡ σημασία τῶν διοικητικῶν στελεχῶν, τῶν ὁποίων ἡ εἰδικὴ μόρφωσις πρέπει νὰ εἶναι ἐκτεταμένη διότι οἱ ποικίλοι συνδυασμοὶ κατὰ τὴν παραγωγὴν καί τὴν διάθεσιν τοῦ προϊόντος ἀπαιτοῦν γνώσεις ἀνταποκρινομένας πρὸς τὸ πολὺπλευρον τοῦ ἐξοπλισμοῦ ἑνὸς οἰκονομικοῦ ὀργανισμοῦ.

Οὕτω, τὸ λειτούργημα τοῦ διοικητικοῦ στελέχους καθίσταται ὁσημέραι πλέον σύνθετον, πλέον διακεκριμένον καί πλέον εἰδικευμένον καί συνεπῶς πλέον ἀπαραίτητον εἰς τὴν οἰκονομικὴν ζωὴν.

Τὸ φαινόμενον τοῦτο εἶναι διεθνές, ἐξ οὗ νέων τύπων καί κατευθύνσεων Ἐπαγγελματικαὶ Σχολαὶ συνεχῶς δημιουργοῦνται, ἡ δὲ εἰδίκευσις τῆς ἐργασίας, ποὺ εἶναι χαρακτηριστικὸν φαινόμενον τῆς κοινωνικῆς ζωῆς, συντελεῖ εἰς τὴν ἴδρυσιν ἀφαντάστου ποικιλίας τύπων Σχολῶν καί ἀπὸ ἀπόψεως ἐκπαιδευτικῆς ἱεραρχίας καί ἀπὸ ἀπόψεως περιεχομένου, ἀκόμη καί ἀπὸ ἀπόψεως μεθόδων.

Μὴ λησμονῶμεν ἐπίσης ὅτι τοῦτο εἶναι παγκόσμιος διαπίστωσις, ἰσχύουσα τόσον εἰς τὴν καπιταλιστικὴν Ἀμερικὴν, ὅσον καί εἰς τὴν Σοβιετικὴν Ρωσίαν, καθὼς καί εἰς τὰς Δημοκρατικὰς χώρας τῆς Εὐρώπης, ἡ δυσανάλογος αὐξησις τῆς γραφειοκρατίας ἐν σχέσει πρὸς τοὺς λοιποὺς ἐργαζομένους εἰς τὰς Βιομηχανικὰς Ἐπιχειρήσεις, γραφειοκρατία ἡ ὁποία τείνει νὰ καταστῇ καί αὐτὴ μία νέα κοινωνικὴ τάξις, ἐπηρεάζουσα τὴν πολιτικὴν καί οἰκονομικὴν ζωὴν».

ΣΤΡ. Κ. ΠΑΠΑΔΩΑΝΝΟΥ

ΚΕΝΤΡΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ

Διδασκόμενα μαθήματα

Ίστορία τῆς Τέχνης — Ίστορία τοῦ Ἑλληνικοῦ Πολιτισμοῦ — Ἡ Ἑλληνικὴ Οἰκονομία — Τὰ Δημόσια Οἰκονομικά τῆς Ἑλλάδος — Τουριστικὴ Οἰκονομία καὶ Νομοθεσία — Τουριστικὴ Πολιτικὴ — Ξενοδοχειακὴ Οἰκονομία καὶ Νομοθεσία — Τουριστικὴ Γεωγραφία — Αἱ ἑλληνικαὶ ἱαματικαὶ πηγαὶ — Ἀρχαιολογικοὶ τουριστικοὶ χώροι — Τουριστικὴ διαφήμισις — Τουριστικὴ δεοντολογία — Διοικητικὴ ὀργάνωσις τοῦ Ἑλληνικοῦ Κράτους — Ὁργάνωσις, Διοικήσις καὶ Λογιστικὴ τουριστικῶν μονάδων — Ἑλληνικὴ Λαογραφία — Ἑλληνικὴ Λαϊκὴ Τέχνη — Αἱ συγκοινωνίαι τῆς Ἑλλάδος — Συναλλαγματικὴ καὶ Τελωνιακὴ νομοθεσία — Πολεοδομικὰ προβλήματα — Ὑγιεινὴ τουριστικῶν χώρων — Ζένοι γλῶσσαι.

Ἐγγραφή καὶ δίδακτρα ἐν ὄλῳ δρχ. 1.500
Πληροφορίαι: Ὁδὸς Ἀκαδημίας 84

ΚΕΝΤΡΟΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Διδασκόμενα μαθήματα

Εἰσαγωγὴ εἰς τὴν Φιλοσοφίαν — Κοινωνιολογία — Ἱστορία Πολιτισμοῦ — Πολιτικὴ Οἰκονομία — Κοινωνικά καὶ Οἰκονομικά προβλήματα — Ἱστορία Οἰκονομικοῦ βίου καὶ θεωριῶν — Κοινωνικὴ Πολιτικὴ — Κοινωνικὴ Πρόνοια — Κοινωνικὴ Ἀσφάλις — Ἱστορία Ἐργασίας καὶ Συνδικαλισμοῦ — Κοινωνικὴ Ψυχολογία καὶ Ψυχολογία τῆς Ἐργασίας — Αἱ ἀνθρώπινοι σχέσεις (ἰδίᾳ ἐν τῇ ἐργασίᾳ) — Ὑγιεινὴ τῆς Ἐργασίας καὶ πρόληψις ἐργατικῶν ἀτυχημάτων — Ὁργάνωσις, Διοικήσις καὶ Λογιστικὴ Κοινωνικῶν Μονάδων — Εἰσαγωγὴ εἰς τὸ Δίκαιον — Ὁργάνωσις Ἑλληνικοῦ Κράτους — Οἰκονομικὸν Δίκαιον — Κοινωνικὴ Νομοθεσία — Οἰκονομικὰ Μαθηματικὰ καὶ Στατιστικὴ — Ζένοι γλῶσσαι.

Ἐγγραφή καὶ δίδακτρα δρχ. 1.500
Πληροφορίαι: Ὁδὸς Ἀγησιλάου 12