



**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**

**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**

**KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ**

**CHRIS ARGYRIS**

# **PROF.DR.MERAL SAĞIR**

## **Selin Ecem Günaydın**

**280506038**

### **ÖZET**

Chris Argyris , 1923 doğumlu , Amerikalı bir teorisyendir.Kendisi , eylem kuramları , çift ilmiik öğrenme ,örgütsel öğrenme ve olgunlaşma teorisi gibi teorilerin sahibidir.Yaptığı araştırmalar sonucu , “Personalıyt and Organization”(Kişilik ve Organizasyon) , “Integrating the Individual and the Organization” ,”Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness” , “Organization and Innovation” , gibi pek çok kitabın yazarlığını yapmıştır.Chris Argyris ilk araştırmalarını resmi örgütsel yapıların,kontrol sistemlerinin ve yönetimin etkisi ve bunlara nasıl yanıt verildiği veya adapte olunduğu ile ilgiliydi.İkinci olarak iste odak noktasını örgütsel değişim ve özelliklede üst düzey yöneticilerin davranışlarını keşfetmek olarak değiştirdi.Üçüncü olarak,Chris Argyris,bir sosyal bilimci olarak araştırmacı ve aktör rolünü üstlendi.Kendisinin dördüncü büyük çalışma alanı ve teorileri ise bireysel ve örgütsel öğrenme üzerine olmuştur.Ayrıca örgütsel savunmanın üstesünden gelme ve eylem için bilgi düşüncelerininide geliştirmiştir.

### **ABSTRACT**

Chris Argyris is an American scientist who born in 1923.He knowed by his theories of ; theories of actin,double-loop learning,organizational learning and maturity theory.After his reaserches he wrote Personalıyt and Organization”(Kişilik ve Organizasyon) , “Integrating the Individual and the Organization” ,”Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness” , “Organization and Innovation” and some other theoratical books. Chris Argyris’ early research explored the impact of formal organizational structures, control systems and management on individuals and how they responded and adapted to them. He then shifted his focus to organizational change, in particular exploring the behaviour of senior

executives in organizations. From there he moved onto an inquiry into the role of the social scientist as both researcher and actor. His fourth major area of research and theorizing – in significant part undertaken with Donald Schön – was in individual and organizational learning and the extent to which human reasoning, not just behavior, can become the basis for diagnosis and action. He has also developed this thinking in *Overcoming Organizational Defenses*, 1990 and *Knowledge for Action*, 1993.

1

## **I. HAYATI**

Chris Argyris, 16 Temmuz 1923'te New Jersey'de doğdu ve New Jersey'de büyüdü. İkinci Dünya Savaşının sonuna doğru Amerikan ordusuna ikinci teğmen olarak katıldı. Clark Üniversitesi'ne başladığı sırada, Kurt Lewin ile temasa geçti. 1946 yılında psikoloji bölümünden dereceyle mezun oldu. Daha sonra Kansas Üniversitesi'ne psikoloji ve ekonomi yüksek lisansını yapmak için gitti ve Cornell Üniversitesi'nde örgütsel davranış doktorasını tamamladı. 1951-1971 yılları arasında seçkin bir kariyer hayatına ulaşan Argyris Yale Üniversitesi'nde İdari Bilimler öğretmeni ve bölüm başkanı olarak görev almaya başladı. Ayrıca profesör Emeritus adında Harvard Business School'da görev aldı ve son olarakta Massachusetts Monitor Company'de yönetici olarak çalıştı.

## **II. BİREYSEL ÖĞRENME**

Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmede sınır ajanları olarak görev yaparlar. Örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir; bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi garanti etmez; ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşemez. Bireylerin öğrenmesi özellikle içinde buldukları ortama bağlıdır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin önemli bir parçasını, "içsel öğrenme" olarak nitelendirilebilecek, bilginin örgüt içinde bir birey veya gruptan diğerine aktarılması oluşturmaktadır.

## **III. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

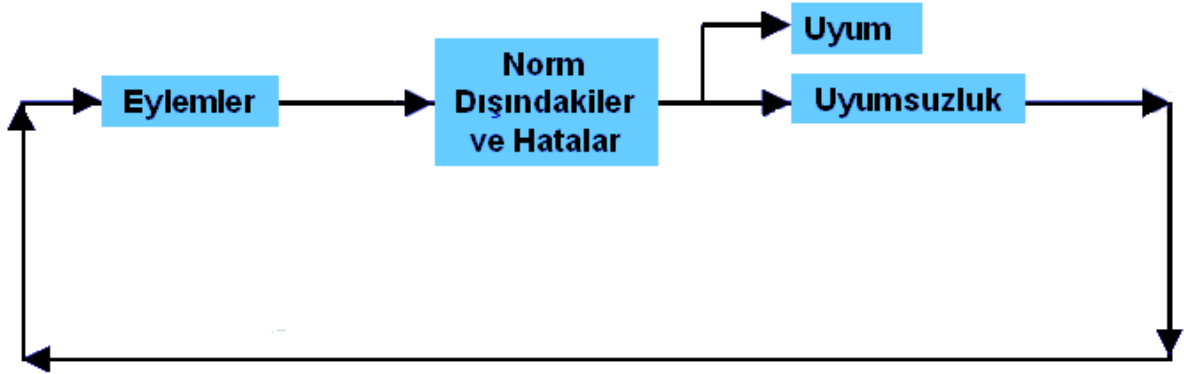
Günümüzün hızla değişen ve gelişen iş ve yönetim dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinde onu izlemesi düşüncesi, artık önem ve değerini yitirmektedir. Öğrenme bireyin sorumluluğu olduğu kadar grup/takım ve örgütlerin de sorumluluğudur. Argyris'e göre örgütsel öğrenme, hataların belirlenip ortaya çıkarılması sürecidir. Örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla öğrenilir.

2

#### IV. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ

Argyris'e göre örgütsel öğrenme çeşitleri tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme olarak üçe ayrılır.

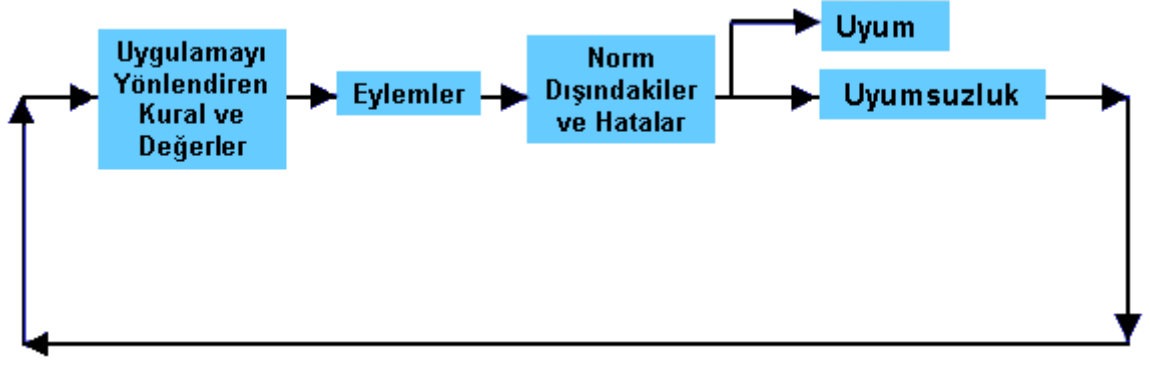
- **Tek Döngülü Öğrenme**



Gerçekleştirilen eyleme ilişkin teori hakkındaki fikirlerin aynı kaldığı öğrenme şeklidir. Düşünme, sorgulamaya teşvik etmez.

Örgüt içerisindeki uyumsuzlukların ve yanlışlıkların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan bulunması ve düzeltilmesidir (Argyris, 1999).

- **Çift Döngülü Öğrenme**



3

Örgütün değerlerini ve politikalarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesidir (Argyris, 1999)

Çift döngülü öğrenme mevcut süreçleri izlemekle kalmaz, örgüt kültürünün, politikalarının, amaçlarının, stratejilerinin ve yapısının düzeltilmesini de içerir.

Bu tip öğrenme, iş çevresinde olup bitenlere daha bütünsel bir açıdan bakmayı içerir. Gerçekten de bu tarz öğrenmede sapmaların olası nedenlerinin belirlenmesinin yanı sıra, bu sapmaların aynı anda düzeltilmesi söz konusudur. Kısaca öğrenen organizasyonlar çift döngülü öğrenme üzerinde durarak değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlarlar ve rekabet avantajı elde etmiş olurlar. Öğrenme etkinliği çok yönlü ve çok faktörlü düşünülmesi ile sağlanabilir. Çift döngülü öğrenmede meydana gelen yanlışlıklar, hatalar tespit edilmekte ve bu tespitler dahilinde belirli amaçlar, fikirler ortaya konulmaktadır. Ayrıca tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek yenilikçi fikirler de ortaya koyulmaktadır.

- **İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)**

Öğrenmeyi öğrenmenin temeli, örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmektir (Argyris, 1999)

Bir örgüt, ikincil öğrenme yaptığı zaman üyeleri, örgütsel öğrenmenin veya öğrenme başarısızlığının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenmeyi neyin

kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler, yeni öğrenme stratejileri kurarlar, bu stratejileri üretirler, ürettiklerini değerlendirir ve genelleştirirler (Argyris ve Schön, 1978)

## V. OLGUNLAŞMA KURAMI

Argyris'e göre biçimsel örgütün kavramları insanın zaman içindeki olgunlaşma sürecinin işlemlerine engel olmakta, insanın olgunlaşmamışlıktan olgunlaşmaya geçişine engel olmaktadır. Bir çok sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları göstermemek yatmaktadır.

İnsanlara iş yerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülenmenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispat etmeye çalışmaktadır.

Kişinin sorumluluk alanının artırılması onu daha fazla olgunlaştırmakta, hem kendisi ve hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir.

Kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim vardır:

- Kişi bir bebek gibi her şeyi başkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla kurtulacak ve aktif duruma geçecektir.
- Kişi bebekliğinde olduğu gibi başkalarına sıkı sıkıya bağımlı olmak yerine, nispi bir bağımsızlığa kavuşacaktır.
- Kişi çocukluğundaki sınırlı birkaç davranıştan birçok türde davranışlara yönelecektir.
- Kişi çocukluğundaki rastgele ve yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda daha derin ve güçlü ilgiler gösterecektir.

- Fikri olgunluğa erişmemiş kcklerin Őimdiki zamanla ilgili davranışları,yerini geçmiş ve gelecek zamanı da dikkate alan daha geniş bir zaman süresi ile ilgili davranışlara bırakacaktır.
- Kck yaşlardaki insanların herhangi bir işi başarabilmek için kendisini başkalarından aşağı görme hali ortadan kalkacak ve yetişkinlikte başkalarına eşit veya daha st düzeylere gelecektir.
- Kişi çocukluğunda olduğu gibi kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılarak kendini tanıyacak ve davranışlarını kontrol altına alabilecektir.

## 5

Bu yedi değişken;kişinin olgunlaşma kavramını aydınlatıcı faktörlerdir.Bireylerin aldıkları kültürler ve kişilik normları da olgunlaşma değişkenlerini etkilemektedir.Argyris'e göre çok az kimse tam bir olgunluğa erişebilmektedir.örgütlerde uygulanan yönetim biçimi olgunlaşmaya engel olan başlıca etmenlerden biridir.çünkü çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmamakta ve pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast olmaları özendirilmektedir.Yetki ve sorumluluklar st yönetim kademesindeki birkaç kişinin elindedir ve astlar biçimsel örgütün yapısı gereği(iş bölümü,emir kumanda zinciri,yönetim birliği gibi)sıkıca kontrol edilirler.iş bölümü,işi aşırı tekrarlı rutin ve sıkıcı bir hale sokar.Böylece astlar sadece emirleri yerine getiren,iş haklarındaki kararları amirlerinden alan pasif ve bağımlı kişiler haline gelir.

## **Kaynakça**

**<http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>**

**[http://en.wikipedia.org/wiki/Chris\\_Argyris](http://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris)**

**[http://www.proz.com/kudoz/english\\_to\\_turkish/education\\_pedagogy/1793448-double\\_loop\\_learning.html](http://www.proz.com/kudoz/english_to_turkish/education_pedagogy/1793448-double_loop_learning.html)**

**[www.gursoylar.net/rsmlr/arsiv/odev63.doc](http://www.gursoylar.net/rsmlr/arsiv/odev63.doc)**



