

## Η Γ Ε Σ Ι Ο Λ Ο Γ Ι Α

(ΜΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ)

Του κ. ΧΡΗΣΤΟΥ Ν. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ

Καθηγητού εις τὸ Πανεπιστήμιον Maryland (Η.Π.Α.)

### Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ὁ ἄνθρωπος τοῦ εικοστοῦ αἰῶνος, ἔχει βαθειὰ ριζωμένη τὴν πεποίθησιν, ὅτι ἡ γνῶσις εἶναι ἓνα τόσον «ἀνώτερον» ἀγαθόν, πού ἀξίζει τὸ ὅποιοδήποτε κόστος διὰ τὴν παραγωγὴν τοῦ ὑπὸ τῆς κοινωνίας καὶ δικαιολογεῖ τὸ μέγιστον τίμημα διὰ τὴν ἀπόκτησίν του ὑπὸ τοῦ ἀτόμου. Ἔχομε φθάσει νὰ μετῶμε τὸν βαθμὸν «πολιτισμοῦ» μιᾶς κοινωνίας διὰ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν βιβλίων ἢ διὰ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν περιοδικῶν, πού ἐκδίδονται ἐτησίως ἢ ἀκόμη διὰ τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ὥρῶν, πού διαθέτουν μαθηταὶ καὶ ἐνήλικοι ἐντὸς τῶν σχολικῶν αἰθουσῶν. Παρακολουθοῦμεν ἔκθαμβοι τὴν ταχύτητα, μὲ τὴν ὅποιαν αὐξάνονται αἱ γνώσεις καὶ φροντίζομεν μὲ κάθε μέσον νὰ βοηθήσωμεν τὰ ἄτομα, ὥστε νὰ συμβαδίζουν μὲ τὰς νέας γνώσεις, δηλαδή, νὰ «ἀπορροφοῦν» τὴν ἐκπληκτικὴν παραγωγὴν τῆς «βιομηχανίας τῶν γνώσεων».

Ἔνας ἀπὸ τοὺς τομεῖς, πού ὑποφέρουν ἀπὸ ὑπερπαραγωγὴν, εἶναι καὶ ὁ τομεὺς τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων (Business Administration). Μόνον εἰς τὴν Ἀγγλίαν π.χ. ὑπάρχουν 700 ἀνεγνωρισμένοι ὀργανισμοί, οἱ ὅποιοι διοργανώνουν σεμινάρια διοικήσεως καὶ οἱ ὅποιοι δὲν ἀποτελοῦν μέρος τοῦ ἐπίσημου ἐκπαιδευτικοῦ συστήματος τῆς Ἀγγλίας. Ἐπιπροσθέτως, διαφέρει πολὺ ὀλίγον τὸ περιεχόμενον τῶν ὁμώνυμων σεμιναρίων, πού προσφέρουν οἱ ἀνταγωνιζόμενοι ὀργανισμοί, ἐκτὸς βέβαια ἀπὸ τὸν τρόπον παρουσιάσεώς των. Τοῦτο δὲ, καθ' ὄν χρόνον πληθαίνουν αἱ ἐνδείξεις ὅτι τὸ 90% τῶν βιβλίων ἐπὶ τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων, πού ἔχουν γραφῆ πρὸ τοῦ 1960, θὰ πρέπει σύντομα νὰ ἀφαιρεθοῦν ἀπὸ τὰ ράφια τῶν βιβλιοθηκῶν.

Δὲν ὑπάρχει ἴσως τομεὺς γνώσεων πού νὰ βρῖσκεται εἰς περίοδον μεγαλυτέρας συγχύσεως, ἀπ' ὅτι ὁ τομεὺς τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων κατὰ τὴν ἀρχὴν τῆς τρεχούσης δεκαετίας.

Ἀνεξαρτήτως τοῦ ἐὰν χρονολογοῦμεν τὴν γέννησιν τοῦ ἐν λόγῳ τομέως ἀπὸ τῆς ἐμφανίσεως τῆς πρώτης σχολῆς διοικήσεως ἐπιχειρήσεων (Η.Π.Α.) ἢ ἀπὸ τῆς δημοσιεύσεως τῆς πρώτης ἐργασίας τοῦ Frederick Taylor, ἡ Ὄργανοδιοικητικὴ

(Management) διανύει τὸ τελευταῖον τέταρτον τοῦ πρώτου καὶ μεγαλειώδους αἰῶνος της. Ἐντὸς σχετικῶς ὀλίγου χρονικοῦ διαστήματος, ἡ ἐμπειρικοῦ προσανατολισμοῦ Ὀργανοδιοικητικὴ κατέλαβε τὴν ἡγετικὴν θέσιν μεταξύ τῶν νεωτέρων κοινωνικῶν ἐπιστημῶν καὶ ἐπαγγελμάτων (Professions) τοῦ εἰκοστοῦ αἰῶνος. Καθ' ὄλον τὸ διαρρεῦσαν διάστημα τοῦ εἰκοστοῦ αἰῶνος, οὐδεμία ἄλλη τάξις ἐπιστημῶν ἐπλησίασε τὴν πρωτοκαθεδρίαν καὶ ἀδιάκοπον ἐπιρροὴν τῶν ἐπιστημῶν, ποὺ ἐταύτισαν τὰ ὀνόματά των μετὰ τὴν Ὀργανοδιοικητικὴν ἐπανάστασιν εἰς τὴν Βόρειον Ἀμερικὴν.

Πολὺ ὀλίγοι διανοούμενοι εἰς τὰς Η.Π.Α. ἢ ὀπουδήποτε ἄλλοῦ, θὰ ἠδύναντο νὰ ἀρνηθοῦν τὸν ρόλον καὶ τὴν συμβολὴν τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς εἰς τὴν βιομηχανικὴν καὶ πολιτικὴν πρωτοπορίαν τῆς Ἀμερικῆς κατὰ τὰ τελευταῖα 50 ἔτη. Ἀπετέλεσε ἓνα ἀποφασιστικὸν παράγοντα εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν πολλῶν φυσικῶν πόρων τῆς βορειοαμερικανικῆς ἡπείρου καὶ εἰς τὴν σταθερὰν τοποθέτησιν τῆς Ἀμερικῆς πρὸ οἰουδήποτε ἄλλου ἔθνους, ὅσον ἀφορᾷ τὸ κατὰ κεφαλὴν εἰσόδημα ἢ τὸ «βιοτικὸν ἐπίπεδον».

Οὐδεὶς σχεδὸν εἶχεν ἀμφισβητήσει τὴν ταχεῖαν καὶ μεγάλην ἐπιτυχίαν τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς. Μετὰ τὴν εἰσοδὸν ὅμως τῆς τρεχούσης δεκαετίας καὶ τὴν στροφὴν τοῦ ἐνδιαφέροντος πρὸς «τὴν ποιότητα τῆς ζωῆς», ἓνας αὐξανόμενος ἀριθμὸς διανοουμένων ἐπικρίνει τὴν ταχύτητα μετὰ τὴν ὁποῖαν οἱ μεγαλοεπιχειρηματῆαι, βοηθούμενοι ὑπὸ τῶν νεωτέρων μεθόδων καὶ διαδικασιῶν τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς, προχώρησαν εἰς τὴν «ὑπερεκβιομηχάνησιν» τῆς Ἀμερικῆς. Τοῦτο δέ, καθ' ὃν χρόνον τὰ ἀνεπτυγμένα καὶ τὰ ὑπὸ ἀνάπτυξιν ἔθνη καὶ τῶν πέντε ἡπείρων, ἀποστέλλουν χιλιάδες ἀπὸ τὰ στελέχη τῶν ἐπιχειρήσεών των εἰς τὰς σχολὰς διοικήσεως ἐπιχειρήσεων τῆς Ἀμερικῆς διὰ νὰ ἐκμάθουν τὰς νεωτέρας μεθόδους καὶ τεχνικὰς τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς.

Φυσικά, ἡ ὀργανοδιοικητικὴ ἀπεδείχθη ἐξαιρετικῶς ἐπιτυχὴς εἰς τὰς ΗΠΑ, διότι ἔδωκεν πρακτικὰς ἀπαντήσεις εἰς λίαν ἐπείγοντα προβλήματα οικονομικῆς ἀποδοτικότητος (Efficiency). Θὰ ἐπιτύχη ἀσφαλῶς καὶ εἰς τὰς ἄλλας χώρας τῶν πέντε ἡπείρων, αἱ ὁποῖαι δὲν ἔχουν φθάσει ἀκόμη εἰς ἓνα ἱκανοποιητικὸν ἐπίπεδον οἰκονομικῆς ἀποδοτικότητος. Αὐτὸ ὅμως γεννᾷ ἓνα ἐνδιαφέρον καὶ ἴσως ἀδήρητον ἐρώτημα : Ποῖος θὰ εἶναι ὁ ρόλος τῆς ὀργανοδιοικητικῆς εἰς τὰς κοινωνίας, ποὺ ἔχουν ἤδη φθάσει τὸ μεταβιομηχανικὸν στάδιον τῆς οικονομικῆς τῶν ἀναπτύξεως ; Δύναται ἢ μετὰ τὴν οἰκονομικὴν ἀποδοτικότητα συνδεδεμένη ἐπιστήμη τῆς ὀργανοδιοικητικῆς νὰ λύσῃ τὰ σύνθετα καὶ μὴ οἰκονομικὰ προβλήματα τῶν κοινωνιῶν, ποὺ ἔχουν εἰσέλθει εἰς τὸ μεταβιομηχανικὸν στάδιον οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως ;

Κεντρικὴ ἰδέα τῆς παρουσίας μελέτης εἶναι ἡ ἄποψίς μου ὅτι ἡ ἐπιστήμη τῆς ὀργανοδιοικητικῆς, ὡς ἔχει ἀναπτυχθῆ μέχρι τοῦδε, δύναται νὰ συμβάλῃ (καὶ μάλιστα κατὰ λίαν ἀποτελεσματικὸν τρόπον) εἰς τὴν ἀνάδειξιν στελεχῶν ἱκανότητων οἰκονομικοῦ προσανατολισμοῦ (Efficiency Oriented Managers), ἀλλὰ ὄχι εἰς τὴν ἀνάδειξιν ἡγετῶν ἀξιολογικοῦ προσανατολισμοῦ (Value Oriented Leaders). Ἡ προτεινομένη δὲ ἐπιστήμη τῆς Ἠγεσιολογίας, ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν διερεύνησιν κατὰ συστηματικὸν τρόπον τοῦ φαινομένου «ἡγεσία», ὄχι μόνον εἰς τὸν

τομέα της επιχειρηματικής δράσεως (Business Sector), αλλά εις όλους τους τομείς δράσεως μιᾶς συγχρόνου κοινωνίας.

## II. ΟΡΓΑΝΟΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ, ΗΓΕΣΙΑ, ΗΓΕΣΙΟΛΟΓΙΑ

### I. Ὁργανοδιοικητικὴ καὶ Ἡγεσία

Συχνάκις ἀποκαλοῦμε μερικούς ἀπὸ τοὺς ἐξέχοντας ἐπιχειρηματικούς ἄνδρας «ἡγέτας ἀνθρώπων» (Leaders of Men). Ἀναμφιβόλως, ἀναφερόμεθα εἰς ἡγέτας καὶ δὴ εἰς ἄνδρας, ποὺ ἐξασκοῦν ἡγεσίαν (Leadership). Πιὸ συχνὰ ὅμως ἀποκαλοῦμε ἡγέτας πολλοὺς ἀπὸ τοὺς πολιτικούς μας ἄνδρας, ποὺ ἐξασκοῦν ὄντως ἡγεσίαν. Ἐν τούτοις δὲν ἔχουμε κὰν κινήθῃ πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς διερευνήσεως τῆς οὐσίας τοῦ φαινομένου «ἡγεσία». Θεωροῦμεν κατὰ κάποιον τρόπον τὴν ἡγετικὴν ἰκανότητα (Leadership) ὡς μίαν ἀπὸ τὰς πολλὰς ιδιότητες ἢ ἓνα ἀπὸ τὰ πολλὰ προσόντα (Qualities), ποὺ ἀναμένομεν νὰ ἔχῃ κάθε καλὸς ἐπιχειρηματίας, ὀργανοδιοικητὴς ἢ πολιτικὸς καὶ ἀρκοῦμεθα εἰς αὐτό. Τὰ ὑπάρχοντα βιβλία ἐπὶ τοῦ θέματος τῆς ἡγετικῆς ἰκανότητος, ὀμιλοῦν συνήθως διὰ τὴν τέχνην ἢ δεξιότητιαν ἑνὸς ὀμιλητοῦ ἢ ἑνὸς ἀρχηγοῦ ὁμάδος. Τὰ τοιούτου εἴδους βιβλία, γέμουσι μὲ περιπτωσιακὰς μελέτας (Case Studies) καὶ παραδείγματα ἀπὸ τὴν ζωὴν τῶν προσκόπων ἢ ἀπὸ ὁμάδας «συνομιλήκων» προ-σχολικῆς ἕως προ-πανεπιστημιακῆς ἡλικίας.

Οἱ βιογράφοι ἀναφέρονται κατ' ἀνάγκην εἰς τὸ φαινόμενον τῆς ἡγετικῆς ἰκανότητος κατὰ τὴν μελέτην τῶν ἀτομικῶν ἡρώων, τοὺς ὁποίους παρουσιάζουν. Οἱ ἱστορικοὶ δὲ εἶναι οἱ καλύτεροί μας βιογράφοι, ἐνῶ οἱ τέως πολιτικοὶ ἀποτελοῦν τὸ πλέον σύνηθες ἀντικείμενον τῆς μελέτης τῶν.

Ἐπάρχουν ὄντως μερικαὶ ἐξέχουσαι ἐργασίαι (βιβλία) ἐπὶ μεμονωμένων φαινομένων ἡγετικῆς ἰκανότητος (π.χ. τὸ βιβλίον Profiles in Courage τοῦ ἀειμνήστου Προέδρου Kennedy), αἱ ὁποῖαι ὅμως ὑποφέρουν ἀπὸ τὴν ἔλλειψιν ἑνὸς παραδεγμένου θεωρητικοῦ πλαισίου (Accepted Frame of Reference). Καὶ εἶναι ὄντως περίεργον, ποὺ ἓνα τόσον σημαντικὸν τομέα ἐρεῦνης τὸν ἔχομε ἐμπιστευθῆ ἕξ ὀλοκλήρου εἰς τοὺς δημοσιογράφους ποὺ ταξιδεύουν ἀπὸ χώρας εἰς χώραν καὶ συνομιλοῦν κατὰ καιροὺς μὲ πολιτικούς ἢ ἐπιχειρηματικούς ἡγέτας.

Οἱ διευθύνται προσωπικοῦ καὶ οἱ ὀργανωταὶ σεμιναρίων χρησιμοποιοῦν συχνὰ τὴν λέξιν «ἡγεσία» (Leadership) εἰς τοὺς τίτλους τῶν προσφερομένων σεμιναρίων ἀναπτύξεως στελεχῶν, χωρὶς ὅμως νὰ ἐννοοῦν τίποτε πέραν τῆς ἐννοίας τοῦ ὄρου «ὀργανοδιοικήσις» (Management).

Ἐτυμολογικῶς, οἱ δύο ὄροι εἶναι σχεδὸν συνώνυμοι. Τὸ λεξικὸν Webster's New World Dictionary δίδει τοὺς ἐξῆς ὁρισμοὺς διὰ τὰς τέσσαρας συγγενεῖς λέξεις :

Ἡγεσία (Leadership)	:	Ἡ ἰκανότης τοῦ ἡγεῖσθαι Ἡ θέσις ἢ ἡ καθοδήγησις ἐνὸς ἡγέτου
Ἡγέτης (Leader)	:	Ἐνα ἄτομον, πού ἡγεῖται Ἡ διευθύνουσα, ἢ διοικοῦσα, ἢ κατευθύνουσα κεφαλὴ
Ὄργανοδιοικητικὴ (Management)	:	Ἡ πρᾶξις, ἢ τέχνη ἢ ὁ τρόπος διοικήσεως ἢ χειρισμοῦ, ὁ ἔλεγχος, ἢ κατεύθυνσις
Στέλεχος / Διευθυντής Ὄργανοδιοικητής (Manager)	:	Τὸ ἄτομον, πού διευθύνει μίαν ἐπιχείρησιν, ἴδρυμα κλπ. Τὸ ἄτομον πού διαχειρίζεται ὑποθέσεις ἢ λογαριασμοὺς μὲ δεξιότητες καὶ ἐπιμέλειαν

Διὰ νὰ ἀντιδιαστειλωμεν τοὺς δύο κυρίουσ ὄρους, θὰ πρέπει νὰ ἐξετάσωμεν ἐκ τοῦ πλησίον τὴν ἔννοιαν, ὑπὸ τὴν ὁποίαν χρησιμοποιοῦμεν συνήθως τοὺς δύο ὄρους ἢ τὰς συνήθεισ περιπτώσεισ χρησιμοποιεῖσεσ τῶν δύο ἐπιφανειακῶσ συνωνύμων ὄρων.

Μὲ τὸν ὄρον «ὄργανοδιοικήσις», ἐννοοῦμεν συνήθως ἕνα σύνολον γνώσεων ἐπὶ τῶν μεθόδων καὶ διαδικασιῶν, διὰ τῶν ὁποίων ἕνα ἄτομον πού εἶναι ἐπικεφαλῆσ μιᾶσ ὁμάδοσ ἀνθρώπων, μηχανῶν ἢ ἄλλων ὑλικῶν μέσων, ἐπιτυγχάνει τὸ μέγιστον τῆσ παραγωγῆσ μὲ τὸ ἐλάχιστον κόστος. Τὸ σημεῖον συγκεντρώσεωσ καὶ προσοχῆσ ἐδῶ, εἶναι κατὰ κύριον λόγον αἱ ἐπιδεχόμεναι διδασκαλίαν «μέθοδοι» καὶ «διαδικασίαι», καὶ κατὰ δευτερεύοντα λόγον αἱ ἰδιάζουσαι ιδιότητες τῆσ προσωπικότητοσ τοῦ στελέχοσ. Ὁ Ἄγγλοσ Antony Jay κάμνει τὴν ἐξῆσ παρατήρησιν ἐπὶ τῆσ ἐννοίασ τοῦ ὄρου στέλεχος / διευθυντήσ (Manager) :

Ἐνέχει τὴν ἔννοιαν κάποιου τὸν ὁποῖον τοποθετεῖ ὁ ἰδιοκτῆτησ εἰσ τὴν θέσιν του ὅταν αὐτόσ ἀπουσιάξῃ... Ὁ ἰδιοκτῆτησ ἐνὸσ ὑφαντουργεῖου ἢ ἐνὸσ ὄρυχειοῦ, ἤθελε νὰ συνεχίζεται μία ἀπλῆ καὶ μὴ μεταβαλλομένη διαδικασία εἰσ περισσότερα σημεῖα ἀπ' ὅτι θὰ ἤμποροῦσε νὰ ἐπιβλέψῃ αὐτοπροσώπωσ. Ἐμίσθωνε συνεπῶσ κάποιον, πού θὰ μποροῦσε νὰ συνεχίση τὴν ἐπιβλεψιν κατὰ τὴν ἀπουσίαν του, κάποιον ὁ ὁποῖοσ θὰ ἐκτελοῦσε καὶ τὰ ὀλιγώτερον εὐχάριστα καθήκοντα τοῦ ἐργοδότη. (Ἀπὸ τὸ βιβλίον του Management καὶ Machiavelli, σ. 84).

Διὰ τοῦ ὄρου «ἡγεσία» ἀφ' ἑτέρου, ἐννοοῦμεν συνήθως ἕνα σύνολον ἰδιοτήτων τῆσ προσωπικότητοσ ἢ τοῦ χαρακτήροσ, αἱ ὁποῖαι κινητοποιοῦν ἕτερα ἄτομα πρὸσ στόχοσ, πού ἔχει θέσει ὁ ἡγέτησ καὶ ἀπὸ τοὺσ ὁποῖοσ ἔχουν ἐμπνευσθῆ οἱ περὶ αὐτόν.

Ἡγεσία κατ' αὐτὴν τὴν ἔννοιαν σημαίνει μίαν «διαδικασίαν ἐπιρροῆς» (Influence Process). Ἕνας ὑποψήφιος πρόεδρος, ποὺ προκαλεῖ διὰ τῆς ἀπλῆς παρουσίας του τὸν ἐνθουσιασμόν τοῦ πλήθους, εἶναι ἓνας πολιτικός ἡγέτης. Ἕνας πρόεδρος μιᾶς ἐπιχειρήσεως, ὁ ὁποῖος ἔχει ἐμπνεύσει τοὺς συνεργάτες του τόσον, ποὺ αὐτοὶ ἐργάζονται καὶ ἀποδίδουν πολὺ πέραν τῶν ἀναμενομένων, εἶναι ἓνας ἐπιχειρηματικός ἡγέτης (Business Leader). Ἕνας λοχαγὸς ἢ ἓνας στρατηγός, ὁ ὁποῖος βλέπει τοὺς στρατιώτας του νὰ δίδουν τὴν ζωὴν των εἰς μίαν ἀπελπιν μάχην, εἶναι ἓνας στρατιωτικός ἡγέτης. Ὁ Πάππας, ποὺ μὲ τὸ παράδειγμά του ἐμπνέει τοὺς Καρδινάλιους καὶ Ἐπισκόπους του νὰ ἐπιτύχουν ἐντὸς 3 ἢ 5 ἐτῶν περισσότερα ἀπ' ὅτι ἐπέτυχαν κατὰ τὰ προηγούμενα 10 ἢ καὶ 100 ἔτη, εἶναι ἓνας ἐκκλησιαστικός ἡγέτης.

Ὁ πρόεδρος τῆς ἐργατικῆς ἐνώσεως, ποὺ βλέπει ὅτι οὐδεὶς τῶν μελῶν τῆς ὑπ' αὐτὸν ὀργανώσεως διασπᾷ τὸν ἀπεργιακὸν κλοιόν, εἶναι ἓνας ἡγέτης τῆς ἐργατικῆς τάξεως.

## 2. Διευθύνται καὶ Ἡγέται

Θὰ μπορούσαμε νὰ εἰπώμεν ὅτι ἐκεῖνο, ποὺ ἀντιδιαστέλλει ἓνα ἡγέτην ἀπὸ ἓνα διοικητικὸν στέλεχος εἶναι τὸ γεγονός ὅτι, ἐνῶ τὸ διοικητικὸν στέλεχος χρησιμοποιεῖ τὰ θεσμικὰ κίνητρα καὶ τὰς ὀργανοδιοικητικὰς μεθόδους καὶ διαδικασίας διὰ «νὰ διαχειρισθῇ ὑποθέσεις ἢ λογαριασμοὺς μὲ δεξιοτεχνίαν καὶ ἐπιμέλειαν», ὁ ἡγέτης ἐμπνέει τοὺς περὶ αὐτὸν νὰ ἀποδεχθῶν καὶ νὰ ἐπιδιώξουν θεληματικῶς στόχους, ποὺ αὐτὸς ἔχει υἱοθετήσῃ ἢ ποὺ αὐτὸς ἐγκρίνει. Καὶ δυνάμεθα νὰ συμπληρώσωμεν τὴν ἐν λόγῳ ἄποψιν μὲ μίαν δευτέραν παρατήρησιν τοῦ Antony Jay :

Ἡ ἀλλαγὴ δὲν εἶναι ἀπὸ τὰ δευτερεύοντα καθήκοντα τῆς ἡγεσίας, εἶναι μᾶλλον ἀναπόσπαστον μέρος τῆς ὅλης ἰδέας : τὸ νὰ περιγράψῃ κανεὶς ἓνα ἄτομον τὸ ὁποῖον ἄφησε τὰ πράγματα ὅπως τὰ παρέλαβε, ὡς «μέγαν ἡγέτην», θὰ ἀποτελοῦσε ἀντιστροφὴν τῶν ὄρων. Ἕνας ἡγέτης μπορεῖ νὰ ἀλλάξῃ μόνος τὸν χάρτην τῆς Εὐρώπης (ἐννοεῖ τὸν Bismark), ἢ τὸ τί τρῶνε οἱ πολῖται κάθε πρωΐ, ἢ τὴν διάρθρωσιν κεφαλαίου μιᾶς ἐταιρίας. Ἡ ἀλλαγὴ τῶν πραγμάτων ἀποτελεῖ κεντρικὸν στοιχεῖον τῆς ἡγετικῆς ἰκανότητος (op. cit., σ. 85).

Καὶ φθάνουμε ἔτσι εἰς τὸ ἐνδιαφέρον σημεῖον τοῦ νὰ κατατάξουμε ἓνα ἄτομον, τὸ ὁποῖον εἶναι συγχρόνως καὶ καλὸς ἐκτελεστικός διευθυντὴς καὶ καλὸς ἡγέτης, ἐν ὧσι τῆς ἐπικρατούσης θεωρήσεως, ὅτι ἡ ἡγετικὴ ἰκανότης εἶναι μία ἀπὸ τὰς ιδιότητας, ποὺ πρέπει νὰ ἔχῃ ἓνας καλὸς ὀργανοδιοικητής, εἴτε αὐτὸς ἀνήκει εἰς τὸν ἐπιχειρηματικόν, ἢ τὸν πολιτικόν ἢ τὸν συνδικαλιστικόν τομέα.

Καθόσον δὲ ἔχομε ἤδη ἐκφράσει τὴν θέσιν μας ἐπὶ τῆς ἐπικρατούσης θεωρήσεως τοῦ φαινομένου ἡγεσία, θὰ ἦτο καλύτερον νὰ προχωρήσωμεν υἱοθετοῦντες μίαν θέσιν τελείως διαφορετικὴν ἀπὸ τὴν ἐπικρατοῦσαν. Νὰ ὑποθέσωμεν δηλαδὴ ὅτι «ὀργανοδιοικητής» σημαίνει ἓνα πρᾶγμα καὶ ὅτι «ἡγέτης» σημαίνει κάτι

πολύ διαφορετικόν. Στηρίζομεν δὲ τοῦτο, μὲ τὴν παραδοχὴν ὅτι «ἡγέτης» δύναται νὰ χαρακτηρισθῇ ἓνα ἄτομον τὸ ὁποῖον ἀποτελεῖ τὴν «διευθύνουσαν, τὴν διοικοῦσαν, τὴν κατευθύνουσαν κεφαλὴν» μὲ τὴν ἔμφασιν εἰς τὸ «κατευθύνουσα κεφαλὴ».

Μὲ ἄλλα λόγια, μόνον τὰ ἄτομα, ποῦ εἶναι ἐπικεφαλῆς ὀργανισμῶν (πρόεδροι ἢ γενικοὶ διευθυνταὶ ἐπιχειρήσεων, ὑπουργοί, πρόεδροι συνδικαλιστικῶν ὀργανώσεων, πρόεδροι πανεπιστημίων ἢ ἰδρυμάτων κλπ.), ἢ ἄτομα ἐπέχοντα θέσιν συλλογικῆς εὐθύνης εἰς ἓναν ὀργανισμόν (π.χ. ὅλα τὰ μέλη τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου), δύναται νὰ ἐπικαλεσθοῦν τὸν τίτλον τοῦ ἡγέτου. Συνεπῶς, ὀργανοδιοικητῆς κατ' αὐτὴν τὴν ἔννοιαν, εἶναι ὁποιοδήποτε στέλεχος ἢ ἀξιοματοῦχος ὑπεύθυνος μόνον δι' ἓνα προκαθορισμένον ὄριον τομέα τοῦ ὀργανισμοῦ.

Κατ' αὐτὸν τὸν ὑπὸ παραδοχὴν ὀρισμὸν, ἓνας ὀργανοδιοικητῆς ἐνδιαφέρεται, κατὰ κύριον λόγον, καὶ εἶναι ὑπεύθυνος μόνον διὰ τὸ τμήμα τοῦ ὀργανισμοῦ, εἰς τὸ ὁποῖον προΐσταται, ἐνῶ ἓνας ἡγέτης ἐνδιαφέρεται κατὰ κύριον λόγον καὶ εἶναι ὑπεύθυνος διὰ τὸ σύνολον τοῦ ὀργανισμοῦ, ἥτοι τόσον διὰ τὴν ὁλότητα, ὅσον καὶ διὰ τὰ ἐπὶ μέρους τμήματα τοῦ ὀργανισμοῦ.

Γεννᾶται ὅμως ἓνα προφανὲς καὶ εὐλόγον ἐρώτημα, ὅσον ἀφορᾷ τὰ ἑκατομῦρια τῶν ἀτόμων, ποῦ εἶναι ἐπικεφαλῆς προσωπικῶν ἐπιχειρήσεων (Proprietorships) ἢ ὁμορρυθμῶν ἐταιριῶν (Partnerships) καὶ οἱ ὁποῖοι, κατὰ τὸν ὑπὸ παραδοχὴν ὀρισμὸν, διεκδικοῦν τὸν τίτλον τοῦ ἡγέτου, ἐνῶ κατὰ τὸν αὐτὸν ὀρισμὸν, οἱ ἐπικεφαλῆς τῶν τεραστίων διαστάσεων ὑπο-μονάδων ὡς ὁ τομεὺς Buick ἢ Chevrolet τῆς General Motors, δὲν θὰ μπορούσαν νὰ διεκδικήσουν τὸν τίτλον τοῦ ἡγέτου. Τοῦτο, μᾶς ὑποχρεώνει νὰ προσθέσωμεν ἓνα ἀκόμη περιορισμὸν (Constraint) εἰς τὸν ὑπὸ παραδοχὴν ὀρισμὸν τοῦ ἡγέτου. Εἶναι δὲ ὁ νέος αὐτὸς περιορισμὸς, ἢ ἐπὶ πλέον παραδοχὴ ὅτι μόνον ἄτομα, ποῦ ἀποτελοῦν μέλη ὀργανισμῶν, οἱ ὁποῖοι διοικοῦνται ὑπὸ διοικητικῶν (συλλογικῶν) συμβουλίων, δύναται νὰ διεκδικήσουν τὸν ὑπὸ παραδοχὴν ὀρισμὸν τοῦ ἡγέτου.

Ὁ τελευταῖος περιορισμὸς, φαίνεται ὅτι περιορίζει δραστικῶς τὸν «πληθυσμὸν» τῶν ἡγετῶν. Τοῦτο ὅμως ἀποτελεῖ μόνον μίαν πρώτην ἐντύπωσιν λόγῳ τῆς ἐπικρατοῦσης πεποιθήσεως (Understanding), ὅτι κάθε διευθυντῆς εἶναι συγχρόνως καὶ ἡγέτης. Ὁ ἰδικὸς μας ὀρισμὸς, περιορίζει ὄντως τὸν ἀριθμὸν τῶν ἡγετῶν κατὰ τὴν παραδοσιακὴν ἄποψιν (Traditional View). Ἐκ παραλλήλου, ὅμως, ὁ νέος ὀρισμὸς διευρύνει τὴν οὕτω διαχωρισθεῖσαν (Distinct) κατηγορίαν ἡγετῶν, περιλαμβάνοντας ὄχι κατὰ κύριον λόγον τοὺς ἡγέτας τῶν τομέων ἐπιχειρήσεων καὶ πολιτικῆς, ἀλλὰ ὅλους τοὺς ἐπικεφαλῆς, ἢ μέλη διοικητικῶν συμβουλίων τῶν πάσης φύσεως ὀργανισμῶν, οἱ ὁποῖοι διοικοῦνται συλλογικῶς. Ἡ οὕτω ὀριζοντίως διευρυνθεῖσα ἔννοια τοῦ ἡγέτου, καθιστᾷ τούτους μίαν ἀπὸ τὰς μεγαλύτερας καὶ πολυπληθεστεράς ομάδας ἀτόμων εἰς οἰανδήποτε σύγχρονον κοινωνίαν.

Ἐκκινουῦντες ἀπὸ τὸ γεγονός ὅτι ὑπάρχουν σήμερον εἰς τὰς ΗΠΑ 500.000 ἀνώνυμοι ἐταιρίαι (Business Corporations) καὶ παραδεχόμενοι ὅτι ὁ ἐν λόγῳ ἀριθμὸς ἀποτελεῖ τὸ ἡμισυ τοῦ συνολικοῦ ἀριθμοῦ τῶν συλλογικῶς διοικουμένων κοινωνικῶν ὀργανισμῶν, ἔχομεν σήμερον 1.000.000 τοιοῦτου εἶδους ὀργανισμοὺς εἰς τὰς Η.Π.Α. Ὁ ἀριθμὸς αὐτὸς μᾶς δίδει μίαν ἀναλογίαν 200 περίπου ἀτόμων ἀνὰ

συλλογικὸν ὄργανισμὸν ἢ 100 ἐνήλικα ἄτομα ἀνά ὄργανισμὸν. Λαμβάνοντες δὲ κατὰ μέσον ὄρον 4 μέλη ἀνά διοικητικὸν συμβούλιον (ἀγνοοῦντες τὰς ἐπικαλύψεις), ἔχομεν 4.000.000 «μέλη» κατὰ τὸν ὑπὸ παραδοχὴν ὄρισμὸν διὰ τοὺς ἡγετικὸυ ἐπιπέδου πολίτας τῶν Η.Π.Α. (χονδρικῶς 2% τοῦ συνολικοῦ πληθυσμοῦ ἢ μία ἀναλογία 1 πρὸς 50). Ἀκολουθοῦντες τὴν αὐτὴν σκέψιν καὶ ἐφαρμόζοντες τὴν αὐτὴν ἀναλογίαν διὰ τὴν Κοινὴν Ἀγορὰν τῶν ἑξ με πληθυσμὸν σχεδὸν ἴσον μετὸν πληθυσμὸν τῶν Η.Π.Α., ἔχομεν ἕτερα 4.000.000 μέλη ἢ ἄτομα ἡγετικὸυ ἐπιπέδου ἐντὸς τοῦ χώρου τῆς ἀρχικῆς Κοινῆς Ἀγορᾶς, ἢ 6.000.000 μέλη ἐντὸς τῆς ὑπὸ διεύρυνσιν Κοινῆς Ἀγορᾶς τῶν δέκα ἔθνῶν.

Καὶ εἰς τὴν Β. Ἀμερικὴν καὶ τὴν Δ. Εὐρώπην, ἔχομεν παραδείγματα διαφοροποιήσεως τῶν ἐκτελεστικῶν διευθυντῶν ἀπὸ τοὺς ἡγέτας εἰς τὸν μείζονος σημασίας κοινωνικὸν τομέα τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἡ American Management Association π.χ. ἔχει ἓνα χωριστὸν κλάδον διὰ γενικοὺς διευθυντάς, προέδρους ἢ μέλη τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Καὶ τὸ Institute of Directors εἰς τὴν Ἀγγλίαν ἀριθμεῖ ἤδη 50.000 μέλη. Καλύπτει δηλαδὴ 10% τοῦ κατ' ἐκτίμησιν συνολικοῦ ἀριθμοῦ ἀτόμων ἐπιπέδου ἡγεσίας εἰς τὸν τομέα τῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἀποτελεῖ τὴν κεντρικὴν παραδοχὴν τῆς παρουσίας μελέτης ἢ ἄποψις, ὅτι τὸ φαινόμενον τῆς ἡγεσίας εἶναι σαφῶς διάφορον (Distinct) τοῦ φαινομένου, ποῦ ὁ Peter F. Drucker ἔχει ἀποκαλέσει «Πρακτικὴν τῆς Ὄργανοδιοικητικῆς» (The Practice of Management). Μία δὲ ἀναπόσπαστος ὑπόθεσις τῆς ἐν λόγῳ παραδοχῆς, εἶναι ἡ διαπίστωσις ὅτι, ἐνῶ ἔχομεν ἐνεργήσει πέραν τοῦ δέοντος διὰ νὰ ἐκπαιδευθῶμεν ἐκτελεστικοὺς διευθυντάς, δὲν ἔχομεν πράξει σχεδὸν τίποτε διὰ νὰ ἀναπτύξωμεν καλυτέρους ἡγέτας.

Ἡ κατωτέρω παράθεσις, δὲν εἶναι ἀπῆλλαγμένη τῆς συγχύσεως διευθυντῶν καὶ ἡγετῶν. Ἐν τούτοις, ἀντιπροσωπεύει ἓνα βῆμα πρὸς τὴν ὀρθὴν κατεύθυνσιν. Ὁ John P. Jones τῆς ἐπιχειρήσεως Federated Department Stores (Η.Π.Α.) εἶπε τὰ ἀκόλουθα εἰς τὸ ἐκπαιδευτικὸν συνέδριον τῆς AMA, ποῦ ὀργανώθηκε τὸ 1970 εἰς Νέαν Ὑόρκην :

Σπαταλοῦμε τὸν καιρὸν μας ἐμμένοντες εἰς τὸν μῦθον καὶ τὴν μαγειρίαν, ποῦ περιλαμβάνει ἡ ἰδέα, ὅτι ἔργον τοῦ ἡγέτου (ἐννοεῖ «διευθυντοῦ») εἶναι νὰ κινητοποιῇ τοὺς περὶ αὐτόν... Ὅτι ἔργον κάθε προϊσταμένου εἶναι νὰ κινητοποιῇ τοὺς ὑφισταμένους του, καὶ ὅτι τὸ ἔργον τῆς ἀναπτύξεως στελεχῶν, ἐντὸς ἑνὸς ὄργανισμοῦ, συνίσταται εἰς τὸν τρόπον κινητοποιήσεώς των.

Τὸ ἔργον τοῦ ἡγέτου εἶναι ἄλλον· εἶναι ἡ καθιέρωσις ἀξιῶν διὰ τὸ σύνολον τοῦ ὄργανισμοῦ.

### 3. Διανοητικὴ, Ὄργανοδιοικητικὴ, Ἡγετικὴ Ἰκανότης

Οἱ Ἀμερικανοὶ ἐφαρμόζουσι ἀπὸ 50ετίας περίπου, τὸ νεφελοῦδες Διανοητικὸν Πηλίκον (I.Q.), ποῦ μετράται συνήθως κατὰ τὴν προσχολικὴν ἡλικίαν τοῦ παιδιοῦ. Ὁ ἐν λόγῳ δείκτης νοημοσύνης, εἶναι ὑπερβολικὰ ἐπηρεασμένος ἀπὸ κληρονομικὰ στοιχεῖα, καθὸτι δὲν ἐπαναλαμβάνομε τὴν μέτρησιν κατὰ διαδοχικὰ

χρονικά διαστήματα. Ὁ πίναξ βαθμολογίας ἐκάστου ἀποφοίτου πανεπιστημίου, ἀποτελεῖ μίαν ἀκόμη ἐπιπόνησιν τῶν Ἀμερικανῶν, πού ἀκολουθεῖ κάθε πτυχιούχον κατὰ τὴν διαρκείας 40 ἐτῶν περίπου μεταπανεπιστημιακὴν του σταδιοδρομίαν.

Οἱ ψυχολόγοι τῆς παιδαγωγικῆς, ἴσως ἔχουν ἀκόμη ἰσχυρά ἐπιχειρήματα διὰ τὴν μὴ ἐπανάληψιν τῆς μετρήσεως τοῦ I.Q. Εἴμεθα ὅμως τῆς γνώμης, ὅτι θὰ πρέπει σύντομα νὰ ἐπινοήσωμεν ἕνα εἶδος Management Potential Test (M.P.T.) ἢ Τέστ Διευθυντικῆς Ἰκανότητος καὶ ἕνα εἶδος Leadership Potential Test (L.P.T.) ἢ Τέστ Ἡγετικῆς Ἰκανότητος καὶ νὰ τὰ ἐπαναλαμβάνουμε 6 ἢ 12 φορές κατὰ τὴν ζωὴν ἐνὸς ἀτόμου (δηλαδή κάθε 10 ἢ κάθε 5 ἔτη). Ἡ παρακολούθησις καὶ συσχέτισις τῶν ἐν λόγῳ δύο δεικτῶν κάθε 5 ἢ 10 ἔτη, θὰ μᾶς ἐδίδε μίαν συνεχῆ καὶ δυναμικὴν εἰκόνα τῆς διαχρονικῆς ἐξελίξεως καὶ τῶν δυνατοτήτων περαιτέρω ἀναπτύξεως τοῦ ἀτόμου ὡς ἡγέτου ἢ ὡς διευθυντοῦ.

#### 4. Νομικὴ, Οἰκονομικὴ, Ὀργανοδιοικητικὴ, Ἡγεσιολογία

Ἡ προφανὴς ἐξήγησις διὰ τὴν ἀδράνειάν μας εἰς τὸν τομέα ἀναπτύξεως ἡγετῶν, θὰ πρέπει νὰ ἀνευρεθῇ εἰς τὴν ἔμμονον ἄποψιν, ὅτι αἱ ἰκανότητες ἐνὸς ἡγέτου δὲν διαφέρουν ἀπὸ τὰς ἰκανότητας ἐνὸς διευθυντοῦ.

Ἡ κατάστασις συγχύσεως, πού ἔχουμε παρουσιάσει, δὲν εἶναι ἀκατανόητος, ἐὰν ἀναλογισθῶμεν τὸν τρόπον ἐμφανίσεως μερικῶν ἐκ τῶν νεωτέρων ἐπιστημῶν. Ἡ ἐπιστήμη τῆς Οἰκονομικῆς π.χ. προῆλθε ἀπὸ τὴν ἐπιστήμην τῆς Νομικῆς, ἐνῶ ἡ ἐπιστήμη τῆς Διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων προῆλθε ἀπὸ τὴν Οἰκονομικὴν ἐπιστήμην. Ἐὰν δὲ τοποθετήσωμεν χρονικῶς τὴν ἑναρξιν τῆς Οἰκονομικῆς ἐπιστήμης κατὰ τὸ ἔτος 1776 (δημοσίευσις τοῦ γνωστοῦ βιβλίου τοῦ Adam Smith) ἐχρηιάσθησαν 100 ἀκριβῶς ἔτη διὰ τὴν γένεσιν τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς ὡς ἀνεξαρτήτου ἐπιστήμης ἐκτὸς τῆς οἰκονομικῆς. (Ἰδρυσις τῆς πρώτης σχολῆς εἰς τὸ Πανεπιστήμιον τῆς Πενσυλβανίας κατὰ τὴν δεκαετίαν 1870).

Διατρέχουμε συνεπῶς τὴν δεκαετίαν κατὰ τὴν ὁποίαν ἡ Ὀργανοδιοικητικὴ συμπληρῶναι 100 ἔτη ἀπὸ τῆς ἀποσπάσεώς της ἀπὸ τὴν οἰκονομικὴν ἐπιστήμην. Ἀποτελεῖ δὲ τὴν κυρίαν πρότασιν τῆς παρούσης μελέτης, ὅτι ὠρίμασεν ὁ χρόνος διὰ τὸν ἀποχωρισμὸν τῆς μελέτης τοῦ φαινομένου ἡγεσίας ἐκτὸς τῆς ὀργανοδιοικητικῆς ἐπιστήμης καὶ τὴν ἰδρυσιν μιᾶς ἀνεξαρτήτου ἐπιστήμης.

Ἡ ἐν λόγῳ πρότασις, δημιουργεῖ αὐτομάτως τὸ πρόβλημα ἀνευρέσεως ἐνὸς ἐπιστημολογικῶς ἀποδεκτοῦ τίτλου διὰ τὸν ὑπὸ «χειραφέτησιν» κλάδον ἐρεῦνης. Προτείνω δὲ ὡς κατάλληλον καὶ ἀρμόζοντα τίτλον τὸν ὄρον Ἡγεσιολογία. Ὁ ἐν λόγῳ ὄρος προέρχεται ἀπὸ τὸ ἑλληνικὸν ρῆμα «ἡγοῦμαι» καὶ ἀπὸ τὸ οὐσιαστικὸν «λόγος», πού σημαίνει μελέτη. Πιὸ ὀρθὸν εἶναι νὰ εἴπωμεν ὅτι, ἡ Ἡγεσιολογία προέρχεται ἀπ' εὐθείας ἀπὸ τὸ οὐσιαστικὸν «ἡγεσία», ἡ ὁποία εἶναι μία λέξις πολὺ συνήθης καὶ εἰς τὸ κλασσικὸν καὶ εἰς τὸ σύγχρονον λεξιλόγιον τῆς ἑλληνικῆς γλώσσης, ὄχι ὅμως ἡ λέξις ἡγεσιολογία. Ὁ ἐν λόγῳ ὄρος ἀποτελεῖ μίαν νέαν ἐπιπόνησιν καὶ δὲν ἀποτελεῖ ἀπλῆν μεταγλώττισιν ἐνὸς ὄρου, πού ὑπάρχει ἤδη εἰς τὴν ἑλληνικὴν γλῶσσαν.



### III. ΗΓΕΣΙΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 1. Ὀργανοδιοικητική ὡς Ποσοτική Ἐπιστήμη καὶ ὡς Ἐπιστήμη Συμπεριφορᾶς

Ἡ ταχεῖα ἀνάπτυξις τῆς ὀργανοδιοικητικῆς, ἠκολούθησε μέχρι τοῦδε τὴν ὁδὸν τῆς μικρο-ἐπιστήμης ἢ τὴν ὁδὸν τῆς ὑπερ-ειδικεύσεως. Καθίσταται δὲ ὁσημέραι μία ποσοτικὴ ἢ μαθηματικὴ ἐπιστήμη, μὲ αὐξανόμενον προσανατολισμὸν πρὸς τὰ προβλήματα, ἀπὸ τὰ ὁποῖα ὁ ἀνθρώπινος παράγων δύναται νὰ ἀπομονωθῆ καὶ νὰ καλυφθῆ κεχωρισμένως (Exogenously). Τὸ πλεῖστον, ἀπ' ὅ,τι ἐθεωρεῖτο πρὸ δεκαετίας ὡς ἀνήκον κατ' ἀποκλειστικότητα εἰς τὴν χορείαν τῆς ἐπιχειρησιακῆς ἐρεῦνης, θεωρεῖται τώρα ἀπαραίτητος προπαρασκευὴ δι' οἰονδήποτε, ὁ ὅποιος προσβλέπει εἰς μίαν ὀργανοδιοικητικὴν σταδιοδρομίαν. Ἐὰν δὲ προστεθῆ καὶ ἡ συγγενὴς ἐπιστήμη τῶν ἠλεκτρονικῶν διερευνητῶν (τὸ Informatique τῶν Γάλλων) εἰς τὸν εὐρύτερον χῶρον τῆς ὀργανοδιοικητικῆς, ἔχομεν τότε ἓνα ἐπισημονικὸν τομέα μὲ πολὺ ὀλίγον χῶρον διὰ τὴν διερεύνησιν τοῦ ἀτόμου ὡς δημιουργικοῦ παράγοντος, ὡς ἑνὸς πρωτοβούλου δημιουργοῦ (Creative Initiator). Μὲ ἄλλα λόγια, ἡ Ὀργανοδιοικητικὴ τείνει ὁσημέραι πρὸς μίαν ὑπερ-ειδίκευσιν (Micro-Discipline), ἀκολουθῶντας τὰ βήματα τῆς οἰκονομικῆς. Δηλαδή, ὅλαι αἱ παράμετροι καὶ αἱ μεταβληταὶ ἐκφράζονται μέσω μαθηματικῶν προτύπων (Numerical Models) καὶ ἡ διερεύνησις τῶν σχέσεων ἐντὸς τῶν πλαισίων τοῦ ποσοτικοῦ προτύπου, ἀποτελεῖ τὸ κεντρικὸν σημεῖον προσοχῆς καὶ τὴν κυρίαν ἐνασχόλησιν τῶν ἐργατῶν τῆς ὀργανοδιοικητικῆς ἐπιστήμης.

Κατὰ τὴν ἑναρξιν τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς ὡς ἀνεξαρτήτου ἀκαδημαϊκῆς ἐπιστήμης, πρὸ 100 περίπου ἐτῶν εἰς τὰς Η.Π.Α., τὸ κέντρον προσανατολισμοῦ τῆς ἤτο ὁ πρωτοπόρος ἐπιχειρηματίας, πού εἶχε ἀρχίσει μίαν οἰκονομικὴν δραστηριότητα ἄνευ ἐιδικῆς τινος ἐκπαιδεύσεως καὶ δὲν μποροῦσε νὰ ὑπερβῆ μίαν περιορισμένην κλίμακα μεγέθους, ἄνευ «ἐξωτερικῆς» βοήθειας. Συγκεκριμένως, οἱ πρῶτες σχολῆς διοικήσεως ἐπιχειρήσεων (Business Schools) προσέφεραν οὐσιαστικῶς ἓνα πρόγραμμα ἐκπαιδεύσεως διὰ τοὺς υἱοὺς τῶν ἐπιχειρηματιῶν καὶ κυρίως διὰ τὴν προπαρασκευὴν τῶν ὡς διαδόχων τῶν πρωτοπόρων γονέων τῶν. Μὲ τὴν ἀπροσωποποίησιν δὲ τῆς ἰδιοκτησίας τῶν μεγάλων ἐπιχειρήσεων, πρὸς τὴν ὁποίαν συνέβαλον οὐχὶ εὐκαταφρονήτως αἱ σχολαὶ διοικήσεως ἐπιχειρήσεων, μετετοπίσθη ραγδαίως τὸ σημεῖον προσανατολισμοῦ τῆς ὀργανοδιοικητικῆς. Αἱ πλεῖσται τῶν νεωτέρων μεθόδων καὶ τεχνικῶν (διαδικασιῶν), ἔχουν ὡς ἐπίκεντρον, ὄχι τὸν παράγοντα ἄνθρωπον, ὡς τὴν ἀνεξάρτητον μεταβλητὴν, ἀλλὰ τὸν βέλτιστον μετασχηματισμὸν (Transformation) τῶν ὑλικῶν παραγόντων, διὰ τῆς ἐμμέσου μόνον καὶ παθητικῆς συμβολῆς τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος.

## 2. Σχολαί Διοικήσεως 'Επιχειρήσεων: 'Υπεραγοραί 'Εκπαιδεύσεως (Educational Supermarkets)

Είναι αληθές ότι, οί σχολές διοικήσεως επιχειρήσεων, έχουν μετακαλέσει ψυχολόγους, ανθρωπολόγους και κοινωνιολόγους, ως επίσης και μαθηματικούς, στατιστικολόγους και ειδικούς επί τής επιστήμης των πληροφοριών, εις μίαν προσπάθειαν να διευρύνουν τὰ όρια τής 'Οργανοδιοικητικής επιστήμης. 'Εν τούτοις, είναι πολὺ ὀλίγοι ἐκεῖνοι, τοὺς ὁποίους ἀπασχολεῖ σοβαρῶς τὸ ἔαν ἢ ὄχι οἱ ἐν λόγῳ «δανεισθέντες» ειδικοί ἐξ ἄλλων ἐπιστημῶν, κατευθύνονται ὑπὸ ἐνὸς κοινοῦ στόχου.

Συνεπεῖς πρὸς τὰς ἀντιστοίχους ἐπιστήμας των, ὁ ψυχολόγος, ὁ ανθρωπολόγος καὶ ὁ κοινωνιολόγος, διδάσκουν ὅ,τι θὰ ἐδίδασκον καὶ εἰς τὰς σχολὰς προελεύσεώς των. Οἱ ἐν λόγῳ τρεῖς ειδικοί, ἐπικοινωνοῦν πολὺ ὀλίγον μεταξὺ των καὶ συναντοῦν πολὺ σπανίως τοὺς μαθηματικούς, τοὺς στατιστικολόγους ἢ τοὺς εἰδικούς ἐπὶ τῶν πληροφοριῶν (Computer Scientists).

Αἱ σχολαί διοικήσεως επιχειρήσεων, καὶ κατὰ κύριον λόγον τῆς 'Αμερικῆς, ἔχουν μεταβληθῆ εἰς ἐκπαιδευτικὰς ὑπεραγοράς, ὅπου οἱ ἐπίδοξοι διευθύνονται καὶ ἡγέται προσέρχονται διὰ τὰ ἐξασφαλίσουν τὰ ἐπὶ μέρους στοιχεῖα (Ingredients) γνώσεων, ποὺ νομίζουν ὅτι χρειάζονται διὰ τὴν προπαρασκευὴν τῆς σταδιοδρομίας των.

Μὲ ἄλλα λόγια, αἱ σχολαί διοικήσεως επιχειρήσεων ἀπεπειράθησαν νὰ διευρύνουν τὸν τομέα τῆς ὀργανοδιοικητικῆς, συναθροίζοντες ὑπὸ τὴν στέγην των, τὴν πλέον μεγάλην ποικιλίαν ἐξειδικευμένων ἐπιστημῶν. Τοῦτο, ἐμπεριέχει τὴν ἡρωϊκὴν παραδοχὴν ὅτι μία σύγκλητος (Faculty), τῆς ὁποίας τὰ μέλη ἐπικοινωνοῦν πολὺ ὀλίγον μεταξὺ των, δύναται νὰ μᾶς δώσῃ ἀρίστους ποσοτικοῦ προσανατολισμοῦ Management Scientists, νὰ μᾶς δώσῃ τοὺς πλέον σπινθηροβόλους ἐπιχειρηματικούς ἡγέτας (Business Leaders), ὡς καὶ τοὺς πλέον ἀποδοτικούς Marketers, κοστολόγους, διευθυντὰς προσωπικοῦ καὶ διευθυντὰς παραγωγῆς. 'Ἡ προσπάθεια συγχωνεύσεως τῶν κοινωνικῶν ἐπιστημῶν καὶ τῶν ἐπιστημῶν συμπεριφορᾶς, μὲ τὰς μαθηματικὰς ἐπιστήμας καὶ τὰς ἐπιστήμας πληροφοριῶν, κατ' ἐμὲ τουλάχιστον, ὁμοιάζει ἐν πολλοῖς, μὲ τὴν προσπάθειαν ἀναμίξεως ἐλαίου καὶ ὄξους.

## 3. 'Ἡγεσιολογία: 'Αντιδιαστέλλουσαι Παραδοχαί

'Ἡ παροῦσα εἰσαγωγικὴ μελέτη δὲν ἀποσκοπεῖ εἰς τὴν εἰσαγωγὴν μεταρρυθμίσεων εἰς τὰς σχολὰς διοικήσεως τῶν επιχειρήσεων. Τονίζει ἀπλῶς τὸ γεγονός, ὅτι τὰ ἐκπαιδευτικὰ προγράμματα τῶν σχολῶν διοικήσεως επιχειρήσεων, δὲν ἀνταποκρίνονται καθόλου εἰς τὴν ἐπείγουσαν ἀνάγκην ἐκπαιδεύσεως καὶ ἀναπτύξεως ἡγετῶν. 'Αρνοῦμαι δὲ νὰ δώσω μακροσκελῆ ἀπάντησιν εἰς τὸ ἀντι-ἐπιχειρηματικὸν ὅτι οἱ ἡγέται γεννῶνται μόνον καὶ δὲν γίνονται. 'Αλλὰ καὶ οἱ καλλιτέχνη γεννῶνται. Καὶ τὰ ἄτομα μὲ κλίσιν πρὸς τὴν χειρουργικὴν γεννῶνται ἢ τὰ ἄτομα μὲ κλίσιν πρὸς τὴν νομικὴν λογικὴν. Καὶ θὰ ἦμουν ὁ τελευταῖος, ποὺ θὰ ὑπεστήριξε ὅτι θὰ ἠδυνάμεθα νὰ ἀναπτύξουμε μέσω εἰδικῶν ἐκπαιδευτικῶν προγραμμά-

των, ικανότητες ήγεσίας εις ένα άτομον, τὸ ὁποῖον ἐγεννήθη ἄνευ φυσικῶν τεκμηρίων διὰ ένα ρόλον ήγεσίας.

Ἡ πρότασίς μας, νὰ διαχωρισθῇ ἡ μελέτη τοῦ φαινομένου Ἑγεσία ἀπὸ τὴν μελέτην τῆς ὀργανοδιοικητικῆς, βασίζεται εις τὰς κάτωθι ἐπὶ μέρους παραδοχάς.

Πρῶτον, ἡ ήγετική ικανότης δὲν εἶναι ἀπλῶς μία ἀπὸ τὰς ιδιότητες, ποῦ ἀναμένωμεν νὰ εὔρωμεν εις ένα καλὸν ἐκτελεστικὸν διευθυντήν. Εἶναι τῷ ὄντι μία ἀνεξάρτητος τέχνη, ένα σύνολον ιδιοτήτων προσωπικότητος καὶ χαρακτήρος, αἱ ὁποῖαι ἐνδεχομένως νὰ ἑλλείπουν ἀπὸ έναν ἔστω καλὸν διευθυντήν.

Δεύτερον, ἡ ὀργανοδιοικητική ἐπιταχύνει τὴν ἔμφασίν τῆς πρὸς τὴν μαθηματικὴν ὀργανοδιοικητικὴν, ἐγκαταλείπουσα τοιοῦτοτρόπως τὴν προσοχήν, ποῦ ἔδιδε κάποτε εις τὸ ἄτομον, ὡς τὸν πρωτόβουλον παράγοντα (Initiating Agent), διὰ τὴν ἀξιοποίησιν ἀνθρωπίνων καὶ ὑλικῶν πλουτοπαραγωγικῶν πηγῶν.

Τρίτον, δὲν δυνάμεθα νὰ παραβλέψωμεν τὸ δεδομένον, ὅτι δὲν εἶναι εις θέσιν ὅλα τὰ ἄτομα νὰ μάθουν ὅ,τιδήποτε διδάσκεται. Ὑπάρχουν δύο κατηγορίαι ἀνθρώπων δράσεως, οἱ ἀνθρωποὶ πρωτοβουλίας (Initiators) καὶ οἱ ἐκτελεσταὶ (Doers). Οἱ πλείστοι τῶν διευθυντῶν (Managers) εἶναι ἀποδοτικοὶ Ἐκτελεσταὶ καὶ οἱ ἐκτελεσταὶ δὲν χάνουν τὸν καιρὸν τῶν σκεπτόμενοι μακροχρονίους στόχους. Οἱ πλείστοι τῶν ήγετῶν, εἶναι φορεῖς δημιουργικῆς πρωτοβουλίας (Initiators) καὶ οἱ πρωτόβουλοι δημιουργοὶ δὲν χάνουν τὸν καιρὸν τῶν κάμνοντες αὐτό, ποῦ ἀναμένουν νὰ κάμουν οἱ ἐκτελεσταὶ. Εἶναι πολὺ ἀπησχολημένοι, ἐρευνῶντες μακροχρονίως διὰ νέας ἰδέας, τὰς ὁποίας θὰ ἐφαρμόσουν οἱ ἐκτελεσταὶ.

Τέταρτον, ἂν καὶ ὑπάρχη ἀνάγκη οἱ Ἐκτελεσταὶ νὰ σκέπτονται ὀλίγον καὶ διὰ τὸ μέλλον καὶ οἱ πρωτόβουλοι δημιουργοὶ νὰ ἀσχολοῦνται ὀλίγον μὲ τὴν ἐκτέλεσιν, ὁ νόμος τῆς ἐξειδικεύσεως εἶναι ἀναπόφευκτος διὰ τὴν ἀποτελεσματικὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἀτόμων, ποῦ ἀνήκουν εις τὰς δύο βασικὰς κατηγορίας.

Πέμπτον, τοιοῦτοτρόπως ἀπαλλασσόμεθα ἀπὸ τὴν τεχνητὴν καὶ ήθικῶς ἀπαράδεκτον διάκρισιν τῶν ἀτόμων εις «ήγέτας» καὶ εις «οὔραγους» (Followers). Δὲν ὑπάρχει ειδικὴ κατηγορία ἀνθρώπων, οἱ ὁποῖοι εἶναι «οὔραγοί». Ὑπάρχουν μόνον Ἐκτελεσταὶ. Καὶ κάθε κοινωνία χρειάζεται καὶ σέβεται ἐξ ἴσου καὶ τοὺς Ἑγέτας τῆς καὶ τοὺς Ἐκτελεστάς τῆς.

Ἐκτον, φαίνεται ὅτι οἱ κοινωνίες χρειάζονται μίαν ὠρισμένην «ἀναλογίαν» Ἑγετῶν πρὸς Ἐκτελεστάς, διὰ νὰ προοδεύσουν καὶ διὰ νὰ βαδίσουν πρὸς τὰ ἔμπρός, ἐντὸς μιᾶς ἀτμοσφαιρας ζωντανῆς πνευματικῆς δράσεως καὶ κοινωνικῆς ήρεμίας. (Ἡ ἀπώλεια 50 ἑκατομμυρίων ἀτόμων μὲ ηὔξημένην ἀναλογίαν ήγετῶν κατὰ τοὺς δύο παγκοσμίους πολέμους, ἔχει ἀσφαλῶς διαταράξει τὴν ἐν λόγῳ ἀναλογίαν ήγετῶν πρὸς ἐκτελεστάς).

Ἐβδομον, ἀποτελεῖ μίαν τῶν θεμελιωδῶν διαπιστώσεων τῆς παρούσης μελέτης, ἡ παρατήρησις ὅτι ἡ ἐν λόγῳ «ἀναλογία» ήγετῶν πρὸς ἐκτελεστάς εὑρίσκειται ἐκτὸς ἰσορροπίας. Ἐχομεν ἐκπαιδεύσει πάρα πολλοὺς ὀργανοδιοικητάς, ἐνῶ ἔχομεν «ἀναθέσει» εις τὴν φύσιν τὸ ἔργον τῆς προμηθείας ἀρκετῶν ήγετῶν. Μὲ ἄλλα λόγια, ἔχομεν ἐπέμβει καὶ ἔχομεν ἐπιταχύνει τὴν «παραγωγήν» ὀργανοδιοικητῶν, ἐνῶ ἔχομεν ἀμελήσει ὀλοσχερῶς τὸ ἕτερον ήμισυ τῆς «ὀμάδος», τοὺς ήγέτας.

Ἡ Ὀγδοον, τοῦτο ἔχει προκαλέσει τὸν οἰκονομικὸν νόμον τῆς «Φθινούσης Ἀποδόσεως», ἀφοῦ ἔχομεν αὐξήσει τὴν παραγωγὴν διευθυντῶν, κρατοῦντες παραλλήλως τὴν ποσοτικὴν «παραγωγὴν» ἡγετῶν σταθερὰν (σημ. ἑλληνικοῦ κειμένου : ἐὰν εἰς μίαν δεδομένην διαδικασίαν παραγωγικοῦ μετασχηματισμοῦ, αὐξήσωμεν τὴν ποσότητα ἐνὸς μόνου ἐκ τῶν ἐν δεδομένη ἀναλογίᾳ συμμετεχόντων παραγόντων καὶ κρατήσωμεν τοὺς ὑπολοίπους ἢ ἔστω καὶ ἓνα παράγοντα σταθερόν, ἔχομεν τὸ φαινόμενον τῆς φθινούσης ἀποδόσεως).

Ἡ τελευταία διαπίστωσις, δυνατὸν νὰ ἐξηγηθῇ διατι οἱ διανοούμενοι εἰς τὰς Κοινωνίας τῆς Δύσεως, ἀπαιτοῦν περισσοτέραν «ποιότητα» ἀπὸ τὴν ζῶν ἀπὸ τοῦ ἔτους 1960 καὶ ἐντεῦθεν, ἀπαιτήσις τὴν ὁποίαν υἱοθέτησαν ὅλαι σχεδὸν αἱ κοινωνικαὶ ὁμάδες μέχρι τὸ 1970.

Ἐὰν ἡ μελέτη τοῦ φαινομένου τῆς ἡγεσίας διαχωρισθῇ ἀπὸ τὴν Ὀργανοδιοικητικὴν καὶ διευρυνθῇ, ὥστε νὰ περιλάβῃ στοιχεῖα ἐκ τῶν πλείστων μὴ μαθηματικῶν ἐπιστημῶν (δηλαδὴ ἐκ τῶν Κοινωνικῶν καὶ Ἀνθρωπιστικῶν ἐπιστημῶν), θὰ φθάσῃ ἐνδεχομένως νὰ ἀποτελέσῃ μίαν ἐντελῶς ἀνεξάρτητον ἐπιστήμην.

Ἡ Ἠγεσιολογία θὰ ἠδύνατο νὰ διερευνηθῇ σύνθετα προβλήματα, ὄχι μόνον τὰ ἀναφερόμενα εἰς τοὺς ἐπιχειρηματικοὺς ὀργανισμοὺς, ἀλλὰ καὶ εἰς ὅλας τὰς ὑπολοίπους κατηγορίας κοινωνικῶν ὀργανισμῶν, ὡς μονάδων τοῦ εὐρυτέρου κοινωνικοῦ πλαισίου, εἰς τὸ ὅποιον ἀνήκουν καὶ τοῦ ὁποίου ἀποτελοῦν ἀναπόσπαστον τμῆμα.

#### IV. ΗΓΕΣΙΟΛΟΓΙΑ ΩΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

##### 1. Ἠγεσιολογία καὶ Οἰκονομικὴ

Τὸ 1962, ὁ τότε ἐκλεγείς πρόεδρος τῆς Ἀμερικανικῆς Οἰκονομικῆς Ἐταιρίας George J. Stigler, ἔκανε τὰς κάτωθι παρατηρήσεις ἐπὶ τῆς ἐν ἐπιταχύνσει τότε τάσεως πρὸς ἐκμαθηματοποίησησιν ὄλων τῶν κλάδων τῆς Οἰκονομικῆς Ἐπιστήμης καὶ ἐπὶ τῆς παλινδρομήσεως εἰς τὴν ἱκανότητα ἐπικοινωνίας τῶν οἰκονομολόγων μὲ διανοουμένους ἐξ ἑτέρων ἐπιστημῶν :

Πρὸ ἑκατὸν ἐτῶν, μία οἰκονομικὴ πραγματεία ἄρχιζε συνήθως μὲ μίαν πρότασιν ὡς : «Οἰκονομικὴ εἶναι ἡ μελέτη τοῦ κόσμου ὅπως τὸν ζοῦμε». Σήμερα μία θεωρητικὴ οἰκονομικὴ μελέτη ἀρχίζει συνήθως : «Ἡ παρούσα ἀναποφεύκτως μακροσκελὴς πραγματεία καλύπτει τὴν διερεύνησιν μιᾶς οἰκονομίας, εἰς τὴν ὁποίαν τὸ δεῦτερον παράγωγον τῆς συναρτήσεως ὠφελιμότητος (Utility Function), διέπεται ὑπὸ ἐνὸς ἀπείρου ἀριθμοῦ διακοπῶν (Discontinuities). Διὰ νὰ περιορίσω τὸ πρόβλημα, ἐντὸς λογικῶν ὁρίων, ὑποθέτω ὅτι κάθε ἄτομον, καταναλίσκει μόνον δύο ἀγαθὰ καὶ ὅτι πεθαίνει μετὰ ἀπὸ διάστημα μιᾶς Ρομπερσονίου ἑβδομάδος· θὰ χρησιμοποιηθῶν δὲ ἀπεριορίστως μόνον στοιχειώδη μαθηματικά, ὡς ἡ τοπολογία.

Δέκα ἔτη ἀργότερα, ὁ Καθηγητὴς Wassily W. Leontief, ποὺ ἦτο πρόεδρος τῆς American Economic Association τὸ 1971, ἔκανε τὰς ἀκολούθους παρατηρήσεις διὰ τοὺς οικονομολόγους, ποὺ προτιμοῦν νὰ χρησιμοποιοῦν μαθηματικὰ πρότυπα (Models).

Μέχρις οὗτου φθάσωμεν εἰς τὴν ἐρμηνείαν τῶν κυρίων συμπερασμάτων, ἔχουν εὐχερῶς λησμονηθῆ αἱ παραδοχαὶ ἐπὶ τῶν ὁποίων ἐβασίσθη ἀρχικῶς τὸ ὄλον πρότυπον. Συμβαίνει ὅμως ἡ ὅλη χρησιμότης μιᾶς τοιαύτης ἐξασκήσεως, νὰ ἐξαρτᾶται ἐξ ὁλοκλήρου ἀπὸ τὴν ἐμπειρικὴν ἐπαλήθευσιν αὐτῶν τούτων τῶν παραδοχῶν (Assumptions).

Ἡ κυρίως οικονομικὴ ἐπιστῆμη περιορίζετο, μέχρι τῆς μεγάλης οικονομικῆς κρίσεως τοῦ 1929, εἰς τὰ μικρο-οικονομικά, δηλαδὴ τὴν οικονομικὴν ἀνάλυσιν τῆς ἀτομικῆς ἐπιχειρήσεως. Ἐκτοτε, τὰ μακρο-οικονομικά, δηλαδὴ τὰ οἰκονομικά τοῦ κράτους, ἔχουν καταστῆ αὐτὸ ποὺ θὰ μπορούσε νὰ ἀποκληθῆ «τὸ δεῦτερον ἡμισυ» τῆς οικονομικῆς ἐπιστήμης. Ἀλλὰ καὶ ἡ μακρο-οικονομικὴ παραμένει ἐπίσης, τουλάχιστον διὰ τοὺς θεωρητικοὺς οικονομολόγους, μία μικρο-ἐπιστῆμη, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν ὅτι ἀσχολεῖται κυρίως μὲ σχέσεις μεταξὺ μεγεθῶν, τὰ ὁποῖα ἐκφράζονται ποσοτικῶς. Ἀποτελεῖ ὅμως καὶ μίαν μακρο-ἐπιστῆμην, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν ὅτι μία ἔθνικὴ οικονομικὴ πολιτικὴ ἐπιβάλλεται συνήθως ὑπὸ τῆς ἀξιοκρατικῆς κυβερνήσεως καὶ ὄχι ὑπὸ τῶν οικονομολόγων, οἱ ὁποῖοι προτιμοῦν αὐστηρὰ κριτήρια οικονομικῆς ἀποδοτικότητος (Efficiency Oriented Economists).

Καὶ αὐτὸ εἶναι ἓνα καλὸ σημεῖο νὰ καταστήσωμεν πλέον σαφῆ τὴν χρησιμοποιουμένην διάκρισιν μεταξὺ τῶν μικρο-ἐπιστημῶν καὶ τῶν μακρο-ἐπιστημῶν. Θὰ ἠδυνάμεθα κατ' ἀρχὴν νὰ εἰπώμεν ὅτι αἱ μικρο-ἐπιστῆμαι ἀσχολοῦνται κυρίως μὲ μεγέθη ἢ μεταβλητάς, αἱ ὁποῖαι δύνανται νὰ ἐκφραστοῦν ποσοτικῶς (Quantifiable Magnitudes) καὶ αἱ ὁποῖαι μεταβληταὶ δὲν λαμβάνουν ρητῶς ὑπ' ὄψιν τὸν ἀνθρώπινον παράγοντα. Ἡ, πλέον συγκεκριμένα, ἀποκαλούμεν μικρο-ἐπιστήμας, ἐκείνας αἱ ὁποῖαι ἀγνοοῦν τὰς ἀνθρωπίνους ἀξίας. Τὰ Μαθηματικά, ἡ Φυσικὴ, ἡ Χημεία καὶ ὅλαι αἱ «φυσικαὶ» ἢ «ἀκριβεῖς» (Exact) ἐπιστῆμαι, ἀνήκουν εἰς τὴν κατηγορίαν τῶν μικρο-ἐπιστημῶν. Αἱ μακρο-ἐπιστῆμαι, ἀντιθέτως, ἀσχολοῦνται κυρίως μὲ τὸν ἀνθρώπον ὡς ἓνα κοινωνικὸν ὄν καὶ μὲ τὰς ἀνθρωπίνους ἀξίας. Ἡ ψυχολογία, ἡ Κοινωνιολογία, ἡ Ἀνθρωπολογία, ἡ Πολιτικὴ Ἐπιστῆμη καὶ αἱ πλεῖσται τῶν Κοινωνικῶν καὶ Ἀνθρωπιστικῶν ἐπιστημῶν ἐμπίπτουν, κατὰ τὴν ἡμετέραν πάντοτε θεώρησιν, εἰς τὴν κατηγορίαν τῶν μακρο-ἐπιστημῶν.

Ἡ διάστασις τοῦ χρόνου ἀποτελεῖ ἕτερον διακριτικὸν χαρακτηριστικὸν μεταξὺ τῶν ἐπιστημῶν, τὰς ὁποίας ἔχομεν κατατάξει εἰς τὰς ἀνωτέρω δύο κατηγορίας. Τὰ ἀριθμητικὰ δεδομένα π.χ., ἐπὶ τῶν ὁποίων στηρίζονται τὰ πορίσματα τῶν μικρο-ἐπιστημῶν, «παλαιώνουν» μᾶλλον συντόμως καὶ ἀπαιτοῦν συνεχῆ ἐκσυγκροτισμόν, διὰ νὰ ἰσχύσουν ἐντὸς ἐνὸς βραχείου χρονικοῦ ὀρίζοντος. Ἀντιθέτως, τὰ μὴ ἀριθμητικὰ συμπεράσματα τῶν μακρο-ἐπιστημῶν, εἶναι ἴσως περισσότερο ἡ δοκιμαστικὰ ἢ πειραματικὰ (Tentative), ἐν τούτοις, δὲν «παλαιώνουν» τόσον σύντομα. Μὲ ἄλλα λόγια, αἱ μικρο-ἐπιστῆμαι θίγουν κυρίως προβλήματα, τὰ ὁποῖα

άποτυπώνται ποσοτικῶς καὶ εἶναι βραχυχρονίου φύσεως, ἐνῶ αἱ μακρο-ἐπιστήμαι θίγουν προβλήματα μὴ δυνάμενα νὰ ἀποτυπωθῶν μετ' εὐχερείας μαθηματικῶς καὶ τὰ ὁποῖα εἶναι μακροχρονίου φύσεως ἢ ἔχουν μακροχρονίους ἐπιπτώσεις.

Ἡ οἰκονομική, καὶ κατὰ μείζονα λόγον ἢ Ὀργανοδιοικητική εἶναι δύο συνδεόμενα ἐπιστήμαι, μὲ στοιχεῖα καὶ ἀπὸ τὰς δύο βασικὰς κατηγορίας ἐπιστημῶν. Ἡ ὑφισταμένη δὲ διαίρεσις τῆς οἰκονομικῆς εἰς μικρο-οἰκονομική καὶ μακρο-οἰκονομική, θὰ ἠδύνατο νὰ ληφθῆ ὡς παράδειγμα τοῦ τί ἐννοοῦμεν μὲ τὰς κατηγορίας τῶν «μικρο» καὶ «μακρο» ἐπιστημῶν.

Ἀποτελεῖ τὴν θεμελιώδη πρότασιν τῆς παρούσης μελέτης ὁ διαχωρισμὸς τῶν στοιχείων «μικρο» ἀπὸ τὰ στοιχεῖα «μακρο» τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς καὶ ἡ δημιουργία, τουλάχιστον ἀρχικῶς, ἐνὸς κλάδου ἀναλόγου πρὸς τὰς «διδύμους» ἐπιστήμας τῆς μικρο-οἰκονομικῆς καὶ μακρο-οἰκονομικῆς. Μὲ ἄλλα λόγια, νὰ ἀφήσωμεν τὴν ἐπὶ τῆς ἀτομικῆς ἐπιχειρήσεως συγκέντρωσιν τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς νὰ συνεχίσῃ τὸν δρόμον τῆς μικρο-ἐπιστήμης μὲ τὴν γνωστὴν ἔμφασιν ἐπὶ τῆς ποσοτικῆς ἀποτυπώσεως τῶν βραχείας διάρκειας μεταβλητῶν. Παράλληλως δέ, νὰ δημιουργήσωμεν τὴν ἐπὶ τῆς κοινωνίας συγκέντρωσιν τῆς Ἠγεσιολογίας, ὡς τὴν δίδυμον μακρο-ἐπιστήμην τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς.

## 2. Ἠγεσιολογία καὶ Καπιταλισμὸς

Ἔχομε ἴσως φθάσει εἰς τὸ κατάλληλον σημεῖον διὰ νὰ διερωτηθῶμεν ἐὰν ἰσχύῃ πλέον ὁ γενικῶς ἀποδεκτὸς μῦθος περὶ καπιταλισμοῦ, σύμφωνα μὲ τὸν ὁποῖον ὁ κύριος, ἂν ὄχι ὁ μόνος, σκοπὸς οἰασδήποτε Ἀνώνυμου Ἐταιρίας (Corporation) εἶναι «νὰ πραγματοποιήσῃ κέρδη διὰ τοὺς μετόχους». Ἐπιτρέψατέ μου νὰ εἶπω, ὅτι τὸ ἐν λόγῳ «ρητὸν» χάνει τὴν ἐπικαιρότητά του τουλάχιστον μὲ τὸν ἴδιον ρυθμὸν, ποῦ χάνει τὴν ἐπικαιρότητά του τὸ σοσιαλιστικὸν ρητὸν : «ἀπὸ τὸν καθένα σύμφωνα μὲ τὶς δυνατότητές του καὶ εἰς τὸν καθένα σύμφωνα μὲ τὶς ἀνάγκας του». Ἀτομικὰ τμήματα ἢ συγκροτήματα ἢ «κέντρα κέρδους» (Profit Centers) μιᾶς ἀνώνυμου ἑταιρίας, μᾶλλον θὰ πρέπει νὰ συνεχίσουν τὴν ὑποταγὴν εἰς τὴν ἐπιταγὴν τοῦ κέρδους. Ὅχι ὁμως ἡ ἀνώνυμος ἑταιρία ὡς σύνολον. Ὅχι ἡ ἀνώνυμος ἑταιρία ὡς ἓνα ἀναπόσπαστον μέλος τῆς κοινωνίας, εἰς τὴν ὁποίαν ἀνήκει. Διὰ τὴν ἀνώνυμον ἑταιρίαν, ὡς σύνολον, ἡ πραγματοποιήσις κερδῶν ἀποτελεῖ ἀπλῶς τὸ μέσον πρὸς ἓνα ἄλλον σκοπὸν, καὶ συγκεκριμένως τὸν σκοπὸν τῆς δημιουργίας ἢ τῆς ἐξυπηρετήσεως ἀνθρωπίνων ἀξιών.

Εἰς ἓνα περιβάλλον, τὸ ὁποῖον ὁ Peter F. Drucker ὀνομάζει «κοινωνία (συλλογικῶν) ὀργανισμῶν» καὶ εἰς μίαν ἐποχὴν τοῦ «ἐργάτου γνώσεων», ἡ ἐπιμονὴ εἰς τὸ ρητὸν τοῦ καπιταλισμοῦ, ἀποτελεῖ ἓνα προσβλητικὸν ἀναχρονισμόν. Ὁ Peter F. Drucker, εὐστόχως ἐπίσης παρατηρεῖ, ὅτι ἡ ἐπιβίωσις καὶ ἡ ἐπιτυχία μιᾶς ἐπιχειρήσεως ἢ οἰοῦδήποτε ὀργανισμοῦ γενικῶς, δὲν ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὸ πόσον ἀποδοτικὸς εἶναι ἐσωτερικῶς, ἀλλὰ ἀπὸ τὸν βαθμὸν ἀνταποκρίσεως τοῦ ὀργανισμοῦ εἰς τὰς ἀνάγκας τοῦ ἐξωτερικοῦ περιβάλλοντος. Καὶ φυσικά, τὸ ἐξωτερικὸν περιβάλλον ἢ οἱ ἕτεροι ὀργανισμοί, δὲν δύνανται νὰ εἰσπράξουν «κέρδη» ἢ «μερίσματα» ἐκ τῆς μεγάλης ἐπιχειρήσεως, μὲ τὴν ὁποίαν ἔρχονται εἰς ἐπαφὴν. Δύ-

ναι μόνον νά ἐπωφεληθοῦν ἀπό τὰς τυχόν ἀξίας, τὰς ὁποίας ἡ δεδομένη ἐπιχείρησις δημιουργεῖ ἢ δι' αὐτῶν συμβάλλει εἰς τὸ κοινωνικόν της περιβάλλον.

Ἡ ἐννοιολογικὴ μας τοποθέτησις μέχρι τοῦδε βασίζεται ἐπὶ τῆς θέσεως (Premise), ὅτι αἱ μικραὶ ἐπιχειρήσεις ὡς αὐτοτελεῖς μονάδες ἢ τὰ αὐτοτελῆ τμήματα μιᾶς μεγάλης ἐπιχειρήσεως, διοικοῦνται ὑπὸ ὀργανοδιοικητῶν καὶ ἔχουν ὡς στόχον νά πραγματοποιήσουν ἢ νά συμβάλλουν εἰς κέρδη. Μία ἀνώνυμος ἐταιρία ὅμως ἀποτελεῖ μικρογραφίαν μιᾶς θεσμικῆς κοινωνίας καὶ ἔχει ὡς ἀπώτερον σκοπὸν τὴν δημιουργίαν (ἢ τὴν συμβολὴν) ἀνθρωπίνων ἀξιών. Ἐνα λήμμα (Corollary) αὐτῆς τῆς τοποθετήσεως εἶναι ὅτι ἡ ἐπιστήμη τῆς Ὄργανοδιοικητικῆς, ὡς ἔχει ἀναπτυχθῆ μέχρι τοῦδε, ἐξυπηρετεῖ θαυμασίως τὰς ἀνάγκας τῶν κερδοφόρων τμημάτων ἑνὸς μεγάλου ἐπιχειρηματικοῦ ὀργανισμοῦ. Ὁχι ὅμως καὶ τὰς ἀνάγκας τοῦ ὀργανισμοῦ ὡς μέλους μιᾶς κοινωνίας (ἀδελφότητος) ὀργανισμῶν. Τὰ κέρδη εἶναι «ἀπαραίτητα» (Necessary) ἀλλὰ ὄχι «ἄρκετὰ» (Sufficient), ὅπως συνηθίζουσι νά λέγουν οἱ οἰκονομολόγοι.

### 3. Διαχωρισμὸς τοῦ «τί» ἀπὸ τὸ «πῶς»

Ἡ ἐπαναστατικὴ συμβολὴ τοῦ Taylor, κατὰ τὴν ἔναρξιν τοῦ 20οῦ αἰῶνος, εἶχε ὡς ἐπίκεντρον τὸν διαχωρισμὸν τοῦ σχεδιασμοῦ (Planning) ἀπὸ τὴν ἐκτέλεσιν (Doing) ἐντὸς τοῦ ἐργοστασίου. Ἡ Διεύθυνσις παραγωγῆς, θὰ ἔπρεπε πλέον νά προγραμματίζῃ ἐκ τῶν προτέρων τὸ τί θὰ ἔκανε κάθε ἐργάτης ἐντὸς τοῦ ἐργοστασίου. Φαίνεται δὲ ὡς ὄριμος ὁ χρόνος διὰ τὴν ἐφαρμογὴν τῆς αὐτῆς ἀρχῆς εἰς ἕνα ὑψηλότερον ἐπίπεδον. Ὅποτε ἡ μὲν ἐπιχειρηματικὴ, πολιτικὴ ἢ κοινωνικὴ ἡγεσία, με τὰς γενικὰς τῆς γνώσεις νά σκέπτεται «τί» χρειάζεται νά γίνῃ, ἡ δὲ ἐκτελεστικὴ ὀργανοδιοίκησις, με τὰς εἰδικὰς τεχνικὰς γνώσεις, νά ἀποφασίζῃ τὸ «πῶς».

Ἐχει καταστῆ κοινὸν μυστικόν, ὅτι οἱ πλείστοι τῶν μεγάλων ὀργανισμῶν δὲν διοικοῦνται διὰ πρωτοβούλων ἐνεργειῶν ἐκ τῶν ἄνω. Διοικοῦνται μᾶλλον διὰ καθυστερημένων ἀντιδράσεων τῆς κεφαλῆς πρὸς τὰς πρωτοβουλίας ἐκ τῶν κάτω. Συμβαίνει δὲ ὅτι αἱ πλείστοι τῶν πρωτοβουλιῶν (ἔργα), ποῦ ἐκκινοῦν ἐκ τῶν κάτω, ἀπέχουν πολὺ ἀπὸ τοῦ νά φέρουν ἄριστα ἀποτελέσματα (Sub - Optimal) ἐὰν ἡ κεφαλὴ τῆς διοικήσεως δὲν συμβάλῃ κατὰ μίαν ἱκανοποιητικὴν ἀναλογίαν, διὰ τὴν ἀπαιτουμένην προσοχὴν «ὀλοκληρώσεως».

Ἡ σχολαστικὴ χρησιμοποίησις τοῦ κριτηρίου τῆς κατωτάτης ἀποδόσεως τοῦ κεφαλαίου (Cut off rate of return) ἢ οἷονδήποτε ἄλλον μοναδικὸν κριτήριον, ἀποτελεῖ ἀπλὴν ὑπεκφυγὴν τῆς εὐθύνῃς τῆς κορυφῆς νά ἀναλάβῃ τὴν εὐθύνην τῆς συστηματικῆς σκέψεως πρὸς τί εἶδους ἐργασία ἢ πρωτοβουλίας θὰ πρέπει νά στρέψῃ τὴν προσοχὴν ὄλων, ἀντὶ νά ἀρκῆται εἰς τὴν χρησιμοποίησιν τοῦ κριτηρίου τῆς κατωτάτης ἀποδόσεως, διὰ νά ἐπιλέξῃ προτάσεις ἐκ τῶν κάτω. Ἐὰν οἱ ἐκτελεστικοὶ διευθυνταὶ (Managers) ἔχουν ἰδικὰς τῶν ἰδέας, ὁ ἕνας καλὸς τρόπος χρησιμοποίησός των εἶναι νά προστεθοῦν εἰς ἕνα «μείζονα πίνακα», ὁμοῦ με τὰς ἰδέας τῆς κορυφῆς. Νά δοθῇ δὲ ὁ ἐξαντλητικὸς αὐτὸς πίναξ μετὰ τῶν κριτηρίων ἐπιλογῆς εἰς τοὺς ἐπιτελικούς, διὰ νά προβοῦν εἰς τὴν κατάταξιν των κατὰ σειράν βαθμοῦ ἀποδόσεως (μετὰ πολλὰ καὶ οὐχὶ μετὰ ἕνα μοναδικὸν κριτήριον). Κατ' αὐ-

τὸν τὸν τρόπον, ἡ κεφαλὴ τῆς διοικήσεως εἶναι παροῦσα καὶ εἰς τὰς δύο πύλας ἑνὸς διευρυνθέντος σταδίου σχεδιασμοῦ. Συμμετέχει δηλαδὴ ἐνεργῶς ἀπὸ τὴν πύλην εἰσόδου μέχρι τῆς πύλης ἐξόδου τῶν προτάσεων, δηλαδὴ συμμετέχει καὶ εἰς τὸ στάδιον τῆς προτάσεως καὶ εἰς τὸ στάδιον τῆς ἐπιτελικῆς ἐπεξεργασίας καὶ εἰς τὸ στάδιον τῆς τελικῆς ἐγκρίσεως. (Ἀντὶ νὰ περιορίζη τὴν συμμετοχὴν τῆς εἰς τὸ τελευταῖον στάδιον μόνον).

Ἐάν, τὸ μέχρι τοῦδε σκεπτικόν, ἀντηχῆ ὡς κάτι τὸ ἀντίθετον πρὸς τὴν, πάντοτε τῆς μόδας, ἰδέαν τοῦ «ἀποκεντρωτισμοῦ», δὲν ἔχομεν παρὰ νὰ ὑπομνήσωμεν εἰς ἑαυτοὺς τὴν κεντρικὴν ἀρχὴν, πού ἐφήρμοσεν ὁ Alfred Sloan εἰς τὴν General Motors : Κεντρικὸς σχεδιασμὸς (προγραμματισμὸς) μὲ ἀποκεντρωτικὴν ἐκτέλεσιν (Operations). Ἀφοῦ ὅμως φαίνεται ὅτι αἱ μεγάλαι ἐταιρεῖαι ἀκολουθοῦν τὴν ἐν λόγῳ ἀρχὴν μέχρι τῆς τελευταίας στιγμῆς, γεννᾶται τὸ ἐρώτημα ἐὰν τὸ μέχρι τοῦδε σκεπτικόν περιέχει τι τὸ νέον. Μήπως προτείνωμεν μίαν νεογραφειοκρατικὴν θεωρίαν περὶ ὀργανοδιοικητικῆς ;

Εἰς αὐτὸ τὸ σημεῖον θὰ πρέπει νὰ ἐπιστρέψωμεν εἰς τὴν ἐπανάστασιν τοῦ Taylor διὰ μίαν στιγμὴν. Ἡ ἐπανάστασις του ἀπεδείχθη ἐκπληκτικῶς ἐπιτυχῆς ἐντὸς τοῦ ἐργοστασίου, ὅπου ἡ διεύθυνσις παραγωγῆς εἶπε εἰς τοὺς μηχανικοὺς τεχνολογίας (Industrial Engineers) τὸ «τί» ἤθελε καὶ τοὺς ἄφησε νὰ φροντίσουν αὐτοὶ διὰ τὸ «πῶς». Τὰ γνωστὰ ἀποτελέσματα ἴσως ὀφείλονται εἰς τὴν ἀνικανότητα τῆς διοικήσεως νὰ ἀναμιχθῆ εἰς τὴν ἐργασίαν τῶν μηχανικῶν. Δηλαδὴ, ἐφηρμόσθη ἡ ἀρχὴ τῆς ἐξειδικεύσεως καὶ ἡ ἀρχὴ τοῦ διαχωρισμοῦ τῆς εὐθύνης. Οὕτως, ἡ μὲν διοίκησις συνεκέντρωσε τὴν προσοχὴν τῆς εἰς τὸ «τί», ἐνῶ οἱ μηχανικοὶ ἀρίστευσαν εἰς τὸ «πῶς».

Τοῦτο ὑποδηλοῖ, ὅτι τὰ πολὺ ὀλιγώτερον ἐπιτυχητὰ ἀποτελέσματα εἰς τομεῖς ὡς ἡ ἀνάπτυξις νέων προϊόντων, ἀνθρώπινον δυναμικόν, ἐμπορία κ.ἄ., ὀφείλονται ἴσως εἰς τὴν ἀδυναμίαν τῆς διοικήσεως νὰ διαχωρίσῃ σαφῶς τὴν εὐθύνην διὰ τὸ «τί» ἀπὸ τὴν εὐθύνην διὰ τὸ «πῶς». Ἡ ἀνάμιξις τῆς κεφαλῆς τῆς διοικήσεως καὶ εἰς τὰ δύο, ἔχει ἀποτρέψει τὸ μέγα ὄφελος πού θὰ πρέκυπτε ἀπὸ τὰς οἰκονομίας πού συνδέονται μὲ τὴν ἐξειδίκευσιν.

Ἡ ἐν λόγῳ σύγχυσις, τοῦ «τί» μὲ τὸ «πῶς», θὰ πρέπει νὰ διευκρινισθῆ μὲ τὴν ἀνάληψιν τῆς εὐθύνης διὰ τὴν ἐμπορίαν, τὸ ἀνθρώπινον δυναμικόν, τὴν ἀνάπτυξιν νέων προϊόντων κλπ. ὑπὸ τῶν ποσοτικῶς σκεπτομένων ἐπιστημόνων ὀργανοδιοικητικῆς. Δὲν φαίνεται ὅτι οὗτοι εἶναι διατεθειμένοι νὰ ἐπιτρέψουν εἰς τὴν «λαϊκῆς» μορφώσεως κεφαλὴν τῆς διοικήσεως νὰ ἀναμιγνύεται εἰς τὰ μαθηματικὰ τῶν πρότυπα. Οὗτοι ἀναμένουν ἐκ τῆς διοικήσεως, ὄχι «ὀδηγίε», ἀλλὰ ἐρωτήσεις (προβλήματα) πρὸς ἀπάντησιν (ἐπίλυσιν). Ἀναμένουν καὶ ζητοῦν νὰ τοὺς δοθῆ τὸ «τί», καθ' ὃν χρόνον εἶναι ἔτοιμοι καὶ ἔχουν αὐτοπεποιθήσιν διὰ τὸ «πῶς». Φαίνεται λοιπὸν ὅτι ἡ κεφαλὴ τῆς διοικήσεως ἀσχολεῖται ὀλιγώτερον μὲ τὸν σχεδιασμὸν (τί) ἀπ' ὅ,τι οἱ ἐκτελεστικοὶ διευθύνται χρειάζονται, καὶ περισσότερον μὲ τὴν ἐκτέλεσιν (πῶς) ἀπ' ὅ,τι οἱ ἐκτελεστικοὶ διευθύνται δύνανται νὰ ἀνεχθοῦν.

Ἐδῶ νομίζω ἐντοπίζεται ἡ μεγάλη μας σύγχυσις μὲ τὴν διάδοσιν τῶν μαθηματικῶν τεχνικῶν εἰς τὴν ὀργανοδιοικητικὴν. Ἐχομεν πέσει ὅλοι θύματα τῆς παραπλανήσεως, ὅτι πρέπει νὰ καταστήσωμεν τοὺς ἤδη φθασμένους καὶ φιλοδο-



ξοῦντας διευθυντάς «ἐπιστήμονας μαθηματικῶν». Αὐτὸ ὅμως ἀντιτίθεται πρὸς αὐτὴν ταύτην τὴν ἀνάγκην τῶν κοινωνικῶν ὀργανισμῶν καὶ διὰ πρωτοβούλους ἡγέτας καὶ διὰ ἐκτελεστικούς διευθυντάς. Τὰ μέλη ἐκάστης κατηγορίας καθίστανται πλέον ἀποδοτικά ἐὰν τοὺς δοθοῦν εὐκαιρία νὰ ἀναπτύξουν τὰ φυσικὰ τῶν χαρίσματα εἰς τὸ ἔπακρον.

Τὰ ἀποτελέσματα τῆς σημειωθείσης συγχύσεως ἔχουν δραματοποιήσει οἱ : L.J. Peter εἰς τὸ βιβλίον του «Ἡ Ἀρχὴ τοῦ Peter», Robert Townsend εἰς τὸ βιβλίον του «Up the Organization» καὶ Antony Jay εἰς τὸ βιβλίον του «Ὁργανοδιοίκησις καὶ Μακιαβέλλυ».

## V. ΗΓΕΣΙΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ Ο ΕΚΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΟΣΜΟΣ

### 1. Λήψεις Ἀποφάσεων καὶ Ἐκτέλεσις Ἀποφάσεων

Κατὰ τὸν χρόνον, ποὺ αἱ ἐπαναστατικαὶ ἰδέαι τοῦ Taylor εἰς τὴν Ἀμερικὴν καὶ τοῦ Fayol εἰς τὴν Εὐρώπην ἀποκτοῦσαν ἐπικαιρότητα, ὁ Γάλλος πολιτικὸς George Clemenceau, παρετήρησεν ὅτι ὁ πόλεμος ἦτο ἓνα θέμα πολὺ σοβαρὸν διὰ νὰ ἀφεθῆ εἰς τοὺς στρατηγούς νὰ ἀποφασίζουσιν περὶ αὐτοῦ. Οὐδεὶς Πρόεδρος, Πρωθυπουργὸς ἢ ἐπικεφαλῆς οἰουδήποτε ὀργανισμοῦ, θὰ ἐδίσταζε νὰ συμφωνήσῃ μετὰ τὴν ἀρχήν, ποὺ ὑποδηλοῖ ἢ παρατήρησις τοῦ Κλεμανσώ. Ἐν τούτοις, ἔχομεν ὅλοι μας σχεδὸν ἐνδῶσει εἰς τὴν ἐπιρροὴν τῆς σχολῆς τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἢ ὁποία δὲν παύει νὰ τονίζῃ τὴν σημασίαν τῆς «συμμετοχῆς» τῶν ἐκτελεστικῶν διευθυντῶν εἰς τὰς ἀποφάσεις, ποὺ καλοῦνται νὰ ἐφαρμόσουσιν.

Ἡ λήψις τῶν ἀποφάσεων καὶ ἡ ἐφαρμογὴ τῶν εἶναι ἀναντιρρήτως συγγενεῖς λειτουργίαι. Δὲν εἶναι ὅμως μία λειτουργία μετὰ δύο φάσεις. Ὁ Antony Jay, θὰ μᾶς συνιστοῦσε νὰ προσέξωμεν κατὰ ποῖον τρόπον ἡ λήψις τῶν ἀποφάσεων καὶ ἡ ἐφαρμογὴ τῶν ἀποφάσεων διαχωρίζονται εἰς τὸ ἐθνικὸν ἐπίπεδον (Βουλὴ ἔναντι Πρωθυπουργοῦ ἔναντι Ὑπουργικοῦ Συμβουλίου). Κατὰ τὴν ἰδικὴν μου ἀντίληψιν, ἡ λήψις τῶν ἀποφάσεων καὶ ἡ ἐκτέλεσις τῶν ἀποφάσεων, ἀποτελοῦν ἀνεξαρτήτους λειτουργίας κατὰ τὸν τρόπον, ποὺ ἡ ἀρχιτεκτονικὴ καὶ ἡ ἐργασία πολιτικοῦ μηχανικοῦ εἶναι συγγενεῖς, ἀλλὰ χωρισταὶ λειτουργίαι. (Ὁ Ἀρχιτέκτων δὲν δύναται νὰ ἀγνοήσῃ τὴν δεοντολογίαν τοῦ Πολιτικοῦ Μηχανικοῦ, ἀλλὰ καὶ ὁ τελευταῖος κατανοεῖ καὶ ἀναγνωρίζει ἐξ ἴσου τὸν χωριστὸν ρόλον καὶ τὴν γραμμὴν τοῦ Ἀρχιτέκτονος).

Θὰ μπορούσαμε ὅμως νὰ ἔχωμε πέντε πολιτικούς μηχανικούς — ἕκαστος ὑπεύθυνος διὰ τὸ ἓνα πέμπτον τοῦ αὐτοῦ κατασκευαστικοῦ ἔργου— ὄχι ὅμως καὶ πέντε ἀρχιτέκτονες (ἐὰν θέλωμεν τὰ πέντε χωριστὰ τμήματα νὰ ἀποτελέσουν μίαν ἐνότητα). Οὕτε θὰ μπορούσαμε νὰ ἔχωμε πέντε πολιτικούς μηχανικούς χωρὶς ἀρχιτέκτονα. Ὁ Ἀρχιτέκτων βλέπει τὸ κτίριον ὡς μίαν λειτουργικὴν ἐνότητα, ὡς ἓνα ἐνιαῖον σύνολον, ὡς ἓνα σύστημα μετὰ πέντε ἢ περισσότερα ὑποσυστήματα. Εἰς τὸν κόσμον τῶν ἐπιχειρήσεων ὑποσυστήματα εἶναι αἱ λειτουργίαι : Παραγωγὴ, Ἐμπορία, Χρηματοοικονομικὴ, Ἐρευνα καὶ Ἀνάπτυξις προϊόντων, Ἀνθρώπινον δυναμικὸν κλπ.

Εἰς τὴν κατάστασιν συγχύσεως ποὺ εὕρισκόμεθα, ἔχομεν παραδεχθῆ ὅτι ἂν ἐφοδιάσωμεν ἓνα ὑψηλῆς διανοητικῆς ἰκανότητος, φιλόδοξον, ἐργατικὸν καὶ εὐκίνητον νέον μὲ ἓνα πτυχίον M.B.A. εἰς τὴν Γενικὴν Διοίκησιν (General Management), ὁ νέος αὐτὸς δύναται νὰ εἰσέλθῃ μετὰ ἢ ἄνευ εἰδικῆς μετεκπαιδεύσεως εἰς οἰονδήποτε ἀπὸ τὰ ὑποσυστήματα μιᾶς μεγάλης ἐταιρίας. Ἡ, ἀφοῦ εἰσέλθῃ εἰς ἓνα ἀπὸ τὰ ὑποσυστήματα τοῦ δεδομένου ὀργανισμοῦ, δύναται νὰ μετατεθῆ εὐκόλως εἰς ὅποιοδήποτε ἄλλο ἀπὸ τὰ ὑποσυστήματα, ἂν, ἐπὶ πλέον τῶν προσόντων, ποὺ ἀπαιτηθήσαμε ἀνωτέρω, εἶναι ὁ νέος καὶ «εὐπροσάρμοστος». Ἀρχίζει π.χ. μὲ τὸ τμήμα Ἐρεῦνης καὶ Ἀναπτύξεως Προϊόντων, πηγαίνει μετὰ εἰς τὴν Παραγωγὴν καὶ ἐνδεχομένως «προσγειοῦται» καὶ μένει διευθυντῆς ἐμπορίας, μὲ ὑψηλὰς ἐλπίδας νὰ φθάσῃ τὸ ἐπίπεδον ἀνωτάτης διοικήσεως.

Ἐφ' ὅσον δὲ συνεχίζωμεν νὰ πιστεύωμεν εἰς τὴν παραδοχὴν, ὅτι ὅποιοδήποτε ἄτομον, μὲ κατάλληλον ἐκπαίδευσιν, δύναται νὰ ἀναλάβῃ οἰονδήποτε τομέα ἐνὸς ὀργανισμοῦ (εἰς τὴν Ἑλλάδα ὁ περιορισμὸς τῆς διαδοχῆς ἐντὸς τῆς οἰκογενείας ἐνισχύει ἔτι περισσότερο τὴν σφαλερὰν παραδοχὴν), θὰ πρέπει νὰ σταματήσωμεν ὁμιλοῦντες διὰ τὴν ὀργανοδιοίκησιν, ὡς ἀποτελοῦσαν ἢ πλησιάζουσαν τὴν θέσιν τῆς ἐφηρμοσμένης ἐπιστήμης (Profession). Οἰαδήποτε ἐφηρμοσμένη ἐπιστήμη διακρίνεται πρῶτον ὑπὸ μιᾶς ἐπιστημονικῆς μεθοδολογίας καὶ δεύτερον ὑπὸ μιᾶς σειρᾶς κανόνων δεοντολογίας. Ἕνας δικηγόρος, δυνατὸν νὰ εἰδικευθῆ μετὰ τὴν ἀποφοίτησίν του εἰς τὸ ποινικὸν δίκαιον ἢ τὸ ἐμπορικὸν δίκαιον καὶ ἓνας πολιτικὸς μηχανικὸς δυνατὸν νὰ εἰδικευθῆ εἰς τὴν κατασκευὴν οἰκιῶν ἢ εἰς τὴν κατασκευὴν γεφυρῶν καὶ ὁδῶν. Οἱ τομεῖς ὅμως τῆς παραγωγῆς καὶ τῆς ἐμπορίας, δὲν ἔχουν οὔτε μίαν κοινὴν ἐπιστημονικὴν μεθοδολογίαν, οὔτε κοινὸς κανόνας δεοντολογίας, διὰ νὰ ἀποτελέσουν ὑποκλάδους τῆς αὐτῆς ἐπιστήμης. Ἀποτελοῦν τελείως διαφορετικὰς λειτουργίας καὶ θὰ ἠδύναντο νὰ ἀποτελέσουν καὶ διαφορετικὰς ἐπιστήμας ἐφαρμογῆς.

Καὶ ἂν ἡ λειτουργία τῆς ἐκτελεστικῆς ὀργανοδιοικήσεως ἢ ἡ ὀργανοδιοικήσεις διαφορετικῶν ὑποσυστημάτων δὲν δύναται νὰ θεωρηθῆ ὡς συνιστῶσα ἓνα ἐπιστημονικὸν κλάδον, ἀλλὰ διαφορετικοὺς ἢ χωριστοὺς κλάδους, δύνανται ὅλα τὰ ἄτομα, τῶν ὁποίων ἡ ἀποστολὴ εἶναι νὰ διοικοῦν τὸ σύστημα ἢ ὀργανισμὸν ὡς σύνολον, νὰ θεωρηθοῦν ὡς ἀποτελοῦντα μέλη μιᾶς καὶ τῆς αὐτῆς ἐφηρμοσμένης ἐπιστήμης ; Εἰς τὸ ἐν λόγῳ ἐρώτημα, δίδομεν τὴν προσωρινὴν ἀπάντησιν ὅτι εἶναι ἀκόμη ἐνωρὶς διὰ νὰ μᾶς ἀπασχολῆ τὸ ἂν ἢ ὄχι οἱ ἡγέται θὰ πρέπει νὰ ἐπιδιώξουν ἐπαγγελματικὴν ὑπόστασιν (Professional Status). Τὸ ἐν λόγῳ ἐρώτημα, ἴσως ἀποδειχθῆ καὶ τελείως ἄσχετον, ἂν θεωρήσωμεν τὴν ὀργανοδιοίκησιν (Management) καὶ τὴν ἡγετικὴν τέχνην (Leadership) ὡς δύο διαφορετικὰς ἐπιστήμας.

## 2. Ἀντικείμενον καὶ Περιεχόμενον τῆς Ἑγχεσιολογίας

Ἕνα ἐπίκαιρον ἐρώτημα εἰς τὸ σημεῖον αὐτὸ, ἀναφέρεται εἰς τὸ περιεχόμενον ἢ ἀντικείμενον τῆς Ἑγχεσιολογίας· τί δηλαδὴ θὰ ἐδιδάσκετο, ὑπὸ ποίων καὶ πῶς. Ἀλλὰ καὶ αὐτὸ εἶναι ἓνα πρόωρον ἐρώτημα διὰ νὰ ἀπαντηθῆ πλήρως

τώρα. Ἐν τούτοις, θὰ πρέπει νὰ δείξωμεν κατὰ ποῖον τρόπον ἡ ἐπιστήμη τῆς Ἑγεσιολογίας θὰ διαφέρει ἀπὸ τὴν ἐπιστήμην τῆς Ὀργανοδιοικητικῆς.

Κατ' ἀρχήν, ἡ Ἑγεσιολογία δὲν θὰ ἀσχολῆται καθ' οἰονδήποτε τρόπον μὲ ὑποσυστήματα τοῦ τομέως τῶν ἐπιχειρήσεων ὅπως ἡ Ἐμπορία, ἡ Παραγωγή, ἡ Χρηματοοικονομικὴ κλπ. Θὰ ἀσχολῆται μὲ τὴν μελέτην τῶν ὀργανισμῶν ὡς αὐτοτελῶν συνόλων καὶ ἰδιαιτέρως τὴν ἐμπειρίαν τῆς ἡγεσίας τῶν διαχρονίως. Ἡ Ἐπιχειρηματικὴ ἢ Βιομηχανικὴ Ἑγεσιολογία (Business ἢ Industrial Hege-siology) θὰ εἶναι ἓνας μόνον ἀπὸ τοὺς ὑποκλάδους (ἀλλὰ ὄχι ὑπο-συστήματα) τῆς Ἑγεσιολογίας.

Κατὰ δεύτερον λόγον, ἡ Ἑγεσιολογία θὰ ἔχη πολὺ μικρὰν σχέσιν μὲ μαθη-ματικούς ἐπιστημονικούς κλάδους ὡς ἡ Ἐπιχειρησιακὴ Ἐρευνα, ἡ Ἀνάλυσις Συστημάτων ἢ ἡ Ὀργανωτικὴ (Management Science). Θὰ ἔχη δὲ πολὺ ὀλίγα κοι-νὰ σημεῖα μὲ ἐπιστήμας ὡς ἡ Οἰκονομετρία ἢ οἰαδήποτε τῶν «ποσοτικῶν» ἐπιστη-μῶν. Ἡ μεθοδολογία τῆς Ἑγεσιολογίας, θὰ εἶναι περισσότερο «ποιοτικὴ» ἢ ποσοτικὴ. Ἐκτελεστικοὶ διευθνταὶ μὲ ἡγετικὰς φιλοδοξίας ἢ πεπειραμένοι ὀρ-γανοδιοικηταὶ μὲ ὑψηλὰ πηλίκια L.P.T., θὰ ἀποτελοῦν μία μόνον ἀπὸ τὰς ὁμάδας ἀτόμων τὰ ὅποια ἡ Ἑγεσιολογία θὰ προσελκύη ὡς μεταπτυχιακὸς κλάδος ἐκπαι-δεύσεως.

Κατὰ τρίτον λόγον, αἱ μὴ μαθηματικαὶ ἐπιστήμαι, ἐπὶ τῶν ὁποίων θὰ στη-ριχθῆ ἀρχικῶς ἡ Ἑγεσιολογία θὰ περιλαμβάνουν :

- τὴν Ψυχολογίαν
- τὴν Ἀνθρωπολογίαν
- τὴν Κοινωνιολογίαν
- τὰς Κοινωνικὰς Ἐπιστήμας γενικῶς
- τὴν Οἰκονομικὴν
- τὴν Διοίκησιν Ἐπιχειρήσεων
- τὴν Ἱστορίαν

Τέταρτον, μερικοὶ ἀπὸ τοὺς ἀρχικοὺς ὑποκλάδους τῆς Ἑγεσιολογίας θὰ εἶναι λίαν πιθανῶς οἱ κάτωθι :

- Βιομηχανικὴ ἢ Ἐπιχειρηματικὴ Ἑγεσιολογία
- Πολιτικὴ Ἑγεσιολογία
- Ἐκπαιδευτικὴ ἢ Πνευματικὴ Ἑγεσιολογία
- Στρατιωτικὴ Ἑγεσιολογία
- Κοινωνικὴ Ἑγεσιολογία

Πέμπτον, τὸ ἐπίκεντρον προσοχῆς καὶ τὸ ἀντικείμενον τῆς Ἑγεσιολογίας θὰ εἶναι ὁ ἀνθρώπινος παράγων καὶ συγκεκριμένως ὁ πρωτόβουλος ἡγέτης, ὡς ὁ κύριος φορεὺς ἀλλαγῆς, παρὰ αἱ σχέσεις μεταξὺ ποσοτικῶν μεταβλητῶν, αἱ ὅποια δὲν περιλαμβάνουν ρητῶς τὸν ρόλον, τὴν ἐπιρροὴν καὶ πνοὴν τοῦ ἡγέτου.

### 3. Μεθοδολογία και Παραδείγματα Έρευνας εις τὴν Ἡγεσιολογίαν

Τί ἐννοοῦμεν ὅταν λέγωμεν ὅτι ἡ Ἡγεσιολογία θὰ μελετᾷ τοὺς ὀργανισμοὺς ὡς αὐτοτελῆ σύνολα καὶ ἰδιαιτέρως τὴν ἐμπειρίαν τῆς ἡγεσίας τῶν διαχρονίως ;

Κατ' ἀρχὴν, οὐδεὶς, οὐδαμοῦ ἔχει μελετήσῃ συστηματικῶς καὶ οὐδεὶς ἔχει ἀναλάβῃ νὰ ἐρευνήσῃ τὴν ὄλην ζωὴν καὶ ἱστορίαν τῶν ὀργανισμῶν, κατὰ τρόπον παράλληλον ἢ ὀριζόντιον (Cross Section). Ἔχομεν μελέτας διὰ μερικοὺς ἀτομικοὺς ὀργανισμοὺς, ἐκπονηθεῖσας ὑπὸ ἀτόμων ποικίλης προελεύσεως καὶ ἐκ ποικίλων κινήτρων καὶ ἄνευ τῆς βοήθειας καὶ πειθαρχίας ἐνὸς γενικῶς παραδεδεγμένου μεθοδολογικοῦ πλαισίου. Δὲν εἶναι σκοπὸς μᾶς εἰσαγωγικῆς μελέτης νὰ παρουσιάσῃ ἓνα πλήρες μεθοδολογικὸν πλαίσιον. Ἐν τούτοις, εἶναι ἀπαραίτητον νὰ δώσωμεν μερικὰ τοῦλάχιστον ἐνδεικτικὰ παραδείγματα ἐρευνας ἡγεσιολογικῆς φύσεως.

Ἐνα πολὺ καλὸν παράδειγμα κλασσικῆς καθέτου ἐρευνας, ἐνὸς μεμονωμένου ὀργανισμοῦ εἶναι ἡ μελέτη τοῦ Peter F. Drucker «Ἡ Ἔννοια τῆς Ἀνωδύμου Ἑταιρίας» (The Concept of the Corporation), ἡ ὁποία βασίζεται ἐπὶ μελέτης περιπτώσεως τῆς General Motors.

Αἱ μελέται ἡγεσιολογικῆς φύσεως θὰ πρέπει νὰ ἔχουν ὡς εἰδικὸν στόχον τὴν ἐπιρροὴν καὶ συμβολὴν τῶν ἡγετῶν τῶν ὀργανισμῶν διαχρονίως καὶ νὰ δίδουν ἰδιαιτέραν προσοχὴν εἰς τὸ ὑπὸ κατάστασιν συνεχοῦς ἀλλαγῆς περιβάλλον ἀφ' ἐνὸς καὶ ἀφ' ἑτέρου νὰ ἐρευνοῦν ἐκ τοῦ συστάδην τὰς προσωπικὰς ἰδιότητας τῶν ἡγετῶν καὶ τὴν ἔμπρακτον συμπεριφορὰν τῶν. Διὰ νὰ καταλήξουν δὲ εἰς συμπεράσματα γενικῆς παραδοχῆς αἱ μελέται ἡγεσιολογίας θὰ πρέπει σχεδὸν ἀπαραιτήτως νὰ στηριχθοῦν ἐπὶ τῆς μελέτης ἐνὸς ἀριθμοῦ συγγενῶν ὀργανισμῶν, ταυτοχρόνως ἢ ὀριζοντίως (Cross Section).

Παραδεκτὴ βάση διὰ μίαν ἀρτίαν μελέτην, ἡγεσιολογικῆς φύσεως, ἐπὶ τῆς General Motors, θὰ ἦτο ἡ ταυτόχρονος μελέτη τῆς Ford Motor Co. καὶ τῆς Chrysler Motor Co. Μόνον κατ' αὐτὸν τὸν τρόπον θὰ ὑπῆρχε μία παράλληλος τομὴ (Cross Section) τοῦ περιβάλλοντος καὶ τῆς ἀντικειμενικῆς του ἐπιρροῆς ἀφ' ἐνὸς καὶ μία παράλληλος τομὴ τῶν ἡγετικῶν προσωπικοτήτων καὶ τῆς ἀντικειμενικῆς τῶν ἐπιρροῆς ἐπὶ τῶν ἀντιστοίχων ὀργανισμῶν ἀφ' ἑτέρου, δεδομένου καὶ τοῦ εὐρύτερου πλαισίου τῆς ἀγορᾶς, εἰς τὴν ὁποίαν κινοῦνται οἱ ὑπὸ μελέτην τρεῖς ὀργανισμοί.

Ἐνα παράδειγμα ἐρευνας εἰς τὸν τομέα τῆς Πολιτικῆς Ἡγεσιολογίας, θὰ ἦτο νὰ μελετηθοῦν π.χ. τὰ ἐπιτεύγματα τῆς Κυβερνήσεως Johnson ἐντὸς τῶν πλαισίων τοῦ κοινωνικοῦ καὶ πολιτικοῦ περιβάλλοντος τῆς Ἀμερικῆς, μεταξὺ τῶν ἐτῶν 1963 καὶ 1968 καὶ ταυτοχρόνως νὰ μελετηθοῦν τὰ ἐπιτεύγματα τῆς Κυβερνήσεως De Gaulle ἐν τῷ πλαισίῳ τοῦ κοινωνικοῦ καὶ πολιτικοῦ περιβάλλοντος τῆς Γαλλίας κατὰ τὴν αὐτὴν περίοδον (πενταετία). Ἡ νὰ γίνῃ ἡ σύγκρισις τῆς ἡγεσίας τοῦ De Gaulle εἰς τὴν Γαλλίαν μὲ τὴν ἡγεσίαν τοῦ Wilson εἰς τὴν Ἀγγλίαν, κατὰ τὴν κοινὴν περίοδον ἐξουσίας τῶν 1964 - 1969. Ἡ ἀκόμη νὰ περιορισθῇ ἡ μελέτη ἐντὸς τῶν ὀρίων τῆς ἀγγλικῆς ἢ γαλλικῆς κοινωνίας, ἀλλὰ νὰ χρησιμο-

ποιηθῆ ἢ κάθετος μέθοδος τῆς χρονολογικῆς σειρᾶς (Time Series Approach). Νὰ πάρη δηλαδή, κάποιος καὶ νὰ μελετήσῃ συγκριτικῶς τοὺς δέκα τελευταίους Προέδρους τῆς Ἀμερικῆς ἢ τοὺς 10 τελευταίους Ἀρχηγούς τῶν κυβερνήσεων τῆς Γαλλίας ἢ τοὺς 10 τελευταίους Πρωθυπουργούς τῆς Ἀγγλίας, μὲ παράλληλον μελέτην εἰς βάθος τῶν ἀντιστοιχῶν κοινωνικῶν, πολιτικῶν καὶ οικονομικῶν δυνάμεων καὶ τάσεων εἰς τὰς ἐν λόγῳ τρεῖς κοινωνίας διαχρονίως. Μία παραλλαγή τῆς ἰδίας βασικῆς μεθόδου, θὰ ἦτο νὰ ληφθῆ μία κοινὴ περίοδος καὶ διὰ τὰς τρεῖς κοινωνίας (π.χ. 1900 - 1970) καὶ νὰ διερευνηθῆ ἡ ποιότης τῆς ἀντιστοίχου ἐθνικῆς ἡγεσίας, ὑπὸ τὸ φῶς τῶν ἐπικρατουσῶν κοινωνικῶν δυνάμεων καὶ τάσεων ἀντιστοιχῶς. Μία προφανῆς νέα διάστασις εἶναι ὅτι αἱ ἐθνικαὶ κοινωνίαι δὲν εἶναι τόσον στεγαναὶ ἔναντι τῶν παγκοσμίων τάσεων, ὅσον ἀκόμη θέλομεν νὰ νομίζωμεν.

Τὸ περιοδικὸν Daedalus (τῆς Ἀμερικανικῆς Ἀκαδημίας Τεχνῶν καὶ Ἐπιστημῶν), περιλαμβάνει ἓνα ἀριθμὸν καλῶν δειγμάτων μελετῶν εἰς τοὺς τομεῖς τῆς πολιτικῆς καὶ πνευματικῆς ἡγεσιολογίας (ἐκδοσις Φθινοπώρου 1968).

Ἐνα παράδειγμα ἐρεύνης, εἰς τὸν τομέα τῆς στρατιωτικῆς ἡγεσιολογίας, θὰ ἦτο νὰ πάρη κάποιος τοὺς πέντε πρωτοπόρους στρατηγούς ἐκάστης ἀπὸ τὰς πέντε κυρίας χώρας, αἱ ὁποῖαι ἐπρωτοστάτησαν εἰς τὸν Β' Παγκόσμιον Πόλεμον (π.χ. Ἀγγλία, Ἀμερικὴ, Γερμανία, Ρωσία, Ἰαπωνία) καὶ νὰ μελετήσῃ ἀφ' ἐνὸς τὰς βιογραφίας των, ὡς ἔχουν γραφῆ ὑπὸ τρίτων καὶ ἀφ' ἑτέρου τὰ ἀπομνημονεύματά των, ὡς ἔχουν γραφῆ ὑπὸ τῶν ἰδίων. Νὰ πάρη ἐπὶ πλέον τοὺς ἀπολογισμοὺς τῶν μαχῶν, ὡς ἔχουν γραφῆ ὑπὸ τῶν ἱστορικῶν καὶ νὰ προσπαθῆσῃ νὰ κατατάξῃ τοὺς 25 στρατηγούς ἐπὶ τῆς αὐτῆς κλίμακος, παραθέτοντας σαφῶς καὶ τὰ κριτήρια κατατάξεώς των ἀναλυτικῶς.

Ἐνα παράδειγμα, γενικῆς ἢ κοινωνικῆς ἡγεσιολογίας, θὰ ἦτο ἡ μελέτη τῆς ἐπιδράσεως (Effect) ἢ μᾶλλον τῆς σχέσεως (Connection), ποὺ πολὺ πιθανὸν ὑπάρχει μεταξὺ τῆς κοινωνικῆς ἀναταραχῆς περὶ τὸ ἔτος 1970 καὶ τῆς ἀπώλειας 25 ἑκατομμυρίων ἀτόμων ἀκμαίας ἡλικίας 25 ἔτη ἐνωρίτερον (Β' Παγκόσμιος Πόλεμος). Νὰ προχωρήσῃ δὲ κατὰ μίαν ἀκόμη γενεὰν πρὸς τὰ ὀπίσω καὶ νὰ διερευνήσῃ τὴν αὐτὴν σχέσιν, συσχετίζοντας τὴν ἀπώλειαν ἐτέρων 25 ἑκατομμυρίων ἀτόμων ἀκμαίας ἡλικίας περὶ τὸ ἔτος 1915 (Α' Παγκόσμιος Πόλεμος) καὶ τὰς συνθήκας, αἱ ὁποῖαι ὠδήγησαν εἰς τὴν ἑναρξιν τοῦ Β' Παγκοσμίου Πολέμου περὶ τὸ ἔτος 1940 (25 ἔτη ἀργότερον).

Φαίνεται, ὅτι ὁ συνδυασμὸς καὶ τῆς παραλλήλου ἢ ὀριζοντίου μεθόδου καὶ τῆς μεθόδου χρονολογικῆς σειρᾶς (καθέτως), θὰ μᾶς δώσῃ τὸ πλέον ἀσφαλὲς πλαισιον ἐρεύνης, ἐὰν θέλωμεν νὰ ἀποκαλύψωμεν τὸ μέγεθος τῆς συμβολῆς ἢ τῆς ἀντι-συμβολῆς ἢ καὶ τῆς ἀπωλεσθείσης συμβολῆς ἐνὸς ἡγέτου, ὑπὸ τὸ φῶς ἢ ἐντὸς τῶν περιορισμῶν τοῦ ἐσωτερικοῦ καὶ τοῦ ἐξωτερικοῦ περιβάλλοντος, ἐντὸς τοῦ ὁποῖου ἔδρασε.

Μία τελικὴ παρατήρησις ἐπὶ τῆς μεθοδολογίας εἶναι ὅτι, ὡς καὶ εἰς τὰ ἀνωτέρω παραδείγματα καταδεικνύεται, ἓνας ἐρευνητὴς ἐργαζόμενος μόνος του δὲν θὰ ἠδύνατο νὰ φέρῃ ἀξιόλογα ἀποτελέσματα εἰς τὴν ἡγεσιολογικὴν ἐρευναν. Τοῦτο ἰσχύει ἀσφαλῶς καὶ διὰ τὸν γράφοντα.

## 4. Ένας Πρώτος Πίναξ Ἡγεσιολόγων

Ἐχομεν ἡγεσιολόγους μὲ προσόντα νὰ διδάξουν Ἡγεσιολογίαν; Ὁ Peter F. Drucker διδάσκει διὰ τῶν πολλῶν του βιβλίων, Ἡγεσιολογίαν ἀπὸ τὸ 1950. Τὰ βιβλία του ἀπευθύνονται, κατὰ κύριον λόγον, πρὸς τὴν κεφαλὴν τῆς διοικήσεως τῶν ἐπιχειρήσεων. Καὶ ἐπὶ πλέον, αἱ ἰδέαι του δὲν εἶναι καθόλου ξέναι πρὸς ὅλους τοὺς ἀναφερθέντας ὡς πιθανοὺς ὑποκλάδους τῆς Ἡγεσιολογίας. Ὁ Lawrence A. Appley (Πρόεδρος τῆς AMA) καὶ ὁ Antony Jay (Ἄγγλος σύμβουλος καὶ συγγραφεὺς) εἶναι δύο ἀκόμη παραδείγματα ἡγεσιολόγων εἰς τὸν κλάδον τῆς Ἐπιχειρηματικῆς Ἡγεσιολογίας.

Ὁ Theodore H. White διδάσκει Πολιτικὴν Ἡγεσιολογίαν πρὸ δεκαετίας καὶ πλέον μὲ τὴν σειρὰν βιβλίων ὑπὸ τὸν τίτλον «Πῶς Ἐκλέγεται Ἐνας Πρόεδρος» (The Making of the President). Ἐπίσης οἱ Arthur Schlesinger jr, Henry A. Kissinger, McGeorge Bundy καὶ ὁ Theodore Sorensen, ἀνήκουν εἰς τὸν κλάδον τῆς Πολιτικῆς Ἡγεσιολογίας.

Ὁ John W. Gardner, συγγραφεὺς τοῦ βιβλίου «Ἀρίστευσις» (Excellence) ἀποτελεῖ ἓνα παράδειγμα ἀνθρώπου μὲ ἰσχυρὰν θεωρητικὴν σκέψιν, ἀλλὰ συγχρόνως καὶ παράδειγμα ἡγέτου ἐφαρμογῆς (δράσεως) εἰς τοὺς τομεῖς τῆς ἐκπαιδευτικῆς, πνευματικῆς καὶ πολιτικῆς ἡγεσιολογίας. Ἔτερα δειγμάτων ὀνομάτων εἰς τὴν ἐν λόγῳ κατηγορίαν, θὰ ἦσαν οἱ Clark Clifford (ὁ Ὑπουργὸς Ἀμύνης τῶν Η.Π.Α. μετὰ τὸν McNamara), ὁ Ἄγγλος C.P. Snow καὶ ὁ Robert Hutchins (πρῶην Πρόεδρος τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ Σικάγου).

Ὁ μακαρίτης Liddell Hart, συγγραφεὺς, μεταξὺ ἄλλων, καὶ τοῦ βιβλίου «Ἡ Ἄλλη Πλευρὰ τοῦ Λόφου», ὑπῆρξεν ὄνομα κορυφῆς κατὰ τὴν μεσοπολεμικὴν καὶ τὴν μεταπολεμικὴν περίοδον εἰς τὴν Στρατιωτικὴν Ἡγεσιολογίαν.

Ὁ ἐπίσης μακαρίτης Λόρδος Russell καὶ ὀνόματα ὡς ὁ Herbert Marcuse, John Kenneth Galbraith καὶ J.J. Servan - Schreiber, ἀποτελοῦν ἓνα πολὺ μερικὸν κατάλογον διὰ τὸν κλάδον τῆς Κοινωνικῆς Ἡγεσιολογίας.

Τὰ ἀνωτέρω, εἶναι ἀπλῶς ὀνόματα - δειγμάτων διὰ τοὺς ἀναφερθέντας κλάδους τῆς Ἡγεσιολογίας. Ἀντιπροσωπεύουν δὲ τὴν ὁμάδα τῶν διανοουμένων τῆς Ἡγεσιολογίας. Ἐνας μεγάλος ἀριθμὸς «μελῶν» διὰ τὴν Ἡγεσιολογίαν, θὰ προέλθῃ ἀπὸ τὴν ὁμάδα τῶν ἐκτελεστικῶν (Executives) ἢ τῶν κατεχόντων τὴν ἀρχὴν ἀτόμων. Ὁ ἐν λόγῳ πίναξ θὰ περιλαμβάνῃ νῦν καὶ τέως ἀρχηγοὺς κρατῶν, ἡγέτας κυβερνήσεων (πρωθυπουργοὺς), πρεσβευτάς, τοὺς ἐπικεφαλῆς τῶν περιφερειακῶν (πολιτειακῶν) καὶ τοπικῶν συμβουλίων, τὰ μέλη τοῦ Κογκρέσσου ἢ τῶν ἐθνικῶν Κοινοβουλίων, τοὺς ἐπικεφαλῆς ἢ προέδρους τῶν ἀνωνύμων ἐταιριῶν, τοὺς ἐκτελεστικοὺς ἀντιπροέδρους καὶ ὅλα τὰ μέλη τῶν διοικητικῶν συμβουλίων τῶν πάσης φύσεως συλλογικῶν ὀργανισμῶν.

Τὰ «ἐν ἀποστρατεία» μέλη τῆς ἀνωτέρω κατηγορίας, θὰ ἠδύναντο νὰ ἀποτελέσουν ἀρίστους καθηγητάς ἢ συνεργαζομένους καθηγητάς (Teaching Associates) εἰς τὴν Ἡγεσιολογίαν. Τὰ ἐν λόγῳ ἄτομα, ἂν ἓνός ἔχουν μακροχρονίους καὶ πλουσίας ἐμπειρίας εἰς τοὺς ἀντιστοίχους τομεῖς ἡγετικῆς δράσεως καὶ ἂν ἑτέρου ἔχουν θέσει, ὑπὸ τὴν δοκιμασίαν τῆς ἐφηρμοσμένης πρακτικῆς, πολλὰς

ιδικάς των ιδέας ή θεωρίας άλλων. Είναι συνεπώς εις άρίστην θέσιν νά μās εἶπουν τί εἶναι πρακτικόν και ἐφαρμόσιμον και τί δέν εἶναι. Οὔτοι ἔχουν χρηματίσει «ἠθοποιοί τῆς ζωῆς» (Real life Actors) και ὄχι ἀπλῶς «ἠθοποιοί τῆς σκηνῆς» (Stage Actors), ὡς συμβαίνει μὲ τοὺς πλείστους ἐκ τῶν ἀκαδημαϊκῶν μās διδασκάλων.

Εἶναι προφανές ἐκ τῶν μέχρι τοῦδε λεχθέντων, ὅτι ἡ Ἑγεσιολογία δύναται νά προσφέρῃ ἕνα ἀναμικτῆρα (Melting Pot) διὰ ιδέας και ἀπόψεις, αἱ ὁποῖαι ἐκπηγάζουν ἐκ τοῦ κόσμου τῶν ἐπιχειρήσεων, ἐκ τοῦ κόσμου τῆς πολιτικῆς και τῶν κυβερνήσεων, ἐκ τοῦ κόσμου τῆς ἐκπαιδεύσεως και τῶν διανοουμένων, ἐκ τοῦ κόσμου τῆς στρατιωτικῆς τέχνης, ἐκ τοῦ κόσμου τῶν συνδικάτων ἐργασίας και ἀκόμη ἐκ τοῦ κόσμου τῆς Φιλοσοφίας και τῆς Θεολογίας.

## VI. ΤΕΛΙΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ἐχομεν ὑποστηρίξει ἐδῶ ὅτι ἐνῶ αἱ σύγχρονοι κοινωνία ἔχουν ἐπέμβει ἐνεργῶς και ἔχουν ἐπιταχύνει τὸν ρυθμὸν παραγωγῆς ἐκτελεστικῶν διευθυντῶν (Managers), ἔχουν συγχρόνως ἐγκαταλείψει εἰς τὴν φύσιν τὴν φροντίδα τῆς προμηθείας τοῦ ἀναγκαιοῦντος ἀριθμοῦ ἱκανῶν ἡγετῶν. Ἐχομεν ἐπίσης ὑποστηρίξει ὅτι, ἡ παροῦσα τάσις τῆς ὀργανοδιοικητικῆς ἐκπαιδεύσεως πρὸς τὰς μαθηματικὰς μεθόδους και τεχνικάς, δηλαδὴ πρὸς τὴν μαθηματικὴν ὀργανοδιοικητικὴν ἢ Ὀργανωτικὴν (Management Science), μειώνει ἐτι περαιτέρω τὴν προσοχὴν, ποὺ ἐδίδοτο πρότερον εἰς τὴν ἡγετικὴν ἱκανότητα τῶν διοικούντων.

Οἱ ἡγέται, κατὰ τὴν ἡμετέραν ἄποψιν, ἀντιπροσωπεύουν μίαν μεγάλην κατηγορίαν ἀτόμων (1 πρὸς 50 εἰς ἀναλογίαν μὲ τὸν πληθυσμὸν), ἡ ὁποία περιλαμβάνει και τὴν ὑπο-κατηγορίαν τῶν ἐπιχειρηματιῶν (Entrepreneurs), τοὺς ἀνθρώπους δηλαδὴ, ποὺ ἔδωσαν σάρκα και ὄστᾶ εἰς τὴν βιομηχανικὴν ἐπανάστασιν. Τὴν ἐν λόγῳ κατηγορίαν ἀτόμων ἐπλαίσωσαν ἄτομα μὲ διορατικότητα (Vision), τὰ ὁποῖα διείδαν τὸ πρῶτον τὰς ἀπεριορίστους δυνατότητας τῆς νέας ἐποχῆς.

Οἱ ἡγέται βλέπουν ἐμπρὸς ἀπὸ τὰς κοινωνικὰς μάζας, ἔχουν ἰδικὰς τῶν ιδέας, ἀναλαμβάνουν πιθανολογουμένους κινδύνους και εἶναι εἰς θέσιν νά κινητοποιήσουν τοὺς ἐκτελεστικούς διευθυντὰς διὰ νά ἐφαρμόσουν τὰς ιδέας των. Οἱ ἡγέται τῶν ἐπιχειρήσεων, ὅμως, δέν ἀποτελοῦν παρὰ μόνον ἕνα μέρος τῶν ἡγετῶν τῆς κοινωνίας.

Ἡ γενικὴ μās πρότασις νά μελετηθῇ τὸ φαινόμενον τῆς ἡγεσίας, χωριστὰ ἀπὸ τὴν ὀργανοδιοικητικὴν ἐπιστήμην (Management), βασίζεται εἰς τὴν ὑπόθεσιν ὅτι αἱ κοινωνία ἀπαιτοῦν μίαν ὀρισμένην ἀναλογίαν ἡγετῶν πρὸς τοὺς ἐκτελεστικούς διευθυντὰς (ἐκτελεστὰς) εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς τῆς κοινωνίας (οἰκονομικόν, πολιτικόν, ἐκπαιδευτικόν, στρατιωτικόν, κοινωνικόν). Κατὰ συνέπειαν, ἡ ἐπιστήμη τῆς Ἑγεσιολογίας θὰ περιλάβῃ φαινόμενα κοινὰ εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς τῆς κοινωνικῆς ζωῆς και δέν θὰ περιορισθῇ εἰς τὴν μελέτην τοῦ φαινομένου τῆς ἡγεσίας εἰς τὸν τομέα τῶν ἐπιχειρήσεων, ὡς ἔχει περιορισθῇ μέχρι τοῦδε

ἡ μελέτη τῶν ὀργανοδιοικητικῶν φαινομένων ὑπὸ τῆς ὀργανοδιοικητικῆς ἐπι-  
στήμης.

Ἡ Ἡγεσιολογία εἶναι, κατὰ τὸν δοθέντα ἐδῶ ὀρισμὸν, ἓνας διεπιστημονικὸς κλάδος ἢ, κατὰ τὰ λεχθέντα ἀνωτέρω, μία μακρο-ἐπιστήμη. Ἡ ἐν λόγῳ νέα ἐπιστήμη, θὰ ἔδει νὰ ἀσχοληθῇ ὄχι μὲ τὰ εἰδικὰ «τεχνικά» προβλήματα καὶ λύσεις οἰου-  
δήποτε μεμονωμένου τομέως τῆς κοινωνίας, ἀλλὰ μὲ τὸ γενικὸν φαινόμενον, τὴν φύσιν καὶ τὸν ρόλον τῆς ἡγεσίας ὡς παράγοντος τῆς κοινωνικῆς ζωῆς. Μεταξὺ ἄλλων, θὰ πρέπει νὰ καλύψῃ τὴν ἀνάγκην βοήθειας τῶν ἀτόμων ἐκείνων, τὰ ὅποια γεννῶνται μὲ ἡγετικὰς δυνατότητας, ὅπως ἀναπτύξουν πλήρως καὶ χρη-  
σιμοποιήσουν τὰς ἡγετικὰς τῶν ἰκανότητάς εἰς τὸ ὅποιοδήποτε λειτουργη-  
μα ἀκολουθήσουν ἐν τῇ κοινωνίᾳ. Συγχρόνως δέ, τῇ βοήθειᾳ τῆς Ἡγεσιολογίας, θὰ ἀπορροφᾶται καὶ δὲν θὰ ἐγκαταλείπεται ἀχρησιμοποίητον, τὸ ὑπάρχον μέγα ἀπόθεμα τῶν ἰκανῶν τῆς Κοινωνίας, οἱ ὅποιοι διὰ καθαρῶς «τεχνικοῦς» λό-  
γους διατελοῦν «ἐν ἀποστρατείᾳ».

Ἡ ὀργανοδιοικητικὴ, ἀσχολεῖται σχεδὸν ἀποκλειστικῶς μὲ τὰ τεχνικά ἢ ἐπαγγελματικά (Trade) προβλήματα καὶ λύσεις εἰς τὸν τομέα τῶν ἐπιχειρήσεων. Καὶ εἶναι κατὰ τὴν ἡμετέραν ἄποψιν, μία ἐξειδικευμένη μικρο-ἐπιστήμη. Ἡ ὀργα-  
νοδιοικητικὴ, ὡς ἔχει σήμερον δὲν θὰ ἠδύνατο νὰ καλύψῃ καὶ νὰ ἀναπτύξῃ τὴν μελέτην τοῦ δι-ἐπιστημονικοῦ φαινομένου τῆς ἡγεσίας.

Αἱ κοινωναὶ ἔχουν ἀνάγκην περισσοτέρων καὶ καλύτερων ἡγετῶν ὄχι μό-  
νον εἰς τὸν κλάδον τῶν ἐπιχειρήσεων, ἀλλὰ καὶ εἰς τὸν κλάδον τῆς δημοσίας ζωῆς (κυβέρνησις) καὶ εἰς τὸν κλάδον τῆς ὀργανωμένης ἐργασίας, καὶ εἰς τὸν στρατιωτικὸν κλάδον, καὶ εἰς τὴν ἐκπαίδευσιν καὶ εἰς τὰ ἐλευθέρια ἐπαγγέλματα καὶ εἰς τὴν κοινωνικὴν πρόνοιαν.

Ὅχι πρὸ πολλοῦ χρόνου, ἐνομιζέτο, ὅτι κάθε κοινωνικὸν πρόβλημα εἶχε τὴν λύσιν του ἐὰν διατίθεντο ἀρκετὰ κεφάλαια πρὸς τοῦτο. Πλέον πρόσφατα, ἐνομιζέτο ὅτι ἡ γενικὴ καὶ παρατεταμένη ἐκπαίδευσις, θὰ μᾶς ἔδιδε τὰς ἐπιδιωκόμενας λύ-  
σεις εἰς τὰ κοινωνικά καὶ ἀτομικά μας προβλήματα. Ἐν τούτοις, τὰ σύνθετα κοινωνικά προβλήματα φαίνεται νὰ πολλαπλασιάζονται, παρὰ τὴν ἐπιταχυνθεῖ-  
σαν «παραγωγὴν» τῶν ἐκπαιδευτικῶν μας συστημάτων.

Ἄσφαλῶς, ἡ Ἡγεσιολογία δὲν θὰ δώσῃ ἀκόπους ἀπαντήσεις εἰς ὅλα τὰ σύν-  
θετα κοινωνικά προβλήματα. Ἐν τούτοις, δύναται νὰ ἀποβῇ ἓνα σημαντικὸν βῆμα πρὸς μίαν ὀρθὴν κατεύθυνσιν. Ἐχομεν δὲ ἀναπτύξει ἀναριθμήτους ἐξειδικευμένας μικρο-ἐπιστήμας διὰ νὰ ἐπιλύωμεν τὰ πλέον κοινὰ προβλήματα ρουτίνας, ἐνῶ ἔχο-  
μεν ἀναμεῖναι εἰς κατάστασιν προφανοῦς ἀπογνώσεως διὰ τὴν «αὐτὸ-ἐπίλυσιν» τῶν συνθέτων κοινωνικῶν μας προβλημάτων.

Ἐχομεν προοδεύσει εἰς μέγαν βαθμὸν κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ παρόντος αἰῶ-  
νος εἰς τὸν τομέα τῆς δημιουργίας καὶ διοικήσεως μεγάλων ὀργανισμῶν, εἰς τὸν τομέα τῶν ἐπιχειρήσεων, εἰς τὸν κυβερνητικὸν τομέα, εἰς τὸν τομέα τοῦ συνδι-  
καλισμοῦ, εἰς τὴν ἐκπαίδευσιν. Μὲ τὴν βοήθειαν δὲ τῶν ἐξειδικευμένων μικρο-  
ἐπιστημῶν, ἔχομεν ἐπιλύσει, καὶ μάλιστα μὲ ὑψηλὸν βαθμὸν ἀποδοτικότητος, τὰ πλείστα τῶν οἰκονομικῶν προβλημάτων τῶν ἐν λόγῳ ὀργανισμῶν. Ἐν τούτοις, τὰ κοινωνικά προβλήματα, ποὺ ἔχουν δημιουργήσει οἱ μεγάλοι ὀργανισμοὶ ἔσω-



τερικῶς καὶ ἄξωτερικῶς, μὲν ἔχουν τώρα ἀχθῆ εἰς τὴν ἐπιφάνειαν καὶ δὲν ἔχουν ἀκόμη γίνεαι καταληπτὰ, οὔτε ἔχει κατανοηθῆ εἰσέτι ὁ βαθμὸς τῆς σοβαρότητος τῶν.

Χρειαζόμεθα νέας ἰδέας, ἐὰν θέλωμεν νὰ ἀντιμετωπίσωμεν τὰ σύνθετα προβλήματα μὲ «κοινωνικὴν ἀποδοτικότητα» (Social Efficiency) καὶ ἐὰν ἐλπίζωμεν νὰ φθάσωμεν ἓνα βαθμὸν ἐπιτυχίας, ἀνάλογον πρὸς τὴν «οἰκονομικὴν ἀποδοτικότητα», ποῦ ἔχουμε ἤδη φθάσει, ἐντὸς τῶν μεγάλων ἐπιχειρηματικῶν ὀργανισμῶν. Ἡ προτεινομένη ἐπιστῆμη τῆς Ἑγεσιολογίας ἀποσκοπεῖ εἰς τὸ νὰ ἀποβῆ ἓνα ἀποτελεσματικὸ ἐργαλεῖο πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς «κοινωνικῆς ἀποδοτικότητος», διὰ τὴν ὁποίαν ὁ Καθηγητὴς Galbraith καὶ πολλοὶ ἄλλοι, ἔχουν μετὰ πειστικότητος ἐργασθῆ κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη.

Ἡ Ἑγεσιολογία, ὡς μία νέα καὶ ἀνεξάρτητος ἐπιστῆμη τοῦ φαινομένου τῆς ἡγεσίας, δύναται νὰ συμβάλῃ μεγάλως εἰς τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἀνθρωπίνων πηγῶν πλοῦτου, εἰς ὅλους τοὺς τομεῖς δράσεως μιᾶς συγχρόνου κοινωνίας.

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ

*Δεκαπενθήμερος ἐπιθεώρησις τῶν οἰκονομικῶν ἐξελίξεων*

*Ἐκδότης - Διευθυντῆς*

**ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Α ΑΝΔΡΟΥΔΙΔΑΚΗΣ**

*Συστηματικὴ παρακολούθησις*

*τῶν ἐξελίξεων τῆς ἑλληνικῆς καὶ τῶν ξένων οἰκονομιῶν.*

*Περιέχει ἄρθρα, μελέτας καὶ στατιστικὰ στοιχεῖα.*

*Συνδρομαὶ ἐτησίαι*

*Ἐργασιῶν, Ὀργανισμῶν, Δημοσίων Ὑπηρεσιῶν, Τραπεζῶν  
Δρχ. 600. Ἀνωνύμων Ἐταιρειῶν, Δρχ. 300. Ἰδιωτῶν, Δρχ. 200*

*Ἐξωτερικοῦ: \$ 20*

*Γ ρ α φ ε ῖ α*

*Ὅδος Δραγατσανίου 4 — Ζ' Ὄροφος — Ἀθήναι 122*

*Τηλέφωνον: 233.437*