

Η ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Τῆς κ. ΧΑΡΑΣ Π. ΑΝΔΡΟΝΙΚΟΥ

Μ. Α. τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Cincinnati, Η.Π.Α.

Ἐννοια καὶ περιεχόμενον τοῦ ὅρου

Ἡ συνεργατικὴ διοίκησης (democratic supervision), μία ἐκ τῶν πλέον ἐνδιαφερουσῶν μορφῶν ὀργανώσεως ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐξασφάλισιν τῆς συναινέσεως τῶν διοικουμένων ἐπὶ ἐκάστης διοικητικῆς ἐνεργείας. Ἡ ἐξασφάλισις τῆς συναινέσεως ἀποτελεῖ τὸ κυριώτερον γνώρισμα διακρίσεως τῆς συνεργατικῆς διοικήσεως ἀπὸ τὴν αὐταρχικὴν μορφήν ὀργανώσεως τῆς διοικήσεως.

Αἱ διεξαχθεῖσαι πειραματικαὶ ἔρευναι ἀπέδειξαν, ὅτι κατὰ κανόνα ἐπιτελεῖται περισσοτέρα καὶ καταφανῶς καλυτέρα ἐργασία εἰς τινὰ οἰκονομικὴν μονάδα, εἰς τὴν ὅποιαν οἱ προϊστάμενοι ἔχουν ἐπιτύχει τὴν ἐμπιστοσύνην καὶ κατὰ συνέπειαν τὴν ἀβίαστον συμμετοχὴν τῶν ὀμάδων τῶν ὑπ' αὐτοῦς ὑπαλλήλων. Οὕτως, ἐν τελευταίᾳ ἀναλύσει, ἡ μορφή αὕτη διοικήσεως ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐξασφάλισιν τῆς παραδοχῆς τῶν διοικητικῶν ἀποφάσεων παρὰ τοῦ ἐμφύχου ὕλικου ἐκάστης οἰκονομικῆς μονάδος.

Ἡ μορφή αὕτη διοικητικῆς ὀργανώσεως θεμελιούται ἐπὶ τῆς ὀργανωτικῆς ἀρχῆς, καθ' ἣν διὰ τὴν ἐπιτευχθῆ βελτίωσις τῆς ἐργασίας καὶ αὐξήσις τῆς ἀποδοτικότητος τῶν ἐργαζομένων, δεόν ὅπως ἀφ' ἐνός μὲν ἐδραιωθῆ εἰς τοῦτους ἡ πεποίθησις ὅτι ἡ ἐργασία τῶν ἀποβλέπει εἰς τὴν ἐπίτευξιν κοινῶς ἐπιθυμητοῦ σκοποῦ, ἀφ' ἑτέρου δὲ τὴν παρασχεθῆ εἰς αὐτοὺς σχετικὴ ἐλευθερία ἐπιλογῆς τῶν μεθόδων ἐργασίας τῶν, μετὰ συμμετοχῆς αὐτῶν εἰς τὰ τοιοῦτοτρόπως προκείμενα ὠφέλη (').

Ἡ ἐφαρμογὴ τῆς ἀνωτέρω μεθόδου ἐπιτυγχάνεται διὰ τῆς ὀργανώσεως ὀμάδων ἐργασίας ἐντὸς ἐκάστης οἰκονομικῆς μονάδος. Εἰς τοὺς ἐντεταγμένους εἰς τὰς ὀμάδας αὐτάς, μεταδιβάσσεται ἡ ἀρμοδιότης ἐκδόσεως καὶ ἐκτελέσεως ἀποφάσεων τινῶν, ἐντὸς προκαθορισμένων ἐκάστοτε ὁρίων.

Χάριν τῆς ἐπιτυχούς ἐφαρμογῆς τῆς ἀνωτέρω μορφῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως δίδεται ἰδιαίτερα ἔμφασις εἰς τὸν προγραμματισμὸν ὡς καὶ τὴν ἐκτέλεσιν τῶν ἀντιστοίχων ἀναλυτικῶν προγραμμάτων μετεκπαιδεύσεως τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν τῆς διοικήσεως.

1) G. Stahl, Public Administration, Harper and Row, N.Y., 1962, σ. 103.

Παράλληλως προβλέπεται ή ανάλογος θελίτως τών σχέσεων του προσω-
πικού, ιδία από πλευράς επικοινωνίας μεταξύ τών προϊσταμένων και τών ύφιστα-
μένων εις έκαστον τομέα δράσεως.

Η άνωτέρω μορφή διοικήσεως θεμελιούται επί τών πορισμάτων τών έρευ-
νητικών έργασιών τών γενομένων κυρίως υπό του Πανεπιστημίου του Μίτσιγκαν
(Η.Π.Α.). Αυται προσδίδουν έμφασιν εις την μορφολογίαν οργανώσεως της διοι-
κήσεως την έχουσαν ώς επίκεντρον της εποπτείας έκαστον υπάλληλον ώς άτομον,
(employee centered supervision).

Έκ τών σχετικών έρευνών διεπιστώθη ή ύπαρξις άμοιβαίων σχέσεων μετα-
ξύ του γνησίου ενδιαφέροντος της ήγεσίας άφ' ενός και του βαθμού ίκανοποίησε-
ως και παραγωγικότητας τών εργαζομένων άφ' έτέρου. Αί έρευναι αυται συνεχι-
ζονται από του 1947 και έντεθεν, εις δύο κέντρα του Ίνστιτούτου Κοινωνικής
Έρεύνης του προμηθηθέντος Πανεπιστημίου, ήτοι εις τó Κέντρον Γενι-
κών Έρευνών και εις τó Κέντρον Έργατικού Δυναμικού (2).

Κατά τó 1947, τó έν λόγω Ίδρυμα εισήγαγε νέας μεθόδους μετρήσεως τών
κινήτρων αύξήσεως της αποδόσεως τών εργαζομένων. Σειρά οργανωτικών άρχών
και μεθόδων εισήχθη επίσης διά την εφαρμογήν της οικείας μορφολογίας οργανώ-
σεως της διοικήσεως. Διά την εκτίμησιν της αποτελεσματικότητας της διοικήσεως
έλήφθησαν ύπ' όψιν ποικίλα κριτήρια. Επί παραδείγματι ή ώριαία παραγωγικó-
της έκάστου υπαλλήλου, ó βαθμός της ικανοποίησεως αυτού εκ της εκτελέσεως της
εργασίας του, ή συχνότης τών άπουσιών του, τó κόστος της έν γένει παραγωγής,
ώς και τά κίνητρα δράσεως διοικήσεως και διοικουμένων.

Αί έρευναι αυται διεξάγονται εκ παράλληλου εις τε τας δημοσίας και τας
ιδιωτικές οικονομικές μονάδας με μεγαλυτέραν έμφασιν εις τας τελευταίας, τή
βοηθεία έρωτηματολογίων ύποβαλλομένων εις τούς εργαζομένους εις διαφόρους
τομείς δράσεως και διαφόρους ειδικούσεις, από της άνωτάτης μέχρι της κατωτά-
της ιεραρχικής θαμίδος.

Έκ τών μέχρι τούδε πορισμάτων προέκυψεν, ότι οι διοικούντες, οι όποιοι
λαμβάνουν ύπ' όψιν των τόν ανθρώπινον παράγοντα, επιτυχάνουν να διαμορφώ-
σουν συμπαγείς ομάδας εργασίας ώθουμένας από κίνητρα ύψηλης αποδόσεως. Ού-
τως, ή διοίκησις διασαφηνίζει εύθως εξ αρχής τας επιδιώξεις της ομάδος και δίδει
εις τούς εργαζομένους την εύκαιρίαν να αξιοποιούν την δημιουργικότητα και πεί-
ραν των εις την εργασία των. Ως απέδειχθη δέ περαιτέρω, σημαντικόν ρόλον
διά την ύψηλήν αποδοτικότητα του προσωπικού διαδραματίζει ή επίδειξις ειλικρι-
νοϋς ενδιαφέροντος εκ μέρους της διοικήσεως.

Ειδικότεραι έρευναι γινόμεναι εις τας Η.Π.Α. υπό τών Katz, Maccooby,
Gutin και Floor, κατά τó 1951, απέδειξαν ώσούτως ότι αι οικονομικαι μονάδες,
αι όποιαι μετεκπαιδεύουν τούς υπαλλήλους των επιτυχάνουν καλυτέραν απόδοσιν,
έναντι εκείνων αι όποιαι θεωρούν την μετεκπαίδευσιν ώς σπατάλην χρόνου. 'Η επί'

2) D. Mc Gregor, The Human Side of the Enterprise, New York, Mc Graw-
Hill, Inc. 1960, σ. 136.

δειξίς δὲ ἐξ ἄλλου γνησίῳ ἐνδιαφέροντος ἐκ μέρους τῆς ἡγεσίας πρὸς τὰ προβλήματα τῶν ἐργαζομένων, ἐκ παραλλήλου πρὸς τὴν μετεκπαίδευσιν αὐτῶν ἐπιτυγχάνει πάντοτε θετικὰ ἀποτελέσματα.

Τὰ ἀνωτέρω πορίσματα δεικνύουν ὅτι ἡ ἐπίδρασις τῶν μεθόδων διοικήσεως ἐπὶ τῆς ἀποδοτικότητος τῶν ἐργαζομένων εἶναι λίαν σημαντικὴ, τείνει δὲ νὰ ἐξαιλίψῃ τὴν ἐπίδρασιν ἄλλων παραγόντων, ὡς ἡ ἐν γένει στάσις τοῦ ἀτόμου ἔναντι τοῦ ὀργανισμοῦ ἢ τὸ τυχὸν προϋπάρχον ἐνδιαφέρον αὐτοῦ δι' ἐργασίαν τινὰ (3).

Ὁ Ἀμερικανὸς ψυχολόγος R. Likert εἰς τὸ βιβλίον του «Νέα Μεθόδοι Διοικήσεως» (4) ἀναφέρεται εἰς δύο διοικητικὰ συστήματα ἐκ διαμέτρου ἀντίθετα. Τὸ πρῶτον ἐξ αὐτῶν ὀρίζεται ὡς τὸ σύστημα τὸ ἔχον ὡς ἐπίκεντρον τὴν ἐργασίαν (job organization system) καὶ ἀποτελεῖ αὐταρχικὴν μορφήν διοικητικῆς ὀργανώσεως.

Κατὰ τοῦτο αἱ ἐργασίαι ὀργανοῦνται ἐκ τῶν προτέρων ὑπὸ τῆς ἡγεσίας, ἀσκειται δὲ αὐστηρὸς ἔλεγχος διὰ τὴν ἀπόλυτον τήρησιν τῶν ὀργανωτικῶν ἀρχῶν. Θεμελιούται ἐπὶ τῆς ἀρχῆς τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως (scientific management) καὶ ἀποβλέπει εἰς τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ὀικονομικῶν μόνων κινήτρων τοῦ ἀτόμου. Ἐμφρομὴ τοῦ συστήματος τοῦτου λαμβάνει χώραν κυρίως εἰς τὰς ὀικονομικὰς μονάδας εἰς τὰς ὁποίας ἐπικρατεῖ ἐπικραληπτικὴ μορφή ἐργασιῶν.

Εἰς ὀικονομικὰς, ἐν τούτοις, μονάδας εἰς τὰς ὁποίας ἐπικρατοῦν ἔν τινι μέτρῳ ποικίλαι μορφαὶ ἐργασιῶν, ἀκολουθεῖται διάφορον σύστημα. Τοῦτο ἀποβλέπει εἰς τὴν παρακίνησιν τοῦ ἐνδιαφέροντος τοῦ ἀτόμου διὰ τῆς μεθόδου τῆς συμμετοχῆς (cooperative motivation system). Κατ' ἀκολουθίαν πρὸς ἐπίτευξιν μεγαλυτέρως ἀποδοτικότητος, κατὰ τὸ σύστημα τοῦτου, δὲν λαμβάνεται ὑπ' ὄψιν ἡ ἱκανοποίησις τῶν ὀικονομικῶν κινήτρων μόνον, ἀλλὰ καὶ τῶν ἐγωϊστικῶν τοιοῦτων, τῶν ἱκανοποιούντων τὸ αἶσθημα ἐπιβολῆς τοῦ ἀτόμου.

Ἐπιζητεῖται συνεπῶς ἡ ἱκανοποίησις τῶν ψυχολογικῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀτόμου. Τοιαῦται ψυχολογικαὶ ἀνάγκαι εἶναι μεταξὺ ἄλλων καὶ αἱ ἑξῆς:

α) Ὁ πόθος ἐπιτυχίας καὶ ἀναγνωρίσεως τῆς ἐργασίας τοῦ ἀτόμου.

β) Ἡ ἀνάγκη ἀσφαλείας.

γ) Ἡ ὀρμὴ πρὸς δημιουργικότητα καὶ ἡ ἐπιθυμία ἀποκτήσεως νέων ἐμπειριῶν.

Διὰ τὴν ἱκανοποίησιν τοιοῦτων βασικῶν ψυχολογικῶν ἀναγκῶν εἰσάγεται τὸ σύστημα τῆς καθ' ὁμάδας ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας. Ἀποβλέπει δὲ ἡ τοιαύτη ὀργάνωσις εἰς τὴν δημιουργίαν συμπαγῶν ὀμάδων ἀποτελουμένων ἐξ ἱκανῶν ὑπαλλήλων, τῶν ὁποίων ἡ μόρφωσις καὶ ἡ ἐμπειρία ἐπιτρέπουσιν τὴν συμμετοχὴν εἰς τὴν λήψιν τῶν ἀποφάσεων. Ἀπαραίτητοι προϋποθέσεις ἐφαρμογῆς τῆς εἶναι ἡ παροχὴ τῶν ἀναγκαίων πληροφοριῶν διὰ τὴν λήψιν ὀρθῶν ἀποφάσεων, καὶ κυρίως ἡ ὀικονομικὴ καὶ ἐπαγγελματικὴ ἀσφάλεια τῶν ὑπαλλήλων.

3) D. Mc Gregor, The Human Side of the Enterprise, New York, Mc Graw-Hill, Inc. 1960, σελ. 12-15.

4) R. Likert, New Patterns of Management, Mc Graw-Hill Inc., London, 1961.

Ὡς ἀπέδειξαν αἱ γενόμεναι ἔρευναι αἱ οικονομικαὶ μονάδες αἱ ὁποῖαι ἀκολουθοῦν συστήματα διοικήσεως ἱκανοποιῶντα τὰ αἰσθήματα τοῦ ἀτόμου πρὸς ἐπιτυχίαν καὶ ἀναγνώρισιν ἐπιτυχάνουν τὴν ὑψίστην ἀποδοτικότητα.

Εἰς αὐτὰς ἡ διοικήσις θεωρεῖ τοὺς ἐργαζομένους ὡς ἄτομα καὶ ταυτίζεται πρὸς τὰ προβλήματα αὐτῶν μᾶλλον πρὸς τὰ προβλήματα τοῦ ὄργανισμοῦ ἀπροσώπως. Παρέχει δὲ εἰς τὰς τοιαύτας ομάδας τὴν δυνατότητα συμμετοχῆς εἰς τὸν κληροσμον τῶν σκοπῶν τοῦ ὄργανισμοῦ, εἰς τὸν ἔλεγχον τοῦ κόστους, εἰς τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἐργασίας κλπ.

Τὰ σχετικὰ στατιστικὰ δεδομένα δεικνύουν ὅτι ἡ παρκαγωγικότης αὐξάνει εἰς σημαντικὸν βαθμὸν, ὅταν αἱ ἐπιδιώξεις τῶν ἐπὶ μέρους ομάδων τείνουν νὰ ταυτισθοῦν πρὸς τὰς ἐπιδιώξεις τοῦ ὄργανισμοῦ ὡς συνόλου.

2. Ὁργάνωσις ομάδων ἐργασίας πρὸς ἐφαρμογὴν τῆς μεθόδου τῆς συνεργατικῆς διοικήσεως

Ὡς ἀπέδειξαν τὰ ἀποτελέσματα πλείστων ἐρευνῶν εἰς τὸν τομέα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, οἱ ἐργαζόμενοι ἀντιδρῶν θετικῶς ὅταν διαπισθάνονται ὅτι οἱ προϋστάμενοί των δεικνύουν σεβασμὸν καὶ ἀναγνώρισιν πρὸς τὴν ἐργασίαν των, οἰαδήποτε καὶ ἂν εἶναι αὕτη. Ἀντιθέτως, πᾶν ἄτομον ἀντιδρᾷ ἀρνητικῶς πρὸς καταστάσεις, αἱ ὁποῖαι ἐλαττώνουν τὰ αἰσθήματα τῆς προσωπικῆς του ἀξίας. Εἶναι ἀποδεδειγμένον ὅτι: τὰ ὑγιῶς σκεπτόμενα ἄτομα αἰσθάνονται ἀπογοήτευσιν καὶ ἀντιδρῶν πρὸς τὰς πιέσεις τῆς ἀπολυταρχικῆς διοικήσεως⁵⁾.

Ἡ ἀντίδρασις αὕτη τοῦ ἀτόμου πρὸς τὰς πιέσεις καὶ τὴν ἀδιαφορίαν τῆς ἡγεσίας τῶν οικονομικῶν μονάδων ἐπιφέρει: ἐλάττωσιν τῆς ἀποδοτικότητός του.

Ἡ μορφή αὕτη ἀντιδράσεως εἶναι παγκόσμιον φαινόμενον, ἀποτελεῖ δὲ τὴν βᾶσιν ἐπὶ τῆς ὁποίας θεμελιῶνται αἱ νέαι μορφαὶ διοικήσεως, αἱ ὁποῖαι ἐκμεταλλεύονται τὴν διάθεσιν συμμετοχῆς τοῦ ἀτόμου εἰς τὴν δράσιν τοῦ ὅλου ὄργανισμοῦ. Πρὸς τοῦτο ἡ ἡγεσία δημιουργεῖ εὐνοϊκὸν κλίμα ἐντὸς τοῦ ὁποίου οἱ ἐργαζόμενοι ἀξιοποιῶν τὰς δυνατότητας των καὶ οὕτως ἱκανοποιῶνται περισσότερο ἀπὸ τὴν ἐργασίαν των.

Ἡ ἔκτασις τῆς παρεχομένης ἐλευθερίας συμμετοχῆς ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὰς ἱκανότητας καὶ τὴν ὄλην προσωπικότητα ἐκάστου ἀτόμου. Ὡς ἀπέδειξαν τὰ γενόμενα πειράματα, ἄτομα μὲ ἀνεπτυγμένην πρωτοβουλίαν καὶ ὀξύνουσαν ἀντέδρασαν θετικῶς, ἐν ἀντιθέσει πρὸς ἕτερα, δεικνύοντα προτίμησιν πρὸς μᾶλλον ἐξηρητημένην συμπεριφορὰν.

Κατὰ συνέπειαν, διὰ νὰ ἐπιτύχωμεν θετικὴν ἀντίδρασιν ἐκ μέρους τοῦ ἐργαζομένου, εἶναι ἀναγκαῖον ὅπως μεταχειρισθῶμεν τοῦτον ὡς ἐπιβάλλει ἡ πείρα, ἡ μόρφωσις καὶ ἡ ἐν γένει προσωπικότης αὐτοῦ.

Πρὸς τοῦτο αἱ μέθοδοι λειτουργίας τῶν διαφόρων οικονομικῶν μονάδων, δεόν νὰ εἶναι τοιαῦται, ὥστε νὰ στηρίζουν βάσιμον πιθανότητα ὅτι ἕκαστον ἄτο-

5) C. Argyris, Personality and Organization. Harper and Row, Inc., N.Y. 1957.

μον—μέλος αὐτῶν δύναται, ὑπὸ τὸ πρίσμα τῶν πεποιθήσεων καὶ ἀναζητήσεών του, νὰ ἐκλάβῃ ταύτας ὡς ἐνεργούσας ὑπὲρ αὐτοῦ καὶ διατηρούσας τὴν αἰσθησιν τῆς προσωπικῆς του ἀξίας (6).

Διὰ τὰ παρακινήθη ἔν ἄτομον πρὸς μεγαλύτεραν ἀπόδοσιν, δεόν νὰ αἰσθανθῇ τὴν σπουδαιότητα τοῦ ρόλου, τὸν ὁποῖον διαδραματίζει ἡ ἐργασία του εἰς τὴν ἐν γένει ἀπόδοσιν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος. Ἡ αἰσθησις αὕτη τῆς συνεισφορᾶς εἰς τὰς ὀργανικὰς ἐπιδιώξεις, ἐνισχύει τὴν ἱκανοποίησιν καὶ αὐτοπεποιθησίν του.

Διὰ τὰ ἐπιτύχη τοῦτο ὁ διοικῶν πρέπει νὰ τοποθετηθῇ θεωρητικῶς εἰς τὴν θέσιν τοῦ ἐργαζομένου ἢ ὑφισταμένου του καὶ νὰ ἴδῃ τὰ γεγονότα ὑπὸ τὸ αὐτὸ πρίσμα. Πολλάκις μάλιστα δὲν ἀρκεῖ τοῦτο. Ἡ ἡγεσία πρέπει ἐπιπλέον νὰ γνωρίζῃ τὰς ἀπόψεις τῶν ὑπ' αὐτὴν στελεχῶν καὶ γενικῶς πάντων τῶν ἐργαζομένων.

Τὸ κενὸν τοῦτο καλύπτεται διὰ τῆς ὀργανώσεως ὁμάδων ἐργασίας. Οὕτω, παρέχεται εἰς τοὺς ἐργαζομένους ἡ εὐκαιρία, ὅπως διατυπώνουν μὲ εἰλικρίνειαν τὰς ἀπόψεις των ἐπὶ πλείστον θεμάτων ἀφορώντων αὐτούς. Διὰ τοῦτο ὁ ρόλος τῶν ὁμάδων ἐργασίας θεωρεῖται λίαν σημαντικὸς. Εἶναι δὲ ἀποδεδειγμένον ὅτι ἡ μείσθη ἱκανοποιήσας, ἣν ἀντλεῖ ἐν ἄτομον ἀπὸ τὴν ἐργασίαν του, προέρχεται συνήθως ἀπὸ τὴν δράσιν του ἐντὸς τῆς ὁμάδος.

Κατὰ συνέπειαν, τὰ περισσότερα ἄτομα συμπεριφέρονται συμφώνως πρὸς τὰς ἀξίας καὶ τὰς ἐπιδιώξεις τῆς ὁμάδος, διὰ τὰ ἐπιτύχουν τὴν ἀναγνώρισιν καὶ ὑποστήριξιν τῶν ἐτέρων μελῶν. Ἐκ τούτου συνάγεται ὅτι ἡ διοίκησις ἐπιτυχᾶνει πλήρη ἀξιοποίησιν τῶν ἀνθρωπίνων ἱκανοτήτων, ὅταν παρέχῃ εἰς ἕκαστον ἐργαζόμενον τὴν εὐκαιρίαν ὅπως συμμετέχῃ εἰς μίαν ἢ περισσότερὰς ὁμάδας, ἐχούσας ἰσχυρὰ κίνητρα καὶ ἐπιδιώξεις ὑψηλῆς ἀποδόσεως (7).

Συμφώνως πρὸς ἀναλόγους ἐρεῦνας διεξαχθεῖσας ὑπὸ τοῦ Ἰνστιτούτου Κοινωνικῶν Ἐπιστημῶν τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Michigan (H. Π. Α.), ὅσον μεγαλύτερα εἶναι ἡ ὑποταγὴ εἰς τὴν ὁμάδα, τόσον περισσότερον τὸ ἄτομον παρακινεῖται :

- 1) Νὰ ἀποδεχθῇ τὰς ἐπιδιώξεις καὶ τὰς ἀποφάσεις τῆς ὁμάδος του.
- 2) Νὰ ἐπηρεάσῃ τὰς ἀποφάσεις ταύτας.
- 3) Νὰ ἐπικοινωνῇ πλήρως πρὸς ἕτερα μέλη καὶ νὰ ἀποδέχεται τὴν ἰδικήν των ἐπιρροήν.
- 4) Τέλος, νὰ ὀργανώσῃ τὴν συμπεριφορὰν του κατὰ τρόπον ἱκανοποιούντα καλλύτερον τὰς ὁμαδικὰς ἐπιδιώξεις, ἐπιτυχᾶνον οὕτως ἀναγνώρισιν καὶ ὑποστήριξιν ἐκ μέρους τῶν ἐτέρων μελῶν, καὶ δὴ τῶν ἐπιλέκτων τῆς ὁμάδος.

Ἐνδύτης ἐπικοινωνίας καὶ μεταδόσεως πληροφοριῶν εἶναι ἐν τῶν σπουδαιότερων πλεονεκτημάτων τοῦ συστήματος τούτου. Ἀντιθέτως, εἰς τὰ ἀτομικὰ συστήματα ὁ προϊστάμενος διὰ τὴν συλλογὴν πληροφοριῶν συνεργάζεται μὲ ὄρισμένους μόνον ἐκ τῶν ὑφισταμένων του καὶ πολλάκις ἐπιδραβεύει τάσεις των πρὸς συκοφαντίας κλπ.

Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον πιθανὸν νὰ αὐξάνεται ἡ ἰσχὺς του, τοῦτο ὁμως ἐπιτυχᾶνεται εἰς ὅσον τῆς ὅλης ὀργανώσεως, ἰδίως λόγῳ ἀναπτύξεως πνεύματος κα-

6) Βλ. R. Likert, *New Patterns of Management*, Mc Graw-Hill, Inc., London, 1961, σ. 103.

7) Βλ. ἄνωτ., σελ. 104.

κῆς πίστεως καὶ φοβίας, ὅπερ εἶναι τὸ ἐπακόλουθον τῆς αὐτῆς συμπεριφορᾶς.

Ἐπίσης, ἀναφορικῶς πρὸς τὴν εἰλικρίνειαν τῶν παρεχομένων πληροφοριῶν τὸ σύστημα τῶν ὁμάδων πλεονεκτεῖ τοῦ ἀτομικοῦ συστήματος, διότι συνήθως εἰς τὰ ἀτομικὰ συστήματα οἱ ὑφιστάμενοι μεταδίδουν εἰς τοὺς προϊστάμενους τὰς πληροφορίες ἐκείνας, αἱ ὁποῖαι θὰ τοὺς εὐχριστήσουν, παρουσιάζουν δὲ τὰ γεγονότα ἠλλοιωμένα κατὰ τὴν πλέον ἐπιθυμητὴν δι' αὐτοὺς μορφήν. Οὕτως, ἐπιτυχᾶνουν πολλάκις, ἀτυχῶς, τὴν εὐνοϊάν των. Εἰς τὰ ἀτομικὰ συστήματα ἐπομένως, τὰ γεγονότα θεωροῦνται ὑπὸ τὸ πρίσμα τῆς ὠφελείας ἐνδὲς συγκεκριμένου τμήματος καὶ οὐχὶ τοῦ ὁργανισμοῦ ἐν τῷ συνόλῳ.

Συμφώνως πρὸς τὰ πορίσματα τῶν γενομένων ἐρευνῶν ἐπιτυγχάνεται μεγαλύτερα ἀποδοτικότης διὰ τῆς υἰοθετήσεως τοῦ συστήματος τῆς καθ' ὁμάδας ἐργασίας. Οὕτως, εἰς τὰς συσκέψεις τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν ἐπιλύονται τὰ προβλήματα καὶ λαμβάνονται αἱ ἀποφάσεις. Ἐκαστον μέλος δύναται νὰ ὑποβάλλῃ προτάσεις πρὸς συζήτησιν καὶ λήψιν ἀποφάσεων. Τὰ γεγονότα θεωροῦνται ὑπὸ εὐρύτερον πρίσμα ἐν ὄψει τοῦ γενικωτέρου συμφέροντος.

Ἐπομένως εἶναι ἀδύνατον ἐν τμήμα νὰ ἐπιτύχῃ τὴν λήψιν ἀποφάσεως εὐνοούσης μόνον αὐτό, δοθέντος ὅτι εἰς τὴν συνέλευσιν παρίστανται ἀντιπρόσωποι ὄλων τῶν τμημάτων.

Ἐτερον ἐπίσης χαρακτηριστικὸν τῆς ἀνωτέρω μεθόδου εἶναι τὸ γεγονὸς ὅτι ἡ ὁμάς λαμβάνει ἀποφάσεις, αἱ ὁποῖαι εὐνοοῦν ὅλα τὰ μέλη ἀντιπροσώπου τῶν διαφόρων τμημάτων καὶ ἐπομένως καὶ τὸν ὁργανισμὸν ὡς σύνολον. Ἀτομικαὶ ἀπαιτήσεις θεωροῦνται καὶ γίνονται ἀποδεχταὶ μόνον ὑπὸ τὸν ὅρον ὅτι ἀντικειμενικῶς ἐκτιμῶμεναι ἐξυπηρετοῦν τὸ γενικώτερον συμφέρον τοῦ ὁργανισμοῦ.

3. Ἐρευναι καὶ ἐφαρμογὴ τῆς μεθόδου τῆς συνεργατικῆς διοικήσεως

Ἡ ἐπιτυχὴς ἐφαρμογὴ τῆς ἀνωτέρω μορφῆς διοικητικῆς ὁργανώσεως καὶ ἡ σημαντικὴ ἐπίδρασις ταύτης ἐπὶ τῆς ἀποδοτικότητος τοῦ ἀτόμου, ἀνεγνωρίσθη μόλις κατὰ τὰ μετὰ τὸν δεῦτερον Παγκόσμιον πόλεμον ἔτη. Διὰ τοῦτο δὲ δὲν ὑφίσταται συστηματικὴ γνῶσις οὔτε ἀπολύτως καθωρισμέναι μορφαὶ διαδικασίας καὶ ἐνεργείας. Τὰ μέχρι τοῦδε πορίσματα ἐκ τῶν διεξαχθεῶν ἐρευνῶν ρίπτουν ἱκανὸν φῶς εἰς τὸν τομέα τοῦτον. Ἐν τούτοις, ἡ ἔρευνα συνεχίζεται εἰς ὅλας τὰς ἀνεπτυγμένας χώρας.

Ὡς εἶδομεν καὶ προηγουμένως, βασικὴ προϋπόθεσις διὰ τὴν ἐπιτυχίαν τῆς ἀνωτέρω μορφῆς διοικητικῆς ὁργανώσεως εἶναι ἡ μετεκπαίδευσις τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν παντὸς ὁργανισμοῦ, εἴτε αὐτὸς ἐμπίπτει εἰς τὴν σφαῖραν τῆς δημοσίας εἴτε τῆς ἰδιωτικῆς πρωτοβουλίας.

Αἱ ἐκ τῆς μετεκπαίδευσως πηγάζουσαι ὠφελεῖαι εἶναι παγκοσμίως ἀνεγνωρισμένα.

Ἰδιαιτέρως ἐμφασίς εἰς τὴν μετεκπαίδευσιν δίδεται εἰς τοὺς τομεῖς δράσεως τῆς ἰδιωτικῆς πρωτοβουλίας. Ἐνταῦθα τὸ ἐνδιαφέρον εἶναι ἰσχυρὸν καὶ διὰ τοῦτο

δαπανώνται τεράστια χρηματικά ποσά διὰ τὴν δημιουργίαν στελεχῶν ἱκανῶν νὰ πλαισιώσουν τὰς διαφόρους οἰκονομικὰς μονάδας.

Τὰ ἐκ τῆς μετεκπαιδεύσεως προκύπτοντα θετικὰ ἀποτελέσματα συνήθως εἶναι μακρόχρονα, ἐν τούτοις ὅμως δὲν λείπουν καὶ περιπτώσεις καθ' ἃς ἡ ὠφέλεια εἶναι ἄμεσος καὶ ἐπιτυχάνεται ἐντὸς συντόμου χρονικοῦ διαστήματος. Ὡς παράδειγμα τῆς τελευταίας περιπτώσεως ἀναφέρομεν τὸ ἐξῆς, ὅπερ προέκυψεν ἐκ τῶν ἐρευνῶν τῶν διεξαχθεισῶν ὑπὸ τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Michigan (H. Π. Α.) (8).

Πρόκειται περὶ ἐπιστήμονός τινος, ὅστις συμμετέσχεν εἰς τὰς ἐρεῦνας τοῦ ἐν λόγῳ πανεπιστημίου, κατόπιν δὲ εἰσήγαγε τὴν νέαν μορφήν διοικητικῆς ὀργανώσεως εἰς τὴν ἐπιχείρησιν τῆς ὀπείας προϊόντος καὶ συγκεκριμένως εἰς τὸν τομέα τῆς ἀγορᾶς (marketing).

Οὗτος διωργάνωσε τακτικὰς συνελεύσεις μεταξὺ τῶν ἀνωτέρων διοικητικῶν στελεχῶν καὶ δὴ τῶν διευθυντῶν πωλήσεων τῆς ἐταιρείας. Εἰς τὰς συνελεύσεις ταύτας συνεζητοῦντο τὰ κοινὰ προβλήματα καὶ ἐδίδοτο λύσεις διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν ὑφ' ὄψιν τῶν στελεχῶν. Ἐκ παραλλήλου δὲ ἐδόθη ἐντολὴ καὶ εἰς τοὺς διευθυντὰς ὑποκαταστημάτων τῆς ἐταιρείας, ὅπως συγκαλοῦν τὸ προσωπικὸν τῶν πρὸς μελέτην καὶ ἐπίλυσιν τῶν παρουσιαζομένων προβλημάτων.

Εἰς τὰς συνελεύσεις ταύτας, παραλλήλως πρὸς τὴν συζήτησιν τῶν διαφορῶν προβλημάτων ἐπιτυχάνετο καὶ ἐκπαιδευτικὴ ἐνημέρωσις τῶν ἀνωτέρων στελεχῶν. Κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον οὗτοι ἀνέπτυссον τὰς ἱκανότητάς των πρὸς συνεργασίαν, πρὸς παροχὴν συμβουλῶν καὶ εἰς τὴν τεχνικὴν τῆς συνεντεύξεως. Κατὰ συνέπειαν ἢ μετεκπαιδεύσεως τούτων ἔλαβε σαφῆ μορφήν καὶ ἐθεώρησε τὰ προβλήματα εἰς πάντα τὰ στάδια, ἤτοι τοῦ προγραμματισμοῦ, τῆς ἐκτιμήσεως τῶν γεγονότων καὶ τῆς λήψεως ἀποφάσεων.

Ἐντὸς συντόμου χρονικοῦ διαστήματος, ὡς τὰ πορίσματα τῆς ἐρεῦνης ἀπέδειξαν, τὸ συγκεκριμένον τοῦτο τμήμα ἐνεφάνισεν ἀλματώδη ἐξέλιξιν καὶ ἔλαβε τὴν πρώτην θέσιν εἰς δλόκληρον τὴν ἐταιρείαν, ὅσον ἀφορᾷ τὴν ἀποδοτικότητα. Εἰς τὴν ἐπιτυχίαν αὐτὴν συνετέλεσαν κατὰ κύριον λόγον ὁ ἐνθουσιασμός καὶ τὸ ἐνδιαφέρον, τὸ ὅποσον ἐπέδειξαν ἅπαντες οἱ ἐργαζόμενοι διὰ τὰς συνελεύσεις καὶ τὴν συμμετοχὴν των εἰς τὴν συζήτησιν τῶν διαφορῶν προβλημάτων. Οὕτως, ἀνεπτύχθη εὐρύτατον δίκτυον ἐπικοινωνίας. Τὰ ἀναφερόμενα προβλήματα συνεζητοῦντο εἰς τὰς συνελεύσεις τῶν μελῶν καὶ αἱ ἀποφάσεις ἐλαμβάνοντο ἀπὸ κοινοῦ. Ἐγένετο δὲ ἐκ παραλλήλου εὐρεῖα ἐφαρμογῆ τῆς μεθόδου συστάσεως ὁμάδων ἐργασίας καὶ συμμετοχῆ τῶν ἐργαζομένων εἰς τὴν λήψιν τῶν ἀποφάσεων. Σημαντικώτερον ὅμως ὄλων εἶναι τὸ γεγονός ὅτι ἡ ἐπιτυχία αὕτη προέκυψεν ἄνευ μεταβολῆς τινος εἰς τὴν σύστασιν τοῦ προσωπικοῦ.

Ἐκ τοῦ ἀνωτέρω παραδείγματος καταφαίνεται ἡ σπουδαιότης τῶν παραγόντων τῆς μετεκπαιδεύσεως καὶ τῆς συστάσεως ὁμάδων ἐργασίας πρὸς ἐπιτυχῆ ἐφαρμογὴν τῆς ἐν λόγῳ μορφῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως.

Ἄπαντα τὰ ἀνώτερα στελέχη μιᾶς οἰκονομικῆς μονάδος φέρουν τὴν εὐθύνην

8) Βλ. R. Likert, *New Patterns of Management*, Mc Graw - Hill, Inc., London, 1961, σ. 188.

της εφαρμογής του συστήματος τούτου εις τὰς κατ' ἰδίαν ομάδας ἐργασίας.

Τὰ διάφορα στάδια, τὰ ὁποῖα πρέπει νὰ ἀκολουθῆ ἡ ἡγεσία κατὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἀνωτέρω μορφῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως, ἀναλύονται ὑπὸ τοῦ N. R. F. Maier εἰς τὸ σύγγραμμά του «*A i a r x a i t ō n a n θ ρ ω π ί ν ω ν σ χ ἔ σ ε ω ν*» (9). Ἡ διαδικασία αὕτη διαιρεῖται εἰς τέσσερα βασικά στάδια.

Εἰς τὸ πρῶτον στάδιον ἐνεργεῖται ἡ προπαρασκευή, ἀνάλυσις καὶ μελέτη τοῦ προβλήματος. Εἰς τὸ δεύτερον λαμβάνει χώραν ἡ ἀναφορὰ τούτου εἰς τὴν κατ' ἰδίαν ομάδα, ὡς καὶ ἡ ἀνάπτυξις πνεύματος συμμετοχῆς πρὸς ἐπίλυσιν αὐτοῦ. Τοῦτο εἶναι ἰδιαιτέρως ἐνδιαφέρον, διότι ἀναφέρεται εἰς τὸν τρόπον ἐκθέσεως τοῦ προβλήματος ὑπὸ τοῦ διευθύνοντος τὴν συζήτησιν, ὅπερ καὶ ἔχει ἀποφασιστικὴν σημασίαν διὰ τὴν ἐποικοδομητικὴν ἢ μὴ ἀνταπόκρισιν τῶν συμμετεχόντων ἐργαζομένων.

Τὸ τρίτον στάδιον ἀναφέρεται εἰς τὴν διεξαγωγὴν τῆς συζήτησεως καὶ τὴν εὐθύνην τοῦ ἐπὶ κεφαλῆς τῆς ομάδος, ὅπως κατευθύνῃ τὴν συζήτησιν, παρέχων εἰς πάντα συμμετέχοντα τὸν λόγον. Τέλος δὲ εἰς τὸ τελευταῖον στάδιον ἐπιτυχάνεται ἡ λύσις τοῦ προβλήματος, ἣτις δέον νὰ ἀποτελῆ τὸ ἀπαύγασμα λογικῶν συλλογισμῶν καὶ συμπερασμάτων, ἐξυπηρετοῦσα τὸ συμφέρον καὶ τοὺς σκοποὺς τῆς ἐν γένει οἰκονομικῆς μονάδος. Ἡ διδομένη λύσις δέον ὅπως προκαθορίζῃ καὶ τὸν τρόπον δράσεως, οὕτως ὥστε νὰ εἶναι σαφῆς καὶ πρακτικῶς ἐφαρμόσιμος.

Ἡ ἀνωτέρω διαδικασία δύναται νὰ ἀποβῆ ἐπιωφελῆς διὰ τὴν διοίκησιν διότι καθορίζει τὰ γενικὰ πλαίσια ἐντὸς τῶν ὁποίων θὰ κινήθῃ ἡ μέθοδος τῆς ὁμαδικῆς συζήτησεως. Παρ' ὅλα ταῦτα ὁ διευθύνων δύναται νὰ τροποποιήσῃ ταύτην κατὰ τὴν κρίσιν του, ἀναλόγως τῶν συνθηκῶν ἐργασίας καὶ τοῦ διαθεσίμου ἀνθρωπίνου δυναμικοῦ. Ὡς ὁ ἴδιος ὁ N. Maier ἀναφέρει «*A i a r x a i a ὕ τ α ι δ ἔ ο ν ὅ π ω ς ἀ π ο τ ε λ ἔ σ ο υ ν τ ἄ π λ α ῖ σ ι α ἐ ν τ ὸ ς τ ῶ ν ὁ π ο ῖ ω ν θ ἄ κ ι ν η θ ῆ ἕ κ α σ τ ο ς δι ἄ ν ἄ ἐ κ φ ρ ἄ σ η κ α λ ὕ τ ε ρ ο ν τ ἄ ς ἰ δ ῖ α ς α ὗ τ οῦ ἀ π ὄ ψ ε ι ς*» (10).

Κατὰ συνέπειαν ἡ προσωπικότης ἐκάστου ἡγέτου διαδραματίζει ἐξέχοντα ρόλον εἰς τὴν ἐφαρμογὴν τῆς ἀνωτέρω μορφῆς διοικητικῆς ὀργανώσεως, τόσοσιν εἰς τὴν δημοσίαν, ὅσον καὶ εἰς τὴν ἰδιωτικὴν σφαῖραν δράσεως. Παρὰ τὴν ὀφθαλμοφανῆ ταύτην ἀλήθειαν, παρατηρεῖται συχνάκις ὅτι, τόσοσιν εἰς δημοσίους ὅσον καὶ εἰς ἰδιωτικούς ὀργανισμούς, ἐπιλέγονται δι' ἐπιτελικὰς θέσεις ἄτομα, ἐπὶ τῇ θάσει τῶν θεωρητικῶν των γνώσεων καὶ μόνον καὶ οὐχὶ ἐπὶ τῇ θάσει τῆς διοικητικῆς των ἱκανότητος.

Εἰς τὰς Η.Π.Α. ἐγένετο ἐν σημαντικὸν βῆμα πρὸς τὴν κατευθύνσιν ταύτην. Οὕτως, ἐνεργεῖται σοδαρὰ ἐκτίμησις τῶν προσόντων τῶν ὑποψηφίων πρὸς πλήρωσιν θέσεων ἀνωτέρων στελεχῶν. Ὁ θεσμὸς τῶν ἐξετάσεων κατὰ ληλθῆτος (aptitude tests) λαμβάνει εὐρεῖαν ἔκτασιν τόσοσιν εἰς τὰς ἰδιωτικὰς ἐπιχειρήσεις, ὅσον καὶ εἰς τὰς δημοσίας τοιαύτας.

Παραλλήλως πρὸς τὰ ἀνωτέρω ὅμως δέον νὰ σημειωθῆ ὅτι σημαίνοντα ρόλον

9) N.R.F. Maier, Principles of Human Relations N.Y. 1952, σελ. 196-203.

10) Βλ. ἄνωτ., σελ. 197.

επέχει ή επιλογή τής ανωτάτης ήγεσίας εκάστης οικονομικής μονάδος. Καί τούτο διότι τά ανώτερα διοικητικά στελέχη δέν δύνανται νά επιτύχουν άνευ θρηής καθοδηγήσεως εκ μέρους τής ανωτάτης ήγεσίας. Οί κατά κλάδους προϊστάμενοι, όντες ύφισταμένοι και οί ίδιοι, άντανακλουν εις τούς κατωτέρους των, αυτό τούτο τδ είδος τής μεταχειρίσεως και συμπεριφοράς, τήν όποιαν δέχονται ύπό των προϊσταμένων των. Έπομένως άν αυτοί δέν απολαμβάνουν συνεργατικής μεταχειρίσεως εκ μέρους τής ανωτάτης ήγεσίας, άλλ' άντιθέτως λαμβάνουν άυστηρώς καθωρισμένας διαταγάς διά πάσαν ενέργειάν των, κατ' αναλογία και ούτοι οί ίδιοι θα στρέψουν τήν προσοχήν των πρδς τήν κατεύθυνσιν τής εκτελέσεως και τής πλέον μικράς λεπτομερείας εις τήν εργασία των ύφισταμένων των, μη επιτρέποντες πρωτοβουλία εις αυτούς. Κατά συνέπειαν αί προϋποθέσεις δι' επιτυχή έφαρμογήν τής μεθόδου τής συνεργατικής διοικήσεως, δέον δπως πληροϋνται κατά κύριον λόγον ύπό τής ανωτάτης ήγεσίας.

4. Ό ρόλος τής εκπαιδεύσεως και μετεκπαιδεύσεως εις τήν επιτυχή έφαρμογήν τής μεθόδου τής συνεργατικής διοικήσεως

Διά τήν επιτυχή έφαρμογήν οιασδήποτε μεθόδου διοικητικής οργανώσεως, αναγκαία τυγχάνει ή εκπαίδευσις και μετεκπαιδεύσις του προσωπικού εκάστης διοικητικής μονάδος από τής κατωτάτης μέχρι τής ανωτάτης βαθμίδος τής ύπαλληλικής Ιεραρχίας. Θα ήτο δε σφάλμα νά νομισθί ότι ο προσλαμβανόμενος εις έν έπάγγελμα έχει ήδη ύποστη έπαρκή εκπαίδευσιν πρδς επιτυχή έξάσκησιν τούτου. Ό λόγος είναι σαφής. Εις τήν σύγχρονον εποχήν δέν είναι άρκετή ή επιστημονική και μόνον εκπαίδευσις δι' έν έπάγγελμα. Ίδιαιτέρως ή εκπαίδευσις των τεχνικών αλλά και των θεωρητικών επιστημόνων εις τον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων είναι άτυχως έλλιπής.

Είναι επίσης άπαραίτητον δπως πάντες οί κατέχοντες επιτελικάς θέσεις ειδικευθουν εις τά θέματα οργανώσεως. Ό τομεύς ούτος δέν είναι νοητόν νά άποτελέσθι αποκλειστικήν φροντίδα των ειδικών εις τά θέματα ταυτα (11).

Η σπουδαιότης του θεσμου τής μετεκπαιδεύσεως διά τήν ανάπτυξιν των στελεχών εκάστης οικονομικής μονάδος και τήν αύξησιν τής άποδοτικότητας των, έχει πλέον άναγνωρισθί διεθνώς. Ήδη μετά τον δεύτερον Παγκόσμιον πόλεμον, δτε κατέστη έμφανής ή έλλειψις ειδικευμένου προσωπικού, ήρχισεν έντονωτέρα προσπάθεια έφαρμογής του θεσμου τούτου.

Εις τας Η.Π.Α. ήρχισεν ή έφαρμογή προγραμμάτων μετεκπαιδεύσεως ήδη από του τέλους του δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου, τόσον εις τούς δημοσίους όσον και εις τούς ιδιωτικούς οργανισμούς. Παράλληλως δε εις πλείστα πανεπιστήμια και δη εις τά πανεπιστήμια Χάρβαρντ και Κολούμπια, από τδ 1950 λειτουργούν συστηματικά σεμινάρια μετεκπαιδεύσεως ανωτάτων διοικητικών στελεχών των δημοσίων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Μετά δε τήν ψήφισιν ύπό του Κογκρέσου

11) G. Stahl, Public Personnel Administration, Harper and Row, N. Y., 1962
σελ. 208.

σου του Νόμου περί μετακπαίδεύσεως κατά τὸ 1958, ἀρχεται συστηματικώτερα ἀντιμετώπισις τοῦ θέματος τούτου καὶ εἰς τὸν τομέα τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν.

Εἰς τὸ Ἑνωμένον Βασιλεῖον ἡ εὐρέως γνωστὴ Ἐπιτροπὴ «Asshe-ton» ἐν ἔτει 1944 διεκήρυξε τὴν ἑλλειψίν συστηματικῆς μετακπαίδεύσεως τότε ἐντὸς τῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν ἔσον καὶ ἐκτὸς τούτων⁽¹²⁾. Διὰ τὴν ἀντιμετώπισιν τοῦ θέματος ἤδη μετὰ τὸν δευτέρον Πγκόσμιον πόλεμον καθιερώθησαν μετακπαιδευτικὰ προγράμματα εἰς τοιαύτην κλίμακᾳ, ἣτις ἐν πολλοῖς ὑπερέβαινε τὰ μέχρι τότε ἐπιτευχθέντα.

Ἡ Γαλλικὴ Κυβέρνησις εἰς τὸν τομέα τῆς μετακπαιδεύσεως εἰς τὰς δημοσίας ὑπηρεσίας κατὰ τὴν ἀναδιοργάνωσιν τούτων ἐν ἔτει 1946, ἔδρυσεν ἕνα ἐκπαιδευτικὸν ὄργανισμὸν ἀπολύτως ἀνταποκρινόμενον πρὸς τὰς συγχρόνους ἀπαιτήσεις, τὴν Ἑθνικὴν Σχολὴν Διοικησεως (École Nationale d'Administration).

Ἐν συνεχείᾳ καὶ ἕτεραι χῶραι ἔδρυσαν ἀνάλογα ὄργανα καὶ εἰσήγαγον προγράμματα μετακπαιδεύσεως. Οὕτως, ἡ μετακπαιδεύσις παύει πλέον νὰ εἶναι ἀσυστηματοποίητος, ὡς ἦτο πρὸ ὀλίγων μόνον ἐτῶν, ἔχει δὲ προσελκύσει τὴν μέριμναν πάντων τῶν κρατῶν καὶ ἀποτελεῖ ἀντικείμενον εὐρυτάτου πειραματισμοῦ.

Ἡ ἀνάγκη μετακπαιδεύσεως τῶν δημοσίων ὑπαλλήλων ἐν Ἑλλάδι ἐπεσημάνθη καὶ ἐμελετήθη ἤδη κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη⁽¹³⁾. Προσφάτως δὲ ἔλαβε πλέον συγκεκριμένην μορφήν. Πλὴν τῶν ἰδιωτικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ εἰς τὰς δημοσίας ὑπηρεσίας ἐφαρμόζονται εἰς εὐρείαν κλίμακᾳ σεμινάρια μετακπαιδεύσεως ὑπαλλήλων, λειτουργοῦντα ὑπὸ τὴν καθοδήγησιν ἀλλοδαπῶν καὶ Ἑλλήνων ἐπιστημόνων. Εἰδικώτερον μετὰ τὴν δημοσίευσιν τοῦ Α. Ν. 340/1468 «περὶ μέτρων βελτιώσεως τῆς ἀποδοτικότητος τῶν Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν καὶ Ν.Π.Δ.Δ.», Φ.Ε.Κ. 68/68 τ.Α', φορεὺς τῆς μετακπαιδεύσεως ὠρίσθη ἡ Γενικὴ Διεύθυνσις Δημοσίας Διοικήσεως τοῦ Ὑπουργείου Προεδρίας Κυβερνήσεως.

Διὰ τοῦ Νόμου τούτου ἀναδιοργανοῦται διὰ πρώτην φορὰν ἐν Ἑλλάδι: ἐπὶ συγκεκριμένων θέσεων τὸ ὄλον σύστημα τῆς μετακπαιδεύσεως τῶν δημοσίων ὑπαλλήλων, τῶν ὑπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. καὶ ὀργανισμῶν τοπικῆς αὐτοδιοικήσεως καὶ ἐξασφαλίζεται ἡ συνεργασία τῆς Γενικῆς Διευθύνσεως Δημοσίας Διοικήσεως μετὰ τῶν ἄλλων δημοσίων κλπ. ὑπηρεσιῶν, εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ τὴν διοικητικὴν ἀναδιοργάνωσιν.

Εἰς ἐκτέλεσιν τοῦ ἀνωτέρω Νόμου ἐξεδόθη τὸ ὑπ' ἀριθ. 323/69 Β. Διάταγμα «περὶ ὀργανώσεως καὶ λειτουργίας τοῦ Κέντρου Μετακπαιδεύσεως Ὁργάνων Δημοσίας Διοικήσεως», Φ.Ε.Κ. 95/69 τ. Α', διὰ τοῦ ὁποῖου καθορίζονται ὁ σκοπός, ἡ διάρθρωσις καὶ ἡ λειτουργία τοῦ κέντρου τούτου.

12) Handbook of Training in the Public Service, United Nations, New York, 1966, σελ. 3.

13) Πρβλ. Α. Σταυριανοπούλου: Ἐκπαίδευσις καὶ Δημοσία Διοικήσις, Ἀθήναι, Μάρτιος 1966 (πολυγρ.). Ἐπίσης τοῦ ἴδιου: Ἡ ἀλήθεια εἰς τὴν Δημοσίαν Διοίκησιν, Ἀθήναι, Μάιος, 1966.

Συνοψίζοντας παρατηρούμεν ότι η μετεκπαίδευσις καίτοι διαδραματίζει σημαντικό ρόλον εις την εφαρμογήν των νέων μεθόδων διοικητικής οργανώσεως δὲν εἶναι πάντοτε ἱκανὴ νὰ ἐπιφέρει ἀλλαγὴν νοσηροῦς, ἰδίως εἰς ἄτομα ἐμπεποιημένα ὑπὸ τῶν ἀρχῶν τῆς ἀπολυταρχικῆς διοικήσεως. Οὕτω, συμβαίνει εἰς δεδομένην στιγμήν τὰ τοιαῦτα ἄτομα νὰ ἐμμένουν εἰς τὰς πεποιθήσεις των καίτοι ἔχουν ὑπὸ ὄψιν των τὰ ἐκ τῆς συνεργατικῆς διοικήσεως προκύπτοντα ὠφέλη. Τοῦτο δὲ πολὺ λάκεις εἶναι πλέον ἐπικίνδυνον διότι προκαλεῖ ἐντονωτέρας ἀντιδράσεις ἐκ μέρους τῶν ὑφισταμένων των. Οὗτοι καταλαμβάνονται συνήθως ὑπὸ ἀβεβαιότητος μὴ γνωρίζοντες ποῖαν στάσιν νὰ τηρήσουν εἰς τὴν ἐργασίαν των καὶ κατὰ πόσον δύνανται νὰ ἀναλάβουν πρωτοβουλίαν εἰς δεδομένην στιγμήν.

Ὡς προκύπτει ἐκ τῶν πορισμάτων τῶν γνωστῶν ἐρευνῶν τῶν διεξαχθεισῶν εἰς τὴν ἐταιρείαν General Electric τῶν Η. Π. Α., αἱ πλέον ἀποτυχημέναι ομάδες ἦσαν ἐκεῖναι τῶν ὁποίων οἱ προϊστάμενοι μετέπιπτον ἀπὸ τὴν ἀπολυταρχικὴν εἰς τὴν συνεργατικὴν μεταχείρισιν⁽¹⁴⁾.

Τοῦτο συμβαίνει συχνὰ εἰς ἡγέτας ἔχοντας ἐκ φύσεως ἀπολυταρχικὰς πεποιθήσεις. Οὗτοι προσπαθοῦντες κατὰ διαστήματα νὰ ἐφαρμόσουν πειραματικῶς τὰς ἐπιταγὰς τῶν νέων μεθόδων διοικήσεως, ἐπιστρέφουν ἀτυχῶς ἐντὸς ὀλίγου εἰς τὰς παλαιὰς των ἀρχάς.

Ἐκ τῶν ἤδη ἐκτεθέντων συνάγεται ὅτι ἡ προσωπικότης ἐκάστου στελέχους τῆς διοικήσεως ἔχει ἔντονον ἐπίδρασιν ἐπὶ τῆς ἐφαρμογῆς τῶν νέων μεθόδων. Διὰ τοῦτο εἰς τὰς Η. Π. Α., προκειμένου περὶ πληρώσεως θέσεων ἀνωτάτων διοικητικῶν στελεχῶν, πλὴν τῶν δοκιμασιῶν διοικητικῆς ἱκανότητος (administrative aptitude tests) ἐνεργεῖται καὶ ψυχικατρικὴ εἰς βάθος ἐξέτασις τῶν ὑποψηφίων. Τοιοῦτοτρόπως προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα περὶ τῆς ἱκανότητος αὐτῶν ὅπως καταλάβουν ἢ μὴ ἀνωτέρας διοικητικὰς θέσεις.

Ἐπομένως, διὰ νὰ ἐπιτευχθῇ γνησίᾳ συμμετοχὴ (participation) συμφώνως πρὸς τὰς ἐπιταγὰς τῆς συνεργατικῆς διοικήσεως, πρέπει ὁ ἡγέτης νὰ ἀντιλαμβάνεται ἀπ' ἐκυτοῦ ὅτι δὲν δύναται ἐνεργῶν μόνος νὰ ἐπιτύχῃ. Εἰς τὸ σύνολον τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς οικονομικῆς μονάδος τῆς ὁποίας ἡγῆται οὗτος, ἔχει πάντοτε ἀνάγκην τῆς ἐθελοντικῆς συμπαραστάσεως καὶ συνεργασίας ὅχι μόνον τῶν συνεργατῶν του ἀλλὰ καὶ τοῦ συνόλου τῶν ὑφισταμένων του. Δι' ὃ καὶ ἐπιβάλλεται ὅπως ἕκαστος ἡγέτης μεταδιβάζῃ εἰς τὸ ὑπ' αὐτὸν προσωπικὸν μέρος τῆς ἰδίας αὐτοῦ ἐξουσίας, ἵνα παρακινή τοῦτο, ὅπως ἐργάζεται ἀποδοτικώτερον τόσον ἀπὸ ποσοτικῆς ὅσον καὶ ἀπὸ ποιοτικῆς ἀπόψεως.

14) Motivation and Productivity, S. W. Gellerman, American Management Assoc. Inc., N. Y. 1963, σελ. 43.