

Η ΕΞΕΛΙΞΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ, ΩΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ⁽¹⁾ (MANAGING)

Υπό τῶν κ.κ. H. SMIDDY καὶ LIONEL NAUM

Ἀπόδοσις μετὰ προσθηκῶν τοῦ κ. I. Λ. ΧΡΥΣΟΧΟΥ
Ὁμοτίμου Καθηγητοῦ τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς Πειραιῶς
Ἀντιπροέδρου τῆς Ἑλλην. Ἑταιρίας Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως

I

Ὅπου συναθροίζονται ἄτομα πρὸς ἐπιδίωξιν κοινῆς ἐπιθυμητοῦ σκοποῦ, παρίσταται ἀνάγκη ἀναπόδραστος ὅπως ὀργανωθοῦν ἐγκέφαλοι, χεῖρες καὶ ὕλικά, χρησιμοποίηθῃ δὲ καλῶς ὁ χρόνος δι' ἀποδοτικὴν ἐργασίαν.

Ὁ ἄνθρωπος ἐδιδάχθη, ὅτι αἱ προσωπικαὶ ἀμοιβαὶ προέρχονται κυρίως ἀπὸ ἓνα ἀρμονικὸν συνδυασμὸν ἀτομικῆς ἢ ὁμαδικῆς ἐργασίας, εἰς τινα ὑγιᾶς ὀργανωμένην συνεργασίαν. Οὕτως ὁ πυρὴν τῆς ἱστορίας τῆς Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως σχηματίζεται ἐκ τῆς ἀναζητήσεως τεχνικῶν, κοινῆς ἐθελουσίας τακτικῆς, ὅπου διατηρεῖται ἀκόμη ἡ ἰδιωτικὴ πρωτοβουλία, ἡ δημιουργικὴ φαντασία καὶ ἡ αὐξουσα παραγωγικὴ ἀπόδοσις. Οἰαδήποτε ἱστορικὴ ἐπιπέτυσις, ἐὰν δὲν εἶναι ἐφημέρου ἐνδιαφέροντος, ἢ ἀπλή χρονολογικὴ παράθεσις ἡμερομηνιῶν καὶ ὀνομάτων, ἀναγκαιοὶ νὰ ἀναζητήσῃ τὰς φιλοσοφικὰς ἀναδρομάς, αἱ ὁποῖαι ταυτοχρόνως κεντρίζουν καὶ περιορίζουν τὴν πρόδον. Τοιαύτη εἶναι φιλοσοφικὴ προσέγγισις, πρὸς μίαν πλέον ὀρθολογικὴν ἀντίληψιν καὶ ἐκτέλεσιν τοῦ διευθυντικοῦ ἔργου, ἢτοι ἡ ἐξασφάλισις ἀποτελεσμά-

1) Τὸ βασικὸν κείμενον, ὑπὸ τὸν τίτλον: Evolution of a science of Managing in Amerika, ἐδημοσιεύθη κατ' ἀρχὰς εἰς τὸ περιοδικὸν Management Science ἐξετιμήθη δὲ πολὺ καὶ χρησιμοποιοῖται εὐρέως ἐν Ἀμερικῇ, θεωρούμενον ὡς κλασσικόν. Ἐνταῦθα ἐλήφθη ἐκ τοῦ Shull's: Selected Readings in Management, D. Irving, 1958. Ἡ ἀπόδοσις ἐγένετο ἀδεία τοῦ κ. Smiddy, ὅστις καὶ ἐπέτρεψε προσθήκας παρ' ἡμῶν. Ὁ κ. Smiddy, ἐδημοσίευσεν εἰς τὸ περ. «Νέα τῆς Α.Σ.Β.Σ.» (τεῦχος 30) τὴν λίαν ἐνδιαφέρουσαν μελέτην του. «Ἡ φιλοσοφία καὶ ἡ μέθοδος ἀναπτύξεως τῶν διευθυντικῶν στελεχῶν τῆς General Electric C.», ἧς εἶναι Ἀντιπρόεδρος ἐπὶ τοῦ τομέως τῆς Ἐκπαιδεύσεως.

Βλέπε καὶ J. Dubas: Philosophie de l'Organisation, E.O.S.T. 1951.

των διὰ τῶν ὀργανωμένων προσπαθειῶν τῶν ἄλλων. Ἐνῶ εἶναι σπουδαῖον νὰ γνωρίζωμεν πῶς συνέβησαν τὰ πράγματα, ἡ γνώσις αὕτη καθίσταται σημαντικὴ καὶ χρησιμοποίησιμος, ὅταν κατανοεῖται διατί συνέβησαν τὰ ἐν λόγῳ γεγονότα.

Ἡ παροῦσα ἐργασία φιλοδοξεῖ νὰ διαγράψῃ τὴν βαθμιαίαν ἱστορικὴν ἐξέλιξιν τῆς ἐρεύνης τῶν βασικῶν ἀρχῶν τῆς ὀργανωτικῆς, παρὰ νὰ εἶναι μία ἀπλὴ ἀναμάσησις πείρας, μεθοδολογίας ἢ σημαντικῶν γραπτῶν κειμένων εἰς τὸν τομέα τούτου.

II

Αἱ φιλοσοφικαὶ ἐπιστήμαι καὶ ἡ ἀσχολουμένη μετὰ τὴν ὀργάνωσιν Ὀργανωτικὴ, πραγματεύονται ἐννοίας καὶ φαινόμενα, τὰ ὅποια δὲν δύνανται εὐκόλως νὰ δοκιμασθοῦν καὶ ἀποδειχθοῦν ποσοτικῶς καὶ δὲν εἶναι ὑποκείμενα εἰς ἀκριβῆ σχεδιαγράφησιν, ὀρισμὸν, τυποποίησιν ἢ μέτρησιν.

Ἡ ἰκανότης τοῦ παρατηρητοῦ εἰς τὸ ταξιθετεῖν, συνθέτειν καὶ ἐνεργεῖν μερικῶς, παρακωλύεται ὑπὸ τῆς σχέσεως καὶ τῆς ἀμοιβαίας προσκρούσεως (impact) μεταξὺ παρατηρητοῦ καὶ περιβάλλοντός του.

Ὁ παρατηρητὴς ἀσχολεῖται μετὰ τὴν κλασσικὴν μελέτην τοῦ ἀνθρώπου καὶ μετὰ ἓνα ἐκ τῶν περιπλοκωτέρων κλάδων αὐτῆς, ἥτοι τὴν ἀναζήτησιν μεθοδικῆς διαδικασίας, ἐκ διισταμένων βουλήσεων, θολῶν ἢ καὶ ἀκόμη ἀντιφατικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν καὶ ἐφημέρων, συχνάκις ἀμετρήτων, δυνάμεων.

Ἐπειδὴ ἕκαστος παρατηρητὴς εἶναι ἀναπόσπαστος συντελεστής τῆς ἰδίας μελέτης του, ἡ πλήρης ἀντικειμενικότης εἶναι ἀδύνατος καὶ συχνάκις ἀντιμετωπίζει ἐκεῖνο τὸ ὅποιον ἐπιβάλλει ἡ λογικὴ καὶ ἀμφισβητεῖ τὸ συναισθημα.

Ἄλλὰ, μετὰ τὸ νὰ παραδεχθῶμεν τοὺς περιορισμοὺς τῆς μεθόδου, ἀντὶ τῆς ἀπορρίψεως τῆς λόγῳ δυσχερείας, ἐπεζητήθη συσσωρευτικὴ πρόοδος, ἡ ὅποια καὶ προοδευτικῶς ἐπετεύχθη. Ὡς ἀποτέλεσμα, μία ὀργανωτικὴ κίνησις ἀνεπτύχθη μετὰ τὰς ἐλπίδας ὀλίγων ἀφωσιωμένων ἐθελοντῶν μόλις πρὸ τριακονταετίας, ἥτις ἐξελίχθη σήμερον εἰς ὀργανωμένην καὶ παγκοσμίου ἐκτάσεως σταυροφορίαν, μετὰ αὖξουσαν διεθνῶς ἐκπαιδευτικὴν δύναμιν.

Παρὰ τὴν φανεράν καὶ ἐπιταχυνομένην πρόοδον, εἰς τόσον βραχεῖαν χρονικὴν περίοδον, ἡ Ἐπιστήμη τῆς Ὀργανωτικῆς (Managing), συγκρινομένη πρὸς τὰς φυσικὰς ἐπιστήμας, φαίνεται βραδεῖα τὴν ἐξέλιξιν καὶ ἀβεβαία τὴν κατεύθυνσιν. Καὶ ὅμως, δικαίως κρινομένη, δὲν εἶναι οὔτε τὸ ἓν, οὔτε τὸ ἄλλο

Ἡ φαινομενικὴ αὐτῆς βραδύτης ἀντανακλᾷ τὴν κοινωνικὴν συστηματικὴν ἀδράνειαν, ἥτις ἀπαντᾶται παντοῦ ὅπου ἡ παράδοσις καὶ ἡ προκατάληψις ὀδηγοῦν τὰς ἀνθρωπίνας πράξεις καὶ ὅπου ὑπάρχει ἐσκεμμένη παρατήρησις αἰτίου—αἰτιατοῦ. Ἀβεβαιότης καὶ καθυστέρησις εἰς τὴν πρόοδον ταύτην εἶχεν ὡς ἀποτέλεσμα εἴτε τὴν ἔλλειψιν πραγματικοῦ ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ, εἴτε τὴν ἀπροθυμίαν νὰ ἀκολουθηθῇ ὀρθὴ κατεύθυνσις. Τὰ γεγονότα ταῦτα εἶναι μᾶλλον συνέπεια τῆς ἀνάγκης, ὅπως θεωρηθῇ πᾶσα δυνατὴ ὁδὸς πιθανοῦς μελέτης καὶ διὰ τῆς φύσεως τῶν πραγμάτων τούτων, νὰ ἀπορριφθῇ

πολύ περισσότερον μέρος έρεύνης από ό,τι ή δύνατο να γίνη αποδεκτόν.

Τί αναζητείται; Βεβαίως όχι μία λύσις μεμονωμένων προβλημάτων, ούτε ή επανόρθωσις μιᾶς έπειγούσης ιδιωτικῆς ή κοινωνικῆς απαιτήσεως. Τοῦτο θα ήτο φύσεως τέχνης και ουχι έπιστήμης. Ουχι βεβαίως τῆς φύσεως προόδου, καθοριζομένης εκ τῆς ικανότητος να απαντήση εις απλᾶς έρωτήσεις. «Θά επιτύχη; Θά δυνηθῆ να ανταποκριθῆ;»

Ό,τι αναζητείται εις όλας αὐτάς τὰς παλινδρόμους προσπαθείας είναι, όπως αναπτύξωμεν μιαν πραγματικὴν έπιστήμην τῆς Όργανωτικῆς. Αὕτη συνιστᾶ τὸ είδος τῶν θεμελιωδῶν ἀρχῶν, αἵτινες ἀποτελοῦν τὰ ἀναγκαῖα ἐπιστημονικὰ ὑπόβαθρα πάσης γενικεύσεως, βασιζομένης εις ταξινομημένας παρατηρήσεις, παρέχουσα νόημα, ἀκρίβειαν και ἀξιοπιστίαν διὰ τὴν διατύπωσιν κανόνων ἐνεργείας, οἱ ὅποιοι ἐν δεδομένη καταλλήλῳ στιγμῇ δύνανται να χρησιμοποιηθοῦν ἢ ἐφαρμοσθοῦν ὡς κανόνες, μετ' ἐμπιστοσύνης διὰ τὴν ἀποδοτικότητα τῶν.

Μὲ ἄλλας λέξεις, ἡ ἀναζήτησις τῆς ὀργανωτικῆς κινήσεως και τῶν χιλιάδων μετεχόντων εις αὐτὴν ἀτόμων, θεωρητικῶν και πρακτικῶν, στρέφεται πρὸς ἀρχὰς καταλλήλως διῦλισμένας ἀπὸ ὅ,τι σήμερον εὐρέως ἀναγνωρίζεται ὡς ἡ πείρα εις τὰς κοινωνικὰς έπιστήμης και τὸ ὅποῖον δύναται να ἐφαρμοσθῆ εις ὅλας τὰς καταστάσεις διὰ τοῦ λόγου ἢ τῆς πειθοῦς, ἀντὶ ἀπλῶς ἕνεκα ἐπιβολῆς ἢ θέσεως. Τὸ να θεωρήσωμεν τὸ ἐργοστάσιον, τὸ γραφεῖον, ἢ και ὅλην τὴν ἐπιχείρησιν ὡς τὶ τὸ χωριστόν και τὸ μοναδικόν ἀπὸ τὸ γενικόν πρόβλημα πάσης φύσεως ὀργανώσεως, εἶναι ὡσάν να ἀπειρίζωμεν τὴν κατάστασιν μυωπικῶς.

Ἡ πείσμων ἄρνησις τῶν ὀπαδῶν τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως, ὅπως πέσουν εις τὴν πνευματικὴν αὐτὴν παγῖδα, εἶναι αὐτὴ καθ' ἑαυτὴν εις ἐκ τῶν λόγων τῆς αὐξούσης κατανοήσεως ἢ παραδοχῆς—τοπικῶς, ἔθνικῶς και διεθνῶς—ὅτι αἱ ἀρχαὶ τῆς ὀργανωτικῆς δύνανται να ἐφαρμοσθοῦν ὡς ὁδηγὸς εις παντὸς εἶδους ὀργανωτικὴν προσπάθειαν και ὡς βᾶσις ὀργανωτικῆς ἐκπαιδεύσεως, ἣτις ὁδηγεῖ εις τὴν ἐπαγγελματικὴν ἀνάληψιν τῶν διευθυντικῶν εὐθυνῶν. Ἡ ἔρευνα αὕτη οὐσιαστικῶς βαίνει ἐπὶ δύο ἐπιπέδων κατευθύνσεως ἐπιστημόνων. Πρῶτον εἶναι ἐκεῖνοι, οἱ ὅποιοι πάντοτε προσπαθοῦν να ἀποφύγουν τὰς κρίσεις, ἀλλὰ σπανίως ἔχουν τὸν χρόνον διὰ ρωμαλέαν σκέψιν. Σβύνουν τὴν πυρκαϊάν, ἀντὶ να τὴν προλάβουν. Περισσότερον οὔτοι φροντίζουν να μὴ καθυστερήσῃ ἡ καθημερινὴ ἐργασία και χορηγοῦν πληροφορικὰ στοιχεῖα διὰ τὸν φάκελλον τῆς πείρας. Δεύτερον και σπουδαιότερον εἶναι ἐκεῖνοι, οἱ ὅποιοι λόγῳ εὐκαιριῶν χρόνου και περιστάσεων, εἶναι ἀποφασισμένοι να ἀνεύρουν και ἀκολουθήσουν μετρημένας ἀτραπούς, διακεκριμένας και ουχι πολὺ ἀπεχούσας ἀπὸ τὰς ἀμέσους απαιτήσεις. Εὐτυχῶς, ἡ τελευταία αὕτη ὁμὰς ἐπιστημόνων αὐξάνει διαρκῶς εις μέγεθος και εις ἐπιρροήν. Οἱ ἄνδρες και αἱ γυναῖκες, οἵτινες ἀπαρτίζουν τὴν ὁμᾶδα ταύτην, θαρραλέως και πειστικῶς ὑπεστήριξαν, ὅτι ὑπάρχουν βασικαὶ ἀρχαί, αἵτινες καθοδηγοῦν τὴν ἔρευναν τῶν σχέσεων ἀτόμων ἐν κοινῇ προσπάθειᾳ και ἐπὶ πλέον ἀπέδειξαν, ὅτι αἱ ἀρχαὶ αὗται δύνανται να μετρηθοῦν και να ἐφαρμοσθοῦν. Οὕτω, ἐκερδήθη ἡ παρα-

δοχή τῆς ἀνάγκης διὰ τὴν μελέτην καὶ ἀνάπτυξιν τῶν θεμελιωδῶν ἀρχῶν τῆς Ὀργανωτικῆς.

Ὑπάρχει μερὶς σκεπτομένων, οἱ ὅποιοι θεωροῦν τὴν ἀνάπτυξιν μιᾶς ἐπιστήμης ὡς ἔμμονον ἰδέαν τῶν θεωρητικῶν, μίαν μορφήν ὀρθολογισμοῦ, ἢ ὁποῖα γεννᾶται καὶ ἀποθνήσκει εἰς τὰς αἰθούσας τῶν διαλέξεων.

Εἰδικῶς διὰ τὰς Ἠνωμένας Πολιτείας τῆς Ἀμερικῆς, ἐνῶ ἡ συμβολὴ τῶν θεωρητικῶν ἐκρίθη ἀπαραίτητος, εὐρέθησαν ἐν τούτοις καὶ πολλοὶ πρακτικοὶ ἄνθρωποι, πρόθυμοι νὰ ἀσχοληθοῦν μὲ τὴν ὀργάνωσιν, ἢ δὲ προσπάθειαν ἀμφοτέρων τῶν κατηγοριῶν εὔρε κοινούς ἐκπροσώπους.

Εἰς τὴν περίπλοκον ὀργάνωσιν τῆς συγχρόνου τεχνολογικῆς κοινωνίας, ἐγένετο ὁ ἀναγκαῖος καταμερισμὸς σκέψεως καὶ ἐργασίας, ἐπετεύχθη ὁμως ὁ καλῶς ζυγισμένος συγκερασμὸς τοῦ φιλοσόφου καὶ τοῦ πρακτικοῦ καὶ ἐκ τούτου προῆλθε τὸ μέταλλον ἐξ οὗ ἐσφυρηλατήθη ἡ χαρακτηριστικὴ σύγχρονος βιομηχανικῆς κοινωνία.

Ἄν καὶ ὡς ἀπέδειξεν ὁ Dr. Albert Einstein, «ἤδη πραγματοποιοῦμεν, μὲ εἰδικὴν διαύγειαν, πόσον σφάλλουν οἱ θεωρητικοί, οἱ ὅποιοι πιστεύουν ὅτι ἡ θεωρία προέρχεται ἐπαγωγικῶς ἐκ τῆς πείρας», ἐν τούτοις, αἱ σταθεραὶ ἀπαιτήσεις τῆς ἐπιστήμης εἶναι τοιαῦται, ὥστε νέαι ἀντιλήψεις φέρουσι τὴν σφαγίδα τῆς πείρας καὶ ἔχει δειχθῆ ὅτι πρέπει ἀπαραιτήτως νὰ ὑπάρχη ἀνάμιξις θεωρίας καὶ πρακτικῆς.

Ἐν ἀνακεφαλαιώσει, τὸ ἀντικείμενον καὶ ἡ μέθοδος ἐρεύνης εἶναι πασηφανῆ καὶ ἀποβλέπουσιν νὰ ἐδραιώσουν μίαν ἀληθῆ ἐπιστήμην τῆς Ὀργανωτικῆς, βασιζομένην ἐπὶ ἐγκύρου καὶ ἠθικῶς παραδεκτῆς φιλοσοφίας, διὰ τῆς ἀμερολήπτου παρατηρήσεως τῶν κοινωνικῶν συστατικῶν ὡς διακεκριμένων ὄντοτήτων, ἀποκλινόντων πρὸς κοινὸν συνολικὸν σκοπὸν. Ἡ ἐρευνα ἰδίᾳ εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις καὶ ὀλιγώτερον εἰς τὸ Κράτος θὰ ἐξακολουθήσῃ νὰ ἐνεργῆται ἐν κλίματι ρεαλισμοῦ, διότι: «ἡ ζωὴ δὲν δύναται νὰ ἀναμένῃ ἕως ὅτου ἡ ἐπιστήμη ἐξηγήσῃ τὸ σύμπαν ἐπιστημονικῶς. Δὲν δυνάμεθα νὰ μὴ ζῶμεν, ἕως ὅτου καταστῶμεν πρὸς τοῦτο ἔτοιμοι. Τὸ πλεον ἀνάγλυφον χαρακτηριστικὸν τῆς ζωῆς εἶναι ὁ καταναγκασμὸς. Οὗτος εἶναι πάντοτε ἐπείγων, χωρὶς δυνατότητα ἀναστολῆς» (2).

III

Ὑπάρχουν πολλοὶ ὀρισμοὶ τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως. Οἱ περισσότεροι παρουσιάζουσιν τὰς ἀνταντακλάσεις τῶν χρόνων τῶν καὶ συγχρόνως ἐξυπηρετοῦν τὰς ἀνάγκας τῆς συντομίας παρὰ τῆς κατανοήσεως.

Ἐνίοτε ἡ ἀναγνώρισις τῆς ἀνάγκης διευθυντικῶν ἱκανοτήτων χρονολογεῖται ἀπὸ μακροῦ χρόνου. Μὲ κίνδυνον νὰ θεωρήσωμεν, ὅ,τι ὑπεραπλοποιοῦμεν, διαιροῦμεν χρονικῶς τὴν ἐξέλιξιν εἰς τρεῖς φάσεις.

Πρὸ τοῦ 19ου αἰῶνος, ἡ βιομηχανία καὶ αἱ ἐπιχειρήσεις, ὡς σήμερον τὰς γνωρίζομεν, ἦσαν βασικῶς ἀτομικαί, τὸ πολὺ συντεχνιακαί. Ἐδέσποζε

2) Ortega Casseh - Mission of the University.

των άλλων απόψεων ή έδαφική κατάκτησις. Η ενάργεια τής δημιουργικής ήγερσίας, ήτο άφωσιωμένη κατά μέγα μέρος εις τήν επέκτασιν των γεωγραφικών όριζόντων και τήν επακόλουθον ανάγκην τής ανακαλύψεως και διακυβερνήσεως νέων έδαφών.

Ούτω είναι προφανής ή προβολή τής οργανώσεως εις τον στρατιωτικόν τομέα και τας δημοσίας υπηρεσίας. Ο δημιουργηθείς όμως τύπος οργανώσεως απέβλεπε κατ' έξοχήν εις τήν ίκανοποίησιν άμέσων αναγκών. Η εποχή αύτη ένεφάνιζε τήν Οργανωτικήν ως τέχνην. Ητοι, ως εφαρμογήν τής γνώσεως, χωρίς συστηματοποίησιν και κατά κανόνα επί προσωπικής βάσεως.

Η δευτέρα περίοδος ήρχισεν από τας αρχάς του 19ου αιώνου, άκολουθούσα τά βήματα εισαγωγής του άτμου εις τήν κίνησιν των παντοίων μηχανών. Έδω κατά πρώτον ή κίνησις σαφώς κατευθύνεται προς τήν κατανόησιν άρχικώς μεν των διοικητικών και είτα των ευρύτερων κοινωνικών έμπλοκών τής ταχείας τεχνολογικής προόδου. Αί αναγκαίαι πληροφορίαί όμως διά τήν έγκαθίδρυσιν μιās άληθοϋς επιστήμης τής Οργανωτικής δέν εύρίσκοντο άκόμη εις τας χείρας μας. Αί έπιπτώσεις των δημιουργικών και επιτυχών βημάτων προς τήν διεύθυνσιν υγιοϋς και όρθολογικής οργανώσεως, ως επί το πολύ παρεβλέποντο. Το οργανωμένον πείραμα, ή ακριβής παρατήρησις και ή στατιστική συσχέτισις των άνθρωπίνων διαδικασιών, ένίστε υστερόν. Όσοι έδημιούργησαν τήν βιομηχανικήν επανάστασιν, έν τούτοις, ένδιεφέροντο διά τον μεταβαλλόμενον κόσμον, τον όποιον έδημιούργουν. Τά γραπτά τής εποχής ταύτης δεικνύουν αύξουσαν πραγματοποίησιν ενός επικειμένου άνθρωπίνου προβλήματος.

Κατά το δεύτερον ήμισυ του 19ου αιώνου, όμιλούν μετ' έλπίδων διά μίαν επιστήμην τής Οργανωτικής. Έπειδή όμως ένησχολούντο με τμήματα ενός πολυπλόκου προβλήματος αί γενόμεναι παραδεκταί αρχαί, κρινόμεναι από ευρύτερας σκοπιιάς έθεωρούντο ως πολύ στεναι και έπιφανειακαί. Η επιστήμη τήν όποιαν καθίδρυσον, κρινομένη με τά σημερινά δεδομένα, ήτο μόνον ψευδο-επιστήμη. Σοβαρώτερος κίνδυνος, σχετικώς προς τήν περιορισμένην κατανόησιν των μηχανισμών του 19ου αιώνου, τονίζεται από τον καθηγητήν Α. Whitehead³⁾, ως εξής: «Έν έργοστάσιον, όπερ με τας μηχανάς του, τήν κοινότητα τής εκτελέσεως και τήν κοινωνικήν έξυπηρέτησιν του πληθυσμού, έξαρτάται από τήν οργανωτικήν ιδιοφυίαν, τας δυνατότητας και τήν πηγήν πλούτου του κατόχου του κεφαλαίου του, είναι οργανισμός έμφανίζων ποικίλιαν ζωντανών αξιών. Χρειάζεται νά έξοικειωθώμεν εις τήν αντίληψιν ενός τοιούτου Οργανισμού εις όλην τήν τελειότητά του. Είναι συζητήσιμον ένάντι ή επιστήμη τής Οικονομικής, ως έμελετήθη κατά τήν πρώτην περίοδον μετά

3) A. Whitehead: Science and the Modern World. Mc-Millan Co 1928. Διά τήν διάκρισιν μεταξύ των έννοιών των όρων Management—Direction—Organisation—Administration, βλέπε E. F. Brech: The Principles and Practice of Management Longmans. Green and Co (1963). Ώσαύτως ίδίου: Management; Its Nature and Significance (1948), ίδια δέ τό έν βιβλίω τούτο παράρτημα επιλογής όρισμών. Διά rationalisation, βλέπε: L' Urwick: The meaning of rationalisation, Nisbet, 1929.

τὸν θάνατον τοῦ Adam Smith, ἔβλαψε μᾶλλον παρά ὠφέλησε. Κατέστρεψε αὐτὴ πολλὰ οικονομικὰ σοφίσματα καὶ ἐδίδαξε πῶς νὰ σκεπτόμεθα τότε περὶ τῆς ἐν προόδῳ οικονομικῆς ἐπαναστάσεως. Ἄλλὰ συγχρόνως αὐτὴ ἐδημιούργησεν εἰς τοὺς ἀνθρώπους μερικὰς ἀφαιρέσεις, αἵτινες εἶχον καταστρεπτικὴν ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς συγχρόνου διανοήσεως. Ἐξέλιπεν οὕτως «ὁ ἀνθρωπισμὸς ἀπὸ τὴν βιομηχανίαν».

Πολλοὶ ἱστορικοὶ ἐπισημαίνουν τὴν πρώτην δεκάδα τοῦ εἰκοστοῦ αἰῶνος, ὡς τὴν ἀπαρχὴν τῆς μελέτης τῶν ἀρχῶν τῆς Ὀργανωτικῆς, κατὰ τρόπον ἐξασφαλίζοντα στατιστικὴν ἐγκυρότητα.

Τυχαία ἀνάλυσις, ἰδίως ἐπὶ τῆς βιομηχανικῆς λογιστικῆς καὶ τοῦ τρόπου ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας, γενομένη ὑπὸ ὀργανισμοῦ τοῦ κύρους τῆς American Society of Mechanical Engineers, δεικνύει σαφῶς ὅτι ἡ θεμελιώσις μεθόδων διὰ τοιαύτην ἔρευναν, ἀνεπτύχθη κατὰ τὰ 20 τελευταῖα ἔτη. Ἡ ἐξέτασις τῶν ἱκανοτήτων ἐργασίας εἰς ὄρους ἀποδόσεως, ἡ ὁποία προσεῖλκυσε αὐξοῦσαν προσοχὴν κατὰ τὸ τελευταῖον τέταρτον τοῦ προηγουμένου αἰῶνος, προωθήθη μὲ ἀξιοσημείωτον ἐπιμέλειαν καὶ μὲ καταπληκτικὰ ἀποτελέσματα. Πόροι εἰς ἀνθρώπους καὶ χρήμα ἐδαπανῶντο ἀφθόνως, χωρὶς βεβαίως σύστημα. Κατὰ τὴν σπουδὴν των πρὸς πρόοδον, οἱ ἀνθρωποὶ ἐπεδίωκον νὰ γίνωνται ἡγέται διὰ τῆς ἐπιβολῆς καὶ τοῦ ἐξαναγκασμοῦ. Ἡ λαθάνουσα δύναμις τοῦ λαοῦ, τὴν ὁποίαν ὁ Gustave le Bon καθώρισεν ὡς τὸν «ψυχολογικὸν νόμον τῆς πνευματικῆς ἐνότητος τοῦ πλήθους», κατέληξεν εἰς ἕνα τύπον κοινωνικῆς ἐπαναστάσεως, διότι ἐνῶ ηὔξανε τὴν παραγωγὴν ἔτεινεν εἰς ἄνισον διανομὴν τοῦ εἰσοδήματος καὶ εἰς πρόοδον μὲ ἀνεπαρκῆ προσοχὴν πρὸς τὰς ἀνθρωπίνους ἀξίας.

Οἱ ἀσχολούμενοι μὲ τὴν κοινωνίαν, τὰ ἔθιμα καὶ τὰς τάσεις αὐτῆς, ἐνδιαφέροντο διὰ τὴν δημιουργίαν, διατήρησιν καὶ μεγέθυνσιν τῶν ἐπιχειρήσεων καὶ ἰδίως τῶν βιομηχανικῶν, ὡς τῶν πλέον σημαντικῶν, ἔναντι τῶν τρεχόντων κοινωνικῶν φαινομένων.

Μόνον δὲ κατὰ τὰ τελευταῖα 40 ἔτη, ἡ προσοχὴ μετετέθη ἀπὸ τὸν ἐργάτην, τὴν μηχανὴν καὶ τὰ προϊόντα, πρὸς τὴν *δλην ἐπιχειρήσιν*, ὡς ἰδιαιτέραν ὀντότητα καὶ ἰδιαιτέρως πρὸς τὴν βιομηχανικὴν κοινωνίαν.

Ὅσοι ἐνδιαφέρονται διὰ τὴν ἐπιστήμην τῆς Ὀργανωτικῆς, ἐπαναστρέφονται ἤδη πρὸς τὴν συσσωρευθεῖσαν πείραν τόσων αἰῶνων, μὲ νέας διαθέσεις ἵνα ἀνακαλύψουν τὰς θεμελιώδεις ἀρχὰς καὶ τύπους οἱ ὁποῖοι, ὅπως αἱ μεγάλαι θρησκείαι τοῦ κόσμου, ἔχουν τὴν δύναμιν νὰ διεγείρουν τὴν πίστιν καὶ νὰ κερδίζουν τὴν ἐμπιστοσύνην τῆς πλειονότητος τῶν ἀνδρῶν καὶ γυναικῶν» (4).

4) Ἡ μνεία ἐν τῇ παρούσῃ μελέτῃ τῶν ὀνομάτων μυστῶν τῆς Ὀργανωτικῆς, ἔχει ὡς μόνον σκοπὸν ὅπως παράσχη παραδείγματα τῆς προόδου τῶν ἰδεῶν εἰς τὸν τομέα τοῦτον. Δὲν ἐπιζητοῦμεν νὰ μνημονεύσωμεν κὰν συστηματικῶς τοὺς ἐξέχοντας σκαπανεῖς τῆς Ὀργανωτικῆς. Διὰ συστηματικὴν καταγραφὴν καὶ πλήρη συμβολὴν τῶν κυριωτέρων ἐξ αὐτῶν (ὀργανωτῶν, κοινωνιολόγων, οικονομολόγων, πολιτικῶν, φιλοσόφων), παραπέμπομεν εἰς τὸ βιβλίον *The Golden Book of Management* (New Man, London, 1956, σελ.

Ἡ γένεσις τῆς ὀργανωμένης κινήσεως πρὸς ἀναζήτησιν ὀρθολογικῆς καὶ συνεκτικῆς ἐπιστήμης γενικῶς, ἀποδίδεται εἰς τὸν F. W. Taylor. Τὸ κλασσικὸν βιβλίον του, «Principles of Scientific Management», δημοσιευθὲν τὸ 1919, ἐσυνητοποίησε τὰ θέματα, τὰ ὁποῖα εἰς χωριστὰς ἀνακοινώσεις διετύπωσεν ἀπὸ τοῦ 1840 καὶ ἄτινα ἀνέτρεψαν πολλὰς τρεχούσας κατὰ τὴν ἐποχὴν ἐκείνην δοξασίας (5).

Εἶναι λίαν ἐνδιαφέρον νὰ μελετήσῃ κανεὶς τὴν ἐξέλιξιν τῆς δραστηριότητος τοῦ Taylor, διότι κατὰ τὴν διάρκειαν μακρᾶς καὶ καρποφόρου ζωῆς καὶ ὡς μηχανικοῦ καὶ ὡς διδασκάλου, ὡς πραγματοποιοῦ καὶ ὡς συγγραφέως, οὗτος κατώρθωσεν, ὑπερυψούμενος τῶν τεχνικῶν λεπτομερειῶν, ν' ἀναζητήσῃ τὰς ὑπολανθανούσας ἀρχὰς καὶ νόμους τῆς Ὄργανωτικῆς, οἵτινες κυβερνοῦν τὰς πράξεις τῶν οικονομικῶς δρῶντων. Οὗτος πρῶτος εἰσήγαγε τὸ πνεῦμα τῆς ἐπιστημονικῆς ἐρεύνης εἰς τὴν βιομηχανικὴν οἰκονομίαν καὶ ἔθεσε τὰς βάσεις μιᾶς ἀληθοῦς ἐπιστήμης πρὸς ὀργάνωσιν αὐτῆς.

Ὁ Taylor ἐγεννήθη τῷ 1856 καὶ μετὰ στοιχειώδη ἐκπαίδευσιν κατετάγη ὡς μαθητευόμενος εἰς ἐργοστάσιον ἐν Φιλαδελφίᾳ τῷ 1874. Αὐτοδημιούργητος, ἐσπούδασεν ἀκολούθως δι' ἀλληλογραφίας καὶ ἐγένετο μηχανικός. Παρατηρήσας τὴν σπατάλην ὑλικῶν καὶ ἀνθρωπίνων δυνάμεων εἰς τὰ τότε ἐργοστάσια, ὅταν προήχθη εἰς ἐπιστάτην, ἔθηκεν ὡς σκοπὸν τῆς ζωῆς του ν' ἀναζητήσῃ τὰ μέσα αὐξήσεως καὶ βελτιώσεως τῆς παραγωγῆς, ἵνα καταστή δυνατὴ μία δικαιοτέρα κατανομὴ τῶν ἀμοιβῶν τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς (6).

Αἱ πρῶται ἐπιδιώξεις τοῦ Taylor ἦσαν διεισδυτικαὶ μελέται ἐπὶ τῆς μηχανῆς, ὡς παραγωγικῆς μονάδος. Αὐστηρῶς ἐλεγχόμενα πειράματα ἐγένε-

298). Τούτου ἐξεδόθη ὁ Α' τόμος ὑπὸ τὴν κατεύθυνσιν L. Urwick καὶ τὴν αἰγίδα τῆς Comité International de l'Organisation Scientifique du Travail. Ἡ διεθνὴς αὕτη ὑπερωματειακὴ Ὄργάνωσις ἐδρεύει ἐν Γενεύῃ καὶ περιλαμβάνει ὑπὲρ τὰς 24 Ἐθνικὰς Ὄργανώσεις ὡς καὶ τὴν ἐν Ἑλλάδι Ἐπιστημονικὴν Ἐταιρείαν Ὄργανώσεως (Ε.Π.Ο.Ρ.). Αὕτη ὀργανώνει περιοδικῶς, διεθνῆ συνέδρια ἐπὶ ὀργανωτικῶν θεμάτων καὶ ἐκδίδει τὰ πρακτικὰ τῶν γενομένων ἀνακοινώσεων καὶ συζητήσεων. Ἀπευθυντόν CIOS rue 1-3 de Varembe, Gènéve (Suisse). Οὕτως, ἡ παγκόσμιος ὀργανωτικὴ κίνησις, μετὰ τὴν ἀτυχῆ κατάργησιν τοῦ Διεθνoῦς Ἰνστιτοῦτου Ὄργανώσεως (δράσαντος μέχρι τοῦ Δεκεμβρίου 1933), εὐρίσκει ἕνα συνδετικὸν κρίκον τῶν διεσπαρμένων ἐνεργειῶν καὶ ἕνα διεθνὲς βῆμα ἐνημερώσεως καὶ συνεργασίας.

5) Ἐπ' εὐκαιρίᾳ τοῦ ἑορτασμοῦ τῶν 100 ἐτῶν ἀπὸ τῆς γεννήσεώς του, ἐκυκλοφόρησε νέα γαλλικὴ μετάφρασις τοῦ ὡς ἄνω κλασσικοῦ ἔργου, ὑπὸ τὸν τίτλον «La Direction Scientifique des Entreprises» (Dunod, 1957, σελ. 209). Τὸ βιβλίον τοῦτο ἔχει τὴν πρωτοτυπίαν, ὅτι ὁμοῦ μὲ τὸ κείμενον τοῦ βιβλίου παραθέτει εἰς τὴν οἰκίαν θέσιν καὶ τὴν κατάθεσιν τοῦ Taylor ἐνώπιον τῆς Ἀμερικανικῆς Κοινοβουλευτικῆς Ἐπιτροπῆς, κατὰ τὴν γενομένην τότε δίκην, μὲ τὰς συζητήσεις. Τὸ κείμενον τοῦτο εἶναι δυσσεύρετον.

6) Διὰ βιογραφίαν τοῦ Taylor βλ. δίτομον ἔργον τοῦ Copley : F. W. Taylor, the Father of Scientific Management, New York, Harper, 1923, σελ. 467-471. Εἰς τὴν ἑλληνικὴν, βλ. Ἐμπορικὴν Ἐγκυκλοπαιδείαν, τομ. 3, Τεϋλορισμὸς καὶ Ἰ. Χρυσοχοῦ, Εἰσαγωγή εἰς τὴν Ἐπιστημονικὴν Ὄργάνωσιν, Θεμελιωταὶ τῆς Ὄργανώσεως. Εἰς τὴν γαλλικὴν, βλ. D. Lafrance : Éloge à Taylor, H. Dubreuil, Centenaire de Taylor, εἰς Bulletin C.N.O. Française. Βλέπε ὡσαύτως L. Urwick : The life and work of F. W. Taylor.

νοντο ἐν Bethlehem ἐπὶ τῆς κοπῆς τῶν μετάλλων, πρῶτον ὑπὸ μόνου τούτου καὶ ἀργότερον μὲ τὴν βοήθειαν τῶν συνεργατῶν του (Barth, H. Gantt καὶ W. Sellers) (7). Πᾶσα νοητὴ διαφορά εἰς ταχύτητα, βάθος κοπῆς, τροφοδότησιν τῆς μηχανῆς καὶ εἶδος ἐργαλείου, ἐδοκιμάσθη καὶ ἐπεζητήθη μία ἐμπειρική ἀνεύρεσις τοῦ καταλληλοτέρου συνδυασμοῦ. Ἄξιον παρατηρήσεως εἶναι, ὅτι ταυτοχρόνως ὁ Taylor ἐπεζήτησε τὴν βοήθειαν ἐμπείρων μαθηματικῶν, ὅπως ἀνεύρουν θεωρητικὰς ἐξηγήσεις καὶ μαθηματικούς τύπους, ἐκ τῶν ἀφθόνων στοιχείων, τὰ ὅποια συνέλεγε ἀπὸ τὰ πειράματά του.

Ἐνθουσιασμένος ἀπὸ τὴν ἐπιτυχίαν τῆς κοπῆς τῶν μετάλλων, ὁ Taylor ἐπέδωκε καὶ εἰς πλείστας ἄλλας μελέτας ἐπὶ τῆς παραγωγῆς. Ἡ ἐργασία του κατὰ τὴν περίοδον ταύτην ἐχαρακτηρίζετο κυρίως ἐκ τῆς ἀναζητήσεως ἀποτελεσμάτων, ἐνῶ παραλλήλως ἐπειράτο νὰ συναγάγη βασικὰ συμπεράσματα. Ἐν τούτοις, ἀπέτυχε πρὸς στιγμὴν νὰ συλλάβῃ ὅλας τὰς συνεπείας τῶν μελετῶν του, ὡς μιᾶς τῶν στοιχειωδῶν διαδικασιῶν τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως.

Παραλλήλως πρὸς τὰς ἐρεῦνας τοῦ Taylor, ὁ Frank καὶ ἡ σύζυγός του Lillian Gilberth (8) ἀνέλαβον σειρὰν ἀξιολόγων μελετῶν, αἵτινες διευρύνοντο διότι ἀνεγνώριζον, ὅτι ἡ βασικὴ σχέση τῆς παραγωγικότητος περιελάμβανε τὴν συμβολὴν τοῦ τε ἐργάτου καὶ τῆς μηχανῆς. Κατὰ τὸ 1909 ὁ

7) Ὁ H. Gantt ἦτο εἰς τῶν ἀρχαιοτέρων ἐν Ἀμερικῇ σκαπανέων τῆς ὀργανώσεως, ὅστις ἔστρεψε τὸ ἐνδιαφέρον του εἰς τὸν ἄνθρωπον ἐν τῇ βιομηχανίᾳ. Ἦτο ὁ πρόδρομος τῆς βιομηχανικῆς δημοκρατίας, ἐν τῇ ἀληθείᾳ ἐνοία τοῦ ὄρου. Εἰς τὰ τελευταῖα συγγράμματά του, λογιζόμενος φιλοσοφικῶς, ὑπεστήριξε τὴν ἰσότητα τῶν εὐκαιριῶν δι' ὅλους καὶ τὴν ταυτότητα συμφερόντων ἐργατῶν καὶ ἐργοδοτῶν. Ἐγενήθη τὸ 1861 καὶ ἀπέθανε τὸ 1919. Κυριώτερα ἔργα του ἦσαν τὰ ἑξῆς: *Work, Wages and Profit* (1910) καὶ *Industrial Leadership* (1916). Διὰ βιβλιογραφίαν του βλ. L. Alford - L. Gantt (1934, S.A.M.E.).

8) Ὁ Gilberth μὲ τοὺς Taylor καὶ Gantt, εἶναι τὸ τρίτον σκέλος τοῦ ὀργανωτικοῦ τριγώνου, ἐφ' οὗ ἀνοικοδομήθη ἡ ἐπιστήμη τῆς ὀργανωτικῆς. Ἡ κυρία συμβολὴ τοῦ Gilberth συνίσταται εἰς τὸ ὅτι ἀνέπτυξε τὴν μελέτην τῶν κινήσεων ὡς πρωταρχικὸν ὄργανον τοῦ διευθυντοῦ καὶ ὡς βάσιν νέου τρόπου σκέψεως ἐπὶ τῶν σκοπῶν τῆς ὀργανώσεως. Ἐνῶ ὁ Taylor ἔθετεν ἔμφασιν ἐπὶ τῶν ἐξωτερικῶν συντελεστῶν, τῶν ἐπιδρῶντων ἐπὶ τοῦ ἐργάτου, ὁ Gilberth ἐπρόσεξε πρῶτον τὸν ἐργάτην καὶ ἀντλῶν ἐξ ὅλων τῶν κοινωνικῶν ἐπισημῶν (φιλοσοφίας, ψυχολογίας, παιδαγωγικῆς κλπ.) ἐβελτίωσε καὶ διηύρυνε τὰς ἰκανότητας τοῦ ἐργάτου. Περιλαμβάνει οὗτος τὴν ἐκπαίδευσιν τοῦ ἐργάτου, τὰς χρησιμοποιούμενας μεθόδους, τὰ εἰς τὴν διάθεσιν του ἐργαλεῖα καὶ τὸ φυσικὸν καὶ πνευματικὸν περιβάλλον του. Ἡ σύζυγός του Lillian, ἐμπειρὸς ψυχολόγος, ἐβοήθησεν ὅπως εὐρύνῃ τοὺς ὀρίζοντας τῶν βλέψεων του. Τὸ νὰ τὸν ἀποκαλοῦμεν, ὡς συνήθως λέγεται, ὄπαδόν τοῦ Taylor, σημαίνει ὅτι παραγνωρίζομεν τὴν ἀξίαν τῆς συμβολῆς του. Ἄν καὶ ἐμαθήτευσεν παρὰ τῶ Taylor καὶ ὑπῆρξε συνεργάτης του, ἐν τούτοις ἀντιμετώπισεν τὰ αὐτὰ προβλήματα κατὰ τελείως διάφορον τρόπον. Ἡ προσφορά του εἰς τὴν ὀργάνωσιν ὑπῆρξεν πρωτότυπος καὶ μοναδική. Ὁ Gilberth διὰ τῆς μελέτης κινήσεων καὶ χρόνου, ἐθεμελίωσε τὴν ὀργάνωσιν τῆς παραγωγῆς. (L. Urwick: *The golden book Management* — Brech · Urwick: *The Making of S. M., M. A. : Classics in Management*. H. Bertalané: *Philosophie de chronométrage*. Διὰ ἐξέλιξιν τῆς τεχνικῆς τῆς χρονομετρήσεως βλέπε Maynard : *Handbook of industrial Engineering Section 3*. Βιογραφία : Lillian Gilberth : *The one best way* (ἰδιωτικὴ ἐκδοσις).

Fr. Gilberth έδημοσίευσε τὸ ἔργον του «Bricklaying System», ἐνῶ τὸ 1916 τὸ «Motion Study» καὶ τὰ ἔτη 1917-20 τὸ «Applied Motion Study».

Ἡ τοιαύτη ἔργασία τοῦ ζεύγους Gilberth εἶναι κεφαλαιώδους σημασίας διὰ τὴν κατανόησιν ἐξοικονομήσεως τῶν κινήσεων καὶ τὴν ἐπαύξησιν τῆς ἀποδόσεως τῶν ἐργαζομένων διὰ τῆς ἐλαττώσεως τοῦ κόπου αὐτῶν, εἶναι δὲ συνάμα μεγάλης καὶ διαρκοῦς ἀξίας, διότι κατέδειξε τὴν σημασίαν τῆς ὀλοκληρωμένης σκέψεως. Ἀνεῦρον οὗτοι καὶ ἐδίδαξαν εἰς ὅλους, ὅτι ὁ προσφορώτερος συνδυασμὸς τῶν ἀνθρωπίνων δεξιότητων καὶ τῆς μηχανῆς, ἀπὸ κοινοῦ, ἠδύνατο νὰ πληρώσῃ τὸ κενὸν μεταξύ δυναμένης νὰ πραγματοποιηθῆ καὶ πραγματοποιουμένης παραγωγῆς.

Ἡ πλήρης, ἐν τούτοις, συμβολὴ τοῦ «βιομηχανικοῦ ψυχολόγου» δὲν εἶχεν εἰσέτι πλήρως ἀναγνωρισθῆ. Θεωρῶν τὴν ἱστορίαν τῆς Ἀμερικανικῆς ὀργανωτικῆς κινήσεως ὁ L. Urwick, θερμῶς ἐξεφράσθη διὰ τὸ ζεῦγος Gilberth, διατυπώσας τὰ ἀκόλουθα: «Ἐὰν ἡ "A.S.M.E." δὲν ἀντελαμβάνετο τὰ ἀνθρώπινα προβλήματα καὶ ὁ Taylor ἀπετύγχανε νὰ ἀναγνωρίσῃ τὴν συμβολὴν τῶν πρώτων ψυχολόγων, ὡς τῶν N. Stock, U. Musterberg καὶ ἄλλων, πάλιν ὑπάρχει τὸ καταπληκτικὸν γεγονός ἐνὸς ἐξ αὐτῶν. Ὁ Gilberth ἠγάπησε μίαν κόρην, ψυχολόγον ἐξ ἀνατροφῆς, διδάσκαλον ἐξ ἐπαγγέλματος καὶ μητέρα ἐκ προορισμοῦ. Ὑπῆρχον τρεῖς μηχανικοί, οἱ Taylor, Gantt καὶ Gilberth, ἀγωνιζόμενοι νὰ κατανοήσουν τὰς πλατυτέρας ἐπιπλοκάς ἔργου, τὸ ὁποῖον ἀπεκλήθη «πνευματικὴ ἐπανάστασις». Ἐπεκρέμετο ὁ μέγας κίνδυνος νὰ μὴ ἐκτιμῆσουν τὴν διαφορὰν μεταξύ τῆς ἐφαρμογῆς τοῦ ἐπιστημονικῶς σκέπτεσθαι ἐπὶ ὑλικῶν πραγμάτων καὶ ἀνθρωπίνων ὄντων. Ὁ εἰς ἐξ αὐτῶν, ἐνυμφεύθη τὴν Lilian Mollen, γυναῖκα ἡ ὁποία λόγῳ παιδείσεως, ἐνστίκτου καὶ πείρας ἦτο πλήρως κατατοπισμένη ἐπὶ τῶν ἀνθρωπίνων ὄντων καὶ οὕτω κατέστη τὸ τέλειον πνευματικὸν συμπλήρωμα διὰ τὸ ἔργον των».

Τὰ νέα καθήκοντα τοῦ Ὀργανωτοῦ, κατὰ τὸν Taylor, συνίστανται εἰς τὰ κάτωθι :

1. Ἀνάπτυξις ἰδίας ἐπιστημονικῆς μεθόδου δι' ἕκαστον στοιχεῖον τῆς ἀνθρωπίνης ἐργασίας, ἡ ὁποία νὰ ἀντικαθιστᾷ τὰς παλαιὰς ἐμπειρικὰς μεθόδους.
2. Ἐκλογὴ καὶ ἐκπαίδευσις ἐπιστημονικῶς τῶν ἐργατῶν, ἀντί, ὡς εἰς τὸ παρελθόν, οὗτοι νὰ ἀφήνωνται εἰς τὴν τύχην των ἵνα μορφωθοῦν ὅπως καλύτερον δύνανται.
3. Ὀλόψυχος συνεργασία τῆς ἡγεσίας μὲ τοὺς ἐργάτας, ὥστε νὰ ἐξασφαλισθῆ ἡ ἐκτέλεσις τῆς ἐργασίας κατὰ τοὺς κανόνας τῆς Ἐπιστήμης.
4. Ἀνάλογος κατανομὴ τῆς ἐργασίας μεταξύ διευθύνσεως καὶ ἐργατῶν. Ἡ διευθύνσις ἀναλαμβάνει τὴν ἐργασίαν διὰ τὴν ὁποίαν εἶναι καταλληλοτέρα, οὐχὶ δὲ ὡς εἰς τὸ παρελθόν ἡ ὅλη ἐργασία καὶ τὸ μεγαλύτερον μέρος τῆς εὐθύνης νὰ ἐπιρρίπτεται εἰς τὸν ἐργάτην.

Ὁ Taylor γράφει καὶ τὰ ἐξῆς ἀξιωματικὰ : «Πιστεύω ἐπὶ μᾶλλον καὶ μᾶλλον, ὅτι ἡ κοινωνία εὐθὺς ὡς γνωρίσει τὰ ἀληθῆ γεγονότα, θὰ ἐπιμείνῃ ὅπως δοθῆ δικαιοσύνη καὶ εἰς τὰ τρία μέρη (ἐπιχείρησιν, ἐργαζόμενον καὶ κοινόν). Θὰ ἀπαιτήσῃ αὕτη ἀπὸ ὅλους τὴν μεγαλυτέραν δυνατὴν ἀπόδοσιν.

Δέν θά ἐπιτρέψη δὲ τὸν τύπον ἐργοδότη, ὅστις ἀποβλέπει μόνον εἰς τὰ μερίσματα, ἀρνούμενος νὰ ἐκτελέσῃ τὸ μέρος τῆς ἐργασίας του, ἀπλῶς κροταλίζων τὸ μαστίγιον ὑπὲρ τὰς κεφαλὰς τῶν ἐργατῶν, ἀπαιτῶν σκληρὰν ἐργασίαν ἔναντι χαμηλῆς ἀμοιβῆς.

» Ἡ Ὄργανωτικὴ δὲν ἀποτελεῖ μεγάλην ἐφεύρεσιν ἢ ἀνακάλυψιν ἐκπληκτικῶν γεγονότων. Ἐν τούτοις, ἀποτελεῖ αὕτη συνδυασμὸν στοιχείων, ὁ ὁποῖος δὲν ὑφίστατο εἰς τὸ παρελθόν. Συνίσταται αὕτη ἐκ νέων καὶ παλαιῶν γνώσεων, συλλεγεῖσῶν, ἀναλυθεισῶν καὶ ταξινομηθεισῶν εἰς νόμους καὶ κανόνας, οἵτινες συνιστοῦν ἰδίαν ἐπιστήμην. Δὲν εἶναι ἀπλῶς δεδομένον στοιχεῖον, ἀλλὰ ὅλος ὁ συνδυασμός, ὁ ὁποῖος συνιστᾷ τὴν Ἐπιστημονικὴν Ὄργανωσιν καὶ ὅστις συνοψίζεται ὡς ἑξῆς: Ἐπιστήμη ἀντὶ τῆς ἐμπειρικῆς μεθόδου, ἀρμονία ἀντὶ τῆς δυσαρμονίας, συνεργασία ἀντὶ τοῦ ἀτομικισμοῦ, μεγάλη ἀπόδοσις ἀντὶ τῆς περιωρισμένης, ἀνάπτυξις εἰς ἕκαστον ἄνθρωπον τῆς μεγίστης ἀποδόσεως καὶ εὐδαιμονίας αὐτοῦ.

» Ὁ χρόνος παρήλθε ταχέως, καθ' ὃν μεγάλα κατορθώματα ἐπραγματοποιοῦντο ἀπὸ ἕνα ἄνθρωπον, ἄνευ τῆς βοήθειας τοῦ περιβάλλοντός του. Καὶ ἦλθεν ὁ καιρὸς, ὅτε ὅλα τὰ μεγάλα πράγματα γίνονται διὰ τῆς συνεργασίας τῶν πολλῶν, ὅπου ἕκαστος θά ἐκτελῇ ὅ,τι τῷ ἀρμόζει καλύτερον. Οὐδεὶς βεβαίως χάνει τὴν πρωτοτυπίαν καὶ τὴν πρωτοβουλίαν του ὅταν πρέπει νὰ ἐργασθῆ ἀρμονικῶς μετὰ πολλῶν ἄλλων».

Ὁ Taylor καὶ τὸ ζεῦγος Gilberth ἐπανέλαβον ἐκ νέου καὶ ἀπέδειξαν δύο βασικὰς ἐννοίας τῆς πρὸ ἑκατονταετίας Βιομηχανικῆς Ἐπαναστάσεως. Ὁ Adam Smith, εἰς «τὸν Πλοῦτον τῶν Ἐθνῶν» (1776) ἐξαιρεῖ τὴν ἀρχὴν τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας, ὡς ἑξῆς: «Ἡ μεγάλη αὐξησις τῆς ποσότητος τῆς ἐργασίας, ἢ ὁποία εἶναι συνέπεια τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας ὀφείλεται εἰς διαφόρους περιπτώσεις. Πρῶτον, εἰς τὴν αὐξησιν τῆς ἐπιδεξιότητος ἐκάστου ἐργάτου. Δεύτερον, εἰς τὴν ἐξοικονόμησιν τοῦ χρόνου, ὅστις χάνεται κατὰ τὴν ἀλλαγὴν ἀπασχολήσεως καί, τέλος, εἰς τὴν ἐφεύρεσιν πολλῶν μηχανῶν, αἱ ὁποῖαι διευκολύνουν τὸν ἐργάτην νὰ ἐκτελῇ τὴν ἐργασίαν πολλῶν».

Τοῦτο βεβαίως ἦτο τὸ ἱστορικὸν προηγούμενον τῆς ἐργασίας κατὰ τὸ 1900, τὸ ἀφορῶν τὴν ὀργανωσιν τῶν συντελεστῶν τῆς παραγωγῆς, τὸ ὁποῖον ἔκτοτε ἐπέξετάθη καὶ διηυρύνθη διὰ τῆς συμβολῆς τῶν Engstrom, Maynard, Segur καὶ πολλῶν ἄλλων ἐν Ἀμερικῇ καὶ ἄλλαχού.

Ὁ Ch. Babbage⁹⁾ βρετανὸς μαθηματικὸς καὶ στατιστικὸς, προσέφερε τὴν δευτέραν βασικὴν ἐννοίαν, τῆς μεταφορᾶς τῆς δεξιότητιος ἐν τῇ ἐρ-

9) Ὁ Ch. Babbage (1792—1871) δὲν ἦτο οὔτε βιομήχανος, οὔτε ὀργανωτής, ἀλλὰ ἐπιστήμων καὶ διδάσκαλος. Καθηγητὴς τῶν Μαθηματικῶν, ἰδρυτὴς ἑταῖρος τῆς Στατιστικῆς Ἐταιρείας καὶ μέλος πολλῶν ἐπιστημονικῶν σωματείων ἐν Ἀγγλίᾳ καὶ Εὐρώπῃ.

Ἐφεύρεν οὗτος ὑπολογιστικὴν μηχανὴν καὶ ἐπὶ τῇ εὐκαιρίᾳ ταύτῃ ἐνδιεφέρθη διὰ τὰ ἐργοστάσια, πολλὰ τῶν ὁποίων ἐπεσκέφθη. Αἱ μελέται του ἐπὶ τῶν μεθόδων ἐργασίας των, τὸν ἤγαγον εἰς συμπεράσματα σχετικὰ μὲ τὰ προβλήματα τῆς διευθύνσεώς των. Ταῦτα, εἰς πολλὰς περιπτώσεις προέτρεξαν ἀρκετῶν ἐκ τῶν σπουδαιότερων εὐρημάτων τοῦ Taylor, ἃ καὶ οὗτος δὲν ἐγνώριζε τὸ ἔργον τοῦ Babbage. Εἰδικῶς, ὁ Babbage ὑπεστήριξε τὴν δυ-

γασία ἐν τῇ «Economy of Machinery and Manufacture», δημοσιευθεῖση τῷ 1832. Κατ' αὐτὸν «Ὁ βιομήχανος καταμερίζων τὴν ὑπὸ ἐκτέλεσιν ἐργασίαν εἰς διαφόρους διαδικασίας, ἐκάστη τῶν ὁποίων ἀπαιτεῖ διάφορον δεξιότητιαν καὶ δύναμιν, δύναται νὰ ἐξαγοράζη τὴν ἀπαραίτητον ἐκάστοτε ποσότητα ἀφοτέρων. Ἐὰν ὅμως ἡ ὅλη ἐργασία ἐξετελεῖτο ἀπὸ ἑνα ἐργάτην, τὸ πρόσωπον τοῦτο θὰ ἔπρεπε νὰ κατεῖχε ἰκανὴν δεξιότητιαν ἵνα ἐκτελῇ τὸ πλέον δύσκολον μέρος καὶ ἀρκετὴν δύναμιν ἵνα ἐκτελῇ τὸ πλέον ἐπίπουνον».

Εἶναι ἐνδιαφέρον νὰ συγκρίνη τις ὠρισμένας ἐκφράσεις τοῦ Babbage καὶ τοῦ Taylor. Ἐπιφανειακῶς φαίνεται, ὅτι λέγουν τὰ ἴδια πράγματα. Ἐνῶ δὲ πολλοὶ σκέπτονται, ὅτι ὁ Taylor ἦτο κατὰ βάθος ψυχρὸς ἀναζητητῆς τῆς ἀποδοτικότητος, μία πρακτικὴ μελέτη τοῦ ἔργου του, καὶ ἰδίως ἡ εἰσαγωγή εἰς τὸ βιβλίον του τοῦ 1911, μᾶς πείθει περὶ τοῦ ἀνθρωπισμοῦ του. Ἐτερον ὄροσημον εἰς τὴν ἐξέλιξιν τῆς ὀργανωτικῆς κινήσεως ὑπήρξεν ἡ κατάθεσις τοῦ H. Emerson (10) καὶ ἄλλων μηχανικῶν, ἐνώπιον τῆς Interstate Commerce Commission, ἐπ' εὐκαιρίᾳ τῆς δίκης μεταξὺ φορτωτῶν καὶ Eastern Railroads. Ὁ Brandeis, ὁ κύριος συνήγορος τῶν φορτωτῶν, προσεπάθησε τότε ν' ἀποδείξη διὰ καταλλήλων μαρτύρων, ὅτι ἐὰν οἱ σιδηρόδρομοι ἐφήρμοζον τὴν ἐπιστημονικὴν ὀργάνωσιν, θὰ ἐξοικονομοῦν ἐν ἑκατομμύριον δολλαρίων ἡμερησίως καὶ οὕτω, ὄχι μόνον θὰ ἡδύναντο νὰ μειώσουν τοὺς ναύλους, ἀλλὰ καὶ νὰ ὑποβιβάσουν τὸ κόστος καὶ αὐξήσουν τοὺς μισθοὺς. Ἡ τοιαύτη ἀνακοίνωσις ἐπροξένησε κατάπληξιν καὶ προουκάλεσε τὴν προσοχὴν τοῦ κοινοῦ πρὸς τὴν νέαν ὀργανωτικὴν κίνησιν.

Μία διάσκεψις, 300 περίπου ἐπιχειρηματιῶν, παιδαγωγῶν καὶ συμβούλων ὀργανώσεων, συνηλθε τὸ 1912 εἰς τὸ Tuck School τοῦ Dartmouth, ἵνα ἐξετασθοῦν αἱ δυνατὰ δραστηριότητες, αἱ ὁποῖαι ἀπεκαλύφθησαν ἀπὸ τὰς νέας λεωφόρους τῆς ὀργανωτικῆς σκέψεως. Αἱ συζητήσεις τῆς ἱστορικῆς αὐτῆς διασκέψεως διεφυλάχθησαν ὑπὸ τοῦ H. Persons (11) καὶ θεωροῦνται ἀπὸ πολλοὺς εἰδήμονας ὅτι ἀποτελοῦν τὸν καταστατικὸν χάρτην τῆς συστηματι-

νατότητα ἀναπτύξεως γενικῶν ἀρχῶν διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, βάσει τῆς ἐπιστημονικῆς ἀναλύσεως. Συνιστᾷ ἐπίσης οὗτος τὴν μελέτην τοῦ χρόνου, ὡς καὶ τὴν συγκριτικὴν μελέτην τῆς δράσεως ὁμοειδῶν ἐπιχειρήσεων. Τὸ κύριον ἔργον αὐτοῦ ἔσχεν εὐρείαν κυκλοφορίαν ἐν Ἀγγλίᾳ καὶ ἐδημοσιεύθη ἐπίσης εἰς τὴν Ἀμερικὴν.

10) Ὁ H. Emerson (1853-1931) ἦτο Ἀμερικανὸς μηχανικός, ἐκ τῶν πρώτων ἀνεξαρτήτων ἐπαγγελματιῶν ὀργανωτῶν, ὅστις πρῶτος ἐχρησιμοποίησε τὸν ὄρον «ἀποτελεσματικότης» (Efficiency). Οὗτος ἠσχολήθη μὲ τὴν ὀργάνωσιν σιδηροδρόμων καὶ ὑπεστήριξεν ὅτι ἡ ἐπιστημονικὴ μέθοδος δύναται νὰ ἐφαρμοσθῇ εἰς ποικίλας δραστηριότητας, μέχρι καὶ τῆς καλλιεργείας γεωμήλων. Ἀνέπτυξε θεωρίας περὶ προτύπων χρόνων, προτύπου κόστους καὶ προβλεψίμων σπαταλῶν. Ἐτόνισε τὴν ἐπίδρασιν τῶν ψυχολογικῶν παραγόντων, ποῖα μαθήματα δυνάμεθα νὰ ἀντλήσωμεν ἐκ τῆς στρατιωτικῆς πείρας καὶ ποῖαν ἀξίαν ἔχει τὸ ἀτομόν, ὅταν εὐρίσκεται εἰς τὴν θέσιν ἡ ὁποία τῷ ἀρμόζει. Τὸ κυριώτερον βιβλίον του εἶναι «Αἱ δώδεκα ἀρχαὶ τῆς ἀποτελεσματικότητος» «Twelve Principles of Efficiency», 1912. Διὰ σύντομον βιογραφίαν του, βλ. περ. «τὰ Νέα τῆς Α.Σ.Β.Σ.», ἀριθ. 30, 1958.

11) Βλ. H. Persons : Addresses and Discussions at the Conference, Held, October 12-13-14, 1911, New Hampshire, 1912, σελ. 388.

κῆς ὀργανωτικῆς ἐν Ἀμερικῇ. Σχεδὸν ἐντὸς μιᾶς νυκτὸς ἡ ἐπιστημονικὴ Ὀργάνωσις κατέστη θέμα κοινοῦ ἐνδιαφέροντος καὶ ἀνοικτῶν συζητήσεων. Ἄλλῳσ συνήθως συμβαίνει, ὁ ἐνθουσιασμός ὑπερεξεχείλισεν.

Ἡ ἐπίδρασις αὐτοῦ εἰς ὑπερβολὰς ὑπῆρξε ταχεῖα, ὥστε ὁ ὀργανωτῆς νὰ θεωρηθῆ ὡς ὁ ἀπόστολος τῆς ἐκμεταλλεύσεως τῶν ἐργατῶν. Εἰς τὰ ὅμματα τῆς ἐργατικῆς τάξεως ὁ Ἐμπειρογνώμων τῆς Ἀποτελεσματικότητος (Efficiency Expert), ἀντὶ νὰ θεωρηθῆ ἡγέτης ἀμοιβαίας προόδου, κατήντησε σύμβολον καταπίεσεως. Μεταξὺ δὲ τῶν διευθυνόντων τὰς ἐπιχειρήσεις, παρετηρήθη περαιτέρω διαφοροποιήσις, ἀντανακλῶσα τὰς παλινδρομήσεις τῆς ἀνθρωπίνης φύσεως.

Οἱ συντηρητικοὶ ἐθεώρουν τὰς καινοτομίας τῶν ἐρευνητῶν ὡς ἐξεζητημένας καὶ δὲν παρεδέχοντο παρὰ μόνον ὅ,τι ἠδύναντο νὰ πράξουν ἢ ἐπεθύμουν νὰ κατανοήσουν. Οἱ προοδευτικοί, ἐξ ἄλλου, ἤρχισαν νὰ ἐπανεξετάζουν τὰς εὐθύνων τῶν ὡς διευθυντῶν. Μία παραβολὴ τῶν δύο τούτων ἀπόψεων, ἀπὸ ἐρευνητῶν διεξαχθεῖσαν ἐκ μέρους τοῦ σοβαροῦ ἐπιστημονικοῦ σωματείου Society of Mechanical Engineers, εἶναι λίαν διδακτικὴ. Ταύτην κατεύθυνεν ὁ A. Alford (12).

Εἰς ἀπάντησιν πρὸς ἐρώτησιν ὅπως δοθῆ εἰς ὀρισμὸς τοῦ νέου στοιχείου, τὸ ὁποῖον εἰσῆχθη εἰς τὴν τέχνην τῆς ὀργανώσεως, ἡ ἀποψις ἐνὸς τῶν συντηρητικῶν διευτυοῦτο ὡς ἐξῆς: «Δὲν γνωρίζω νὰ ἀπεκαλύφθῃ κανὲν νέον στοιχεῖον. Ἀνθρωποὶ μὲ κοινὸν νοῦν ἐχρησιμοποιοῦν ἀνάκαθεν μεθόδους κοινοῦ νοῦ. Ὁ ὅρος "ἐπιστημονικὴ ὀργανώσις" ἀποτελεῖ σύστημα, προϋποθέτον ὅτι αἱ ἐπιχειρήσεις δὲν διευθύνονται ἐπιστημονικῶς. Τοῦτο ὁμῶς δὲν ἀληθεύει. Ἡ πείρα μου καὶ ἡ πείρα τῶν φίλων μου εἶναι ὅτι δὲν ἐνεφανίσθη κανὲν νέον στοιχεῖον εἰς τὴν τέχνην τῆς Ὀργανωτικῆς. Ζήτημα εἶναι ἂν μὲ τὰς νέας μεθόδους ἐφαρμόζωνται τόσοι νεωτερισμοὶ ὅσοι ἐφηρμόσθησαν κατὰ τὰ τελευταῖα 100 ἔτη. . . . ». Τὰ ἀνωτέρω συνιστοῦν τὸν κλασσικὸν τύπον τῆς ἀντιδράσεως! Ἐν τούτοις, ὁ ὑποστηρίζων τὰς ἀπόψεις ταύτας παρεδέχθη δύο βασικά σημεῖα: Πρῶτον, τὴν ἔλλειψιν καταλλήλως ἐκπαιδευμένων καὶ ἐμπνευσμένων διευθυντῶν καὶ δεύτερον τὴν ἀνάγκην ἐπεκτάσεως τῆς ἐφαρμογῆς τῶν ἐπιστημονικῶν μεθόδων ἐπὶ τοῦ συνόλου τῶν δραστηριοτήτων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἡ Ἐπιτροπὴ τῆς A.S.M.E, μὲ πρόεδρον τὸν J. Dodge καὶ γραμματέα τὸν L. Alford, ἀπέρριψε τὸ δόγμα «τοῦ ἀδυνάτου» καὶ ἐξέλεξεν ἐκ τῶν πολλῶν εὐνοϊκῶν ἀπαντήσεων τὴν κάτωθι, ἣτις φαίνεται ἀπεικονίζουσα ἄριστα τὴν φύσιν τῆς νέας Ὀργανωτικῆς Ἐπιστήμης: «Ὁ καλύτερος χαρακτη-

12) Ὁ L. Alford εἶναι συγγραφεὺς τῶν κάτωθι βιβλίων, θεωρουμένων ὡς κλασσικῶν εἰς τὸ εἶδος τῶν: 1) H. L. Gantt, *Leader in Industry*, 1934 καὶ 2) *Principles of Industrial Management for Engineers*. Ronald, 1940, σελ. 530. Ὁ L. Alford, λόγῳ τῆς ἐνεργοῦ συμμετοχῆς του ἀπ' ἀρχῆς εἰς τὴν νέαν ὀργανωτικὴν κίνησιν καὶ ὡς ἐρμηνευτῆς τοῦ νέου πνεύματος, ἦτο εἰς μοναδικὴν θέσιν νὰ ὀμιλήσῃ διὰ τὴν νέαν ἐπιστήμην. Ἐκαμὲ δὲ κατάλληλον χρῆσιν τῆς μαθηματικῆς ἀναλύσεως, ἵνα δώσῃ ποσοτικὰς ἀπαντήσεις εἰς εἰδικὰ ὀργανωτικὰ προβλήματα.

ρισμός τοῦ νέου στοιχείου νομίζω ὅτι εἶναι “Ἐπιστημονική Ὀργανώσις”. Ὁ ὅρος οὗτος ἐγένετο ἤδη εὐρέως ἀποδεκτός καὶ ἂν συχνάκις κακῶς χρησιμο-
 μοιεῖται, ὑποδηλοῖ ὅτι ἡ διεύθυνσις τῶν ἐργαζομένων εἶναι διαδικασία ἀπαι-
 τοῦσα λεπτομερῆ ἀνάλυσιν καὶ ἐπιστημονικὴν ἀντιμετώπισιν, ἀντὶ ἐμπειρικῶν
 μεθόδων». Ὁ γράφων τολμᾷ νὰ περιγράψῃ τὸ νέον στοιχείον ὡς ἐξῆς ἐν συν-
 τομίᾳ: «Ἡ κριτικὴ παρατήρησις, ἡ ἀκριβὴς περιγραφή καὶ ἡ ταξινομήσις
 ὄλων τῶν οἰκονομικῶν φαινομένων, φύσεως ἐπαναλαμβανομένης (περιλαμβάνοντα
 καὶ ὅλας τὰς μορφὰς τῆς κοινῆς ἀνθρωπίνης προσπάθειας), ὡς καὶ ἡ συστη-
 ματικὴ ἐφαρμογὴ τῶν προκυπτόντων συμπερασμάτων, ὥστε νὰ ἐξασφαλίζε-
 ται ἡ πλέον οἰκονομικὴ παραγωγὴ, συνιστοῦν τὴν Ὀργανωτικὴν. Ἀπλλαγ-
 μένη τεχνικότητων ἢ μέθοδος τοῦ συγχρόνου ὀργανωτοῦ, εἶναι ἀπλῶς ἡ ἐξῆς:
 Πρῶτον, νὰ ἀναλύῃ καὶ μελετᾷ πᾶν ἀντικείμενον ἢ ἔργον προτοῦ τοῦτο τύχει
 περαιτέρω ἐπεξεργασίας. Δεύτερον, νὰ ἀποφασίζῃ πῶς τοῦτο θὰ ἐκτελεσθῇ, μὲ
 τὴν ἐλαχίστην σπατάλην κινήσεων καὶ ἐνεργείας. Τρίτον, νὰ ὀδηγῇ τὸν ἐρ-
 γάτην πῶς νὰ ἐκτελῇ τὴν ἐργασίαν κατὰ τὸν ἐπιλεγέντα καλύτερον τρόπον». Ἐπι-
 τὸ σύστημα Taylor δὲν εἶναι μέθοδος πληρωμῆς μισθῶν ἢ εἰδικῶν ρήγωμα
 βιβλίων ἢ χρησιμοποίησις χαλύβων ταχείας κοπῆς. Εἶναι ἀπλῶς μία τιμὰ
 καταβολῆς προσπάθειας, ὅπως ἐπιτύχωμεν τὸν πλήρη ἔλεγχον οἰουδήποτε
 τμήματος τῆς ἐπιχειρήσεως. Νὰ ἀφήσωμεν, ὅπως τὰ ἀντικειμενικὰ καὶ συνο-
 τήματα τοῦ στοιχείου καταλάβουν τὴν θέσιν τῆς ἀτομικῆς γνώμης. Νὰ ἀναπτύξωμεν
 τὸ πνεῦμα συνεργασίας εἰς τὸν ὑψιστον βαθμόν».

Τὸ 1912, ἡ ἔκθεσις προόδου τῆς Α.Σ.Μ.Ε. σημειώνει, ὅσον ἀφορᾷ τὴν
 δευτέραν ὡς ἄνω ἐπιστολήν, τὰ ἀκόλουθα: «Αὐταὶ αἱ ἐκφράσεις ὑποδηλοῦν
 συνειδητὴν προσπάθειαν, ὅπως ἐξακριβώσωμεν καὶ μελετῶμεν τὰ γεγονότα,
 ἐφαρμόζωμεν δὲ τὰς ἀρχὰς ὀδηγοῦντες τοὺς ἐργάτας καὶ ἐλέγχοντες οἰονδή-
 ποτε τμήμα τῆς βιομηχανίας. Θέτοντες ταῦτα ἔναντι τῆς ἀρχῆς τῆς μεταβίβα-
 σεως τῆς ἐπιδεξιότητος, ἀντιλαμβανόμεθα ὅτι τὸ προέχον στοιχείον εἰς τὴν
 ἐπιστημονικὴν ὀργανώσιν εἶναι: Ἡ πνευματικὴ στάσις, ἡ ὁποία ἐνσυνειδητῶς
 ἐφαρμόζει τὴν μεταβίβασιν δεξιότητος εἰς ὅλας τὰς δραστηριότητας τῆς βιο-
 μηχανίας». Τὸ ἔργον τῆς Ἐπιτροπῆς, ὅσον προχωρημένον καὶ πλήρες καὶ ἂν
 ἦτο, ἀπέτυχεν νὰ συλλάβῃ τὴν πλήρη ἐκτίμησιν τοῦ βασικοῦ χαρακτῆρος τῆς
 Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως. Ὑπὸ τὸ φῶς τῆς παρουσίας θεωρίας καὶ πρα-
 κτικῆς, ἐν τούτοις, ἡ διακήρυξις αὕτη ὑπὸ μὴ ὀνομασθέντος μέλους τῆς Ἐπι-
 τροπῆς, οὔτε μοιραίως ἀνακριβής, οὔτε περιπεπλεγμένη ἦτο. Ἡ ἔννοια δὲ
 τοῦ «λειτουργικοῦ» (functional) ἐπιστάτου, ἡ ὁποία θὰ ἐπέτρεπε τὴν εἰδί-
 κεισιν τῶν δεξιοτήτων, ἐκρίθη ἔκτοτε ὀλιγώτερον ἐπιθυμητὴ τῆς τοῦ ἀπλοῦ
 ἐπιστάτου, βοηθουμένου ὑπὸ ἐπιτελείου εἰδικῶν. Αἱ ρυθμιστικαὶ ἀρχαὶ μιᾶς
 ὀργανώσεως ἐπὶ ἐπιστημονικῆς βάσεως, περιλαμβάνουν τέσσαρα οὐσιώδη
 στοιχεῖα: α) Προγραμματισμὸν ἐν λεπτομερείᾳ τῆς διαδικασίας ἢ ἐνεργείας,
 ὑπὸ εἰδικῆς ὑπηρεσίας, ἐπὶ τούτῳ δημιουργουμένης. β) Λειτουργικὴν Ὀργά-
 νωσιν, καθ’ ἣν ἕκαστος ἐπιβλέπων τὸν ἐργάτην εἶναι ὑπεύθυνος διὰ μίαν μό-
 νον γραμμὴν προσπάθειας. Τοῦτο εἶναι τελείως ἀντίθετον πρὸς τὸν παλαιὸν
 τύπον τῆς στρατιωτικῆς ὀργανώσεως, ἔνθα ἕκαστον ἄτομον κατεῖχεν ἓνα συν-

δυσασμὸν ἐκτελεστικῶν, νομοθετικῶν καὶ δικαστικῶν ἀρμοδιοτήτων. γ) Ἐκπαίδευσιν τοῦ ἐργάτου, ὥστε νὰ ἀξιοῦται παρ' αὐτοῦ ὅπως ἐκτελῇ τὴν ἐργασίαν, διὰ τὴν ὁποίαν ἐκρίθη καταλληλότερος. δ) Δικαίαν πληρωμὴν, βασιζομένην εἰς τὴν ποσοτικὴν καὶ ποιοτικὴν ἀπόδοσιν ἐκάστου ἐργαζομένου. Αὕτη συνεπάγεται ἐπιστημονικὴν ἀνάλυσιν ἐκάστης ἐργασίας, καθορισμὸν τοῦ χρόνου, ὅστις ἀπαιτεῖται διὰ τὴν ἐκτέλεσιν τῆς καὶ ὑψηλὴν ἀμοιβὴν δι' ὃν τινὰ ἐπιτύχει τοῦτο. Ὡς ἀποτέλεσμα τοῦ ἐνδιαφέροντος, τὸ ὁποῖον διήγειρον αἱ δίκαι τῶν Σιδηροδρόμων, ἡ σύσκεψις τοῦ Darthmouth καὶ γενικῶς ἡ αὐξησις προσοχῆς τῶν μηχανικῶν καὶ τοῦ κοινοῦ, κατὰ τὰ ἔτη 1912—1913, ἐσημειώθη αὐξησις ἰδρύσεως πολλῶν νέων ὀργανωτικῶν σωματείων. Πολλὰ τούτων εἶναι ἀποσχίσεις ἐκ τοῦ κορμοῦ τῆς A.S.M.E., λόγῳ διαφόρων ἐπιδιώξεων ἢ καὶ ἐπιθυμίας τῶν εἰδικῶν ὅπως προβάλωσιν ἰδιαιτέρα σημεῖα τῆς ὅλης κινήσεως. Ἐν τῶν πλέον σπουδαίων νέων σωματείων εἶχεν, ἐν τούτοις, βραχύβιον ὕπαρξιν. Ἐθεωρεῖτο τοῦτο σοβαρόν, διότι ἐπέτυχεν τὴν ἀνάμειξιν ὡς μελῶν αὐτοῦ βιομηχάνων, διδασκάλων, θεωρητικῶν οἰκονομολόγων, διαφημιστῶν κ.λ.π., γεγονὸς ὅπερ ἐπέτρεπε τὴν ἀλληλογονιμοποίησιν διαφόρων ἀπόψεων, ἐνῶ ἡ στάσις τῆς A.J.S. ἦτο πλέον ἄκαμπτος καὶ μονόπλευρος. Τὸ ἐν προκειμένῳ σωματεῖον ὠνομάζετο «Efficiency Society» καὶ ὁ τίτλος του ἦτο ἀτυχῆς, διότι ἡ λέξις Efficiency (ἀποτελεσματικότης) εἶχεν ἀρχίσει νὰ εἶναι ἀντιπαθῆς εἰς τὸ κοινόν. Οἱ λόγοι, ἐν τούτοις, τῆς ἀποτυχίας ἦσαν βαθύτεροι. Ἐκπρόσωπος τοῦ ἐν λόγῳ σωματείου, ὡς ἐξῆς διετύπωσε τὰς ἐπιδιώξεις τῆς: «Ἡ πεμπτουσία τῆς κινήσεως δι' ἀποτελεσματικότητα συνίσταται εἰς τὴν ἐπιμονὴν ὅπως καθορισθοῦν πρότυπα ἐπιτεύξεως—δίκαια καὶ λογικὰ πρότυπα—διὰ τῶν ὁποίων νὰ ἐξακριβοῦται ἡ ἀναλογία μεταξύ χρησίου ἐπιτευχθέντος ἔργου καὶ καταβληθείσης προσπάθειας. Δὲν ἐπιζητοῦμεν οὔτε ἐνθαρρύνομεν τὴν ὑπερδραστηριότητα ἢ ἔντασιν τῆς προσπάθειας. Ἀπλῶς συνιστῶμεν ἰσοτιμίαν μεταξύ φυσικῶν πόρων καὶ ἐπιτυχανομένων προϊόντων, ἰσοτιμίαν μεταξύ ζωτικῶν εὐκαιριῶν καὶ ἀτομικῆς ἢ ἐθνικῆς ὑγείας. Ἰσοτιμίαν μεταξύ βαθμῶν ἀσφαλείας καὶ ἀτυχημάτων, ἰσοτιμίαν μεταξύ παραγωγικῆς ἰκανότητος καὶ ἀποδόσεως». Βεβαίως, ἡ ἐπιμονὴ πρὸς ὠρισμένας ἐπιτεύξεις εἶναι ἐπωφελῆς εἰς τὴν κοινωνίαν. Ἐν τούτοις, μία ἀτμόσφαιρα ψυχρότητος καὶ ἐπιβολῆς, ἣτις ἀναδύεται ἀπὸ τὴν διακήρυξιν ταύτην, δὲν ἐπιτρέπει νὰ προβλέψῃ κανεὶς κατανόησιν καὶ ἔλλειψιν ἀντιδράσεων. Φαίνεται ἔλλειπει ἢ ἀντίληψις, ὅτι ὁ ἐργαζόμενος δύναται ἄλλως νὰ ἐκτιμῆσιν τὴν ἀξιοπρέπειάν του ὡς ἀνθρώπου. Ἐν τελευταίᾳ ἀναλύσει, πᾶσα ἐλπίς προόδου ἐξαρτᾶται ἐκ τοῦ κατὰ πόσον ὁ ἐργάτης ἐθελουσίως θὰ ἐκτιμῆσιν τὸ γεγονός, ὅτι ἂν καὶ αἱ ἐπιδιώξεις αὐτοῦ καὶ τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι κανονικῶς διάφοροι, ἐν τούτοις καὶ οἱ δύο σκοποὶ αὐτῶν δεόν νὰ ταυτισθοῦν.

Ὁ Taylor εἰς τὸ σημεῖον τοῦτο ἐτόνιζεν: «Ἡ ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις, ἐξ ἀντιθέτου, ἔχει τὰς ρίζας τῆς εἰς τὴν πεποιθήσιν ὅτι τὰ ἀληθῆ συμφέροντα καὶ τῶν δύο εἶναι τὰ ἴδια». Ἄν καὶ ὁ Taylor ἐγενέικευε, διότι τὸ ἀληθὲς συμφέρον πολλάκις ἐπεσκιάζετο ἀπὸ τὰ φαινομενικὰ συμφέροντα, ἐν τούτοις οὗτος σαφῶς ἐξετίμησε τὴν φύσιν καὶ τὴν σπουδαιότητα τοῦ ἀνθρωπίνου

προβλήματος. Καί ἄλλοι, ὡς ὁ H. Church⁽¹³⁾ καί ὁ P. Alford, λ.χ., ἔγραψαν: «Ἴδου μερικαί συνθήκαι προσωπικῆς ἐπιτυχίας. Τὸ ἄτομον πρέπει νὰ αἰσθάνεται τὴν ἡγεσίαν. Νὰ ἔχη τοῦτο τὴν πρέπουσαν ἐνθάρρυνσιν καὶ ἀμοιβὴν καὶ νὰ εἶναι φυσικῶς ὑγιές. Αἱ συνθήκαι αὗται ἐφαρμόζονται εἰς ὅλην τὴν κλίματα τῆς ἱεραρχίας. Ἐξ ὄλων τούτων, ἡ ἡγεσία παίζει τὸν σπουδαιότερον ρόλον. Ἡ ἀδυναμία μερίδος ὀργανωτῶν εἶναι, ὅτι διατείνονται ὅτι ἀντικατέστησαν τὴν ἡγεσίαν, διὰ περιπλόκου μηχανισμοῦ. Τοιαύτη ἀντίληψις μαρτυρεῖ πλήρη ἔλλειψιν κατανοήσεως τῆς ἀνθρωπίνης φύσεως. Ὅλοι οἱ μηχανισμοὶ δὲν εἶναι παρὰ ὄργανα ἐν ἔδει πλοκάμων ἐπιτρεπόντων εἰς τὸν διευθύνοντα νοῦν τῆς ὀργανώσεως νὰ εὐρίσκηται ταυτοχρόνως εἰς πολλὰς θέσεις. Ἐὰν ἡ προσωπικότης, ἣτις ἴσταται ὀπισθεν αὐτῶν εἶναι ἀνίκανος, ὁ μηχανισμὸς τῆς οὐδὲν δύναται νὰ ἀναπληρώσῃ τὴν ἰκανότητα. Ἴδου εἰς ὀραματισμὸς, ὅστις εἰς πολλὰς χώρας ἐξωράισε καὶ ἐπέξετεινεν ἓνα τῶν βασικῶν ἀξιωματῶν τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως».

Ἡ κίνησις αὕτη ἔλαβεν ἔκφρασιν διὰ τοῦ σχηματισμοῦ Ἑταιρειῶν, ὡς τῆς Society to Promote the Science of Management καὶ τῆς National Association of Corporation Schools, τῆς τελευταίας ταύτης ἀφωσιωμένης πρωτίστως εἰς τὰ προβλήματα ἐκπαιδεύσεως ἐν τῇ βιομηχανίᾳ. Ὀλίγον ἀργότερον, κατὰ τὸ 1917, τὸ αὐξανόμενον ἐνδιαφέρον διὰ τὸν πόλεμον ἤγαγεν εἰς τὴν ἴδρυσιν τῆς Society of Industrial Engineers. Ὑγιῶς συλληφθεῖσαι αἱ ὡς ἄνω ὀργανώσεις, μετὰ τὴν πάροδον τῶν ἐτῶν ἠῤῥησαν τὸ κῦρος των. Ἡ πρώτη καὶ ἡ τρίτη συνεχωνεύθησαν εἰς τὴν Society for the Advancement of Management, ἐνῶ ἡ δευτέρα, μετὰ πολλὰς συγχωνεύσεις μετ' ἄλλων, διεμορφώθη τελικῶς εἰς τὴν American Management Association (A.M.A.).

Ἐκκινήσασα ἡ American Management Association, τὸ 1923, ἐκ τῆς συνενώσεως ὁμάδων ἐργοδοτῶν, κατέστη τὸ 1929 μίᾳ ἐθνικῇ ὀργάνωσις, ἀποδώσασα ἰδιαιτέραν σημασίαν εἰς τὴν ἐκπαιδευσιν τῶν διευθυντῶν τῶν ἐπιχειρήσεων. Οὕτω συνέστησε μίαν σχολὴν μετὰ 75.000 σπουδαστάς, ἂν καὶ δὲν ἔχη ἀκαδημαϊκὸν χαρακτῆρα. Αὕτη οὐσιαστικῶς ἀποτελεῖ κοινωφελὲς ἴδρυμα, τὸ ὁποῖον ἐξυπηρετεῖ τοὺς ἐπιδιώκοντας τὰ κέρδη. Ἡ παρὰ τῇ A.M.A. σχολὴ θεωρεῖται ὡς ἐπαγγελματικὴ, μοναδικὴ εἰς τὸν κόσμον, ἡ ὁποία χορηγεῖ ἐντατικὴν καὶ ὀλιγοχρόνιον ἐκπαιδευσιν εἰς ἄνδρας καὶ γυναῖκας, ἐνεργῶς ἐξασκοῦντας διοίκησιν ἐπιχειρήσεων. Ἡ ζωτικότης τῆς A.M.A. βασιζέται εἰς τέσσαρας ἀκρογωνιαίους λίθους: Πιστεῦει ὅτι: α) ἡ διοικήσις τείνει νὰ καταστῇ ἐπάγγελμα, β) ὁ σύγχρονος διευθυντὴς ἀναγνωρίζει, ὅτι ἡ ἐπίσημος ἐκπαίδευσις δὲν τὸν βοηθεῖ ὅπως ἀντιμετωπίσῃ τὰ πολὺπλοκα προβλήματα του, γ) ἡ καλυτέρα πηγὴ γνώσεως εὐρίσκεται εἰς τὴν πείραν ἀφθόνων διευθυνόντων προοδευτικῶς καὶ διὰ τοῦτο ἐπιτυχανόντων εἰς τὰς ἀμερικανικὰς ἐπιχειρήσεις, καὶ δ) οἱ ζῶντες τὴν ἐπιχειρηματικὴν δρᾶσιν εἶναι οἱ καταλληλότεροι

13) Διττὴ εἶναι ἡ συμβολὴ τοῦ H. Church εἰς τὴν ἐπιστημονικὴν ὀργάνωσιν. Πρῶτον ὑπῆρξε πρωτοπόρος ἐν Ἀγγλίᾳ καὶ Ἀμερικῇ, εἰς τὴν βιομηχανικὴν λογιστικὴν καὶ δευτέρου συγγραφεὺς ἐνὸς ἐκ τῶν πρώτων αὐθεντικῶν βιβλίων ἐπὶ τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως.

διδάσκαλοι. Ούτω, ἡ Α.Μ.Α. κατέστη τὸ βῆμα, ἀπὸ τὸ ὁποῖον οἱ Ἀμερικανοὶ διευθυνταὶ διδάσκουν καὶ μαθαίνουν ὁ εἰς ἀπὸ τὸν ἄλλον τὴν τέχνην καὶ τὰς δεξιότητάς τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Μὲ τὰ πολυάριθμα ἔθνικὰ συνέδρια αὐτῆς, τὰ μαθήματα, εἰς τὰ ὁποῖα ἐφαρμόζει πρωτοπόρους ἐκπαιδευτικὰς μεθόδους διδασκαλίας ἐνηλίκων, τὰς ἐκδόσεις τῆς, τὰ νέα κέντρα τῆς (Workshop Seminars, Briefing Sessions, Information Service, American Foundation for Management Research, Overseas Extension καὶ Training in Foreign Service), ἡ Α.Μ.Α. προσφέρει εἰς τὸν διευθυντὴν ἐπιχειρήσεων διαρκῆ ἐκπαίδευσιν, ἐρριζωμένην εἰς σχολαστικὴν μελέτην καὶ ρεαλιστικὴν ἔρευναν, ὡς καὶ εἰς πληροφορίας ἐπὶ τῶν πλέον ἐξελιγμένων πραγματοποιήσεων (14). Θεωροῦντες τὴν ἄνοδον καὶ πτώσιν τῶν διαφόρων ὀργανωτικῶν Ἑταιρειῶν, διαπιστοῦμεν ὅτι ἡ πιθανὴ κλεῖς τῆς ἐπιτυχίας ἢ ἀποτυχίας τῶν δύναται νὰ εὐρεθῆ εἰς τὰς ἀπαντήσεις ἐπὶ τοῦ ἐρωτήματος τοῦ καθηγητοῦ D. Waldo (15), ἔχοντος ὡς ἑξῆς: «Οἱ ὁπαδοὶ τῆς ὀργανώσεως, ἐν τῇ προσπάθειά των νὰ ἐπιλύσουν τὸ πρόβλημα τῆς ἀνθρωπίνης συνεργασίας, μήπως ἀποβλέπουν χαμηλά; Μήπως ἀπώλεσαν τὴν διορατικότητα; Μήπως ἡ τυπικὴ ἀνάλυσις τῶν ὀργανισμῶν, χωρὶς ν' ἀναφερθῶμεν εἰς τοὺς σκοποὺς οἵτινες τὴν ἐμπνέουν, καταντᾷ κοπιαστικὴ ἐπεξεργασία τοῦ ἀσημάντου»; Ὅπου αἱ βάσεις ἐτέθησαν καλῶς καὶ οἱ σκοποὶ ἐντίμως καθωρίσθησαν ἀπὸ τὰς συμφυεῖς ὑποχρεώσεις, αἱ ὁποῖαι ἐπιβάλλονται ὑπὸ τῶν ἀναγκῶν τῆς κοινωνίας ἐν γένει καὶ τῶν ἀνθρωπίνων ὄντων ἰδιαιτέρως, ἐκεῖ τὰ ὀργανωτικὰ σωματεῖα ἤνθισαν. Γίνονται ταῦτα σήμερον ἀποδεκτά, ὡς ἀναγκαῖα καὶ ἐπιθυμητὰ ἐπαγγελματικὰ συστατικὰ τῆς τεχνολογικῆς βιομηχανικῆς κοινωνίας καὶ ἐξακολουθητικῶς ἐπεκτείνουν τὴν συμβολὴν των, βασιζομένην ἐπὶ ὑγιῶν θεμελιῶν.

V

Τὰ μεταξὺ 1912—1922 ἔτη, ὑπῆρξαν ἔτη διεθνοῦς ἀναταραχῆς καὶ παγκοσμίου πολέμου. Ἡ ζήτησις μεγάλων ποσοτήτων ὑλικῶν καὶ ἀνθρωπίνων πόρων ἀπερρόφησεν ὅλην τὴν προσοχὴν τῆς ὀργανωτικῆς σκέψεως. Πρακτικῶς, ἐν τούτοις, ἡ περίοδος αὕτη ὑπῆρξεν ἐποχὴ μεγάλων προόδων, διότι αἱ ἄνευ προηγουμένου ἀπαιτήσεις τῆς πολεμικῆς προσπάθειας, ἐπέβαλον τὴν ἐφαρμογὴν πάσης ὀργανωτικῆς δεξιοτεχνίας. Ἐν τῶν χαρακτηριστικῶν μιᾶς ἐπιστήμης, ἡ κατ' ἐναλλαγὴν μετατόπισις τῆς ὑπεροχῆς θεωρίας καὶ πράξεως, ὡς ἡ ἀνάγκη τὸ ἀπαιτεῖ, κατέστη πρόδηλον καὶ εἰς τὴν ὀργανωτικὴν.

Ἐὰν εἶναι δυνατόν νὰ καταλογίσωμεν εἰς ἓνα ἄνθρωπον τὸ κατόρθωμα τοῦ νὰ κάμῃ τοὺς θεωρητικοὺς τῆς ὀργανώσεως νὰ μεταβληθῶσιν εἰς ἐργαζομένους διαρκοῦντος τοῦ πρώτου παγκοσμίου πολέμου, τοιαύτη ἐκτίμησις ἀνήκει ἀναμφιβόλως εἰς τὸν Bernard Baruch. Καὶ κατὰ τὴν εἰδικὴν διάρθρωσιν τοῦ War Industrial Board, ὡς τοῦτο τελικῶς συνεστήθη τὸ 1918, καὶ τὴν ὑπο-

14) Πλ. εἰς The New York Times, September 15, 1963, Section II, Forty Years of Progress in Management.

15) D. Waldo: The Administrative State.

κατάστασιν τῆς ἐλευθέρας οἰκονομίας διὰ τοῦ κεντρικοῦ καὶ αὐταρχικοῦ κυβερνητικοῦ προγραμματισμοῦ, ὀλίγα περιθώρια ἐκλογῆς ἔδωκεν ὁ Baruch εἰς τὴν βιομηχανίαν, ἢ ὅποια διὰ τὴν ἐπιζήση ἐστράφη πρὸς τὴν ἐπιστημονικὴν ὀργάνωσιν. Ὁ Baruch ἐφάνη ἰδιαιτέρως προικισμένος μὲ τὴν ἱκανότητα, ὅπως βλέπῃ τὴν κινητοποίησιν τῶν προσπαθειῶν, ὡς κατ' οὐσίαν οἰκονομικὴν ἐπιχείρησιν. Ἐζήτησεν οὗτος καὶ τελικῶς ἀνέλαβε τὴν ἐξουσίαν νὰ λαμβάνῃ ἀποφάσεις, οὐχὶ μόνον διὰ τὰς στρατιωτικὰς ὕλας, ἀλλὰ ἐπὶ ὅλης τῆς οἰκονομίας. Τὸ σπουδαιότερον, ἐν τούτοις, εἶναι ὅτι ὁ Baruch ἀπέφυγε τοὺς δικτατορικοὺς κινδύνους ἐκ τῆς συγκεντρώσεως τῆς δυνάμεως, μεταβιβάζων τὴν ἐξουσίαν του εἰς τοὺς ὑποδεεστέρους του, οὕτως ὥστε ἡ λήψις τῶν ἀποφάσεων νὰ γίνεται ἀπὸ εἰδικούς, πλησίον τοῦ τόπου δράσεως. Ἀπὸ τὸ χάος τῆς περιόδου 1914-1917, ὅτε ἡ Συμβουλευτικὴ Ἐπιτροπὴ ἦτο μὲν εἰς θέσιν νὰ λαμβάνῃ ἀποφάσεις, δὲν τῆς ἐπετρέπετο ὅμως καταστατικῶς νὰ ἐπιβάλῃ τὴν ἐκτέλεσιν αὐτῶν, αἱ Ἠνωμένα Πολιτεῖαι τῆς Ἀμερικῆς ἐπέτυχον τὴν ὀλοκλήρωσιν τῶν ἐπιδιώξεων καὶ τῶν ἱκανοτήτων τῆς βοηθούμεναι ὑπὸ τῆς κοινότητος σκοποῦ καὶ πνεύματος, ἢ ὅποια ἐσφυρηλάτει τὰ πυρὰ τοῦ πολέμου. Πῶς ἐπετεύχθη τοῦτο, περιγράφεται εἰς ὀλίγας λέξεις ὑπὸ τοῦ J. Tyson¹⁶⁾, ὡς ἀκολούθως: «Ἡ μεγάλη ἀρχή, τὴν ὅποιαν ἠκολούθησεν ὁ Baruch εἰς τὰς δοσολοφίας μὲ τὴν βιομηχανίαν, ἦτο ἡ τῆς ἐκουσίας συνεργασίας, μὲ τὴν χονδρὰν ράβδον κρυμμένην. Τὸ μέγιστον πρόβλημα ἦτο ἡ αὐξήσις τῆς παραγωγῆς, ὥστε νὰ προσεγγίση ἡ ἀπόδοσις τῆς βιομηχανίας τὰς τεραστίας ἀπαιτήσεις τῆς κυβερνήσεως. Πρὸς τοῦτο, ἔπρεπε νὰ δοθῇ εἰς τὰς μεγάλας ἐπιχειρήσεις πᾶσα ἐνθάρρυνσις, ἐπιτρεπομένων ἱκανῶν περιθωρίων κέρδους καὶ καταβαλλομένης προσπαθείας ὅπως ἐπιτευχθῇ συμφωνία προτοῦ ἐπιβληθῶν περιορισμοί. Ἴσως νὰ μὴ ὑπάρχη καλυτέρα ἐκτίμησις τῆς συνεργασίας ταύτης ἀπὸ ὅσας γράφει εἰς τὰ ἀπομνημονεῦματά του περὶ τῆς Ἀμερικανικῆς Βιομηχανίας ὁ στρατάρχης Von Hinderburg. «Ἡ λαμπρά, ἂν καὶ ἀνελέητος, πολεμικὴ τῆς βιομηχανίας εἰσῆλθεν εἰς τὴν ὑπηρεσίαν τοῦ πατριωτισμοῦ καὶ δὲν τὴν ἐγκατέλειπεν. Ὑπὸ τὴν πίεσιν τῆς στρατιωτικῆς ἀνάγκης, μία ἄσπλαχνος δικτατορία εἰργάζετο ἀκόπως ἀκόμη καὶ εἰς αὐτὴν τὴν γῆν, εἰς τοὺς πυλῶνας τῆς ὁποίας τὸ ἄγαλμα τῆς Ἐλευθερίας κατηύγαζε τὴν θάλασσαν. Εἶχον κατανοήσει τὸν πόλεμον».

Αἱ ἀρχαὶ τῆς ἡγεσίας περιλαμβάνουν καὶ τὴν ἀνάγκην κατανοήσεως τῶν περιορισμῶν εἰς τοὺς ὁποίους ὀδηγεῖ. Ἐὰν οἱ περιορισμοὶ οὗτοι εἶναι προϊὸν παραδόσεως, προλήψεως ἢ ἀπαθείας, πάντως ὑφίστανται καὶ πρέπει νὰ ἀντιμετωπιζῶνται εἰς ἀτμόσφαιραν ρεαλισμοῦ. Ὅ,τι δὲν χρειάζεται ἢ δὲν εἶναι ἱκανὸς διὰ τὴν καταστῆναι ὁ καθεὶς πλοίαρχος τοῦ πλοίου του, ἀπεδείχθη ἀπὸ τὰς προσπαθείας τῶν Edison καὶ Lincoln Filene, οἱ ὅποιοι, πρωτίμως θεωρητικοὶ καὶ πρακτικοὶ ἐν τῇ ἐφαρμογῇ ἀρχῶν καὶ μεθόδων τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως, ἐδοκίμασαν νὰ θέσουν τὸ περίφημον «Κατάστημα τῆς Βοστώνης» ἐπὶ συνεταιριστικῆς βάσεως.

16) J. Tyson : The War Industries Board, 1917-1918.

Ὁ Ed. Filene⁽¹⁷⁾, περιγραφόμενος ὑπὸ τῶν συνεταίρων του ὡς «πολυμήχανος καὶ εἰλικρινῆς ἰδεολόγος», ἐπεχείρησε τὸ 1942 νὰ ἐφαρμόσῃ πρόγραμμα, τὸ ὁποῖον κρινόμενον ἐν ψυχρῷ ἦτο καταφανὲς διὰ τὸ ἀκατόρθωτον τῆς ἐκτελέσεώς του. Αὐτὸς καὶ ὁ ἀδελφὸς του, μετ' ἀπελπισίας προσεπάθουν νὰ ἐνθαρρύνουν τὸ ἐνδιαφέρον καὶ τὴν συμμετοχὴν τῶν ἐργατῶν εἰς τὴν ἐπι συνεταιριστικῆς βάσεως ἐκμετάλλευσιν τοῦ προμηθεύοντος καταστήματος. Ἡ προσπάθεια ἀπέτυχε, ὄχι λόγῳ παραβιάσεως τῶν ἠθικῶν προτύπων καὶ τῶν συμφερόντων τοῦ κοινοῦ καὶ τῶν ὑπαλλήλων, ἀλλὰ διότι οἱ Filene ἀπέτυχον νὰ ἐγκαθιδρῦσουν σύστημα ἐπικοινωνίας μὲ τοὺς ὑπαλλήλους των, τὸ ὁποῖον θὰ τοὺς ἐπέτρεπε νὰ καθορίσωσι τὰς ἀντιλήψεις τοῦ προσωπικοῦ των ἐπὶ τῶν κοινῶν συμφερόντων. Ἡ ἀποτυχία αὕτη τοῦ Ed. Filene, ἔκαμεν ἐν τούτοις δύο ἀξιολόγους συμβολὰς εἰς τὴν κοινωνίαν : Ἀπέδειξε αὕτη, πρῶτον μὲν ὅτι ἡ διεύθυνσις εἶναι μανδύας, τὸν ὁποῖον δὲν ἀποδέχονται εὐχαρίστως ὅλοι, δεύτερον δέ, ὅτι πρέπει νὰ ἐξουχίζονται ὅλοι αἱ πλευραὶ ἐνὸς προβλήματος. Οὕτω κατέστη σαφές, διὰ τε τοὺς θεωρητικούς καὶ πρακτικούς ὀργανωτάς, ἡ σημασία τῶν τριῶν στοιχείων τῆς διεθυντικῆς σκέψεως : Νὰ σκέπτεσαι ἐκ τῶν προτέρων, νὰ σκέπτεσαι ἐνδιαμέσως, νὰ σκέπτεσαι διὰ τὸ ὅλον.

Ἡ ἀφύπνισις τῆς ἀληθοῦς φύσεως τῆς συγχρόνου Ἀμερικανικῆς ἡγεσίας, ἤλθε κατὰ τὴν ἐπακολουθήσασαν τὸν πρῶτον παγκόσμιον πόλεμον περίοδον. Ἦδη, ἐπὶ τέλους, ἐπετεύχθη ὀξεῖα κατανόησις τῆς στενῆς σχέσεως μεταξὺ ἐπιχειρήσεως, θεωρουμένης ὡς ἀναποσπάστου μέρους καὶ ἐν ταυτῷ σημαντικοῦ συντελεστοῦ εἰς ἐν γενικὸν σχῆμα κοινωνικῆς ἀναπτύξεως. Ἡ ἱστορία ἀφύπνισεως τῆς βιομηχανίας ζωηρῶς ἀπεικονίζεται εἰς τὰς προικισμένας παρατηρήσεις καὶ τὰ συγγράμματα τῆς M. Follett. Τὰ δημοσιεύματα καὶ αἱ διαλέξεις της καλύπτουν τριάκοντα ἔτη μοναδικῆς ὀξεῖας παρατηρητικότητος καὶ θεωροῦνται ὡς ἀξιόλογα, λόγῳ εὐρους ἐφαρμογῆς καὶ διεισδυτικῆς κατανοήσεως κινήτρου καὶ ἀνάγκης. Αὕτη ἀντελήφθη, ὅτι ἡ ἀληθὴς ποιότης τῆς συγχρόνου ἡγεσίας τῶν ἐπιχειρήσεων, βλασταίνει ἐκ τῆς ἐκτιμῆσεως τῶν βασικῶν ἀναγκῶν καὶ βλέψεων, ὡς καὶ τῆς ἀμοιβαίας ἐξαρτήσεως τῶν ἀνθρώπων, εἰς ἓνα σύνθετον κοινωνικὸν ὄργανισμὸν. Διαρκούσης τῆς μακρᾶς σταδιοδρομίας της, ἡ M. Follett ἦτο εὐτυχὴς νὰ τύχῃ τῆς φιλίας καὶ ὑποστηρίξεως πολλῶν ἡγετῶν βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων, περιλαμβανομένων πολλῶν μελῶν τῆς διοικήσεως τῆς New-England Telephone and Telegraph Co., οἱ ὁποῖοι ἐμερίσθησαν τὴν πείραν της καὶ τῶν ὁποίων ὑπῆρξεν ἡ ἱκανὴ ἐκφραστὴς τῶν βλέψεων των. Ἡ M. Follett⁽¹⁸⁾ διήκουσε τὰς ἐγκυκλίους σπουδὰς της εἰς τὸ Κολλέγιον Ράντκλιφ. Ἡ ἐργασία της ἐκεῖ καὶ τὰ μετέπειτα ἐπιτεύγματά της, τὴν κατέταξαν μεταξὺ τῶν πλέον διακεκριμένων ἀποφοιτῶν. Οἱ Metcalf καὶ Urwick, εἰς τὴν δημοσιευθεῖσαν συλλογὴν ἐργων

17) Ed. Filene εἶναι ὁ συγγραφεὺς καὶ θιασώτης τοῦ Model Stock Plan.

18) Σύντομος βιογραφία τῆς Mary Follett ἐδημοσιεύθη εἰς τὴν ἑλληνικὴν, εἰς περ. «Νέα Α.Σ.Β.Σ.», τεύχος 30.

της υπό τὸν τίτλον «Dynamic Administration» (Pitman, 1941), ὡς ἐξῆς ἀξιολογοῦν τὰ προσόντα της, τὰ ὁποῖα ἀπέδωκαν τόσην βαρύτητα εἰς τὸ ἔργον της : «Τὸ προέχον χαρακτηριστικὸν τῆς M. Follett ἦτο ἡ εὐκολία ὅπως κερδίζει τὴν ἐμπιστοσύνην καὶ τὴν ἐκτίμησιν, ἀπὸ ὄσους ἤρχετο εἰς ἐπαφήν. Ἡ ρίζα τοῦ κοινωνικοῦ αὐτοῦ δώρου εὐρίσκεται εἰς τὸ ζῶηρον ἐνδιαφέρον της διὰ τὴν ζωὴν. Ἡ πείρα παντὸς ἀτόμου, αἱ σχέσεις της με τοὺς ἄλλους, ἦσαν ἡ τροφή τῶν σκέψεων της. Ἦκουε πάντοτε με προσοχήν. Συνεζήτει τὰ προβλήματα με τοιαύτην γαλήνην, ὥστε νὰ ἀποκομίζη ἀπὸ τὸν συνομιλητὴν της ὅ,τι καλύτερον εἶχε νὰ ἀποδώσῃ οὗτος. Ἡ δύναμις τῆς προσωπικῆς γοητείας της ἦτο ἀξιοσημείωτος». Ἡ M. Follett προухώρησε ἀπὸ τὰ κοινοτικά προβλήματα εἰς τὰ κοινωνικά ἔργα. Ἐντεῦθεν ἠσχολήθη αὕτη με τὴν ἐπαγγελματικὴν καθοδήγησιν καὶ τελικῶς με τὴν βιομηχανικὴν ἔργασίαν. Εἰς τὸν τελευταῖον τοῦτον τομέα, πολλὰ ἠντλησεν ἀπὸ τὴν πρακτικὴν ψυχολογίαν, αἱ δὲ διαλέξεις της καὶ τὰ δημοσιεύματά της ἦσαν βαθέως συνυφασμένα με τὴν κατανόησιν καὶ τὴν συμπάθειαν. Ἡ φιλοσοφία της ἦτο, φυσικά, ἡ σύνθεσις πολλῶν μελετητῶν τῆς θεωρίας τῆς ὀργανώσεως.

Ἐν τῷ μεταξύ, ἡ L. Gilberth, ἄξιος, ὡς προελέχθη, συνεχιστῆς τοῦ συζύγου της, ἔτι δὲ καὶ ἄλλοι ἐξέχοντες εἰς τὴν ἱστορίαν τῆς ὀργανωτικῆς κινήσεως, ἐξηκολούθουν τὴν ἀνάλυσιν τῶν βιομηχανικῶν προβλημάτων της. Συγχρόνως, ἡ ἔκδοσις πολυσελίδων βιβλίων, συνεπλήρουν τὰ μικροτέρας ἐκτάσεως θέματα τῶν διαλέξεων καὶ ἐθεμελίωσαν οὕτω τὴν ὀργανωτικὴν βιβλιογραφίαν. Οὕτως εἶδον τὸ φῶς τὰ ἐξῆς ἀξιόλογα συγγράμματα⁽¹⁹⁾ : Mooney-Reiley : Principles of Organisation (Harper Bros, 1949), Fayol : Industrial and General Administration (J.M., 1929), Barnard : The Functions of the Executive (Harvard University Press, 1938) καὶ Browns : Industrial Organisation (Prentice - Hall, 1947)⁽²⁰⁾, τὰ ὁποῖα ἀπεικονίζουν τὸ μέγεθος καὶ τὴν ἔκτασιν τῶν πηγῶν εἰς τὰς ὁποίας ἡ M. Follett προσέθηκε τὴν παρατήρησιν καὶ φαντασίαν της.

Τὸ ἀξιοσημείωτον εἶναι ὅτι οἱ ἄνω συγγραφεῖς ἦσαν βιομήχανοι, δύο τῆς General Motors, εἰς μεταλλευτικῆς βιομηχανίας, εἰς τῆς Bell Telephone καὶ ὁ τελευταῖος τῆς John - Manville Corporation.

Τοιαῦτα γραπτὰ, ὡς καὶ παρόμοια ἄλλων ἡγετῶν τῆς βιομηχανίας, συμβούλων ὀργανώσεως καὶ ἐκπαιδευτῶν, παρέχουν σοβαρὰς βάσεις πλήρους καὶ λεπτομεροῦς βιβλιογραφίας. Οὕτω, τὰ κάτωθι σύντομα ἀποσπάσματα ἐκ τῶν δημοσιευμάτων τῆς M. Follett⁽²¹⁾ εἶναι ἀντιπροσωπευτικά τοῦ δη-

19) Κρίσεις περὶ τινων τούτων, βλέπε εἰς H. Hopf. Soundings in the Literature of Management.

20) Προσθέτομεν καὶ ἐν περιέργως μὴ ἐκτιμηθὲν εἰς τὴν ἀξίαν τοῦ βιβλίου τοῦ Wissler : Business Administration (Mc Graw-Hill, 1939, σελ. 894).

21) Μεταξὺ τῶν διαφόρων συγγραμμάτων της μνημονεύονται τὰ ἐξῆς : Creative Experience (1924), Dynamic Administration (1941) καὶ Freedom and Coordination (1949). Τὰ δύο τελευταῖα εἶναι συλλογαὶ διαλέξεων καὶ ὑπομνημάτων, γενομένων ἐν Ἀμερικῇ καὶ Ἀγγλίᾳ.

μιουργικοῦ ξεχυλισματος μιᾶς ἐποχῆς μᾶλλον ἢ ἑνὸς προσώπου. *Ἐπὶ τῆς συγκρούσεως*: Ἡ σύγκρουσις (διαμάχη) ὑπάρχει εἰς τὸν κόσμον καὶ δὲν δυνάμεθα νὰ τὴν ἀποφύγωμεν. Πρέπει λοιπὸν νὰ μάθωμεν νὰ τὴν χρησιμοποιοῦμεν. Ἐντὶ στείρωσιν νὰ τὴν καταδικάζωμεν, νὰ τὴν κάωμεν νὰ ἐργάζεται εἰς ὄφελός μας. Ὑπάρχουν τρεῖς τρόποι ἀντιμετωπίσεώς της: κυριαρχία — συμβιβασμός — ὀλοκλήρωσις. Ἡ κυριαρχία εἶναι ἡ νίκη ἑνὸς μέρους ἐπὶ τοῦ ἑτέρου. Εἶναι ὁ εὐκολώτερος τρόπος χειρισμοῦ διὰ τὴν παρούσαν στιγμὴν, οὐχὶ καὶ ὁ ἐπιτυχέστερος ἂν τὸν κρίνωμεν μακροχρονίως. Τὸν δεῦτερον τρόπον τοῦ συμβιβασμοῦ τὸν ἀντιλαμβανόμεθα καλῶς, διότι κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον συνήθως λύομεν τὰς διαφορὰς μας. Καὶ ἐν τούτοις οὐδεὶς θέλει πράγματι νὰ συμβιβαστῆ, διότι πρέπει κάτι νὰ παραχωρήσῃ. Τέλος, ἀρχίζει ἤδη νὰ ἀναγνωρίζεται καὶ τρίτος τρόπος. Ὅταν δύο ἐπιθυμῖαι ὀλοκληρώνωνται, τοῦτο σημαίνει ὅτι δύναται νὰ εὐρεθῆ λύσις, εἰς τὴν ὁποίαν καὶ αἱ δύο ἐπιθυμῖαι δύναται νὰ εὐρουν θέσιν, χωρὶς νὰ θυσιασθῆ τίποτε καὶ ἐκ μέρους τῶν δύο. *Ἐπὶ τῆς φύσεως τῆς δυνάμεως*: Μοῦ φαίνεται, ὅτι ἀντὶ τῆς δυνάμεως ἑνὸς προσώπου ἐπὶ τοῦ ἑτέρου ἢ ὁμάδος ἄλλων προσώπων, προτιμότερα εἶναι ἡ δύναμις, ἢ ὁποῖα ἀναπτύσσεται καὶ ἐκ τῶν δύο. Οὐχὶ κατόπιν ἐξαναγκασμοῦ, ἀλλὰ δυνάμει συνεργασίας. *Ἐπὶ τῆς ψυχολογίας τῆς συγκαταθέσεως καὶ συμμετοχῆς*. Πολλοὶ ὑπερέβησαν τὸ στάδιον τῆς διακυβερνήσεως μὲ τὴν συγκατάβασιν των. Ἐν τούτοις, ὑπάρχουν ἄρκετοὶ πολιτικοί, οἱ ὁποῖοι συνηγοροῦν ὑπὲρ τοῦ συστήματος τούτου. Ὅντως, εἶναι προτιμότερον νὰ ἔχωμεν τὴν συγκατάθεσιν τοῦ κυβερνουμένου, ἀπὸ τὸ νὰ μὴ τὴν ἔχωμεν. Σήμερον ὁμως ἀναγνωρίζομεν, ὅτι τοῦτο εἶναι μόνον τὸ πρῶτον βῆμα. Δὲν εἶναι ἡ συγκατάθεσις ἀλλὰ ἡ συμμετοχή, ἣτις εἶναι ἡ ὀρθὴ βᾶσις εἰς ὅλας τὰς ἀνθρωπίνους σχέσεις. Ἡ βιβλιογραφία τῆς Ὀργανωτικῆς, διαρκούσης τῆς μεταξὺ τῶν δύο παγκοσμίων πολέμων περιόδου, δεικνύει πόσον τελείως αἱ ἀπόψεις τῆς M. Follett ἐξέφραζον ἐκεῖνο, ὅπερ κατέστη ἡ βασικὴ σκέψις τῆς βιομηχανίας. Ἄν καὶ εἶναι ἀδύνατος, λόγω τῆς περιορισμένης ἐκτάσεως τῆς παρουσίας πραγματείας, νὰ γίνῃ ἔστω καὶ μερικὴ μνεῖα τῶν διαφόρων συγγραμμάτων, ἅτινα εἶδον τὸ φῶς ἐν Ἀμερικῇ καὶ Εὐρώπῃ, ἐν τούτοις, εἶναι ἐνδιαφέρον νὰ τονισθῆ, ὅτι τὰ πλεῖστα τούτων εἶναι ἔργα ἀνθρώπων ἀμέσως ἢ ἐμμέσως συνδεομένων μὲ ἐπιχειρήσεις. Ὀλίγοι ἐξ αὐτῶν εἶναι ἐξ ἐπαγγέλματος συγγραφεῖς καὶ ὁμως τὰ γραφόμενά των εἶναι εὐχερῶς καὶ εὐχαρίστως ἀναγνώσιμα. Ἐννοεῖται, ὅτι ἡ πίστις καὶ ἡ πεποίθησις των συνετέλεσαν ὥστε ἡ παρουσίας των ἀναγκῶν των νὰ εἶναι πειστικὴ καὶ διαυγής. Ὁ Δρ. H. Hopf⁽²²⁾, τοῦ ὁποῖου τὸ ἔργον θὰ ἀναπτυχθῆ κατωτέρω, ἐξέλεξε δώδεκα βιβλία, ὡς ἀπαραίτητα, κυρίως τῆς πρώτης περιόδου, ἢ δὲ κριτικὴ πέντε ἐξ αὐτῶν εἶναι τόσο ἐνδεικτικὴ τῆς νέας κινήσεως, ὥστε νὰ ἀξίζη ν' ἀναφερθῆ μερικῶς.

22) H. Hopf: Soundings in the Literature of Management (β' ἔκδ. 1949). Οὗτος συνιστᾷ 50 βιβλία ἐπὶ τῆς ὀργανώσεως διὰ τὸν πεπαιδευμένον ὀργανωτὴν, ἦτοι 14 βασικά, 12 ἀπαραίτητα καὶ 24 πρὸς ἀνάγνωσιν. Ὁ σχετικὸς πίναξ τῶν βιβλίων τούτων συνετάγη ὑπὸ τοῦ Δρος H. Hopf, ἀθεντίας ἐν Ἀμερικῇ, τῇ αἰτήσει τῆς Society for the Advancement of Management.

1) *The Philosophy of Management* (1923) ὑπὸ Oliver Sheldon (Ἀγγλία): Τὸ ἔργον τοῦτο εἶναι γραμμένον μὲ εὐρείαν προοπτικήν. Τονίζει τὴν σπουδαιότητα τῶν ἐπιστημονικῶν καὶ ἠθικῶν ἀρχῶν, παρέχει ἐξάριτον ἐκθεσιν τοῦ κοινωνικοῦ καὶ βιομηχανικοῦ ὑποβάθρου καὶ πραγματεύεται κατὰ ἔγκυρον τρόπον τὰ θεμελιώδη ζητήματα τῆς Ὄργανώσεως.

2) *Industrial and General Administration* (1916) ⁽²³⁾ ὑπὸ H. Fayol ⁽²⁴⁾ (μιᾶς προεχούσης ἐν Γαλλίᾳ φυσιογνωμίας εἰς τὴν διοίκησιν τῆς ἐπιχειρήσεως). Εἰς τὸ βιβλίον τοῦτο, ἡ ἀριστοτεχνικὴ ἀνάλυσις τῶν ἀπαραιτήτων λειτουργιῶν μιᾶς ἐπιχειρήσεως καὶ ἡ ἐκλογή μεταξὺ αὐτῶν τῆς διοικήσεως, ὠδήγησαν εἰς τὴν διατύπωσιν 5 ἀρχῶν τῆς διοικητικῆς θεωρίας. Οὕτω ὁ Fayol εἶναι ἰδρυτὴς μιᾶς νέας σχολῆς σκέψεως, ὑπὸ τὸ ὄνομα Φαγιολισμός.

3) *Top Management Organisation and Control*, ὑπὸ Holden, Fish and Smith (μὲ συνδυασμένην ἐκπαιδευτικὴν καὶ βιομηχανικὴν πείραν ἐν Καλιφορνίᾳ). Τοῦτο διαπραγματεύεται ἐν πεδίον ὀλίγον ἐξερευνημένον. Βάσει τῆς μελέτης τῆς ἐπιχειρηματικῆς πολιτικῆς 31 ἐξεχουσῶν ἀμερικανικῶν ἐπιχειρήσεων, οἱ συγγραφεῖς προσέφερον μεγάλην ὑπηρεσίαν, ἀμερικανικῶν πολὺ καὶ ἀξιόλογον ὕλικόν, ἀφορῶν μερικὰ ἀπὸ τὰ σπουδαῖα καὶ περίπλοκα προβλήματα διοικήσεως τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων.

4) *The Principles of Organisation*, by Mooney and Reily (τῆς ἐπιχειρήσεως General Motors). Καλύπτει τοῦτο τὴν ἱστορίαν τῆς ὀργανωτικῆς προσπάθειας, ὡς ἐφαρμόζεται εἰς τὴν ὀργάνωσιν τοῦ Κράτους, τῆς Ἐκκλησίας, τοῦ Στρατοῦ καὶ τῆς Βιομηχανίας. Δὲν εἶναι ἔργον, τὸ ὁποῖον

23) Ὑπάρχει καὶ ἑλληνικὴ ἀπόδοσις τοῦ ἔργου ὑπὸ Γ. Μπέκα (Γενικαὶ ἀρχαὶ ἐκμεταλλεύσεως εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, 1951, σελ. 144). Ἄτερα σημαίνοντα ἔργα τοῦ H. Fayol εἶναι τὰ ἐπόμενα δύο: L'Incapacité Administrative de l'État (1921) καὶ L'Veuil de l'Esprit Public (1927).

24) Ὁ H. Fayol (1841-1941) ἀπετέλεσε τὴν πλεόν διακεκριμένην φυσιογνωμίαν, τὴν ὁποῖαν ἡ Εὐρώπη ἐχάρισεν εἰς τὴν ὀργάνωσιν μέχρι τοῦ τέλους τοῦ πρώτου ἡμίσεος τοῦ παρόντος αἰῶνος. Οὗτος ὑπῆρξε μηχανικὸς καὶ γεωλόγος μεγάλης ἀξίας, διεκρίθη δὲ εἰς τὴν διεύθυνσιν τῆς Commentry - Fourchambault. Ἀποτέλεσμα τῆς πείρας του ὑπῆρξεν ἡ διατύπωσις τῆς θεωρίας περὶ «Διοικήσεως». Ἡ ἐξέχουσα αὕτη συμβολὴ του προητοίμασε τὸ ἔδαφος διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν προβλημάτων τῆς ἀνωτέρας διοικήσεως, διὰ λεπτομεροῦς ἀναλύσεως. Ἦσκησε καὶ ἐξακολουθεῖ νὰ ἀσκῆ ἡ ἐν λόγῳ συμβολὴ του ἐπίδρασιν ἐπὶ τῶν προσπαθειῶν, ὅπως ὀργανώσωμεν τὴν σκέψιν μας διὰ τὰ προσόντα καὶ τὴν φύσιν τῆς ἀνωτάτης διοικήσεως. Διὰ τῆς συνενώσεως, κατὰ τὸ 1925, τῶν ὁπαδῶν τοῦ Taylor ἐν Γαλλίᾳ καὶ τῶν ὁπαδῶν τῶν θεωριῶν τοῦ Fayol εἰς ἐνιαῖον σωματεῖον, τὴν C.N.O.F. (Comité National de l'Organisation Française), ἡ Γαλλία κατέστη ἡ πρώτη χώρα, ἣτις διαθέτει ὀργανισμὸν ὅστις καὶ λόγῳ τῶν διαθέσεων τῶν ἰδρυτῶν του καὶ λόγῳ τῆς γενομένης μέχρι τοῦδε ἐργασίας του, ἀποσκοπεῖ τὴν προώθησιν τῆς μελέτης καὶ ἐφαρμογῆς τῶν ἐπιστημονικῶν μεθόδων εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν, θεωρουμένην ὡς σύνολον. Ἡ ἰδρυσις τοῦ Centre Culturel de l'Abbaye τοῦ Royaumont ἀπέβη ἑστία μελέτης τῶν κοινωνικῶν προβλημάτων τῆς ὀργανώσεως καὶ ἐξελίχθη εἰς Ἐτήσια Συνέδρια μὲ διεθνή συμμετοχὴν καὶ ἀπήχησιν.

εύκόλως κατανοείται. Ἡ προσεκτικὴ μελέτη του ὅμως θὰ χορηγήσῃ εἰς τὸν ἀναγνώστην ὑγιᾶς πλαίσιον τῶν ἀρχῶν τῆς Ὀργανωτικῆς.

5) Lectures on Organisation, by Russell Robb (διαλέξεις γενόμεναι εἰς τὸ Harvard University) ἰδιωτικὴ ἔκδοσις δυσεύρετος. Ὁ συγγραφεὺς, διακεκριμένος μηχανικός, διετύπωσε συνοπτικῶς μίαν φιλοσοφίαν τῆς ὀργανώσεως, ἣτις θεωρεῖται ὡς ἡ πλέον αὐθεντικὴ ἔκθεσις, ἣ ὁποία δύναται νὰ εὐρεθῇ εἰς τὴν Ἀμερικανικὴν βιβλιογραφίαν τῆς ὀργανώσεως.

*Ἄλλα ἀπαραίτητα βιβλία, τὰ ὁποῖα συνιστᾷ ὁ Δρ. Hopf εἶναι: W. Raustenstrauch: The Design of Manufacturing Enterprises (Pitman, 1941, σελ. 248), R. Davis: Industrial Organisation and Management (Harper Br., 1940, σελ. 636), Lansburgh and Spriegel: Industrial Management (J. Wiley 5th Edit.), J. Mc Kinsey: Budgetary Control (Ronald Press, 1922, σελ. 474). Scot etc.: Personnel Management (Mc Graw-Hill, 3rd Ed., 1941), Chester Barnard: Functions of the Executive (Harvard University Press, 1938, σελ. 334) Ordway Tead: The Art of Leadership (Mc-Graw Hill, 1951). Ὁ ρόλος τῶν συγγραφέων τούτων εἶναι ἐπίσης ἐνδιαφέρων, διότι δεικνύει ὅτι τόσοσιν τὰ Πανεπιστήμια Harvard, Columbia, Ohio State καὶ Northwestern ὅσον καὶ αἱ βιομηχανίαι ὑπῆρξαν κέντρα σκέψεως, θεμελιούντα τὴν ἐπιστήμην τῆς Ὀργανωτικῆς. Ἀπὸ τὴν ἀνάγνωσιν τῶν βιβλίων αὐτῶν, καθίσταται φανερὰ ἡ ἔμφασις εἰς τὴν θεμελιώδη σκέψιν, διαρκούσης τῆς περιόδου 1920-1930, ἐν συγκρίσει πρὸς τὴν πρώτην δεκάδα τοῦ 20οῦ αἰῶνος.

Ἡ βαθυτέρα οὐσία τῆς φιλοσοφίας τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως, συνίσταται εἰς τὴν προοδευτικὴν διύλισιν καὶ συγκέντρωσιν πορισμάτων τῶν διαφόρων μελετῶν, τὰς ὁποίας διενήργησαν οἱ πρῶτοι ἐρευνηταί. Καθολικὴ σχεδίασις καὶ ἀκριβῆς μέτρησις ἀντικαθιστοῦν τὴν προηγουμένην συρραφὴν καὶ ἂν καὶ ἐξηκολούθουν αἱ μελέται εἰδικῶν περιπτώσεων, αὗται ἐν τούτοις διαρκῶς διευρύνοντο εἰς τὰ πλαίσια τῆς ὅλης κοινωνικῆς σκηῆς. Ἡ βασικὴ ροπὴ τῆς περιόδου ταύτης ἔτεινεν εἰς τὴν στενωτέραν ἀνάμιξιν τῶν συναισθηματικῶν ἀναγκῶν ἐργατῶν καὶ ἐργοδοτῶν καὶ ἐθεώρει τὴν βιομηχανικὴν ἐπιχείρησιν ὡς δρῶσαν εἰς ἓν περίπλοκον τεχνολογικὸν περιβάλλον. Ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὀργανωτικῆς ἤρχισε νὰ ἐκτιμᾷ καὶ νὰ συνδυάζη τόσοσιν τὰς πολλαπλασιαζόμενας ἀνθρωπίνους δεξιότητας, ὅσον καὶ τὴν δύναμιν τοῦ μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ.

VII

Ὅταν γραφῇ ἡ τελικὴ ἀνασκόπησις τῆς ἱστορίας τῆς ὀργανώσεως κατὰ τὸ πρῶτον ἡμισυ τοῦ παρόντος αἰῶνος, ἴσως ἀναζητηθῇ εἰς ἀντιπρόσωπος τῆς κινήσεως, ὅστις διὰ τῶν γραφομένων καὶ τῶν ἔργων του νὰ συμβολίζη τὴν ἀναζήτησιν τῶν βασικῶν καὶ ἀδιαφιλονικήτων ἀρχῶν τῆς ἐπιστήμης. Δὲν χρειάζεται νὰ τὸν ἀναζητήσωμεν μακρὰν. Εἶναι ὁ Δρ. H. Hopf⁽²⁵⁾. Ἐκ τῆς προσεκτικῆς μελέτης τῶν διατριβῶν του, αἰτίνας δυστυ-

25) Ὁ H. A. Hopf (1882-1949) ὑπῆρξεν ἐξέχουσα ἀμερικανικὴ φυσιογνομία τῆς ὀργανωτικῆς κινήσεως. Ἡ συμβολὴ του ἦτο θεωρητικὴ καὶ πρακτικὴ. Κατὰ τὰς ἀρχὰς τῆς

χῶς συνίστανται ἐκ μεμονωμένων ὁμιλιῶν καὶ ἄρθρων του παρὰ ἐξ αὐτοτελῶν βιβλίων πειθόμεθα περὶ τῶν ἀξιολόγων δώρων, τὰ ὅποια ἀφήκεν ὡς κληρονομίαν εἰς τοὺς μελετητὰς καὶ τοὺς ἐπαγγελματίας.

Ὁ Δρ. Hopf, ἀγγλικῆς καταγωγῆς, μετέβη εἰς Ἀμερικὴν τὸ 1898 καὶ κατ' ἀρχὰς ἠσχολήθη ὡς ἀλληλογράφος ξένων γλωσσῶν (κατεῖχε τελείως πολλὰς τοιαύτας) εἰς ἀσφαλιστικὴν ἐταιρείαν. Παρετήρησε τότε τὸ ἀνοργάνωτον τῶν ἐπιχειρήσεων, αἱ ὅποια κατετρίβοντο μὲ τὰ καθημερινὰ μικροζητήματα, τὰς δυσαρρεσκείας τῶν ἐργαζομένων, αἱ ὅποια ὠφείλοντο εἰς τὴν ἀναποφασιστικότητά ἢ τὸ αὐθαίρετον τῆς διευθύνσεως καὶ τὴν ἔλλειψιν ἀμοιβῶν, αἵτινες ἔστω καὶ ἀμυδρῶς δὲν ἐσχετίζοντο πρὸς τὴν καταβαλλομένην προσπάθειαν. Γράφων οὗτος εἰς τὸ περιοδικὸν «Net Results» (τακτικὴν περιοδικὴν ἔκδοσιν τοῦ ὑπ' αὐτοῦ ἰδρυθέντος καὶ διαθέντος τὴν ἀρτιωτέραν ὀργανωτικὴν βιβλιοθήκην τοῦ κόσμου ἰδρύματος Hopf Institute of Management), ὑπεστήριζε τὰ ἑξῆς: «Μὲ θάρρος καὶ ὀρμὴν κατεδίκασα πολλὰς σαθρὰς καταστάσεις, κραυγάζων διὰ βελτιώσεις. Τότε διὰ πρώτην φοράν ἔμαθον, ὅτι τὸ ἔργον τοῦ ἀναμορφωτοῦ εἶναι σκληρὸν καὶ ὅτι ἀπαιτοῦνται ἔτη ἐπιμόνου προσπάθειας, ἵνα ἐπιτύχη συμπαθῆ κατανόησιν τῶν ὑποδείξεών του. Ὅτε ἐτέθησαν ἐν ἰσχύϊ οἱ νέοι ἀσφαλιστικοὶ νόμοι, ἡ ἐταιρεία μας ὡς καὶ ἄλλοι παρόμοιοι ἐπιχειρήσεις παρέλυσαν ἀπὸ ἀπώψεως διοικήσεως, ἡ δὲ κατάστασις αὕτη διήρκεσεν ἐπὶ ἄρκετὰ ἔτη». Ἡ τράχεϊα προσπάθειά του ὑπῆρξεν ὁ κανονικὸς τρόπος ζωῆς του. Ἡ δραστηριότης του ὡς συμβούλου ἐπιχειρήσεων, ἡ συμμετοχὴ του ὡς ἰδρυτοῦ καὶ καθοδηγητοῦ ὀργανωτικῶν समाπειῶν, ἡ ἐργασία του ὡς κυβερνητικοῦ συμβούλου καὶ κατὰ τοὺς δύο παγκοσμίους πολέμους, ἡ ἀκατάπαυστος ἰκανότης του πρὸς μελέτην ⁽²⁶⁾ κατανόησιν καὶ ὑπόδειξιν λύσεων διὰ τὰ βασικὰ θέματα τῆς ἐπιστήμης τῆς Ὄργανωτικῆς, σκιαγραφοῦν εἰκόνα θυρικῶν διαστάσεων.

Ἐκ τῶν ποικίλων καὶ διαφόρων συμβολῶν του, δύο περισσότερον τῶν ἄλλων, προσέφερον εἰς αὐτὸν σταθερὰν θέσιν εἰς τὰ χρονικὰ τῆς ὀργανωτικῆς κινήσεως. Ὁ Δρ. Hopf εἰς τὰς μελέτας του περὶ ἀσφαλιστικῶν ἐταιρειῶν,

δράσεώς του ὑπῆρξε πρωτοπόρος, ὁμοῦ μετὰ τοῦ Lefingwell, διὰ τὴν ἐφαρμογὴν εἰς τὸ γραφεῖον τῶν ἀρχῶν τῆς ὀργανώσεως, αἵτινες ἐδοκιμάστησαν εἰς βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις. Ἀργότερον, εἰδικεύθη οὗτος εἰς πρωτοτύπους ἐργασίας διὰ τὸν προσδιορισμὸν μεθόδου ἀμοιβῆς τῶν διευθυντικῶν στελεχῶν, ἐξελιχθεὶς, τέλος, εἰς ὀργανωτικὸν σύμβουλον ἐθνικῆς καὶ διεθνούς φήμης εἰς τὸ εὐρύτερον πεδῖον τῆς διοικήσεως καὶ τῆς ὀργανώσεως. Οὗτος κατατάσσεται, ὁμοῦ μὲ τὸν H. Fayol καὶ τὴν M. Follett, μετὰ τῶν κλασσικῶν συγγραφέων τῆς φιλοσοφίας τῆς ὀργανώσεως. Αἱ διατριβαὶ του (Adapting the Industrial Organization to Changing Conditions καὶ Evolution in Organisation During the Past Decade) ἰδιαίτερώς μελετῶνται ἀπὸ πάντα σοβαρὸν μελετητὴν τῆς Ὄργανωτικῆς. Ἴσως ἡ καλυτέρα περίληψις τῆς φιλοσοφίας του ἐπὶ τῆς ὀργανώσεως περιλαμβάνεται εἰς τὸ μεταθανάτιως ἔκδοθὲν βιβλίον του, ὑπὸ τὸν τίτλον «New Perspectives in Management» (1951). Διὰ πλήρη ἀνάλυσιν ἐκδοθέντων φυλλαδίων, βιβλίων του κλπ. βλ. περ. «Net Results», Ὀκτωβρίου 1949. Μὲ τὸν Δρα Hopf, ὅστις μᾶς ἐτίμα διὰ τῆς φιλίας του, μᾶς συνέδεσαν προσωπικοὶ δεσμοί.

26) Κλασσικὴ θεωρεῖται ἡ κριτικὴ μελέτη του: Historical Perspectives in Management, New York, Hopf Institute of Management Inc., 1942.

ἐνδιεφέρετο κυρίως μὲ τὸ πρόβλημα τῆς καθαρᾶς ἀποδόσεως. Ἐσημείωσεν ὁμως οὗτος, ὅτι τὰ κριτήρια τῆς ἐπιτυχίας ἐσχετίζοντο καθολικῶς πρὸς τὸ μέγεθος καὶ ὅτι τὰ κριτήρια ταῦτα εἶναι ἐσφαλμένα καὶ δυναμικῶς καταστρεπτικά. Ἐρευνᾶ διενεργηθεῖσαι καὶ εἰς ἄλλας βιομηχανίας, ἀπεκάλυψαν ὅτι ἡ καθολικότης αὕτη δὲν περιωρίζετο μόνον εἰς τὰς ἀσφαλείας, ἀλλὰ καὶ εἰς τὴν βιομηχανίαν, ἔνθα πᾶς ἀπασχολούμενος ὀρθῶς ἐξελάμβανε ὅτι ὅσον μεγαλύτερα ἦτο ἡ καλῶς ὠργανωμένη ἐπιχείρησις τόσο καλυτέρα, ἀποδοτικώτερα καὶ ἀσφαλεστέρα καθίστατο αὕτη. Εἰς τὸ βον Διεθνὲς Συνέδριον τῆς Ὁργανώσεως, τὸ ὁποῖον ἔλαβε χώραν εἰς Λονδίνον τὸ 1935, οὗτος ὑπεστήριξεν ὅτι ὁ καιρὸς ὠρίμασεν ὅπως ἐνισχυθῇ ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὁργανωτικῆς καὶ μεταμορφωθῇ εἰς τὴν πλέον περιεκτικὴν ἐπιστήμην τοῦ ἀρίστου ἀποτελέσματος (optimum). Εἰς τὴν ὁμιλίαν του διεκήρυττεν ὅτι «Μεταξὺ τῶν βαθυτέρων προβλημάτων μὲ τὰ ὁποῖα ἡ κοινωνία πρέπει νὰ ἐνδιαφερθῇ, ὑπὸ τὰς παρούσας συνθήκας, εἶναι τὸ σχετιζόμενον πρὸς τὸν καθορισμὸν, τὴν ἐπίτευξιν καὶ τὴν διατήρησιν τῶν ἀρίστων (optimum) συνθηκῶν εἰς ὅλους τοὺς τύπους τῆς ὠργανωμένης ἐπιχειρήσεως. Ἡ καταθλιπτικὴ οἰκονομικὴ καταστροφή, ἀπὸ τὰ ἀποτελέσματα τῆς ὁποίας ὑποφέρει ἀκόμη ὁ κόσμος, ἔσταμάτησε μὲ ἀνηλεῆ δύναμιν μίαν ἐποχὴν ἀπαραμίλλου ἐπεκτάσεως, ἡ ὁποία τουλάχιστον εἰς τὰς Η.Π. τῆς Ἀμερικῆς ἔλαβε διαστάσεις ἐνδεικτικὰς τῆς πεποιθήσεως εἰς τὸ πραγματοποιήσιμον ἀπεριορίστου αὐξήσεως καὶ ἀνεμποδίστου μεγέθους. Ὡς τρέμοντες, προχωροῦμεν εἰς τὸν δρόμον τῆς ἀναρρώσεως, ἀντιμετωπιζόμεν νέας πολιτικές, κοινωνικὰς καὶ οἰκονομικὰς τάσεις καὶ δόγματα, τὰ ὁποῖα προφανῶς προορίζονται νὰ δημιουργήσουν μορφὰς ὀργανώσεως καὶ ἐλέγχου ἄνευ προηγουμένου εἰς τὴν πείραν μας καὶ νὰ ἀπαιτήσουν ἰκανότητος συνεργασίας καὶ ἀπὸ κοινοῦ δράσεως τῶν ἐπιχειρηματιῶν, τῶν μηχανικῶν, τῶν κοινωνιολόγων, τῶν δημοσίων ὑπαλλήλων, τῶν ἐργατικῶν ἀντιπροσώπων καὶ ἄλλων, πολὺ πέραν πάσης ἀνάγκης κατὰ τὸ παρελθόν. Ἀποφεύγοντες παρ' ὀλίγον τὴν καταστροφήν ἐπὶ τοῦ βράχου τῆς Σκύλλας, φερόμεθα μὲ αὐξοῦσαν δύναμιν πρὸς τὴν δίνην τῆς Χαρύβδεως». Ὁ Δρ. Χορὶ προσδιώρισε τὸ ἄριστον (optimum), τόσο διὰ τὸ Κράτος ὅσον καὶ τὰς ἐπιχειρήσεις, ὡς τὴν κατάστασιν ἀναπτύξεως, ἣτις ὅταν ἐπιτευχθῇ καὶ διατηρηθῇ, τείνει νὰ διαιωνίσῃ μίαν ἰσορροπίαν μεταξὺ τῶν συντελεστῶν μεγέθους, κόστους καὶ ἀνθρωπίνης ἰκανότητος, ἣτις θὰ παρέχῃ τὴν ἰδεώδη πραγματοποίησιν τῶν ὀργανωτικῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν. Καὶ ἐτόνισεν, ὅτι τὸ ἄριστον μέγεθος ἦτο εἰς αὐτὸ τὸ στάδιον τῆς ἰσορροπίας συνδεδεμένον οὐχὶ μόνον μὲ τὸν μέγιστον ὄγκον. Ἄν καὶ ὁ Χορὶ δὲν ἔθεσεν αὐθαιρέτους περιορισμούς εἰς τὸ μέγεθος, ἀπέδειξεν ὅτι ἡ διαιώνισις μιᾶς ἀναπτυσσομένης ἐπιχειρήσεως ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς συνακολούθου μετακινήσεως τοῦ σημείου ἐξισορροπήσεως. Ἐτόνισε δὲ οὗτος ὅτι τὰ φυσικὰ ἐμπόδια εἰς τὴν αὐξήσιν, σπανίως ἐπιτυγχάνονται, οἱ περιοριστικοὶ δὲ φραγμοὶ εἶναι γενικῶς ὀργανωτικῆς φύσεως. Περαιῶν ὁ Δρ. Χορὶ ἐπανάλαβε μίαν μέθοδον, ἣτις καθορίζει τὸν τεχνικὸν προσδιορισμὸν τοῦ πλέον προσφόρου μεγέθους καὶ τῶν σχέσεών του. Ταύτην ἄλλοτε ἀνέπτυξεν εἰς τὴν Taylor Society. Οἱ διατυπώμενοι κανόνες, κατέστησαν ὁ ἐκτελεστικὸς κῶδιξ τῆς διαρκούσεως τῶν μέσων

τοῦ αἰῶνος ἐπιστήμης, τῆς Ὀργανωτικῆς, εἶναι δὲ οἱ ἐπόμενοι: 1) Καθορισμὸς τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς περιληπτικούς ὄρους. 2) Καθορισμὸς γενικῆς πολιτικῆς, ἣτις θὰ δύναται ν' ἀκολουθηθῆ, ἀνεξαρτήτως τῶν συνθηκῶν ἐκτελέσεως ἢ ἀποτελεσμάτων. 3) Προσδιορισμὸς τοῦ ἔργου τῆς διευθύνσεως εἰς ἀνθρωπίνους ὄρους. 4) Ἐπ' ἀνδρωσις τῆς ἐκτελεστικῆς ὁμάδος με μέλη, ἱκανὰ νὰ ἐκτελοῦν ἐπιτυχῶς τὰ ἀνατιθέμενα εἰς αὐτὰ καθήκοντα. 5) Ἐφοδιασμὸς τῆς ἐκτελεστικῆς ὁμάδος με πρότυπα ἐκτελέσεως, διὰ τῶν ὁποίων ἡ ἐκτέλεσις δύναται ἀκριβῶς νὰ μετρηθῆ. 6) Μελέτη τῶν ἀποτελεσμάτων καὶ καθορισμὸς τάσεων ἐπιτεύξεων. 7) Προσαρμογὴ τοῦ ποσοστοῦ ἀναπληρώσεως τῶν μελῶν τῆς διοικητικῆς ὁμάδος, ἐν ἀναλογίᾳ πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις διατηρήσεως τῶν καθορισθέντων προτύπων. 8) Ἰδιαιτέρος ὑπολογισμὸς τοῦ συντελεστοῦ τῆς ἡλικίας, ἐν σχέσει πρὸς τὴν παραγωγικὴν ἱκανότητα τῶν στελεχῶν. 9) Ἀνάλυσις ὅλων τῶν δυναμικῶν στοιχείων, ἵνα διακρίνωμεν τὴν δυνατὴν λειτουργίαν τοῦ νόμου τῆς φθινοῦσης ἀποδόσεως, ἐν σχέσει πρὸς πᾶν στοιχεῖον, ὑποκαθιστῶντες τὴν ἐκτίμησιν διὰ τῆς μετρήσεως, ὅσον τοῦτο εἶναι δυνατόν. 10) Καθορισμὸς τοῦ εὐνοϊκωτέρου μεγέθους ὀργανώσεως εἰς τὸ ἐπίπεδον εἰς τὸ ὁποῖον τὰ καλύτερα ἀποτελέσματα δύναται νὰ ἐξασφαλισθοῦν, ἐντὸς τῶν ὁρίων τοῦ προκαθορισμένου ἀντικειμενικοῦ σκοποῦ καὶ χωρὶς νὰ ἐπιβαρύνωμεν τοὺς ἐκτελεστὰς εἰς οὐδὲν σημεῖον τῆς ὀργανώσεως. Ὁ Η. Ηορf σθεναρῶς καθ' ὅλην τὴν ζωὴν ἀνεζήτηε νέας προοπτικὰς εἰς τὴν διοίκησιν. Ἐπίστευεν ὅτι τὸ διοικεῖν κατέστη εἰδικὴ ἐπαγγελματικὴ δραστηριότης. Ὁμιλῶν ἐνώπιον τῆς Society of Industrial Engineers, ἀνέφερε τὸν κλασσικὸν ὅρισμόν τῶν Dennison καὶ Willits περὶ τοῦ ἐπαγγέλματος, ἔχοντα ὡς ἀκολουθῶς: 1) Ἐπάγγελμα εἶναι μία ἀπασχόλησις, ἣτις ἀπαιτεῖ πνευματικὴν ἐκπαίδευσιν, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν μηχανικὴν δεξιότητα. 2) Ἐν ἐπάγγεμα χρησιμοποιεῖ τοὺς καρπούς τῆς ἐπιστήμης, τὴν ἐπιστημονικὴν μέθοδον καὶ διατηρεῖ πειραματικὴν στάσιν ἐναντι τῶν πληροφοριῶν. 3) Ἡ ἐπαγγελματικὴ γνώσις χρησιμοποιεῖται διὰ τὴν ἐξυπηρέτησιν τῶν ἄλλων, συνήθως κατὰ τρόπον κυβερνῶμενον ὑπὸ ἡθικοῦ κώδικος. 4) Τὰ ἐπαγγέλματα τυγχάνουν δημοσίας καὶ συχνάκις νομικῆς ἀναγνωρίσεως.

Ὁ Δρ. Ηορf ἐξήτασε τὸ ἔργον τῆς διοικήσεως ὑπὸ τὸ φῶς τῶν κριτηρίων τούτων, ἀναζητῶν νὰ ἐγκαθιδρύσῃ σύστημα μεθόδων, τὸ ὁποῖον θὰ ἐπέτρεπε τὸν ἐπαγγελματίαν Ὀργανωτὴν νὰ ἐφαρμόσῃ τὰς τρεῖς πρώτας ὑποδείξεις τῆς βασικῆς ὑποδιακρίσεως τῆς ἐργασίας, τὰς ἀποτελούσας τὸ δυναμικὸν τῆς Ὀργανωτικῆς. Σχεδιάζειν - ὀργανώνειν - συντονίζειν - ἐλέγχειν. Μία οὐσιώδης καὶ ὀργανωτικὴ πρωτοπόρος προσπάθεια, ὅπως διαιρέσῃ τὸ ὅλον ἔργον τοῦ ἐπαγγελματίου Ὀργανωτοῦ εἰς πρωταρχικὰ συστατικὰ στοιχεῖα. Τὸ πρῶτον τούτων (ἢ σχεδιάσις), συνεπάγεται τὴν ὑποδιαίρεσιν τῶν δραστηριοτήτων εἰς σημεῖα, ἅτινα εἶναι πραγματοποιήσιμα ὑπὸ προσώπου μετρίας ἱκανότητος. Ἀποτυχία εἰς τὸ αἶτημα τοῦτο, ὁδηγεῖ εἰς τὴν δημιουργίαν ἀδικαιολογήτου φόρτου ἐπιβλέψεως καὶ φραγμοῦ εἰς τὸν ὁμαλὸν ρυθμὸν τῆς ἐκτελέσεως. Τὸ δεύτερον (ὀργάνωσις), ἀπαιτεῖ τὴν κατάλληλον σχετικὴν ἐκτίμησιν τῶν ἐκτελεστικῶν μονάδων καὶ τὴν συνένωσιν των εἰς σχετιζομένας

σειράς. Ὄταν ἡ διατήρησις αὐθαιρέτων γραμμῶν διαχωρισμοῦ μεταξύ τμημάτων, γραφείων, κλάδων, μονάδων κλπ. θεωρεῖται σπουδαιότερα ἀπὸ τὴν ἀκεραιότητα τῆς διαδικασίας, τότε μόνον ἀποδιοργάνωσις καὶ κατ' ἀκολουθίαν ἔλλειψις συντονισμοῦ ἐπακολουθεῖ. Ἡ τρίτη ἀπαίτησις (συντονισμός), εἶναι ἡ καθιέρωσις καθαρῶν γραμμῶν ἐξουσίας, εὐθύνης καὶ σχέσεων ἀναφορᾶς. Αὕτη, εἰς μέγαν βαθμὸν ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς ὀλοκληρώσεως τῶν συχνὰ διαφερουσῶν ἀντιλήψεων τῆς διευθύνσεως ἐπὶ τοῦ τρόπου, καθ' ὃν αἱ μεταξύ των λύσεις θὰ συντίθενται καὶ ἐκ τοῦ χαρακτήρος τῆς ἐπιβλέψεως ἐπὶ τοῦ ὀργανισμοῦ, τὴν ὁποίαν ἕκαστος θὰ ἀσκῆ. Ἡ τετάρτη ἀπαίτησις (ὁ ἔλεγχος), κατευθύνεται πρὸς τὴν ρίζαν τοῦ προβλήματος τοῦ διοικητικοῦ συντονισμοῦ. Ἐπάγεται αὕτη τὸν διαχωρισμὸν τῆς σχεδιάσεως ἀπὸ τῆς ἐκτελέσεως, ἀπαραιτήτου προϋποθέσεως ἀποδοτικῆς ὀργανώσεως. Ἡ πρόοδος εἰς τὴν ἐπίτευξιν τοιοῦτου διαχωρισμοῦ, συχνάκις συνοδεύεται ὑπὸ διαμαχῶν μεταξύ τῶν ἐπιτελικῶν ὑπαλλήλων, οἵτινες εἶναι ὑπεύθυνοι διὰ τὴν σχεδίασιν καὶ τὴν ἐκτέλεσιν καὶ ἐπιβαρύνονται μὲ τὴν ἐπίτευξιν ἀποτελεσμάτων. Ἐὰν αἱ συγκρούσεις αὗται δὲν ἐπιλυθοῦν διὰ τῆς συνεργασίας, καθίστανται ἀδύνατοι αἱ συνθήκαι ὑγιοῦς συντονισμοῦ. Ὅπως πολλοὶ φιλοσοφικαὶ ἔννοιαι, οὕτω καὶ ἡ παρούσα εἶναι ἀπατηλὴ ἐν τῇ ἀπλότητί της. Ἐν τούτοις, εἶναι αὕτη ἀναμφισβήτητος, διότι μὲ τὰς ἐξελισσομένας μεταβολὰς κατευθύνεται πρὸς τὰς βασικὰς κλεῖδας τῆς ἐπιτυχοῦς διοικήσεως. Ἡ ἕκτασις τοῦ ἔργου τοῦ Hopf περιλαμβάνει ὅλας τὰς περιοχὰς τῆς ἐπαγγελματικῆς σκέψεως, παρουσίας καὶ ἱστορικῆς, ἔθνικῆς καὶ διεθνοῦς. Ὑπῆρξεν οὗτος ἐν ταυτῶ ὁ θεωρητικὸς καὶ ὁ ἄνθρωπος τῆς πράξεως, ὁ ὄνειροπόλος καὶ ὁ πραγματοποιός, ὁ στατιστικὸς καὶ ὁ ριψοκίνδυνος ἐξερευνητής. Ὁ «πρῶτος παγκόσμιος» ἄνθρωπος εἰς τὴν ὀργάνωσιν⁽²⁷⁾.

VIII

Ἡ σύγχρονος ἐπιστήμη τῆς Ὄργανωτικῆς, κατὰ τὴν ἀνέλιξιν εἰς ὅλας τὰς διαστάσεις της, προῆλθεν ἐκ τοῦ ἱστορικοῦ ὑποβάθρου της. Ἐν τούτοις, δὲν παύει νὰ εἶναι ἀληθὲς ὅτι αὕτη ἀποτελεῖ προῖον τῶν παρόντων χρόνων. Ἡ ἐφαρμογὴ ἠθικῶν ἀρχῶν ὑπὸ ἀρμοδίων ἐπαγγελματιῶν ὀργανωτῶν καὶ διευθυντῶν εἰς τὰ προβλήματα δημιουργίας καὶ διατηρήσεως πολυπλόκου σχήματος τάξεως, τείνει νὰ ἐξυπηρετήσῃ τὰ κοινὰ συμφέροντα τῶν πελατῶν, ὅσον καὶ τῶν ἐργοδοτῶν καὶ ἐργατῶν, ὡς εἰσέτι καὶ τῶν ἐπιχειρήσεων. Σύμφωνα πρὸς τὴν ἀποδοχὴν τοιαύτης ἀντιλήψεως εἶναι ἡ εὐθύνη πρὸς καθορισμὸν ἠθικῶν ἀρχῶν, αἱ ὁποῖαι θὰ κυβερνοῦν τὰ προσόντα τοῦ ἐπαγγελματιῶν Ὄργανωτοῦ, τὸν τύπον τῆς τάξεως καὶ τὰ κοινὰ συμφέροντα. Αἱ ἠθικαὶ αὗται ἀρχαὶ συνοψίζονται ἀπλῶς εἰς τὰ ἑξῆς: Διὰ νὰ ἔχη ἔννοιαν καὶ νὰ γενᾶ πίστιν, μία γνησίαι ἐπιστήμη τῆς Ὄργανωτικῆς, δύναται νὰ ἀνθίσῃ μόνον εἰς κλίμα ἐλευθέρας λογικῆς, ἠθικῆς καὶ θρησκείας. Ἐξω τούτων

27) A. Dodd, εἰς Net Results (περιοδικὸν ἐκδιδόμενον ὑπὸ τοῦ Hopf), Ὀκτωβρίου 1948, in Memoriam τοῦ ἐκλιπόντος ἀνδρός.

καταλήγει αὐτὴ εἰς ψευδοεπιστήμην καὶ δὲν δύναται νὰ ἐπιζήσῃ τοῦ πολιτισμοῦ, τοῦ ὁποίου ἀποτελεῖ μέρος. Τὸ ἄτομον δημιουργεῖ τὴν κοινωνίαν του, οὐχὶ διὰ τῆς ἀπεμπολίσεως τῶν δικαιωμάτων του, ἀλλὰ διὰ τῆς ἐθελουσίας μεταβολῆς τῶν ἐξ αὐτοῦ πηγαζουσῶν ἐλευθεριῶν του. Αὐτὸ εἶναι τὸ πραγματικὸν κοινὸν συμφέρον. Αὐτὸ κάμνει δυνατὰ τὰ διάφορα εἶδη κοινῶν ἐπιδιώξεων, τὰ ὁποῖα δικαιολογοῦν τὴν ἐν κοινῷ ὀργανωμένην δραστηριότητα. Ἴνα ὁ ἄνθρωπος συνενώσῃ τὰς προσωπικὰς βλέψεις του καὶ συνάμα νὰ ἱκανοποιῇ ἐκείνας τῆς κοινωνίας, τῆς ὁποίας εἶναι μέλος, κατέστη ἐπὶ πλέον καὶ πλέον ἐμφανῆς ἡ ἀνάγκη ὅπως οὗτος ἀναζητῆ ἓνα λογικὸν τύπον, ὅστις νὰ βοηθῆ καὶ ὀδηγῆ τὰς πράξεις του. Οἱ τύποι οὗτοι τῆς τάξεως, οἱ ὁποῖοι συνιστοῦν τοὺς σκοποὺς τῆς στοιχειώδους ἐρεύνης ὄλου τοῦ κόσμου, ἐπιτυγχάνονται διὰ τῆς ὀλοκληρώσεως τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς παρατηρήσεως εἰς γενικοὺς νόμους, ἐφαρμοστέους μὲ ἐπιτυχῆ ἀποτελέσματα. Ἡ ἔννοια τοῦ ἐπαγγελματίου Ὀργανωτοῦ ὡς ἡγεσίας, σχηματίζεται ὀρθῶς διὰ τῆς πειθοῦς ἀντὶ τῆς ἐπιβολῆς, ἡ δὲ κωδικοποιήσις τῶν ἐνστίκτων αὐτοῦ περιλαμβάνει τέσσαρα λειτουργικὰ στοιχεῖα, ἧτοι σχεδιάζειν, ὀργανώνειν, ὀλοκληρώνειν καὶ μετρᾶν. Ταῦτα συνιστοῦν ἐν ἀκόμῃ σκληρῶς ἀποκτηθὲν ὀρόσημον εἰς τὴν ἐπιστήμην τῆς Ὀργανωτικῆς.

IX

Κατὰ τὰ ἔτη τοῦ δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου, μία νέα κατανόησις τῶν προβλημάτων τῆς ὀργανώσεως εἶδε τὸ φῶς τῆς ἡμέρας. Ὅπως κατὰ τὸν πρῶτον Παγκόσμιον πόλεμον αἱ ἀπαιτήσεις τῆς ἐπιβιώσεως ἐπετάχονον τὴν παραδοχὴν τῆς θεωρίας τῆς ἐπιστήμης τῆς Ὀργανωτικῆς, οὕτω καὶ τώρα ἡ πρακτικὴ ἀνεφέρθη εἰς τὴν θεωρίαν. Μία νέα τεχνολογία διήνοιξε νέους ὀρίζοντας. Τὰ πυρὰ τοῦ πολέμου ἠνάγκασαν τοὺς Ἀμερικανοὺς ἐπιχειρηματίας, μαζὶ μὲ τοὺς ἐπιστήμονας καὶ τοὺς συνεργάτας αὐτῶν, παραλλήλως πρὸς τὸ πνεῦμα τῶν ἐργατῶν καὶ τῶν στρατιωτῶν, ὅπως μετατρέψουν τὰς ἰδέας εἰς πραγματοποιήσεις καὶ ἐξαρθοῦν εἰς νέα ὕψη.

Σημαντικὸς συντελεστής τῆς περιόδου ταύτης ἦτο, ὅτι ἡ ἀρχὴ τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας, ἐφηρμόσθη ἐπιτυχῶς εἰς τὸ ἔργον τῆς Ὀργανωτικῆς εἰς νέας διαβαθμίσεις. Ἡ ὄλη φιλοσοφία τῆς ἀποκεντρώσεως, ἀνεπτύχθη εἰς νέας διαστάσεις, ὄχι μόνον γεωγραφικῶν περιοχῶν καὶ νέων ἐργοστασίων, ἀλλὰ (ὡς ἐτονίσθη εἰς μίαν διάλεξιν εἰς τὸν American Management Association) καὶ εἰς τὴν ἀποκέντρωσιν τῆς λήψεως ἀποφάσεων, ὥστε ἡ ἐξουσία νὰ ἀποφαίνεται ὅσον τὸ δυνατόν πλησίον εἰς τὸ ἔργον, τὸ ὁποῖον ἀπαιτεῖ λήψιν ἀποφάσεων. Καὶ πάλιν πρὸς τὸν Hopf ἀπετάθημεν ὅπως συνθετοποιήσῃ τὰς νέας τάσεις⁽²⁸⁾, συνοψιζομένας ὡς ἐξῆς: 1) Ἀνάπτυξις τῶν προσωπικῶν λειτουργιῶν. 2) Ἀποκέντρωσις τῆς διευθύνσεως καὶ τῆς ἐκτελέσεως. 3) Αὐξοῦσα ἀναγνώρισις καὶ ἐφαρμογὴ τῶν γενικῶν ἀρχῶν τῆς Ὀργανωτικῆς. 4) Δημιουργία νέων μονάδων ὀργανώσεως, ἵνα ἀνταποκριθῶμεν εἰς τὰς αὐξοῦσας οἰκονο-

28) H. Hopf: The Evolution in Organisation During the Past Decade.

μικὰς καὶ κοινωνικὰς εὐθύνας. 5) Βελτίωσις τῆς τεχνικῆς διατυπώσεως προγραμματικῆς δράσεως καὶ ἐκτελέσεως αὐτῶν. Ἐπίσης ἀξίζει νὰ σημειωθῆ, ὅτι αἱ Ἀμερικανικαὶ Ἑταιρεῖαι καὶ Ὁργανώσεις μετέσχον ἐνεργῶς εἰς τὴν πολεμικὴν προσπάθειαν, ἱκανοποιῶσαι τὰς ἐπιμόνους αἰτήσεις τῆς βιομηχανίας διὰ τεχνικὴν βοήθειαν καὶ ταυτοχρόνως ἀκολουθοῦσαι διαδικασίαν συνεχοῦς μετρήσεως, ἀναμοχλεύσεως καὶ ἐπαναεφαρμογῆς τῶν ἀρχῶν τῆς Ὁργανωτικῆς.

Δεῖγμα τῶν καιρῶν καὶ νέων τάσεων, ὑπῆρξεν ἡ ἴδρυσις τοῦ Institute of Management Science ὁ σκοπὸς τοῦ ὁποῖου οὕτω καθορίζεται⁽²⁹⁾ : «Ἴδρυμα διὰ τοὺς ἐπιστήμονας καὶ τοὺς ὀργανωτάς, πρὸς προώθησιν τῆς ἐπιστημονικῆς σκέψεως καὶ ὀργανωτικῆς πρακτικῆς εἰς τὰς ἐργατικὰς σχέσεις, τὸ Κράτος, τὴν ἐκπαίδευσιν καὶ τὴν ἔρευναν. Τὰ μέλη του θὰ πλουτίσουν τὰς γνώσεις των εἰς τὴν τεχνολογίαν, ἠλεκτρονικὴν, ἐφηρμοσμένα μαθηματικά, ψυχολογίαν, οἰκονομικὰς ἐπιστήμας καὶ ἄλλας, αἵτινες ἐργάζονται δραστηρίως πρὸς λύσιν τῶν ὀργανωτικῶν προβλημάτων, θεωροῦσαι ταῦτα ὑπὸ τινα νέαν πλευράν. Ἡ κατατόπισις των θὰ γίνῃ εἰς τὴν φυσικὴν, βιολογίαν, κοινωνιολογίαν, μαθηματικὰ καὶ στατιστικὴν».

Οὕτως ἡ ἱκανότης χειρισμοῦ τῶν προβλημάτων καὶ ἡ ταυτόχρονος ἐξακολούθησις προόδου τῆς ἐπιστήμης τῆς Ὁργανωτικῆς ὀφείλεται κυρίως εἰς τὴν νεωστὶ ἀναπτυσσομένην τεχνικὴν τῶν *ἐπικοινωνιῶν*⁽³⁰⁾. Οἱ ἐπιστήμονες ἢ οἱ μηχανικοὶ, οἱ ὁποῖοι εἰργάσθησαν ἀπὸ κοινοῦ διὰ τὴν ἐγκαθίδρυσιν θετικῆς βάσεως ἐπὶ τῆς ὁποίας τὰ συστήματα ἐπικοινωνιῶν δύνανται νὰ στηριχθοῦν, ἀντελήφθησαν τὴν γενικὴν ὁμοιότητα μεταξὺ τῶν μεγάλων κοινωνικῶν προτύπων καὶ τῶν εἰδικῶν ἠλεκτρονικῶν μηχανικῶν δικτύων. Ὁ Δρ. N. Wiener⁽³¹⁾, ὁ ὁποῖος ἀναγνωρίζεται ὡς αὐθεντία εἰς τὸ θέμα, ὅστις ἐφεῦρε καὶ τὴν ὀνομασίαν «Κυβερνητικὴ» (Cybernetics), ἔκαμε τὴν διεισδυτικὴν παρατήρησιν ὅτι ἡ παραδοχὴ τοῦ *αὐτοματισμοῦ* Automation⁽³²⁾ ὡς φυσικῆς συνεπειᾶς τῆς Κυβερνητικῆς, ἐπιβάλλεται εἰς τε τοὺς ἐπιχειρηματίας καὶ εἰς τοὺς πολιτικούς.

Ἡ ἱκανότης μεταβιβάσεως ἀμέσων πληροφοριῶν ἐν περιπτώσει μεταβολῆς καὶ ἡ δυνατότης ἀνατροφοδοτήσεως τῶν ἀποτελεσμάτων τῆς μεταβολῆς, ἀπεδείχθη ὡς ἡ λειτουργία τῆς χρησιμοποίησεως τῶν προσφορωτέρων μέσων μεταφορᾶς. Εἰς ὄρους ἐπιχειρήσεως, ὡς ὀργανικοῦ συνόλου, κατέστη ἐμφανὲς ὅτι ἀποδοτικὴ λειτουργία ἐπιτυγχάνεται ὅταν ἡ ἄμεσος πληροφορία—ἀποτέλεσμα τῆς λήψεως ἀποφάσεων—δημιουργεῖται καὶ ἐφαρμόζεται πλησίον τοῦ σημείου δράσεως. Οὕτως ἐπεκυρώθη ἡ ὀρθότης τῆς ἀποκεντρώσεως τῆς διευθυντικῆς ἐξουσίας καὶ εὐθύνης, τόσον χαρακτηριστικῆς κατὰ τὴν περίοδον ταύτην. Ἡ Κυβερνητικὴ ἀπέδειξε τὰς δυνατότητας μαθηματικῆς ἀναλύσεως τῶν προ-

29) Προστίθεται εἰς τὸ ἀρχικὸν κείμενον, τῇ συγκαταθέσει τοῦ συγγραφέως.

30) Γενικῶς διὰ τὰς ἐπικοινωνίας βλέπε C. Redfield—Communication in Management καὶ L. Thayer : Administrative Communication (1961).

31) N. Wiener : The Human Type of Human Beings—la Cybernetique.

32) J. R. Bright : Automation and Management, Harvard University, 1958, σελ. 270.

βλημάτων οργανώσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Αἱ ἀπλοποιήσεις τῶν διαδικασιῶν τῆς ἐπιστημονικῆς οργανώσεως εἶναι πολλαὶ καὶ πολλαπλασιάζονται διὰ τῆς ταχείας ἀναδύσεως τῆς στατιστικῆς, τῆς μαθηματικῆς καὶ τῆς λογικῆς μεθόδου. Αἱ τελευταῖαι ἐξελίξεις εἶναι τελείως διάφοροι ἀπὸ τὰς πατροπαραδότους ἀσφαλιστικὰς μεθόδους.

Ἡ νέα αὕτη τεχνικὴ καλεῖται «Ἐπιχειρησιακὴ ἔρευνα» (Operational Research). Οὕτως ὁ μαθηματικός, ὄχι μόνον ἐπρομήθευσεν εἰς τὸν ἐπαγγελματίαν Ὀργανωτὴν ἐφαρμοσίμους θεωρίας, ἀλλὰ καὶ σοβαρὸν ἐργαλεῖον δράσεως⁽³³⁾. Ἡ γενικὴ χρῆσις τῶν ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστικῶν μηχανῶν, ἵνα ἐπιτευχθῇ ἀνάλυσις καὶ διερμηνεύσεις τῶν διαδικασιῶν τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἐρεύνης, ἐπικυρώνει τὴν διορατικὴν ἰκανότητα τοῦ Taylor, ὅστις τὰ στοιχεῖα τῶν πειραμάτων του εἰς τὸ ἐργοστάσιον τὰ παρέδιδεν εἰς τοὺς μαθηματικοὺς συνεργάτας του πρὸς λύσιν, πρὸ ἐξήκοντα καὶ πλέον ἐτῶν.

Ἡ ἱστορία τῆς ἐξελίξεως τῆς Ὀργανωτικῆς ὀφείλεται οὐκ ὀλίγον εἰς τὰς μεγάλας καὶ σπουδαίας συμβολὰς πολλῶν θεωρητικῶν καὶ πρακτικῶν ἐν Εὐρώπῃ καὶ εἰς ἄλλας περιοχὰς τοῦ κόσμου. Μεταξὺ τῶν ἐκτὸς τῶν Η.Π. τῆς Ἀμερικῆς προσωπικοτήτων, αἵτινες συνέβαλον εἰς τὴν θεμελιώσιν τῆς ἐπιστήμης τῆς ὀργανώσεως ἀναφέρομεν τὰς ἐπομένας (*).

Τὸν Πολωνὸν Karol Adamiecki⁽³⁴⁾ (1866—1933). Ἡ συμβολὴ του εἰς τὴν θεωρίαν τῆς Ὀργανωτικῆς ἦτο ἀπ' ἀρχῆς τελείως ἀνεξάρτητος τῆς τοῦ Taylor. Ἀπὸ τοῦ 1898 ἐχρησιμοποίησε τὴν πείραν του ὡς μηχανικοῦ ἐν Πολωνίᾳ καὶ Ρωσίᾳ διὰ τὴν διατύπωσιν ἀρχῶν τῆς Ὀργανωτικῆς καὶ εἰδικῶς τῆς θεωρίας τῆς «ἐναρμονίσεως», ἐξ ἧς ἐπήγαγεν εἰς νόμος κυβερνῶν τὴν σχεδίασιν καὶ τὸν ἔλεγχον τῆς ἐν κοινῷ ἐργασίας εἰς τὴν παραγωγὴν. Ἴνα θέσῃ εἰς ἐφαρμογὴν τὴν θεωρίαν του, ἀνέπτυξε τὸ «ἀρμονόγραμμα», ἦτοι γραφικὴν παράστασιν, ἣτις καταγράφει ταυτοχρόνως διαφόρους περιπλόκους ἐργασίας καὶ οὕτως ἐπιτυγχάνει τὴν ἐναρμόνισιν μεγάλου ἀριθμοῦ ἐνεργειῶν.

Ἐτέρα ἐξέχουσα ζῶσα ὀργανωτικὴ φυσιογνωμία, εἶναι ὁ Ἄγγλος L. Urwick (1891)⁽³⁵⁾, Διευθυντῆς ὤν (1928-31) τοῦ Διεθνοῦς Ἰνστιτούτου Ἐργασίας (Γενεύης), συνέβαλε μέγαν εἰς τὴν προώθησιν τοῦ θεσμοῦ τούτου ἐπὶ διεθνοῦς πεδίου. Οὗτος τυγχάνει παγκοσμίου φήμης, ἰδιαίτερος ἐκτιμώμενος ἐν τῇ Ἀμερικῇ. Ἠσχολήθη μὲ ὅλα τὰ προβλήματα τῆς ὀργανώσεως. Ἐκ τῶν πρώτων ἐξετίμησε τὸ ἔργον τοῦ Fayol, ὅπερ κριτικῶς ἐμελέτησεν. Ἐξέδωκε τὰ ἔργα τῆς M. Follett καὶ ἠσχολήθη ἰδιαίτερος μὲ τὰ ἀφορῶντα τὴν ἐκπαίδευσιν τῶν ὀργανωτῶν. Βαθὺς στοχαστής, θεωρητικὸς καὶ ἐπαγγελματίας ὀρ-

33) J. Mc Cloubey · Trefetter : Operational Research for Management, 1952, ὡς καὶ γαλλικὴ ἀπόδοσις Introduction à la Recherche Operationnelle, Dunod, 1958.

*) Προσθήκη εἰς τὸ ἀρχικὸν κείμενον, τῇ ἐγκρίσει τοῦ συγγραφέως.

34) Διὰ σύντομον βιογραφίαν του, βλ. le Prof. Ch. Adamiecki, εἰς περ. C.N.O.F. Μαΐου, 1933.

35) Βλ. πλήρη ἀνάλυσιν τοῦ ἔργου του εἰς L. Urwick : A Bibliography 1957, συμπληρουμένη μέχρι τοῦ 1960. Τῷ 1961 ἐτιμήθη μὲ τὸ Taylor key καὶ Gantt Medal. Βλέπε διὰ βιογραφίαν καὶ κριτικὴν τὴν προσφώνησιν H. Maynard τῆς 15/9/1961.

γανωτής, λαμπρός ρήτωρ και συγγραφεύς πολυαριθμών φυλλαδίων και βιβλίων, υπήρξεν εις εκ των διαπρεπεστέρων κηρύκων τῆς ὀργανωτικῆς ιδέας. Κυριώτερα ἔργα του εἶναι τὰ ἑξῆς: *The Principle of Direction and Control* (εἰς *Dictionary Industrial Management*). *The Meaning of Rationalisation*, β' ἔκδ. 1930. *Management of Tomorrow* (1933). *The Making of the Scientific Management*, 3 τόμοι (τελευταία ἔκδοσις 1953-1957). *The Elements of Administration* (1955), με μεταφράσεις εἰς Περσικὴν καὶ Ἰσπανικὴν. *Working Together* (1949). *The Golden Book of Management* (1956).

Ὁ ἐξέχων G. Elt. Mayo⁽³⁶⁾ Αὐστραλο-Ἀμερικανὸς καὶ καθηγητὴς τοῦ Πανεπιστημίου Harvard, συνέβαλεν εἰς τὴν ὀργανώσιν κυρίως διὰ τῆς ἀποκαλύψεως τόσοσ τῆς σημασίας τῶν ἀνθρωπίνων καὶ ἰδίως τῶν κοινωνικῶν συντελεστῶν εἰς τὰς βιομηχανικὰς σχέσεις, ὅσον καὶ τῆς μεγάλης δυσκολίας εἰς τὴν ἀνάπτυξιν ἀληθῶς ἐπιστημονικῶν μεθόδων, ἐφαρμοζομένων εἰς τὴν μελέτην τῆς κοινωνικῆς συμπεριφορᾶς. Ἡ σπουδαιότερα ἐργασία του ἐγένετο εἰς Hawthorne τῶν Η.Π.Α., ἀποκληθεῖσα «ἔρευνα τοῦ Hawthorne». Ἐκεῖ, ὑπὸ τὴν ἡγεσίαν του, ὁμάς συνεργατῶν τῆς ἐπιχειρήσεως *Western Electric*⁽³⁷⁾, με τὴν χρηματικὴν ὑποστήριξιν τοῦ *Rockefeller Foundation*, ἐτήρησεν οὗτος τὴν πλέον ἐξαντλητικὴν μελέτην τῆς στάσεως καὶ τῶν ἀντιδράσεων ὁμάδων ἐργατῶν, ὑπὸ πρακτικὰς συνθήκας. Ἡ θεωρία τοῦ Mayo ἦτο, ὅτι λογικοὶ ἀκόμη καὶ οἰκονομικοὶ συντελεσταὶ εἶναι μικροτέρας σημασίας ἀπὸ τοὺς συναισθηματικούς, ἔστω καὶ προκειμένου περὶ οἰκονομικῶν σχέσεων. Ἐπὶ πλέον, ἐπὶ τῶν ἀνθρώπων συντελεστῶν, οἵτινες ἐπιδρῶν ἐπὶ τῆς στάσεως τῶν ἐργαζομένων, οἱ πλέον ἰσχυροὶ εἶναι οἱ πηγάζοντες ἐκ τῆς συμμετοχῆς των εἰς κοινωνικὰς ὁμάδας. Αἱ τεχνικαὶ μεταβολαὶ διαταράσσουσι τὰς κοινωνικὰς συνθήκας τῶν ἐργατῶν καὶ προκαλοῦν βαθεῖας διαταραχὰς μεταξὺ αὐτῶν. Πρέπει νὰ ἀποκτήσωμεν νέας κοινωνικὰς δεξιότητας. Ἡ ἀντίληψις αὕτη προώθησε νέαν ἔννοιαν τῆς ἐξουσίας, ἣτις δὲν θεωρεῖται τὸ δικαίωμα νὰ ἀπαιτοῦμεν κάτι ἀπὸ τοὺς ἄλλους, ἀλλ' ἐξαρτᾶται ἐκ τοῦ βαθμοῦ παραδοχῆς τῶν ἄλλων. Τοῦτο πάλιν βασίζεται, ἀφ' ἑνὸς μὲν ἐπὶ τῆς προσωπικῆς στάσεως συνεργασίας τῶν ἀτόμων, ἀφ' ἑτέρου δὲ ἐπὶ συστήματος ἐπικοινωνιῶν μεταξὺ αὐτῶν καὶ τῆς διευθύνσεως. Ἄν καὶ τὸ ἔργον τοῦ Mayo ἐβασίσθη ἐπὶ παραδειγμάτων εἰς τὴν βιομηχανίαν, ἐν τούτοις, ἐφαρμόζεται εἰς πᾶσαν μορφήν ἀνθρωπίνης συνεργασίας⁽³⁸⁾.

36) Διὰ σύντομον βιογραφίαν του εἰς τὴν ἑλληνικὴν, βλ. περ. «Νέα τῆς Α.Σ.Β.Σ.», τεύχ. 30. Βλέπε ὡσαύτως L. Urwick: *The life and work of Elton, May 1960*.

37) Περιληπτικὴ περιγραφή τῶν πειραμάτων τοῦ Hawthorn εὐρηται εἰς L. Urwick: *The Making of the Scientific Management, Volume III*. Βλ. ἐπίσης ἑλληνιστὶ περ. «Σπουδαί», Δ' τόμος, Ἐπιθεώρησις τῶν βιβλίων, σελ. 150-157.

38) Ὑπὸ τὴν ἐπήρειαν τῶν πειραμάτων εἰς Hawthorne, οἱ διευθύνται ἐπιχειρήσεως συνεκέντρωσαν τὴν προσοχὴν των εἰς τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα πολὺ περισσότερον ἀπὸ τὴν περίοδον, ἣ ὁποία ἐπηρέασθη ἀπὸ τὸν Gantt. Τὸ ἐκκρεμὲς ἔκλινε μακρὰν τῆς προηγουμένης αὐστηρότητος, ἣτις συνεδέετο με τὴν ἔννοιαν τῆς διοικήσεως. Μία ἔννοια ἐπιτρεπομένου (Permissiveness) ἐπεκράτησε, κατὰ τὴν ὁποίαν οἱ τῶν ἄκρων καθώριζον ὅτι ἡ κυρία ἀποστολὴ τῆς Ὄργανωτικῆς ἦτο ἡ εὐτυχία τῶν ἐργαζομένων.

Ἀπὸ τοῦ 1940, ἡ τάσις ἐδείκνυε πλέον ὅτι ἐπροχωρήσαμεν πολὺ. Αἱ μελέται τῶν Likert καὶ Mc Gregor κατὰ τὸ 1950, ἔπεινον νὰ ἀποδείξουν ὅτι εὐτυχία καὶ ὑψηλὸν ἠθικὸν δὲν συντελοῦν ἀναγκαστικῶς εἰς ὑψηλοτέραν ἀποδοτικότητα⁽³⁹⁾. Ἡ χρησιμοποίησις τῶν ἠλεκτρονικῶν ὑπολογιστῶν καὶ λοιπῶν νεωτέρων μέσων ἐνημερώσεως, ἔθεσαν τὴν ἔμφασιν ἐπὶ τῆς λήψεως ἀποφάσεων. Σήμερον αἱ μαθηματικαὶ μέθοδοι χρησιμοποιοῦνται ὅπου πρότερον ἐχρησιμοποιοῦντο ἡ ἀνθρωπίνη κρίσις, ἡ πείρα ἢ τὸ προαίσθημα, λόγῳ ἐλλείψεως θετικῶν δεδομένων. Ταυτοχρόνως, οἱ διευθυνταὶ ἐπιχειρήσεων ἀντελήφθησαν ὅτι τὰ μέσα ταῦτα εἶναι μόνον συμπληρωματικὰ βοηθήματα.

Ἐνῶ οἱ κλασσικοὶ ὀργανωταί, ὡς ὁ Taylor, ἀπέβλεπον κυρίως εἰς τὴν παραγωγὴν καὶ οἱ νεοκλασσικοὶ, ὡς οἱ Gantt καὶ Gilberth, ἠσχολοῦντο μὲ τὸ ἀνθρώπινον στοιχεῖον, νέοι θεωρητικοὶ προσεπάθησαν νὰ βιάσουν τὰς θύρας. Οἱ ἐν λόγῳ νέοι καίτοι δὲν ἔσπευοντο σοβαρότητος ἢ καλῶν προθέσεων, διετύπωσαν ἀπόψεις, αἱ ὁποῖαι συντελοῦν μόνον εἰς τὸ νὰ σκιαζοῦν τὴν εἰκόνα. Ὁ καθηγητὴς H. Koontz ἀπεκάλεσε τὴν κατάστασιν ταύτην ὡς «θεωρίαν τῆς Ζούγκλας εἰς τὴν Ὁργάνωσιν». Ὁ ἴδιος, ὅστις εἶναι καὶ Πρόεδρος τῆς Academy of Management διευκρίνισεν ὅτι αἱ 6 θεωρίαι δὲν ὠφελοῦν εἰς τίποτε τὴν πρακτικὴν διοικητικὴν. Τὸ προέχον δὲν εἶναι ποία θεωρία θὰ ἐπιβληθῇ, ἀλλὰ πῶς κατανοεῖ ὁ διευθυντὴς τὴν ὁδὸν τὴν ὁποῖαν ἀκολουθεῖ καὶ ποῖοι εἶναι οἱ ἀντικειμενοὶ σκοποὶ τοῦ.

Τὸ ὄνειρον τοῦ H. Ford ἦτο νὰ παράγῃ εὐθυνὸν αὐτοκίνητον, ὥστε νὰ ἐπιτύχῃ ἀπεριόριστον ἀγορὰν καταναλώσεως. Ἡ μαζικὴ παραγωγή ἐδημιούργησε νέας ἐργασίας καὶ νέας ἐπιχειρήσεις. Ὄταν ἠρωτήθη ὁ Ford εἰς τί ἀπέβλεπεν ἡ ἐπιχείρησις του, ἀπήντησεν ὡς ἀκολουθῶς: «Προσπαθοῦμεν νὰ κάμωμεν καλὸν εἰς ὅλους. Νὰ ἐπιτύχωμεν κέρδη καὶ νὰ τὰ χρησιμοποιήσωμεν δημιουργοῦντες νέας ἐργασίας». Ὁ Ford ἀνέπτυξε τὰς μεθόδους παραγωγῆς, χωρὶς νὰ ἔχῃ διευκρίνησιν τὰς ἀρχάς του (βλ. H. Ford: *To Day and Tomorrow*). Παρὰ τὸ γεγονός ὅτι δὲν ἔτρεφε καὶ πολλὴν ἐκτίμησιν εἰς τὴν ὀργάνωσιν, ἐν τούτοις ὑπῆρξεν ὁ πρῶτος παγκόσμιος ἐπαγγελματίας ὀργανωτῆς. Ἐκ τῆς (κατὰ τὸ 1918) φιλοσοφίας τοῦ Ford, προῆλθε νέος τύπος ἡγετῶν καὶ νέα κοινωνία, προσανατολιζομένη πρὸς τὸν πελάτην. Ὁ ἱστορικὸς τῆς ἐξελιξεως τῆς ἀμερικανικῆς βιομηχανίας D. Potter, σημειώνει τὰ ἑξῆς: «Ἄν καὶ συχνὰ πιστεύεται, ὅτι αἱ ὑλικά καὶ ἠθικά ἀξία ἀγωνταὶ μοιραίως εἰς σύγκρουσιν, ἡ πείρα δεικνύει ὅτι αὐταὶ βαδίζουσι παραλλήλως. Ἡ ἐφαρμογὴ τουλάχιστον μέρους τῶν ἠθικῶν ἰδεωδῶν μας, καθίσταται δυνατή, διότι ἔχομεν τὰ μέσα νὰ ἐκπληρώσωμεν τὰ ἰδεώδη ταῦτα».

Τὸ ὄνομα τοῦ Βέλγου Ed. Landauer⁽⁴⁰⁾ (1883—1934) συνδέεται μὲ τὴν ἱστορίαν τοῦ Comité International de l'Organisation Scientifique καὶ τὴν διεθνῆ ὀργανωτικὴν κίνησιν. Ἰδρυτὴς πολλῶν ὀργανωτικῶν σωματείων, ὁ

39) Ἀπόσπασμα ἀπὸ τοὺς «New York Times» ἔνθα ἀν. εἰς ὑποσημ. 14.

40) Ἐπιθανατίως τὰ ἔρθρα του ἐξεδόθησαν εἰς βιβλίον ὑπὸ τὸν τίτλον: *L'Organisation Scientifique* (1935), τῇ ἐπιμελείᾳ τοῦ Comité National Belge de l'Organisation Scientifique.

Landauer ἦτο βιομήχανος καταφανοῦς προσωπικῆς ἐπιτυχίας. Ἐγραψεν οὗτος πολλὰ ἄρθρα ἐπὶ τῶν μεθόδων του, ἀποκαλύπτων ὅτι κατεῖχε τὴν ἰδεολογίαν καὶ τὴν μεθοδολογίαν τοῦ Taylor, ὡς ἐφήρμοζεν ἐν Εὐρώπῃ. Οὗτος ὑπῆρξε θεωρητικὸς ἀξίας, ὡς ἐμφαίνεται ἐκ τῆς θεωρίας του περὶ τῆς ἀγορᾶς εἰς τὴν κλωστικὴν βιομηχανίαν. Ὡς σκεπτόμενος ἄνθρωπος ἦτο οὗτος ἐνθουσιώδης συντονιστὴς τῶν ἐθνικῶν προσπαθειῶν, πρὸς τόνωσιν τῆς διεθνοῦς ὀργανωτικῆς κινήσεως.

Ἡ Διεθνὴς Ἐπιτροπὴ Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως (C.I.O.S.), ἣτις ἀντιπροσωπεύει πλέον τῶν 20 Ἐθνικῶν Ἐπιτροπῶν τοῦ ἐλευθέρου κόσμου, ὑπῆρξεν ἀπὸ τοῦ 1926 (ἔτους τῆς ἰδρύσεώς της) ἰσχυρὰ δύναμις διὰ τὴν ἀνάπτυξιν διεθνοῦς φιλίας. Ἡ ἀπονομὴ εἰς αὐτὸν τοῦ χρυσοῦ μεταλλίου διὰ διακεκριμένας ὑπηρεσίας, γενικῶς ἀναγνωρίζεται ὡς ἡ ὑψίστη παρεχομένη τιμὴ εἰς τὸ πεδίον τῆς ὀργανώσεως⁽⁴¹⁾.

Θὰ ἦτο παράλειψις ἐὰν δὲν ἀνεφέρετο ἡ καταλυτικὴ ἐπέμβασις τοῦ Ἀμερικανικοῦ Κράτους. Ἡ ἐθνικὴ κυβέρνησις, ὡς ἀντιπροσωπεύουσα τὰ συμφέροντα τοῦ συνόλου, εἶχεν εὐθύνην διατηρήσεως ἰσορροπίας μεταξὺ τῶν μερῶν καὶ κατ' ἀκολουθίαν ἐπηρέασε βαθέως, θετικῶς καὶ ἀρνητικῶς, τὴν δημιουργίαν εἰδικῆς μορφῆς ἀμερικανικῆς κεφαλαιοκρατίας, μακρὰν μονοπωλιακῶν τάσεων. Ἡ ἐπακολουθοῦσα ἀνταγωνιστικὴ ἀτμόσφαιρα, συμφώνως πρὸς τὴν φιλοσοφίαν τῆς τοιαύτης μορφῆς κεφαλαιοκρατίας, ὑπῆρξε μία τῶν κεντριζουσῶν δυνάμεων, ἣτις ἐβοήθησε τὴν προώθησιν τῆς ὀργανώσεως εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. Ἰδιαιτέρας σημασίας εἶναι ἡ συμβολὴ τοῦ H. Hoover, ὅστις κατ' ἀρχὰς ὡς ὑπουργὸς Ἐμπορίου καὶ ἀργότερον ὡς Πρόεδρος τῆς Δημοκρατίας, συνέβαλεν εἰς τὴν καταπολέμησιν τῆς σπατάλης καὶ τὴν προτυποποίησιν τῶν προϊόντων. Ὁ Hoover ἤρχισεν ἐφαρμόζων πρόγραμμα βελτιώσεως τῶν κρατικῶν ὑπηρεσιῶν καὶ ἐξηκολούθησε τὸ ἔργον του κατὰ τὰ ἔτη 1948—1955.

XI

Ποῦ βαίνει σήμερον ἡ Ἐπιστημονικὴ Ὀργάνωσις; Εἶναι ἤδη ἡ «Πέμπτη Δύναμις», ἴση πρὸς τοὺς ἐργάτας, τοὺς ἐργοδότας, τὸ κράτος καὶ τὸ καταναλωτικὸν κοινόν; Ἡ θέσις τῆς ὀργανώσεως καὶ ἡ σημασία της εἶναι πρόδηλος καὶ ὁ χαρακτήρ καὶ ἡ ποιότης τοῦ ἐπαγγελματίου Ὀργανωτοῦ, ὅστις θὰ κατευθύνῃ καὶ θὰ πειθαρχήσῃ τὴν δύναμιν ταύτην εἶναι ὀφθαλμοφανής. Εἰς διατριβὴν τοῦ ἔτους 1951 (Notes on a Theory of Advice), τονίζεται ἡ ὑποχρέωσις τοῦ ἐπαγγελματίου Ὀργανωτοῦ, ὅπως σεβασθῇ τὴν ὀλοκλήρωσιν τῆς γνώσεως καὶ τῆς ἐξουσίας. Ἡ σταθερὰ θέσις τῆς Ὀργανωτικῆς φαί-

41) Ὑπὸ τὴν αἰγίδα τῆς C.I.O.S. συνέρχονται περιοδικῶς διεθνεῖς συνέδρια ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως. Ἀρχῆς γενομένης ἀπὸ τῆς Πράγας, ἐπηκολούθησαν συνέδρια εἰς Ρώμην, Ἀμστερνταμ, Οὐάσιγκτων, Παρισίους, Λονδίνον, Στοκχόλμην, Βρυξέλλας, San Paolo, Μελβούρνην καὶ Νέαν Ὑόρκην. Συνιστάται ἡ ἀνάγνωσις τῶν πεπραγμένων τῶν συνεδρίων τούτων, εἰς ἃ ἀπαικίζεταί ἡ πρόοδος τῆς ἐπιστήμης τῆς Ὀργανωτικῆς χρονικῶς καὶ κατὰ χώραν. Διὰ τὴν πρώτην δεκαετίαν τῶν προσπαθειῶν τῆς Taylor Society, βλ. Scientific Management in American Industry, by the Taylor Society, 1929, σελ. 479.

νεται ὄθεν ἐξησφαλισμένη. Ὅμοίως ἀναγνωρίζεται ἡ ἀνάγκη παγκοσμίου ἐφαρμογῆς τῶν ἀρχῶν τῆς Ὁργανωτικῆς εἰς ὅλας τὰς περιοχὰς τῆς κοινωνίας⁽⁴²⁾, ὥστε νὰ καταστοῦν διεθνεῖς. Ἡ ἴδρυσις καὶ λειτουργία τοῦ Clark Center of International Management εἰς τὸ ἐν New York University εἶναι δεῖγμα τῶν Ἀμερικανικῶν προαπασχολήσεων».

Τοῦτο ἰδρύθη ὡς πρωτοπόρον ἴδρυμα, ἀφοσιωμένον εἰς τὴν ἐκπαίδευσιν καὶ ἔρευναν διὰ πρακτικῶν καὶ ἀπόδοτικῶν μεθόδων συνεργασίας μετὰ λαῶν εἰς ἄλλας χώρας ἐν τῷ πεδίῳ τῆς ὀργανώσεως.

Ἡ συγκεντρωθεῖσα πείρα ἤγαγεν ν' ἀναγνωρισθῆ ὁ Ἀμερικανικὸς τρόπος «βοηθείας τῶν ἄλλων, ἵνα οὗτοι βοηθήσουν ἑαυτούς» πρέπει νὰ περιλαμβάνη τὸ ἀκούειν αὐτοὺς σὺν τῷ λέγειν πρὸς αὐτούς.

Οὕτω ἡ Διεθνὴς Ὁργάνωσις, ἡ ὁποία θὰ διδραχθῆ εἰς τὸ Κέντρον τοῦτο δὲν θὰ ἐπεκταθῆ τόσον εἰς τὸ πεδῖον τῶν μεθόδων ὀργανώσεως, ὅσον τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων⁽⁴³⁾.

Μετὰ μίαν δεκαετίαν, ἐκκινήσαντες ἀπὸ στενοῦς καὶ ἀμυδροῦς ὀρίζοντας, ἐφθάσαμεν εἰς ἕνα κόσμον ἀπεριορίστων δυνατοτήτων καὶ νέων ἐπιστημονικῶν καὶ ἀνθρωπίνων συνόρων. Ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὁργανώσεως ὡς κάθε πραγματικὴ ἐπιστήμη ἀνεγνώρισε τὰ προβλήματα τῆς ὡς μέρος τῆς φύσεως τοῦ πολιτισμοῦ μας καὶ ὡς τοιαύτη θὰ ἐξακολουθῆ νὰ δρῆ ὡς ἀμείωτος πρόκλησις εἰς τὴν σκέψιν καὶ τὴν ἐφευρετικότητά, ὅσον καὶ ὅπου οἱ ἐλεύθεροι ἄνθρωποι ἐξακολουθοῦν νὰ ἐνοῦνται εἰς κοινὴν προσπάθειαν πρὸς ἐπίτευξιν ἐπιθυμητῶν σκοπῶν.

42) Διὰ Ὁργάνωσιν ἐπὶ Ἐθνικοῦ ἐπιπέδου βλέπε (L. Vincent *l'organisation dans l'entreprise et dans la nation*, Nancy 1941.

43) Ἀπόσπασμα ἐκ δηλώσεων κατὰ τὴν ἐναρξιν τῆς δράσεώς του. Μανθάνομεν ὅτι πρὸ τίνος ἔπαυσε δυστυχῶς νὰ λειτουργῆ.