

ζήτημα της διεκδίκησης των συμφερόντων, προσφέρει όμως κάποια πλεονεκτήματα στον ερευνητή, για να ξεφύγει το «σκοπέλο» της μελέτης των γενικότερων κοινωνικών σχέσεων ανισότητας που διέπουν την κοινωνία σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Γι' αυτό και αποτελεί προσφιλή μέθοδο προσέγγισης στα βιβλία που απευθύνονται σε στελέχη της διοίκησης των επιχειρήσεων, τα οποία ενδιαφέρονται κατά κύριο λόγο να βρουν πρακτικούς τρόπους που θα διευκολύνουν την εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων διοίκησης και δευτερευόντως να ερμηνεύσουν τις διανθρωπίνες σχέσεις μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο κοινωνικών σχέσεων.

4.4. Η οργανωμένη αναρχία ή το υπόδειγμα του «καλάθου των αχρήστων»

Σε αντίθεση προς τη θεωρία του κυρίαρχου συνασπισμού που βασίζεται στη διαδικασία ορθολογικής επιλογής σκοπών και ιδιαίτερα στις τυπικές, γραφειοκρατικά δομημένες οργανώσεις, μια ομάδα συνεργατών του J. March, αναλύοντας τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών, κατέληξε να διατυπώσει μία νέα προσέγγιση σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων την οποία ονόμασε «οργανωμένη αναρχία». Ως τυπικό είδος οργανώσεων που ανήκουν στην κατηγορία αυτή αναφέρουν τα πανεπιστήμια, τα σχολεία κ.ά., τα οποία παρουσιάζουν συνήθως τα ακόλουθα κοινά χαρακτηριστικά:³⁹

- ασαφώς διατυπωμένους και συχνά αντιφατικούς (ασύμβατους) μεταξύ τους στόχους,

39. Πρβλ. M. D. Cohen, J. G. March, J. P. Olsen, «A Garbage Can Model of Organizational Choice» στο *Administrative Science Quarterly*, τόμ. 1, 1972, σσ. 1-25, και J. G. March, J. P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, 2nd edition, Bergen 1979.

- ασαφή αίτια για τη δημιουργία προβλημάτων, ανεπαρκές επίπεδο τεχνολογίας και ρευστές σχέσεις με το κοινωνικό περιβάλλον,
- διαρκή εναλλαγή των μελών και διακυμάνσεις στο ενδιαφέρον τους σε σχέση με ειλημμένες αποφάσεις,
- συγκεχυμένες, αλληλοεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες και χαλαρή δέσμευση για τη συνέχιση των αποφάσεων.

Στο μοντέλο λήψης αποφάσεων «κάλαθος των αχρήστων»⁴⁰ παρακάμπτονται οι συνήθεις προδιαγεγραμμένες φάσεις για την προπαρασκευή στη λήψη αποφάσεων καθώς και τα συστατικά στοιχεία που τις συνοδεύουν (όπως, π.χ., συμβαίνει στα οικονομικά ορθολογικά υποδείγματα ή στα υποδείγματα της επιχειρησιακής έρευνας). Στην περίπτωση αυτή τόσο τα συστατικά στοιχεία (π.χ. δυνατότητες για λήψη αποφάσεων, προβλήματα, λύσεις και συμμετέχοντες) όσο και η χρονική αλληλουχία διαπλέκονται μεταξύ τους και δεν είναι δυνατό να ιεραρχηθούν. Είναι μεν σαφές ποιο είδος προβλήματος πρέπει να επιλυθεί, ποιες λύσεις θα ήταν οι πλέον ενδεδειγμένες και ποιοι συμμετέχοντες εμπλέκονται σε αυτό, δεν είναι όμως σαφές ποιες λύσεις ταιριάζουν σε κάθε συγκεκριμένο πρόβλημα, ποια προβλήματα μπορούν να επιλυθούν, ποιες δυνατότητες απόφασης υπάρχουν και τέλος ποια άτομα είναι αρμόδια να συναποφασίσουν.⁴¹

Πρόκειται για ένα μοντέλο προσομοίωσης, στο οποίο οι μεταβλητές δεν μπορούν να ιεραρχηθούν και επικρατεί τυχαιότητα και ασυνέχεια. Η οργάνωση προσομοιάζει με κάλαθο των αχρήστων, στον οποίο τα προβλήματα, οι λύσεις, οι συμμετέχοντες μετακινούνται από τη μία δυνατότητα λήψης απόφασης σε κάποια άλλη με τέτοιο τρόπο, ώστε η ίδια η απόφαση, το χρονικό διάστημα που χρειάζεται, για να ληφθεί, και το πρόβλημα το οποίο κλή-

40. Πρβλ. M. D. Cohen, et al., ό.π., σ. 16.

41. Πρβλ. M. D. Cohen et. al., ό.π., σσ. 3-4, U. Berger, I. Bernhardt-Mehlich, ό.π., σ. 145.

θηκε να επιλύσει εξαρτώνται από ένα περίπλοκο συγκυριακό ανακάτωμα των παραπάνω παραγόντων.

Ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων εξαρτάται από το εκάστοτε πλαίσιο αναφοράς, δηλαδή από τα συμβάντα που διαμείβονται την ίδια περίοδο μέσα και έξω από την οργάνωση. Έτσι λοιπόν οι αποφάσεις δεν ακολουθούν τις υπάρχουσες απαιτήσεις για την επίλυση των προβλημάτων, αλλά έχουν πολύ μεγαλύτερη συνάφεια με τη χρονική περίοδο κατά την οποία καλούνται να ληφθούν. Κάτω λοιπόν από τις προϋποθέσεις αυτές δημιουργείται μία «οργανωμένη αναρχία», επειδή η σύνδεση των παραγόντων οι οποίοι υποβοηθούν στη λήψη αποφάσεων και η συγκυρία παίζουν καθοριστικό ρόλο.

Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό στις περιπτώσεις αυτές είναι ότι δεν υφίσταται αυστηρά δομημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά ισχύει το πρότυπο που ονομάστηκε «κάλαθος των αχρήστων» (garbage can model) και έχει τα ακόλουθα γνωρίσματα:⁴²

1. *Προβλήματα*: Τα προβλήματα παρουσιάζονται από διάφορα άτομα που βρίσκονται εντός και εκτός της οργάνωσης και περιλαμβάνουν συνήθως αιτήματα, ενδιαφέροντα κλπ. από οποιοδήποτε χώρο της κοινωνικής και οργανωσιακής ζωής (π.χ. δυσαρέσκεια κατά την εργασία, οικογενειακά προβλήματα, θέματα σταδιοδρομίας, χρηματοδοτικά ζητήματα, κύρος, ζητήματα κοινωνικών αξιών κλπ.).
2. *Λύσεις*: Οι προτεινόμενες λύσεις δεν αποτελούν απαραίτητα μία απάντηση σε συγκεκριμένο πρόβλημα, αλλά πιθανώς περιλαμβάνουν και γενικότερες προτάσεις που αναζητούν οπαδούς, πελάτες, χρήστες κλπ. Με τη λογική αυτή οι «λύσεις» αποτελούν ένα απόθεμα πιθανών εκδοχών που σε μεγάλο βαθμό είναι άσχετες ως προς την επίλυση ενός συγκεκρι-

42. Πρβλ. S. J. Miller, D. J. Hickson and D. C. Wilson, «Decision-Making in Organizations» στο *Handbook of Organizational Studies*, ed. by S. R. Clegg, C. Handy, and W. Nord, Sage Publications, Beverly Hills, 1996, σ. 303, U. Berger, I. Bernhardt-Mehlich, ό.π., σσ. 145-147.

κριμένου προβλήματος. Π.χ.: Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές δεν αποτελούν μέσο για την επίλυση ενός ορισμένου προβλήματος της οργάνωσης αλλά μέσο που προσφέρεται, για να διατυπωθούν νέα ερωτήματα σχετικά με το πρόβλημα.⁴³

3. *Συμμετέχοντες*: Η εμπλοκή που δείχνουν και ο χρόνος που αφιερώνουν τα μέλη μιας οργάνωσης για μία απόφαση δεν εξαρτάται μόνο από τα χαρακτηριστικά και την πολυπλοκότητα της απόφασης αλλά και από τον αριθμό και τα χαρακτηριστικά άλλων αποφάσεων που λαμβάνονται ταυτόχρονα έξω από τα στενά πλαίσια της οργάνωσης (π.χ. αποφάσεις ΑΕΙ σε σχέση με αποφάσεις του Υπουργείου Παιδείας).
4. *Δυνατότητες λήψης αποφάσεων*: Συχνά η λήψη μιας συγκεκριμένης απόφασης (π.χ. πρόσληψη ατόμων, υπογραφή συμβολαίου, αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού κ.ά.) γίνεται αφορμή όχι μόνο να λυθεί κάποιο πρόβλημα, αλλά και να δοθεί η ευκαιρία να ανασυρθούν στο προσκήνιο άλλου είδους διαφωνίες ή προσπάθειες ανακατανομής της εξουσίας στην οργάνωση. Με αφορμή το φαινόμενο αυτό η λήψη αποφάσεων μπορεί να εξελιχθεί σε αλυσίδα ατέρμονων συναντήσεων που δεν καταλήγουν σε ικανοποιητικές λύσεις, είτε γιατί δεν υπάρχει το κατάλληλο άτομο που μπορεί να αναλάβει να συγκεράσει τα αντιτιθέμενα συμφέροντα είτε

43. Αποκαλυπτικά είναι τα αποτελέσματα έρευνας σχετικά με τη λειτουργικότητα των Γενικών Συνελεύσεων σε ορισμένα Τμήματα ΑΕΙ της χώρας, όπου διαπιστώθηκαν πολλές δυσλειτουργίες, όπως, π.χ., ότι η συμμετοχή των μελών (φοιτητών και ΔΕΠ-Διδακτικού και Επιστημονικού Προσωπικού) παρουσιάζει πτωχική τάση, τα θέματα ημερήσιας διάταξης συχνά δεν ολοκληρώνονται για διάφορους λόγους (π.χ. παρατεταμένες συζητήσεις, ενασχόληση με θέματα εκτός ημερήσιας διάταξης κ.ά.), λιμνάζουν ή αναβάλλονται, οι διαδικασίες δεν τηρούνται, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα νομιμότητας των αποφάσεων κ.ά. Πρβλ. Τ. Παπαϊωάννου, Α. Λιάκος, Σ. Λουκάς, Ν. Αγγελόπουλος, Κ. Καρακώστας και Σ. Γιαννίτση, «Λειτουργικότητα των Γενικών Συνελεύσεων των Τμημάτων ΑΕΙ» στο *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, τεύχ. 88, 1995, σσ. 168-171.

γιατί δεν υπάρχει άλλο πιο επιτακτικό πρόβλημα που θα επισκιάσει τα προηγούμενα.

Πρακτικά οι αποφάσεις και κατά συνέπεια οι συγκρούσεις στις οργανώσεις αυτές αντιμετωπίζονται με στρατηγικές και τακτικές ανάλογα με τις περιστάσεις και κατά βάση χρησιμοποιούν κάποιον από τους ακόλουθους τρόπους αντιμετώπισης ή εφαρμόζουν κάποιο συνδυασμό τους.⁴⁴

Στο υπόδειγμα του «καλάθου των αχρήστων» διακρίνονται ορισμένες ιδιαίτερες στρατηγικές στη λήψη αποφάσεων:

1. Αποφυγή ενασχόλησης με το πρόβλημα.

- Ηθελημένα αγνοούνται τα προβλήματα με την ελπίδα ότι θα εκλείψουν από μόνα τους.
- Καταγράφονται οι διαφωνίες, με σκοπό να εξεταστούν την κατάλληλη στιγμή.
- Ξεκινούν κάποιες αργές διαδικασίες επίλυσης, με σκοπό να κωλυσιεργήσουν τόσο, που να μη δοθεί η ευκαιρία να συζητηθεί το πρόβλημα.
- Επικαλούνται τυπικούς κανόνες ως μοναδικό τρόπο επίλυσης της διαφοράς.

2. Συμβιβασμός.

- Αρχίζουν οι διαπραγματεύσεις.
- Αναζητούνται εναλλακτικές λύσεις.
- Προτείνονται αποδεκτές λύσεις και για τα δύο μέρη.

Όπως προκύπτει από την περιγραφή, το υπόδειγμα του «καλάθου των αχρήστων» δε χαρακτηρίζεται από πλήρη αναρχία, ανοργανωσιά ή συγκυριακή αντιμετώπιση. Η ιδιομορφία του έγκειται κατά πρώτο λόγο στο είδος των υπηρεσιών που προσφέρει η οργάνωση (π.χ. παροχή γνώσεων, διαπαιδαγώγηση κ.ά.), δεδομένου ότι είναι πιθανό η οργανωτική δομή να επηρεάζεται

44. Πρβλ. G. Morgan, *ό.π.*, σσ. 192 κ.ε.

άμεσα από τις αξιακές παραδοχές της κοινωνικής οργάνωσης (π.χ. παιδικοί σταθμοί, κέντρα αποτοξίνωσης κ.ά.). Κατά δεύτερο λόγο τα μέλη της οργάνωσης έχουν συνήθως υψηλό μορφωτικό επίπεδο και βαθμό εξειδίκευσης και για τούτο οι ιεραρχικές κλίμακες είναι δύσκολο να εφαρμοστούν. Πίσω λοιπόν από τη φαινομενικά άναρχη κατάσταση υποκρύπτονται δομές και κανονιστικότητες που ξεπερνούν σε πολυπλοκότητα και συνθετότητα το μέσο όρο των οργανώσεων, η συγκρότηση των οποίων δεν είναι εμφανής με την πρώτη ματιά. Είναι προφανές ότι στις περιπτώσεις αυτές η επίλυση προβλημάτων είναι πιο αργή και πιο δύσκολη, γιατί οι συμμετέχοντες παλινδρομούν ανάμεσα σε αξιακά και πραγματιστικά συστήματα και οι διαδικασίες καθίστανται χρονοβόρες με χαμηλή αποδοτικότητα.

4.5. Η επικοινωνία ως παράγων επίδρασης στη συμπεριφορά και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Οι March και Simon προσδίδουν μεγάλη σημασία στην επικοινωνία ως συστατικό στοιχείο που συνενώνει και συντονίζει τη λειτουργία των οργανώσεων. Σύμφωνα με την άποψη των παραπάνω συγγραφέων η τυπολογία των περιστάσεων, κατά τις οποίες η επικοινωνία συμβάλλει στη διατήρηση και στην απρόσκοπτη λειτουργία των οργανώσεων είναι οι ακόλουθες:⁴⁵

- επικοινωνία με μη-προγραμματισμένες δραστηριότητες,
- επικοινωνία που χρησιμεύει στη δημιουργία προγραμμάτων καθημερινής εφαρμογής και συντονισμού τους,
- επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την επιλογή διαφόρων στρατηγικών,

45. Πρβλ. J. G. March, H. A. Simon, *ό.π.*, σ. 161.

- επικοινωνία που επενεργεί κατά κάποιον τρόπο ως ερεθίσμα για την επεξεργασία προγραμμάτων, και
- επικοινωνία που παρέχει πληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων.

Οι δύο πρώτες κατηγορίες αφορούν το διαδικαστικό σκέλος, ενώ οι τρεις τελευταίες το ουσιαστικό σκέλος της επικοινωνίας. Η επικοινωνία εκλαμβάνεται στην περίπτωση αυτή ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων, το οποίο θεωρείται κατάλληλο για το χειρισμό προγραμματισμένων και μη-προγραμματισμένων δράσεων. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία θεωρείται μέσο επίτευξης του συντονισμού των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης και έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητά της. Εφ' όσον ο καταμερισμός της εργασίας και η τυποποίηση θεωρούνται ως τα ενδεδειγμένα μέσα για την αύξηση της αποδοτικότητας, είναι φυσικό να επιχειρείται τυποποίηση και στην επικοινωνία με την υποκατάστασή της από σχεδιασμό και προγράμματα. Η δημιουργία τεχνικών συμβόλων πρώτον, επιταχύνει την κατανόηση, δεύτερον, μειώνει την αναγκαιότητα λεκτικής επικοινωνίας (άρα και τις πιθανότητες παρανόησης του μηνύματος) και τρίτον, δημιουργεί τις βάσεις για τυποποίηση. Π.χ.: Το πράσινο ή κόκκινο φως ή διακόπτης σηματοδοτούν διχοτομική κατάσταση: α) λειτουργίας / μη-λειτουργίας ή βλάβης, β) κατειλημμένου / κενού, γ) κίνησης / στάσης κλπ. Το ίδιο ισχύει για τα σήματα οδικής κυκλοφορίας. Οι τεχνικοί κώδικες, τα τεχνικά σύμβολα και η τεχνική ορολογία αποτελούν αφηρητά δράσης με πιθανή διχοτομική επιλογή.⁴⁶ Στη θεώρηση αυτή εμφανίζονται για

46. Πρβλ. Α. Μ. Theis, *ό.π.*, σ. 130. Αν αναλογιστεί κανείς πόσο παλαιά είναι η πρακτική να αποτυπώνονται μηνύματα και πληροφορίες με εικονικά σύμβολα, τότε συνειδητοποιεί πόσο παλαιά είναι επίσης η τάση να απλοποιούνται, να τυποποιούνται και να περιορίζονται οι σημασιοδοτήσεις των κωδικών επικοινωνίας. Σχετικά με την προβληματική αυτή πρβλ. τις ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις των Μ. L. DeFreux και Ε. Ε. Dennis στο βιβλίο τους, *Understanding Mass Communication*, 2nd updated edition, Houghton Mifflin Company, Boston 1996, σσ. 42-43.

πρώτη φορά οι έννοιες του συμβόλου και του κώδικα στην τεχνική τους υπόσταση και όχι στη σημασιολογική, όπως αυτές άρχισαν να χρησιμοποιούνται από τις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι τεχνικοί κώδικες σε συνδυασμό με την τυποποίηση των καταστάσεων αποτελούν «εργαλεία» για τη μείωση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (π.χ. σηματοδότηση χώρων και των χρήσεών τους). Πρωταρχικός λοιπόν στόχος είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επικοινωνίας με το να καταστεί εφικτή η διακίνηση ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών με όσο το δυνατό λιγότερα σύμβολα.⁴⁷ στόχος ο οποίος βασίζεται σε δραστικές απλοποιήσεις τόσο των ερωτημάτων που τίθενται όσο και των επιλογών που διατίθενται.⁴⁸

Η αναγκαιότητα χειρισμού της αβεβαιότητας προκύπτει από το γεγονός ότι οι πληροφορίες που μεταδίδονται μέσω των δικτύων επικοινωνίας υφίστανται πολλαπλές μεταβολές και αλλοιώσεις που πηγάζουν από τους συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες ανάλογα με τη θέση τους και τους προσωπικούς τους στόχους οδηγούνται σε διαφορετικά συμπεράσματα και ερμηνείες αναφορικά με τις πληροφορίες που λαμβάνουν. Η τυποποίηση της ροής της πληροφόρησης προβάλλει στη θεώρηση αυτή ως συνταγή επιτυχίας για τον περιορισμό της αβεβαιότητας. Όμως, όπως επισημαίνουν και οι ίδιοι οι συγγραφείς, η τυποποίηση της πληροφορίας και ο έλεγχος των δικτύων πληροφόρησης καταλήγουν στο να παρέχουν περιορισμένη και συχνά αποσπασματική πληροφόρηση, η οποία, αντί να μειώνει, αυξάνει την αβεβαιότητα και τη σύγχυση.

Σημαντικό ρόλο στη διακίνηση της πληροφορίας παίζουν τα δίκτυα επικοινωνίας, τα οποία κατά την άποψη των υποστηρικτών της θεώρησης αυτής δεν έχουν παγιωμένη διάταξη και μεταβιβάζουν «πληροφορίες και ερεθίσματα, κινούνται από τις πηγές προς τα σημεία λήψης αποφάσεων, οδηγίες και εντολές κινούνται από τα σημεία αποφάσεων προς τα σημεία δράσης, πληροφορίες

47. Πρβλ. J. G. March, H. A. Simon, *ό.π.*, σ. 162.

48. Πρβλ. J. G. March, H. A. Simon, *ό.π.*, σ. 164.

για αποτελέσματα κινούνται από τα σημεία δράσης προς τα σημεία λήψης αποφάσεων και ελέγχου». ⁴⁹ Όσο πιο αποτελεσματικό είναι ένα δίκτυο, τόσο πιο συχνά χρησιμοποιείται και για τούτο αυξάνει την εμβέλεια του και την αυτοδιατήρησή του. Η άτυπη επικοινωνία είναι φυσικό να αναπτύσσεται παράλληλα προς την τυπική και δεν επιχειρείται να ενσωματωθεί στα προγραμματισμένα δίκτυα επικοινωνίας με την παρατήρηση ότι η άτυπη επικοινωνία είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταγραφεί.

Δεδομένου ότι η θεωρία της συμπεριφοράς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στηρίζεται στην εξουσία και στους μηχανισμούς επιρροής και άσκησης της εξουσίας, είναι φυσικό η επικοινωνία να συνδέεται πρωτίστως με τις στρατηγικές αύξησης της επιρροής της εξουσίας. Η αντίληψη αυτή συνοψίζεται στη θέση ότι «επικοινωνία είναι οποιαδήποτε διαδικασία, η οποία μεταβιβάζει προϋποθέσεις για τη λήψη αποφάσεων από ένα μέλος μιας οργάνωσης σ' ένα άλλο». ⁵⁰

Παρ' όλη τη σπουδαιότητα που προσλαμβάνει η επικοινωνία στα υποδείγματα των Barnard, Simon, March και Cyert, τελικώς η έμφαση βρίσκεται στη διαδικασία και όχι στην επικοινωνία. Δηλαδή σημασία αποκτούν οι τρόποι μετάδοσης (π.χ. δίκτυα, τεχνικοί κώδικες, σύμβολα κλπ.) και οι δυνατότητες προγραμματισμού τους και όχι το περιεχόμενο της πληροφόρησης (π.χ. νόημα, σημασιολογικοί κώδικες κλπ.). Το κενό, όσον αφορά το περιεχόμενο, καλύπτεται στην περίπτωση αυτή μόνο ως ένα βαθμό από τις παραδοχές της θεωρίας της συμβολικής αλληλόδρασης, ⁵¹ την

49. Πρβλ. J. G. March, H. A. Simon, *ό.π.*, σ. 167.

50. Πρβλ. H. A. Simon, *ό.π.*, σ. 154.

51. Για τη θεωρία της συμβολικής αλληλόδρασης πρβλ. μεταξύ άλλων το βιβλίο του G. H. Mead, *Mind, Self and Society. From the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago 1934, και συνοπτική παρουσίαση στα ελληνικά στο *Τρόποι σκέψης...*, *ό.π.*, σσ. 76-100, καθώς και το Ν. Τάτσης, *Κοινωνιολογία. Ιστορική εισαγωγή και στοχαστικές θεμελιώσεις*, τόμ. 1, εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα 1989, σσ. 189-194, ο οποίος χρησιμοποιεί τον όρο «συμβολική αλληλο-αντίδραση».

οποία φαίνεται να υιοθετούν οι υποστηρικτές της συμπεριφορικής λήψης αποφάσεων. Οι εκφάνσεις της εξουσίας ερμηνεύονται ως ταυτίσεις με τους γενικευμένους σκοπούς της οργάνωσης και με συμβολικά στοιχεία που τη συνοδεύουν (π.χ. κύρος, διάφοροι συμβολισμοί της εξουσίας κλπ.).

Το γεγονός ότι στην προσέγγιση αυτή οι οργανώσεις θεωρούνται ως ιεραρχικά, λειτουργικά εξειδικευμένα συστήματα λήψης αποφάσεων τα οποία επεξεργάζονται τις πληροφορίες εμφανίζει πολλές ομοιότητες με την αντίληψη ότι οι οργανώσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα. Η συστημική θεώρηση εξετάζεται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.⁵²

52. Πρβλ. A. M. Theis, *ό.π.*, σσ. 133-134.