

## ΓΕΩΜΕΤΡΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΝΟΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

### Εισαγωγή

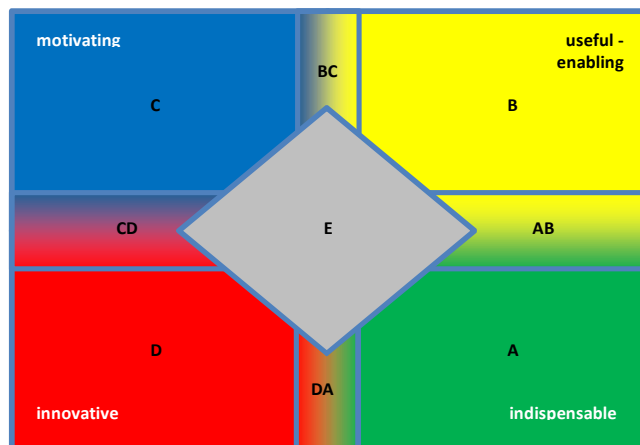
Μια σημαντική μέθοδος για την δημιουργία και ανταλλαγή νοήματος, που κερδίζει έδαφος στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, είναι η γεωμετρική μεταφορά. Με τη βοήθεια απλών γεωμετρικών σχημάτων, πάνω στα οποία αποτυπώνονται αναδυόμενα μοτίβα, αναλύονται συνολικά σκεπτικά (concepts) σε επιμέρους συστατικά και εξετάζονται σχέσεις και σχεδιασμοί, η γεωμετρική μεταφορά χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για τη διερεύνηση και διατύπωση της εταιρικής στρατηγικής ή της οργανωσιακής ταυτότητας.

Για παράδειγμα, ένα τρίπτυχο (εναλλακτικών ή συμπληρωματικών) τρόπων, επιλογών κλπ μπορεί να αναπαρασταθεί με τις κορυφές ενός τριγώνου και ένα τετράπτυχο με τις κορυφές ενός τετραγώνου ή τις 4 περιοχές που ορίζονται από τις διαγώνιές του. Έτσι, η θέση κάθε σημείου ως προς τις 3 (ή 4) ορίζουσες αποκτά νόημα κι επομένως οι ερωτώμενοι μπορούν να τοποθετηθούν σε σχέση με το εκάστοτε ερώτημα, τοποθετώντας ένα σημάδι πάνω στο τριγωνικό ή τετραγωνικό template. Τα γεωμετρικά εργαλεία που χρησιμοποιεί η TETRAS βασίζονται στο μοντέλο Cynefin<sup>1</sup> και το τριγωνικό template της Cognitive-Edge.

### Τετραδικό μοντέλο

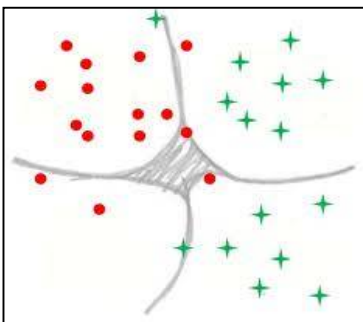
Το *Cynefin* είναι ένα εργαλείο συναντίληψης και υποστήριξης λήψης αποφάσεων, που βοηθά να συνειδητοποιήσουμε «πού βρισκόμαστε και τι αντιμετωπίζουμε» και μάλιστα όχι μόνο μέσα από τη δική μας οπτική, αλλά και από αυτές των άλλων εμπλεκομένων. Με τον τρόπο αυτό συν-δημιουργούμε νόημα και επιλέγουμε τη κατάλληλη μέθοδο δράσης. Το μοντέλο περιλαμβάνει 4 τεταρτημόρια και 1 κεντρική περιοχή, που αντιστοιχούν σε διαφορετικές λογικές - πρακτικές, που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία των οργανισμών, αλλά και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Αν και ανάμεσά τους δεν υπάρχουν στεγανά, η κλασική σημασία των 4 περιοχών είναι: [Α]: Απλό, σταθερό, κοινά γνωστό, [Β]: Περίπλοκο, εξειδικευμένο, εν δυνάμει γνωστό, [Γ]: Άτυπο και πολύπλοκο, [Δ]: Καινοτομικό – χαοτικό και [Ε]: Δεν γνωρίζω ακριβώς / δεν ενδιαφέρομαι.

Τα θέματα που εξετάζονται είναι συνήθως ασαφή και αμφίσημα, επιδέχονται δηλαδή πολλαπλές και αντικρουόμενες οπτικές. Σε κάθε περιοχή δίνεται συγκεκριμένο νόημα κι οι συμμετέχοντες καλούνται να συσχετίσουν κάποια επιμέρους θέματα ή ποιότητες που έχουν προκύψει με το νόημα των περιοχών αυτών, όπως πχ στο παράπλευρο γράφημα.



<sup>1</sup> Kurtz C. & Snowden, D. (2003), "The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world", *IBM Systems Journal*, (Vol 43, No 2): 462-483.

Καθώς η επιλογή του έχει χωρική σημασία και σχετίζεται τις εναλλακτικές που αντιστοιχούν στις περιοχές, μπορεί να επιλέξει: α) μια ‘καθαρή’ λύση (στη γωνία μιας βασικής περιοχής), β) μια ‘μικτή’ λύση (στην ενδιάμεση ζώνη δύο βασικών περιοχών) ή γ) να μην εκφέρει γνώμη (στο κέντρο, στη ‘γκρίζα’ ζώνη). Ανάλογα λοιπόν με τη κατάσταση, τα πρόσωπα, τις καταστάσεις ή το πλαίσιο, οι συμμετέχοντες αποφασίζουν «σε ποια περιοχή βρίσκονται» και ποιο δρόμο θα ακολουθήσουν. Το μοντέλο μπορεί να υποστηρίξει εναλλακτικές περιγραφές ή σημασίες για τις περιοχές του, ανάλογα με το ερώτημα της κάθε περίπτωσης. Σε κάποιες περιπτώσεις, θέλουμε να συγκρίνουμε το πώς σκέφτονται / πράττουν διαφορετικές ομάδες για ένα ζήτημα ή πώς αντιμετωπίζει μία ομάδα διαφορετικά ζητήματα. Αθροιζόμενες οι προσωπικές ‘τοποθετήσεις’ - επιλογές, σχηματίζουν μοτίβα, που αποτυπώνουν τις συλλογικές λύσεις / στάσεις για κάθε ομάδα ή περιοχή.

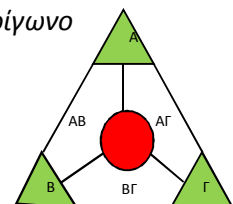


Ένα ενδεικτικό γράφημα από τη χρήση του εργαλείου αυτού στην Ελλάδα είναι το ακόλουθο, που αποτυπώνει τις απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη μιας εταιρείας στα ερωτήματα: α) με τι συνδέετε τα σοβαρότερα προβλήματα που έχετε σήμερα (κόκκινα) και β) τι κατεύθυνση πρέπει να έχουν οι λύσεις που αναζητάτε (πράσινα). Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι τα στελέχη αυτά προσπαθούσαν να επιλύσουν τα προβλήματα με τρόπους & εργαλεία άλλης ‘περιοχής’, αντί να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους στην περιοχή του προβλήματος!

### Τριγωνικό template

Κατά τρόπο αντίστοιχο χρησιμοποιείται και το Τριγωνικό εργαλείο: σε κάθε ερώτηση υπάρχουν τρεις απαντήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στις τρεις κορυφές του τριγώνου. Ο ερωτώμενος επιλέγει την θέση που θα βάλει το σημάδι, η οποία αντιστοιχεί στο ακριβές ‘μίγμα’ μεταξύ των εναλλακτικών απαντήσεων. Η περιοχή του κέντρου βάρους του τριγώνου αντιστοιχεί στην αναποφασιστικότητα ή παράλυση. Έτσι, κι αυτή η μέθοδος συλλογής απαντήσεων πάνω σε ένα template υπερτερεί ως προς την επακριβή και ανερμήνευτη απεικόνιση των απαντήσεων, ενώ επίσης επιτρέπει τον σχηματισμό του συλλογικού μοτίβου. Από την άλλη όμως, υπάρχει η δυνατότητα το τρίγωνο να χωριστεί σε 8 περιοχές, που κατάλληλα νοηματοδοτούμενες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν αντί των κλασικών πολλαπλών επιλογών. Σε κάθε από τα ερωτήματα που ακολουθούν, δίνονται τρεις εναλλακτικές απαντήσεις και ο ερωτώμενος,

- αν συμφωνεί με 1 απ’ αυτές, μαρκάρει (με χ) μέσα στο αντίστοιχο μικρό τρίγωνο
- αν αμφιταλαντεύεται σε 2 επιλογές, μαρκάρει τον αντίστοιχο λευκό χώρο
- αν δεν μπορεί να διαλέξει ανάμεσά τους, μαρκάρει τον κύκλο στο κέντρο
- αν δεν συμφωνεί με καμία επιλογή, μαρκάρει έξω από το τρίγωνο.



Στην Ελλάδα τα εργαλεία αυτά έχουν χρησιμοποιηθεί σε σχολικές έρευνες για λογαριασμό του Υπουργείου Παιδείας και έρευνες σε επιχειρήσεις (ΕΛΤΑ).