

ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΤΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΘΡΩΣΕΩΣ

Υπό κ. ΙΩΑΝΝΟΥ Ν. ΓΙΑΝΝΟΥΖΑ

Καθηγητού του Κολλεγιακού Τμήματος του Πολιτειακού Πανεπιστημίου της Πενσυλβανίας

Κατά μετάφρασιν κ. ΑΓΓΕΛΟΥ Ι. ΝΙΝΟΥ

Ἐπί μακρὸν χρόνον ἐν τῶν πλέον σημαντικῶν προβλημάτων, τῶν σχετικῶν πρὸς τὴν ὀργανωτικὴν θεωρίαν, ὑπῆρξε τὸ ἀναφερόμενον εἰς τὴν ἀρμονικὴν ἰσορροπίαν μεταξὺ τῆς ὀργανωτικῆς ἀποτελεσματικότητος καὶ τῆς ἀτομικῆς ἐλευθερίας. Ὑπέρμετρος ὀργάνωσις θέτει περιορισμοὺς εἰς τὴν προσωπικὴν ἐλευθερίαν, ἀλλὰ καὶ ἡ ἔλλειψις ὀργάνωσεως ὀδηγεῖ εἰς τὴν ἔλλειψιν τάξεως. Ἡ ἀνυπαρξία ἰσορροπίας μεταξὺ ὀργανωτικῆς ἀποτελεσματικότητος καὶ ἀτομικῆς ἐλευθερίας ὑπῆρξε τὸ θέμα ἀξιολόγων συζητήσεων καὶ μελετῶν μεταξὺ φιλοσόφων, κοινωνιολόγων, ψυχολόγων, ἀνθρωπολόγων καὶ ἐτέρων ἐπιστημόνων. Ἡ παροῦσα μελέτη ἀναφέρεται : 1) εἰς τινὰ διασταυρούμενα φιλοσοφικὰ ρεύματα περὶ τῶν σχέσεων τοῦ ἀνθρώπου πρὸς τὴν ὀργάνωσιν, 2) εἰς τὰ κυριώτερα χαρακτηριστικὰ τῆς κλασσικῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως, 3) εἰς ἐφαρμογὰς τῶν ὀργανωτικῶν ἀρχῶν καὶ 4) εἰς ὠρισμένας παρενεργείας τῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως.

Διασταυρούμενά τινὰ φιλοσοφικὰ ρεύματα περὶ τῶν σχέσεων τοῦ ἀνθρώπου πρὸς τὴν ὀργάνωσιν

Τὸ πρόβλημα τῆς ἰσορροπίας μεταξὺ ὀργάνωσεως καὶ ἀτομικῆς ἐλευθερίας δὲν περιορίζεται εἰς τὴν σύγχρονον μόνον ἐποχὴν, διότι, ὡς ἀποκαλύπτει ἡ ἱστορικὴ μελέτη, τοῦτο ὑφίστατο ἐξ ἴσου καὶ κατὰ τὴν παλαιὰν ἐποχὴν.

Πρὸ 2.000 ἐτῶν καὶ πλέον οἱ ἀρχαῖοι Ἕλληνες φιλόσοφοι ἠσχολήθησαν ἐν ἐκτάσει μὲ τὴν γένεσιν καὶ τὴν οὐσίαν τῆς ὀργάνωσεως. Μολονότι τοὺς φιλοσόφους τούτους δὲν ἐνδιέφερε κατ' ἀρχὴν ἡ ἐμπορικὴ ὀργάνωσις, συχνὰ συνεζήτουν καὶ διετύπωνον ὑποθέσεις ἐπὶ τῆς ὀργάνωσεως τῆς πόλεως καὶ τοῦ κράτους. Οὕτως, ὁ μὲν Ἀριστοτέλης εἶδε τὸ κράτος ὡς μέσον διὰ τὸ «εὖ ζῆν»¹,

1) Aristotle, *The Politics*, translated by Jowett (Oxford: Clarendon Press, 1885), Book I, chap. 1, 1252b 12.

ἐνῶ ὁ Πλάτων ὑπέταξε πλήρως τὸ ἄτομον εἰς τὸ κράτος². Εἶναι δὲ ἡ κατὰ τὸν Πλάτωνα ὑποταγὴ τοῦ ἀτόμου πλήρης, διότι ἐπεκτείνεται ἀπὸ τῆς ὑπὸ τοῦ κράτους ρυθμίσεως τῆς ἰδιοκτησίας μέχρι καὶ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς εὐγονικῆς πρὸς ποιοτικὴν βελτίωσιν τῆς φυλῆς.

Ἡ ἀντίθεσις αὕτη δὲν περιωρίσθη εἰς τὸν Πλάτωνα καὶ τὸν Ἀριστοτέλην. Τὸ πρόβλημα ἐπανεξετάζεται τὸν 17ον αἰῶνα. Αἱ δύο ἀπόψεις, αἱ ὁποῖαι διευτυπώθησαν τότε, ἦτοι ἡ θεωρία τοῦ «κοινωνικοῦ συμβολαίου» καὶ ἡ θεωρία τῆς «κοινωνικῆς μορφῆς», ἀντανακλοῦν κατὰ τινα τρόπον τὰς ἀπόψεις τῶν Ἑλλήνων φιλοσόφων³.

Ὁ Thomas Hobbes, εἰς τὸν «Λεβιάθαν», εἶδε τὴν κοινωνίαν ὡς ἔνωσιν ἀτόμων, ἕκαστον τῶν ὁποίων διατηρεῖ τὸν ἀνεξάρτητον χαρακτῆρα του, ἡ δὲ κοινωνία ἀποτελεῖ τὴν ἀντανάκλασιν τοῦ συνδυασμοῦ τῶν χαρακτηριστικῶν ὄλων τῶν ἀτόμων⁴. Ἀντιθέτως, ὁ Γάλλος κοινωνιολόγος Emile Durkheim, ὁ ὁποῖος ἠσχολήθη μετὰ τὴν θεωρίαν τῆς «κοινωνικῆς μορφῆς», ὑπεστήριξε τὴν ὑπεροχὴν τῆς κοινωνίας ἐπὶ τοῦ ἀτόμου ἐν χρόνῳ καὶ τόπῳ, διότι ἡ κοινωνία διαμορφώνει τὸ ἄτομον μέσῳ μιᾶς ἰδιαιτέρας «μορφῆς»⁵.

Εἰς τὸν τομέα τῆς ἀνθρωπολογίας, ὁ Bronislaw Malinowski⁶ καὶ ὁ A. R. Radcliff - Brown⁷, εἰς τὰς μελέτας των περὶ τῶν πρωτογόνων λαῶν τῶν νήσων τοῦ Νοτίου Εἰρηνικοῦ, ἔθιξαν καὶ τὸ θέμα τῶν σχέσεων τοῦ ἀτόμου πρὸς τὴν κοινωνίαν. Ὁ Malinowski ἰσχυρίζεται, ὅτι ὠρισμένοι μαγικά τελεταί, τελούμενοι πρὸ ἐπικινδύνων ἀποστολῶν, ἀπομακρύνουν τὸν φόβον καὶ τοιοῦτοτρόπως βοηθοῦν τὸ ἄτομον, ἐνῶ ὁ Radcliff - Brown ὑποστηρίζει, ὅτι τὰ μαγικά αὐτὰ τυπικά δημιουργοῦν φόβον, διότι ὁ φόβος εἶναι κοινωνικὴ προσδοκία κατὰ τὴν προπαρασκευὴν ἐπικινδύνου προσπάθειας. Ὁ Malinowski δίδει περισσοτέραν ἔμφασιν εἰς τὰς ἀνάγκας τοῦ ἀτόμου, ἐνῶ ὁ Radcliff - Brown τονίζει τὴν ἐπιβίωσιν τῆς ὁμάδος καὶ τῶν τύπων αὐτῆς, ἀντὶ τοῦ ἀτόμου.

Ἄν καὶ ἐκ πρώτης ὄψεως αἱ φιλοσοφικαὶ διαφωνίαι, αἱ ἀναφερόμεναι εἰς τὴν σχέσιν τοῦ ἀτόμου πρὸς τὸ κράτος ἢ τὴν κοινωνίαν, ἐμφανίζονται καθαρῶς θεωρητικαὶ καὶ ἄσχετοι πρὸς τὴν ἐμπορικὴν ὀργάνωσιν, ἐν τούτοις,

2) Plato, *The Republic*, translated by Jowett, in *Dialogues of Plato* (London, Oxford University Press, third ed., 1892), Book V.

3) James Lichtenberger, *The Development of Social Theory* (New York: The Century Co., 1932).

4) Thomas Hobbes, *Leviathan* (London: J. M. Dent & Sons Ltd., 1914), esp. Part 2, Chap. 17.

5) Emile Durkheim, *The Rules of Sociological Method* (Glencoe, Ill.: Free Press, 8th ed., tr. by Sarah S. Solovay and John H. Mueller, 1938), Chap. VI.

6) Bronislaw Malinowski, *Magic, Science and Religion and Other Essays* (Glencoe, Ill.: The Free Press, 1948), esp. Chap. I.

7) A. R. Radcliff - Brown, *The Andaman Islanders* (Cambridge: The University Press, 1933).

ή προσεκτική εξέταση αποκαλύπτει ομοιότητα μεταξύ των εκ διαμέτρου αντίθετων απόψεων διακεκριμένων φιλοσόφων και συγχρόνων θεωρητικών της 'Οργανωτικής. 'Η πολύπλοκος κληρονομία, ή οποία μετεβίβασθη από γενεάς εις γενεάν, και ή οποία μέχρι τής αποκρυσταλλώσεως της διήλθεν από πολλά στάδια, περιορίζεται τελικώς εις τὸ παμπάλαιον δίλημμα τής ἐλλείψεως ἰσορροπίας μεταξύ τῶν ἀπαιτήσεων τοῦ ἀτόμου και τῶν ἀπαιτήσεων τής ὁργανώσεως. Εἰς σύγχρονος θεωρητικὸς τής 'Οργανωτικῆς, ὁ Χρ. 'Αργύρης, διατυπώνει ὡς ἑξῆς τὸ πανάρχαιον δίλημμα :

«Πῶς εἶναι δυνατόν νὰ δημιουργηθῇ ὁργανῶσις, ἐντὸς τῆς ὁποίας τὸ ἄτομον νὰ ἐπιτύχῃ τὴν ὑψίστην αὐτοῦ ἑκφρασιν και συγχρόνως ἐντὸς τῆς ὁποίας ἡ ἰδία ἡ ὁργανῶσις νὰ ἐπιτύχῃ τὴν ὑψίστην ἱκανοποίησιν τῶν ἀπαιτήσεών της⁸⁾ ;

Και ἕτεροι σύγχρονοι θεωρητικοὶ τῆς 'Οργανωτικῆς εὐρίσκονται πρὸ τοῦ αὐτοῦ διλήματος. 'Ο Chester I. Barnard, ἐπὶ παραδείγματι, ἑκφράζει τὸν δυαδισμόν αὐτόν, τὸν ὁποῖον ἀντιμετωπίζει ὁ διευθύνων, προτείνων τὸν ὅρον «ἱκανότης» διὰ τὴν ἱκανοποίησιν τῶν προσωπικῶν ἀναγκῶν, ἀντιθέτως δὲ τὸν ὅρον «ἀποτελεσματικότης» διὰ τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ὁργανωτικῶν ἀπαιτήσεων τῆς παραγωγικότητος⁹⁾. 'Ο Chester Barnard πιστεύει, ὅτι διὰ νὰ ἀναπτυχθῇ μία χρήσιμος θεωρία περὶ τῶν «συστημάτων συνεργασίας» και ὁργανώσεως, ἀπαιτεῖται νὰ καταστοῦν ἀποδεκταὶ ἀμφότεραι αἱ ἔννοιαι τῆς «ἱκανότητος» και τῆς «ἀποτελεσματικότητος» :

«'Η ὁργανῶσις, ἀπλῆ ἢ σύνθετος, εἶναι πάντοτε ἐν ἀπρόσωπον σύστημα συντονισμένων ἀνθρωπίνων προσπαθειῶν· πάντοτε ὑπάρχει σκοπός, ὡς πρὸς τὰς ἀρχὰς τοῦ συντονισμοῦ και τῆς ἐνότητος· πάντοτε ὑφίσταται ἡ ἀπαραίτητος ἱκανότης πρὸς ἐπικοινωνίαν, ἡ ἀνάγκη ὑπάρξεως προθυμίας, ἱκανότητος και ἀποτελεσματικότητος, προκειμένου νὰ διατηρηθῇ ἡ ἀκεραιότης τοῦ σκοποῦ και ἡ συνέχισις τῆς συμβολῆς¹⁰⁾».

'Ο E. Wight Bakke ἀναφέρεται εἰς τὸν αὐτὸν δυαδισμόν διὰ τῆς «δικασίας ἀφομοιώσεως» (Fusion Process), διὰ τῆς ὁποίας ἡ ὁργανῶσις και ἡ διάρθρωσις της προσπαθοῦν νὰ διαπλάσουν τὸ ἄτομον, τὸ ὁποῖον, ἀπὸ τῆς ἰδικῆς του πλευρᾶς, ἐπιδιώκει νὰ ἀποτυπώσῃ τὴν προσωπικὴν του συμπεριφορὰν και στάσιν ἐπὶ τῆς ὁργανώσεως. 'Ενῶ ὁ 'Αργύρης τονίζει τὰ προβλήματα τὰ δημιουργούμενα ἐκ τῆς σχέσεως ἀτόμου-ὁργανώσεως, ὁ Barnard και ὁ Bakke τονίζουν συστήματα ὁλοκληρώσεως τοῦ ἀτόμου ἐντὸς τῆς ὁργανώσεως. 'Υπὸ τὸ πνεῦμα τοῦτο γράφει ὁ Bakke :

8) Chris Argyris, *The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment*, Administrative Science Quarterly, Vol. 2, No. 2, 1957, p. 24.

9) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1938), pp. 19 - 20.

10) *Ibid.*, pp. 94 - 95.

«. . . ή διαδικασία άφομοιώσεως, όμοϋ μετά τής έννοίας τής όργα-
νώσεως και τής έννοίας τοϋ άτομου, έφ' ών αύτη βασίζεται, άποτελεί
τό πρότυπον, τό όποϊον χρησιμοποιούμεν κατά τήν έπιστημονικήν
διερεύνησιν τών προβλημάτων τής όλοκληρώσεως τών ανθρώπων διά
τής όργανώσεως. 'Η *διαδικασία άφομοιώσεως* καθορίζεται ώς παράλ-
ληλος λειτουργία τής *διαδικασίας κοινωνικοποιήσεως*, διά τής όποίας
ή όργανώσις έπιζητεί να καταστήση τό άτομον όργανον πρός έπίτευξιν
τών όργανωτικών στόχων, ώς έπίσης και τής *διαδικασίας έξατομικεύ-
σεως*, διά τής όποίας τό άτομον έπιζητεί να καταστήση τήν όργανώ-
σιν όργανον πρός έπίτευξιν τών προσωπικών του επιδιώξεων ¹¹».

'Ο Douglas McGregor διαχωρίζει τό διπλουν τοϋτο πρόβλημα εις
«Θεωρίαν Χ» και εις «Θεωρίαν Υ», έξ ών ή μέν πρώτη τονίζει τους σκοπούς
τής 'Οργανωτικής, ή δε δευτέρα παρουσιάζει τήν περίπτωση τών προσωπι-
κών αναγκών τοϋ άτομου ¹². 'Η θεωρία Χ και ή θεωρία Υ άποτελοϋν σύνολα
άντιλήψεων, έπί τών όποίων βασίζονται αντίθετοι όργανωτικά τακτικά.
Αί άντιλήψεις, αί περιλαμβανόμεναι εις τήν θεωρίαν Χ, είναι αι ακόλουθοι :

«1. 'Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτον αντιπάθειαν πρός τήν έργα-
σίαν, τήν όποίαν και άποφεύγει, όταν δύναται.

2. Λόγω τής αντιπαθείας των πρός τήν εργασία, οί πλείστοι
τών ανθρώπων πρέπει να πιεσθούν, να τεθούν υπό έλεγχον και διοίκη-
σιν, να άπειληθούν διά κυρώσεων, διά να αναγκασθούν να αναπτύξουν
έπαρκή προσπάθειαν πρός έκτέλεσιν τών σκοπών τής 'Οργανωτικής.

3. 'Ο μέσος άνθρωπος προτιμᾷ να διευθύνεται, έπιθυμεί να άπο-
φεύγη τας ευθύνας, έχει σχετικώς μικράν φιλοδοξίαν και, πρὸ παντός,
έχει αιάγκην ασφαλείας ¹³».

Αί άντιλήψεις, έφ' ών έβασίσθη ή θεωρία Υ, είναι αι εξής :

«1. 'Η κατανάλωσις σωματικής και πνευματικής προσπάθειας πρός
εργασίαν είναι τόσον φυσική, όσον και ή διασκέδασις ή ή άνάπαυσις.

2. 'Ο έξωτερικός έλεγχος και ή άπειλή κυρώσεων δεν άποτελοϋν
τά μοναδικά μέσα διά να καταβληθούν προσπάθειαι πρός έπίτευξιν τών
όργανωτικών σκοπών. 'Ο άνθρωπος δύναται να άσκήση και αυτεπι-
βολήν και αυτοέλεγχον πρός έξυπνότητα τών σκοπών εις τους όποιους
έχει ταχθῆ.

3. 'Η ύποταγή εις σκοπούς είναι λειτουργία, τής όποίας ή αντα-
μοιβή συνδέεται πρός τας έπιτεύξεις αϋτῆς.

11) E. Wight Bakke, *The Fusion Process* (New Haven : Labor and Management
Center, Yale University, 1935), pp. 4 - 5.

12) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw -
Hill Book Co., 1960), esp. Chaps 3 and 4.

13) *Ibid.*, pp. 33 - 34.

4. 'Ο μέσος άνθρωπος μαυθάνει, υπό καταλλήλους όρους, όχι μόνον νά δέχεται αλλά και νά έπιζητή την ευθύνην.

5. 'Υπό τας συνθήκας τής συγχρόνου βιομηχανικής ζωής, αί πνευματικά ίκανότητες του μέσου ανθρώπου χρησιμοποιούνται μόνον μερικώς.

6. 'Η ίκανότης άσκήσεως εις σχετικώς ύψηλόν βαθμόν τής έπινοητικότητος, τής ευφυΐας και τής δημιουργικότητος, προς έπίλυσιν όργανωτικών προβλημάτων, ύπάρχει εις ευρείαν έκτασιν εις τούς ανθρώπους¹⁴».

'Η θεωρία Χ ύποστηρίζει την άυστηρώς τυπικήν, προσανατολισμένην προς την έργασίαν, διάρθρωσιν τής κλασσικής σχολής τής όργανωτικής θεωρίας, ένϋ ή θεωρία Υ ύποστηρίζει την πλέον εύλύγιστον, άπλην και προς τόν άνθρωπον προσανατολισμένην όργανωσιν τής σχολής τής συμπεριφοράς τής όργανωτικής θεωρίας.

'Η έπιστημονική άποψις τής όργανώσεως, μολονότι συνήθως ταυτίζεται άποκλειστικώς με τόν Frederick W. Taylor και τούς όπαδούς του, άποτελεί δείγμα τών αντίληψεων 'Αμερικανών και Ευρωπαίων θεωρητικών, οί όποιοι έθεώρησαν την όργανωτικήν διάρθρωσιν ως τυπικήν διάρθρωσιν ιεραρχικώς κατατεταγμένων θέσεων, ως έπί τό πλείστον δέ θέσεων ειδικότητων, και ή όποια τείνει νά περιορίση την σημασίαν τής άτομικής συμπεριφοράς και τών κοινωνικών σχέσεων. Συχνά ή άποψις αύτη άποτελεί τμήμα τής τυπικής όργανωτικής θεωρίας, τής κλασσικής όργανωτικής θεωρίας, ή τής κατά παράδοσιν θεωρίας, αί όποιαί είναι ταυτόσημοι.

'Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber άνέπτυξε περιγραφικήν θεωρίαν τής 'Όργανωτικής, την όποιαν ώνόμασε «γραφειοκρατία»¹⁵. Περιγράφων τά κύρια χαρακτηριστικά τής γραφειοκρατίας, ό Weber κατέδειξε, ότι ή σύγχρονος όργανωσις τών δημοσίων ύπηρεσιών χρησιμοποιεί την όρχήν τών καθωρισμένων και έπισήμων άρμοδιοτήτων, αί όποιαί διέπονται υπό διοικητικών κανόνων, ως και τών λειτουργιών, έπί τή βάσει ιεραρχικού συστήματος σχέσεων προϊσταμένων και ύφισταμένων. 'Ο Weber θεωρεί την έγκαθίδρυσιν θεσμών διοικήσεως ως μέσον καταργήσεως τής προσωπικότητος.

Παραλλήλως προς την θεωρίαν τής γραφειοκρατίας, κατά την αύτην έποχήν έμφανίζεται τό υπό του Frederick W. Taylor διαδοθέν σύστημα βιομηχανικής όργανώσεως, τό όποιον περιελάμβανεν άπόψεις τεχνικές και όργανωτικές¹⁶. 'Ενϋ οί πρό του Taylor θεωρητικοί τής όργανώσεως ήσυχολήθη-

14) *Ibid.*, pp. 47 - 48.

15) Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft* (Tübingen: Verlag Von J. C. B. Mohr, 1922).

16) Frederick W. Taylor, *Scientific Management* (New York: Harper & Bros. 1947). 'Η έκδοσις αύτη περιέχει και τό έργον του Taylor *Shop Management*. Αί όμοιότητες μεταξύ έπιστημονικής όργανώσεως και γραφειοκρατίας εκτείνονται πληρέστερον υπό του Robert Dubin, εις «The Efficiency of Bureaucratic Administration», in Robert

σαν πρωτίστως με την οργανωτική διάρθρωσιν τοῦ κράτους, τῆς ἐκκλησίας καὶ τοῦ στρατοῦ, ὁ Taylor ἐπέμεινεν ἐπὶ μιᾶς ὀρθολογικῆς προσεγγίσεως, πρὸς τὸν σκοπὸν ὅπως ἐπιτευχθῆ ὀργανωτικὴ ἀποτελεσματικότης εἰς τὰς βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις. Ὁ Πλάτων ἐτόνισε τὴν σημασίαν τῆς ειδικεύσεως πρὸς ἰκανοποίησιν τῶν ἀναγκῶν καὶ τῶν ἀπαιτήσεων τοῦ ἀνθρώπου ἐπὶ κοινωνικοῦ ἐπιπέδου· ὁ Weber ἐξῆρε τὰ θετικὰ ἀποτελέσματα τοῦ νομίμως θεμελιωμένου συστήματος θέσεων εἰς ἱεραρχικὸν καθεστῶς, κυρίως εἰς τὸν κρατικὸν τομέα· ὁ Taylor ὑπεγράμμισε τὴν σπουδαιότητα τῆς ὀργανωτικῆς ἀποτελεσματικότητος καὶ τὴν ὀρθότητα τῶν μετρήσεων εἰς τὸν βιομηχανικὸν τομέα. Σχεδὸν ταυτοχρόνως, ὁ Γάλλος Henri Fayol συνέβαλεν εἰς τὴν θεωρίαν τῆς Ὀργανώσεως¹⁷. Ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὸν Taylor (ὁ ὁποῖος ἡσχολήθη μὲ θέματα ἐργοστασίων), ὁ Fayol ἡσχολήθη μὲ τὰς ὀργανωτικὰς ἀρχάς, διὰ νὰ ἐρμηνεύσῃ ὀλόκληρον τὴν ὀργάνωσιν καὶ ὄχι μόνον τὴν ὀργάνωσιν τῶν ἐργοστασίων.

Διὰ πολλοὺς θεωρητικοὺς τῆς Ὀργανωτικῆς, κοινὴ ἀφετηρία ὑπῆρξεν ἡ ἀποψις ὅτι οἱ ἄνθρωποι εἶναι ἀνίκανοι, ἢ πάντως δὲν ἔχουν τὴν φυσικὴν κλίσιν, πρὸς ἀνάπτυξιν ἢ διατήρησιν λογικοῦ ὀργάνου, διὰ τοῦ ὁποῦ θὰ ἐπετυγχάνετο καὶ θὰ διητηρεῖτο ἡ ἀποτελεσματικότης. Διευτώθησαν ποικίλαι ὀργανωτικαὶ διαρθρώσεις διὰ νὰ καθοδηγηθῆ ἡ ἀτομικὴ προσπάθεια πρὸς τὴν ἀποτελεσματικότητα. Κατὰ τὸ συμπέρασμα δὲ πολλῶν, οἰαδήποτε παρέκκλισις ὀφείλεται εἰς τὸ γεγονός ὅτι ὁ ἄνθρωπος εἶναι «ἀνεύθυνος», «ἀνασφαλῆς», «ἀδιάφορος», «ἀνίκανος», «ἀναρμόδιος», «ἀσταθῆς» ἢ «ἀπροετοιμαστος»¹⁸. Ἄν καὶ ἡ μελέτη τῆς προσωπικότητος καὶ τῶν σχέσεων αὐτῆς πρὸς τὴν ὀμαδικὴν συμπεριφορὰν μόλις ἤδη τυγχάνει ποιάς τινος προσοχῆς, πολυάριθμοι συγγραφεῖς κατέδειξαν, ὅτι ἡ προσωπικότης, ἀναπτυσσομένη ἀπὸ τῆς νηπιακῆς ἡλικίας μέχρι τῆς ἐνηλικιώσεως, ἔχει ἀνάγκην νὰ ἐξεύρῃ τρόπον ἐκφράσεως εἰς ὅλας τὰς φάσεις τοῦ βίου, περιλαμβανομένου καὶ τοῦ ὀργανω-

Dubin (ed.), *Human Relations in Administration* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 2nd ed., 1961), pp. 147 - 149.

17) Henri Fayol, *Administration industrielle et générale* (Paris: Donod, 1947).

18) Αἱ χρησιμοποιούμεναι διατυπώσεις περιγραφῆς ἀτόμου, ἐν σχέσει πρὸς τὴν ὀργανωτικὴν θεωρίαν, ἐλήφθησαν ἐκ τῶν ἐξῆς πηγῶν :

Chris Argyris, *Personality and Organization* (New York: Harper & Bros., 1957), esp. Chaps. II, III, IV; Chris Argyris, *The Individual and Organization: An Empirical Test*, *Adm. Sci. Q.*, Vol. 4, 1959, pp. 145 - 167; Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1960), Chap. 3; William Haythorn, *The influence of Individual Members on the Characteristics of Small Groups*, *J. Abnorm & Soc. Psychol.*, Vol. 48, 1953, pp. 276 - 284; C. H. Paterson, *Two Approaches to Human Relations*, *Amer. J. Psychother.*, Vol. 12, 1958, pp. 691 - 708; Robert N. McMurry, *The Case for the Benevolent Autocracy*, *Harv. Bus. Rev.*, Vol. 36, January 1958, pp. 82 - 90; and A. Zaleznik, C. R. Christensen, and F. J. Roethlisberger, *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers* (Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business, 1958), pp. 403 - 427.

τικού βίου. Ἄλλὰ ἡ τυπικὴ ὀργανωτικὴ τείνει νὰ τοποθετήσῃ τὸ ἄτομον εἰς θέσιν ἐξαρτήσεως καὶ ὑποταγῆς. Τοῦτο δύναται νὰ δημιουργήσῃ ὠρισμένους ἀνεπίσημους κώδικας, οἱ ὁποῖοι εἰς τινὰς περιπτώσεις δυνατόν νὰ συμβιβάζωνται, εἰς ἑτέρας ὁμως νὰ εἶναι ἀσυμβίβαστοι πρὸς τοὺς τυπικοὺς σκοποὺς τῆς Ὀργανωτικῆς¹⁹. Τὴν ἄποψιν ταύτην δὲν ἠκολούθησαν κατὰ τὸ παρελθόν πολλοὶ ἐρευνηταί. Κατὰ τὰς πρώτας τρεῖς δεκαετίας τοῦ παρόντος αἰῶνος, ἡ διαμάχη μεταξύ ἀτόμου καὶ ὀργανώσεως ἔληξε διὰ τῆς ὑποταγῆς τοῦ ἀνθρώπου εἰς τὴν ὀργανωτικὴν ἀποτελεσματικότητά καὶ παραγωγικότητα.

Χαρακτηριστικὰ τῆς τυπικῆς Ὀργανωτικῆς

Ὁ Max Weber, διὰ τῆς μελέτης του ἐπὶ τῆς γραφειοκρατίας, διατείνεται ὅτι τὰ αἷτια τῆς γραφειοκρατίας εἶναι διττά²⁰: 1) ἡ ἀνάπτυξις τῆς χρηματικῆς οἰκονομίας κατέστησε τὴν γραφειοκρατίαν σταθερὰν διάρθρωσιν, ἀλλὰ 2) ἡ ἀποφασιστικὴ αἰτία τῆς ἐξελίξεως τῆς γραφειοκρατίας ἔγκειται εἰς τὴν «τεχνικὴν ὑπεροχὴν» τῆς. Συμφώνως πρὸς τὸν Weber, ἡ οἰκονομία ἐλευθέρου ἀνταγωνισμοῦ ἀπαιτεῖ ὅπως ὁ μηχανισμὸς τῆς ἐπιχειρήσεως λειτουργῆ με ἀκρίβειαν, σαφήνειαν, ταχύτητα καὶ ἀδιακόπως²¹. Ἡ γραφειοκρατία προσφέρει, πρὸ παντός, τὴν καλυτέραν δυνατότητα ἐφαρμογῆς τῆς ἀρχῆς τῆς ἐιδικεύσεως εἰς τὸν διοικητικὸν τομέα, συμφώνως πρὸς καθαρῶς ἀντικειμενικὰς ἀντιλήψεις. Ἡ γραφειοκρατικὴ μορφή τῆς ὀργανώσεως, ἀσχέτως πρὸς πρόσωπα, δύναται νὰ κινήσῃ ἀπροσώπως τὸν μηχανισμὸν τῆς διοικήσεως, συμφώνως πρὸς τοὺς κανόνας «ὑπολογισμοῦ».

Ὁ Weber διετύπωσε τὴν ὑπόθεσιν, ὅτι ἡ ἰδιάζουσα φύσις τῆς γραφειοκρατίας καθίσταται τελειότερα, ἐφ' ὅσον αὕτη ἀποβάλλει τὸν «ἀνθρωπισμὸν» τῆς. Δηλ., ἐφ' ὅσον κατορθώνει αὕτη «νὰ ἀπομακρύνῃ ἐκ τῆς ἐπιχειρήσεως τὴν ἀγάπην, τὸ μῖσος καὶ ἕτερα καθαρῶς προσωπικά, μὴ λογικά, συναισθηματικὰ στοιχεῖα», τὰ ὁποῖα δὲν ὑπόκεινται εἰς «ὑπολογισμὸν». Ἡ τοιαύτη ἐφαρμογὴ τῆς γραφειοκρατίας προϋποθέτει, ὅτι μία τυπικὴ, «ὀρθολογικῶς»²²

19) Chris Argyris, *Personality and Organization* (New York: Harper & Bros., 1957), pp. 118 - 189.

20) H. H. Girth and C. Wright Mills, From Max Weber: *Essays in Sociology* (New York - Oxford University Press, Inc., 1946) pp. 196 - 244. Ἡ ἀρχικὴ ἐξέτασις τοῦ θέματος τῆς γραφειοκρατίας περιέχεται εἰς Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Part III, Chapter 6, pp. 650 - 678.

21) Κριτικὴν τῆς γραφειοκρατίας βλ. εἰς Robert K. Merton, *Bureaucratic Structure and Personality*, Social Forces, Vol. 18, 1940, pp. 560 - 568; reprinted in Robert K. Merton et. al., *Reader in Bureaucracy* (Glencoe, Illinois: The Free Press, 1952), pp. 361 - 371. For a humorous but practical appraisal of bureaucracy see: C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law* (Boston, Mass.: Houghton Mifflin Co., 1957).

22) Ὁ ὅρος «ὀρθολογικότης» σημαίνει ἐνταῦθα προγραμματισμὸν δράσεως τῆς ἐργασίας, ροὴν αὐτῆς, θέσεις, ἐργατικὰς σχέσεις.

ὀργανωθεῖσα διάρθρωσις, ἡ ὁποία περιλαμβάνει σαφῶς καθωρισμένα ἱεραρχικῶς καὶ ὀριζοντιῶς πρότυπα ἢ σχετικὰς ἐργασίας, σταθερὰς βαθμίδας ἐξουσίας καὶ εὐθύνης, καὶ ἡ ὁποία ἀγωνίζεται διὰ μόνιμον καὶ προδιαγεγραμμένον σκοπόν, λειτουργοῦσα ἐπὶ τῇ βάσει παγίων συστημάτων, κανόνων καὶ τρόπων διεκπεραιώσεως καὶ ἐπικοινωνίας, ἐπιτυγχάνει ἀρίστην ἀποτελεσματικότητα.

Ἡ ἐπιστημονικὴ ὀργάνωσις, ἡ ὁποία κατὰ τὰς ἀρχὰς τοῦ 20οῦ αἰῶνος ἐκέρδισεν ἕδαφος εἰς τὰς Η.Π.Α., ἐνσωματώνει τινὰ τῶν χαρακτηριστικῶν τοῦ ὑποδείγματος γραφειοκρατίας τοῦ Weber. Ὁ James D. Mooney, εἰς τὰς «Ἀρχὰς τῆς Ὄργανωτικῆς», παρέχει τὴν γνωστὴν σύγχρονον μεταχείρισιν τῶν θεμάτων τῆς Ὄργανώσεως. Εἰς τὸ ἐν λόγω βιβλίον του, αἱ ἀρχαὶ τῆς Ὄργανωτικῆς εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

«1. Ἀρχὴ τοῦ συντονισμοῦ. Ἡ μεθοδικὴ τακτοποίησις τῆς ὁμαδικῆς προσπάθειας εἶναι ἀναγκαία, ὥστε νὰ προκύψῃ ἐνότης δράσεως κατὰ τὴν ἐπιδίωξιν κοινοῦ σκοποῦ.

2. Ἀρχὴ τῆς ἱεραρχίσεως. Σχηματισμὸς ἱεραρχικῆς κλίμακος, διὰ τῆς ὁποίας ἡ συντονίζουσα ἐξουσία δρᾷ διὰ μέσου ὀλοκλήρου τοῦ ὀργανωμένου σώματος.

3. Ἀρχαὶ τῆς λειτουργικότητος. Ἡ διαφοροποίησις τῶν λειτουργιῶν τῶν ὑπηρεσιῶν εἶναι ἀναγκαία πρὸς ἐπίτευξιν τοῦ δεδομένου σκοποῦ.

4. Ἀρχὴ τοῦ ἐπιτελείου. Ἡ διαφοροποίησις τῆς ἐξουσίας εἰς δύο κατηγορίας, διοικητικὴν (ἐποπτικὴν) καὶ ἐπιτελικὴν (γνωμοδοτικὴν καὶ πληροφοριακὴν), τονίζει τὴν συμβολὴν τῆς γνώσεως εἰς τὸν τομέα τῆς ἐκτελέσεως²³».

Τὸ ὑπόδειγμα τοῦ Mooney, τὸ ὁποῖον ἀποτελεῖ μίαν ἀπὸ τὰς πολλὰς προσπάθειας περιγραφῆς τῆς Ὄργανώσεως, ἐξεδόθη τὸ πρῶτον εἰς τὰ τέλη τῆς δεκαετηρίδος 1930 - 1940, ἔκτοτε ὁμως σημαντικὸς ἀριθμὸς παρομοίων ὑποδειγμάτων διεμορφώθησαν ὑπὸ ἐπιχειρηματιῶν, ὀργανωτῶν ἐπιχειρήσεων, ἀλλὰ καὶ ὑπὸ μὴ ἐπιχειρηματικῶν ὀργανισμῶν, ὡς καὶ ὑπὸ ἐπιστημόνων²⁴.

Ἐφαρμογαὶ τῶν ὀργανωτικῶν ἀρχῶν

Τὸ ὑπὸ τοῦ Mooney ἀναπτυχθὲν ὑπόδειγμα ἐχρησιμοποιήθη πρὸς ἔρευναν καὶ περιγραφὴν ἀρκετῶν μορφῶν ὀργανώσεως. Εἰς τὴν μελέτην του ὁ Mooney ὑπέδειξεν, ὅτι ἡ ἐκκλησιαστικὴ καὶ ἡ στρατιωτικὴ ὀργάνωσις συμ-

23) James D. Mooney, *The Principles of Organization* (New York : Harper Bros., rev. ed., 1947), pp. 5 - 46. Ἡ πρώτη ἐκδοσις ἐδημοσιεύθη τὸ 1939 μὲ συγγραφεῖς τοὺς James D. Mooney καὶ Alan C. Reilly.

24) Τινὲς τῶν πλέον προσφάτων τοιοῦτων προσπαθειῶν εἶναι αἱ ἑξῆς : E. F. L. Brach, *Organization* (London : Longman's Green & Co., 1957); Louis A. Allen, *Management and Organization* (New York : McGraw - Hill Book Co., 1958); William Hall, Inc., 1950); Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management*, (New York : McGraw - Hill, 1955); καὶ John M. Pffifner, *Public Administration* (New York : Ronald Press Co., rev. ed., 1946).

φωνοῦν στενωδῶς πρὸς τὸ ὑπόδειγμά του, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν μορφήν τῆς κρατικῆς ὀργανώσεως²⁵. Ἀνάλυσις τῆς ὀργανώσεως τῆς Καθολικῆς Ἐκκλησίας, πραγματοποιηθεῖσα ὑπὸ τοῦ Mooney, κατέδειξεν ὅτι ἐφαρμόζονται εἰς αὐτὴν καὶ αἱ τέσσαρες γενικαὶ ἀρχαὶ τῆς Ὀργανωτικῆς :

«Ἐν σχέσει πρὸς τὴν πρώτην, τὴν ἀρχὴν τοῦ συντονισμοῦ, τὸ καθολικὸν δόγμα ἐπαφίει τὴν ἐξουσίαν εἰς τὸν Θεόν, ἐκ τοῦ ὁποῖου αὕτη μεταβιβάζεται εἰς τὸν Πάπαν. Ἡ ἀνωτάτη συντονιστικὴ ἀρχή, ἀντιπροσωπευομένη διὰ τοῦ Πάπα, ἀσκεῖ ἀφ' ἑαυτῆς τὴν ἐξουσίαν της, ἡ περίπτωσις δὲ αὕτη ἐμφανίζεται πάντοτε εἰς τὰς μορφὰς ἐκείνας τῆς ὀργανώσεως, εἰς τὰς ὁποίας ἡ ἀρχὴ αὕτη ἐκπροσωπεῖται ὑπὸ ἐνὸς ἀπολύτου ἡγέτου . . .

«Ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὴν γραμμικὴν μορφήν ὀργανώσεως, ἀνακαλύπτομεν εἰς τὸ καθολικὸν σύστημα ἀποτελεσματικότητα, χάρις εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἀρχῆς ταύτης, ἡ ὁποία ἐπιτρέπει εἰς τὸν παγκόσμιον τοῦτον ὀργανισμόν νὰ λειτουργῇ ἀποδοτικῶς ὑπὸ μοναδικὸν ἐκτελεστικὸν ἡγέτην . . .

Ἡ κεντρικὴ ἡγεσία τοῦ ἐκτεταμένου τούτου ὀργανισμοῦ ἀπαιτεῖ καὶ κεντρικὴν διοίκησιν, διὰ τῆς ὁποίας συντονίζονται ὅλαι αἱ λειτουργίαι. Ἡ κεντρικὴ αὕτη ὀργάνωσις συνίσταται ἐκ δύο παλαιῶν θεσμῶν, τὴν Ἱερὰν Σύνοδον καὶ τὴν Curia Romana . . . Ἡ πλέον σημαντικὴ λειτουργικὴ διαφορὰ ἐντὸς τῆς καθολικῆς ὀργανώσεως εἶναι πράγματι ἡ διάκρισις μεταξὺ ἐφημεριακοῦ καὶ κανονικοῦ κλήρου. Ὁ ἐφημεριακὸς κλήρος παριστᾷ τὸν στατικὸν παράγοντα, ἐνῶ ὁ κανονικὸς τὸν δυναμικόν. Τὰ καθήκοντα τοῦ ἐνοριακοῦ ἱερέως εἶναι στατικά . . . αἱ ἀρμοδιότητες τοῦ κανονικοῦ κλήρου εἶναι αἱ δυναμικαὶ ἐκείναι ἀρμοδιότητες, αἱ ἀπαραίτητοι διὰ τὴν ἀνάπτυξιν τῆς ὀργανώσεως . . .

Ἐν σχέσει πρὸς τὴν λειτουργίαν τοῦ ἐπιτελικοῦ τομέως, τὰ διδάγματα τὰ ὁποία παρέχει ἡ ὀργάνωσις τῆς Καθολικῆς Ἐκκλησίας εἶναι ἔτι ἀξιολογώτερα . . . Τὸ μεγαλύτερον ἐνδιαφέρον ἔγκειται εἰς τὸ γεγονός, ὅτι ἡ ἐπιτελικὴ ὑπηρεσία εἰς τὴν Καθολικὴν Ἐκκλησίαν λαμβάνει μορφὰς ἀγνώστους εἰς ἄλλας ὀργανωτικὰς σφαίρας, ἀποτελοῦν δὲ αὗται, ὑπὸ ὠρισμένας ἀπόψεις, τὴν πλέον ἐξελιγμένην μορφήν εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἀρχῆς τοῦ ἐπιτελείου²⁶ . . .

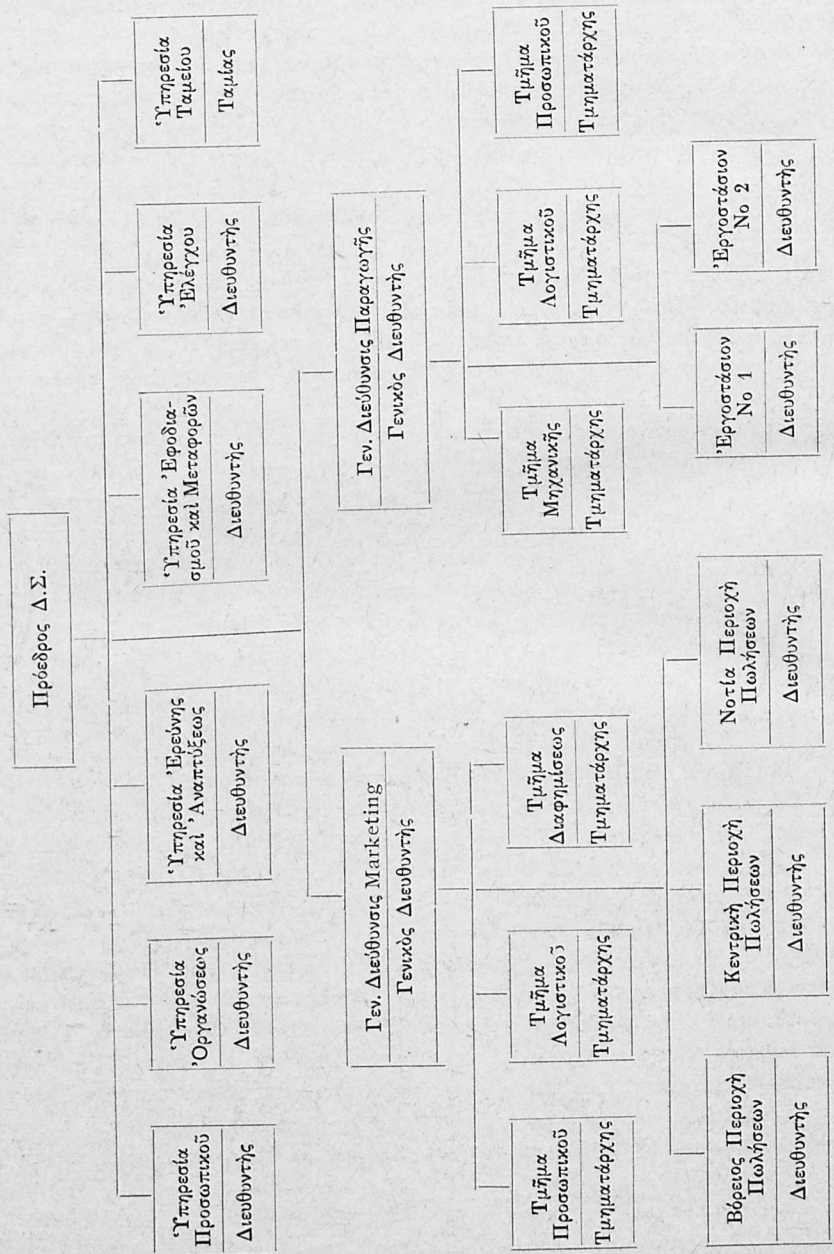
Μολονότι ἡ ἀνάλυσις τῆς βιομηχανικῆς ὀργανώσεως τοῦ Mooney δὲν περιλαμβάνει τὴν αὐτὴν ὀξείαν σύλληψιν τῶν ἀρχῶν, ἐν ἀντιπαραβολῇ πρὸς τὴν Καθολικὴν Ἐκκλησίαν, ἡ ἐφαρμογὴ τῶν τεσσάρων ὀργανωτικῶν ἀρχῶν εἶναι ἐμφανῆς εἰς βιομηχανικὰς ὀργανώσεις μεγάλης ἐκτάσεως. Ἐπὶ παραδείγματι, ἡ Standard Oil Company of California ἐξέδωκεν ὁδηγὸν ὑπὸ τὸν τίτλον: «The Management Guide»²⁷, εἰς τὸν ὁποῖον περιγράφεται ἡ ὀργανωτικὴ διάρθρωσις τῆς Standard καὶ αἱ ἀρχαὶ ἐπὶ τῶν ὁποίων ἐβασίσθη

²⁵) Mooney, *op. cit.* pp. 81 - 156.

²⁶) *Ibid.*, pp. 102 - 124.

²⁷) G. L. Hall, *The Management Guide* (San Francisco: Standard Oil Company of California, 1948).

αυτή. Το επόμενο διάγραμμα παρουσιάζει την κατά το 1948 οργανωτική διάρθρωση της Standard :



Ἡ διάρθρωσις αὕτη περιλαμβάνει ἀπάσας τὰς ὑπὸ τοῦ Mooney προταθείσας ἀρχάς. Ἡ ἀρχὴ τοῦ συντονισμοῦ ἐφαρμόζεται διὰ τοῦ προέδρου, ὅστις, ὡς μοναδικὸς ἐκτελεστικὸς ἀρχηγὸς καὶ ἡγέτης τῆς ἐπιχειρήσεως, ὀφείλει νὰ συντονίζῃ τὰς γραμμικὰς λειτουργίας, δηλαδὴ τὰ τμήματα πωλήσεως καὶ μεταποιήσεως, ὡς ἐπίσης καὶ τὰς ἐπιτελικὰς λειτουργίας τῶν τμημάτων προσωπικοῦ, ὀργανώσεως, ἐρεῦνης καὶ ἀναπτύξεως, προμηθειῶν καὶ μεταφορῶν, ἐλεγκτηρίου καὶ γραμματείας—ταμείου, μὲ τὸν σκοπὸν ὅπως πραγματοποιηθοῦν οἱ προκαθορισμένοι σκοποὶ τῆς Standard Oil Company of California.

Ἡ ἱεραρχικὴ κατάταξις τῶν θέσεων, συμφώνως πρὸς βαθμίδας ἐξουσίας καὶ εὐθύνης καὶ οὐχὶ συμφώνως πρὸς διαφορετικὰς λειτουργίας, δὲν εἶναι τυχαία, ἀλλὰ χαρακτηρίζει τὴν ἀρχὴν τοῦ ἐπιτελείου, ὡς ἐφηρμόσθη εἰς τὴν Standard. Ἐφ' ὅσον ὁ κατέχων μίαν θέσιν λογοδοτεῖ εἰς ἓνα μόνον προϊστάμενον, ἢ ἐνότης τῆς ἐπιβολῆς ἐντὸς τῆς κλίμακος τῶν θέσεων δὲν παραβιάζεται. Ἡ πλέον ἐντυπωσιακὴ ἐφαρμογὴ τῶν ἀρχῶν τοῦ Mooney εἶναι ἡ λειτουργικὴ διαφοροποίησις καθηκόντων καὶ ἐνεργειῶν. Αἱ λειτουργίαι πωλήσεως καὶ μεταποιήσεως ἔχουν διαφοροποιηθῆ, ἐντὸς δὲ ἐκάστης ἐξ αὐτῶν ὑφίσταται ἔτι περαιτέρω λειτουργικὴ διαφοροποίησις. Ἐπιπροσθέτως, ἡ ἐπιτελικὴ λειτουργία, δηλαδὴ οἱ διευθύνται προσωπικοῦ, ὀργανώσεως, ἐρευνῶν καὶ ἀναπτύξεως κλπ., χρησιμεύουν ὡς γνωμοδοτικὴ ὁμὰς διὰ τὸν διοικητικὸν διευθυντήν. Εἰς τὸν «The Management Guide» καθορίζονται αἱ σχέσεις τῶν ἐπιτελικῶν ὑπηρεσιῶν πρὸς τὰ τμήματα πωλήσεως καὶ μεταποιήσεως, ὡς καὶ τὰ ἐπίσημα καθήκοντα καὶ αἱ εὐθύναι ἐκάστης ὀργανωτικῆς θέσεως.

Ἡ μελέτη τῶν συστημάτων καὶ τῶν ἐνεργειῶν, αἱ περιγραφαὶ τῶν θέσεων τῆς Standard, ὁμοῦ μετὰ τοῦ ὀργανωτικοῦ αὐτῆς χάρτου, συμφωνοῦν πρὸς τὴν περιγραφὴν τῆς γραφειοκρατίας τοῦ Weber ὅσον ἀφορᾷ: 1) εἰς τὴν κατανομήν παγίων καθηκόντων, τὰ ὅποια ἀπαιτοῦν οἱ οἰκονομικοὶ σκοποὶ τῆς ἐπιχειρήσεως, 2) εἰς τὸν μόνιμον καταμερισμὸν τῆς ἐξουσίας, προσδιοριζομένης διὰ κανονισμῶν καὶ καταστατικῶν, καὶ 3) εἰς τὰς μεθοδικὰς προβλέψεις διὰ τὴν κανονικὴν καὶ συνεχῆ ἐκτέλεσιν τῶν καθηκόντων.

Βεβαίως, ὑπάρχει ποικιλία ὀργανωτικῶν διαρθρώσεων. Ἐφ' ὅσον ὁμως ἡ «raison d'être» τῆς Ὄργανωτικῆς εἶναι ἡ συνένωσις ποικίλων μέσων καὶ ἱκανοτήτων πρὸς ἐπίτευξιν συνθέτου ἔργου, ἀπαραίτητον εἶναι νὰ ἐπιβληθοῦν ἔλεγχοι, ὑποδεικνυόμενοι ὑπὸ ἐκάστης ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως, ὥστε νὰ ἐπιτύχῃ ὁ δεδομένος σκοπός. Τὸ πρόβλημα τοῦ ἐλέγχου δὲν εἶναι ὀξύ, ὅταν ἡ ὀργάνωσις βασιζέται ἐπὶ ἀπ' εὐθείας ἐπαφῶν. Καθίσταται ὁμως τοῦτο ἰδιάζον, ὅταν ἡ ὀργάνωσις ἀποτελεῖται ἐκ πλείονων μικρῶν μονάδων ἢ ὅταν συν-ἐπάγεται μακρὰν ἄλυσιν ἐπιβολῆς, περιλαμβάνουσαν πλείονας κρίκους. Ἡ μελέτη τῆς Καθολικῆς Ἐκκλησίας καὶ τῆς Standard Oil Company ἀποκαλύπτει τὴν χρησιμότητα τῶν ὀργανωτικῶν θεωριῶν τοῦ Max Weber καὶ τοῦ James D. Mooney.

Δυσμενῆ ἀποτελέσματα τῆς ἐπιβεβλημένης διαρθρώσεως

Ὁ Max Weber, ὁ James D. Mooney καὶ ἄλλοι, ἡσχολήθησαν σχεδὸν ἀποκλειστικῶς μὲ τὴν τεχνικὴν ὑπεροχὴν τοῦ γραφειοκρατικοῦ τύπου τῆς ὁργανώσεως. Τὸ κύριον ἀποτέλεσμα τῆς ἐπιβεβλημένης διαρθρώσεως εἶναι τὰ ἱκανοποιητικὰ ἐπιτεύγματα ἐκ τοῦ διακανονισμοῦ τῆς ἐργασίας. Ἐὰν ἀκολουθοῦνται αἱ ὁδηγίαι τῆς τυπικῆς ὁργανωτικῆς θεωρίας τὸ ἔργον τοῦ ὁργανώ-
 νειν καθίσταται ἀπατηλῶς ἀπλοῦν. Ἡ πατροπαράδοτος ὁργανωτικὴ θεωρία ὑποστηρίζει, ὅτι ἡ μεγίστη ἀποτελεσματικότης ἐπιτυγχάνεται ἀπλῶς ἐὰν ὁργανωθῇ ἐπὶ τῇ βάσει τῆς χειρωνακτικῆς ἐργασίας ἢ δραστηριότης, ἡ ὁποία πρέπει νὰ καταβληθῇ. Ἡ ἐν λόγῳ θεωρία τονίζει τὴν σημασίαν τῆς σωματικῆς ἐργασίας καὶ μειώνει τὴν σημασίαν τῆς πνευματικῆς δραστηριότητος, ὡς εἶναι, π.χ., ἡ λῆψις ἀποφάσεων. Τονίζει αὕτη τὰς μηχανικὰς ἀπόψεις τῆς ἐργασίας καὶ μειώνει τὴν βαρύτητα τῆς ἀνθρωπίνης συμπεριφορᾶς. Ἡ τυπικὴ ὁργανωτικὴ θεωρία εἶναι ἐπιπροσθέτως παραπλανητικὴ, διότι ἀπλοποιεῖ ψευδῶς τὸ ἔργον τοῦ ὁργανῶναι εἰς κλίμακα ἐκ τεσσάρων μόνον βαθμίδων :
 1) τῆς κατατμήσεως τῆς ἐργασίας εἰς ἀπλᾶ, καθημερινά, ἐπαναλαμβανόμενα καθήκοντα, 2) τῆς συγκεντρώσεως ὁμοειδῶν καθηκόντων εἰς μίαν μονάδα, 3) τῆς τοποθετήσεως ἐκάστης μονάδος ὑπὸ τὴν ἐποπτείαν ἐνὸς μόνου προϊστα-
 μένου, εἰς τρόπον ὥστε ἕκαστος προϊστάμενος νὰ ἔχῃ ὑπὸ τὸν ἄμεσον αὐτοῦ ἔλεγχον τὴν ἐργασίαν οὐχὶ πλείονων τῶν 6 ὑφισταμένων καὶ 4) τῆς κατα-
 νομῆς τοῦ προσωπικοῦ εἰς ἐκάστην θέσιν ἀναλόγως τῶν τεχνικῶν ἀναγκῶν (ἐξειδικεύσεων) αὐτῆς. Ἡ ἀπλῆ αὕτη πορεία ἀγνοεῖ μερικὰς πραγματικότη-
 τας τοῦ κόσμου τῆς ἐργασίας. Αἱ λειτουργίαι, τὰς ὁποίας ἐπιτελεῖ ἡ Ὀργα-
 νωτικὴ, ἔχουν ἤδη ἀποκαλυφθῆ, παραμένουν ὁμως εἰσέτι σχετικῶς ἀσαφῆ τὰ μειονεκτήματα αὐτῆς.

Τὰ μειονεκτήματα τῆς Ὀργανωτικῆς ἀπεκαλύφθησαν πρὸ 50 περίπου ἐτῶν ὑπὸ τοῦ Γερμανοῦ κοινωνιολόγου Robert Michels, ὁ ὁποῖος ἀπέδειξεν, ὅτι ἡ Ὀργανωτικὴ προκαλεῖ ἐκτοπισμὸν τῶν ἰδίων αὐτῆς σκοπῶν. Ἡ συνη-
 θεστέρα μορφή τοῦ φαινομένου τούτου ἐμφανίζεται ὅταν μία ὁργάνωσις ἀντι-
 καθιστᾶ τοὺς νομίμους αὐτῆς σκοποὺς διὰ τῶν σκοπῶν τῶν μέσων. Ὁ Mi-
 chels ἦτο τόσο βέβαιος διὰ τὸ φαινόμενον τοῦτο, ὥστε τὸ ἀνέφερον ὡς τὸν
 «Σιδηροῦν Νόμον τῆς Ὀλιγαρχίας», διὰ τοῦ ὁποίου ἐρμηνεύονται αἱ ὁργα-
 νωτικαὶ διαδικασίαι δι' ὧν ἐκτοπίζονται οἱ νόμιμοι σκοποὶ τῆς Ὀργανωτι-
 κῆς²⁸. Ὁ Michels παρετήρησε τὸν ἐκτοπισμὸν τῶν ὁργανωτικῶν σκοπῶν ἐκ
 τῶν σοσιαλιστικῶν κομμάτων καὶ τῶν ἐργατικῶν ὁργανώσεων ἐν Εὐρώπῃ
 πρὸ τοῦ Πρώτου Παγκοσμίου πολέμου. Ἄλλοι ἀσχοληθέντες ἔκτοτε μὲ τὸν
 «Σιδηροῦν Νόμον τῆς Ὀλιγαρχίας» εἰς διαφόρους μορφὰς ὁργανώσεων, ἀνα-
 φέρονται εἰς τὴν ἀκολουθοῦσαν ἐκθεσιν, ἡ ὁποία παρουσιάζει τὰς λειτουργίας
 καὶ τὰ μειονεκτήματα τῶν γνωστοτέρων ὁργανωτικῶν ἀρχῶν.

28) Robert Michels, *Political Parties* (New York : Hearst's International Library Co., 1915).

Ειδίκευσις

Τὰ θετικά ἀποτελέσματα τῆς ειδικεύσεως εἰς τὴν περίπτωσιν τῶν ἐπιχειρήσεων περιορίζονται πρωτίστως εἰς οἰκονομικούς σκοπούς. Παλαιοὶ καὶ σύγχρονοι θεωρητικοὶ ἀποδίδουν ἰδιαιτέραν σημασίαν εἰς τὸν καταμερισμὸν τῆς ἐργασίας, ὡς μίᾳς ἐκ τῶν ἀρχῶν ἢ τρόπων, διὰ τῶν ὁποίων ὁ ἄνθρωπος δύναται νὰ ἐκμεταλλεθῇ τὴν φύσιν εἰς τὸν ὑψιστον βαθμὸν. Εἰς τὸν Πλατωνικὸν διάλογον περὶ τῆς ἀναζητήσεως τοῦ «εὖ ζῆν», ἡ κατωτέρω στιχομυθία περὶ τοῦ ρόλου τῆς ειδικεύσεως εἶναι καὶ σήμερον τόσον ἐπίκαιρος ὅσον καὶ κατὰ τὴν ἐποχὴν τοῦ Πλάτωνος ²⁹ :

«... Εἴη δ' ἂν ἡ γε ἀναγκαιοτάτη πόλις ἐκ τεττάρων ἢ πέντε ἀνδρῶν. — Φαίνεται. — Τί δὴ οὖν; ἓνα ἕκαστον τούτων δεῖ τὸ αὐτοῦ ἔργον ἅπασιν κοινὸν κατατιθέναι, οἷον τὸν γεωργὸν ἓνα ὄντα παρασκευάζειν σιτὰ τέτταρσι καὶ τετραπλάσιον χρόνον τε καὶ πόνον ἀναλίσκειν ἐπὶ σίτου παρασκευῇ καὶ ἄλλοις κοινωνεῖν; ἢ ἀμελήσαντα ἑαυτῷ μόνον τέταρτον μέρος ποιεῖν τούτου τοῦ σίτου ἐν τετάρτῳ μέρει τοῦ χρόνου, τὰ δὲ τρία, τὸ μὲν ἐπὶ τῇ τῆς οἰκίας παρασκευῇ διατρίβειν, τὸ δὲ ἱματίου, τὸ δὲ ὑποδημάτων, καὶ μὴ ἄλλοις κοινωνοῦντα πράγματα ἔχειν, ἀλλ' αὐτὸν δι' αὐτὸν τὰ αὐτοῦ πράττειν; — Καὶ ὁ Ἀδείμαντος ἔφη: Ἄλλ' ἴσως, ὦ Σώκρατες, οὕτω ῥᾶον ἢ κείνως. — Οὐδέν, ἦν δ' ἐγὼ, μὰ Δί' ἄτοπον. Ἐννοῶ γὰρ καὶ αὐτὸς εἰπόντος σοῦ, ὅτι πρῶτον μὲν ἡμῶν φέεται ἕκαστος οὐ πάνυ ὁμοίος ἑκάστῳ, ἀλλὰ διαφέρων τὴν φύσιν, ἄλλος ἐπ' ἄλλου ἔργου πράξει ἢ οὐ δοκεῖ σοι; — Ἐμοιγε. — Τί δέ; πότερον κάλλιον πράττοι ἂν τις εἰς ὧν πολλὰς τέχνας ἐργαζόμενος ἢ ὅταν μίαν εἴς; — Ὅταν, ἢ δ' ὅς, εἰς μίαν... — Ἐκ δὴ τούτων πλείω τε ἕκαστα γίνεταί καὶ κάλλιον καὶ ῥᾶον, ὅταν εἰς ἐν κατὰ φύσιν καὶ ἐν καιρῷ, σχολῆν τῶν ἄλλων ἄγων, πράττη. — Παντάπασιν μὲν οὖν».

Δύο χιλιάδες ἔτη καὶ πλέον μετὰ τὴν «Πολιτείαν» τοῦ Πλάτωνος, ὁ Adam Smith ἐσκέφθη ὅτι τὸ θέμα τῆς ειδικεύσεως ἦτο ἄρκετὰ σημαντικόν, ὥστε νὰ τὸ περιλάβῃ εἰς τὴν ἔρευνάν του περὶ αἰτιολογίας τοῦ πλοῦτου :

«Ἡ μεγίστη βελτίωσις εἰς τὰς παραγωγικὰς δυνάμεις τῆς ἐργασίας καὶ τὸ μεγαλύτερον μέρος τῆς ἐπιδεξιότητος καὶ δεξιότητις, ὡς καὶ ἡ κρίσις, διὰ τῆς ὁποίας αὕτη κατευθύνεται ἢ ἐφαρμόζεται, φαίνεται ὅτι εἶναι ἀποτελέσματα τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας ³⁰».

Ἔνα αἰῶνα περίπου μετὰ τὸν Adam Smith, ὁ Frederick W. Taylor ³¹

29) Plato, *The Republic*, with English translation by Paul Shorey (London : William Heinemann Ltd., 1930), Book II, pp., 151 - 153.

30) Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, edited by Edwin Cannan (New York : Random House, Inc., 1937), p. 3.

31) Frederick W. Taylor, *Scientific Management* (New York : Harper Bros., 1947), pp. 99 - 112.

είσηγήθη τὴν ἐπέκτασιν τῆς ἰδέας τοῦ καταμερισμοῦ τῆς ἐργασίας καὶ εἰς τὴν διοικητικὴν ἱεραρχίαν. Ὁ καταμερισμὸς αὐτὸς τῆς ἐργασίας ἀναφέρεται συνήθως ὑπὸ τὸν ὄρον «Functional Foreman — λειτουργικὸς ἐπόπτης — εἰδικὸς ἐπιθεωρητῆς».

Ἄφθονοι εἶναι αἱ ἀποδείξεις περὶ τῶν θετικῶν ἀποτελεσμάτων τῆς εἰδικεύσεως³². Ἀντιθέτως, ὅμως, δὲν εἶναι τόσον ἐμφανεῖς αἱ πιέσεις καὶ ἡ ὑπερέντασις, τὰς ὁποίας προκαλεῖ αὕτη. Τὰ ἀρνητικὰ ἀποτελέσματα τῆς εἰδικεύσεως ὑπεδήλου ὁ Thorstein Veblen διὰ τοῦ ὄρου «Trained Incapacity»³³, πολλὰ ἔτη προτοῦ αἱ ἔρευναι ἐπὶ τοῦ θέματος τούτου ἀποκαλύπτουν, ὅτι ἡ εἰδικεύσις καταλήγει εἰς διαφόρους ἀνωμαλίας. Καὶ ἡ πραγματικὴ καὶ ἡ πειραματικὴ ἔρευνα ἐπὶ τοῦ θέματος τῆς εἰδικεύσεως καὶ τῶν ἀποτελεσμάτων αὐτῆς ἐπὶ τῶν ἀτόμων καὶ ἐπὶ τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας, καθιέρωσαν τὴν ἀνάγκην τῆς «διευρύνσεως τῆς θέσεως», δηλαδὴ τῆς ἐπεκτάσεως τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἐνεργειῶν ἢ τῶν καθηκόντων, τὰ ὁποῖα ἐκτελεῖ ἕν ἄτομον εἰς τὴν ἐργασίαν του. Αἱ προσπάθειαι πρὸς διευρύνσιν τῆς θέσεως διακρίνονται εἰς δύο κατηγορίας : Ὁ πρῶτος τύπος διευρύνσεως ἀπαιτεῖ εἰδικὰ καθήκοντα, τὰ ὁποῖα ἀναφέρονται πρωτίστως εἰς τὰς χειρωνακτικὰς ἢ «πρακτικὰς» ἰκανότητάς τοῦ ἀνθρώπου. Μολονότι δὲ αἱ ἰκανότητες αὗται εἶναι σωματικαὶ (φυσικαί), εἶναι σημαντικαὶ καὶ ἀπὸ ψυχολογικῆς ἀπόψεως. Ἀποτελέσματα πειραμάτων δεικνύουν, ὅτι ἐὰν ἡ ἐργασία δὲν συντελῇ εἰς προκατάληψιν τινα, εἴτε λόγῳ εἰδικεύσεως εἴτε διότι ἡ ἀντίληψις τῆς διοικήσεως εἶναι ἀντίθετος πρὸς τοῦτο, τὸ ἄτομον ἀναζητεῖ τότε ἀντιπαροχὰς εἰς τὴν οἰκειότητα αὐτοῦ μετὰ τῆς στοιχεώδους ὁμαδικῆς ἐργασίας³⁴.

Ἡ μελέτη τῶν Walker καὶ Guest ὑπὸ τὸν τίτλον : «Man on the Assembly Line», ἀνέδειξε τὴν θεωρίαν, καθ' ἣν ἡ ἰκανοποίησις τοῦ ἐργάτου, ἡ ὁποία εἶναι ἀποτέλεσμα παραγόντων ἀτομικῶν ἀλλὰ καὶ περιβάλλοντος, δύναται

32) Διὰ περιγραφὴν εἰδικεύσεων διαρκούντος τοῦ δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου, βλ. Peter Drucker, *The New Society 1 : Revolution by Mass Production*, Harper's Magazine, Vol. 199, Sept. 1949, pp. 21-30.

33) Thorstein Veblen, *The Higher Learning in America* (Stanford, Calif. : Academic Reprints, 1918), esp. Chap. VII, and Thorstein Veblen, *The Instinct of Workmanship* (New York : The Macmillan Co., 1914), esp. Chap. VII.

34) A. Zalesnik, C. R. Christensen, and F. J. Roethlisberger, *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers* (Boston : Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1958), esp. Chap. XI; W. Lloyd Warner and J. O. Low, *The Social System of the Modern Factory* (New Haven : Yale University Press, 1947), pp. 68-69. For additional evidence based on research studies see : Robert E. Schwab, *Motivation and Human Relations Principles* (New York : American Management Association, 1953), pp. 30-39; B. Super, «Occupational Level and Job Satisfaction», *J. Applied Psychol.*, Vol. 23, 1939, pp. 547-564; Daniel Katz and Robert L. Kahn, *Some Recent Findings in Human Relations Research*, Survey Research Center, University of Michigan, p. 20.

νά βελτιωθῆ διὰ προγραμματισμοῦ τῆς ἐργασίας, ὥστε νὰ ἐπιτρέπη περισσοτέραν κοινωνικὴν δράσιν ³⁵.

Ἐπὶ πλέον, οἱ Wilenski καὶ Labeaux ὑποδεικνύουν, ὅτι ὁ μικρὸς βαθμὸς ἱκανότητος, τὸν ὁποῖον ἀπαιτεῖ ἡ εἰδικευμένη ἐργασία, καθίσταται σημαντικώτερος καὶ κατὰ συνέπειαν ὀδηγεῖ εἰς τὸ σημεῖον ἐκεῖνο καθ' ὃ μικραὶ διαφοραὶ ἱκανότητος, τὰς ὁποίας ἀπαιτεῖ μία θέσις, νὰ θεωροῦνται ὑπερβολικῶς ὡς ἄξια ὑψηλῆς ἀνταμοιβῆς. Ἄφ' ὅτου τὸ «τί δύνασθε νὰ κάμετε» ἀπέκτησε μεγαλυτέραν σημασίαν τοῦ «ποῖος εἴσθε», αἱ ἀμοιβαὶ βασιζόνται ἐπὶ ἐνὸς σχετικῶς ἐπιπολαίου ὠφελιμιστικοῦ στοιχείου ³⁶.

Βάσει πειράματος, τὸ ὁποῖον περιέλαβεν ἄνω τῶν 10.000 ὑπαλλήλων τῆς Sears Roebuck and Company, ὁ James C. Worthy κατέληξεν εἰς τὸ συμπέρασμα, ὅτι ἡ διεύρυνσις τῆς θέσεως, ἡ ὁποία ἐπεξέτεινε τὴν ἀνάγκην τῶν φυσικῶν καὶ τῶν πνευματικῶν ἱκανοτήτων, πρὸς ἐκτέλεσιν τῆς ἐργασίας, εἶχεν ὡς ἀποτέλεσμα πρόσδον εἰς τὴν ἐπίδοσιν καὶ τὴν ἠθικὴν τοῦ ἀτόμου ³⁷.

Ὁ δεῦτερος τύπος διευρύνσεως τῆς θέσεως συνεπάγεται αὐξήσιν τοῦ κινήτρου, τὸ ὁποῖον παρέχει μία θέσις, διὰ τοῦ «Ego Involvement», δηλαδὴ τῆς μεγαλυτέρας χρησιμοποίησεως τῶν διανοητικῶν καὶ αἰσθηματικῶν δυνάμεων τοῦ ἀτόμου, καὶ διὰ τῆς ἀναθέσεως ἐξουσιῶν καὶ καθηκόντων εἰς τοὺς ἐργαζομένους. Ἡ πείρα, ὡς πρὸς τὴν ἄποψιν ταύτην, προέρχεται μόνον ἐξ ἐφαρμογῆς προγραμμάτων, ὡς ἡ «κάθετος διοικήσις» ³⁸, ἡ πολλαπλῆ διοίκησις ³⁹, ἡ «γνωμοδοτικὴ ὀργάνωσις» ⁴⁰, ἡ «συλλογικὴ διοικήσις» ⁴¹, καὶ ἡ «διὰ κινήτρων διοικήσις» ⁴². Μολονότι δὲ ὑπάρχει ἄρκετὴ πείρα διὰ τὸν τύπον αὐτὸν τῆς διευρύνσεως τῆς θέσεως, δὲν ἔχει ἐπιτευχθῆ εἰσέτι ἡ συστηματικὴ ἐκτίμησις τῆς ἀπόψεως ταύτης. Ἰσως ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον θὰ ἠδύνατο κυρίως νὰ λεχθῆ περὶ τῆς ἐμπειρίας ἐπὶ τοῦ δευτέρου τούτου τύπου διευρύνσεως τῆς θέσεως, εἶναι ὅτι παρόμοιον σχῆμα δύναται νὰ εἰσαγάγῃ συνεχῆ τροποποιήσιν εἰς τὴν τυπικῶς καθιερωθεῖσαν ὀργανωτικὴν διάρθρωσιν.

35) Charles R. Walker and Robert H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge : Harvard University Press, 1952), pp. 141 - 163.

36) Harold J. Wilensky and Charles W. Lebeaux, *Industrialization and Social Welfare*, (New York : Russell Sage Foundation, 1955), p. 4.

37) James C. Worthy, *Organizational Structure and Employee Morale*, *Sociological Review*, Vol. 15, April 1950, pp. 169 - 179.

38) William Given, *Bottom - Up Management*, (New York : Harper Bros., 1949).

39) Charles P. McCormick, *Multiple Management*, (New York : Harper Bros., 1938).

40) Elliot Jaques, *The Changing Culture of a Factory*, (New York : Dryden Press, 1952).

41) Lester Coch and John R. P. French, Jr., *Overcoming Resistance to Change*, *Human Relations*, Vol. 1, 1948, pp. 512 - 532.

42) James F. Lincoln, *Incentive Management*, (Cleveland, Ohio : The Lincoln Electric Co., 1951).

Λειτουργική διαφοροποίησης

Ἐτέρα ἀποψις τῶν ἀρχῶν τῆς Ὀργανωτικῆς, ἤτοι ἡ συγκέντρωσις τῆς ἐργασίας ἐπὶ τῇ βάσει τῆς «λειτουργικῆς ὁμοιογενείας»⁴³, δημιουργεῖ ἓνα ἀκόμη ὀργανωτικὸν μειονέκτημα. Ἡ ἀρχὴ αὕτη ἀντιπροσωπεύει σημαντικὸν χαρακτηριστικὸν τῆς ὀρθολογικῆς ὀργανώσεως. Πολυάριθμοι πειραματικὰ ἔρευναι, ἀρχῆς γενομένης διὰ τῶν πειραμάτων εἰς τὸ ἐργοστάσιον Hawthorne⁴⁴, ἀπεκάλυψαν, ὅτι ἀσχέτως τοῦ τρόπου καθ' ὃν τὰ ἄτομα ἔχουν συγκροτηθῆ εἰς τεχνικὰς ομάδας, οἱ ἄνθρωποι, διὰ πολλὰς καὶ ποικίλας αἰτίας, σχηματίζουσι καὶ κοινωνικὰς ομάδας, αἱ ὁποῖαι δὲν συμπίπτουσι πρὸς τὴν ἐπιβληθεῖσαν διάρθρωσιν. Τὰ ἄτομα τείνουσι νὰ ὀργανωθοῦν ἐπὶ τῇ βάσει παραγόντων κοινωνικῶν, ψυχολογικῶν, φυσικῶν, χρονικῶν καὶ περιβάλλοντος. Τὰ ἀποτελέσματα, τὰ ὁποῖα προκύπτουσι ἐκ τῆς συγκροτήσεως κοινωνικῶν ομάδων, δύνανται νὰ ἐκτείνωνται ἀπὸ τοῦ ἐνὸς ἄκρου, δηλ. ἀπὸ τῆς ἐντάσεως τῆς παραγωγῆς πέραν τοῦ ἀναμενομένου ὑπὸ τῆς διοικήσεως ὀρίου, μέχρι τοῦ ἐτέρου ἄκρου, δηλ. τῆς μειώσεως τῆς παραγωγῆς. Ἐὰν εἶναι δύσκολον νὰ προείπη τις τὰ ἀποτελέσματα ἐκ τῆς διαμορφώσεως μιᾶς κοινωνικῆς ομάδος, ἐν χαρακτηριστικὸν μάθημα μᾶς διδεδίκεται τὸ γεγονός, ὅτι ὁ λειτουργικὸς καταμερισμὸς δὲν καταλήγει ἀναγκαστικῶς εἰς τὸν συντονισμὸν καὶ τὴν συνεργασίαν καὶ ὅτι αἱ κοινωνικαὶ ομάδες, ἐκάστη μὲ τὴν ἰδίαν αὐτῆς ἀτομικότητα καὶ τοὺς ἰδίους αὐτῆς νόμους συμπεριφορᾶς, διεισδύουσι εἰς ὀλόκληρον τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας. Ἡ παραγνώρισις τῶν φαινομένων τούτων δὲν μειώνει τὴν ὑπαρξίν των, οὔτε καὶ περιορίζει τὴν πίεσιν τὴν ὁποῖαν ἀσκοῦν ταῦτα⁴⁵.

Ἀρχὴ τοῦ ἐπιτελείου

Τὰ ὀφέλη ἐκ τῆς ἐφαρμογῆς τῆς ἀρχῆς τῆς ἐπιτελικῆς λειτουργίας συνοδεύονται ὑπὸ τοῦ ἀνταγωνισμοῦ μεταξύ γραμμικῆς καὶ ἐπιτελικῆς ὀργανώσεως. Μολονότι ἡ λειτουργία τοῦ ἐπιτελείου, ἡ ὁποῖα ἀπαιτεῖ καὶ πληθῶς

43) Ralph C. Davis, *Industrial Organization and Management* (New York: Harper Bros., third edition, 1957), pp. 70 - 71.

44) Fritz J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge: Harvard University Press, 1939).

45) Εἰδικαὶ μελέται περὶ σχηματισμοῦ κοινωνικῶν ομάδων περιέχονται εἰς: Abraham Zaleznik, C. R. Christensen, and Fritz J. Roethlisberger, *Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers* (Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1958), esp. Chap. IV; Stanley Seashore, *Group Cohesiveness in Industrial Work Groups* (Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1954), p. 7; Fred W. Cottrell, *The Railroader* (Palo Alto, Calif.: Stanford University Press, 1940), esp. Chap. 3; Cyril Sofer, *Working Groups within Plural Society*, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 8, 1954, p. 68; William F. Whyte, *The Social Structure of the Restaurant*, *American Sociological Review*, Vol. 54, 1949, pp. 302 - 308; and T. N. Whitehead, *Human Relations within Industrial Groups*, *Harvard Business Review*, Vol. 14, 1935, pp. 1 - 13.

βοηθητικῶν καθηκόντων, ἔχει ὡς πρωταρχικὸν σκοπὸν νὰ βοηθῆ καὶ νὰ συντονίζῃ τὴν ὀργάνωσιν τῆς «παραγωγῆς»⁴⁶, ὁ τύπος οὗτος τοῦ καταμερισμοῦ προκαλεῖ ὠρισμένα μειονεκτήματα.

*Έρευνα ἐπὶ τῶν σχέσεων γραμμικῆς καὶ ἐπιτελικῆς λειτουργίας, διεξαχθεῖσα ὑπὸ τοῦ National Industrial Conference Board, καὶ εἰς τὴν ὁποίαν περιελήφθησαν 78 ἑταιρεῖαι, ἀπεκάλυψε τὰς κυριωτέρας συγκρούσεις, αἱ ὁποῖαι ἐμφανίζονται ἅμα τῇ εἰσαγωγῇ τῶν ἐπιτελικῶν λειτουργιῶν εἰς τὰς ὀργανωμένας ἐπιχειρήσεις. Ἡ αὐτὴ ἔρευνα κατέληξεν εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι τὰ γραμμικὰ ἐπιτελικά προβλήματα εἶναι :

«. . . τόσον σοβαρὰ καὶ τόσον διαδεδομένα, ὥστε εἶναι σχεδὸν παγκόσμια. Τῶ ὄντι, τὰ ἐχθρικά αἰσθήματα, αἱ προσωπικαὶ διαμάχαι καὶ ἡ διχόνοια, τὰ ὁποῖα ἀναποφεύκτως προκαλοῦν ἀπώλειαν χρόνου, διπλασιασμὸν τῶν προσπαθειῶν καὶ ἀχρήστευσιν, εὐδοκιοῦν συχνὰ εἰς ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι εἶναι γνωσταὶ ὡς «ἀποδοτικαὶ καὶ καλῶς λειτουργοῦσαι . . .». Ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι βεβαιοῦν ὅτι ἐπέτυχον νὰ μειώσουν αἰσθητῶς τὰ προβλήματα ταῦτα . . . ἰσχυρίζονται ὅτι ἡ πραγματικὴ δυσκολία ἔγκειται εἰς τὴν παρανόησιν ἢ εἰς τὴν ἔλλειψιν κατανοήσεως τῆς πραγματικῆς ἐννοίας τῆς γραμμικῆς καὶ τῆς ἐπιτελικῆς λειτουργίας⁴⁷».

Καὶ ἄλλαι μελέται περὶ βιομηχανικῶν ἐπιχειρήσεων καταλήγουν εἰς τὰ αὐτὰ συμπεράσματα, ὅτι, δηλαδὴ, αἱ διαμάχαι μεταξὺ διοικητικοῦ καὶ ἐπιτελικοῦ προσωπικοῦ προκαλοῦνται ἐκ τῆς ἑλλείψεως κατανοήσεως⁴⁸.

*Έν συνόψει, ἡ ρῆξις μεταξὺ διοικητικῶν καὶ ἐπιτελικῶν ὑπηρεσιῶν ὀφείλεται εἰς ἀνταγωνισμὸν δικαιοδοσιῶν, ἔλλειψιν κατανοήσεως καὶ ἐμπιστοσύνης, περιορισμένην ἐπικοινωνίαν καὶ ἐπαρχιωτισμὸν. Ἡ ὀρθότης τοῦ διαχωρισμοῦ διοικητικῆς καὶ ἐπιτελικῆς δράσεως δὲν δύναται νὰ ἐπορριφθῆ εὐκόλως, ἀλλὰ, πάντως, τὰ ἐξ αὐτοῦ ἀποτελέσματα δὲν εἶναι ἐντελῶς ἐνθαρρυντικά.

**Οργανωτικοὶ σκοποί, πολιτικὴ καὶ κανόνες*

*Έτερον ἀρνητικὸν ἀποτέλεσμα τῆς ἐπιβληθείσης διαρθρώσεως προέρχε-

46) Πλήρη ἐκθεσιν τῆς ἀρχῆς τοῦ ἐπιτελείου βλ. εἰς Robert Sampson, *The Staff Role in Management* (New York : Harper Bros., 1955).

47) Louis A. Allen, *Improving Staff and Line Relationships*, National Industrial Conference Board, *Studies in Personnel Policy*, No 153, 1956, pp. 70 - 78.

48) Melville Dalton, *Conflict Between Staff and Line Management Officers*, *American Sociological Review*, Vol. 15, 1950, p. 350. Τὰ αὐτὰ ἀποτελέσματα προέκυψαν ὑπὸ τῶν ἰδίων συγγραφέων εἰς «*A Study of Work Organizations and Supervisory Behavior*», *Human Organization*, Vol. 23, No. 3 (Fall 1964). Βλ. ἐπίσης F. J. Roethlisberger, *Foreman : Master and Victim of Double Talk*, *Harvard Business Review*, Vol. 23, 1945, pp. 283 - 298 ; and Charles R. Walker, Robert H. Guest and Arthur N. Turner, *The Foreman on the Assembly Line* (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1956), pp. 34 - 36.

ται ἐκ τῶν ὀργανωτικῶν πιέσεων ἐπὶ τῶν ὑπαλλήλων πρὸς συντονισμόν τῆς ἀποδόσεώς των. Διὰ τὴν διατηρηθῆναι ὁ ἔλεγχος, πρέπει νὰ ἐπιτευχθῆ ὑψηλὸς βαθμὸς ἐμπιστοσύνης εἰς τὴν διαγωγὴν καὶ συμφωνία δράσεως. Τοῦτο εἶναι ἰδιαιτέρως ἐμφανὲς εἰς τὰς στρατιωτικὰς καὶ θρησκευτικὰς ὀργανώσεις, ὡς καὶ εἰς τοὺς οἰκονομικοὺς ὀργανισμοὺς. Τοῦτο ὑπεδείχθη διὰ τοῦ ὑποδείγματος τοῦ George Homans, ὅστις εἶπεν ὅτι χρειάζεται ὠρισμένον «ἀπαιτούμενον συναίσθημα» διὰ νὰ ἐκτελεσθῆ ποιά τις ἐνέργεια⁴⁹. Ἡ συμμόρφωσις πρὸς ἀπαιτούμενα συναίσθηματά δύναται νὰ ἐξασφαλίσῃ τὴν πειθαρχίαν μέσῳ ἀπροσώπων ὀργάνων συντονισμοῦ, ὡς εἶναι ἡ πολιτικὴ, οἱ κανόνες, αἱ διαδικασίαι καὶ τὰ ταξινομημένα εἰς φακέλλους θέματα. Ἐφ' ὅσον τὰ ἀπρόσωπα ταῦτα ὄργανα ἀποτελοῦν συμφυρῆς τμήματα τῆς ὀργανώσεως, διευκολύνουν τὴν «ἀκριβῆ, σαφῆ, καὶ ταχεῖαν» ἐκτέλεσιν. Παρὰ ταῦτα, διευτυπώθη ὑπὸ τινῶν κοινωνιολόγων ἢ υπόθεσις⁵⁰, ὅτι ἡ ὑπερβολικὴ ἔμφασις τῶν συναισθημάτων τούτων καὶ τῆς πειθαρχίας τείνει νὰ μετατοπίσῃ τὴν ἐστίαν ἐνδιαφέροντος τοῦ προσωπικοῦ ἀπὸ σκοποῦς ἢ τελικὰς ἀξίας πρὸς ἀξίας μέσων ἢ ὀργάνων μόνον. Τοιοῦτοτρόπως ὁ ὑπάλληλος, πρὸς αὐτοάμυναν, προσπαθεῖ νὰ ἐλαφρύνῃ τὰς πιέσεις, μετατοπίζων τὰ αἰσθήματά του πέραν τῶν ὑπερτάτων σκοπῶν τῆς ὀργανώσεως, πρὸς τὰς εἰδικὰς λεπτομερείας τῆς ἐργασίας του, τὰς ὁποίας ἀπαιτοῦν οἱ κανόνες καὶ αἱ διαδικασίαι τῆς γραφειοκρατίας. Ἡ ἐκ τούτου προκύπτουσα διαγωγὴ ἐφοδιάζει τὸν ὑπάλληλον μὲ μέσον προσ-αρμογῆς πρὸς τὰς πιέσεις τῆς ὀργανωτικῆς ζωῆς. Ὁ τוניσμός, ἕξ ἄλλου, τῶν τυπικῶν κανόνων τῆς ὀργανώσεως δύναται νὰ ὀδηγήσῃ εἰς ὑπερβολικὴν ἔμμονήν εἰς τὴν μονοτονίαν καὶ τὴν τυπικότητα. Ὁ πλεόν ἐπιτυχῶν ὀργανω-τῆς εἶναι ἐκεῖνος, ὁ ὁποῖος ἀναπτύσσει «τὴν γραφειοκρατικὴν προσωπικό-τητα» εἰς βαθμὸν δεξιότην. Αἱ ἀκραῖαι περιπτώσεις τῆς μετατοπίσεως ταύτης τῶν ἀξιῶν ἀναφέρονται κοινῶς ὡς «ἐρυθρὰ ταινία» (red tape). Ἡ ὑπεροχὴ τῶν μέσων ἔναντι τῶν σκοπῶν εἶναι ἀνάλογος πρὸς τὸ ἀνέκδοτον ἐκεῖνο τοῦ διασῆμου χειρουργοῦ, ὁ ὁποῖος εἶπεν : «Ἡ ἐγχείρησις εἶχε λαμπρὰν ἐπιτυχίαν, δυστυχῶς ὁμως ὁ ἀσθενὴς ἀπέθανεν».

Ἄρχη τῆς κλιμακώσεως καὶ ἐνότητος τῆς ἐξουσίας

Ἡ ἱεραρχικῶς διηρθρωμένη ὀργάνωσις, συμφώνως πρὸς τὴν ἀρχὴν τῆς κλιμακώσεως, θεωρεῖται ὡς αὐξάνουσα τὴν ὀργανωτικὴν ἀποτελεσματικότητα,

49) George Homans, *Human Group* (New York : Harcourt, Brace, 1950), pp. 99 - 100.

50) Πρβλ. Robert K. Merton, *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*, *American Sociological Review*, Vol. 1, 1936, pp. 894 - 904; E. T. Hiller, *Social Structure in Relation to the Person*, *Social Forces*, Vol. 16, 1937, pp. 34 - 44; E. C. Hughes, *Institutional Office and the Person*, *American Journal of Sociology*, Vol. 43, 1937, pp. 404 - 413; Karl Mannheim, *Ideology and Utopia* (New York : Harcourt, Brace, 1949), p. 136; S. D. Clark, *Church and Sect in Canada* (Toronto : University of Toronto Press, 1948); and Philip Selzwick, *An Approach to a Theory of Bureaucracy*, *American Sociological Review*, Vol. 8, 1943.

διότι διαφυλάττει «ένότητα εξουσίας». Αί διαταγαί, αί όποιαί κατέρχονται διά τής κλίμακος τών θέσεων, και αί αναφοραί, αί όποιαί άντιστρόφως άνέρχονται, ύποτίθεται ότι άπομονώνουν τās διαφόρους βαθμίδας διοικήσεως άπό ένοχλητικās επιδράσεις. Κατά τόν Luther Gulick, ή άρχή αύτη έχει μεγάλη σημασίαν :

«'Από άρχαιοτάτων χρόνων άνεγνωρίσθη, ότι μόνον σύγχυσις προκαλείται έκ τής πολλαπλής εξουσίας. "Ού δύναται τις δυσί κυρίοις δουλεύειν", έλέχθη ώς θεολογικόν έπιχείρημα, διότι είχεν έκτοτε γίνει τούτο άποδεκτόν ώς άρχή τών άνθρωπίνων σχέσεων εις τήν καθημερινήν ζωήν... 'Η σημασία τής άρχής ταύτης δέν πρέπει νά παραγνωρίζεται κατά τήν πορείαν του συντονισμού και τής όργανώσεως. Κατά τήν προπαρασκευήν μιās διαρθρώσεως συντονισμού, συχνά ύφίσταται ό πειρασμός νά όρισθοϋν πλειονες προϊστάμενοι δι' ένα εργαζόμενον, ό όποιος εκτελεί έργασίαν με περισσοτέρας τής μιās σχέσεις. 'Ακόμη και ό μεγάλος Taylor υπέπεσεν εις τó σφάλμα αυτό, τοποθετών χωριστούς προϊσταμένους διά τās μηχανάς, διά τó ύλικόν, διά τόν χρόνον κ.λ.π., έκαστος τών όποιων έχει τήν εξουσίαν νά δίδη άπ' ευθείας έντολās εις τόν εργάτην. 'Η αύστηρά προσήλωσις εις τήν άρχήν τής ένότητος τής εξουσίας έχει βεβαίως τούς παραλογισμούς της. Οϋτοι όμως είναι άσήμαντοι, συγκρινόμενοι πρós τήν αναπόφευκτον σύγχυσιν, τήν άνικανότητα και τήν άνευθυνότητα, αί όποιαί προκύπτουν έκ τής παραβιάσεως τής άρχής ταύτης⁵¹».

'Η άρχή τής κλιμακώσεως περιορίζει τήν μεταβίβασιν τών έντολών εις καθιερωθεΐσαν άλυσιν διοικήσεως. 'Εκάστη διαταγή ώς και έκάστη αναφορά διέρχεται έξ έκάστης βαθμίδος τής ίεραρχίας. Τούτο παρέχει μεγαλυτέραν ευχέρειαν πρós χαρακτηρισμόν τών έντολών και τών αναφορών ώς σκοπίμων ή ώς άσκοπων, κατά τήν διέλευσίν των έξ έκάστης βαθμίδος.

'Η άρχή τής ένότητος τής διοικήσεως, θεωρουμένη αύτη καθ' έαυτήν, είναι λογική, σαφής και θετική. 'Εάν όμως αύτη εφαρμόζεται όμοϋ μετά τής άρχής τής έπιτελικής λειτουργίας, είναι δυνατόν νά προκύψουν άμφιβολίαί και σύγχυσις. Παραδείγματος χάριν, εάν έπιτελικοί ειδικοί επί διαφόρων τομέων, ώς είναι οί λογισταί, οί νομικοί κ.λ.π., χρησιμοποιοϋνται εις τās διαφόρους βαθμίδας τής διοικήσεως, αναπόφευκτος τυγχάνει ή διπλή εξάρτησις. 'Εφ' όσον άμφοτέρα αί άρχαί αύται άποτελοϋν μέρος τής τυπικής όργανωτικής θεωρίας, έντός τής θεωρίας ταύτης ύφίσταται έσωτερική άσυνέπεια. 'Η μελέτη του National Industrial Conference Board, καθώς και άλλαι μελέται, ύποδεικνύουν ότι μέρος του προβλήματος τών σχέσεων διοικήσεως - έπιτελείου όφείλεται εις τās διαφοράς επί τής δικαιοδοσίας, αί όποιαί προκύπτουν έκ τής ταυτοχρόνου εφαρμογής τής άρχής τής ένότητος τής διοικήσεως και τής άρχής τής έπιτελικής λειτουργίας.

51) Luther Gulick and L. Urwick, *Papers on the Science of Administration* (New York: Institute of Public Administration, 1937), p. 9.

Ἐνακεφαλαίωσις

Ἡ ἐφαρμογή τῶν ὀργανωτικῶν ἀρχῶν συνεπάγεται καί θετικά καί ἀρνητικά ἀποτελέσματα. Αὐστηροί κριτικοί τῆς θεωρίας τῆς τυπικῆς Ὀργανωτικῆς, ἀπορρίπτουν ταύτην τελείως ὡς ἄκρως λογικὴν, ἰσχυριζόμενοι συγχρόνως, ὅτι τὰ ἀνθρώπινα ὄντα δὲν συμπεριφέρονται εἰς ὅλας τὰς περιπτώσεις λογικῶς⁵². Μίαν ἄλλην ἀκράϊαν ἄποψιν δίδει ὁ Χρ. Ἀργύρης, ὁ ὁποῖος θεωρεῖ ὅτι «αἱ ἀπαιτήσεις τῆς τυπικῆς Ὀργανωτικῆς εἶναι ἀσυμβίβαστοι πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις τοῦ ὀρίμου ἀνθρώπου»⁵³. Ὀλιγώτερον αὐστηρὰν κριτικὴν τῆς θεωρίας ταύτης παρέχει ὁ Herbert A. Simon, ὑποστηρίζων ὅτι «αἱ ἀρχαὶ τῆς διοικήσεως» δὲν εἶναι τίποτε περισσώτερον ἀπὸ «κριτήρια πρὸς περιγραφὴν καὶ διάγνωσιν διοικητικῶν καταστάσεων»⁵⁴.

Καίτοι ἡ τυπικὴ θεωρία δὲν παρέχει τέλειον σκελετὸν πρὸς λύσιν τῶν ὀργανωτικῶν προβλημάτων, ἐν τούτοις, δὲν δύναται νὰ θεωρηθῆ ἄχρηστος ἢ ἄγονος. Ἀντιθέτως εἶναι ἀναγκαῖον, ἂν καὶ ἀνεπαρκές, ὄργανον πρὸς διατήρησιν τοῦ συντονισμοῦ μεταξὺ ἀτόμων καὶ ὁμάδων. Μολονότι ἡ Ὀργανωτικὴ δὲν δύναται νὰ ἐρμηνευθῆ πλήρως διὰ τῆς τυπικῆς διαρθρώσεως, ἐν τούτοις, εἶναι ἐξ ἴσου ἀληθές, ὅτι καὶ ἄνευ τῆς τελευταίας δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ καταστήσῃ αὕτη κατανοητή.

Παρὰ τὰς προσφάτους ἐπιθέσεις κατὰ τῆς τυπικῆς Ὀργανωτικῆς, δὲν πρέπει νὰ λησμονώμεν, ὅτι αἱ ὀργανωτικαὶ ἰκανότητες τῶν διευθυνόντων βιομηχανίας, αἱ ὁποῖαι βασίζονται ἐπὶ τῆς τυπικῆς ὀργανωτικῆς θεωρίας, παρέσχον εἰς τὸν ἀμερικανικὸν λαὸν τὴν μεγίστην ἰκανοποίησιν τῶν φυσικῶν ἀναγκῶν καὶ τῶν ἀναγκῶν ἀσφαλείας αὐτοῦ. Αἱ περισσώτεροι ἐπικρίσεις κατὰ τῆς τυπικῆς ὀργανωτικῆς θεωρίας στρέφονται περίξ τῆς ὑποθέσεως, καθ' ἣν ἡ ἐπὶ τοιαύτης βάσεως ὀργάνωσις δὲν δύναται μόνη νὰ παράσχῃ εἰς τὸ ἄτομον δυνατότητα πληρώσεως κοινωνικῶν καὶ ψυχολογικῶν ἀναγκῶν. Θὰ πρέπει νὰ εἶναι σοφοὶ οἱ σημερινοὶ διευθυνταὶ βιομηχανιῶν διὰ νὰ ἐπιτύχουν δίκαιον συμβιβασμὸν μεταξὺ τῶν ἰδεωδῶν τῆς τυπικῆς Ὀργανωτικῆς καὶ τῶν προσωπικῶν ἀναγκῶν τῶν μελῶν ἐκάστης ὀργανώσεως. Αἱ σχέσεις μεταξὺ τυπικῶν καὶ μὴ τυπικῶν ὀργανώσεων εἶναι ἀδιαχώριστοι.

Ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον ἀπομένει διὰ νὰ συμπληρωθῆ, εἶναι ὁ καθορισμὸς τῶν στοιχείων τῆς τυπικῆς θεωρίας, τὰ ὁποῖα δύναται νὰ χρησιμοποιηθοῦν ἐπωφελέστερον, ὡς καὶ τῶν ἀπόψεων αὐτῆς, αἱ ὁποῖαι εἶναι ἀπορριπτεῖαι. Τοῦτο θὰ ἀπαιτήσῃ ἐπιστημονικὰς ἐρεῦνας ἐπὶ τῶν διαφορῶν ἀνθρώπου καὶ τεχνικῆς, αἱ ὁποῖαι ἐπιδρῶν ἐπὶ τῆς ὀργανώσεως τῶν ἀνθρώπων.

52) Ὁ Elton Mayo, ἀναφερόμενος εἰς τὰς ὑποθέσεις τῆς τυπικῆς Ὀργανωτικῆς, χαρακτηρίζει αὐτὰς ὡς «the rabble hypothesis». Βλ. Mayo's *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge: Harvard University Press, 1945), p. 40.

53) Chris Argyris, *Personality and Organization* (New York: Harper Bros., 1957), pp. 66 - 75.

54) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: The Macmillan Co., second edition, 1957), pp. 35 - 36.