

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΟΣ

Υπό τοῦ κ. GEORGES FRIEDMANN

[Κατωτέρω δημοσιεύομεν τὴν διάλεξιν τοῦ διαπρεποῦς Γάλλου ἐπιστή-
μονος κ. Georges Friedmann, τὴν ὁποίαν ἔδωκεν εἰς τὴν Σχολὴν
μας κατόπιν προσκλήσεώς της. Ὁ κ. Friedmann εἶναι παγκοσμίως
γνωστός μετὰ τὰ ἔργα του: «Où va le travail humain», «Problèmes
du machinisme» κ.τ.λ., διακρίνεται δὲ διὰ τὴν φιλοσοφικὴν καὶ κοι-
νωνιολογικὴν του μόρφωσιν καὶ διὰ τὴν μεγάλην του λατρείαν πρὸς
τὴν Ἑλλάδα].

Αἱ ἀνθρώπιναι σχέσεις ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως

Βαθύτατα συγκεκινημένος ἀπὸ τὴν πρόσκλησιν τοῦ μοῦ ἔγινε, ἀναμετρῶ
τὸ μέγεθος τοῦ θέματος τοῦ μοῦ ἐζητήθη νὰ πραγματευθῶ εἰς μίαν καὶ μόνην
διάλεξιν.

Πρόκειται, εἰς τὴν πραγματικότητα, περὶ διαλέξεως ἣτις ἀποσκοπεῖ νὰ πα-
ρουσιάσῃ ἓνα κύκλον ἀπόψεων ἐπὶ τῶν «Ἀνθρωπίνων σχέσεων». Ὅφειλω, λοι-
πόν, εἰς τὴν ἀρχὴν τοῦ κύκλου αὐτοῦ, νὰ σᾶς καταστήσω αἰσθητὴν τὴν σημασίαν
τῶν ἀνθρωπίνων παραγόντων ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐπειδὴ ὄρισμένα ἰδιαίτεροι ἀπόψεις θὰ ἐκτεθοῦν ἐν συνεχείᾳ, θὰ προσ-
παθῆσω νὰ συναγάγω τὰς ἀδράς γραμμάς, νὰ σᾶς παρουσιάσω τὰς μεγάλας
κατευθύνσεις, νὰ ὀργανώσω πλῆθος γεγονότων τὰ ὁποῖα θὰ προσπαθῆσω νὰ
συγκεντρώσω περὶ ἑξ ὀρισμένα κύρια θέματα.

Μοῦ ἐφάνη ἀναγκαῖον, ἐνώπιον ἀνδρῶν καὶ γυναικῶν συμμετεχόντων εἰς
τὴν δρᾶσιν τῆς πράξεως, νὰ ἐκκινήσω ὅσον τὸ δυνατόν ἐκ συγκεκριμένου γεγο-
νότος. Διὰ μέσου τῆς ἀντιλήψεως τοῦ σχηματίζει τις περὶ τῆς ἐργασίας, ὑπὸ τὸ
φῶς τῶν ἐπιστημῶν τοῦ ἀνθρώπου, ἐθεώρησα ἀναγκαῖον, ἐκκινῶν ἀπὸ συγκε-
κριμένον ἔργον, νὰ τονίσω κυρίως τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα εἰς τὴν ἐπι-
χείρησιν.

Τὸ πρῶτον μέρος τῆς ὁμιλίας μου θὰ ἀφιερωθῆ συνεπῶς εἰς τὴν μελέτην
τῆς βιομηχανικῆς ἐργασίας ἀναφορικῶς πρὸς τὰς σχέσεις της μετὰ τοὺς ἀνθρωπί-
νους παράγοντας ὑπὸ τὸ φῶς τῶν κυριωτέρων κατακτῆσεων, λίαν συμπεπυκνω-
μένων, τῶν συγχρόνων ἐπιστημῶν.

Εἰς τὸ δεῦτερον μέρος, προτίθεμαι νὰ σᾶς δείξω τὴν αὔξουσαν σημασίαν
τῆς ἐννοίας τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος εἰς τὰς προσπάθειάς ὀρθολογικῆς ὀργα-
νώσεως τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐξείνο τοῦ ὀφείλομεν νὰ ὀνομάσωμεν «Ἐπιστημονι-

κὴν Ὀργάνωσιν τῆς Ἑργασίας», θὰ ἐπιμείνω δὲ ἐπὶ τῆς μεταβάσεως ἀπὸ τὴν τεχνοκρατικὴν ἀντίληψιν εἰς μίαν ἀντίληψιν ποὺ χαρακτηρίζεται ἀπὸ τὴν δοθεῖσαν εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα σημασίαν (τὸ μέρος αὐτὸ θὰ ἠδύνατο γὰρ λάβῃ ὡς τίτλον : ἀπὸ τῆς τεχνοκρατίας εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα).

Εἰς τὸ τρίτον μέρος θὰ τονίσω τὸν ρόλον τῶν στελεχῶν καὶ τὴν μεγίστην σημασίαν των εἰς ἐπιστημονικῶς ὀργανωμένην ἐπιχείρησιν, τόσον ἀπὸ ἀπόψεως τεχνικῆς ὅσον καὶ ἀπὸ ἀνθρωπίνης ἀπόψεως.

Ἡ βιομηχανικὴ ἐργασία ἀναφορικῶς πρὸς τὰς σχέσεις της μὲ τοὺς ἀνθρώπινους παράγοντας.

Ἄς ἐξετάσωμεν ἐν πρώτοις τοὺς ἀνθρώπινους παράγοντας τῆς βιομηχανικῆς ἐργασίας, ὑπὸ τὸ φῶς τῶν συγχρόνων ἐπιστημῶν τῆς ἐργασίας. Σὰς ὑπεσχέθη γὰρ ἐκκινήσω ἐκ συγκεκριμένου γεγονότος. Φαντασθῆτε λοιπὸν ὅτι παρατηροῦμεν ὄρισμένον ἐργάτην ἐκτελοῦντα ὄρισμένην ἐργασίαν : Τὸν Παῦλον ἐὰν θέλετε. Φαντασθῆτε ὅτι ὁ ἐργάτης οὗτος εἶναι μηχανουργὸς τορναδόρος εἰς μεγάλην ἐργοστάσιον ποδηλάτων, εἰς τὴν περιοχὴν τοῦ Σέντ-Ἐτιέν π.χ.

Διὰ τὰ συλλάβητε περαιτέρω τὴν σημασίαν τῶν ἀνθρώπινων παραγόντων εἰς τὴν ἐπιχείρησιν πρέπει γὰρ γνωρίζητε ὅτι ἡ ἀνθρωπίνη ἐργασία, ἡ βιομηχανικὴ ἐργασία τοῦ ἐργάτου τούτου, θεωρεῖται ὡς κάτι τὸ ἐξαιρετικῶς περίπλοκον ποὺ δὲν δύναται γὰρ φωτισθῆ καὶ γὰρ κατανοηθῆ παρὰ μόνον διὰ τῆς προβολῆς τῆς δέσμης τῶν πολλαπλῶν ἀνθρώπινων ἐπιστημῶν ὑπὸ διαφόρους γωνίας. Ἡ ἐργασία τοῦ ἀνθρώπου τούτου εἶναι μία μονάς, ὁ ἀνθρώπος αὐτὸς εἶναι ἐπίσης μία μονάς. Θὰ ἐξετάσωμεν τὴν ἐργασίαν του ὑπὸ πέντε διαδοχικὰς καὶ διαφορητικὰς ἀπόψεις.

1. Τεχνικαὶ συνδῆκαι

Ἄς μελετήσωμεν τὸν τορναδόρον αὐτὸν ἐντὸς τῶν τεχνικῶν συνθηκῶν τῆς ἐργασίας του, ἃς ἐξετάσωμεν τὰ ἐργαλεῖα ποὺ διαθέτει : διαθέτει εἰδικὸν τόρνον.

Ποῖα εἶναι τὰ ἐργαλεῖα ποὺ δύναται ἐνδεχομένως γὰρ χρησιμοποιήσῃ ; Ποῖα ἡ χρησιμοποιουμένη κινήτριος δύναμις, ἡ φύσις της καὶ κατὰ ποῖον τρόπον αὕτη διανέμεται ; Ποῖα εἶναι ἡ κατασκευὴ καὶ ποῖα ἡ τοποθεσία τοῦ τόρνου ; Ὄδηγοῦμεθα ἀμέσως εἰς τὴν ἐξέτασιν τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος. Αἱ νεώτεραι ἀναζητήσεις τῶν ἐπιστημῶν τῆς ἐργασίας ἐναγκαλιζονται τεράστιον τομέα, τὸν τομέα τῆς προσαρμογῆς τῶν μηχανῶν εἰς τὸν χειριστὴν των. Τὸ πρόβλημα τοῦτο ἦτο σχεδὸν ἀγνωστον πρὸ τριακονταετίας καὶ τελείως ἀγνωστον τὸν καιρὸν τοῦ μεγάλου πρωτοπόρου τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας : τοῦ Φρειδερίκου Οὐίνστον Taylor. Αὐτὸ εἶναι ὅλον τὸ πρόβλημα τῶν ἀναζητήσεων τῶν ἐπιστημῶν τῆς ἐργασίας, τῆς φυσιολογίας τῆς ἐργασίας καὶ κυρίως τῆς Βιομηχανικῆς Ψυχολογίας : ἡ προσαρμογὴ τῶν μηχανῶν εἰς τὸν χειριστὴν. Τομεὺς ἀνεξερεύνητος κατὰ μὲγαν μέρος, τομεὺς ἐλάχιστοι γνωστός, ἀκόμη καὶ δι' ὅσους ἐργάζονται εἰς τὴν βιομηχανίαν. Ἐπειδὴ περὶ μὲν μὲγα μέρος τοῦ χρόνου μου εἰς τὴν βιομηχανίαν, διαπιστώνω συχνὰ εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις ὅτι οἱ τεχνικοὶ ἀγνοοῦν τὴν ὑπαρξίν τοῦ προβλήματος αὐτοῦ. Θέλω γὰρ σὰς δείξω παρεμπιπτόντως τὰς λίαν ἐνδιαφερούσας ἐρεῦνας τῶν μεγάλων Ἀγγλων ψυχοτεχνικῶν Weston καὶ Adams, ἐπὶ τῆς προσαρμογῆς τῶν ὕφαντουργικῶν μηχανῶν εἰς τοὺς χειριζομένους ταύτας. Τινὲς ἐξ ὑμῶν θὰ εἶδαν ἴσως ταινίας γυρισμένας

ὑπὸ μεγάλων μηχανουργικῶν ἐταιρειῶν κατὰ τὰ τελευταῖα χρόνια καὶ δεικνυούσας τὴν κατασκευὴν ἐργαλειομηχανῶν καὶ δὴ τῶν, πού κατασκευάσθησαν τῇ συνεργασίᾳ τοῦ συναδέλφου μου δρ Σουλᾶ, ἐκτάκτου καθηγητοῦ τῆς φυσιολογίας τῆς ἐργασίας εἰς τὸ Conservatoire des Arts et Metiers τῶν Παρισίων.

Ἄς ἐπανέλθωμεν εἰς τὸν Παῦλον μὲ τὸν τῶνον του. Ὑπάρχει ἐνταῦθα ἐν σημαντικώτατον πρόβλημα, τὸ πρόβλημα τῆς προσαρμογῆς τῆς μηχανῆς εἰς τὴν φυσιολογικὴν του διάπλασιν. Τονίζων τὴν σημασίαν τοῦ προβλήματος τούτου. ἐπιμένω ἐπὶ τοῦ γεγονότος ὅτι ἐν τοιαύτῃ περιπτώσει, ἐκεῖνο πού θεωρεῖται ὡς μὴ διαμορφώσιμον εἶναι τὸ σῶμα τοῦ ἐργάτου, ἡ βιολογικὴ του σύστασις, τὰ μέλη του, τὸ μῆκος των, ἡ δυνατότης του νὰ προσαρμοσθῇ εἰς τὸ σχῆμα τοῦ καθίσματος ἢ τοῦ πάγκου. Ἐκεῖνο πού ἐπιδιώκει νὰ μεταβάλη κανεὶς δὲν εἶναι ὁ ἄνθρωπος, εἶναι αἱ τεχνικαὶ συνθήκαι.

2. Φυσιολογικαὶ συνθήκαι

Αἱ φυσικαὶ ἢ φυσιολογικαὶ συνθήκαι ἐργασίας ἀποτελοῦν ἄλλην σειρὰν συνθηκῶν σχετικῶν μὲ τὴν ἐργασίαν τοῦ τορναδόρου. Εἰς τὴν πρώτην περιπτώσιν ἐκεῖνο πού δὲν μεταβάλλεται, πού δὲν δύναται νὰ διαπλασιασθῇ εἶναι ἡ σωματικὴ ιδιοσυστασία τοῦ ἐργάτου. Τώρα, ἀντιθέτως, διερωτώμεθα : Κατὰ πόσον τὸ σῶμα τοῦ Παύλου προσαρμόζεται εἰς τὴν ἐργασίαν τοῦ τορναδόρου εἰς τὸ ἐργαστήριον τοῦτο ; Ποῖα εἶναι αἱ ἀντιδράσεις τοῦ ὀργανισμοῦ του εἰς παρὰταμένην ἐργασίαν ἐπὶ τοῦ τῶνου ; Ἐδῶ εὐρυκόμεθα πρὸ τοῦ ἀπεράντου τομέως τῶν ἀναζητήσεων τῆς νεωτέρας ἐπιστήμης τῆς ἐργασίας, τῶν ἀναζητήσεων δι' ἐκεῖνο πού οἱ ἐπιστήμονες δὲν θεωροῦν πλέον παρὰ μόνον ὡς μίαν ἐτικέταν : τὴν κόπωσιν, τὰς διαφόρους μορφὰς κοπώσεως.

Σημαντικαὶ ἔρευναι ἔγιναν ὑπὸ Ἄγγλων ἐπιστημόνων. Αἱ ἔρευναι αὐταί, τῶν ὁποίων ὁ ἀείμνηστος καθηγητὴς Myers, ἰδρυτῆς τοῦ Ἐθνικοῦ Ἰνστιτούτου Βιομηχανικῆς Ψυχολογίας ἐν Λονδίῳ ὑπῆρξεν ὁ πρωτοπόρος, ἀφοροῦν τὴν βιομηχανικὴν κόπωσιν, ἥτοι μίαν μορφήν κοπώσεως, ἣτις δὲν εἶναι διόλου κτηνώδης ὡς ἡ κόπωσις τοῦ μεταφορέως χειρῶνακτος, τοῦ ἀχθοφόρου, τοῦ ἀνθρώπου περὶ τοῦ ὁποίου ὁμιλεῖ ὁ Taylor καὶ ὁ ὁποῖος μετέφερεν ράβδους χυτοσιδήρου εἰς τὰ ἀμερικανικὰ χαλυβουργεῖα κατὰ τὸ 1880.

Πρόκειται περὶ πολὺ λεπτοτέρας κοπώσεως· ἐκείνης πού προκύπτει ἐκ τοῦ χειρισμοῦ τῶν περιλόκων μηχανῶν τοῦ συγχρόνου κόσμου. Ἡ μορφή αὐτὴ κοπώσεως εἶναι νευρική, διότι ἡ νευρική ἐνέργεια παίζει ὄλοεν σημαντικώτερον ρόλον εἰς τὰς συγχρόνους μορφὰς ἐργασίας.

Φθάνομεν οὕτω εἰς τὸ πρόβλημα τῆς προσαρμογῆς τοῦ Παύλου εἰς τὴν ἐργασίαν του καὶ εἰς τὰς μορφὰς κοπώσεως πού δύναται νὰ αἰσθανθῇ σὺν τῷ χρόνῳ.

3. Ψυχολογικαὶ συνθήκαι ἐργασίας.

Ἄς μετακινήσωμεν τώρα τὸ μηχανήμα λήψεως ὑπὸ ἄλλην γωνίαν (εἶμεθα ὡς ὁ κινηματογραφιστὴς πού παρατηρεῖ τὴν ἐργασίαν) καὶ θὰ ἴδωμεν τοὺς ψυχολογικοὺς ὄρους τῆς ἐργασίας ταύτης. Ὁ Παῦλος οὗτος, ὁ τορναδόρος τοῦ Σάιντ-Ἐτιέν δὲν εἶναι μόνον σῶμα, εἶναι καὶ πνεῦμα, ἔχει πνευματικὰς ἀντιδράσεις κατὰ τὴν ἐργασίαν του, ψυχολογικὰς ἀντιδράσεις. Δύναται νὰ παρουσιά-

ση ποικίλιας μορφᾶς καταλλήλότητος διὰ τὸ ἔργον τοῦτο τοῦ τορναδόρου, καὶ εἶπα τώρα τὴν βασικὴν λέξιν ἥτις ἀποκτᾷ τεχνικὴν σημασίαν εἰς τὴν σύγχρονον ἐφηρμοσμένην ψυχολογίαν, καὶ ἀποτελεῖ συνεπῶς ὅλον τὸ πρόβλημα τοῦ ἐπαγγελματικοῦ προσανατολισμοῦ ἂν πρόκειται περὶ ἐφήβων καὶ ὅλον τὸ πρόβλημα τῆς ἐπαγγελματικῆς ἐπιλογῆς ἐφ' ὅσον εὐρισκόμεθα πρὸ ἐνήλικος. Ὁ ἄνθρωπος αὐτός, ὁ Παῦλος, εἶναι πράγματι προσηρμοσμένος εἰς τὴν ἐργασίαν πού δεφεῖται νὰ ἐκτελέσῃ ἐπὶ ὥρας συνεχεῖς, ἐπὶ ἡμέρας, ἐπὶ μῆνας καὶ ἐνίοτε ἐπὶ ἔτη; Ἐμφανίζεται ἐδῶ τὸ πρόβλημα τῶν ψυχολογικῶν συνθηκῶν τῆς ἐργασίας. Ἀλλὰ δὲν δυνάμεθα νὰ σταματήσωμεν ἐδῶ, διότι ὁ Παῦλος δὲν εἶναι μόνος εἰς τὸ ἐργαστήριόν του. Ὁ Παῦλος δὲν εἶναι Ροβινσὼν ὡς τὸ ἐνόμισαν πολλοὶ ἀπὸ ἐκείνους πού ἐνδιαφέρθησαν διὰ τὰ προβλήματα ταῦτα τῆς ἐπιχειρήσεως. Ὁ Παῦλος εἶναι μέλος ομάδων, συνόλων καὶ, μεταθέτοντες πάλιν τὴν γωνίαν λήψεως, ἀνακαλύπτωμεν ὅλα τὰ προβλήματα τῶν κοινωνικῶν συνθηκῶν τῆς ἐργασίας τοῦ ἐργάτου αὐτοῦ.

4. Κοινωνικαὶ συνθήκαι ἐργασίας

Δὲν εἶναι Ροβινσὼν ὁ Παῦλος, ἀποτελεῖ, ἀντιθέτως, μέλος συγκεκριμένων ομάδων. Εἶναι συχνότατα μέλος συνεργείου, καὶ θὰ ἴδωμεν ἐντὸς ὀλίγου κατὰ πόσον ἀκριβῶς οἱ ἄνθρωποι παράγοντες εἰς τὴν σύγχρονον ἐπιχείρησιν ἐξαρτῶνται ὅλοεν περισσότερον ἀπὸ τοὺς παράγοντας κοινωνικότητος. Οἱ ἄνθρωποι δὲν ἐργάζονται πλέον μόνοι, ἀλλὰ μαζί με ἄλλους, εἶναι μέλη ομάδος ἢ ἐργαστηρίου πού εἶναι καὶ αὐτὸ δι' αὐτοὺς ἐν σύνολον, συναντοῦν κάθε ἡμέραν ἐργάτας, ἐργατρίας, ἀρχηγούς συνεργείων, προϊστικμένους, μηχανικούς, ὀλόκληρον σύνολον ἀνθρώπων με τοὺς ὁποίους εὐρίσκονται εἰς ἐπαφήν, πού ἀποτελοῦν ομάδας καὶ τῶν ὁπίων εἶναι καὶ αὐτοὶ συστατικὸν μέρος.

Ἐπειτα ὑπάρχει αὐτῇ αὐτῇ ἢ ἐπιχειρήσεις τὴν ὁποίαν ὀνομάζω συχνὰ «Ἐπιχειρηματικὴ ομάδα», διότι μία ἐκ τῶν μεγάλων προσπαθειῶν τῆς συγχρόνου Ἐπιστημονικῆς Ὄργανώσεως τῆς Ἐργασίας—ἢ κίνησις αὐτῇ ἔχει τὴν ἀφετηρίαν της εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας—εἶναι νὰ συσφίξῃ τοὺς δεσμοὺς μεταξύ τοῦ ἐργαζομένου καὶ τῶν ἄλλων μελῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Πρόβλημα πολυσύνθετον καὶ ἰδιαίτερος δυσχερές, ὑπὸ τὰς συνδικαλιστικὰς καὶ πολιτικὰς συνθήκας τῆς σημερινῆς Γαλλίας.

Ὁ Παῦλος συμμετέχει εἰς ἄλλας ομάδας. Αἱ ομάδες αὗται εἶναι ὡς εἰς ὁμόκεντρος κύκλος: Πρῶτον τὸ συνεργεῖον, ἔπειτα τὸ ἐργαστήριον, καὶ τέλος ἡ ἐπιχειρήσις: Ἄλλ' ὑπάρχουν καὶ τέμνοντες κύκλοι ὅταν συμμετέχει εἰς ομάδας ἔξω τῆς ἐπιχειρήσεως. Καὶ ἰδοὺ μία σημαντικὴ δι' αὐτὸν ομάδα: τὸ σωματεῖον, μία ἄλλη πού εἶναι συχνότατα τὸ πολιτικὸν κόμμα, μία ἄλλη: ἡ κοινωνικὴ τάξις εἰς τὴν ὁποίαν αἰσθάνεται ὅτι ἀνήκει καὶ τέλος τὸ Ἔθνος πού δύναται κατὰ τρόπον ἀποφασιστικὸν νὰ ἐπιδράσῃ ἐπὶ τῆς ἐργασίας του καὶ ἐπὶ τῆς ἀποδόσεώς του.

Ἐπ' αὐτοῦ, διὰ νὰ ἐπιμείνω περισσότερον ἐπὶ τῶν κοινωνικῶν παραγόντων, θὰ σᾶς ἀναφέρω ἐν χαρακτηριστικὸν παράδειγμα πού θὰ δανεισθῶ ἀπὸ τὴν Ἀγγλίαν. Μοῦ συμβαίνει συχνὰ νὰ πηγαίνω εἰς τὴν Ἀγγλίαν ὅπου ἐρχομαι εἰς ἐπαφήν με τὴν βιομηχανίαν. Τὸ τελευταῖον μου ταξίδιον συνέπεσε με τὴν πρὸ καὶ μετὰ τὰς γενικὰς ἐκλογὰς περιόδον. Διεπίστωσα ὅτι κατὰ τὴν ἐποχὴν

ἐκείνην ὠμίλουν εἰς τὰ ἐργοστάσια περὶ τοῦ λεγομένου ἐν Ἀγγλίᾳ «Dunkirk Spirit», τοῦ πνεύματος τῆς Δουνκέρκης. Ὁμιλοῦν δι' αὐτὸ ὡς περὶ πράγματος σημαντικοῦ καὶ μὲ νοσταλγίαν διότι, τὸ 1940 ὅταν ἐγνωρίσαμεν τὴν κατάρρευσιν ὑπὸ τὰ σφυροκοπήματα τῆς Wehrmacht, ἡ Ἀγγλία, ἐπὶ ἔτος καὶ πλέον μέχρι τῆς εἰσόδου τῆς Σοβιετικῆς Ρωσίας εἰς τὸν πόλεμον τὸν Ἰούνιον 1941, εὐρέθη μόνη ὑφισταμένη τὸ βᾶρος τῶν γερμανικῶν ἐπιθέσεων. Ἐνεφανίσθη τότε μεγάλη ἀλληλεγγύη εἰς τὰ ἀγγλικὰ ἐπιχειρήσεις, ἕξαρσις τοῦ βρεττανικοῦ πατριωτικοῦ αἰσθήματος—γνωρίζετε ὅτι οἱ Ἀγγλοὶ δεικνύουν μεγάλην ἐνεργητικότητα διὰ νὰ προστατεύσουν τὴν ἀνεξαρτησίαν καὶ τὰς ἐλευθερίας των—ποῦ ἐξεδηλώθη εἰς τὰ ἐργοστάσια ὡς πνεῦμα συλλογικὸν ποῦ ὀνομάζεται σήμερον ἀκόμη τὸ «Dunkirk Spirit». Θὰ προσθέσω ὅτι εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, πρὸ τεσσάρων ἐτῶν, διεπίστωσα κάτι τὸ ἀνάλογον. Ὀλιγότερον ἰσχυρὸν ἴσως, διότι ἡ ἀπέραντος Συμπολιτεία τῶν 48 ἀμερικανικῶν πολιτειῶν δὲν δύναται νὰ συγκροθῆ μὲ τὴν Ἀγγλίαν, ἀλλ' ὀμιλοῦν περὶ ὅσων συνέβησαν μετὰ τὸ «Pearl - Harbour» καὶ τῆς ἐπιδράσεως τοῦ συλλογικοῦ πνεύματος ἐπὶ τῆς ἀποδόσεως.

Δὲν θὰ ἐπιμείνω περισσότερον, καὶ ἐὰν ἀπεμακρύνθην ὀλίγον ἀπὸ τὸν ἐργάτην μας τοῦ Σάιντ - Ἐτιέν, εἶναι διότι ἐπεθύμουν νὰ τονίσω ὅτι ὁ ἐργάτης αὐτὸς ἀνήκει εἰς πολλὰς καὶ διαφόρους κοινωνικὰς ὁμάδας, ποῦ ἐπιδρῶν ἐπὶ τῆς στάσεώς του ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

5. Οἰκονομικαὶ συνδηκίαι

Ἄς μετακινήσωμεν διὰ μίαν ἀκόμη φορὰν τὸ μηχανήμα λήψεως καὶ θὰ εὐρωμεν τὰς οἰκονομικὰς συνθήκας τοῦ ἐργάτου αὐτοῦ. Ὁ Παῦλος ἀνήκει εἰς ὀρισμένην ἐπιχείρησιν, ποῦ διευθύνεται καθ' ὀρισμένον τρόπον. Δύναται νὰ εἶναι συνήθης κερδοσκοπικὴ ἐπιχείρησις, δύναται νὰ εἶναι ἐθνικοποιημένη ἐπιχείρησις, δύναται νὰ εἶναι ἐπιχειρήσις ὅπου ἐθεσπίσθη ὁ θεσμὸς τῆς συμμετοχῆς εἰς τὰ κέρδη, τῶν ἀναλογικῶν ἀμοιβῶν, δύναται νὰ εἶναι ἐπιχειρήσις ὅπου τὸ Συμβούλιον στελεχῶν - ἐργατῶν ἔχει πραγματικὴν ἐξουσίαν καὶ διαδραματίζει ρόλον τινὰ ἢ ἀντιθέτως ὅπου δὲν ἀποτελεῖ παρὰ μῦθον, ὅπου δὲν συγκαλεῖται εἰμὴ διὰ νὰ ἐκφράσῃ γνώμας, αἵτινες οὐδόλως λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν κατὰ τὴν πορείαν τῆς ἐργασίας.

Πάντα ταῦτα ἐπιδρῶν ἐπὶ τῆς στάσεως τοῦ Παύλου, ἐπὶ τοῦ τρόπου καθ' ὃν ἐκτελεῖ τὸ ἔργον του, ἐπὶ τῆς ἀποδόσεώς του, ἐπὶ τῆς ψυχολογικῆς συμπτώσεως μὲ τὴν ἐπιχείρησιν, ἐπὶ τοῦ εἴδους τῆς ἐπαγγελματικῆς συνειδήσεως ποῦ ἐπιδεικνύει κατὰ τὴν ἐργασίαν του, ὡς καὶ ἐπὶ ἐκείνου ποῦ οἱ ψυχοτεχνικοὶ ὀνομάζουν (μὴν τρομάξετε) «ἀπελευθέρωσιν τοῦ ἐπαγγελματικοῦ του δυναμικοῦ».

Δίκαιον εἶχα νὰ σᾶς πῶ νὰ μὴ τρομάξετε, διότι, ὁ Ἀρχοντοχωριάτης τοῦ Μολιέρου ἔκανε πρόζαν χωρὶς νὰ τὸ ξέρῃ, ἔχομεν ὅλοι ἐπαγγελματικὸν δυναμικόν... τὸ ὁποῖον ἀποδεσμεύομεν ὀλιγότερον ἢ περισσότερον κατὰ τὰς στιγμὰς, κατὰ τὰς προσωπικὰς μας διαθέσεις καὶ τὰς σχέσεις μας μὲ τὸ περιβάλλον μας. Εἰς ἐργάτης ἀποδεσμεύει περισσότερον ἢ ὀλιγότερον τὸ ἐπαγγελματικὸν του δυναμικόν, ἀναλόγως μὲ τὴν ἀτμόσφαιραν τοῦ ἐργαστηρίου του, ἀναλόγως μὲ τὰς σχέσεις του πρὸς τοὺς συναδέλφους του, ἀναλόγως μὲ τὰς σχέσεις του μὲ τὰ στελέχη ποῦ τὸν περιβάλλουν, καὶ θὰ ἔλεγον ἐν παρεκβάσει, ὅτι ὁ μαθητὴς, ὁ σπου-

δαστής ελευθερώνει περισσότερον ἢ ὀλιγώτερον τὸ ἐπαγγελματικόν του δυναμικὸν καὶ τὴν ἱκανότητά του πρὸς μάθησιν ἀναλόγως μὲ τὴν ποιότητα τοῦ διδάσκοντος. Τὸ αὐτὸ συμβαίνει καὶ μὲ τὸν Παῦλον ὅσον ἀφορᾷ τὰς οικονομικὰς συνθήκας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Καὶ τελειώνω ἐδῶ τὸ πρῶτον μέρος τῆς ὁμιλίας μου, τὸ προωρισμένον νὰ σᾶς εἰσαγάγῃ εἰς τὴν καρδίαν τοῦ προβλήματος καὶ νὰ σᾶς δείξῃ πῶς ὀφείλομεν νὰ συλλάβωμεν τὴν βιομηχανικὴν ἐργασίαν ὑπὸ τὸ φῶς τῶν ἐπιστημῶν τῆς ἐργασίας διὰ νὰ ἀντιληφθῶμεν πλήρως τὴν σημασίαν τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος εἰς εἰς τὴν ἐπιχείρησιν.

Ἐκ τῆς τεχνοκρατίας εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα

Φθάνω ἤδη εἰς ἐκεῖνο πού ὠνόμασα πρὸ ὀλίγου : «ἀπὸ τὴν τεχνοκρατίαν εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα».

Ἡ ἐξέλιξις τῆς κινήσεως τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας ἀπὸ πεντηχοηταετίας ὑπογραμμίζει τὴν αὔξουσαν σημασίαν τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Γνωρίζετε πῶς ἐγεννήθη ἡ Ἐπιστημονικὴ Ὁργάνωσις τῆς Ἐργασίας. Γνωρίζετε ὅτι ἡ πρώτη μεγάλη προσπάθεια ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας ἔγινεν ἀπὸ τὸν Taylor κατὰ τὰ ἔτη μελέτης καὶ ἐφαρμογῆς περὶ τοῦ 1880, κατὰ τὴν ἐποχὴν τῆς δευτέρας βιομηχανικῆς ἐπαναστάσεως : τῆς ἐπαναστάσεως τοῦ ἠλεκτρισμοῦ, πού ἐγκαινιάζει εἰς τὰς Ἡνωμένας Πολιτείας τὴν κατὰ σειρὰς παραγωγὴν. Ἀντελήφθησαν τότε τὴν ἀνάγκην ὅπως ὀργανώσουν τὴν βιομηχανίαν καὶ ὅπως ἐξασφαλίσουν καλυτέραν ἀπόδοσιν τῶν ἐργατικῶν χειρῶν καὶ τῶν μηχανῶν. Ὁ Taylor ἀνταπεκρίθη, λοιπόν, εἰς μίαν ἱστορικὴν ἀνάγκην. Τὸ λέγω ἀμέσως διὰ νὰ μὴν θίξω οὐδένα θαυμαστήν τοῦ Taylor καὶ διότι θεωρῶ ἐπίσης ὅτι ὁ Taylor ὑπῆρξε μεγαλοφυΐα, μεγάλος πρόδρομος. Δὲν δυνάμεθα ὅμως νὰ τοῦ ζητήσωμεν νὰ μᾶς δώσῃ ἐκεῖνο πού δὲν ἠδύνατο νὰ μᾶς δώσῃ τὸ 1880, οὐχ' ἦττον ὅμως θὰ ἴδωμεν ὅτι παρουσιάζει τὸ τελειότερον πρότυπον μιᾶς θεωρίας τῆς ἐπιχειρήσεως πού εἶναι τεχνοκρατικὴ θεωρία, ἀντιμετωπίζων ὅλα τὰ προβλήματα τῆς ἐπιχειρήσεως, συμπεριλαμβανομένων τῶν ἀνθρώπινων προβλημάτων, ἀποκλειστικῶς ὑπὸ τὸ πρῶτον τῆς τεχνικῆς.

Ποία εἶναι ἡ κυριώτερα συμβολὴ τοῦ Taylor ; Εἶναι αἱ ἀντιλήψεις του ἐπὶ τῆς τεχνικῆς τοῦ χάλυβος ταχείας κοπῆς, τῆς ἐπιστήμης τῆς κοπῆς τοῦ μετάλλου μὲ τὴν ἐργαλειομηχανήν. Εἶναι αἱ σημαντικαὶ του μελέται ἐπὶ τῶν διακινήσεων καὶ ἐπὶ τοῦ ὅ,τι ἀπεκάλεσε «Scientific Management», ἥτοι τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως τῆς Ἐργασίας. Ὑπῆρξεν ὁ πρῶτος πού ἔγραψε εἰς τὴν ἐπικεφαλίδα μιᾶς θεωρίας τῆς Βιομηχανίας, τὴν λέξιν «Ἐπιστήμη». Εἶχε λίαν δραστηρίους ὁπαδοὺς καὶ αἱ ἰδέαι του εἰσέδυσαν μεταξὺ τοῦ 1890 καὶ τοῦ 1920 καὶ ἀργότερον ἀκόμη εἰς ἄλλα κινήματα πού ἐνεπνεύσθησαν τὰ μέγιστα ἀπ' αὐτόν, ὡς μέχρι τελευταίως, τὸ σύστημα «Bédoux». Εἶχε σημαντικωτάτην ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς βιομηχανίας εἰς ὅλον τὸν κόσμον, δι' αὐτὸ ἐπιβάλλεται νὰ ἐξετάσωμεν κατὰ πόσον ὁ Τεϋλορισμὸς πρέπει νὰ προσπερασθῇ ἀπὸ τὰς ἀνθρώπινους ἀντιλήψεις περὶ ἐπιχειρήσεως.

Ἡ κυρία καινοτομία τοῦ Taylor ὑπῆρξεν ἡ ἀνάλυσις τῶν κινήσεων διὰ

τῆς χρονομετρήσεως. Ἡ Τεϋλορικὴ χρονομέτρησης συνίστατο κυρίως εἰς τὴν μέτρησιν καὶ συνίσταται ἀκόμη, ὅπως ὅλαι αἱ χρονομετρήσεις τοῦ εἴδους αὐτοῦ, εἰς τὴν μέτρησιν τῶν τμηματικῶν χρόνων. Ἐνῶ διὰ τὰς ἐπιστήμας τῆς ἐργασίας ποὺ βασίζονται ἐπὶ τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος, ἡ ἐξέτασις τῶν κινήσεων τοῦ ἀνθρώπου καὶ ἡ ἐξέτασις τῆς ἐργασίας δέον νὰ συλλαμβάνη ὀλίκους χρόνους.

Ἄλλη κατευθυντήριος καὶ θεμελιώδης ἰδέα ριφθεῖσα ὑπὸ τοῦ Taylor καὶ ἀνταποκρινομένη εἰς ἐξέλιξιν αἰώνων τῆς ἐργασίας διὰ τὴν κατανομὴν τῶν καθηκόντων, εἶναι ὁ χωρισμὸς τῆς σκέψεως ἀπὸ τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας. Ποτὲ δὲν ὑπογραμμίζεται ἐπαρκῶς ἡ βαρῦτης τῆς.

Ἡ μεγάλη ἰδέα τοῦ Taylor καὶ ἡ μεγάλη του καινοτομία ὑπῆρξεν ἡ δημιουργία ἐκείνου ποὺ ὠνόμασε Γραφεῖον προπαρασκευῆς καὶ κατανομῆς τῶν καθηκόντων. Εἶναι μεγάλη βιομηχανικὴ ἰδέα. Ἰδέα γόνιμος, ἀλλ' ὀφείλει νὰ ἐξετάσῃ τις κατὰ πόσον οἱ τεϋλορικοὶ τὴν ἐπραγματοποίησαν. Ὁ Taylor τὴν ὀνομάζει τὸ «Thinking Department», τὸ διαμέρισμα ποὺ σκέπτεται. Δὲν χρειάζεται νὰ εἶναι τις μέγας σοφός, νὰ εἶναι ὁ Ἀριστοτέλης ὁ ἴδιος ἢ ὁ Καρτέσιος, διὰ νὰ σκεφθῇ ὅτι ἐὰν ὑπάρχει ἓνα διαμέρισμα ποὺ σκέπτεται καὶ ἐὰν λέγεται οὕτω, αὐτὸ σημαίνει ὅτι τὰ ἄλλα διαμερίσματα δὲν ἔχουν νὰ σκεφθοῦν. Καὶ αὕτη ἦτο πράγματι ἡ ἰδέα τοῦ Taylor. Διήρσε τὸ διαμέρισμα τοῦτο εἰς ὑπηρεσίας: κατανομή, κατασκευὴ, ἡμερομίσθια, προσωπικόν. Δέον νὰ ὑπογραμμισθῇ ὅτι ἐδῶ ἡ ὑπηρεσία τοῦ προσωπικοῦ δὲν εἶναι διόλου αὕτη ποὺ ὑποψιάζεται τις εἰς τὰς συγχρόνους ἐπιχειρήσεις μὲ τὰς ψυχολογικὰς καὶ κοινωνικὰς ἀπασχολήσεις: εἶναι πρὸ παντὸς καὶ ἀποκλειστικῶς ὑπηρεσία ποὺ ἀσχολεῖται μὲ τὴν πρόσληψιν καὶ τὰ ἡμερομίσθια. Βλέπομεν τὰς συνεπείας τῆς θεωρίας ταύτης, τῆς διχοτομήσεως μεταξὺ τῆς σκέψεως καὶ τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας, εἰς τὴν θεωρίαν τῶν ἐπιστατῶν ποὺ ἔπαιξε σημαντικώτατον ρόλον καὶ ποὺ ὀνομάζεται «λειτουργικὴ θεωρία τῶν ἐπιστατῶν». Ὁ Taylor διέσπασε τὸ ἐπάγγελμα τοῦ ἐπιστάτου εἰς τέσσαρα, καὶ εἰς τὰ ἔργα του, ἰδίως δὲ εἰς τὰς «Ἀρχὰς Ἐπιστημονικῆς Ὁργανώσεως» μὲ πρόλογον τοῦ Le Châtelier, διαπιστοῦμεν ὅτι ὑπάρχουν τέσσαρες λειτουργίαι τοῦ ἐπιστάτου: ἡ καθοδήγησις, ἡ βιομηχανοποίησις, ἡ ἐπισκευὴ καὶ συντήρησις, ὁ ἔλεγχος. Καὶ οἱ ἐπιστάται περισφίγγουν τὸν ἐργάτην ἐντὸς εἴδους δικτύου. Δέον ὅμως νὰ παρατηρηθῇ ἀπὸ τοῦδε ὅτι ἡ ἄποψις αὕτη δὲν ἐπικρατεῖ πλέον εἰς τὴν σύγχρονον ἐπιχείρησιν καὶ ὅτι οἱ Ἀμερικανοί, π.χ. ἀπὸ 5-20 ἐτῶν, ἐπιμένουν ἐπὶ τῆς ἰδέας ὅτι ὁ ἐπισκέπτης ὀφείλει νὰ εἶναι, ὅχι ἐκεῖνο ποὺ ἐννοοῦσεν ὁ Taylor, ἀλλὰ «Human Engineer», «τεχνικὸς τῶν ἀνθρώπων». Φαντασθῆτε τὸ δίκτυον αὐτὸ τῶν τεχνικῶν ποὺ περιβάλλουν τὸν ἐργάτην εἰς τὸν ὁποῖον διανέμονται καρτέλλες ὁδηγιῶν. Ποῖος θὰ εἶναι ὁ ρόλος τοῦ καλοῦ ἐργάτου ἐντὸς τῆς τεχνοκρατικῆς ἐπιχειρήσεως; Καθορίζεται ὑπὸ τοῦ ἰδίου τοῦ Taylor κατὰ τὴν συζήτησιν ποὺ ἔγινεν ἐπὶ τοῦ φυλλαδίου του «Ἡ διεύθυνσις τῶν ἐργαστηρίων» ἐνώπιον τῆς Ἐταιρίας τῶν ἀμερικανῶν μηχανολόγων μηχανικῶν. Τί λέγει; Θὰ τὸ εὔρητε εἰς τὸ τέλος τοῦ τεύχους: «ὁ καλὸς ἐργάτης ὀφείλει νὰ παράγῃ περισσότερον, ὅχι ἐξ ἰδίας του πρωτοβουλίας, ἀλλ' ἐκτελῶν κατὰ γράμμα τὰς δοθείσας διαταγὰς ἐν ταῖς ἐλαχίσταις αὐτῶν λεπτομερείαις».

Ἐπὶ ἐδῶ ποῖά τις δυσπιστία ἔναντι τῆς πρωτοβουλίας. Ἀφ' ἧς στιγμῆς θεωροῦμεν ὡς ὑπάρχουσαν τὴν διχοτόμησιν περὶ ἧς ὠμιλήσαμεν προηγου-

μένως, διεξάγεται ἀγὼν κατὰ τῆς πρωτοβουλίας ὑπὸ τοῦ Taylor καὶ τῶν ὀπαδῶν του. Θὰ ἤθελα ἐπὶ τούτου νὰ ἀναφέρω μίαν στιχομυθίαν, πού ἀνέφερα συχνὰ καὶ εἰσήγαγα εἰς τὴν Γαλλίαν (Τεῖλορικοὶ τινες δὲν μοῦ τὸ συνεχώρησαν), καὶ πού εὐρίσκειται εἰς μεγάλην βιογραφίαν τοῦ Taylor γραμμένην ἀπὸ τὸν μαθητὴν του Copley. Ὁ τίτλος τῆς εἶναι «ὁ Taylor, πατὴρ τῆς Ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως». Τὸ βιβλίον τοῦτο εἶναι ὡς μία τρῶπον τινα ἀγιογραφία τοῦ Taylor καὶ περιέχει σημαντικώτατα στοιχεῖα. Ἰδιαιτέρως ὁ κ. Κόπλεϋ μᾶς ἀφηγεῖται τὸ ἐξῆς ἐπεισόδιον πού συνέβη κατὰ τὸ 1885, καθ' ἣν στιγμὴν ὁ Taylor συνέχισε τὰς μελέτας του ἐπὶ τῶν μηχανικῶν ἐργαλείων.

Εἶχε τότε πλησίον του ἓνα γέρο-σύντροφον (ὄνομάζονται γέρο-σύντροφοι οἱ πλέον τῶν 40 ἐτῶν ἄνθρωποι). Ἀναφέρω τὸ ὄνομά του διότι ἐκεῖνο τὸ βράδυ αἱ σκέψεις του ἐξέφραζον πράγματι τὴν ἀντίδρασιν καὶ τὴν ἀγανάκτησιν ἑκατομμυρίων καὶ ἑκατομμυρίων ἀνὰ τὸν κόσμον ἐργατῶν· ἐλέγετο Shartle. Ὁ μηχανολόγος οὗτος ἔθετε ἐρωτήματα εἰς τὸν Taylor καθ' ἣν στιγμὴν ἐκεῖνος ἔκαμε πειράματα ἀκριβείας ἐπὶ τῆς ταχύτητος, τοῦ βάθους κοπῆς, ἐπὶ τοῦ μεγέθους τῶν μηχανῶν, τῶν ριμισμάτων κ.λ.π.

Ἔλεγε:—«Μίστερ Taylor, διατὶ κάνετε αὐτό»;

Ὁ Taylor ἦτο ψυχραῖμος ἄνθρωπος, διόλου κακός, ἕνας ἐξαιρετος ἄνθρωπος, πού ἦτο συνεπὴς πρὸς τὰς ἰδέας του, μὲ ἀδυσώπητον λογικὴν. Ἐκεῖνην τὴν ἡμέραν, ὅμως, ὅχι μὲ θυμὸν ἀλλὰ μᾶλλον μὲ ὕφος ἀπηυδισμένον, ἐγύρισε πρὸς τὸν Shartle καὶ τοῦ εἶπε πολὺ ἤρεμα: «Σωπάστε Shartle, δὲν εἴσθε ἐδῶ διὰ νὰ σκέπτεσθε, ἄλλοι πληρώνονται γι' αὐτό...».

Δὲν ἀνέφερα αὐτὴν τὴν ἀπάντησιν τοῦ Taylor εἰς τὸν Shartle διὰ νὰ προκαλέσω συναισθηματικὰς ἀντιδράσεις ἀγανακτήσεως· ἐγὼ ὁ ἴδιος δὲν αἰσθάνομαι τίποτε τέτοιο. Θεωρῶ ὅτι ὁ Taylor ἀπήντησεν ἀκριβῶς εἰς τὸν Shartle ἐκεῖνο πού ἠδύνατο νὰ τοῦ ἀπαντήσῃ. Ὁργάνωσε τὴν ἐπιχείρησίν του κατὰ τρῶπον ὥστε νὰ ὑπάρχῃ «γραφεῖον σκεπτομένων» καὶ ἐπροχώρησε, μάλιστα, μακρύτερα ἀπὸ πολλοὺς σημερινοὺς μηχανικοὺς καὶ τεχνικοὺς. Ἐθεώρησεν ὅτι ἔπρεπε νὰ ἀντλή τὴν σκέψιν ἀπὸ τὸ γραφεῖον προπαρασκευῆς τῆς ἐργασίας, νὰ ἐμποδίξῃ τοὺς ἐργάτας ἀπὸ ἐκεῖνο πού ὀνομάζει εἰς τὰ βιβλία του «ἐμπειρισμὸν καὶ τονωτικὴν πρωτοβουλίαν». Ἐπρεπε νὰ φθάσῃ εἰς μίαν ἐπιστημονικὴν ἀντίληψιν τῆς ἐργασίας πού δὲν δύναται νὰ μεταδοθῇ εἰς τοὺς ἐργάτας παρὰ μόνον διὰ τῶν δελτίων ὀδηγιῶν πού διανέμονται εἰς αὐτοὺς καὶ πού πρέπει νὰ τὰς ἀκολουθοῦν μέχρι τῶν ἐσχάτων λεπτομερειῶν. Ὁ ἐργάτης δὲν ἔχει λοιπὸν νὰ θέσῃ ἐρωτήματα. Ὁ Shartle δὲν ὤφειλε νὰ σκεφθῇ, δὲν ἦτο ὁ Shartle πού ἐσκέπτετο, ἦτο εἰς τὸν τόρον, εἶχεν ὀδηγίαν, ἐπληρώνετο μόνον δι' αὐτό. Ἄλλοι ἐπληρώνοντο διὰ νὰ σκέπτονται. Ἦτο ἀπολύτως λογικὸν καὶ ἀσφαλῶς εἰλικρινές.

Ἄλλ' αὐτὸ ὀδηγεῖ πολὺ μακρῶς. Ἐφερα ἐδῶ τὸ βιβλίον ἐνὸς μεγάλου ἀμερικανοῦ ὀργανωτοῦ, ἐξ ἐκεῖνων πού δεικνύουν τὴν μεγαλυτέραν κατανοήσιν μεταξὺ τῶν ἀνθρώπων πού ἀσχολοῦνται μὲ βιομηχανικὰς σχέσεις εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας, τοῦ Ἀλεξάνδρου Heron. Εἶναι ἀντιπρόεδρος μεγάλης ἐταιρείας, εἰδικῶς ἐπιφορτισμένος μὲ τὰς βιομηχανικὰς σχέσεις. Ἐδημοσίευσεν πρὸ τετραετίας βιβλίον μὲ τὸν ἐξῆς θαυμάσιον τίτλον: «Διατὶ οἱ ἄνθρωποι ἐργάζονται; (Why men work?). Ἐγραψε τὰ ἐξῆς, πού δεικνύουν ὅτι τὸ πρόβλημα τοῦ

Shartle είναι ακόμη τώρα, στην Ἀμερικὴν καὶ τὴν Γαλλίαν τοῦ 1953, πρόβλημα ἐπιτακτικὸν καὶ δραματικόν.

«Θὰ προκαλούσαμεν μόνιμον ζημίαν εἰς τὰς ὑποθέσεις μας καὶ εἰς τὰς βιομηχανίας μας σχέσεις ἐὰν ἐδεικνύομεθα ἀνίκανοι νὰ πραγματοποιήσωμεν τὴν διάκρισιν μεταξὺ τοῦ δικαιώματος τοῦ σκέπτεσθαι καὶ τοῦ δικαιώματος τοῦ ἀποφασίζεῖν. Διὰ τὴν λειτουργίαν ἀποτελεσματικῶς ἡ ὀργάνωσις τῶν συναλλαγῶν καὶ τῆς βιομηχανίας, πρέπει ἀσφαλῶς νὰ ἀναγκάσωμεν κάθε ὑπηρεσίαν, μικρὰν ἢ μεγάλην, νὰ συγκεντρῶνῃ τὰς ἀποφάσεις της, ἀλλ' ἐὰν θέλωμεν αἱ ἀποφάσεις αὐταὶ νὰ γίνοντο πραγματικότης, πρέπει νὰ ληφθοῦν διὰ τῆς χρησιμοποίησεως ὅλων τῶν ἰκανῶν πνευματικῶν δυνάμεων, τῶν ὁποίων προκαλοῦν τὸ ἐνδιαφέρον».

Καὶ προσθέτει :

«Εἶναι μάταιον νὰ ἐλπίζωμεν ὅτι ἡ ἀμερικανικὴ οἰκονομία θὰ ἀποτελέσῃ σῶμα ὑγιές, ὅτι ἡ βιομηχανικὴ μας ὀργάνωσις θὰ εἶναι ἀποδοτικὴ, ἐὰν διατηρηθοῦν ὁμάδες ριζικῶς χωρισμέναι, **αἱ μὲν θεωρούμεναι ὡς ὁμάδες ἐργατῶν** (ὑπογράμμισις τοῦ Heron) καὶ αἱ δὲ ὡς ὁμάδες σκεπτομένων. Εἶναι μάταιον νὰ βασιζόμεθα ἐπὶ τοῦ συνεργατικοῦ πνεύματος τοῦ 90 ο)ο τῶν μελῶν τοῦ συνεργείου ἐὰν ἐξακολουθοῦμεν νὰ τοὺς λέγωμεν ὅτι ἡ ἀποστολὴ των εἶναι νὰ ἐργάζονται καὶ ἡ ἰδικὴ μας νὰ σκεπτόμεθα».

Δὲν δύναται τις νὰ προχωρήσῃ περισσότερο εἰς τὴν ἀντιμετώπισιν τοῦ προβλήματος καὶ εἰς τὴν διατύπωσιν τῆς ἐπικαιρότητος ποὺ ἐνέχει.

Μία ἄλλη οὐσιώδης σκέψις τοῦ Taylor, καὶ ἡ τελευταία, ποὺ πρέπει ἐπίσης νὰ ἀναφερθῇ διὰ τὴν καταδειχθῆ κατὰ πόσον ὁ ἀνθρώπινος παράγων εἰς τὴν ἐπιχείρησιν ὑπερέβη τὴν τεύλορικὴν ἀντίληψιν, εἶναι αὐτὸ ποὺ ὠνόμαζε ὁ πόλεμος κατὰ τῆς ἀπολείας τοῦ χρόνου (συστηματικῆς ἀργοσχολίας). Ὁ Taylor εἶναι πεπεισμένος ὅτι τὰ τοπωτικά συστήματα εἰς τὴν ἐπιχείρησιν δεόν νὰ ἀλευθύνονται εἰς αὐτὸ ποὺ ὠνομάζει τὸν ἐργατικὸν ἀτομικισμόν, τὴν προσωπικὴν φιλοδοξίαν, τὸ ἀτομικὸν συμφέρον· πρέπει νὰ ἀφήσωμεν ἐλεύθερον τὸ πεδίον εἰς τὴν φιλοδοξίαν ταύτην. Ὁ Taylor ἀρνεῖται ἀπολύτως πᾶσαν μορφήν ὁμαδικῆς ἐνθαρρύνσεως, πᾶσαν μορφήν ἐνθαρρύνσεως ἄλλην ἀπὸ τὴν ἀτομικὴν φιλοδοξίαν. Εἰς τὸ τέλος τῆς ζωῆς του, εἰς τὰς διαλέξεις του εἰς τὸ Harvard, διεσαφήνισε κατὰ τρόπον ζωντανόν, ὡς κάνουν συχνάκις οἱ Ἀμερικανοὶ —ζωντανόν καὶ ὀλίγον ἀπλοϊκόν ἀλλὰ λίαν ἀποτελεσματικόν καὶ ἀνταποκρινόμενον συχνὰ εἰς ὄξύτατην εὐθυκρισίαν— πῶς ἐννοεῖ τὴν διεύθυνσιν τῶν ἐργατῶν.

Εἶναι, λέγει, ἡ ἐφαρμογὴ τῶν τριῶν στοιχειωδῶν ἀρχῶν : νὰ κρατοῦμε πάντοτε πρὸ τοῦ ἐργάτου «καλὸ καὶ ὠραῖο χονδρὸν δαμάσκηνον». Αὐτὸ εἶναι τὸ οἰκονομικόν τοπωτικόν.

Μετὰ ὑπάρχει τὸ μαστίγιον. Δὲν λέγει ὅτι πρέπει νὰ τὸ χρησιμοποιοῦμεν, ἀλλ' ἀπὸ καιροῦ εἰς καιρὸν πρέπει νὰ δίδωμεν ἓνα μικρὸ χᾶδι, μετὰ τὴν ἄκρη του, χωρὶς κακίαν.

Τέλος, καὶ ἐδῶ φαίνεται ἡ ἔλλειψις ψυχολογίας εἰς τὸν Taylor—τὸν ἐξεπέρασσαν δὲ οἱ σύγχρονοι θεωρητικοὶ καὶ πρακτικοὶ τῆς Ὄργανώσεως τῆς Ἐργασίας εἰς τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας—μετὰ ἀπ' αὐτὰ τὰ τοπωτικά, τὰ κάπως στοιχειώδη, συνιστᾷ μίαν ἐγκάρδιον συνεργασίαν. Καὶ δύναται τις νὰ διερωτηθῇ ἀσφαλῶς ἐὰν ἡ «ἐγκάρδιος αὐτῇ συνεργασία» συμβιβάζεται μετὰ τὴν πρωτόγονον ψυχολογίαν

τοῦ «καλοῦ καὶ ὠραίου χονδροῦ δαμασκηνίου» καὶ τοῦ μαστιγίου.

Ἡ τεχνοκρατικὴ τοῦ ἀντίληψις ἐμποδίζει τὸν Taylor νὰ βλέπῃ τὸ γεγονός —δὲν θέλω νὰ τὸν ἐπιβαρύνω περισσότερο— ὅτι εἰργάσθη εἰς ἐποχὴν καθ' ἣν ἡ βιομηχανικὴ ψυχολογία καὶ αἱ σπουδαὶ ἐπὶ τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν ἦσαν ἀκόμη πολὺ προχωρημένα. Δὲν βλέπει ὅτι ὀπισθεν αὐτοῦ τοῦ ὀνομάζει «ἀπώλειαν χρόνου», τὴν ὁποίαν θέλει νὰ πολεμήσῃ, ὑπάρχουν πολυπλοκάτα προβλήματα ποῦ ὅσοι ἐξ ὑμῶν ἐργάζονται εἰς τὴν βιομηχανίαν γνωρίζουν καλῶς καὶ ποῦ ἀφοροῦν τοὺς ἀνθρωπίνους παράγοντας. Εἶναι φαινόμενα περιορισμοῦ τῆς ἀποδόσεως, φαινόμενα φρεναρίσματος. Τὰ ὀνομάζουν περιορισμὸς τῆς ἀποδόσεως ἐν Ἀγγλίᾳ καὶ Ἠνωμέναις Πολιτείαις καὶ «φρεναρίσμα» ἐν Γερμανίᾳ.

Εἶναι φαινόμενα ποῦ συναντῶμεν εἰς τὴν βιομηχανίαν ὅταν αἰσθανόμεθα ὅτι ὑπάρχει ἓνα ὄριον ἀποδόσεως, ποῦ δὲν ὑπερβαίνει ὁ ἐργάτης, διὰ τὸν α ἢ β λόγον, ποῦ πρέπει νὰ ἀναζητήσωμεν καὶ νὰ ἀνακαλύψωμεν. Αὐτοὶ εἶναι οἱ λόγοι τοὺς ὁποίους πρέπει νὰ διακρίνωμεν διὰ μέσου τοῦ ψυχολογικοῦ καὶ κοινωνικοῦ κλίματος τοῦ ἐργαστηρίου, ὡς καὶ τὰς σχέσεις τῶν ἐργατῶν μεταξύ των καὶ μετὰ τὰ στελέχη των. Ὑπάρχει ἐδῶ κατὰ τὸ κεφαλαῖῳδες, ποῦ ὁ Taylor δὲν τὸ ἐπρόσεξε. Τὸ φαινόμενον τῆς «ἀπωλείας τοῦ χρόνου» ἔχει βαθείας τὰς ρίζας του ἐντὸς τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων καὶ ἐντὸς τῶν οικονομικῶν συνθηκῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἔδωσα οὕτω εἰς τὸν Taylor τεραστίαν θέσιν ὡς πρωτοπόρου εἰς μὲν ἔξῃρηνημένον τομέα. Ἀντιπροσωπεύει τὴν νοοτροπίαν ἐνὸς ἀσθηροῦ τεχνοκρατισμοῦ, ἀντιμετωπίζων ὅλα τὰ προβλήματα τῆς ἐπιχειρήσεως, συμπεριλαμβανομένων τῶν ἀνθρωπίνων προβλημάτων, ὑπὸ τὸ πρῶσιμα τῆς τεχνικῆς παραγωγῆς.

Μεταξὺ τῶν σημερινῶν ἐιδικῶν διὰ τὰς βιομηχανικὰς σχέσεις εἰς τὰς Ἠνωμέναις Πολιτείαις, τῶν ἐχόντων συνείδησιν τῆς ἀναγκαιότητος τῶν ἀνθρωπίνων παραγόντων, μία ἔκφρασις εἶναι διαδεδομένη, καὶ ἀποδίδει τὰς ἀντιθέσεις ποῦ ὑφίστανται ἐντὸς τῶν ἐπιχειρήσεων. Οἱ τεχνικοὶ οὗτοι ὀνομάζονται συχνά, μετὰ ποίαν τινα ἀπόχρωσιν ἐχθρότητος, οἱ «ἐμπειρογνώμονες τῆς παραγωγῆς», ἐκείνοι ποῦ δὲν θέλουν νὰ ἴδουν τίποτε πέραν τῆς μηχανῆς, τῆς τεχνικῆς καὶ τῶν ἀναγκῶν τῆς.

Σὰς ἀφήνω νὰ κρίνητε μόνοι σας—δὲν προτίθεμαι νὰ τὸ κάνω—ἐὰν δὲν ὑπάρχουν ἀκόμη ἐν Γαλλίᾳ μερικοὶ ἀπ' αὐτοὺς τοὺς «ἐμπειρογνώμονες τῆς παραγωγῆς». Σὰς ἀφήνω ἐπίσης νὰ ἀνακαλύψητε ἐὰν, εἰς τὰς γαλλικὰς ἐπιχειρήσεις καὶ μετὰ τῶν Γάλλων στελεχῶν δὲν ὑπάρχουν ἀκόμη μερικοὶ «τεχνικισταὶ» ποῦ ἀγνοοῦν ὅτι αὐτὰ τὰ ἀνθρώπινα προβλήματα τῆς ἐπιχειρήσεως δεόν νὰ ἀντιμετωπίζονται ὑπὸ τὸ ἀνθρώπινον πρῶσιμα, ἢτοι τὸ ψυχολογικόν, κοινωνικόν, φυσιολογικόν ἀκόμη, καὶ ὄχι ἀποκλειστικῶς ὑπὸ τὸ τεχνικόν πρῶσιμα.

Αὐτὸ εἶναι τὸ ἐρώτημα ποῦ σὰς θέτω καὶ εἰς τὸ ὅποιον τινὲς ἐξ ὑμῶν θὰ δυνηθοῦν ἴσως νὰ ἀπαντήσουν.

Αὐτὴ ἡ τεχνοκρατικὴ ὀργάνωσις τῆς ἐπιχειρήσεως ἐπεκρίθη ἀπὸ τὰς ἐπιστήμας τοῦ ἀνθρώπου, ἀπὸ τὴν φυσιολογίαν τῆς ἐργασίας καὶ ἐιδικῶς ἀπὸ τὰς θανμασίας ἐργασίας τοῦ Μάρεϋ ἐν Γαλλίᾳ καὶ τοῦ Ἄτζλερ ἐν Γερμανίᾳ, ποῦ ἐπροχώρησαν ταχέως πέραν τῆς ὀργανώσεως ἐκείνης ποῦ δὲν ὑπολογίζει παρὰ μόνον τὴν μεγίστην ἀπόδοσιν.

Εἰς αὐτὸ οἱ ἐπιστήμονες ἀντέταξαν τὴν προσφορωτέραν (optimum) ἀπό-

δοσιν, κατήγγειλαν ἐκεῖνο πού ὀνομάζουν «φετιχισμόν» τῆς ταχύτητος. Ἡ προσωρτώτερα ἀπόδοσις ζητεῖ ἀντιθέτως τὴν ἐπίτευξιν ἀποτελέσματος τινος διὰ τῆς ἐλαχίστης καταβολῆς ἐνεργείας, λαμβάνει ὑπ' ὄψιν τῆς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα καὶ ἀποκτᾷ τεραστίαν σημασίαν. Ἐπέκριναν ἐπίσης τὴν ὑπερβολικὴν κατὰ τμησιν τῶν καθηκόντων. Διαπιστώνω σχεδὸν καθ' ἐκάστην ἑβδομάδα, κατὰ τὰς ἐπαφάς μου μετὰ τὴν βιομηχανίαν, ὅτι τεχνικοί τινες ἔχουν τὴν πεποίθησιν ὅτι, διὰ τῆς περαιτέρω διασπάσεως ἐργασίας τινὸς εἰς στοιχειώδη μέρη, πραγματοποιοῦν ἀξιοθαύμαστον καὶ ὀριστικῶς χρησίμον ἔργον. Εἶναι σφάλμα ἐν σχέσει πρὸς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα καὶ ἤδη διαγράφεται ποιά τις ἀντίδρασις εἰς τὸ Πανεπιστήμιον τοῦ Γέιλ τῶν Ἡνωμένων Πολιτειῶν, ὅπου ὑπάρχει Ἰνστιτοῦτον τῶν Ἀνθρωπίνων Σχέσεων. Εἰς τὸ Ἰνστιτοῦτον αὐτὸ εἰς ἔρευνήτης, ὁ κ. Γῶλκερ, κάνει ἀπὸ πολλῶν ἐτῶν πειράματα μετὰ μεγάλας ἐπιχειρήσεις, ἰδίᾳ δὲ μετὰ τὴν I. B. M. (International Business Machines Co) ἐπὶ τῆς «διευρύνσεως τῆς ἐργασίας», ἥτοι ἐπὶ τοῦ γεγονότος ὅτι, μετὰ τὴν διάσπασιν ταύτην τῶν ἐργασιῶν εἰς πολλαπλὰ στοιχειώδη τμήματα, διαπιστώνει τις ὅτι αὐτὸ δὲν ἀνταποκρίνεται πλέον εἰς τὰς ἀνάγκας τοῦ ἐργάτου. Κατὰ τὸ τελευταῖον μου ταξίδι ἐν Ἀγγλίᾳ, ἄγγλοι συνάδελφοι τοῦ Ἰνστιτοῦτου Βιομηχανικῆς Ψυχολογίας τοῦ Λονδίνου, πού ἐνέκυψαν εἰς τὰ προβλήματα ταῦτα μετὰ τὴν βοήθειαν τῆς ἀγγλικῆς κυβερνήσεως πού κατενόησε τὴν σημασίαν τοῦ ζητήματος, μού ὤμιλησαν περὶ ἐνὸς ἐργοστασίου ρουχισμοῦ ὅπου ἡ κατασκευὴ τοῦ ἀνδρικοῦ γιλέκου εἶχε διασπασθῆ εἰς 67 κινήσεις. Ὅπως λέγουν : «αὐτὸ πάει πολὺ...» ἀπὸ ἀνθρωπίνης ἀπόψεως γίνεται κατάχρησις τοῦ ἀνθρώπου. Ὁ ἀνθρώπος ἐκδικεῖται κάποιαν ἡμέραν διότι ἡ ἐργασία δὲν τοῦ δίδει οὐδεμίαν ἱκανοποίησιν. Εὐκόλῃ διαπιστώνει τις ὅτι οἱ ἀνθρώποι αὐτοὶ κουράζονται, δείχνουν σημεῖα σωματικῆς καὶ ἠθικῆς κοπώσεως, ἔχουν κακὴν ἀπόδοσιν, ὅτι ὑπάρχει σημαντικὴ ρευστότης τῆς ἐργασίας, ἐν ὀλίγοις ὅτι ἡ διάσπασις τῶν καθηκόντων δὲν «ἀποδίδει».

Ὁ πρῶτος σταθμὸς τῆς ἐξελέξεως τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος ὑπῆρξε κυρίως ψυχοφυσιολογικός. Ἡ ἀντίδρασις κατὰ τῆς τεχνοκρατίας ἐξεδηλώθη διὰ τῆς ἐπιστημονικῆς μελέτης τῆς κοπώσεως καὶ τοῦ κλίματος τῆς ἐργασίας, στοιχεῖα τὰ ὁποῖα οἱ πρῶτοι ὄργανοὶ εἶχαν ἀγνοήσει. Μελετῶνται ὡσαύτως τὰ προβλήματα θερμοκρασίας, ἀερισμοῦ, φωτισμοῦ, θορύβου καὶ κραδασμοῦ. Τὰ σημαντικὰ αὐτὰ προβλήματα τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος χαρακτηρίζονται ὡς «τεχνικὴ τοῦ περιβάλλοντος».

Ἐμελετήθη ἡ προσαρμογὴ εἰς τὸν χειριστὴν τῶν θέσεων ἐργασίας, τῶν μηχανῶν : τὸ πρόβλημα τῶν καθισμάτων, τῶν μοχλῶν, τῶν πηδαλίων. Ὁ συνάδελφος καὶ φίλος καθηγητῆς Leon Walther τοῦ Πανεπιστημίου τῆς Γενεύης προέβη εἰς σημαντικὰς μελέτας καὶ ἐπέτυχε ἐνδιαφέροντα ἀποτελέσματα, διότι διέρχεται τὸ ἥμισυ τῆς ἑβδομάδος εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις ὥρολογιοποιίας τῆς Ἑλβετίας, ἐπὶ τῆς προσαρμογῆς τῶν θέσεων ἐργασίας εἰς τὴν βιομηχανίαν ταύτην. Σὰς παραπέμπω ἐπὶ τοῦ θέματος τούτου εἰς ὅσα ἔγραψε καὶ εἰκονογράφησε εἰς τὸ ὥραϊον του βιβλίον «Ψυχολογία τῆς Ἐργασίας» (Ἐκδ. Mont Blanc, Γενεύη, 1947). Ἐμελετήθησαν ἐπίσης τὰ ἀνυχήματα τοῦ λεγομένου συμπλέγματος ἀνθρώπου - μηχανῆς, τοῦ συμπλέγματος πού ἀποτελεῖ ὁ ἀνθρώπος μετὰ τὴν μηχανήν, καὶ ἀπαντῶμεν ἰδιαιτέρως ἐδῶ τὰς ἀγγλικὰς μελέτας τοῦ Φάρμερ καὶ τὰς θανμασίας

ἐργασίας τοῦ μακαρίτου διδασκάλου μου, τοῦ καθηγητοῦ Lahy, ἐν συνεργασία μὲ τὴν Καν Πακό.

Εἰς τὸ δεύτερον στάδιον, ὁ ἄνθρωπος, θεωρούμενος μέχρι τοῦδε ὡς μεμω-
νομένον μέλος ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀντιμετωπίζεται ὁλοῦν περισσότερον ὑπὸ
τὸ κοινωνικὸν πρῶσιμα. Οὕτω γεννᾶται ἡ κίνησις τῶν «Βιομηχανικῶν Σχέσεων»,
ἐκδηλώσις τῶν τάσεων τούτων. Συναντῶμεν ἐδῶ λίαν χαρακτηριστικὰς ἐργασίας
ἐπὶ τῆς μονοτονίας τῆς ἐργασίας. Παρατηρήθη ὅτι μία ἐργασία ἦτο μονότονος
δι' ἓνα ἄτομον εἰς ὄρισμένας στιγμὰς ἢ ἀναλόγως ὄρισμένων σχέσεων μὲ τὸ
περιβάλλον του. Γνωρίζετε ἐξ ἰδίας πείρας ὅτι ὄρισμένα ἐργασίαι, ὄρισμένα
καθῆκοντα παρουσιάζουν ἐνδιαφέρον ὄρισμένας ἡμέρας καὶ μονοτονίαν κατὰ
τὰς ἄλλας ἡμέρας, ἀναλόγως τῶν σχέσεών μας μὲ τὸ περιβάλλον. Δὲν θέλω διό-
λου νὰ θίξω ἐδῶ τὸ πρόβλημα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων τῆς οἰκογενείας ἢ τῶν
ἀνδρῶν, ἀλλ' ὑπάρχουν ἡμέραι καθ' ἃς τὸ οἰκογενειακὸν κλίμα ἐπιδρᾷ ἐπὶ
τοῦ ἀτόμου. Ἄς ἀφῆσωμεν τὸ ὀλισθηρὸν αὐτὸ ἔδαφος καὶ ἃς πάρωμεν ἐν προ-
σωπικὸν παράδειγμα. Μοῦ συνέβη εἰς τὴν ἀρχὴν τῆς πανεπιστημιακῆς μου στα-
διοδρομίας, εἰς τὴν μέσῃ ἐκπαίδευσιν, νὰ διορθώσω πολλὰ πτυχιᾶκὰ γραπτά.
Ὅταν ὁ καθηγητὴς ἔχει νὰ διορθώσῃ 200 ἢ 300 γραπτά φιλοσοφίας ἐπὶ τῶν
θεωριῶν τοῦ Κάντ, ἡ ἐργασία αὕτη δύναται νὰ συγκριθῇ μὲ ὄρισμένας ἐπανα-
ληπτικὰς καὶ τμηματικὰς ἐργασίας τῆς βιομηχανίας. Ἐνθυνοῦμαι ὅτι ἄλλοτε ἡ
ἐργασία αὕτη μοῦ ἐφαίνετο πληκτικὴ καὶ ἄλλοτε διόλου τοιαύτη, ἀναλόγως τῆς
διαθέσεώς μου.

Ἡ σχετικότης τῆς μονοτονίας ὀφίσταται τὴν ἐπίδρασιν τῶν σχέσεων μὲ τὸ
περιβάλλον. Ἦλθαν ἀσφαλῶς εἰς φῶς μερικοὶ ψυχοφυσιολογικοὶ παράγοντες τῆς
καθ' ἄλλω ἐργασίας, ἡ προσαρμογὴ τοῦ χειριστοῦ εἰς τὸν ὑποχρεωτικὸν ρυθ-
μόν. Ἐνεκατεστάθησαν πλάγαι ἀλύσεις ἐργαλείων ποῦ τὸν βοηθοῦν εἰς τὴν ἐργα-
σίαν του καὶ συγχρονισμένα καθίσματα. Τὸ ἄνετον τῶν θέσεων εἶναι ἔννοια
καθαρῶς ἀμερικανικὴ καὶ ἀγγλοσαξωνικὴ. Ἔγινε καὶ κάτι καλύτερον, διὰ τὴν
καθ' ἄλλω ἐργασίαν. Ὁργανώθησαν ὁμάδες ἐργατῶν, κοινωνικαὶ ἀλύσεις, διότι
διεπιστώθη ὅτι αἱ σχέσεις τοῦ ἐργάτου μὲ τοὺς συναδέλφους—εἶναι οὐσιο-
δέσταται καὶ τοῦ ἐπιτρέπουν νὰ ἀνέχεται εὐκολώτερον τὴν ἐργασίαν του, καὶ νὰ
εὐρίσκη μάλιστα εἰς αὐτὴν μερικὰς ἱκανοποιήσεις.

Ὁ ρόλος τῶν στελεχῶν ἐν τῇ βιομηχανίᾳ

Ἔρχομαι ἤδη εἰς τὸ τελευταῖον μέρος τῆς ὀμιλίας μου, εἰς τὴν σημασίαν
καὶ τὸν ρόλον τῶν στελεχῶν ὡς πρὸς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα.

Ἡ ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις τῆς ἐργασίας διαπνέεται ὁλοῦν περισσότερον
ἀπὸ τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα. Αὐτὸ δὲν ἔγινε μόνον του ἀλλ' ὑπὸ τὴν πίεσιν
τῆς ἐπιστημονικῆς ἐξελίξεως καὶ ἐπίσης κατόπιν τῶν ἀποτυχιῶν τῆς ἀποκλειστι-
κῶς τεχνοκρατικῆς ὀργανώσεως, ποῦ προκαλεῖ ἰσχυρὰς ἀντιδράσεις ἐκ μέρους τῆς
ἐργατικῆς τάξεως. Ἐξεδηλώθη πράγματι ἀντίδρασις τοῦ ἐργατικοῦ προσωπικοῦ
τῆς ὁποίας δὲν πρέπει νὰ παραγνωρίζωμεν τὴν σημασίαν εἰς τὴν μεταμόρφωσιν
αὐτὴν τῆς βιομηχανίας.

Ὅλοι αὐτοὶ οἱ παράγοντες συγχρόνως: ἐργατικὴ ἀντίδρασις, ἀποτυχία μορ-

φών τινων οργανώσεως, — τῆς ἀποτυχίας αὐτῆς προελθούσης ἀπὸ μορφῆν τινα ὑπερβολικῆς διαιρέσεως τῆς ἐργασίας — ἀνάπτυξις τῶν ἐπιστημῶν τοῦ ἀνθρώπου, προεκάλεσαν ἀπὸ τριακονταετίας περίπου βεβαίαν ἐξέλιξιν. Ἡ ἐξέλιξις αὐτὴ μᾶς παρουσιάζει σημαντικὰ μεταστροφάς, ὡς ἐκείνην τοῦ Φόρντ τὸ 1946, εἰς τὰς παραμονὰς τοῦ θανάτου του. Εἰς τὰς Ἑνωμένας Πολιτείας ὁργανώσεις μηχανικῶν καὶ τεχνικῶν μετέβαλον τὴν στάσιν των, ἥσκησαν ἐπιρροὴν ἐπὶ τῶν μηχανικῶν τῆς παραγωγῆς. Ἀνεπτύχθη ἡ ἐπιρροὴ τῆς Σχολῆς τοῦ Χάρβαρντ ἐπὶ τῶν διευθυνόντων τὴν βιομηχανίαν. Πολλὰ ἐλέχθησαν ἐν Γαλλίᾳ διὰ τὴν Σχολὴν τοῦ Χάρβαρντ ἀλλ' ὄχι ἀρκετά. Θὰ ἔπρεπε νὰ γίνῃ περισσότερο γνωστὴ καὶ θὰ ἔλεγον ὅτι, ἀπὸ ὠρισμένας ἀπόψεις, θὰ ἔπρεπε νὰ δημιουργηθῆ κατὰ τὸ παρόμοιον εἰς τὰ γαλλικὰ πανεπιστημιακὰ ἰδρύματα. Εἰς αὐτὴν τὴν Σχολὴν εἶδα νὰ κáθηται ἄνδρες 35—40 ἐτῶν μαζί με τοὺς νεωτέρους των. Τοὺς στέλλουν μεγάλαι ἐταιρεῖαι, μεγάλα βιομηχανικὰ συγκροτήματα, διὰ νὰ ἐξοικειωθοῦν μετὰ προβλήματα τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος.

Αὐτὴ ἡ θεαματικὴ μεταστροφή τοῦ γερο-Φόρντ δεικνύει ποῖα ἦτο ἡ ἐξέλιξις τῶν ἰδεῶν. Τὸ 1946—18 μῆνας ἀκριβῶς προτοῦ νὰ ἀποσυρθῆ—εἰς συνταρακτικὰ ἄρθρα εἰς τὸν ἀμερικανικὸν τύπον, ἔγραφε: **«ὀφείλομεν εἰς τὸ ἐξῆς νὰ ἀποδώσωμεν εἰς τὸν παράγοντα ἀνθρώπον ὅσην σημασίαν ἀπεδώσαμεν εἰς τὸν παράγοντα μηχανή»**. Δὲν λέγω ὅτι ἡ μεταστροφή αὕτη εἶναι εἰλικρινής, εἶναι ἴσως αὐτὸ πὸν ὀνομάζουσι εἰς τὰς Ἑνωμένας Πολιτείας «μία ὑπηρεσία πὸν πληρώνεται διὰ τῶν χειλέων», ἀλλ' εἶναι τουλάχιστον ἀναγνώρισις τῆς ἀρετῆς ὑπὸ τῆς ἁμαρτίας, ἡ ἀναγνώρισις ἐκ μέρους μᾶς ἐπιχειρήσεως, ὅπου ὁ ἀνθρώπινος παράγων εἶχε παραμεληθῆ ἐπὶ δεκαετίας.

Ὁ Φόρντ ὁ ἴδιος ἀνεγνώρισε λοιπὸν καὶ ἐβεβαίωσε τὴν σημασίαν τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος.

Ἐν Γαλλίᾳ ὑπῆρξε ἐπίσης ποῖα τις ἐξέλιξις εἰς μεγάλας ὁργανώσεις. Ἡ Ἐθνικὴ Ἐπιτροπὴ Γαλλικῆς Ὀργανώσεως (C.N.O.F.) ἐξελέχθη ἐν σχέσει πρὸς τὸ 1925. Συγκαλεῖ κατ' ἔτος συνέδρια ἐπὶ τῶν κοινωνικῶν προβλημάτων τῆς ἐργασίας ἐν Ρουαγιόμον. Θὰ ἔπρεπε νὰ ἀναφέρωμεν τὰς μελέτας τοῦ Κέντρου τῶν νέων ἐργοδοτῶν (Jeunes Patrons) καὶ πολλῶν ἄλλων ὁργανώσεων πὸν ἀσχολοῦνται μετὰ τὴν αὔξουσαν σημασίαν τῶν προβλημάτων τούτων. Τὸ γεγονός ὅτι ὁμῶς ἀπόψε ἐνώπιόν σας εἶναι καὶ αὐτὸ σημεῖον τῶν καιρῶν. Ὑπάρχει σημαντικωτάτη ἐξέλιξις καὶ ἡ ἐξέλιξις αὕτη ἔχει τὴν ἀπήχησίν της ἐπὶ τῶν προβλημάτων τῶν στελεχῶν, ἐπὶ τῶν προβλημάτων τῆς ἐπιστάσεως. Γνωρίζω ὅτι θὰ σὰς ὀμιλήσουν διὰ τὰ προβλήματα τῆς ἐπιστάσεως. Ὑπάρχει ἐν Ἑνωμέναις Πολιτείας καὶ ἤδη ἐν Γαλλίᾳ ἀφθονοὺς βιβλιογραφία ἐπ' αὐτῶν. Οἱ Ἀμερικανοὶ ἀρέσκονται νὰ ὀνομάζουσι τὸν ἐπιστάτην «ἀνθρώπον τοῦ περιβάλλοντος», ἦτοι ἀνθρώπον πὸν εὐρίσκεται «ἐπὶ τόπου», ὅπερ σημαίνει πολλὰ πράγματα. Ζητοῦν νὰ κατανοήσουν ποῖα εἶναι τὰ προβλήματα τοῦ νέου ἐπιστάτου ἐν σχέσει μετὰ τοὺς ἀνθρωπίνους παράγοντας ἐν τῇ ἐπιχειρήσει. Ἐν Ἀγγλίᾳ τὸ Ἰνστιτούτον Βιομηχανικῆς Ψυχολογίας τοῦ Λονδίνου παρουσίασε ἀξιοσημείωτον ἔρευναν ἐπὶ τοῦ ἐπιστάτου καὶ ἐδημοσίευσεν ἕνα τόμον ἐπὶ τῆς καταρτίσεως τῶν ἐπιστατῶν καὶ ἐπὶ τῶν προβλημάτων των ἐν τῇ Ἀγγλικῇ βιομηχανίᾳ.

Ἡ τεχνοκρατικὴ ἀντίληψις τοῦ ἐπιστάτου ἀπεδείχθη ἀνεπαρκής, θεωροῦν

δὲ σήμερον ὅτι δὲν ἐναπόκειται πλέον ἀκριβῶς εἰς τὸ μεσαῖον στέλεχος νὰ ἐξα-
σφαλίξῃ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ὁδηγιῶν, νὰ διοχετεύει κάποιον ἄνωθεν ἐξαναγκα-
σμένον, νὰ εἶναι ἐν εἶδος πειθαρχικοῦ ὄργανου, ἀλλ' ἰδίως νὰ παῖξῃ ψυχολογικὸν
καὶ ἠθικὸν ρόλον. Ζητεῖται ἀπὸ αὐτὸν νὰ βοηθῇ ὅσον τὸ δυνατόν ἐκαστον ἐργά-
την νὰ ἐκφράξῃ τὴν προσωπικότητά του ἐν τῇ ἐργασίᾳ του καὶ νὰ κατανοῇ τὰ
μέλη τῆς ομάδος του, νὰ δημιουργῇ εὐνοϊκὴν ἀτμόσφαιραν καὶ νὰ εἶναι ὁ
φορεὺς—καὶ τοῦτο εἶναι σημαντικώτατον—μῆς νοοτροπίας μεταξὺ Διευθύνσεως
καὶ προσωπικοῦ.

Εἶναι βέβαιον ὅτι, παρὰ τὰς δυσκολίας καὶ τὰς κεκτημένας συνηθείας, αἱ
ἀντιλήψεις αὗται ἀναπτύσσονται, προοδεύουν.

Διὰ νὰ τελειώσω, θὰ ἤθελα νὰ ἀναφέρω τὰ ρεύματα ποὺ δροῦν ἐντὸς τῆς
ἐπιχειρήσεως. Πᾶσα ἐπιχείρησις ἀποτελεῖ ἐν σύνολον καὶ διὰ νὰ κατανοήσῃ τις
τὴν σημασίαν τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος πρέπει νὰ κατανοήσῃ ὅτι ὑπάρχουν δύο
εἶδη ρευμάτων. Ἄφ' ἑνὸς ψυχολογικὰ καὶ κοινωνικὰ ρεύματα τείνοντα εἰς τὸ νὰ
ἐνισχύσουν τὴν ἐπιχείρησιν ὡς ὁμάδα συμπαγῆ, τείνοντα εἰς τὸ νὰ ἐνισχύσουν τὴν
ἀλληλεγγύην· θὰ ὀνομάσωμεν τὰ ρεύματα ταῦτα : ἐνωτικὰ καὶ κεντρομόλα. Ὑφί-
στανται ἕξ ἄλλου ρεύματα διαφορητικὰ καὶ κεντρομόλα. Εἶναι ὅλοι αὗται αἱ
ψυχολογικαὶ καὶ κοινωνικαὶ δυνάμεις ποὺ τείνουν νὰ ἀπομακρύνουν, νὰ ἀποσπά-
σουν τὸν ἐργάτην ἀπὸ τὸ σύνολον. Σημειωτέον ὅτι τὰ δύο εἶδη ρευμάτων, τὰ
διαφορητικὰ καὶ κεντρομόλα ρεύματα ἀφ' ἑνὸς καὶ τὰ ἐνωτικὰ καὶ κεντρομόλα
ἀφ' ἑτέρου ὑπάρχουν εἰς οἰανδήποτε ἐπιχείρησιν οἰαδήποτε καὶ ἂν εἶναι ἡ οἰκο-
νομικὴ καὶ κοινωνικὴ τῆς διάρθρωσις. Τὰ ρεύματα αὗτα ὑπάρχουν εἰς τὴν ἐπι-
χείρησιν τοῦ Λονδίνου, τοῦ Σικάγου, τῶν Παρισίων ἢ ἀκόμη τῆς Μόσχας καὶ τοῦ
Λένινγκραντ.

Συμπέρασμα

Πραγματικὰ συμπεράσματα δὲν δύναται νὰ προκύβουν ἀπὸ μίαν ἐκθεσιν
διὰ τῆς ὁποίας προσεπάθησα κυρίως νὰ σᾶς θέσω προβλήματα καὶ νὰ προκα-
λέσω τὴν περιέργειάν σας.

Παρητηρήσατε πόσον αἱ σχέσεις ἰδίως μεταξὺ στελεχῶν καὶ προσωπικοῦ
μᾶς ἐπιχειρήσεως εἶναι σημαντικαὶ ὡς πρὸς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα καὶ ὅτι
αὗται εἶναι ἱκαναὶ νὰ δημιουργήσουν εἴτε κεντρομόλα ρεύματα εἴτε κεντρομόλα
τοιαῦτα. Ἐνα ἐνδιαφέρον πείραμα ἐγένετο ἀπὸ ἀμερικανὸν βιομηχανικὸν ψυχο-
λόγον, τὸν καθηγητὴν Kornhauser, ὅστις ἔδειξεν ὅτι, εἰς δύο ἐργαστήρια Α καὶ
Β, ἐκτελοῦντα ἀκριβῶς τὴν αὐτὴν ἐργασίαν, ὅπου ὅλοι αἱ συνθήκαι φυσικοῦ περι-
βάλλοντος ἦσαν αἱ αὐταί : θερμοκρασία, ἐργασία, ἀερισμός, τὰ ἀποτελέσματα
ἦσαν λίαν διαφορητικά. Εἰς τὸ Α ἐργαστήριον αἱ σχέσεις μεταξὺ προσωπικοῦ καὶ
ἐπιστάτου ἦσαν καλαὶ καὶ εἰς τὸ Β ἐργαστήριον ἦσαν κακαί. Παρατεταμένη ἔρευνα
γενομένη μετ' ἀμεμπτον μέθοδον, ἔδειξεν ὅτι εἰς τὸ ἐργαστήριον Β αἱ κακαὶ σχέ-
σεις μετὰ τὰ στελέχη μετέβαλον τὰ πάντα, ὁ ἐργάτης ἔφθανε εἰς τὸ σημεῖον νὰ τοῦ
πταίει τὸ φῶς, ὁ ἀερισμός, αἱ μηχαναί, καὶ τοῦτο διότι αἱ σχέσεις του μετὰ τοὺς
ἄλλους ἀνθρώπους, οἱ ὁποῖοι τὸν περιέβαλλον, ἦσαν ἐλαττωματικά.

Ἡ ἐξέλιξις μᾶς ὠδήγησεν εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα. Εἰς τὴν σύγ-
χρονον ἐπιχείρησιν ἐπολλαπλασιάσθησαν οἱ ἐμπειρογνώμονες καὶ οἱ εἰδικοί. Ὑπάρ-

χουν οἱ συνήθεις εἰδικοί : ὁ τεχνικὸς διευθυντής, οἱ μηχανικοὶ, οἱ χρονομετρηταί, οἱ ἀναλυταί, οἱ λογισταί ἄλλ' ὑπάρχουν ἐπίσης οἱ νέοι εἰδικοί : οἱ ἱατροὶ τῆς ἐργασίας, οἱ ψυχοτεχνικοὶ, οἱ κοινωνιολόγοι, οἱ εἰδικοὶ ἐπὶ τῶν θέσεων ἐργασίας, οἱ προσανατολισταί καὶ ἐπιλογεῖς, ἐνίοτε οἱ σύμβουλοι ἐργασίας, αἱ βοηθοὶ ἐργασίας κλπ.

Τὰ προβλήματα τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος ἐξετάζονται ἀπὸ εἰδικούς πάσης φύσεως καὶ οὐδεὶς ἐξ αὐτῶν δύναται νὰ ἔχη τὴν ἀξίωσιν νὰ τὰ ἐνορχηστρώσῃ, νὰ δώσῃ πλήρη καὶ ἐνιαίαν εἰκόνα αὐτῶν. Θεωρῶ ὅμως ὅτι τό στέλεχος ὀφείλει νὰ παίξῃ ρόλον οὐσιώδη εἰς τὴν συγχρονισμένην καὶ καλῶς ὀργανωμένην ἀπὸ ἀπόψεως ἀνθρωπίνου παράγοντος βιομηχανίαν. Ὅφείλει νὰ διαδίδῃ ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως τὴν κατανόησιν τῶν προβλημάτων τούτων, ὀφείλει νὰ τὰ ἐξάρῃ—διότι εἶναι εἰς ἐπαφὴν μὲ τὴν πραγματικότητα—τόσον παρὰ τῆ διευθύνσει ὅσον καὶ παρὰ τοῖς ἐργάταις. Διὰ νὰ γίνῃ τις κατανοητὸς πρέπει νὰ κατανοήσῃ ὁ ἴδιος, πρέπει νὰ συλλάβῃ, τὸ σύνολον. Καὶ ποῖος εἶναι εἰς καλύτεραν θέσιν ἀπὸ τὸ στέλεχος διὰ νὰ συλλάβῃ ἐντὸς τῆς καθημερινῆς πραγματικότητος τοῦ ἐργαστηρίου τὴν σημασίαν τῶν προβλημάτων αὐτῶν ;

Νομίζω ὅτι σήμερον ὑπάρχει ἐν ἐπιτακτικῶν καθήκων. Πρέπει νὰ προωρῶμεν πέραν τῆς διχοτομήσεως αὐτῆς τῆς ἐργασίας, τοῦ χωρισμοῦ μεταξὺ σκέψεως ἀφ' ἐνὸς καὶ ἐκτελέσεως ἀφ' ἑτέρου—τῆς ὁποίας εἶδομεν καὶ βλέπομεν καθημερινῶς τὰ τρωτά. Τὸ ἐπιτακτικὸν αὐτὸ καθήκον συνίσταται εἰς τὸ νὰ ἐξασφαλίσωμεν ἓνα ὀλοὲν στενωτέρον σύνδεσμον μεταξὺ ἐκείνων ποὺ διεθύνουν, ποὺ διαχειρίζονται τὴν ἐργασίαν καὶ ἐκείνων ποὺ τὴν ἐκτελοῦν, μεταξὺ ἐκείνων ποὺ σκέπτονται τὴν ἐργασίαν καὶ ἐκείνων ποὺ τὴν ἐκτελοῦν καὶ ποὺ ἔχουν καὶ αὐτοὶ τὸ δικαίωμα τὰ σκέπτονται.

Πιστεύω ὅτι τὰ στελέχη δύνανται νὰ συμβάλουν τὰ μέγιστα, ἐὰν εἶναι φωτισμένα, εἰς τὴν πραγματοποίησιν τοῦ ἔργου αὐτοῦ, εἰς τὴν ἐξαφάνισιν αὐτῆς τῆς διχοτομήσεως. Πιστεύω ὅτι ἐν τῷ μέσῳ τῶν ἀγαστατώσεων μιᾶς τετραγαμῆνης ἐποχῆς, ἐν μέσῳ τοῦ τόσον ὀδυνηροῦ τοκετοῦ ποὺ θὰ μᾶς δώσῃ ἓνα νέον κόσμον, τὰ στελέχη θὰ συμβάλουν εἰς τὴν ἐπίτευξιν μιᾶς ἀνθρωπινωτέρας καὶ λογικωτέρας ὀργανώσεως τῆς παραγωγῆς καὶ ὅτι θὰ συμμετάσχουν οὕτω—καὶ αὐτὸ δὲν θὰ εἶναι μικρὸς τίτλος τιμῆς—εἰς τὴν ἐξύψωσιν τῆς ἀξιοπρεπείας τοῦ ἐργαζομένου ἀνθρώπου.

Ἐκ τῆς ἐπιτομῆς τοῦ βιβλίου «ΣΠΟΥΔΩΝ»

τῆς ἀρχισχολῆς δημοσιεύσεως τοῦ

ΓΑΛΛΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

κατὰ μετάφρασιν καὶ σχόλια τοῦ κ. Σ. Βασιλείου