

MENTALNE MAPE U IDENTIFIKACIJI ODNOSA MENADŽERA PREMA UČENJU U ORGANIZACIJI

doc. dr. sc. IVAN MATKOVIĆ¹
MAJA ZOVAK, mag.²

SAŽETAK

Na proces učenja odnosno stjecanja novih znanja djeluju mnogobrojni čimbenici. Malo je poznato, a još manje istraženo u kojoj mjeri i na kakve sve načine menadžeri mogu pozitivno i negativno utjecati na implementaciju učenja u organizacijskom ponašanju. Ovaj rad njegovi autori su usmjerili na ovu tematiku.

Na implementaciju koncepta upravljanja znanjem i učenjem u organizaciji vrlo važnu ulogu ima odnos menadžera i menadžmenta prema učenju. Postoji barem pet osnovnih tipova menadžera prema odnosu na učenje: pasivan menadžer, destruktivan menadžer, indiferentan menadžer, aktivan menadžer, konstruktivan menadžer. Nije tako lako, kako se naizgled daje zaključiti odrediti tipove menadžera prema njihovom odnosu na učenje. Jedan važan problem je vezan uz nivo i strukturu svijesti menadžera o njegovom stavu prema učenju u organizaciji. U dosadašnjim istraživanjima stavova menadžera prema učenju i stjecanju novih znanja u organizacijama najčešće su eksplahirane različite metode kao što su: ankete, skale, projektilne tehnike, dubinski intervjui i sl.

Mentalne mape su jedan sasvim novi i kvalitetniji pristup. One predstavljaju radijalan prikaz vlastitih misli pomoću kombinacije slika, simbola, boja i riječi. Metoda se temelji na mašti i asocijacijama. Pomoću asocijacija i mašte kreiraju se ključni elementi mape koji se nastavljaju i računaju kao grane prema logičkim tijekovima pojma koji se istražuje. Mentalne mape ne nameću unaprijed zadane sadržaje ni okvire. Polazi se od toga da će kroz projekciju odnosa prema učenju menadžer nesvjesno projicirati svoj stav prema učenju u organizaciji. Cjelokupnom konstrukcijskom osnovom, mentalne mape čine se na postavkama ne horizontalnih procesa razmišljanja koji su srodni prirodnim procesima funkcioniranja ljudskog mozga.

Ključne riječi: mentalne mape; učenje u organizaciji; stavovi menadžera.

UVOD

Ni jedna organizacija nema svoje budućnosti ukoliko u strukturi svog organizacijskog ponašanja i izgradnji organizacijske kulture nije na primarno mjesto etablirala stjecanje novih znanja, sposobnosti i vještina svih zaposlenih. Pa, i pored ovog opće proklamiranog i uglavnom prihvaćenog stava, učenje još uvijek i u velikoj većini organizacija nije dobilo primarni status, ulogu i vrijednost. Zašto je to tako?

Učenje je prvenstveno složeni i kontinuirani proces koji nastaje na iskustvu pojedinaca i iskustvu organizacije i na spoznajnim elementima pojedinca i organizacije s ciljem stjecanja novih znanja, a

¹ Sveučilište/Univerzitet „Hercegovina“, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Bijakovići-Međugorje; e mail: ivan.matkovic1@st.t-com.hr

² Sveučilište/Univerzitet „Hercegovina“, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Bijakovići-Međugorje; e mail: majazovak@gmail.com

radi učvršćivanja ili promjene postojećeg organizacijskog ponašanja i pozicioniranja organizacije u njenom okruženju.³

Na proces učenja odnosno stjecanja novih saznanja djeluju mnogobrojni, različiti čimbenici. Najvažnijim se smatraju: motivi i motivacija, fond znanja s kojim pojedinac raspolaže, osnovne psihičke sposobnosti i karakteristike pojedinca (na primjer inteligencija), karakter i kvaliteta sadržaja (materije) koja se uči itd. Malo je poznato, a još manje istraženo u kojoj mjeri i na kakve sve načine menadžeri mogu pozitivno i negativno utjecati na implementaciju učenja i novih znanja u organizacijskom ponašanju. Od deset ključnih uloga menadžera koliko ih spominje Mintzberg skoro niti jedna od tih uloga nije «oslobodila» menadžere od obaveze i potrebe stalnog učenja i stjecanja novih znanja.⁴ Ovaj rad njegovi autori su usmjerili na ovu tematiku.⁵

1. ORGANIZACIJA KOJA UČI

Koncept nazvan «Inteligentna organizacija» ili «Organizacija koja uči» nastao je prije 20-ak godina (krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina prošlog stoljeća) i tada je svoju popularnost u menadžmentu dobio kao novi pristup tada već nagomilanim pitanjima koja su tražila urgentne odgovore organizacije na sve izazovnije, nepredvidljive, složenije i dinamičnije promjene u okruženju organizacije.⁶

Već i naziv ovog koncepta daje naglasak ne na pojedince, već organizaciju jasno ukazujući da stjecanje novih znanja se treba odnositi na sve zaposlene, sve članove organizacije, a nikako samo određene pojedince ili radne skupine.

Tada je se uvidjelo i ujednačila su se gledišta istaknutih zagovarača ovog koncepta da je jedini realno održivi odgovor za promjene u okruženju organizacije u kontinuiranom, permanentnom i planskom stjecanju novih znanja, sposobnosti i vještina svih zaposlenih u organizaciji.

Osnovna obilježja «inteligentnih organizacija» su:

- Njihova sposobnost da se održe u svom okruženju i njihov razvoj su realno jedino mogući samo kroz neprestani i kontinuirani razvoj svih zaposlenih te organizacije, a taj razvoj je moguć samo kroz procese učenja.
- Organizacija stalno treba da stvara vlastita znanja, ali i transformirati znanja drugih za svoje potrebe.⁷
- Proces kontinuiranog i organiziranog učenja obuhvaća sve organizacijske dijelove i strukture poduzeća i sve zaposlene.
- Naglasak u procesu stjecanja znanja je na mentalnim transformacijama i mentalnim mapama članova organizacije što se posebno odražava na kreiranje zajedničke vizije poduzeća, zajedničke strateške ciljeve poduzeća i timsko učenje.

Garvin, pak, smatra da su ta obilježja sljedeća:⁸

- Sistemski pristup problemima i njihovom rješavanju,

³ Radonjić S., Psihologija učenja, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1992., str.46.

⁴ To su interpersonalne uloge (čelnik; lider; poveziavač), informacijske uloge (savjetodavac;distributer posla; predstavnik grupe), donositelj odluka (poduzetnik;upravlja problemima; alokator; pregovarač).

⁵ Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall, New Jersey, 1980., str.122.

⁶ Često se pojam «Inteligentna organizacija» poistovjećuje s pojmovima «Inteligentno poduzeće», «Poduzeće koje uči» i sl. Uz neka ograničenja u poimanju, ovi se sinonimi mogu prihvatiti.

⁷ Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 2000., p.144

⁸ Garvin A. D., *Building a Learning Organization*, Harvard Business School Press, 1998., p.52.

- Sistemsko skupljanje novih ideja,
- Sistemsko stjecanje vlastitih znanja,
- Kontinuirana kontrola primjene znanja u poslovanju poduzeća,
- Stalno učenje na uspjesima i greškama,
- Što brži transfer znanja na sve zaposlene u poduzeću,
- Motivacija svih zaposlenih na učenje i stjecanje novih znanja,
- Ugrađivanje kreativnosti, inovativnosti i učenja u organizacijsku kulturu poduzeća
- Uključivanje zaposlenih u upravljanje poduzećem,
- Snažna podrška informatičke tehnologije u učenju.

S pouzdanom sigurnošću se može utvrditi da će organizacije budućnosti sigurno biti organizacije koje će učenju tj. stjecanju novih znanja dati primarnu stratešku vrijednost, te da će se teorija i praksa menadžmenta ići u pravcu značajnijeg usmjeravanja na iznalaženje strategija i strateških opcija u području upravljanja znanjem u organizacijama.

2. ODNOS MENADŽERA PREMA UČENJU

Na implementaciju koncepta upravljanja znanjem i učenjem u organizaciji vrlo važnu ulogu ima odnos menadžera i menadžmenta prema učenju. Može se pretpostaviti da postoji barem pet osnovnih tipova menadžera prema odnosu na učenje:

1. Pasivan menadžer,
2. Destruktivan menadžer,
3. Indiferentan menadžer,
4. Aktivan menadžer,
5. Konstruktivan menadžer

U tablici 1. prikazujemo ovu tipologiju s osnovnim karakteristikama menadžera prema učenju.

Tablica 1. Tipologija menadžera prema njihovom odnosu na učenje i stjecanju znanja u organizacijama

Tip menadžera	Odnos prema učenju
Pasivan	Ne razmišlja uopće o svome daljem usavršavanju u bilo kojem smjeru i obliku
	Ne vidi potrebu da i dalje uči, jer misli samouvjerenom da zna skoro sve što mu treba za posao
	S novim znanjima vjeruje da neće dalje napredovati u svojoj karijeri i u organizaciji
	Vjeruje da je preopterećen sa postojećim obavezama i tako nema vremena za učenje i stjecanje novih znanja
Destruktivan	Ima izgrađen stav da je stalno učenje samo gubitak vremena koje treba korisnije da se iskoristi
	Njegovo mišljenje je: Moj uspeh se mjeri rezultatima mog rada, a ne stjecanjem novih znanja
	Ne može dopustiti svojim suradnicima da izostaju s posla radi školovanja, jer smatra da time trpi posao i da su oni primljeni da rade svoj posao, a ne da se dalje usavršavaju
	Troškove za obrazovanje smatra da su čisti izdatak (trošak) koji se mora kontrolirati i reducirati kao i sve druge izdatke
Indiferentan	Osobno se dalje ne usavršava i nema o tome neko svoje određeno i sasvim jasno mišljenje
	Dopušta formalno da se svaki zaposlenik može usavršavati ako on misli

	da će mu to koristiti, ali samo o svome trošku i interesu
	Od svakog zaposlenika traži samo njegove radne rezultate, a prema znanjima koje ima je ravnodušan
	Ne vodi nikakvu svoju evidenciju, pa i ne zna tko sve od njegovih suradnika uči i što uči?
Aktivan	Osobno se usavršava i želi da se i svi drugi usavršavaju u organizaciji
	Izdaci za usavršavanje nisu i nikada ne smiju biti dovedeni u pitanje
	Potiče osobno planove i programe usavršavanja svih zaposlenih
	Planovi obrazovanja su uključeni u svim korporativnim planovima
Konstruktivan	Ima razrađen sustav poticanja i motivacije svih zaposlenih za stalno učenje i usavršavanje
	Nagrađuje sve zaposlene kod primjene naučenih novih znanja u radu
	Razrađeni su brojni poticaji svih zaposlenih na inovativno i kreativno ponašanje
	Napredovanje unutar organizacije nije moguće bez stalnog učenja i usavršavanja

Izvor: Istraživanja autora, 2012.

Organizaciju budućnosti moći će voditi samo menadžeri koji su u iznijetoj tipologiji označeni kao aktivni i konstruktivni, odnosno oni koji imaju izgrađene pozitivne stavove prema stjecanju novih znanja svih zaposlenih, te koji budu znali upravljati kreativno tim znanjima. U metrici menadžmenta ljudskih resursa trebat će sigurno dati veću pažnju konstrukciji menadžerskih instrumenata (alata) s pomoću kojih će se pouzdano moći tipologizirati, a potom diferencirati i razvojno pratiti menadžere na svim organizacijskim razinama s aspekta njihovog odnosa prema učenju u organizaciji. Taj odnos menadžera prema učenju u organizaciji treba biti jedan od osnovnih parametara za ocjenjivanje uspješnosti menadžera.⁹

3. PERCEPCIJSKE MENTALNE MAPE

Nije tako lako niti teoretski, kako se naizgled možda dade zaključiti tipologizirati menadžere prema njihovom odnosu na učenje tj. stjecanje i upravljanje znanjem u organizaciji. Jedan važan problem je vezan i uz nivo i strukturu svijesti menadžera o njegovom stavu prema učenju u organizaciji. Stavovi su vrlo kompleksne trodimenzionalne mentalne strukture (trodimenzionalni mentalni procesi) i menadžeri (nosioci stavova) često ih nisu ni svjesni.¹⁰

U tablici 2. prikazujemo odnos nivoa svjesnosti stavova menadžera i mogućnosti njihove verbalizacije, te metoda koje je moguće i potrebno koristiti vezano uz te nivoe ispitivanja svijesti i stavova menadžera prema učenju.

Tablica 2. Odnos nivoa svjesnosti stava i njegove verbalizacije i metoda koje treba koristiti u istraživanju stavova menadžera prema učenju u organizaciji

Nivo svijesti i stav menadžera o učenju	Mogućnost i spremnost na verbalizaciju stava o učenju u organizaciji	Klasične metode ispitivanja stavova menadžera o učenju u organizaciji
Menadžer je relativno svjestan svog stava prema učenju u	Zna relativno svoj stav i želi nam ga reći	- ankete - skale - baterija stavova

⁹ Brekić J., Inovativni menadžment, Alinea, Zagreb, 1994., str.75.

¹⁰ Trodimenzionalnost mentalnih procesa stavova čine: procesi znanja (znanja, vjerovanja, iskustva), procesi emocija (emocije, osjećaji), procesi aktivnosti (namjere, planovi, akcije). To nisu odvojeni, međusobno nezavisni, već najčešće integrirani, nedjeljivi i visokokorelirani mentalni procesi što istraživanju stavova daje posebnu složenost i zahtjevnost.

organizaciji		
Menadžer je relativno svjestan svog stava prema učenju u organizaciji	Zna relativno svoj stav i ne želi nam ga reći	<ul style="list-style-type: none"> - skale - baterije stavova - projektivne tehnike
Menadžer nije potpuno svjestan ili je djelomično svjestan svog stava prema učenju	Uopće gledano on ne zna svoj stav i ne zna što bi nam rekao	<ul style="list-style-type: none"> - projektivne tehnike - dubinski intervjui - multivarijantne metode
Menadžer nije potpuno svjestan ili je djelomično svjestan svog stava prema učenju u organizaciji	Misli i pretpostavlja da zna svoj stav, ali ne želeći to otkriti i umjesto toga svjesno izmišlja i konstruira različite sadržaje	<ul style="list-style-type: none"> - projektivne tehnike - dubinski intervjui - eksperimentalna ispitivanja - laboratorijska ispitivanja

Izvor: Istraživanja autora, 2012.

Ovisno o nivou svijesti menadžera o njegovom stavu (svjestan ili nije svjestan), on nam može ili ne može verbalizirati taj svoj stav pri ispitivanju. Stoga je neophodno, ovisno i od nivoa svijesti menadžera prići izboru odgovarajuće metode ili metoda ispitivanja stavova menadžera prema učenju u organizaciji. Ukoliko se to zanemari pri ispitivanju i sve menadžere (bez obzira na nivo njihove svijesti) neselektivno ispituje, sasvim je izvjesno da će doći do pogrešaka i nerealnih, nepouzdanih rezultata u registriranju i mjerenju njihovih stavova prema učenju i stjecanju novih znanja u organizaciji.¹¹

3. 1. POJAM PERCEPCIJSKIH MENTALNIH MAPA

U dosadašnjim istraživanjima stavova menadžera prema učenju i stjecanju novih znanja u organizacijama najčešće su eksplorirane različite metode kao što su: ankete, skale, projektivne tehnike, dubinski intervjui i sl.¹² Kritičari ovih metoda se uglavnom slažu da one ne omogućavaju dovoljnu pouzdanost niti u pristupu istraživanju, pa time logično i u rezultatima do kojih se dolazi prvenstveno zbog relativne konstrukcijske i teorijske jednostavnosti većine tih metoda.¹³

Mentalne ili kako ih još često nazivaju umne mape (Mind Map) su danas toliko popularne u različitim sferama života, pa i menadžmenta da ih mnogi smatraju najrevolucionarnijim menadžerskim alatom 21. stoljeća.¹⁴

One u svojoj osnovi predstavljaju kompleksan radijalni prikaz tijekova vlastitih misli koji se predočava pomoću kombinacije slika, simbola, boja i riječi. Metoda se temelji na eksploriranju aktualnih tijekova mašti i asocijacija ispitanika – menadžera. Pomoću asocijacija i mašte kreiraju se ključni statički ili dinamički elementi mape koji se, na primjer kod dinamičkih percepcijskih mentalnih mapa (DPMM) nastavljaju i račvaju kao grane drveta prema logičkim tijekovima pojma koji se istražuje. Ti mentalni procesi nastaju i razvijaju se na temelju percepcije (doživljaja) okruženja

¹¹ Svojevrsan je problem u psihodijagnostičkom smislu izbor metoda u dijagnostičkom arsenalu kojima bi se trebalo utvrđivati nivo svijesti ispitanika, te model (način) primjene tih metoda za potrebe ispitivanja. Većina tih metoda nastala je i dan danas se koristi uglavnom za potrebe kliničke psihologije i psihijatrije i još uvijek ne postoje pouzdaniji podaci o mogućnostima, pa time i rezultatima njihove primjene na području istraživanja u menadžmentu.

¹² Od tehnika asocijacija moguće je u cilju identifikacije mentalnih procesa koristiti se: asocijacijama na zadanu riječ ili pojam, a od projektivnih Rorschachovim testom, Kellyjevim testom, Testom tematske apercepcije, Testom prazne karte itd.

¹³ Značajni problemi dolaze i zbog nepoznavanja i površnog pristupa koncepciji i uopće shvaćanju i razumijevanju kategorije stavova uopće, pa tako i stavova zaposlenih u organizacijama i stavova menadžera. Nije nikakva rijetkost da i istraživači često stavove kao psihosocijalnu kategoriju izjednačavaju ili poistovjećuju s pojmovima kao što su «mišljenje», «pogled na svet» i slično pri čemu se svjesno ili nesvjesno ne zna da se radi o sasvim različitim kategorijama.

¹⁴ Mentalne mape se u menadžmentu danas najviše koriste, pored organizacije i organizacijskog ponašanja u upravljanju ljudskim resursima – posebno za upravljanje karijerom zaposlenih, motivaciju, upravljanje inovativnošću i kreativnošću zaposlenih i dr.

organizacije i za njihovo razumijevanje potrebno je temeljito poznavati percepciju, percepcijske tijekove i selektivnost tih tijekova.

Uopće se sve percepcijske mentalne mape mogu uz izvjesna uopćavanja svrstati u dvije osnovne skupine: statičke percepcijske mentalne mape (SPMM) i dinamičke percepcijske mentalne mape (DPMM).

Korijeni percepcijskih mentalnih mapa i začeci mapiranja dosežu u davnu ljudsku povijest. Smatra se da je još antički filozof Porfirije iz Tira bio preteča i da je u svojim prikazima dao početne zamisli mentalnih mapa kada je putem dijagrama vrlo sličnim mentalnim mapama shematski prikazao deset Aristotelovih kategorija (Aristotel, 1960). Prvu, modernu verziju mentalnih mapa osmislio je britanski psiholog Tony Buzan krajem prošlog stoljeća. Postavke koje je on tada dao s manjim izmjenama i dogradnjama se koriste i danas.

3. 2. KONSTRUKCIONI ASPEKTI MENTALNIH MAPA

Po mnogim osnovnim konstrukcijskim osobinama, a još više po vrsti teorijske osnove, sve percepcijske mentalne mape predstavljaju neku vrstu antipoda klasičnim psihometrijskim instrumentima. Tako, na primjer, ispitujući odnos menadžera prema učenju u organizaciji u okviru klasičnog psihometrijskog pristupa, na primjer s pomoću Likertove ljestvice, menadžeru odnosno ispitaniku se relativno jasno daje definirana struktura različitih, strukturiranih i ciljanih oblikom i sadržajem tvrdnji koje su unaprijed zadane, a menadžeru (ispitaniku) ostaje samo da izrazi svoje slaganje ili neslaganje s iznijetim tvrdnjama.¹⁵ Nasuprot tome, percepcijske mentalne mape ne nameću unaprijed skoro nikakve zadane sadržaje ni okvire.

Polazi se od toga da će kroz projekciju odnosa prema učenju menadžer nesvjesno projicirati svoj stav prema učenju u organizaciji. Sračunato se kalkulira da će tijekom ispitivanja doći do gubitka samokontrole kod ispitanika.

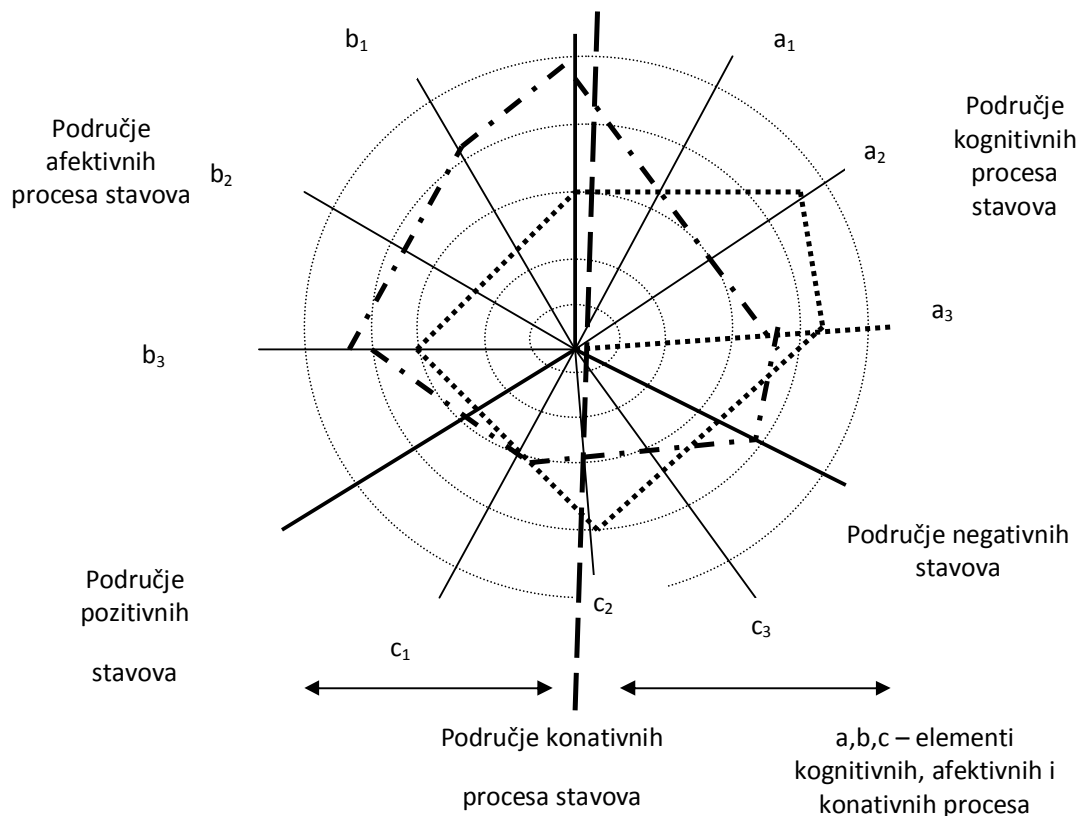
Statičke percepcijske mentalne mape (SPMM) se sastoje u pozicioniranju trenutnih stavova menadžera prema učenju u organizaciji i na taj način daje mnogo strukturnih elemenata koji na određen način «izoštravaju» sliku i elemente doživljaja okruženja organizacije kroz tri bitne dimenzije: dimenziju znanja, činjenica, vjerovanja, iskustva zaposlenih (kognitivna dimenzija), osjećaja, simboličnih značenja, sklonosti zaposlenih (afektivna dimenzija) i namjeravanih aktivnosti i uopće očekivanog ponašanja zaposlenih (konativna dimenzija). Ovakva slika ne samo da vjerno daje prikaze doživljaja okruženja, već i omogućava menadžerima da učinkovito upravljaju ponašanjem zaposlenih.

U konstrukcijskom smislu SPMM se može predočiti grafički kroz pet simetrično postavljenih krugova koji predstavljaju smjerove (pozitivni, negativni) stavova i intenzitete stavova menadžera prema stjecanju znanja i učenju u organizaciji (sl. 1). Krugovi su podijeljeni na dva dijela (isprekidana linija) Desni dio kruga predstavlja područje registriranja negativnih stavova menadžera, a lijevi dio kruga je područje za registraciju pozitivnih stavova menadžera.

Intenziteti registriranih stavova su predstavljeni krugovima (brojem pet krugova i položajem krugova) tako da najmanji krug (smještena u sredini prikaza) predstavlja najniži intenzitet stavova (neznatno pozitivne na lijevoj strani kruga ili negativne stavove na desnoj strani kruga). Sljedeći krug prema periferiji (drugi krug po veličini) grafičkog prikaza predstavlja slabo pozitivne stavove. Potom treći krug (po veličini) predstavlja stavove srednjeg intenziteta, četvrti stavove jakog intenziteta i vanjski krug (najveći krug u grafikonu) predstavlja izuzetno jake (ekstremne) stavove menadžera. Polja krugova podijeljena su na tri dijela koja označavaju tri komponente stavova menadžera: kognitivnu, afektivnu i konativnu. Unutar njih ucrtane su slobodno iznijete asocijacije ili tvrdnje menadžera (a, b, c) koje kvantitativno i ukupno odražavaju karakter i intenzitet odnosne komponente njihovih stavova

¹⁵ Upravo ta ograničenost ispitanika na određene mu sadržaje čini osnovnu manjkavost ovih metričkih instrumenata, jer tako direktno onemogućuju ispitaniku da izađe iz zadanih mu okvira i da svjesno ili nesvjesno svoje realne mentalne tijekove podredi zadanim sadržajima bez obzira koliko oni čine stvarni dio mentalnih tijekova ispitanika.

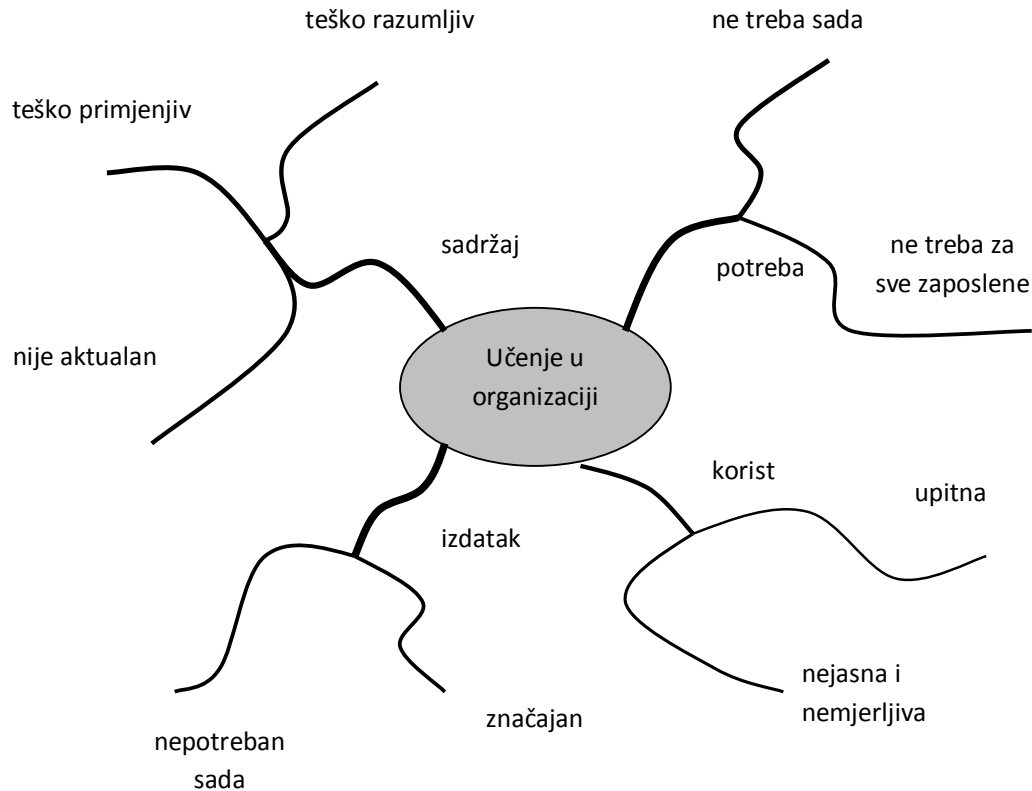
prema učenju. Tijek prezentiranih asocijacija ukazuje o kakvom je stavu riječ? Ukoliko dominiraju pozitivne asocijacije radi se o pozitivnim, a u suprotnom o negativnim stavovima menadžera.



Sl. 1. Statička percepcijska mentalna mapa menadžera (Izvor: Autori ovoga rada, 2012.)

Cjelokupnom konstrukcijskom podlogom, **dinamičke mentalne percepcijske mape (DPMM)** zasnivaju se na postavkama ne horizontalnih procesa razmišljanja koji su srodni prirodnim procesima funkcioniranja ljudskog mozga.¹⁶ Za razliku od statičkih percepcijskih mentalnih mapa koje se sastoje u identifikaciji smjera i intenziteta stavova menadžera prema učenju u organizaciji, dinamičke percepcijske mentalne mape uključuju pored stavova još i brojne druge poznate i djelomično poznate (svjesne i nesvjesne) psihičke procese kod ispitanika (menadžera) i predstavljaju praktično odraz ekspresije svih mentalnih procesa koji se događaju u ljudskom mozgu. Kao takve DPMM predstavljaju jedan viši i složeniji, pa tako i zahtjevniji stupanj kako u metričkom pogledu, tako i u karakteru tumačenja i korištenja dobivenih rezultata registriranja mentalnih procesa menadžera (ispitanika). Izrada DPMM je visoko stručni postupak za kojeg pored teoretskih znanja treba imati značajno iskustvo na ovom području odnosno u području psiho menadžmenta. To na izvjestan način predstavlja jedno od ograničenja u široj primjeni ove metode mjerenja mentalnih procesa u organizacijskom ponašanju.

¹⁶ Mentalna mapa svojim izgledom slični strukturi kojom su povezani neuroni u ljudskom organizmu.



Sl. 2. Mentalna mapa destruktivnog tipa menadžera prema učenju (Izvor: Autori ovoga rada, 2012.)

Tehnika izrade mentalnih mapa se može u pojednostavljenom obliku sažeti na sljedeći način:

1. Definirati točno i jasno problem, sadržaj, aspekt koji se želi ispitati. Što on predstavlja? Koje su mu dimenzije? Koje sadržaje treba imati?
2. Utvrditi vrijednost sadržaja koji će se ispitati za ispitanike nekom od poznatijih tehnika ocjene vrijednosti.
3. Krenuti od jedne – ključne misli koja karakterizira taj problem, sadržaj ili aspekt i usmjeriti ispitanika na isti.
4. Zapisati ili nacrtati ovu ključnu misao na papir. Locirati je u središte papira. Dobro ju je predočiti vizualno u obliku crteža, slike ili nekog grafičkog znaka koji će potaknuti ispitanika na tokove asocijacija. Na primjer kod ispitivanja odnosa menadžera prema učenju u organizaciji to može biti slika otvorene knjige.
5. Povezati ključnu misao na papiru s prvom asocijacijom ili asocijacijama koje padnu na pamet ispitaniku.
6. Crte koje izlaze od ključne riječi prema toj asocijaciji trebaju biti približne dužine toj asocijaciji. Linije trebaju biti vijugave, a ne ravne. To su najdeblje linije. Ima ih u pravilu između tri i pet.
7. Dalje se od ovih prvih, najdebljih grana, račvaju tanje grane. Obično sadrže od dva do pet elemenata. Grananje se odvija sve dalje dok teku asocijacije na zadani problem, sadržaj ili pojam.
8. Uz svaku granu se upisuje asocijacija ispitanika. Poželjno je da to bude jedna riječ ili dvije-tri riječi koje opisuju kratko asocijaciju ispitanika.

9. Bojama (za svaku asocijaciju posebno) treba naglasiti vrijednost asocijacija. Pri tome je potrebno poštivati psihološka značenja i utjecaj izabranih boja na moguće tijekove asocijacija kod ispitanika.

10. Povezati sve asocijacije s crtama kako je to već objašnjeno.

Na temelju ovako sačinjenih mentalnih mapa analizom se dolazi do mogućih rješenja zadanog problema ili zadatka.

Na sl. 2. predstavljamo jednu mentalnu mapu destruktivnog tipa menadžera prema učenju, a na sl. 3. mentalnu mapu konstruktivnog menadžera prema učenju u organizaciji.



Sl. 3. Mentalna mapa konstruktivnog tipa menadžera prema učenju u organizaciji (Izvor: Autori ovoga rada, 2012.)

ZAKLJUČAK

Jedan od značajnih aspekata i problema upravljanja znanjem i organizacijskim učenjem na kojeg se još nedovoljno ukazuje u teoriji i praksi menadžmenta je odnos i stav menadžera prema stjecanju znanja,

sposobnosti i vještina u organizaciji. Vjerojatno bi se potvrdilo u jednom od istraživanja da više od dvije trećine menadžera imaju deklarativno pozitivan odnos i stav o ovom segmentu. S druge, pak strane, u velikoj većini organizacija danas u nas implementacija znanja i koncept organizacije koja uči je još daleka stvarnost. Pored niza različitih čimbenika koji obilježavaju takvo stanje sasvim je sigurno da je i realni odnos velikog dijela menadžera prema učenju u svojem prikrivenom obliku negativan, pasivan ili indiferentan. To bi bilo moguće utvrditi pomoću percepcijskih mentalnih mapa koje se zagovaraju u ovome radu. Vrijednost mentalnih mapa dolazi ovdje do izražaja jer se pri dobro vođenom ispitivanju ne mogu sasvim pouzdano i svjesno kontrolirati tijekom mentalnih procesa i ekspresija stavova menadžera prema učenju u organizaciji. Konstrukcija ovih mapa nije još sasvim dovoljno obrađena za potrebe menadžmenta, pa ovaj doprinos treba shvatiti kao pokušaj da se potaknu i intenziviraju šire znanstvene rasprave i daljnja istraživanja unutar menadžmenta.

LITERATURA

1. Anderson J. , (1993) *Mind Mapping: A Tool for Creative Thinking*, Business Horizons, Jan/Feb, Vol. 36, Issue 1
2. Aristotel, (1960) *Metafizika*, Kultura, Beograd
3. Brekić J. , (1994) *Inovativni menadžment*, Alinea, Zagreb
4. Brlas S. , (2010) *Psihologija komunikacije*, Naklada Slap, Jastrebarsko
5. Buzan T. , (2004) *Kako izrađivati mentalne mape?*, Veble Commerce, Zagreb
6. Certo S. C. , Certo S. T. , (2008) *Moderni menadžment*, Mate, Zagreb
7. Davenport T. H. , Prusak L. , (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press
8. Dunderović R. , (2005) *Osnovi psihologije menadžmenta*, FAM, Novi Sad
9. Fajgelj S. , (2005) *Metode istraživanja ponašanja*, CPP, Beograd
10. Garvin A. D. , (1998) *Building a Learning Organization*, Harvard Business School Press
11. Goldstein E. B. , (2011) *Osjeti i percepcija*, Naklada Slap, Jastrebarsko
12. Grković M. , (2011) *Učenje pomoću umnih mapa*, Vlastito izdanje autora, Belišće
13. Gutić D. , Matković I. , (2013) *Organizacijsko ponašanje*, Grafika, Osijek
14. Howe M. J. A. , (2002) *Psihologija učenja*, Naklada Slap, Jastrebarsko
15. Kolesarić V. , Krizmanić M. , Petz B. , (1990) *Uvod u suvremenu psihologiju*, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb
16. Mintzberg H. , (1980) *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall, New Jersey
17. Muchinsky P. M. , (2000) *Psychology Applied to Work*, Brooks Cole
18. North K. , (2007) *Upravljanje znanjem*, Naklada Slap, Jastrebarsko
19. Petković M. , Jovanović M. , (1996) *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd
20. Radonjić S. , (1992) *Psihologija učenja*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
21. Scott J. T. , (2005) *Concise Handbook of Management: A Practitioner's Approach*, Binghamton Haworth Press
22. Smither R. , (1998) *The Psychology of Work and Human Performance*, Longman, New York
23. Zarevski P. , (2007) *Psihologija pamćenja i učenja*, Naklada Slap, Jastrebarsko

Ivan Matković, PhD
Maja Zovak, MA

MENTHAL MAPS AS MANAGERS IDENTIFICATION RELATED TO ORGANIZATIONAL LEARNING

SUMMARY

There are many factors that affect the process of learning, i. e. acquiring new knowledge, while the studies on the ways how managers can positively or negatively affect the implementation of organizational learning are only few. Thus, the authors of this study have focused on this issue. Management and managers' attitude toward learning plays a central role in implementation of the concept of knowledge management. There are at least five different types of managers' attitude toward organizational learning: passive, destructive, indifferent, active, constructive. Defining types of managers according to their attitude toward learning is not as easy as it may seem. Manager's awareness of organizational learning is highly relevant. Surveys, scales, projective techniques, in-depth interviews are the methods that have mostly been used so far to examine managers attitude toward organizational learning.

Mind Maps is a new, improved approach. They represent a radial view of one's own thoughts based on the combination of pictures, symbols, colors and words. The method involves imagination and associations. The Map key elements created on associations and imagination branch out following the logical flow of explored idea. Mind Maps do not impose any predefined contents or restrictions. The assumption is that a manager's general awareness of learning will be the basis upon which he will unconsciously project his attitude toward organizational learning. The entire structure of Mind Maps assumes non-horizontal thinking processes related to natural processes of the human brain.

Key words: *Mind Maps, organizational behavior*