

# Chris Argyris

**Ε**λληνικής καταγωγής, γεννήθηκε στο Newark του New Jersey το 1923. Σήμερα είναι Επίτιμος Καθηγητής του Harvard Business School και Πρόεδρος της Monitor Company. Αποφοίτησε το 1947 από το Πανεπιστήμιο Clark με πτυχίο Ψυχολογίας και εκεί ήρθε σε επαφή με τον Curt Lewin. Το 1949 έλαβε Μ.Α. στα Οικονομικά και την Ψυχολογία από το Kansas University. Το 1951 έγινε διδάκτορας του Cornell University στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Από το 1951 έως το 1971 υπηρέτησε ως Beach Professor of Administrative Sciences του Πανεπιστημίου του Yale και τα τελευταία χρόνια αυτής της περιόδου ως chairperson. Το 1971 έγινε Καθηγητής του τμήματος Εκπαίδευσης και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς του Πανεπιστημίου του Harvard. Έλαβε τιμητικούς διδακτορικούς τίτλους από πανεπιστήμια πολλών χωρών συμπεριλαμβανομένου και του Πανεπιστημίου του Πειραιά καθώς και πολλές τιμητικές διακρίσεις. Έχει γράψει περισσότερα από 30 βιβλία και 400 άρθρα.

Ένας από τους γνωστότερους στοχαστές του μάντζμεντ σε όλο τον κόσμο. Στα 50 και πλέον χρόνια της επαγγελματικής του ζωής μελετά τη σχέση των ανθρώπων και των οργανωτικών δομών και θεωρείται ο πατέρας της «οργανωσιακής μάθησης» (organizational learning). Για 50 χρόνια όρισε και ανέπτυξε θεωρίες και στρατηγικές για την οργανωσιακή ανάπτυξη. Η πρωτοποριακή εργασία του για την επιστήμη και την έρευνα της δράσης (action science, action research) αποτέλεσε τη βάση για πολύ σημαντικές εργασίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων και τη μάθηση μέσα σε αυτό το πλαίσιο. Επίσης σημαντική είναι η συνεισφορά του στην εμπέδωση της κατανόησης της εμπειρικής μάθησης (experiential learning). Μελέτησε τις επιπτώσεις των πρακτικών του μάντζμεντ στην ατομική συμπεριφορά και την προσωπική ανάπτυξη και συνέβαλε στο να κατευθυνθεί το σύγχρονό του μάντζμεντ σε ένα νέο κλίμα στο οποίο ο καθένας μπορεί να ωριμάσει και να καταφέρει την προσωπική του ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα δουλεύει για την επιτυχία ενός οργανισμού.

Αρχικά η ερευνητική του δραστηριότητα εστιάστηκε στη μελέτη του αντίκτυπου των επίσημων οργανωτικών δομών, των συστημάτων ελέγχου και του μάντζμεντ στα άτομα καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αυτά αντιδρούν και προσαρμόζονται σε αυτές. Τα αποτελέσματα των ερευνών του αναφέρονται στα βιβλία του *Personality and Organization* (1957) και *Integrating the Individual and the Organization* (1964). Στη συνέχεια το ερευνητικό του ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στην έννοια της οργανωτικής αλλαγής (organizational change) ερευνώντας ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών στους οργανισμούς (*Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, 1962·

*Organization and Innovation*, 1965). Αργότερα ασχολήθηκε με μια ιδιαίτερα καρποφόρα έρευνα του διπλού ρόλου του κοινωνικού επιστήμονα ως ερευνητή και ως δρώντος. Εισήγαγε την επαναστατική θεωρία της οργανωσιακής έρευνας (organizational inquiry) που υποδεικνύει τρόπους επίλυσης προβλημάτων, ανάπτυξης των ανθρώπων και της μάθησης, και προωθεί την ατομική, οργανωσιακή και κοινωνική αλλαγή (*Intervention Theory and Method*, 1970· *Inner Contradictions of Rigorous Research*, 1980 και *Action Science*, 1985 – με τον Robert Putnam και την Diana McLain Smith). Σημαντικός σταθμός στην έρευνά του ήταν η θεωρία που ανέπτυξε σε συνεργασία με τον D. Schön σχετικά με το άτομο και την οργανωσιακή μάθηση. Αντιμετώπισαν την ανθρώπινη συλλογιστική (human reasoning) όχι μόνο ως συμπεριφορά, αλλά ως βάση για τη διάγνωση της δράσης. Η θεωρία τους εστιάστηκε στη μάθηση ως ανίχνευση και διόρθωση του «λάθους» (*Theory in Practice*, 1974· *Organizational Learning*, 1978· *Organizational Learning II*, 1996 – όλα με τον Donald Schön). Σταδιακά η έρευνά τους μετατοπίστηκε από το άτομο στην ομάδα και την οργανωσιακή μάθηση. Η ερευνητική αυτή γραμμή συνεχίστηκε και στο επόμενο έργο του *Overcoming Organizational Defenses* (1990), *Knowledge for Action* (1993) όπου μεταφράζει τη δυναμική θεωρητική προσέγγιση που έχει ήδη αναπτύξει σε πρακτικές συμβουλές για ερευνητές και μάντζερ. Μελέτησε πώς μπορεί να ενισχυθεί η δυνατότητα των οργανισμών να μαθαίνουν. Ασχολήθηκε επίσης με τις διαδικασίες εκείνες που αναστέλλουν τη μάθηση στους οργανισμούς, τις οποίες και αναγνώρισε ως διαδικασίες άμυνας (diffensive routines). Τα πιο πρόσφατα έργα του είναι τα *Flawed Advice and the Management Trap* (2000), *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge* (2004), στα οποία εξετάζει πολλές από τις υποθέσεις της οργανωσιακής θεωρίας και της έρευνας αλλά και τον «μη παραγωγικό συλλογισμό» (με τη μορφή της αυτο-εξαπάτησης και αυτο-αιτιολόγησης) που πλήττει συχνά τους συμβούλους και τους μάντζερ ως διαδικασία άμυνας.

Ο Chris Argyris αναγνωρίζεται όχι μόνο ως ερευνητής και συγγραφέας αλλά και ως πολύ σημαντικός δάσκαλος.

Προσπαθώντας ο C. Argyris και οι συνεργάτες του Putnam και McLain Smith να ερευνήσουν τη συλλογιστική και τις στάσεις που κρύβονται πίσω από την ανθρώπινη δράση αλλά και την παραγωγή περισσότερο αποτελεσματικής μάθησης για τα άτομα, τους οργανισμούς και τα άλλα κοινωνικά συστήματα, διαμόρφωσαν την «επιστήμη της δράσης» (action science). Η επιστήμη της δράσης υποθέτει ότι υπάρχει μια «θεωρία σε χρήση» (theory in use) ή ένα νοητικό μοντέλο πίσω από κάθε δράση. Οι άνθρωποι είναι σχεδιαστές δράσεων. Σχεδιάζουν δράσεις με στόχο να επιτύχουν τις συνέπειες που επιδιώκουν

και προσπαθούν να ελέγξουν εάν οι ενέργειές τους είναι αποτελεσματικές. Με άλλα λόγια, όπως βεβαιώνουν οι Argyris και Schön (1974), οι άνθρωποι χρησιμοποιούν διανοητικούς χάρτες (mental maps) οι οποίοι καθορίζουν πώς θα δράσουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ο προγραμματισμός, η εφαρμογή και η αναθεώρηση των ενεργειών τους είναι μέρος της διαδικασίας. Επισημαίνουν ότι αυτοί οι χάρτες είναι που καθοδηγούν περισσότερο τη δράση τους παρά οι θεωρίες (οι πεποιθήσεις) που ρητώς ενστερνίζονται (espoused theories). Πρέπει να διευκρινιστεί ότι αυτή η διαφορά δεν είναι απλώς η διαφορά μεταξύ λόγων και πράξεων. Ο Argyris και Schön προτείνουν ότι υπάρχει μια θεωρία συνεπής με αυτά που οι άνθρωποι λένε και μια θεωρία σύμφωνη με αυτό που κάνουν. Επομένως η διάκριση δεν είναι μεταξύ της **θεωρίας** και της **δράσης** αλλά μεταξύ δύο διαφορετικών **θεωριών της δράσης** (Argyris, Putnam και McLain Smith, 1985, σ. 82). Ως εκ τούτου οι έννοιες ενστερνισμένη θεωρία (espoused theory) και θεωρία σε χρήση (theory-in-use) ορίζονται ως εξής:

**Ενστερνισμένη θεωρία (espoused theory):** Οι κοσμοθεωρίες και οι αξίες πάνω στις οποίες οι άνθρωποι πιστεύουν ότι βασίζεται η συμπεριφορά τους. Είναι οι λέξεις που θα χρησιμοποιούσαμε εάν κάποιος μας ζητούσε να περιγράψουμε τι κάνουμε ή τι θα θέλαμε να σκέφτονται οι άλλοι ότι κάνουμε.

**Θεωρία σε χρήση (theory-in-use):** Οι κοσμοθεωρίες και οι αξίες που υπονοούνται από τη συμπεριφορά τους ή οι χάρτες που χρησιμοποιούν για να δράσουν (Argyris και Schön, 1974, σ. 6-7). Κυβερνούν τη συμπεριφορά και τείνουν να είναι υπονοούμενες δομές.

Εάν κάποιος ερωτηθεί πώς θα συμπεριφερόταν κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, η απάντηση που συνήθως δίνει είναι η ενστερνισμένη θεωρία δράσης του για αυτές τις συνθήκες. Αυτή είναι η θεωρία δράσης στην οποία πιστεύει και την οποία επικοινωνεί με τους άλλους όταν του ζητηθεί. Παρ' όλα αυτά η θεωρία η οποία κυβερνά τις πράξεις του είναι η θεωρία σε χρήση (Argyris και Schön, 1974, σ. 6-7). Κάνοντας αυτήν τη διάκριση προκύπτει το εύλογο ερώτημα για το βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά ταιριάζει στην ενστερνισμένη θεωρία: *υπάρχει συμφωνία μεταξύ των δύο;* Όταν η θεωρία της δράσης διαφοροποιείται από την ενστερνισμένη θεωρία, τότε κύριο ρόλο μπορεί να διαδραματίσει ο στοχασμός ο οποίος μπορεί να αποκαλύψει τη θεωρία σε χρήση και να διερευνήσει τη φύση της ασυμφωνίας. Όταν η ασυμφωνία δεν είναι πολύ μεγάλη και οι δύο θεωρίες έχουν κάποια σύνδεση, τότε η διαφοροποίηση

δημιουργεί μια δυναμική για στοχασμό και διάλογο. Η θεωρία σε χρήση γίνεται σαφής με τον αναστοχασμό της δράσης. Πρέπει να σημειωθεί όμως ότι και ο αναστοχασμός μπορεί να κυβερνάται από κάποιες «θεωρίες σε χρήση» (Argyris, Putnam και McLain Smith, 1985, σ. 82).

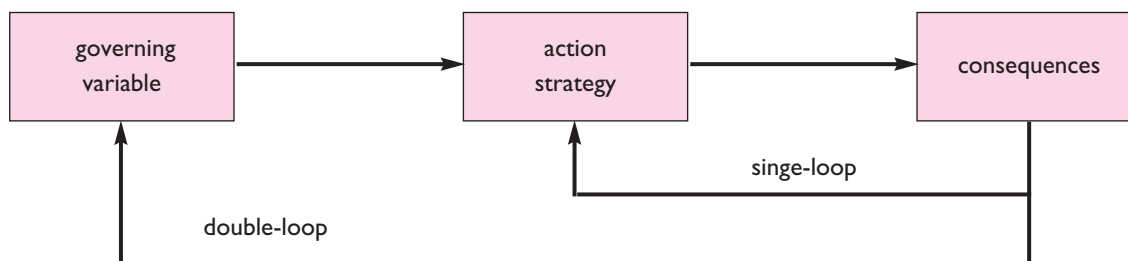
Για να κατανοηθεί πλήρως η θεωρία σε χρήση οι Argyris και Schön (1974) όρισαν τρία στοιχεία:

**Κυβερνώσες αξίες (governing values):** Οι άνθρωποι προσπαθούν να δρουν σύμφωνα με αυτές και να τις επικυρώνουν. Αυτές οι αξίες μπορεί μεταξύ άλλων να είναι οικονομικές, κοινωνικές ή πολιτιστικές.

**Στρατηγικές δράσης (action strategies):** Οι κινήσεις και τα σχέδια που χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους για να κρατήσουν τις κυβερνώσες αξίες τους σε μια αποδεκτή σειρά.

**Συνέπειες (consequences):** Οι επιπτώσεις των δράσεων. Μπορεί να είναι είτε συμβατές με τις κυβερνώσες αξίες ή ασύμβατες.

Για τους Argyris και Schön (1978) η μάθηση περιλαμβάνει την ανίχνευση και τη διόρθωση του λάθους (ως ασυμβατότητας μεταξύ πρόθεσης και έκβασης). Πολλοί άνθρωποι, όταν βρεθούν αντιμέτωποι με μια ασυμβατότητα, προσπαθούν να ενδυναμώσουν τη στρατηγική δράσης τους ή αναζητούν μια άλλη που επίσης συμφωνεί με τις αρχικά επιλεγμένες κυβερνώσες μεταβλητές (στόχοι, αξίες, νόμοι, σχέδια). Για τους Argyris και Schön (1978) αυτό είναι το μοντέλο μάθησης απλού βρόχου (**single-loop learning**). Απέναντι σε μια ανακολουθία προσδοκιών και αποτελεσμάτων (σε ένα λάθος) θα μπορούσε να αναρωτηθεί κανείς σχετικά με τις κυβερνώσες μεταβλητές που επέλεξε. Αυτού του τύπου ο στοχασμός αποτελεί το μοντέλο μάθησης διπλού βρόχου (**double-loop learning**). Αναγνωρίζοντας και εξετάζοντας κριτικά τις κυβερνώσες μεταβλητές, συχνά μπορεί κανείς να οδηγηθεί σε μια μετατόπιση, σε εναλλακτικά σχέδια, κανόνες και στρατηγικές και τελικά σε αποτελέσματα που επιλύουν την αρχική ασυμβατότητα. Το double-loop learning περιλαμβάνει κριτικό στοχασμό σχετικά με στόχους, πεποιθήσεις, αξίες, εννοιολογικά πλαίσια και στρατηγικές. Ο Argyris πιστεύει ότι αυτός ο τρόπος μάθησης είναι κρίσιμος και αποτελεσματικός για τους οργανισμούς και τα άτομα που βρίσκονται σε διαδικασίες γρήγορης αλλαγής και καταστάσεων αβεβαιότητας. Για το λόγο αυτό εστίασε την έρευνά του στην εξερεύνηση των τρόπων με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν τη δυνατότητά τους για double-loop learning.



Single και double-loop learning

Το επόμενο βήμα των Argyris και Schön ήταν να ορίσουν δύο μοντέλα που περιγράφουν θεωρίες σε χρήση οι οποίες είτε εμποδίζουν (Μοντέλο Ι) είτε ενθαρρύνουν (Μοντέλο ΙΙ) το μοντέλο μάθησης του διπλού βρόχου σε ομάδες ή οργανισμούς που αντιμετωπίζουν πολύπλοκες προβληματικές καταστάσεις. Τα σημαντικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που επιδιώκονται με τη χρήση του μοντέλου ΙΙ είναι η δυνατότητα αναζήτησης ποιοτικών στοιχείων και η εξαγωγή συμπερασμάτων, η αναζήτηση των απόψεων και της εμπειρίας των συμμετεχόντων παρά η επιδίωξη της επιβολής απόψεων. Στο μοντέλο ΙΙ γίνεται χρήση θεωριών που είναι σαφείς και δοκιμασμένες και θέσεων που είναι αιτιολογημένες και ανοιχτές σε διερεύνηση, ενώ ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και συνδυάζει τη συνηγορία με την έρευνα. Με άλλα λόγια το μοντέλο ΙΙ είναι περισσότερο διαλογικό, ενώ το μοντέλο Ι προκαλεί αμυντικές σχέσεις, δεν παρέχει ελευθερία επιλογών και είναι περισσότερο ελεγκτικό παρά διαλογικό.

Οι Argyris και Schön συνεισέφεραν σημαντικά στην «πράξη» της θεωρίας της μάθησης (ακολούθησαν τη γραμμή των Dewey και Lewin 1948, 1951 και Kolb 1984). Αρχικά, εισάγοντας τον όρο «θεωρία» και «θεωρία σε δράση», μας παρέχουν τη λειτουργία της αφηρημένης σύλληψης (βλ. εμπειρική μάθηση) περισσότερο δομημένα και συνεκτικά (Finger και Asun, 2000, σ. 45). Η αφηρημένη σύλληψη (αντίληψη έννοιας)

γίνεται πλέον κάτι το οποίο μπορεί να αναλυθεί και να λειτουργήσει. Δεύτερον, μέσω της έννοιας της «μάθησης με δράση», οι Argyris και Schön ξαναδουλεύουν τον κύκλο της εμπειρικής μάθησης. Αντίθετα με τον κύκλο μάθησης των Dewey, Lewin και Kolb, σύμφωνα με τον οποίο κάποιος πρέπει να κάνει ένα λάθος και να σκεφτεί για αυτό, είναι δυνατό χάρη στη θεωρητικοποίηση (criticology) των Argyris και Schön, να το μελετήσουμε στοχευόμενοι σοβαρά πάνω στη θεωρία της δράσης (theory in action). Με άλλα λόγια, δεν είναι πια απαραίτητο να ακολουθήσουμε ολόκληρο τον κύκλο της μάθησης με στόχο να αναπτύξουμε περισσότερη θεωρία. Είναι αρκετό να την αναπροσαρμόσουμε εκ νέου μέσω του double-loop learning.

Αυτή είναι μια πολύ σημαντική εξέλιξη και έχει σημαντική επίπτωση στους εκπαιδευτές. Στο μοντέλο της εμπειρικής μάθησης του Kolb (1984), ο εκπαιδευτής είναι στην ουσία ένας «διευκολυντής» του κύκλου μάθησης ενός προσώπου. Σ' αυτόν το ρόλο μπορεί να προστεθεί αυτός του δασκάλου, του προσώπου που βοηθά τα άτομα (μάντζερ, επαγγελματίες, εργαζομένους) να αναστοχαστούν πάνω στις «θεωρίες των δράσεών τους» (Finger και Asun 2000, σ. 46).

**Αννέτ Σταυρακοπούλου**

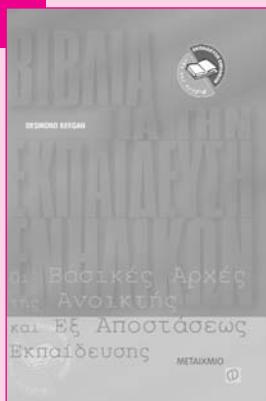
## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Anderson, L. (1997) «Argyris and Schön's theory on congruence and learning» [On line]. Διαθέσιμο στο <http://www.scu.edu.au/schools/sawd/arr/argyris.html>
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985) *Action Science* San Francisco, CA: Jossey Bass
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational learning*, Reading, MA Addison-Wesley
- Dick, B. & Dalmau, T. (2000) Argyris and Schön: some elements of their models. Διαθέσιμο στο <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/as/argyris2ht ml>
- Finger, M. & Asun, M. (2000) *Adult Education at the Crossroads: Learning out way out* London: Zed Books
- Gareth, M. (1997) *Images of Organization* Thousand Oaks CA: Sage Publications
- Kolb, D.A (1984) *Experiential Learning. Experience as the source of learning and development* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Smith, M. K. (2001) «Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning», the encyclopedia of informal education. Διαθέσιμο στο <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>
- An Interview with Chris Argyris, By Joel Kurtzman (1998)

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- <http://www.lib.uwo.ca/business/argyris.html>
- <http://www.actionscience.com>
- <http://www.onepine.info/pargy.htm>

## Βιβλία για την Εκπαίδευση Ενηλίκων



ΤΙΜΗ 20,00 €  
ΣΕΛ. 256

**DESMOND KEEGAN**

### Οι Βασικές Αρχές της Ανοικτής και Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης

Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, οι διαφορές της από την «πρόσωπο με πρόσωπο» εκπαίδευση, οι βασικές θεωρίες και τα διάφορα συστήματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

ΚΥΚΛΟΦΟΡΕΙ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΑ  
[www.metaixmio.gr](http://www.metaixmio.gr)

**METAIXMIO**