

# ΚΑΤΑΡΤΙΣΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

εις τήν 'Εταιρίαν «Liebig»

Υπό τοῦ κ PIERRE FAURE

Ἀναπληρωτοῦ Γενικοῦ Διευθυντοῦ τῆς Ἑταιρίας LIEBIG

Ἡ Γαλλικὴ Ἑταιρεία Προϊόντων LIEBIG, παρασκευάζει συμπετυκνωμένον ζωμὸν κρέατος (bouillon), σοῦπες καὶ κοσέρβες τροφίμων εἰς μίαν μόνην βιομηχανικὴν ἔδραν κειμένην εἰς Aubervilliers, la Courneuve, ἀπασχολοῦσα νῦν 600 ἔργαζομένους.

Ἡ πεῖρα τῆς καταρτίσεως τὴν ὁποίαν πρόκειται νὰ σᾶς περιγράψω ἤρχισε τὸ 1949.

Διατί τὸ 1949 ;

Διότι κατὰ τὴν διάρκειαν τοῦ ἔτους 1948 ἡ ἡμετέρα Ἑταιρεία ἠσθάνθη τὰς συνεπείας τῆς ἐπιστροφῆς εἰς τὰς κανονικὰς συνθήκας τοῦ ἐπισιτισμοῦ.

Κατὰ τὴν διάρκειαν τῶν 10 προηγούμενων ἐτῶν (δηλ. τοῦ πολέμου καὶ τῶν ἐτῶν τῆς μερικῆς διὰ δελτίου διανομῆς τροφίμων), δὲν ὑπῆρχον προβλήματα πωλήσεως καὶ ὁ μόνος ἀντικειμενικὸς σκοπὸς τοῦ ἔργοστασίου ἦτο ἡ μεγίστη δυνατὴ παραγωγή, ἐν τῇ πράξει, ἀδιαφόρως τιμῶν.

Ἀπὸ τοῦ 1949 (καὶ ἡ ἐξέλιξις ἦτο τραχεῖα) τὰ ἀναφεύμενα προβλήματα ἀνεφέροντο εἰς τὴν καλυτέραν δυνατὴν ποιότητα παραγωγῆς, εἰς τὴν καλυτέραν τιμὴν καὶ εἰς τὸν ἐξοπλισμόν, ἐπὶ τοῦ ἐμπορικοῦ ἐπιπέδου, διὰ μίαν ἄλλην ἢ ὁποία ἤρχισε καὶ ἡ ὁποία ἐξηγγέλετο σκληρὰ.

Ἡ τραχεῖα αὕτη ἐξέλιξις ἔθετε πολλὰ προβλήματα ἐκ τῶν ὁποίων ξεχωρίζω δύο τὰ ὁποῖα δὲν ἠδυνήθησαν νὰ ἐπιλυθοῦν εἰμὴ μόνον χάρις εἰς τὴν προσπάθειαν τῆς καταρτίσεως τὴν ὁποίαν πρόκειται νὰ σᾶς περιγράψω.

## Τὰ προβλήματα

Αἱ δύο αὗται κατηγορίαι προβλημάτων ἔχουν ὡς ἐξῆς :

— Κατὰ πρῶτον, τὰ προβλήματα τὰ ὁποῖα θὰ ὀνομάσω τεχνικά: ἔπρεπε τὰ στελέχη καὶ τὸ σύνολον τοῦ προσωπικοῦ, νὰ ἐννοήσουν ὅτι ἡ ποιότης καὶ ἡ ἀπόδοσις ἐλαμβάνοντο ὑπ' ὄψιν περισσότερο ἀπὸ τὴν συνολικὴν παραγομένην ποσότητα. Δηλ. νὰ λάβουν τεχνικὴν ἐκπαίδευσιν ἢ μετεκπαίδευσιν, π.χ. εἰς τὴν βελτίωσιν τῶν χρησιμοποιουμένων μεθόδων, τὴν ἀπλοποίησιν τῆς ἐργασίας, τὸν συστηματικὸν ἔλεγχον κλπ.

— Μία δευτέρα, ἐν συνεχείᾳ, κατηγορία προβλημάτων τὴν ὁποίαν θὰ ὀνομάσω ψυχολογικά προβλήματα, ἐλλείψει καλυτέρας λέξεως, καὶ τὰ ὁποῖα θὰ προσπαθῶ νὰ καθορίσω οὕτω :

Ὅπως συνέβη εἰς πολλὰς ἐπιχειρήσεις, κατὰ τὰ ἐπακολουθήσαντα τὸν πόλεμον ἔτη, τὸ μεγαλύτερον μέρος τῶν ἐργατῶν καὶ ὑπαλλήλων ἐφέροντο ὡς ἐὰν τὰ ἰδιωτικὰ αὐτῶν συμφέροντα δὲν εἶχον οὐδεμίαν σχέσιν πρὸς τὰ συμφέροντα τῆς ἐπιχειρήσεως. Δὲν ἐφαίνοντο οὔτε νὰ ἐννοοῦν τοὺς ἀντικειμενικοὺς τῆς σκοποῦς, οὔτε νὰ παραδέχωνται αὐτοὺς ἐὰν τοὺς ἠγνόουν, καὶ πολὺ ὀλίγον ἀνησυχουν διὰ τὴν ἐπιτυχίαν ἢ διὰ τὴν ἀποτυχίαν τῆς ἐπιχειρήσεως.

“Ὅσον ἀφορᾷ εἰδικώτερον τὰ στελέχη, παρ’ ὅλων ὅτι ἔδωσαν ἀποδείξεις περὶ τῆς ἱκανότητός των καὶ τῆς ἀφοσιώσεως αὐτῶν, κατὰ τὴν γνώμην μου δὲν ἀπετέλουν μίαν ἀληθινὴν «ὁμάδα ἐργασίας» \* . Ὀνομάζω «ὁμάδα ἐργασίας» ἕνα ἀριθμὸν ἀνθρώπων οἱ ὅποιοι ἂν καὶ ἐπιφορτισμένοι μὲ διαφόρους εὐθύνas (παραγωγῆς, πωλήσεως κλπ.), ἔχουν τὴν ἱκανότητα ὅπως ἀφ’ ἑνὸς μὲν ἐννοοῦν τὸ γενικὸν συμφέρον, καὶ τὰς προσωπικὰς θυσίας τὰς ὁποίας ἐνίοτε πρέπει νὰ ἀποδεχώμεθα πρὸς τὸ γενικὸν συμφέρον, καὶ ἀφ’ ἑτέρου ὅπως ἐργάζωνται ὁμοῦ δι’ ἕνα κοινὸν σκοπὸν ἄνευ ὑστεροβουλίας. Τέλος, ὅπως μεταδίδουν τὸ ἴδιον τοῦτο πνεῦμα εἰς τοὺς ἀμέσους συνεργάτας των καὶ ὅπως ἐργάζωνται μετ’ αὐτῶν ὑπὸ τὰς ἰδίας συνθήκας.

Ἐν συντομίᾳ πρόκειται ἀφ’ ἑνὸς νὰ μανθάνουν τὰς τεχνικὰς μεθόδους καὶ ἀφ’ ἑτέρου νὰ τροποποιοῦν τὸν τρόπον ἐνεργείας.

Αὐτὰ εἶναι λοιπὸν τὰ προβλήματα τῆς καταρτίσεως καὶ προσθέτω: κατάρτισις διευθυντῶν καὶ στελεχῶν, διότι προκειμένου νὰ εἰσαχθῇ μία νέα τεχνικὴ ἢ νὰ βελτιωθοῦν αἱ συνθήκαι ἐργασίας οὐδὲν δύναται νὰ ἐπιτευχθῇ παρὰ διὰ μέσου τῆς ἱεραρχίας, δηλ. διὰ τῆς ἐκπαιδεύσεως τῶν στελεχῶν κατ’ ἀρχάς, τὰ ὁποία ἐν συνεχείᾳ θὰ μεταδιδάσουν εἰς τοὺς συνεργάτας τὴν ληφθεῖσαν καὶ ἀφομοιωθεῖσαν μόρφωσιν. Πιστεύω ὅτι ἡ ἰδέα αὕτη εἶναι σοβαρὰ καὶ ἄς μοι ἐπιτραπῇ νὰ ἐπιμείνω ἐν παρόδῳ: Εἶναι μάταιον νὰ ἀναμένῃ τις οἰονδήποτε ἀποτέλεσμα ἐκ τῆς καταρτίσεως ἢ ὁποία θὰ ἐδίδοτο εἰς τοὺς ἐκτελεστάς οὐχὶ μέσω τῶν Στελεχῶν ἢ ἔστω καὶ ἄνευ τῆς ἐνεργοῦ συμμετοχῆς των.

Τοῦτο σημαίνει ὅτι ἡ πρώτη κατάρτισις πρέπει νὰ ἀφορᾷ τὸν διευθυντὴν τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἀσπαζόμενος λοιπὸν τὴν ἰδέαν ταύτην, προσεχώρησα καὶ ἐγὼ ὁ ἴδιος τὴν ἐποχὴν ἐκείνην, εἰς τὸ Κέντρον τῶν Νέων Ἐργοδοτῶν, τὸ ὁποῖον ἀντελήφθη ὡς ὀργανισμὸν καταρτίσεως. Δὲν ἀπεγοητεύθη εἰς τοῦτο καὶ παρηκολούθησα μίαν ἢ δύο συνεδριάσεις κατὰ τὰς ὁποίας ἤκουσα νὰ ὁμιλοῦν διὰ πρώτην φοράν διὰ τὸ T.W.I. \*\* τοῦ ὁποίου ὁ κ. Scheer πρὸ ὀλίγου ἐτόνισε τὸ ἐνδιαφέρον.

Γνωρίζετε ὅτι ἡ μέθοδος αὕτη περιλαμβάνει διαδοχικὰ προγράμματα:

- τὴν τέχνην τῆς μορφώσεως
- τὴν βελτίωσιν τῶν σχέσεων ἐργασίας
- τὴν βελτίωσιν τῶν μεθόδων.

Ἡδυνήθην, ἀρκετὰ εὐκόλως, νὰ πείσω τοὺς 4 διευθυντὰς τῆς Ἑταιρείας (ἐμπορικόν, παραγωγῆς, διοικήσεως, ἐρευνῶν), νὰ ἀποτελέσουν μετ’ ἐμοῦ μίαν ὁμάδα καὶ ἠκολούθησαμεν ἀπὸ ἄκρου εἰς ἄκρον τὸν σχηματισμὸν T.W.I.

Μᾶς ἐφάνη ὅτι, ἐὰν ἡ μέθοδος αὕτη δὲν ἦτο θεαίως ἀρκετὴ διὰ τὴν ἐπίλυσιν ὅλων τῶν προβλημάτων καταρτίσεως τὰ ὁποία σᾶς ἀπηριθμησα ταχέως, μόλις πρὸ ὀλίγου, εἶχεν ἐν τούτοις τὸ πλεονέκτημα:

— Ἀφ’ ἑνὸς, νὰ προσφέρῃ ἢ νὰ ὑπενθυμίῃ ἕνα ὠρισμένον ἀριθμὸν χρησίμων γνώσεων.

— Ἀφ’ ἑτέρου, νὰ ἀποδώσῃ, ἀρκετὰ ταχέως, πρακτικὰ ἐπιτεύγματα καὶ

\* Équipe.

\*\* T.W.I. = Training Within Intustry = Ἐκπαίδευσις ἐν τῇ βιομηχανίᾳ.

μᾶς ἐφάνη ὅτι τὰ συγκεκριμένα ἀποτελέσματα θὰ ἀπετέλουν τὴν καλύτεραν διακρίωσιν μιᾶς προσπάθειας καταρτίσεως καὶ τὴν καλύτεραν ἐνθάρρυνσιν διὰ τὴν ἀνάπτυξιν αὐτῆς.

Ἐν τούτοις, δὲν ἐθεωρήσαμε κατάλληλον νὰ ἐπιβάλωμεν τὸ T.W.I. εἰς τὰ στελέχη ἄνευ προετοιμασίας.

### Ἐναρξίς τοῦ προγράμματος καταρτίσεως

Ὅπως συμβαίνει σχεδὸν εἰς ὅλας τὰς ἐπιχειρήσεις, τὰ στελέχη μας ἀνήκουν εἰς ὅλας τὰς ἡλικίας καὶ εἶχον ἐντελῶς διαφορετικὴν μόρφωσιν (μερικοὶ ἦσαν ἐκ τῶν τάξεων τοῦ ἐπαγγέλματος καὶ ἄλλοι μεγάλων σχολῶν) διαφορετικῆς ἀρχαιότητος (μερικῶν μηνῶν μέχρι πλέον τῶν 25 ἐτῶν). Ὅμοίως ἦσαν ἐλάχιστα διατεθειμένοι νὰ ἐξεύρουν ὀλίγον χρόνον, ἐκ τῶν ἤδη θεθαρυμένων ἐργασίμων ἡμερῶν, διὰ νὰ θυσιάσουν τοῦτον χάριν τῆς καταρτίσεώς των.

Τοὺς συνεκέντρωσα διὰ νὰ τοὺς ὁμιλήσω διὰ τὴν σύσκεψιν T.W.I. (Training Within Intustry) τὴν ὁποίαν παρηκολούθησα μετὰ τῶν Διευθυντῶν, διὰ νὰ τοὺς εἶπω περὶ τίνος ἐπρόκειτο καὶ διὰ τὸ ἐνδιαφέρον τὸ ὁποῖον εὕρομεν καὶ ἦτο ἀρκετὰ εὐκολον οὕτω, νὰ πείσω μίαν πρώτην δμάδα ἢ ὁποία ἤρχισε τὸ T.W.I. καὶ δὲν ἄργησαν νὰ πείσουν ἐκείνους οἱ ὁποῖοι κατ' ἀρχὰς ἦσαν διστακτικοί.

Εἰς τὸ τέλος περίπου ἑνὸς ἔτους (διότι τὰ τρία αὐτὰ προγράμματα εἶναι μακρᾶς διαρκείας) συνευρέθημεν μαζὺ ἕνα ἐξετάσωμεν τὰ ἐπιτευχθέντα καὶ αἱ ἐκφρασθεῖσαι κύριαι ἰδέαι ἦσαν αἱ ἀκόλουθοι :

Κατ' ἀρχάς, ἐπὶ τοῦ προσωπικοῦ ἐπιπέδου, οἱ περισσότεροι ἀνεγνώρισαν ὅτι ἔμαθαν, ἢ ἐπανάφερον εἰς τὴν μνήμην των, ἕνα ὠρισμένον ἀριθμὸν χρησίμων ἐννοιῶν καὶ οὕτω ἐξεύρον ἐφαρμογὰς εἴτε διὰ τὴν ὀργάνωσιν τῆς προσωπικῆς των ἐργασίας, εἴτε διὰ τὴν ὀργάνωσιν τῆς Ὑπηρεσίας.

Ἐν συνεχείᾳ οἱ περισσότεροι ἐξ αὐτῶν «ἐγεύθησαν» τὴν τελειοποίησιν αὐτὴν καὶ συντόμως ἀνεφύησαν καινούργιαι ἀνάγκαι, ἱκανοποιηθεῖσαι ἀρκετὰ εὐκόλως δι' εἰδικῶν συνεδριάσεων, ὡς π.χ. μελέτης χρόνου, μελέτης τιμῶν κόστους, τιμὰι πωλήσεως κ.λ.π.

Τέλος, ἐθεωρήθη ὅτι ἡ κατάρτισις αὕτη θὰ ἦτο ἐξ ἴσου ἐπωφελῆς διὰ τοὺς ἀναπληρωτὰς των καὶ τοὺς ὑφισταμένους αὐτῶν καὶ τοῦτο ἀπετέλεσε τὴν ἀπαρχὴν μιᾶς ἐνεργείας ἀναληφθείσης παρὰ τοῖς ἀρχιτεχνίταις, ἐνέργεια ἣτις ἐξακολούθει κατὰ τὸ παρόν.

Ἐπέμενον ὀλίγον ἐπὶ τῆς ἐνάρξεως τῆς «τεχνικῆς» ταύτης καταρτίσεως διὰ νὰ δοκιμάσωμεν ὅπως ἀξιοποιήσωμεν τὰς δύο κυρίας ἰδέας αἱ ὁποῖαι μᾶς καθοδήγησαν καὶ τὰς ὁποίας ὑπεθυμίζω :

— Ἡ κατάρτισις ἀρχίζει ἀπὸ τοῦ ὑψηλοτέρου ἐπιπέδου καὶ ἐξακολουθεῖ κατερχομένη τὴν ἱεραρχίαν.

— Ἡ κατάρτισις δὲν ἐπιβάλλεται. Ἀπαιτεῖ ἀπὸ τοὺς συμμετέχοντας ἕαν ὅχι κάποιον ἐνθουσιασμόν, τουλάχιστον μίαν πραγματικὴν πεποίθησιν.

Ἡ «τεχνικὴ» κατάρτισις σήμερον ἀποτελεῖ μέρος τῆς καθημερινῆς μας ζωῆς καὶ διὰ νὰ ἀναφέρωμεν μόνον ἕνα γεγονός, τὰ ἐτήσια προγράμματα λειτουργίας τῶν διαφόρων διευθύνσεων ἀποτελοῦν ὅλα ἐν κεφάλαιον ὑπὸ τὸν τίτλον «κατάρτισις».

## Ψυχολογική κατάρτισις

Ἄς ἐξετάσωμεν τώρα τὴν κατάρτισιν τὴν ὁποίαν πρὸ ὀλίγου ὀνόμασα «ψυχολογικήν».

Πρόκειται ἐνταῦθα περὶ τῆς τροποποιήσεως μεθόδου ἐνεργείας, προβλήματος δυσκολωτέρου ἐπιδεκτικῆς λύσεως, τὰ ἀποτελέσματα τοῦ ὁποίου δὲν ἐπιτυγχάνονται τόσο ταχέως.

Ἄρχισαμεν διὰ μιᾶς προεξασκήσεως ἐπονομασθείσης «ψυχολογική κατάρτισις», διαρκείας μιᾶς ἑβδομάδος, ὀργανωθείσης ἐν εἴδει σεμιναρίου, ἐκτὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Τὰ πραγματευθέντα καὶ συζητηθέντα ζητήματα κατὰ τὴν ἑβδομάδα αὐτὴν ἦσαν π.χ. ἡ εὐθύνη τοῦ Διευθυντοῦ, οἱ τρόποι ἐνεργείας αὐτοῦ, αἱ σχέσεις τῆς ἐργασίας, τὰ γενικὰ προβλήματα τῆς ἐπιχειρήσεως κ.λ.π.

Ὅπως εἰς τὴν περίπτωσιν τοῦ T.W.I., ἤρχισαμεν ἀκολουθοῦντες τὴν αὐτὴν μέθοδον, δηλ. ὅτι ἐγὼ ὁ ἴδιος καὶ οἱ Διευθύνται παρηκολούθησαμεν κατ' ἀρχὰς τὴν συνεδρίαν αὐτὴν. Ἐν συνεχείᾳ τὰ στελέχη εἰς ὀμάδας τῶν 2 ἢ 3 προσώπων, πάντοτε ἑκουσίως.

Αἱ συνεδρίαὶ αὗται παρακολουθοῦνται ὑπὸ τῶν ἀρχιτεχνιτῶν.

Τὰ ἀποτελέσματα ἦσαν πάντοτε ἐξαιρετικά, πλην ὁμως ἀνεπαρκῆ: ὑπάρχει ἀνάγκη συνεχείας ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Τῶ ὄντι, ἐν διαρκὲς ἀποτέλεσμα δὲν δύναται νὰ ἐπιτευχθῆ εἰμὴ μόνον δι' ἐνεργείας ἀκολουθουμένης ἐπὶ μακρόν. Πρὸ ὀλίγων ἐτῶν ἐδοκίμασα ὅπως καταφύγω εἰς ἕνα ἐξωτερικὸν ἐμψυχωτὴν (animateur) ὁ ὁποῖος ἤρχετο περιοδικῶς εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καί, εἴτε δι' ἰδιαιτέρων συνομιλιῶν, εἴτε διὰ συγκεντρώσεων, συνεβούλευε τὰ στελέχη καὶ προσεπάθη νὰ συμπληρώσῃ τὴν κατάρτισιν των.

Ὅφειλω νὰ εἶπω ὅτι ἐνταῦθα εἶχαμεν ἀποτυχίαν, καθ' ὅσον ἡ ὀμάς τῶν στελεχῶν, εἰς τὸ τέλος ὀλίγων μηνῶν, ἤρνετο νὰ δεχθῆ τὸν ἐμψυχωτὴν αὐτόν.

Τὸ περιστατικὸν τοῦτο ἠδύνατο νὰ προβλεφθεῖ διότι τοιαύτη ἐνέργεια ἐπὶ τῆς συμπεριφορᾶς τῶν στελεχῶν δὲν δύναται νὰ ἀνατεθῆ εἰς ἐξωτερικὸν πρόσωπον. εἶναι ἔργον τὸ ὁποῖον ὁ Διευθυντὴς τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν δύναται νὰ ἐμπιστευθῆ εἰς ἕτερον, αὐτὸς μόνον δύναται νὰ ἐμψυχώσῃ τὴν κατάρτισιν αὐτὴν.

### Χρησιμοποιεθέντα μέσα

Ἴδου πῶς ἐπροσπάθησα νὰ ἐκπληρώσω τὸ ἔργον τοῦτο. Λόγῳ ἑλλείψεως χρόνου, θὰ ἐμμεῖνω μόνον εἰς δύο ἐκ τῶν χρησιμοποιηθέντων μέσων:

— Τὸ πρῶτον ἦτο νὰ ὀργανώσωμεν καὶ κατοπίν νὰ θέσωμεν εἰς λειτουργίαν, σύστημα συγκεντρώσεων τοῦ ὁποίου ὁ σκοπὸς ἦτο νὰ ἐπιδείξῃ καὶ νὰ διατηρῆ ζωντανὸν τὸ πνεῦμα τῆς ὀμάδος (équipe).

Ἐν τῇ πράξει ἡ ἑβδομάς ἄρχεται διὰ συγκεντρώσεως τῶν Διευθυντῶν καὶ ἐμοῦ τοῦ ἴδιου.

Τὴν συγέντρωσιν αὐτὴν ἀκολουθοῦν ἄλλαι συγκεντρώσεις ἐν τῇ πλαίσιῳ ἐκάστης Διευθύνσεως. Ἐὰν ἡ δύναμις τοῦ προσωπικοῦ τὸ ἐπιτρέπει οἱ προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν συγκεντρῶνουν μὲ τὴν σειράν των τοὺς ἀρχιτεχνίτας.

Κατὰ τὴν διάρκειαν τῶν συγκεντρώσεων αὐτῶν ἀντιπαρατίθενται ἰδέαι, μεταβιβάζονται πληροφορίαι, μελετῶνται προβλήματα καὶ λαμβάνονται ἀποφάσεις.

Τὸ σχέδιον τοῦτο εἶναι κλασικόν. Ἐκείνο τὸ ὁποῖον εἶναι σημαντικὸν εἶναι

τὸ πνεῦμα τὸ ὁποῖον ἐπιτρέπον εἰς τὸν καθένα νὰ ἐκφράσῃ τὴν γνώμην του κατὰ τὴν θέσιν του, ἐνισχύει τὸ αἶσθημα συμμετοχῆς εἰς τὴν ζῶν τῆς ἐπιχειρήσεως.

### Αἱ συγκεντρώσεις τῶν στελεχῶν

— Τὸ δεύτερον μέσον ἦτο ἡ δημιουργία ἐκείνη τὸ ὁποῖον ὀνομάζομεν μεταξὺ μας «Ὁμάς Στελεχῶν».

Ἡ ὁμάς αὕτη εἶναι ἡ συγκέντρωσις ὄλων τῶν Διευθυντῶν καὶ Στελεχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως (18 πρόσωπα κατ' ἀρχάς, 27 σήμερον). Ὁ ἀντικειμενικὸς σκοπὸς τῆς ὁμάδος ταύτης εἶναι ἡ πραγματοποίησις τῆς ἐνότητος τῆς ἐπιχειρήσεως διὰ τῆς συγκεντρώσεως ὄλων τῶν ὑπευθύνων τῆς, καὶ κατὰ κάποιον τρόπον νὰ διορθώσῃ καὶ συμπληρώσῃ τὸ σύστημα τῶν ἐβδομαδιαίων συγκεντρώσεων αἱ ὁποῖαι, ὅπως θὰ ἐννοήσατε, τοποθετοῦνται εἰς τὸ ἐπίπεδον τῶν Διευθύνσεων καὶ τῶν Ὑπηρεσιῶν.

Αἱ συγκεντρώσεις τῆς ὁμάδος τῶν στελεχῶν εἶναι μνηστιαὶ καὶ ἀποτελοῦνται γενικῶς ἀπὸ δύο μέρη.

Τὸ πρῶτον μέρος, τῶν πληροφοριῶν, τὸ ὁποῖον χειρίζομαι πάντοτε ἐγὼ ὁ ἴδιος. Κατὰ τὴν διάρκειαν τούτου παρέχω λεπτομερείας ἐπὶ τῆς ζῶης τῆς ἐπιχειρήσεως, τῶν πωλήσεων, τοῦ κέρδους, τῆς οἰκονομικῆς καταστάσεως, τῶν μελλοντικῶν σχεδίων κλπ.

Μετὰ τὴν ἀνασκόπησιν ταύτην ἀκολουθεῖ συζήτησις κατὰ τὴν ὁποίαν ἕκαστος τῶν στελεχῶν δύναται νὰ ζητήσῃ πᾶσαν συμπληρωματικὴν πληροφορίαν τὴν ὁποῖαν ἐπιθυμεῖ.

Τὸ δεύτερον μέρος ἀφιερῶται εἰς τὴν κατάρτισιν ὑπὸ ἐνὸς ἐμπυχωτοῦ ὁ ὁποῖος εἶναι ἢ μέλος τῆς ὁμάδος ἢ εἶναι ἐξωτερικὸς.

Ὅταν πρόκειται περὶ μέλους τῆς ὁμάδος, τὸ θέμα γενικῶς εἶναι νὰ παρουσιάσῃ εἰς τοὺς συνεργάτας του τὴν ὑπηρεσίαν τὴν ὁποίαν διευθύνει μὲ ὄλας τὰς ἰδιαιτέρας δυσκολίας τῆς. Ἡ ἀνάλυσις αὕτη βοηθεῖ μεγάλως εἰς τὸ νὰ δώσῃ εἰς κάθε στέλεχος τὸ συναῖσθημα ὅτι δὲν εἶναι τὸ μόνον πρόσωπον, τὸ ὁποῖον ἔχει νὰ ἀντιμετωπίσῃ εὐθύναις ἢ δύσκολα προβλήματα καὶ ὅτι δὲν πρέπει νὰ σπεύδῃ νὰ ἐπικρίνῃ πολὺ γρήγορα ἢ νὰ θέτῃ δυσκολώτατα προβλήματα εἰς τὰς ἄλλας ὑπηρεσίας.

Ἀπευθυνόμεθα εἰς ἐξωτερικὸν ὑποκινητὴν δταν πρόκειται νὰ μελετηθῇ ὁμαδικῶς ἐν πρόβλημα γενικοῦ ἐνδιαφέροντος ὅπως τὸ τῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας τοῦ προσωπικοῦ, ἡ ἐργατικὴ ψυχολογία, ἡ βαθμολόγησις καὶ προαγωγή τοῦ προσωπικοῦ κ.λ.π. Ἀπὸ καιροῦ εἰς καιρὸν, τὰ ἐκλεγέντα θέματα εἶναι ὀλιγώτερον ἀμέσως συνδεδεμένα μὲ τὴν καθημερινὴν ἐργασίαν, ὡς π.χ. ὁ Ο.Ε.Ο.Σ., ἡ χρηματοδότησις τῶν ἐπιχειρήσεων κλπ.

Ἐν τέλει ἡ ὁμάς αὕτη ἡ ὁποία ἔχει καθορίσει ἡ ἴδια τοὺς ἀκολουθοῦσους ἀντικειμενικοὺς σκοποὺς ἦτοι :

1) τὴν συνολικὴν τελειοποίησιν

2) τὴν καλυτέραν ἐπίγνωσιν τοῦ ἔργου τῶν ἄλλων ὑπηρεσιῶν

3) τὴν δημιουργίαν ἢ σύμφιξιν τῶν δεσμῶν φιλίας, ἐπιτυχάνει τὸν τελευταῖον αὐτὸν ἀντικειμενικὸν σκοπὸν, διὰ τῆς διατηρήσεως φιλικωτάτης καὶ κάθε ἄλλο παρὰ τεταμένης ἀτμοσφαιρας, κατὰ τὴν διάρκειαν τῶν συγκεντρώσεων τού-

των (π.χ. κατά την διάρκειαν ἐνὸς ταχέως γεύματος τὸ ὁποῖον γενικῶς διακόπτει τὴν συγκέντρωσιν) καὶ διὰ τῆς ὀργανώσεως ἐξόδων ἀπὸ κοινοῦ ἐνίοτε μετὰ τῶν ἀρχιτεχνιτῶν.

Παραδείγματος χάριν ἐπεσεκέφθημεν κατὰ τὰ τελευταῖα ἔτη τὴν Grenoble, τὸ Λουξεμβούργον, προσκληθέντες ὑπὸ τῆς Εὐρωπαϊκῆς Κοινότητος Ἐνθρακος καὶ Χάλυβος, τὰς ὑφικαμίους καὶ σειρὰν δλόκληρον ἐργοστασίων Ἑλλάσεως.

Πιστεύω ὅτι δὲν εἶμαι εἰς θέσιν νὰ σὰς δώσω μίαν πλήρη ἰδέαν τῆς δραστηριότητος τῆς ομάδος ταύτης, ἢ ὁποία εἶναι ποικίλη καὶ πλουσία: π.χ. ἐπίσκεψις ἐργοστασίων ὀργανωθείσα κυρίως πρὸς ὄφελος τῶν ἀρχιτεχνιτῶν, ἐπιτροπῶν ἐργασίας κλπ.

### Ἀπολογισμὸς τοῦ ἔργου τῆς καταρτίσεως

Διὰ νὰ τελειώσωμεν, θὰ ἐπεθύμουν ὅπως δοκιμάσω νὰ κάμω ἓνα ἀπολογισμὸν τοῦ ἔργου τῆς καταρτίσεως ταύτης: τὰ εἰς τὸ παθητικὸν ἐγγεγραμμένα ποσὰ δὲν εἶναι βεβαιότατα ἀμελητέα, ἀλλὰ σχετικῶς ὀλίγον σημαντικά: κατ' ἔτος, περίπου 1 ἑκατομ. γαλλικῶν φράγκων διὰ τὸν προϋπολογισμὸν τῆς ομάδος τῶν στελεχῶν καὶ 1 ἑκατομ. διὰ τὰς διαφόρους τεχνικὰς συνεδριάσεις τὰς παρακολουθούμενας εἰς τὸ ἐξωτερικὸν ὑπὸ τῶν στελεχῶν, τῶν ἀρχιτεχνιτῶν καὶ ἰδίως, τώρα, ὑπὸ ἐνίων ὑπαλλήλων καὶ ἐργατῶν. Συνολικῶς, ὀλιγώτερον τοῦ  $\frac{1}{1000}$  τοῦ ὅλου κύκλου ἐργασιῶν.

Τὸ ἐνεργητικόν, ἀντιθέτως, δυσκόλως δύναται νὰ ὑπολογισθῇ δι' ἀριθμῶν. Θὰ ἐνέγραφον κατ' ἀρχὰς μίαν λίαν αἰσθητὴν ἐξέλιξιν τοῦ γενικοῦ κλίματος τῆς ἐπιχειρήσεως ἣτις ἐπιτρέπει π.χ. μίαν καλὴν συνεργασίαν μετὰ τοὺς ἀντιπροσώπους τοῦ προσωπικοῦ. Δύναμαι νὰ προσπαθῶσω, μολαταῦτα, νὰ δώσω ὄρισμένους ἀριθμούς: ἐν σχέσει πρὸς τὰ ἔτη 1949 - 50, ἡ δύναμις τοῦ προσωπικοῦ ἠδξήθη τουλάχιστον κατὰ 20 % καὶ ἡ παραχθεῖσα ποσότης ἐτετραπλασιάσθη. Τυχχάνει βέβαιον ὅτι ἡ βελτίωσις αὕτη τῆς παραγωγικότητος καὶ ἡ αὐξησης αὐτῆς δὲν ὀφείλονται ἀπλῶς καὶ μόνον εἰς τὴν προσπάθειαν τῆς καταρτίσεως, ἀλλὰ δὲν νομίζω νὰ ἦτο δυνατόν νὰ ἀναπτυχθῇ τόσο ἡ δραστηριότης μας ἐὰν δὲν ἐγένετο οὐδεμία προσπάθεια εἰς τὸν τομέα αὐτόν.

Πιστεύω ὅτι εἰς μίαν ὑπὸ ἀνάπτυξιν ἐπιχείρησιν χρειάζονται ἄνθρωποι μὲ ἀνεπτυγμένους γνώσεις καὶ εὐθύνas. Ἐὰν αἱ τεχνικαὶ μέθοδοι καὶ τὰ οἰκονομικὰ μέσα ἐπιτρέπουν τὴν ὀλικὴν ἐπέκτασιν τῆς ἐπιχειρήσεως, ἡ κατάρτισις ἐπιτρέπει τὴν ἀνάπτυξιν τῶν ἀνθρώπων.

## ΔΙΑΛΕΞΙΣ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΟΥ κ. MAURICE BYÉ

[Ο κ. Maurice Byé ἐγεννήθη ἐν Μασσαλία τῷ 1905. Ὑφηγητὴς τῶν Νομικῶν Σχολῶν, ἐδίδαξε διαδοχικῶς εἰς Τουλούζην, Ριον Ἰανέϊρον, Κάιρον καὶ Παρισίους (1947) ὅπου δίδει τώρα σειρὰν μαθημάτων ἐπὶ τῶν διεθνῶν οικονομικῶν σχέσεων διὰ τοὺς φοιτητὰς οἱ ὅποιοι προστοιμάζουσι τὴν Διδακτορικὴν τῶν ἐργασίαν εἰς τὰ Νομικά.

Ὁ κ. Byé εἶναι συγγραφεὺς ἐνὸς βιβλίου ἐπὶ τῶν ἐθνικοποιήσεων εἰς τὴν Γαλίαν. Συμμετέσχε εἰς τὴν πραγματείαν τοῦ κ. L. Baudin (Διεθνεῖς Οἰκονομικαὶ Σχέσεις). Ἐδημοσίωσεν ἄρθρα οὐκ ἀδιάφορα Ἐπιθεωρήσεις Πολιτικῆς Οἰκονομίας (εἰς τὴν Ἐπιθεώρησιν «Ἐφημεροσμένη Οἰκονομία»: ἄρθρα ἐπὶ τῶν δασμολογικῶν Ἐνώσεων καὶ τοῦ τόκου ἰσορροπίας τοῦ συναλλάγματος. Εἰς τὸ «Περιοδικὸν Πολιτικῆς Οἰκονομίας» ἄρθρον ἐπὶ τῆς «Μεγάλῃς διεδαφικῆς Ἐνώσεως»). Ἐπαρουσίασεν ἀναφορὰς εἰς τὰ Συμβούλια τῆς Διεθνoῦς Συνελεύσεως τῶν Οἰκονομικῶν Ἐπισημῶν καὶ συμμετέσχε εἰς τὰς συνομιλίας τῆς Ρώμης καὶ τοῦ Ριον Ἰανέϊρου.

Ὁ κ. Byé εἶναι μέλος τοῦ Οἰκονομικοῦ Συμβουλίου: τῷ 1957 ἐπέβαλε εἰς τὸν ὄργανισμὸν αὐτὸν ἀναφορὰς ἐπὶ τῶν τοπικῶν οικονομικῶν καὶ ἐπὶ τοῦ ἐξωτερικοῦ ἐμπορίου. Τῷ 1956, ὁ κ. Byé ἀπέτελεσεν ἐπίσης μέλος τοῦ Διεθνoῦς Γραφείου Ἐργασίας, τῆς ὁμάδος ἐμπειρογνομῶνων διὰ τὴν ἀπελευθέρωσιν τῶν συναλλαγῶν καὶ τῆς κοινωνικῆς προόδου.

Τέλος, ὁ κ. Maurice Byé εἶναι συνεργάτης τοῦ Ἰνστιτούτου τῶν Ἐφημεροσμένων Οἰκονομικῶν Ἐπιστημῶν].

Ἡ Συνθήκη τῆς Ρώμης, ἡ ὁποία ἐδημιούργησε τὴν Εὐρώπην τῶν ἔξι, ἦτο ἡ ἐπιθυμία δύο πνευματικῶν οἰκογενειῶν: ἀποτελεῖ ἓνα συμβιβασμὸν μεταξὺ δύο «εὐρωπαϊκῶν» προτάσεων. Οἱ ὅροι τῆς καθιστοῦν δυνατὴν τὴν πραγματοποίησιν δύο ἐλπίδων: Διὰ μερικoὺς, πράγματι, ἡ Κοινὴ ἀγορὰ δέον νὰ σχηματισθῇ ὑπὸ τῶν «μηχανισμῶν ἀγορᾶς». Δι' ἄλλους, ἡ «Εὐρωπαϊκὴ Οἰκονομικὴ Κοινότης» ὀφείλει νὰ συνενωθῇ, δηλαδὴ νὰ «οἰκοδομηθῇ». Αἱ προπαρασκευαστικαὶ ἐργασίαι ἔτειναν πρὸς τὴν πρώτην ἀντίληψιν, ἡ ὁποία εἶχεν ὑπὲρ αὐτῆς τὴν κλασικὴν καὶ νεοκλασικὴν παράδοσιν. Ὁρισμέναι συζητήσεις, ὅπως ἐκείναι αἱ ὁποιαὶ ἔλαβον χώραν εἰς τὸ Β.Ι.Τ. (Ἐκθεσις τῶν Ἐμπειρογνομῶνων τοῦ 1956) ἐνεδεικνυον ἐν τούτοις τὴν ἀντίθεσιν. Τέλος, τὸ ὑπογραφὲν κείμενον δύναται νὰ ἰκανοποιήσῃ, κατὰ τὸ μᾶλλον καὶ ἥττον, τὴν μίαν ἢ τὴν ἄλλην θεωρίαν: ἡ Εὐρώπη τῶν ἔξι θὰ καταστῇ, ἐν τέλει, ὅ,τι τὴν θελήσουσι νὰ τὴν κάμουν. Ἀλλὰ ἡ μορφή τὴν ὁποίαν θὰ τῆς δώσουσι δὲν ἐνδιαφέρει μόνον ἐκεῖνην. Ἄλλα ἔθνη, ὄχι ὀλιγώτερον «Εὐρωπαϊκά», ἀπὸ τὰ ἔξι, καὶ ἄλλοι λαοὶ ἐκτὸς τῆς Εὐρώπης, δύναται νὰ γνωρίσουσι πιθανὸν παρεμπιπτούσας ἐπιδράσεις ἐξωτερικῆς Κοινότητος). Δεδομένου ὅτι ἡ C.E.E. δὲν ἐννοεῖ νὰ παραμῆνῃ «κλειστή», τὸ πρόβλημα μίας προσκολλησῆς ἢ μίας ἐνώσεως ὑπὸ ἓν σχῆμα ἢ ἄλλο δύναται νὰ τεθῇ καὶ εἰς ἄλλα Κράτη. Ἡ δοθεῖσα ἔννοια εἰς τὴν Κοινότητα ὀφείλει νὰ εἶναι ἓνα βασικὸν στοιχεῖον τῶν ἐξωτερικῶν τῆς δεσμῶν: ἰδιαίτερος, αὐτὸ τὸ ὁποῖον εἶναι δυνατόν καὶ αὐτὸ τὸ ὁποῖον δὲν εἶναι δυνατόν νὰ τεθῇ ὑπὸ τὸ ὄνομα «ζώνη ἐλευθέρων ἀνταλλαγῆς» ἐξαργατᾶται ἐξ αὐτοῦ. Θὰ ἐξετάσωμεν λοιπὸν:

1. Τὴν συζήτησιν «οἰκονομικὴ κοινοπραξία—συνένωσις» ὡς ἀποτελεσματικὸν παράγοντα τῆς ἐσωτερικῆς οἰκοδομῆς τῆς C. E. E.
2. Τοὺς ἐσωτερικοὺς ὄρους τῆς συνενώσεως.
3. Τὰς ἐξωτερικὰς ἀντιθέσεις τῆς δοθείσης λύσεως εἰς τὴν συζήτησιν αὐτήν.

### 1. Αἱ προτιμήσεις τῆς C. E. E.

A. Οἱ φιλελεύθεροι οἰκονομολόγοι κλασικῆς παραδόσεως οἱ ὅποιοι ἐντὸς τῆς Εὐρώπης τῶν ἔξ (Ohlin, Meade, Heilperin, Viner, Courtin, Rueff . . .) μὲ συμπεράσματα κατὰ τὸ μᾶλλον ἢ ἥτιον εὐνοϊκά, ἔξ ἄλλου, θεωροῦν τὴν Ἑνωσιν ὡς μίαν «οἰκονομικὴν κοινοπραξίαν» ἱκανὴν νὰ πραγματοποιηθῆ ὑπὸ τῶν μηχανισμῶν ἀγορᾶς, ἀναφέρονται εἰς τὴν θεωρίαν ἐλευθέρας συναλλαγῆς ὑπὸ τὴν μίαν ἢ τὴν ἄλλην τῶν δύο μορφῶν αὐτῆς.

α) Ἡ μορφή Smith. Ἡ ἐλευθερία τῆς κινήσεως τῶν ἀτόμων καὶ τῶν κεφαλαίων, εἰς ἓν ἀνοικτὸν σύνολον, τείνει νὰ συγκεντρώσῃ αὐτὰ εἰς τὴν θέσιν τῆς καλλιτέρας αὐτῶν χρήσεως.

β) Ἡ Ρικαρτιανὴ μορφή. Εἰς ἓν σύνολον οἰκονομικῶς ἀνοικτόν, ἀλλὰ εἰς τὸ ἐσωτερικὸν τοῦ ὁποίου τὰ κεφάλαια καὶ τὰ ἄτομα παραμένουν προσκεκολλημένα εἰς τὰ σύνορα τῆς καταγωγῆς τῶν, ἕκαστον ἔθνος εὐρίσκει τὸ ἀνώτατον ὄριον τῶν πλεονεκτημάτων του.

Ἡ προτίμησις μεταξὺ τῶν δύο κλασικῶν «μορφῶν» δὲν εἶναι πάντοτε σαφής. Ἀλλά, φαίνεται, ὅτι ἡ θεωρία τοῦ Smith δὲν εἶναι ἐφαρμοσίμος εἰς τὴν περίπτωσίν μας. Εἶναι, πράγματι, «κοσμοπολιτικὴ». Ἐγγυᾶται τοὺς πλεόν εὐνοϊκοὺς ὄρους ἐντὸς τοῦ διεθνοῦς συνόλου, ἀλλ' οὐχὶ τοὺς πλεόν εὐνοϊκοὺς ὄρους δι' ἕκαστον ἔθνος. Ἀλλὰ ἡ Εὐρώπη τῶν ἔξ δὲν διαμορφώνεται ὡς ἓν ὁμοσπονδιακὸν σύστημα δεχόμενον πρὸς ὄφελος αὐτοῦ τὴν θυσίαν τῶν ἔθνῶν. Λαμβάνει τὴν μορφήν ἑνὸς συμβατικοῦ συστήματος ἐντὸς τοῦ ὁποίου ἕκαστον ἔθνος (Βέλγιον, Γερμανία, Γαλλία) ἐπιζητεῖ τὸ ἴδιόν του ὄφελος. Τοῦτο ὀφείλει νὰ ἐξαρθῆ. Ὡθούμεθα λοιπὸν πρὸς τὴν «μορφήν Ricard».

B. Ἀλλὰ διὰ νὰ χρησιμοποιηθῆ ἡ Ρικαρτιανὴ μορφή, θὰ ἦτο ἀπαραίτητον ὅπως κεφάλαιον καὶ ἐργασία εἶναι ἀκίνητα ἐντὸς ἑκάστου ἔθνους.

Ἐὰν τοῦτο συνέβαινεν οἱ ὁπαδοὶ τῆς Εὐρώπης διὰ τῶν «μηχανισμῶν ἀγορᾶς» θὰ εἶχον δίκαιον νὰ λέγουν κυρίως αὐτὸ τὸ ὅποιον ἰποστηρίζουν.

Ἀνωφέλεια μιᾶς κοινῆς «ἀγροτικῆς πολιτικῆς», αἱ καλύτεραι παραγωγαὶ θὰ καθορισθοῦν μόναι τῶν εἰς τοὺς καλυτέρους τόπους παραγωγῆς.

Ἀνωφέλεια μιᾶς ἰδιαιτέρας ὁργάνώσεως διὰ τὰς ὑπαναπτύκτους περιοχὰς καὶ τὰς ὑπερποντίους χώρας. Μήπως ἡ ἀνάπτυξις δὲν μεταβιβάζεται αὐτομάτως;

Ἀνωφέλεια μιᾶς ἐναρμονίσεως τῶν νομοθεσιῶν καὶ τῶν ὑποχρεώσεων, ἐκτὸς τῆς περιπτώσεως «εἰδικῆς διαστροφῆς» ἱκανῆς νὰ τροποποιήσῃ τὴν πλεόν εὐνοϊκὴν εἰδίκευσιν, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν «γενικὴν διαστροφήν» ἡ ὁποία δὲν τροποποιεῖ αὐτήν.

Ἀνωφέλεια μιᾶς κοινῆς πολιτικῆς ἐπενδύσεως, διὰ τὴν ἐναρμόνισιν τῆς ἀναπτύξεως τῶν ἔθνῶν.



Ἄλλὰ ὅλα τὰ συμπεράσματα δὲν θὰ εἶχον ἀξίαν, ἐκτὸς ἐὰν οἱ «συντελεσταὶ» καί, κυρίως, τὸ κεφάλαιον, ἦσαν ἀκίνητα. Ἄλλὰ τοῦτο πράγματι δὲν συμβαίνει καὶ δὲν πρέπει νὰ συμβαίνει.

Ἐν πρώτοις, διότι ἡ Συνθήκη ἔχει, πράγματι, ὡς ἀντικειμενικὸν σκοπὸν τὴν μεγαλύτεραν κίνησιν κεφαλαίων καὶ ἀτόμων.

Κατόπιν, διότι, δι' αὐτῆς ἡ ἄνευ αὐτῆς, ὑπάρχουν ἤδη εἰς τὴν Δυτικὴν Εὐρώπην περισσότεραι σχέσεις μεταξὺ μορφῶν αἱ ὁποιαὶ ἀνήκουν εἰς τοὺς ἰδίους κλάδους ἐκατέρωθεν τῶν συνόρων (μεταλλουργεῖα, ὑφαντουργεῖα, χημικὰ προϊόντα) ἰδίως ὅταν χρηματοδοτοῦνται ὑπὸ ξένου κεφαλαίου (πετρέλαιον, αὐτοκίνητα), παρὰ εἰς τοὺς ἀντιστοίχους κλάδους εἰς τὸ ἐσωτερικὸν ἑνὸς ἰδίου ἔθνους. Ἐκαστος κλάδος τείνει νὰ σχηματίσῃ ἓνα «Τμήμα κεκλεισμένης χρηματοδοτήσεως».

Γ. Δὲν δύναται λοιπὸν νὰ δοθῇ εἰς τὴν Γαλλίαν, τὴν Ἰταλίαν, τὸ Βέλγιον ἢ ἐγγύσεις, ὅτι, μετὰ τὴν δημιουργίαν τῆς «κοινοπραξίας», τὰ ἀποταμιεύματά των δὲν θὰ τείνουν νὰ ἐπενδυθοῦν ἐπὶ τόπου καὶ νὰ ἐξασφαλίσουν εἰς αὐτὰς τὰς χώρας ἓνα βαθμὸν ἀναπτύξεως, ἀνώτερον ἐκείνου τοῦ ὁποίου θὰ ἐγνώριζον ἄνευ τῆς κοινοπραξίας.

Μήπως δὲν δύναται τις νὰ ἀπαντήσῃ ὅτι, οἰοσδήποτε εἶναι ὁ τόπος ἐπενδύσεως τῶν ἀποταμιευμάτων, ἡ χώρα τῆς καταγωγῆς των, χάρις εἰς τὴν ἀμοιβὴν τὴν ὁποίαν θὰ λάβῃ, θὰ πραγματοποιήσῃ τελικῶς τὸ μεγαλύτερον ὄφελος τῆς «καλυτέρας τοποθετήσεως» τῆς ;

Ἡ ἀπάντησις αὕτη θὰ ἀγνοοῦσε :

Ἐπιπέδον ὅτι τὰ ἐπαναπατριζόμενα κέρδη δὲν ἀντιπροσωπεύουν ποτὲ παρὰ ἓνα ἐλάχιστον μέρος τῆς αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος πραγματοποιηθείσης τῆς χρησιμοποίησεως ἑνὸς κεφαλαίου.

Ἐπιπέδον ὅτι ἡ μετανάστευσις ἀπὸ χώρας εἰς χώραν κεφαλαίων ξένων πρὸς τὴν ἑνωσιν δὲν θὰ πραγματοποιηθῇ ἄνευ ἀνταλλαγῆς.

Ἐπιπέδον ὅτι ἡ ἑνωσις μὴ οὔσα ἀπομονωμένη εἰς τὸν κόσμον, τὸ ἀποταμιεῦον ἔθνος δὲν ἐξασφαλίζεται νὰ εἶναι ὁ κύριος εὐεργετούμενος τῆς αὐξήσεως τῆς παραγωγικότητος χάρις εἰς τὰ κεφάλαιά του.

Τέλος, ὅτι ἡ κτηθεῖσα πείρα εἰς τὴν Γαλλίαν καὶ τὴν Ἰταλίαν τῶν «ἀσυμμετριῶν τῆς ἀναπτύξεως» μεταξὺ περιφερειακῶν περιοχῶν (Νότιος Ἰταλία καὶ Γαλλία) προκαλεῖ φόβους διὰ παρομοίας ἀσυμμετρίας εἰς τὴν Εὐρώπην τῶν ἔξ.

## 2. Ἐσωτερικοὶ ὄροι τῆς συνενώσεως

Συνένωσις σημαίνει τὸ νὰ καταστήσῃ τις τὰ σχέδια συμβιβάσιμα. Εἶναι λοιπὸν, κατὰ τὴν ἔκφρασιν τοῦ F. Rogoux, ἡ «ἐναρμόνισις τῶν ἀναπτύξεων».

Ἐὰν ἡ ἐναρμόνισις αὕτη, δὲν πραγματοποιεῖται μόνη της, ὀφείλομεν νὰ τὴν ὀργανώσωμεν. Παρατηρεῖται εἰς τὴν πραγματικότητι ὅτι, κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς ἱστορίας, ὀλίγα συνενώσεις ἐπετεύχθησαν διὰ τῆς «ἐλευθέρας κινήσεως τῶν δυνάμεων τῶν ἀγορῶν». Αἱ πλείσται ἐδημιουργήθησαν ὑπὸ μιᾶς δυνάμεως δημοσίας ἢ ἰδιωτικῆς (σχηματισμὸς τοῦ «Γαλλικοῦ Ἐθνους» τοῦ βρετανικοῦ χώρου περίξ τῆς πόλεως τοῦ Λονδίνου, τῆς γερμανικῆς οἰκονομίας περίξ τοῦ Ρούρ...).

Α. *Ἡ ἐναρμόνισις αὐτὴ παρουσιάζεται εἰς τὴν Κοινὴν Συνθήκην.*

*Ἐναρμόνισις τῶν νομοθεσιῶν καὶ τῶν κοινωνικῶν ὑποχρεώσεων* δίχως νὰ σημειοῦται ἡ διάκρισις τοῦ «εἰδικοῦ» καὶ «μὴ εἰδικοῦ» πρὸς ἀποφυγὴν τῆς φευγαδεύσεως τῶν κεφαλαίων καὶ τῶν ἐπιχειρήσεων πρὸς ἐξεύρεσιν τῆς «φορολογικῆς δάσεως» (ἄρθρον 119—120 τῆς Συνθήκης).

*Ἐναρμόνισις τῆς ἀγροτικῆς πολιτικῆς* (ἄρθρα 38 καὶ ἀκόλουθα).

*Κοινὴ πολιτικὴ ἔναντι τῆς ἀναπτύξεως τῶν ὑπερποντίων ἐδαφῶν* (Σύμβασις).

*Ἐναρμόνισις ἐν γένει τῆς χρηματικῆς καὶ φορολογικῆς πολιτικῆς κ.λ.π.*

*Καὶ ἰδίως : ἐναρμόνισις τῶν ἀναπτύξεων.* Μία «τοπικὴ» πολιτικὴ ὀφείλει νὰ ἐπιδιωχθῆ ἐντὸς τῆς C.E.E. διὰ νὰ ἀποφευχθῆ μία ὑπερβολικὴ συγκέντρωσις ἐπὶ τοῦ Ρήνου ἀνάλογος πρὸς τὴν ὑπερβολικὴν συγκέντρωσιν τὴν ὁποίαν γνωρίζει ἡ Γαλλία εἰς τὴν παρισινὴν περιοχὴν.

Β. *Ἡ συνθήκη δύναται νὰ ἐπιτρέψῃ τὴν ἐλίτευξιν τοῦ σκοποῦ αὐτοῦ :*

*Διότι ἐπιτρέπει τὰς βοηθείας τὰς χορηγουμένας ὑπὸ τῶν κρατῶν διὰ τὴν ἀνάπτυξιν ὠρισμένων περιοχῶν* (ἄρθρον 92).

*Διότι θέτει μερικὰ ἐμπόδια εἰς τὴν ἐλευθέραν κίνησιν τῶν κεφαλαίων* (ἄρθρον 67).

*Διότι διοργανώνει μίαν ὠρισμένην διεθνήν χρηματοδότησιν τῆς ἀναπροσαρμογῆς διὰ τοῦ Εὐρωπαϊκοῦ Κοινωνικοῦ Ταμείου* (ἄρθρον 125) καὶ τῆς τοπικῆς ἀναπτύξεως διὰ τῆς Εὐρωπαϊκῆς Τραπεζῆς Ἐπενδύσεων (ἄρθρον 130).

Γ. *Ἡ ἐπιτυχία τῶν μέτρων αὐτῶν προϋποθέτει :*

*Εἰς τὸ ἄμεσον μέλλον ἡ λειτουργία, ὑπὸ τῶν συνενουμένων Κρατῶν, ἑνὸς σχεδίου προσηρμοσμένου τόσον διὰ τὸ ἔθνος ἐν τῷ συνόλῳ του ὅσον καὶ διὰ τὰς περιοχὰς αἱ ὁποῖαι θὰ συνενωθοῦν τελικῶς.*

*Τοιαύτη εἶναι ἡ ἔννοια τοῦ «νόμου πλαισίου» ἐκπονηθέντος εἰς τὴν Γαλλίαν ἐν ὄψει τῆς εἰσοδοχῆς εἰς τὴν C.E.E.*

*Εἰς ἀπώτερον μέλλον διὰ τῆς ἀυξήσεως τῶν μέσων τῆς Εὐρωπαϊκῆς Τραπεζῆς ἐπενδύσεων ἡ ὁποία ὀφείλει νὰ γίνῃ μία «οἰκονομικὴ δύναμις» ἐφοδιασμένη μὲ μίαν δρᾶσιν περισσότερον ἀποτελεσματικὴν ἀπὸ ἐκείνην τῆς C.E.C.A.*

*Ὅλαι αἱ ἱστορικαὶ συνενώσεις ἐπραγματοποιήθησαν περὶ μιᾶς ἰσχυρᾶς οἰκονομικῆς δυνάμεως.*

*Εἰς μακρὰν προθεσμίαν καὶ μοιραίως διὰ μιᾶς πολιτικῆς ἐνοποιήσεως.*

### 3. *Ἐξωτερικοὶ σύνδεσμοι τῆς C.E.E.*

*Αἱ ἑξ ἡμέρας τῆς C.E.E. αἱ ὁποῖαι εἶναι ἐπίσης, ἐκείναι τῆς C.E.C.A. εἶναι συνδεδεμένα, εἰς τὴν Δυτικὴν Εὐρώπην, μὲ τὰ ἄλλα μέλη τῆς O.E.C.E. καὶ τῆς U.E.P. Μήπως θὰ ἀποσυνδεθοῦν; ἕξ ἄλλου, τὰ ἴδια παγκόσμια προβλήματα (ἐλλειψὶς δολλαρίων) τίθενται εἰς τοὺς μὲν καὶ εἰς τοὺς δέ. Μήπως θὰ τὰ ἀντιμετωπίσουν κεχωρισμένως;*

*Ἡ Συνθήκη τῆς Ρώμης δὲν ἐννοεῖ νὰ δημιουργήσῃ μίαν αὐτάρκη Κοινὴν*

τητα. Θὰ ἦτο συνεπῶς παράδοξον, ἡ Εὐρώπη τῶν ἔξ νὰ γίνη εἰς βάρος τοῦ Εὐρωπαϊκοῦ Δυτικοῦ συνόλου . . .

Τοιαύτη εἶναι ἡ ἀρχὴ εἰς τὴν γένεσιν τῶν σχεδίων τῆς «ζώνης ἐλευθέρως ἀνταλλαγῆς».

Α. Ἄλλὰ ἐὰν ἐννοοῦμεν, ὅπως τέτοια σχέδια πραγματοποιηθῶν ὀφείλομεν νὰ μὴ λησμονήσωμεν ὅτι ἡ Εὐρώπη τῶν ἔξ δὲν δύναται νὰ εἶναι, κατὰ τὴν γνώμην μας, παρὰ μία συνένωσις καὶ ὄχι μία ἀπλῆ κοινὴ «ἀγορά». Εἶναι ἀπαραίτητον, συνεπῶς, ὅπως αἱ σχέσεις της μετὰ τῆς Εὐρώπης τῶν ἔνδεκα νὰ δύναται νὰ καθωρισθῶν εἰς τρόπον ὥστε οἱ σκοποὶ καὶ τὰ μέσα τῆς συνενώσεως νὰ διασῶθῶν.

Δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἐπιτευχθῶν αὐτὰ παρὰ ὅταν ἡ νέα ἔνωσις καθιστᾶ δυνατός :

*Τὴν πραγματοποίησιν τῆς πολιτικῆς τῆς ἐναρμονίσεως τῶν ὑποχρεώσεων τῶν νομοθεσιῶν καὶ τῶν διαφορῶν κρατικῶν πρωτοβουλιῶν, ὅπως προβλέπεται εἰς τὴν Συνθήκην τῆς Ρώμης.*

*Τὸν προσανατολισμὸν τῶν ἐπενδύσεων ἐντὸς τῆς Εὐρώπης τῶν ἔξ.*

*Τὴν ἐφαρμογὴν μιᾶς κοινῆς ἀγροτικῆς πολιτικῆς.*

*Τὴν ὀργάνωσιν τῆς ἀναπτύξεως «δι' αὐτῶν τῶν ἰδίων» τῶν Ἀφρικανικῶν ἑδαφῶν.*

Ἄλλὰ τὰ πρῶτα σχέδια τῆς ζώνης ἐλευθέρως ἀνταλλαγῆς δὲν φαίνονται νὰ ἀνταποκρίνονται εἰς τοὺς σκοποὺς αὐτούς : ἡ ἔλλειψις κοινῶν ἑξωτερικῶν τιμῶν ἀφήνει εἰς ἐκάστην οἰκονομίαν τὸ ἰδικόν της σύστημα τιμῶν, συνεπῶς μίαν ἄνισον συναγωνιστικὴν δύναμιν. Δὲν ὑπάρχει ὀργάνωσις ἐναρμονίσεως, προσανατολισμὸς τῶν ἐπενδύσεων, κοινὴ πολιτικὴ ὡς πρὸς τὴν γεωργίαν· ἡ τὰ ὑπερπόντια ἑδάφη.

Ὁ ὅρος μιᾶς ἐπιτυχίας θὰ ἦτο ὡς φαίνεται ἡ ἀποδοχὴ μιᾶς προσωρινῆς θεραπείας διὰ παρόμοια ἐλαττώματα ὑπὸ τὴν μορφήν : ἀντισταθμιζομένων δικαιωμάτων μόνον εὐνοϊκῆς φύσεως μεταξὺ τῶν ἔξ καὶ τῶν ἔνδεκα, μιᾶς ὠρισμένης ἐναρμονίσεως τῶν νομοθεσιῶν καὶ τῆς πολιτικῆς καὶ ἰδίως μιᾶς κοινῆς προσπαθείας ἐν ὄψει τῆς ἀναπτύξεως τῶν εὐρωπαϊκῶν ἑδαφῶν καὶ ὄχι τῶν ἀνεπαρκῶς ἀνεπτυγμένων εὐρωπαϊκῶν ἑδαφῶν.

Ἐὰν συνέβαινε τοῦτο μία εὐνοϊκὴ Εὐρωπαϊκὴ Ζώνη, εὐρύτερα τῆς C.E.E. θὰ ἀντεπροσώπευε ἓνα ἐνδιάμεσον χρήσιμον σταθμὸν μεταξὺ τῆς συνενώσεως τῆς κυριαρχούσης ἐντὸς τῶν ἔξ καὶ τῆς οἰκονομίας ἀγορᾶς τῆς κυριαρχούσης εἰς τὸ ὑπόλοιπον μέρος τοῦ κόσμου.

Β. Ἐξ ἄλλου μία συνένωσις, δηλαδὴ μία ὀργάνωσις ὑπερβαίνουσα τὴν κοινὴν ἀγορὰν εἶναι ἡ μόνη μορφή ἱκανὴ νὰ ἐνσωματώσῃ ἢ νὰ συνδέσῃ ἔθνη.

Εὐρισκόμεθα εἰς διαφοροετικά ἐπίπεδα οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως.

Αἱ ἀνεπαρκῶς ἀνεπτυγμένα χωρὰ ὀφείλουσιν νὰ ἀναγνωρίσωσιν ὅτι ἡ «δαμολογικὴ προστασία» εἶναι ἓνα ἀτελὲς καὶ δαπανηρὸν σύστημα διὰ τὴν ἐξασφάλισιν τῆς ἀναπτύξεώς των.

Μία διεθνὴς ἀλληλεγγύη ἱκανὴ νὰ ἀνοίξῃ νέας ἀγορᾶς, νὰ ὀργανώσῃ τὰς