
APPLICATION OF MIND MAPS IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS

Olga Chorbadzhiyska

South-West University "Neofit Rilski – Blagoevgrad, Bulgaria, olga_chorbadjiiska@abv.bg

Abstract: Mind maps are a multifunctional visual tool that is successfully applied in various fields of activity for modern society. The constantly growing requirements of the external and internal environment in terms of knowledge, skills and competencies of employees and specialists in the field of public management, presuppose the use of effective approaches for continuous development, upgrading and generation of creative ideas. The purpose of this development is to analyze, systematize, justify and summarize the fundamental possibilities for the application of mind maps in the management of public sector organizations. Logically, the definition of the goal follows the formulation of the main tasks, which are: analysis of the nature, meaning and applicability of mind maps; outlining the basic guidelines and approaches when using mind mapping; substantiation of the need and possibilities for application of mind maps in the management of different types of public sector organizations. The goal set in this way and the outlined key tasks predetermine the use of qualitative and quantitative research methods, as well as those that have both qualitative and quantitative varieties. Of the qualitative methods, a desk research was used, of the quantitative methods - secondary data analysis, of the methods with qualitative and quantitative varieties - content analysis. After the analyzes, the following basic results can be summarized: mind maps are used in the management of public organizations and in particular support the generation of ideas, goal setting, career development, planning, organization, motivation, communication process and management decisions. In the field of public management, however, this tool is relatively unknown and less used due to the nature of its specifics. Therefore, in public sector organizations, mind mapping needs to be more popular, through various internal and external communication sources. It can be concluded that mind mapping, through self-created mind maps or through the use of specialized software, supports the management of public organizations and emphasizes the training and development of human capital in them. It is advisable to create a uniform methodology for the use of mind maps in public sector organizations (as each organization adapts and applies it according to its needs and specifics) and to acquaint a wide range of employees and managers with the possibilities of using existing good practice.

Keywords: mind maps, organizations, public sector

ПРИЛОЖЕНИЕ НА МИСЛОВНИ КАРТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИ ОТ ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Олга Чорбаджийска

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград, България, olga_chorbadjiiska@abv.bg

Резюме: Мисловните карти са многофункционален визуален инструмент, който успешно се прилага в различни сфери на дейност за съвременното общество. Непрекъснато нарастващите изисквания на външната и вътрешната средата по отношение на знанията, уменията и компетентностите на работещите и специалистите в областта на публичното управление, предполагат използването на ефективни подходи за непрекъснато развитие, надграждане и генериране на творчески идеи. Целта на настоящата разработка е да се анализират, систематизират, обосноват и обобщят фундаменталните възможности за приложение на мисловни карти в управлението на организациите от публичния сектор. Логически от дефинирането на целта следва и формулирането на основните задачи, които са: анализ на същността, значението и приложимостта на мисловни карти; очертаване на основните насоки и подходи при използване на мисловно картиране; обосноваване на необходимостта и възможностите за приложение на мисловни карти в управлението на различните видове организации от публичния сектор. Така поставената цел и очертаните ключови задачи предопределят използването на качествени и количествени изследователски методи, както и такива, които имат както качествени, така и количествени разновидности. От качествените методи е използвано кабинетно проучване, от количествените методи – вторичен анализ на данни, от методите с качествени и количествени разновидности – анализ на съдържанието. След направените анализи може да се обобщат следните базови резултати: мисловни карти намират приложение в управлението на организациите от публичната сфера и по-конкретно подпомагат генерирането на идеи, целеполагането, кариерното развитие, планирането, организирането, мотивирането, комуникационния процес и вземането на

управленски решения. В сферата на публичното управление, обаче този инструмент е сравнително непознат и по-малко използван, поради характера на неговата специфика. Ето защо, в организациите от публичния сектор, мисловното картиране се нуждае от по-голяма популяризация, посредством различни вътрешноорганизационни и външни комуникационни източници. Може да се направи генерален извод, според който мисловното картиране, посредством собственооръчно създадени мисловни карти или чрез използването на специализиран софтуер подпомага управлението на организациите от публичната сфера и акцентира на обучението и развитието на човешкия капитал в тях. Препоръчително е да се създаде единна методология за използването на мисловни карти в организациите от публичния сектор (като всяка организация я адаптира и приложи съобразно нуждите и спецификата си) и да се запознаят широк кръг от служители и ръководители с възможностите за използване на съществуващата добра практика.

Ключови думи: мисловни карти, организации, публичен сектор

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Създател на революционната идея „Мисловни карти“ е британският психолог Тони Бюзан. Той е автор, лектор и съветник на държавни институции, водещи фирми, университети и училища в областта на уменията за ефективно използване на мозъка, учене и мислене. Световноизвестният метод на мисловните карти, който неформално е наречен „швейцарското ножче на мозъка“ се появява в края на 60-те години на 20 век, първоначално разработен като начин за по-бързо усвояване на знания. Най-голяма популяризация методът получава с издаването на книгата „Твоят ум може всичко“, по която Тони Бюзан работи съвместно със своя брат Бари Бюзан. Същата става световен бестселър и настолно базово четиво на различни специалисти в разнообразни области на познанието, преведен на над 30 езика в над 150 държави.

Мисловните карти, като визуално представяне на мисловния процес, бързо стават популярна творческа, иновативна и ефективна алтернатива на линейните записки. Те са адаптивен инструмент за почти всичко: планиране, организиране, създаване, представяне, решаване на проблеми, комуникация и метод за запомняне на информация. По света милиони хора използват мисловни карти. Водещи компании в световен мащаб разработват мисловни карти за управление на процеси, ресурси, разработване на нови продукти и идеи. Все повече се налага тенденцията тази добра практика да се апробира, посредством използването на бечмаркинг, в организациите от публичния сектор. Вече и в България има организации, които предлагат обучение за ефикасно използване на мисловни карти, водено от лицензирани коучъри, каквито са ThinkBuzan.

Целта на настоящата разработка е да се анализират, систематизират, обосноват и обобщат фундаменталните възможности за приложение на мисловни карти в управлението на организациите от публичния сектор в Република България. Логически от дефинирането на целта следва и формулирането на основните задачи, които са: анализ на същността, значението и приложимостта на мисловни карти; очертаване на основните насоки и подходи при използване на мисловно картиране; обосноваване на необходимостта и възможностите за приложение на мисловни карти в управлението на различните видове организации от публичния сектор.

2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

2.1. Основни методи

Дефинираната основна цел и произтичащите от нея задачи, изискват използването на качествени и количествени изследователски методи, както и такива, които имат както качествени, така и количествени разновидности. От качествените методи е използвано кабинетно проучване, от количествените методи – вторичен анализ на данни, от методите с качествени и количествени разновидности – анализ на съдържанието. По отношение на кабинетното проучване и при вторичния анализ на данни са разгледани различни източници на информация по поставената проблематика като такива са налични както офлайн, така и онлайн. При анализа на съдържанието са анализирани основни тези, послания и аргументи в подкрепа на очертаните предизвикателства (Харалампиев, & Марчев, 2017).

2.2. Същност на мисловните карти (mind maps)

Мисловните карти представляват удобен начин за графично изобразяване процеса на общото системно мислене. Те са креативно и логическо средство за водене на записки, лесно усвояване на голям обем от знания, оптимално организиране на времето и като цяло генериране на идеи. Посредством тях е обхванат фундаменталният набор от кортикални умения – думи, цифри, картини, логика, ритъм, цветове и пространство. Мисловните карти се определят и като практическо средство за изобразяване на мислени пътища, различни видове изображения и асоциации, които вече съществуват в нашия мозък. Те са отражение на личистото мислене, като базисните елементи при изграждането им са картини, цветове и

ключови думи. Прилагат се успешно при процесите, свързани с целеполагане, решаване на проблеми, генериране на идеи (brainstorming), запаметяване на информация, планиране на проекти и много други (Страхилова, 2019).

От английски език „mind maps“ – „интелектуални карти“ или „карти на знанието“, намират приложение в управлението на богатата палитра организации от публичната сфера. Мисловните карти най-често са представени като диаграми, които се използват за визуално представяне на информация, която е свързана чрез ключова дума или идея. Могат да се използват за генериране, структуриране и нагледно представяне на идеи, както и като помощно средство за обучение, за организиране на информацията по време на работни заседания, за разрешаване на конкретен проблем или за вземане на управленски решения. Основани са на използването на една централна идея, от която се разклоняват асоциираните с нея подидеи или категории, като всяка отделна линия е представена чрез ключова дума и визуални елементи (изображения, цветове, схеми, форми и други). Отделните категории (подидеи, разклонения, елементи) представляват семантични връзки между части от информацията. Посредством използването на система от думи, изображения, числа, логика и цвят, се стимулират скритите възможности на мозъка и се повишава капацитета му, подпомагат се способностите на мозъка за планиране, организиране и запаметяване (Константинов, 2016).

2.3. Базисни характеристики на мисловна карта

Мисловната карта е графичен метод за визуализация на т.нар. лъчисто мислене и има следните базисни характеристики:

- Обектът (или идеята, целта, стратегията), за който се съставя картата се поставя в центъра;
- Основните разсъждения излизат от централното понятие като клони;
- Клоните включват основно изображение, ключова дума или израз, които са изписани върху линия, свързана с централното понятие.
- Второстепенните теми се изобразяват като разклонения на базовите клони от по-високото ниво;
- Клоните се свързват в мрежовидна структура (Бюзан, 2010).

Най-общо мисловната карта може да бъде характеризирани като метод за графично представяне на процеса на системното мислене и нелинеен начин за установяване на приоритети, генериране, обработване, анализиране, съхраняване и споделяне на информация, както и за обобщаване на знание чрез обработване и анализиране на поток от информация и стимулиране на логиката и творчеството.

Както пише М. Алексиева мисловните карти от англ.ез. се превеждат чрез различни интерпретации, част от които са: „интелектуални карти“, „карти на знанието“, „мозъчна карта“, „мисловно картиране“, „картографиране на мозъка/мисленето“, „карти на интелекта“. Няма единна дефиниция, която да характеризира изчерпателно, точно и ясно същността на мисловните карти, като същите се определят и описват с понятията „инструмент“, „метод“, „начин“, „подход за учене“ и др. (Алексиева, 2016).

2.4. Създаване на мисловни карти – основни насоки

При създаването на мисловни карти има два главни подхода, а именно собственооръчно картиране или чрез употребата на специализиран софтуер. Когато се избере първият подход, се вземат предвид следните особености:

използване на бял лист хартия формат А4, разположен хоризонтално;

в центъра му се позиционира образ на проблем, задача, цел, генерална идея, стратегия и др.;

от центъра излизат по-плътни разклонения с асоциации към базовата идея (определени думи, изображения, символи);

централните клони винаги следва да са по-плътни от останалите;

основните разклонения (с по-тънки линии и с по-малка големина на ключовите думи) имат подразклонения, свързани с ключови думи;

дължината на линията съответства на дължината на думите;

да се използват линии, наподобяващи клони (органични линии – добавят разнообразие в картата, намаляват монотонността и са по-лесни за запомняне);

да се използва различен цвят за всяко отделно разклонение и да се оставя достатъчно разстояние между тях;

вмъква се и разнообразна визуална декорация – форми, цветове, обем, шрифт, стрелки, изображения;

полезно е да се използват колкото се може повече изображения – вместо думи или като добавка към тях;

поощрява се изграждането на индивидуален стил (Недялков, 2016) .

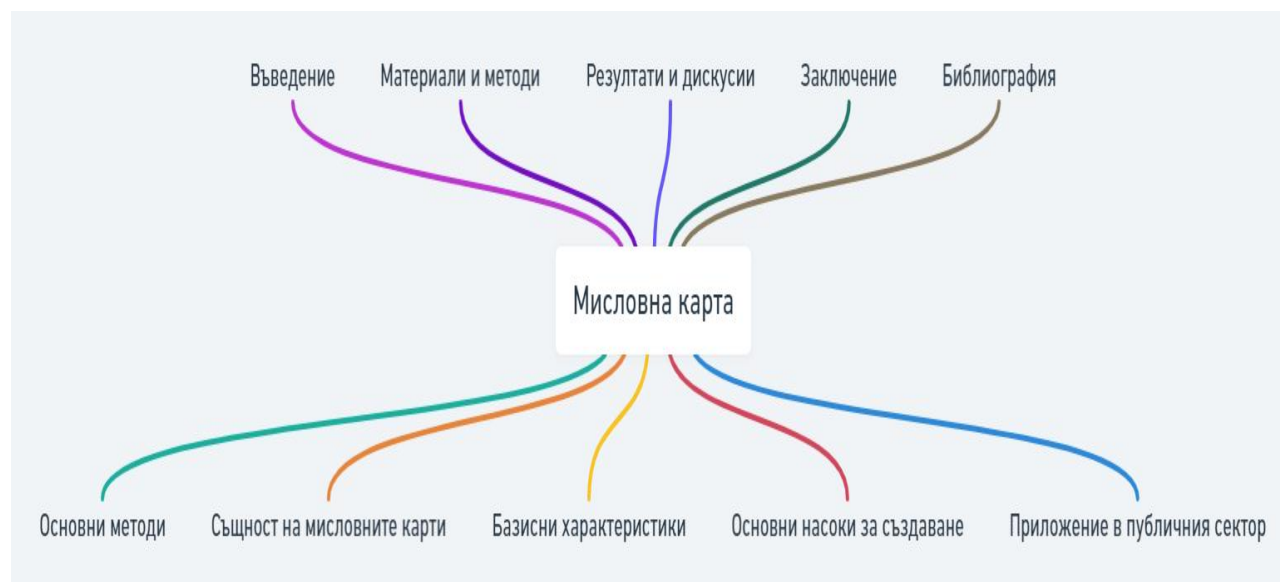
При употребата на софтуерни инструменти за създаване на мисловни карти следва да се има предвид, че те са две главни категории – платени и такива са за свободно ползване. Едни от най-добрите безплатни инструменти и програми са (Стоянов, 2020):

- Whimsical – инструмент за диаграми, мисловни карти и прототипи (Schoeffel, 2019);

- Miro – инструмент за организиране и визуализиране на информация, чрез който може да се проектират мисловни карти, да се организира информация, да се пишат бележки, да се планират задачи и т.н. (Meredith, 2020);
- **Pencil** – позволява да се чертаят различни форми, да се създават прототипи, процеси, мъкпи за сайтове (модели в умален или реален размер на дизайн или устройство) и всичко, което се проектира на белия дигитален лист;
- Coggle – инструмент за **картографиране на мисли**, с който се проектира дадена идея или план;
- **Vexlio** – програма за мисловни карти, оборудвана с най-важните инструменти за чертане, която предоставя възможност за създаване на връзки между обектите.
- GitMind – инструмент за водене на бележки, планиране на проекти, работа в екип и други творчески задачи, които повишават креативността и предоставят готови шаблони на мисловни карти (Opinaldo, 2020).

Примерна мисловна карата на настоящия доклад (в най-краткия и вариант), направена с помощта на софтуерния инструмент *Whimsical*, е представена на *фиг. 1*.

Фиг. 1: Примерна мисловна карта на настоящия доклад



Следва да се подчертае, че и двата подхода за мисловно картиране имат своите предимства и недостатъци. При избора водещи аргументи следва да бъдат целта по отношение на съставяната мисловна карта, задачите които логически следват и аудиторията, пред която ще бъде представена (в случаите, при които мисловната карта се използва като комуникационно средство).

2.5. Възможности за приложение на мисловни карти при управлението на организациите от публичния сектор в Република България

Мисловните карти намират все по-широко приложение във всички области на социалната реалност. Както пише Г. Кресналийска управлението на публичния сектор се дефинира като човешка дейност, насочена към ефективно използване на ограничените ресурси, с които разполагат публичните организации за постигане на техните цели (Кресналийска, & Мудурска, 2017). Съвременните предизвикателства от външната среда и новата роля на държавата изискват развиването и използването на нови концепции и модели за развитие на публичния сектор (Кресналийска, & Василев, 2018). Като вече доказала своята ефективност, добра и иновативна практика в бизнеса, методологията за използване на мисловни карти може да бъде трансформирана и прилагана успешно в управлението на организациите от публичния сектор. Сред разнообразните публични организации, които са обекти на стратегическото управление в публичната сфера, и в които успешно, може да се приложи мисловното картиране са следните основни категории: организации подпомагащи функционирането на държавата; организации подпомагащи функционирането на определени територии; организации поддържащи реда, сигурността и спокойствието на гражданите; публични предприятия; организации извършващи публични медицински услуги; организации за социални грижи и

социален патронаж; организации, свързани с публичното образование и възпитание; неправителствени организации с публични нестопански цели. Най-ценният капитал във вече споменатите системи са хората (човешки ресурси, човешки капитал), тъй като от една страна непрекъсно се стремят към саморазвитие и самоактуализация, а от друга условията на външната среда изискват непрекъснато повишаване на нивото им на компетентност (Василев, Чорбаджийска, & Бельовска, 2018). В този контекст, мисловните карти са мощно средство за личностно развитие и усъвършенстване, подпомагат работещите в организации от публичната сфера при усвояване на нови знания, оптимизират планирането на времето в динамичното ежедневие, улесняват генерирането на идеи и творчески изяви, подобряват паметта и мисловния процес, развиват комуникацията, планирането, организирането, мотивацията и други функции и процеси.

Водещи експерти в областта на управлението на човешките ресурси в Република България застъпват теза, според която ключови умения на мениджърите в публичната сфера са идентифицирането и оценяването на потенциала за развитие на служителите. Дефицитите в тази област са свързани с факта, че повечето хора не успяват да покажат истинските си умения от самото начало. Ето защо е необходимо да се развиват умения и да се улавят желанието и потенциала за постигане на успех (Василев и др., 2019). Сред факторите за развитие на човешкия капитал на преден план изпъкват както формалното образование и обучение, така и неформалното обучение (Атанасова, 2017). Мисловните карти са подходящ, атрактивен и иновативен подход за усвояване на нови знания в неформална среда и особено за работещи хора, които целят да се развиват кариерно. Организационната подкрепа за кариерно развитие на служителите и работещите в организациите от публичния сектор е традиционна част от мотивационния пакет за привличане и задържане на ценни професионалисти (Атанасова, 2018).

Мисловното картиране, посредством собственооръчно създадени мисловни карти или чрез използването на специализиран софтуер подпомага управлението на организациите от публичната сфера и акцентира на обучението и развитието на човешкия капитал в тях. Създаването на единна методология за използването на мисловни карти в организациите от публичния сектор (като всяка организация я адаптира и приложи съобразно нуждите и спецификата си) и популяризацията на тази добра практика сред широк кръг ръководители и служители повишава ефективността и качеството на публичното управление.

3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИИ

В сферата на публичното управление, мисловните карти са сравнително непознати и по-малко използвани, поради характера на тяхната специфика. Ето защо, в организациите от публичния сектор, мисловното картиране се нуждае от по-голяма популяризация, посредством различни вътрешноорганизационни и външни комуникационни източници. Изключение правят организациите, свързани с публичното образование и възпитание, където методът мисловно картиране се използва все по-широко. След направените анализи се обобщиха следните базови резултати: мисловни карти намират приложение в управлението на организациите от публичната сфера и по-конкретно подпомагат генерирането на идеи, целеполагането, кариерното развитие, основните управленски функции и свързани процеси.

Дискусионни са въпросите, свързани с: необходимост от създаването на единна методология за използването на мисловни карти в организациите от публичния сектор; адаптиране и прилагане съобразно нуждите и спецификата на съответната организация от публичния сектор; запознаване на широк кръг служители и ръководители от публичния сектор с възможностите за използване на мисловното картиране като полезна практика за оптимизирането на работата им.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Натискът на обществената среда по отношение знанията, уменията, ценностите, поведенческите характеристики и като цяло компетентностите на служителите и работещите в организации от публичния сектор в Република България, налага като устойчива тенденция необходимостта от постоянно повишаване на тяхната квалификация. Този факт от една страна обуславя търсенето на ефективни подходи за обучение и развитие на човешките ресурси във вече споменатите организации, а от друга страна създава напрежение, стрес и несигурност у служителите и работещите. Отчитайки спецификата на публичното управление и възможностите по отношение приложението на метода мисловно картиране в организациите от публичния сектор, може да се направи основен извод, според който мисловните карти подпомагат творческото мислене, целеполагането, обучението, развитието, планирането, организирането, мотивирането, комуникационния процес и вземането на управленски решения.

В същността си управлението на организациите от публичния сектор е творчески процес, който изисква генерирането на ценни идеи в подходящото време и при необходимите за това условия. За успешната реализация на идеите е необходимо категорично целеполагане, чрез което да се идентифицират и открият

ведещите за конкретната организация цели. Обучението, развитието и планирането на кариерата за работещите в публичния сектор, като основни функции на управлението на човешките ресурси, изпълняват ролята на мотиватори и фактори за намаляване текучеството на ценни специалисти, които да работят в полза на обществото.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Алексиева, М. (2016). Цитиране: Прилагане на метода на мисловните карти в обучението на студенти от хуманитарните специалности. *Списание на Бургаски свободен университет*, 2(1), 234-241. Взето от http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/878/1/234_PDFsam_Final_Tom2%20%D0%91%D0%A1%D0%A3.pdf.
- Атанасова, М. (2017). Цитиране: Развитие на компетентностите чрез обучение в организациите и заети младежи с висше образование в България. *Списание Население*, 35(2), 183-202.
- Атанасова, М. (2018). Цитиране: Организационна подкрепа на кариерното развитие – наблюдение и анализ. *Списание Диалог*, 17(4), 3-19. Взето от <https://www2.unisvishtov.bg/dialog/issue.asp?issue=324>.
- Бюзан, Т. (2010). *Твоят ум може всичко*. София, България: СофтПрес ООД.
- Василев, В. и др.(2019). *Годишна среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация: Доклади*. Пловдив, България: ИПА. Взето от <https://www.ipa.government.bg/>.
- Василев, В. П., Чорбаджийска, О., & Бельовска, Цв. И.(2018). *Управление на човешките ресурси. Ръководство за упражнения*. София, България: Пропелер.
- Константинов, О. (2016, Октомври 27) АРА цитиране. *Произход, характеристики, примери и напътствия за създаване на мисловни карти*. Взето от <https://www.slideshare.net/olegkonstantinov/ss-67706559>.
- Кресналийска, Г., & Мудурска, Д. (2017). Цитиране: Поява и необходимост от новия публичен мениджмънт. *Списание Право, Политика, Администрация*, 4(2), 10-17. Взето от <http://www.lpajournal.com/wp-content/uploads/2017/06/Kresnaliyska.Mudurska-full-text.pdf>.
- Кресналийска, Г., & Василев, В. (2018). Цитиране: Доброто управление в Република България. *Списание Право, Политика, Администрация*, 5(3), 8-16. Взето от <http://www.lpajournal.com/%D1%82%D0%BE%D0%BC-5-%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B9-3-2018%D0%B3/>.
- Недялков, А. (2016, Юни 14) АРА цитиране. *Приложение на мисловните карти в електронното обучение*. Взето от https://www.researchgate.net/publication/304140392_Priложение_na_mislovnite_karti_v_elektronното_obucenie.
- Стоянов, Х. (2020, Юли 13) АРА цитиране. 6 безплатни програми за създаване на мисловни карти, визуализиране на идеи, задачи и процеси. Взето от <https://www.lifehack.bg/web/programi-za-mislovn-karti/>.
- Страхилова, Е. (2019, Юли 23) АРА цитиране. *Мисловна карта*. Взето от <https://nauka.bg/mislov-karta/>.
- Харалампиев, К., & Марчев, А.(2017). *Емпирични методи за събиране (и анализиране) на данни*. София, България: ИРПС. Взето от <https://iped.bg/>.
- Meredith, L. (2020, March 10) APA citation. *Using Miro to run seamless remote meetings & workshops*. Retrieved from <https://miro.com/blog/using-miro-to-run-remote-meetings-workshops/>.
- Opinaldo, N. (2020, March 27) APA citation. *How to Download Free Mind Map Templates*. Retrieved from <https://gitmind.com/download-free-mind-map-templates.html>.
- Schoeffel, S. (2019, June 17) APA citation. *Introducing: Whimsical Mind Maps*. Retrieved from <https://whimsical.com/blog/introducing-whimsical-mind-maps>.