

Zeszyty Robocze projektu MUS

Wspieranie mechanizmu uczenia si! w organizacjach publicznych – do "wiadczena administracji holenderskiej

Wspieranie mechanizmów organizacyjnego uczenia się w administracji publicznej – doświadczenia administracji holenderskiej

Karol Olejniczak

Spis treści

SPECYFIKA HOLENDERSKIEJ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ.....	3
1 WYBRANE MECHANIZMY, METODY I NARZĘDZIA ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ	6
1.1 MODELE LOGICZNE	6
1.2 LABORATORIUM INNOWACJI	9
1.3 REFLEKSJA PO ZAKOŃCZONYM PROJEKCIE.....	10
1.4 BROKERZY WIEDZY	11
1.5 KRYTERIA WYBORU OFERT	13
1.6 MAPY ARGUMENTÓW	14
1.7 AUDYT UCZENIA SIĘ ORGANIZACJI.....	18
2 PODSUMOWANIE.....	19
2.1 CZYNNIKI I WARUNKI WSPIERAJĄCE ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ.....	19
2.2 WNIOSKI DLA POLSKIEJ ADMINISTRACJI	20
BIBLIOGRAFIA	23
ANEKS: INFORMACJE NA TEMAT WIZYTY STUDYJNEJ	25

Raport przedstawia wyniki wizyty studyjnej zrealizowanej w ramach projektu pt. "Ministerstwa Uczące Się - zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach".

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Niniejszy materiał ma charakter roboczy. Ostateczna wersja tego materiału zostanie opublikowana w książce, w ramach serii wydawniczej projektu MUS.

Copyright by Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Zdjęcie na okładce: dziedziniec katedry w Utrechcie

Specyfika holenderskiej administracji publicznej w kontekście zarządzania wiedzą

Królestwo Niderlandów jest monarchią konstytucyjną z dwuizbowym parlamentem. Jego obszar obejmuje Holandię oraz jej sześć terytoriów zamorskich na Karaibach. W kontekście rozważań nad zarządzaniem wiedzą i organizacyjnym uczeniem się warto zwrócić uwagę na cztery kwestie praktyki zarządzania publicznego w Holandii. Dwie z nich dotyczą charakterystyki systemu decyzyjnego, natomiast kolejne dwie odnoszą się do specyficznych uwarunkowań i dynamiki reform niderlandzkiej administracji publicznej.

Kwestią pierwszą, na którą warto zwrócić uwagę, jest konsensualny i korporacyjny system podejmowania decyzji w politykach publicznych (Lijphart, 1999).¹ Deliberacja, konsultacje, poszukiwanie kompromisu i konsensu są głęboko zakorzenione w holenderskiej kulturze politycznej. W praktyce oznacza to, że decyzje poddawane są wieloaspektowej dyskusji. A to z kolei oznacza konieczność argumentowania stanowisk, uwzględniania perspektyw innych interesariuszy i odwoływania się do faktów, w tym wyników badań. Czyli stwarza popyt na wiedzę. Takie podejście ma też wpływ na struktury. Praktycznie każdy z departamentów ministerstwa otoczony jest kręgiem ciał doradczych i konsultacyjnych. W wyniku ostatnich trzech wyborów (2003, 2006, 2010) do parlamentu zostały wprowadzone radykalne i populistyczne ugrupowania, mocno dzieląc scenę polityczną Holandii. Sprawia to, że budowanie koalicji rządowej, a nawet kompromisów wokół decyzji na temat działań publicznych, jest obecnie dużo trudniejsze. Ma to też negatywne przełożenie na wdrażanie krajowych programów i polityk (Pollitt, Bouckaert, 2011, s. 291). Mimo tych zakłóceń budowanie konsensu jest wciąż powszechną praktyką holenderskich polityków i administracji. Zaś holenderskie ministerstwa pozostają relatywnie otwartymi organizacjami - wchodzącymi w szereg interakcji z badaczami, naukowcami, konsultantami.

Sieć interakcji holenderskich ministerstw prowadzi nas do kwestii drugiej - wysokiej pozycji i aktywnej roli środowiska akademickiego w planowaniu polityk publicznych. Holandia dysponuje relatywnie najliczniejszą wspólnotą badaczy administracji publicznej w Europie

¹ W polskiej literaturze politologicznej termin jest tłumaczony również jako "korporacjonizm" albo "korporatywizm". W tym rozdziale, w odniesieniu do systemu holenderskiego chodzi w zasadzie o neokorporatywizm rozumiany jako włączenie grup interesu do systemu politycznego, w proces decyzyjny - głównie legislacyjny - w formie quasi-publicznych organów, np. komisji trójstronnych, etc.

Zachodniej. Wpływ akademików jest wyraźnie dostrzegalny choćby w fakcie, że holenderska administracja publiczna w dobie mody na Nowe Zarządzanie Publiczne nie zachłystnęła się pomysłami prywatyzacji i bezrefleksyjnym kopiowaniem rozwiązań z biznesu. Krajowe środowisko akademickie doradzało rządowi w reformach umiejętnie wybierając i adaptując wartościowe praktyki nowego paradygmatu.

Akademicy holenderscy mają też świadomość różnicy w rodzajach wiedzy, jak i w uwarunkowaniach decydujących o tematach zamawianych ekspertyz. Zarówno po stronie uniwersytetów jak i ministerstw pojawia się rozróżnienie "*need to know vs. nice to know*" (czyli "warto wiedzieć" vs. "trzeba wiedzieć", by - w domyśle - podjąć decyzję) (Gaaff, Butter, 2012). Pozwala to lepiej ukierunkować zamawianie wiedzy i ekspertyz przez administrację publiczną a także uprościć system wskaźników informujących o rzeczywistych efektach polityk publicznych.

Dwie kolejne kwestie ważne dla zarządzania wiedzą dotyczą kierunku i zakresu reform modernizacyjnych holenderskiej administracji publicznej. Spójrzmy najpierw na specyficzną genezę i mechanizm reform. W Holandii widać wyraźnie inspiracje anglosaskim podejściem do administracji publicznej, które jest mniej legalistyczne i proceduralne a bardziej zorientowane na cele (czyli odmienne niż we Francji czy Niemczech). Wpływ literatury i pomysłów anglosaskich jest bardzo wyraźny. Podobnie jak w innych krajach OECD fala reform lat 1980-tych postulujących racjonalizację sektora publicznego była wynikiem kryzysu. Jednak postulaty cięć i oszczędności nie były łączone z negatywną retoryką biurokracji i sektora publicznego *per se*, jak to było w przypadku Wielkiej Brytanii czy Stanów Zjednoczonych (Pollitt, Bouckaert, 2011, s.291). Zawód urzędnika publicznego cieszył i wciąż cieszy się w Holandii wysokim poważaniem i zaufaniem wśród obywateli. Taka atmosfera była jednym z czynników, który pozwolił uniknąć nadmiernie radykalnych rozwiązań całkowitej prywatyzacji, decentralizacji i deregulacji wdrażania działań publicznych (a więc rozwiązań, które 10 lat później odbiły się negatywnymi konsekwencjami w Nowej Zelandii czy Wielkiej Brytanii).

Co jeszcze ciekawsze, w odróżnieniu od innych krajów OECD, w Holandii impuls do kolejnych reform Nowego Zarządzania Publicznego w latach 1990-tych dał nie kryzys lecz... nadwyżka budżetowa. To Parlament holenderski w czasie prosperity podjął decyzję, że skoro Holandia

ma nadwyżkę budżetową to jest to dobry moment by zacząć reformować system pod kątem jeszcze wyższej skuteczności działań publicznych.

Sam mechanizm wprowadzania reform i nowych rozwiązań na przestrzeni lat zasługują na uwagę. Dobrze opisują go Pollitt & Bouckaert (2011, s.292). Pierwszym etapem jest zwykle powołanie specjalnej komisji. W jej skład wchodzi politycy zasiadający w rządzie, parlamentarzyści, akademicy, konsultanci, w tym przedstawiciele np. OECD (ich siła rośnie od 200 roku) i główni interesariusze. Komisja przygotowuje raport będący materiałem do debaty w parlamencie i na forum rządu. W debacie wypracowywany jest konsens na temat zakresu wdrożeń nowych rozwiązań. Po trzecim - wdrożeniach, następuje cykl badań ewaluacyjnych, których wyniki wskazują korekty przyjętego rozwiązania. Ten sposób działania ma fundamentalne znaczenie dla organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą. W cykl reform wkomponowana jest refleksja oparta na faktach prowadząca do inkrementalnej zmiany. Warto podkreślić tę specyfikę, szczególnie w zderzeniu z naszą polską praktyką, gdy każda reforma jest zwykle radykalną zmianą systemową, doraźną i praktycznie nigdy niemającą kontynuacji w stopniowych udoskonaleniach.

Ostatnią, kwestią wartą przywołania w kontekście zarządzania wiedzą jest kierunek działań reformatorskich. Holandia dość konsekwentnie próbuje budować racjonalne zarządzanie zorientowane na wyniki (ang. *performance management*) zarówno w wymiarze struktur jak i procesów. Od lat 1970-tych konsekwentnie rozwijano analizy polityk publicznych (wyrastające jeszcze z silnej tradycji planowania) i budżetowanie zadaniowe. Z tymi działaniami szły w parze reformy struktur rządowych - stworzenie sieci semi-autonomicznych organizacji publicznych dostarczających usługi (tzw. ZBO) w latach 1980-tych, uzupełnione o agencje ministerialne w latach 1990-tych. Konsekwentnie budowane są procesy analizy wskaźników wyników i ewaluacji. Zaś w samej debacie publicznej i procedurach audytu wprowadzana jest nowa filozofia rozliczalności (Pollitt, Bouckaert, 2011, s.294). Opiera się ona na trzech filarach. Pierwszym jest skoncentrowanie się na ocenie (w tym parlamentarnej dyskusji) na temat faktycznych efektów polityk publicznych (Van der Knaap, 2000). Holenderski Parlament rzeczywiście dyskutuje o efektach polityk publicznych. Co więcej jest bardzo konsekwentny w rozliczaniu ministrów z ich planów politycznych. Na początku swej działalności każdy z ministrów przedstawia plan zadań, które zamierza zrealizować. Rokrocznie zdaje relację przed parlamentem z postępów swych działań, koncentrując się na

celach strategicznych, które wyznaczył swojemu resortowi. Debata toczy się w oparciu o wyniki badań - głównie niezależnych ewaluacji. Drugim filarem jest zasada „zastosuj się lub wyjaśnij” („*comply or explain*”) dająca instytucjom pewną elastyczność. Nie muszą one ściśle trzymać się wytycznych tak długo jeśli są w stanie podać przekonujące argumenty uzasadniające swoje stanowisko. Filarem trzecim jest zaufanie w relacjach między instytucjami sektora publicznego - a więc założenie, że instytucje działają racjonalnie i na rzecz obywateli (Pollitt, Bouckaert, 2011, s.292). Wszystkie te inicjatywy są ważne dla zarządzania wiedzą, bo odwołują się do danych, monitorowania postępów i dyskusji opartej na wskaźnikach.

Podsumowując, holenderski system jest zorientowany na wyniki, oparty na deliberatywnym podejściu do polityk publicznych i dowołujący się do wiedzy i doświadczeń płynących z poprzednich inicjatyw publicznych. Racjonalizowanie działań publicznych pozostaje wciąż wyzwaniem, szczególnie w dobie kryzysu światowego, deficytu finansów publicznych i ostrych debat z wyzwaniem wyważenia racji politycznych (wartości) i przesłanek płynących z badań (faktów) zmagają się poszczególne instytucje holenderskie jak i menedżerowie publiczni.

1 Wybrane mechanizmy, metody i narzędzia organizacyjnego uczenia się

W tym rozdziale prezentowane są najciekawsze praktyki związane z organizacyjnym uczeniem się. Wszystkie one pochodzą z poziomu instytucji administracji rządowej Królestwa Niderlandów. Każdą z praktyk została opisana według tej samej struktury. Opis zaczyna się od przybliżenia istoty rozwiązania. Następnie przedstawiane są krótko najważniejsze elementy procesu wdrażania oraz czynniki warunkujące skuteczność praktyki. Opis zamyka podsumowanie głównych zalety i wyzwania związane z zastosowaniem danej praktyki.

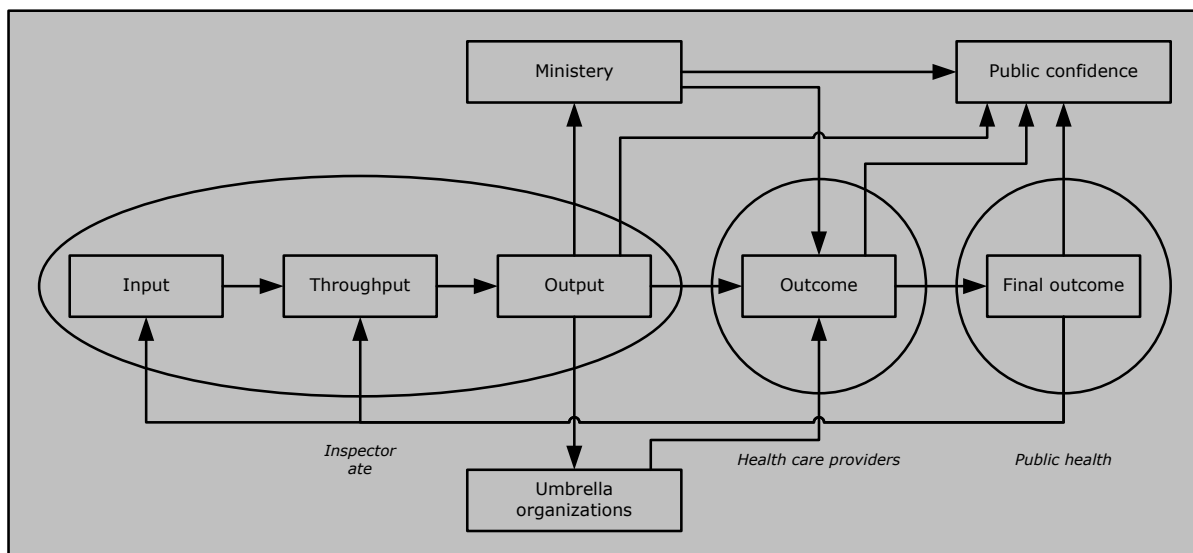
1.1 Modele logiczne

Praktyka dotyczy ukierunkowania organizacji na jej kluczową funkcję i efekty oczekiwane od organizacji przed prawodawców i opinię publiczną. Modele logiczne obrazują w sposób

graficzny prosty ciąg od zasobów i nakładów organizacji, poprzez jej procesy i działania, aż po osiągnięte produkty i wreszcie efekty - pożądaną zmianę społeczną, do której organizacja ma się przyczyniać (misji dla której została powołana). Tradycja modeli logicznych sięga lat 1960-tych kiedy to zostały użyte przez Fundację Kellogga do opisu jej projektów (Kellogg Foundation, 2004). Od połowy lat 1980-tych modele są w zasadzie standardem zarówno w planowaniu interwencji publicznych jak i ich ewaluacji (Knowlton, Phillips, 2008; Rogers, Funnell, 2011). W programach pomocowych UE jak i w jej Polityce Spójności modele logiczne są podstawowym narzędziem konstrukcji i rekonstrukcji założeń danej interwencji (obecnie nazywanej zwykle teorią programu) (European Commission, 1999, 1999, 2000, 2001). W omawianym przez nas przypadku holenderskim nietypowe jest to, iż przedmiotem odwzorowania modelu nie jest program - interwencja publiczna ale misja i działania konkretnej instytucji.

Health Care Inspectorate - Inspektorat ds. Służby Zdrowia (HCI) nadzoruje szpitale i sektor farmaceutyczny w Holandii. Dbą o przestrzeganie standardów dostarczania usług, jak i bezpieczeństwa leczenia (Hout et al., 2010). W 2005 roku kierownictwo HCI, wypracowało model logiczny swojej organizacji. Model powstał przy współpracy innych inspektoratów holenderskich, które w ramach wewnętrznego forum starały się zbudować podstawy zarządzania zorientowanego na wyniki. Struktura wszystkich powstałych modeli jest analogiczna - różnią się one wyłącznie doбором głównych wskaźników. Model HCI przedstawiliśmy na rycinie. Tak jak klasyczne modele logiczne opiera się na koncepcji łańcucha efektów - czyli ciągu od nakładów poprzez działania ku oczekiwany efektom końcowym. Liniowość tradycyjnych modeli logicznych jest tu jednak zmieniona za pomocą powiązań między głównymi aktorami systemu i odbiorcami usług inspektoratu.

Rycina 1. Koncept łańcucha efektów działań Inspektoratu ds. Służby Zdrowia



Źródło: (Robben, 2011)

Początkowo organizacja koncentrowała się na wskaźnikach produktów (*outputs*) - czyli np. liczbie przeprowadzonych kontroli (i nałożonych kar), liczbie wydanych raportów. Struktura modelu pozwoliła uświadomić pracownikom i kierownictwu funkcję ich organizacji w systemie. Zaczęli oni dostrzegać "łańcuch efektów" i nadrzędny cel - poziom zdrowia publicznego i zaufanie opinii publicznej do służby zdrowia.

Nacisk w planowaniu stopniowo przesunął się na sprawdzanie w jakim stopniu nadzorowane instytucje i profesjonaliści przestrzegają zaleceń - na ile Inspektorat wpływa na pożądane zachowania przemysłu i podległych im organizacji. Obecnie kierownictwo planuje działania organizacji od efektów, przez procesy do zasobów. Zaczyna od najszerszego z efektów - stanu służby zdrowia w Holandii (jego poszczególnych aspektów podległych Inspektoratowi), pod to dobierając działania i zasoby. Tak więc punktem orientacyjnym jest szersza funkcja.

Po lewej stronie modelu HCI używa twardych ilościowych wskaźników, po prawej stronie są to szersze, bardziej kontekstowe dane - dotyczące stanu całego systemu (np. jakość zarządzania w szpitalach - wyniki dorocznych badań; liczba skarg wnoszonych przez obywateli). Stanu tych wskaźników nie można przypisać jako wyłącznego efektu działań HCI niemniej, są one wykorzystywane jako sygnał orientacyjny dla organizacji.

Należy podkreślić, że cały proces zmiany świadomościowej w organizacji zajął ponad 5 lat. Jego kluczowym elementem było samo dopracowywanie modelu, dobór wskaźników, a następnie komunikowanie się za pomocą modelu w ramach organizacji, wykorzystywanie go do definiowania kierunków działań.

Omówiona przez nas praktyka ukierunkowuje myślenie strategicznie i porządkuje działania prowadzone przez organizację. Jest to warunkiem *sine qua non* świadomego i efektywnego zarządzania procesami uczenia się. Wyzwaniem jest partycypacyjny proces budowania modelu logicznego procesów organizacji.

1.2 Laboratorium innowacji

Innovation lab (Laboratorium Innowacji - LI) to praktyka dotycząca eksperymentowania z nowymi pomysłami. Celem jest przetestowanie nowych rozwiązań w małej skali, bez narażania na ryzyko standardowych działań prowadzonych przez organizację. Jak ujął to jeden z badanych kierowników: *"kiedy zaczynam typowy projekt to musi to być sukces. Natomiast projekty pilotażowe to taki etap przedwstępny, sprawdzający"*.

Opisywaną praktykę zaobserwowaliśmy w dwóch holenderskich instytucjach - Krajowym Biurze Audytu (National Audit Office - NAO) oraz w Holenderskim Biurze Statystyk - (Netherlands Statistics Office - NSO), będących odpowiednikami polskiego NIK i GUS.

Pracownik, który ma pomysł na udoskonaleni pracy czy wykorzystanie nowych technik w działaniu organizacji może zgłosić go do Laboratorium Innowacji (LI). LI to mały zespół osób, z doświadczeniem w badaniach i zarządzaniu. Zespół jest między-departamentalny, jego członkowie są oddelegowani do LI na część etatu. Laboratorium Innowacji podlega radzie dyrektorów. W przypadku National Audit Office (NAO) laboratorium dysponuje też małym, własnym budżetem. Jedna z osób pełni też rolę koordynatora i animatora dyskusji.

Wspólnie z pomysłodawcą zespół stara się lepiej wyartykułować pomysł i opisać plan jego wdrażania. Pomysłodawca prosi też swojego przełożonego o danie mu czasu w ramach pracy, na uczestniczenie w nowym projekcie. Jeśli dyrektorzy zdecydują się na wdrażanie, pomysł jest realizowany w ramach laboratorium wspólnie przez zespół LI i samego pomysłodawcę. Jeśli zadziała, to zwykle jest włączany do regularnych działań organizacji, jeśli skończy się niepowodzeniem, to nic się nie dzieje.

W przypadku NSO (Netherlands Statistics Office) pomysły dotyczą zwykle nowych sposobów zbierania i analizy danych (np. wykorzystanie smartfonów do ankietyzacji). NSO uruchomiło swoje LI w tym roku, w NAO laboratorium działa od 2 lat.

Tym co mobilizuje pracowników do zgłaszania pomysłów jest samorozwój i uznanie wśród współpracowników. Netherlands Statistics Office przyznaje doroczne nagrody za innowacje. O sukcesie LI decyduje, prócz aktywności pracowników, pozycja laboratorium i przyzwolenie kierownictwa na eksperymentowanie, jak i tolerancja wobec możliwych niepowodzeń.

Praktyka ma dwie podstawowe zalety. Po pierwsze sięga bezpośrednio do pomysłowości i wiedzy pracowników. Po drugie tworzy bezpieczną przestrzeń do podejmowania ryzyka i testowania potencjalnie użytecznych rozwiązań. Głównym wyzwaniem jest instytucjonalne i formalne umocowanie laboratorium innowacji. Wydaje się, że LI powinno dotyczyć całej organizacji, bo tylko wtedy istnieje wystarczająco szeroki potencjał do innowacji. Drugim wyzwaniem jest stworzenie jasnych zasad działania laboratorium i rozliczania projektu. Ryzyko i niepowodzenia są integralnym elementem takiego przedsięwzięcia, powinny być więc tolerowane przez instytucję i kierownictwo.

1.3 Refleksja po zakończonym projekcie

Praktyka dotyczy wyciągania wniosków z zakończonych projektów i dzielenia się nimi wewnątrz organizacji i między kadrą kierowniczą. Netherlands Statistics Office (NSO) działa głównie na zasadzie projektowej. Na forum rady dyrektorów funkcjonuje specjalna rada projektów. Na etapie inicjowania projektu kierownik za niego odpowiedzialny przygotowuje, ze swoimi menedżerami i z zespołem, a następnie przedstawia na forum tzw. "Starting paper" - krótką notatkę opisującą cel projektu, oczekiwane wyniki, planowane fazy.

Analogicznie, po zakończeniu projektu przedstawia on syntetyczną notatkę (1-2 strony) nt. wyciągniętych wniosków (*lessons learnt*) - tego co się udało i tego co można byłoby zrobić lepiej. Taka notatka jest częścią procesu uczenia się - jest wykorzystywana przy kolejnych, analogicznych projektach. Wnioski są bardzo konkretne, dotyczą często technicznych aspektów procesu - kierownicy unikają ogólnych stwierdzeń (na przykład w stylu: "konieczne poprawienie procesu komunikacji").

Notatka podsumowująca wnioski jest też udostępniana wszystkim pracownikom organizacji. Wnioski te są też dyskutowane na forum menedżerów projektów (w sumie około 40 osób z całej organizacji) - to są formalne spotkania poświęcone dyskusji na temat poszczególnych projektów. Natomiast w wydziałach, przy rozpoczynaniu projektu wnioski z poprzednich

działań (w formie notatek) są przywoływane na pierwszym spotkaniu, pracownicy dyskutują je w odniesieniu do inicjatywy, którą rozpoczynają.

Tak więc cały proces opiera się na dwóch rzeczach: syntetycznej refleksji kierownictwa (na piśmie 1-2 strony), dystrybucji wniosków wśród wszystkich zainteresowanych, zapamiętywaniu tej wiedzy przez pracowników. Nośnikami wiedzy są poszczególni menedżerowie.

Zaletą praktyki jest wymuszenie dyscypliny refleksji i wyciągania wniosków z zamykanych działań. Jej obudowanie siecią wymiany informacji (dyskusja na forach kierownictwa i menedżerów), buduje wiedzę *stricte* organizacyjną.

1.4 Brokerzy wiedzy

Praktyka jest rozwiązaniem instytucjonalnym polegającym na stworzeniu publicznych instytucji będących pośrednikami między światem nauki a światem polityk publicznych. Dwoma przykładami takich "brokerów wiedzy" są Knowledge Institute for Mobility Policy - KIM (Instytut Wiedzy o Polityce Transportowej) oraz Crime and Justice Research Center - CJRC (Centrum Badań nad Przystępczością i Sprawiedliwością). Obydwie instytucje są powiązane z ministerstwami (KIM z Ministerstwem Transportu, CJRC z Ministerstwem Sprawiedliwości) ale mają status niezależnych jednostek.

Ich główną funkcją jest zbieranie i dostarczenie obiektywnej, naukowej wiedzy (często syntezy różnych badań), na tematy ważne w aktualnej debacie publicznej i działaniach prowadzonych przez ministerstwa. Innymi słowy, brokerzy dokonują syntezy i tłumaczą wyniki badań naukowych na pragmatyczny język decydentów i administracji rządowej. Dostarczają informacji stanowiących podstawę decyzji, zarysowują opcje do wyboru ale nie biorą udziału w samym procesie decyzyjnym, pozostają bezstronni.

KIM z racji na swoją wielkość (20 pracowników) koncentruje się na przygotowywaniu tzw. meta-analiz, głównie w formie krótkich raportów, a nawet krótkich notatek opisujących aktualny stan wiedzy na dany temat z zakresu transportu (np. hasło *superhighways*, które ostatnio pojawiło się w dyskusjach nad holenderskim transportem). Takie krótkie notatki (opracowane w ciągu kilku dni) nazywane są: "*Knowledge at the Table*" - a więc wiedza położona na stole (jasna i dostępna dla decydentów od zaraz, na wyciągnięcie ręki).

Funkcje CJRC są bardziej rozbudowane. Prócz meta-analiz i syntetycznych notatek prowadzi także własne badania naukowe (ewaluacje, jak i wieloletnie projekty empiryczne), podejmuje nowe, innowacyjne tematy badań (np. wieloletni multidyscyplinarny program badań neuro-prawnych i bio-kryminologii), jak również prowadzi specjalną meta-bazę (zwaną *dataspace*) łączącą wszelkie statystyki i źródła danych z pola przestępczości i wymiaru sprawiedliwości.

Pracownicy obydwu instytucji to głównie analitycy z tytułami naukowymi. Są specjalistami w danej dziedzinie, wnoszą swoją sieć kontaktów w danym polu, znają metody badań naukowych, potrafią ocenić wiarygodność badań, krytycznie analizować i dokonywać syntezy źródeł *stricte* naukowych.

Bardzo ciekawy a jednocześnie kluczowy dla skuteczności praktyki, jest proces formułowania pytań, na które odpowiedzi dostarczają te instytucje. Zarówno KIM jak i CJRC każdego roku prowadzą wśród swoich ministerstw sondażowe badanie potrzeb informacyjnych (KIM robi cykl sesji z dyrektorami każdego z departamentów Ministerstwa Transportu), w wyniku którego powstaje ramowy plan badań. Pomimo przyjętego planu badań obydwie instytucje pozostają elastyczne - są otwarte zarówno na bieżące pytania ministerstw, jak i potrafią antycypować oczekiwania - identyfikując i badając tematy potencjalnie ważne dla przyszłych debat publicznych.

Rozmówcy podkreślali, że największym wyzwaniem jest wspólne sformułowanie pytań ważnych dla danych departamentów i sprecyzowanie ich wokół tematów priorytetowych (a więc odróżnienie "*nice-to-know*" od "*need-to-know knowledge*"). Drugim wyzwaniem jest odpowiedni potencjał tych instytucji - zarówno zasoby pracowników, jak i fundusze (dostęp do naukowych baz danych, specjalistycznych źródeł, konferencji branżowych).

Opisywane rozwiązanie instytucjonalne posiada dwie istotne zalety. Po pierwsze, skraca dystans między nauką a praktyką polityk publicznych - zasila debatę racjonalnymi informacjami, sprawia, że badania podstawowe stają się elementem polityk publicznych opartych na dowodach. Po drugie, istnienie takich centrów wiedzy jako części administracji publicznej, zapewnia akumulację wiedzy w systemie - wiedza nie zostaje rozproszona czy sfragmentaryzowana, nie jest też zewnętrzna (dostarczana przez firmy zewnętrzne w oparciu o doraźne kontrakty).

1.5 Kryteria wyboru ofert

Praktyka dotyczy kryteriów, według których rozstrzygane są przetargi na badania, analizy i ewaluacje zamawiane przez instytucje rządowe. W Holandii kluczowym kryterium jest jakość oferty (propozycji badawczej). Na przykład Crime and Justice Research Center - niezależny instytut, będący częścią administracji holenderskiej, prowadzi ale też i zleca badania na temat przestępczości i zagadnień ważnych dla systemu sprawiedliwości. W przypadku, gdy Centrum decyduje się na zlecenie badania podmiotom zewnętrznym procedura przetargu i wyboru wykonawcy jest następująca.

Centrum sprawdza swoją bazę podmiotów aplikujących (prowadzi ją od 1991 roku). W bazie są informacje nt. poprzednich przetargów i zrealizowanych zamówień - wykonawców, zakresu badania, tego jak przebiegł proces, czy były problemy, jaki był ostateczny koszt i jaka była ostateczna jakość dostarczonych wyników.

Na podstawie tych informacji Centrum formułuje zapytanie przetargowe (ramowy opis zakresu badania, w tym pytań, podejścia badawczego, oczekiwanego minimum metod i populacji objętej badaniem) oraz ustala kwotę zamówienia. Budżet badania jest więc stały, a cena nie jest elementem postępowania przetargowego.

W zależności od wielkości budżetu Centrum ogłasza przetarg według jednego z typów zamówień publicznych (np. przetarg nieograniczony, konkurs, etc.). Jeśli jest to zamówienie zamknięte, baza służy też do zidentyfikowania i zaproszenia do konkursu potencjalnych wykonawców. Instytuty naukowe, uniwersytety a nawet firmy prywatne stają do konkursu na wykonanie badania. W swoich ofertach konkurują jedynie pomysłami - dodatkowymi metodami, uszczegółowieniem koncepcji badawczej, etc. Wygrywa najlepsza merytorycznie oferta. Zdarza się, że przy bardziej skomplikowanych i czasochłonnych badaniach, początkowo planowane koszty są wyższe niż rzeczywiste, bo np. pojawiła się potrzeba rozszerzenia zakresu badania (np. włączenia dodatkowej grupy ankietowanych). W takiej sytuacji Centrum wprowadza aneks do umowy.

Takie rozwiązanie ukierunkowuje konkurencję wyłącznie na kwestie merytoryczne. Potencjalni wykonawcy rywalizują między sobą wyłącznie pomysłami, jakością oferowanej usługi i innowacyjnością. Zapobiega to takim patologiom (znanym z polskiego rynku) jak ceny

dumpingowe, zdominowanie rynku przez tanie firmy oferujące produkty niskiej jakości (w praktyce bezużyteczne dla sektora publicznego). Podstawowym założeniem jest, iż urzędnicy zlecający badanie rozumieją jego poziom skomplikowania i potrafią racjonalnie wycenić jego koszt.

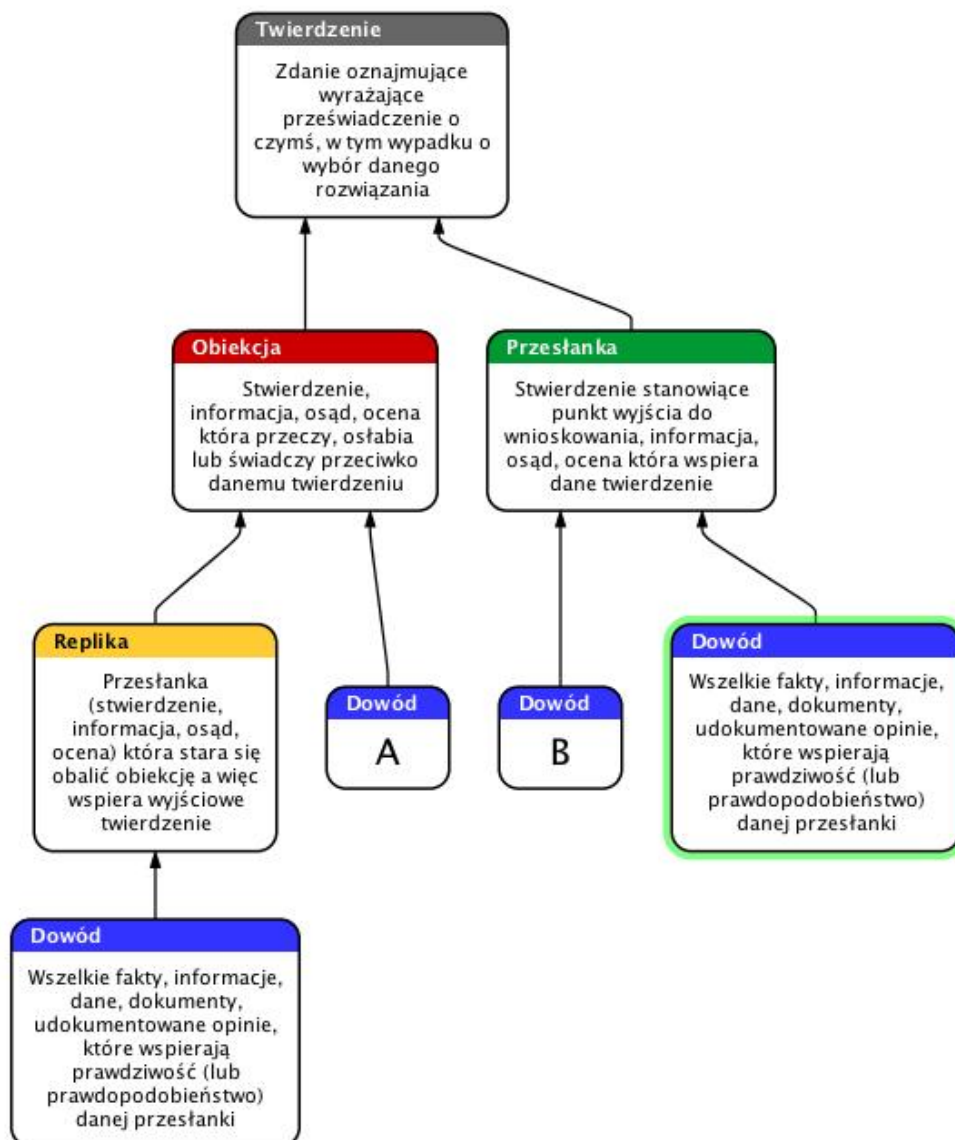
Praktyka ukierunkowuje mechanizm konkurencji rynkowej, jak i mechanizm motywatorów dla potencjalnych wykonawców, na jakość wykonywanego zlecenia. Tym samym zapobiega patologiom trawiącym polski rynek usług publicznych: niekompetencję wykonawców, praktyki dumpingowe, wykorzystywanie przez wykonawców luk w opisach zamówień i obniżanie jakości wszędzie tam gdzie nie była ona bardzo ściśle opisana, cenowe wojny prowadzące ostatecznie do upadków firm w trakcie realizowania uzyskanych zamówień.

Wyzwaniem jest oczywiście zmiana w myśleniu instytucji wydających interpretacje oraz prawna zmiana kryteriów wyboru ofert - przejście od "tanich usług" do "wartościowych usług".

1.6 Mapy argumentów

Mapy argumentów są techniką wizualizacji argumentacji (van Gelder, 2013). Opierają się na graficznym przedstawieniu ciągu logicznego argumentów "za" i "przeciw" danemu rozwiązaniu, rozważanemu w danym ministerstwie. Swoje koncepcyjne korzenie mapy argumentów mają w myśleniu krytycznym (ang. *critical thinking*). Tradycyjna logika uczona na wydziałach prawa, budowana jest w oparciu o skomplikowane reguły logiczne, analogie, dąży do wykluczającej rozstrzygalności i unika agregowania danych czy myślenia probabilistycznego (Ellsworth, 2009). W odróżnieniu od niej, krytyczne myślenie bliższe jest wnioskowaniu naukowemu. Odwołuje się do naturalnych mechanizmów kognitywnych ludzi i procesów wnioskowania opartych na wazeniu dowodów (Johnson-Laird, 2009; van den Brink-Budgen, 2010). W krytycznym myśleniu wykorzystywanych jest kilka podstawowych terminów, za pomocą których budowane są powiązania logiczne. Przedstawiliśmy je na poniższej rycinie.

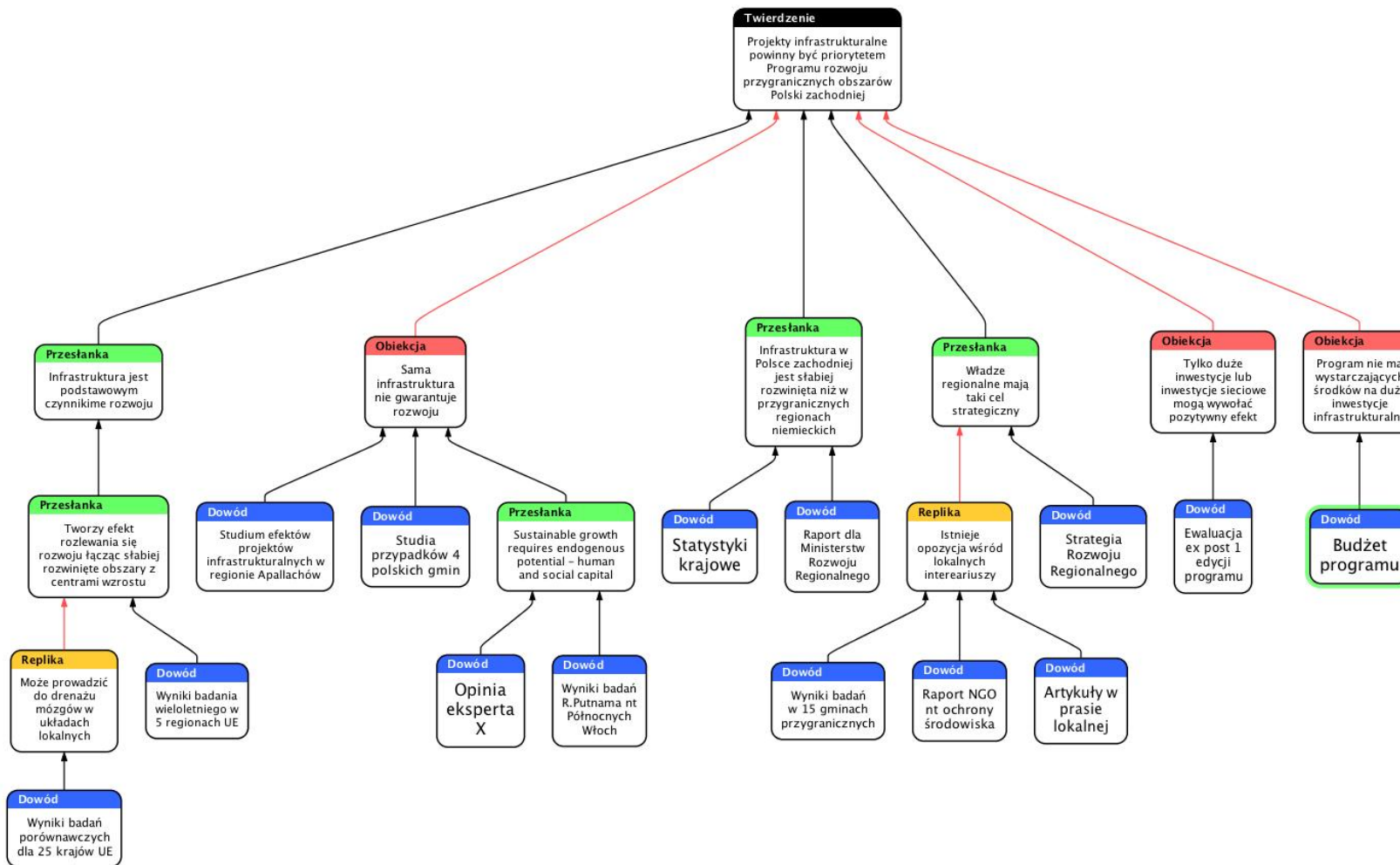
Rycina 2. Podstawowe terminy używane w krytycznym myśleniu



Źródło: opracowanie K.Olejniczak na podstawie (Jackson, Newberry, 2011; ter Berg et al., 2009; Weston, 2009)

Do prezentowania argumentów wykorzystywane są schematy logiczne (w formie drzew logicznych) umożliwiające graficzne pokazanie relacji między danym twierdzeniem i przesłankami na których jest budowane oraz zderzenie tego z przeciwnymi twierdzeniami. Na schemacie umieszczane są zarówno informacje pochodzące z badań, jak i argumenty polityczne, instytucjonalne, społeczne. Przykład przedstawia rycina niżej.

Rycina 3. Przykład mapy argumentów



Źródło: opracowanie K.Olejniczak

Argumentacja budowana jest od twierdzenia, przez przesłanki i obiekcje aż po bazę dowodów. Natomiast dyskusja nad siłą argumentów i weryfikacja argumentacji dokonywana jest "od dołu". Najpierw analizowana jest baza dowodów które wspierają poszczególne przesłanki. Oprogramowanie zwykle umożliwia nadawanie wag poszczególnym dowodom (na ile są one wiarygodne). Ocena dowodów daje wypadkową ocenę argumentów i kontrargumentów a te z kolei prowadzą do wyniku za lub przeciw kluczowemu stwierdzeniu.

Na poziomie technicznym w procesie tym wykorzystywane są albo zwykła technika tablicy i samoprzylepnych kartek, albo - coraz częściej - specjalny software do porządkowania wywodów logicznych (np. Flying Logic, Araucaria, Compendium, bCisive, SEASM, czy Debategraph - stworzony do pracy on-line) (van den Braak, 2010).

W Holandii praktykę tę wykorzystują na przykład Knowledge Institute for Mobility Policy (KIM, jest częścią Ministerstwa Transportu), jak i Crime and Justice Research Center. Obydwie instytucje pełnią rolę "brokerów wiedzy" - czyli pośredników między światem nauki a światem polityk publicznych. Mapy argumentów wykorzystują do zderzenia wyników z różnych badań oraz argumentów z debaty publicznej dotyczących aktualnych tematów, nad którymi pracuje ministerstwo. Nasi rozmówcy zwracali uwagę na dwie zalety tego narzędzia. Po pierwsze jasno ilustruje ono decydentom szerokość bazy dowodów i przesłanek dotyczących danej kwestii politycznej. Często pokazuje też słabość tych przesłanek albo brak wiedzy. Po drugie, daje merytoryczny materiał do ważenia różnych argumentów i podejmowania decyzji. Decyzje wciąż pozostają w gestii polityków ale są one wsparte badaniami i zakorzenione w faktach a nie oderwane od rzeczywistości (tzw. *evidenced-informed polices* będące przeciwieństwem *facts-free policies*).

Warunkami dobrego działania praktyki są rzeczy. Po pierwsze dyscyplina w budowaniu argumentacji połączona z umiejętnością posługiwania się oprogramowaniem (jest ono w sumie dość intuicyjne w obsłudze). Po drugie dobrze animowana dyskusja podczas której oceniane są dowody i przesłanki na których opiera się główna konkluzja.

Siłą techniki jest jej prostota i logiczna przejrzystość informacji, która wyłania się z procesu analizy. Graficzne przedstawienie kluczowych argumentów i alternatyw przenosi dyskusję na wyższy poziom - konstruktywnej dyskusji o przesłankach decyzji. Dzięki takiej technice

argumentacja jest dużo bardziej klarowna, można też zidentyfikować "białe pola", które wymagają sprawdzenia i wsparcia dowodami empirycznymi.

1.7 Audyt uczenia się organizacji

Praktyka dotyczy ewolucji kryteriów audytów prowadzonych w holenderskich instytucjach publicznych. Nowa, praktyka, stawia akcent na doskonalenie się (lub też brak poprawy) w czasie - a więc weryfikuje proces uczenia się organizacji.

Organizacje audytu muszą być bardzo precyzyjne co do kryteriów według których oceniają i norm do których odnoszą ocenianą instytucję. Tradycyjnie - Krajowe Biuro Audytu (National Audit Office - NAO) zapisywało w bazie danych wszystkie kryteria i normy używane w prowadzonych przez siebie kontrolach. Po 14 latach okazało się, że jest ich ponad 3 tysiące. Ta wieloznaczność tworzyła problemy zarówno w samym NAO jak i przede wszystkim powodowała nieporozumienia i konflikty w relacjach z audytowanymi organizacjami. Zróżnicowanie kryteriów zmusiło kierownictwo do zunifikowania i uproszczenia podejścia. Obecnie NAO, w polu oceny wyników polityk publicznych, weryfikuje trzy kluczowe aspekty: koszty, liczbę i szerokość grupy beneficjentów działań publicznych, organizacyjną zdolność do uczenia się.

NAO jeśli dostrzeże konkretny problem w odniesieniu do danej polityki, i problem ten powtarza się przez co najmniej 2 - 3 lata, wtedy uruchamia kontrolę by sprawdzić czy jest to skutek słabego organizacyjnego uczenia się (uporczywego powtarzania tych samych błędów), czy też wynika to z natury skomplikowanego problemu będącego przedmiotem danej polityki. Innym impulsem dla badania organizacyjnego uczenia się są porównania analogicznych programów - jeśli jeden z nich działa słabiej NAO sprawdza, czy menedżerowie wyciągają wnioski i uczą się od innych programów czy też działają w izolacji. Same pytania weryfikujące jakość procesu uczenia się pokrywają się z metodyką MUS (choć sposób ich formułowania ma charakter bardziej rozliczeniowy). NAO nazywa ten rodzaj kontroli "*accountability for learning*" (odpowiedzialność za uczenie się).

Unikalną wartością praktyki jest to, że przesuwa akcent z bieżącego rozliczania na rozliczanie z postępów, a więc w perspektywie czasowej (rozliczanie z uczenia się).

2 Podsumowanie

2.1 Czynniki i warunki wspierające organizacyjne uczenie się

Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami administracji holenderskiej (lista instytucji - patrz Aneks) można zidentyfikować cztery czynniki, które wpływają na skuteczność opisywanych przez nich praktyk organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą.

Pierwszą kwestią jest wizja i konsekwencja w jej realizacji. Jak opisał to jeden z naszych rozmówców:

"Wydaje mi się, że kluczem do wszystkiego jest pomyślenie gdzie chcemy dojść, wizja którą mamy. A potem trzymanie się tej wizji przez kilka lat. To jest klucz."

Przedstawiciele administracji holenderskiej zauważali, że zwykle początkowe etapy procesu są trudne i zmiana nie jest natychmiast zauważalna. Dlatego też konieczna jest konsekwencja. Zbyt szybkie zarzucanie pomysłów i przechodzenie do kolejnych rozwiązań uniemożliwia inkrementalne doskonalenie. Według naszych rozmówców żadna reforma, żadne rozwiązanie nie jest od razu w pełni skuteczne. Ich dopracowanie, zharmonizowanie z rzeczywistością wymaga czasu. Dlatego też: *"sukces najlepiej definiować jako zadowalający, stopniowy postęp"* (Wywiady MUS).

Drugą, dość oczywistą, kwestią wskazywaną przez badanych urzędników holenderskich była rola liderów i ich otwartość na proces eksperymentowania. Opisując to słowami badanych:

"Lider powinien nadać kierunek, być otwarty na wkład ze strony innych współpracowników, uważnie słuchać i nie być zbyt agresywnym podczas spotkań. Ale na końcu potrafić podjąć decyzję."

Rozmówcy zwykle odnosili się w swoich obserwacjach do kierownictwa jednostek. Pojawił się też jednak wątek przełożonych politycznych. Od nich badani urzędnicy oczekiwali po prostu impulsu - jasnego sygnału pozwalającego na działanie.

Trzecim elementem, również dość oczywistym, pojawiającym się w wypowiedziach badanych było środowisko sprzyjające uczeniu się i jednocześnie wewnętrzna motywacja

samych pracowników do uczenia się, eksperymentowania, poszukiwania możliwości udoskonaleń pracy.

Najciekawsze uwagi odnosiły się do kwestii prezentowania wyników badań. Aby wnioski przekazywane w raportach i badaniach zleczonych przez ministerstwo (w tym badaniach ewaluacyjnych) mogły zakorzenić się w schematach myślowych ich odbiorców powinny być podane w odpowiedniej, przystępnej formie.

Przedstawiając wnioski i rekomendacje powinieneś jasno wyartykułować do kogo je kierujesz, czego oczekujesz od odbiorców a także być świadomym uwarunkowań w jakich oni działają [...] Osobiście wolę formułować rekomendacje w formie "lekcji" albo "wniosków na przyszłość". Takie ujęcie lepiej stymuluje refleksję wśród odbiorców, daje pole do dyskusji i materiał z którym mogą pracować, w odróżnieniu od "rekomendacji" które jednoznacznie narzucają co należy zrobić. Mimo iż jesteśmy uzbrojeni w wiedzę z badań to nie mamy monopolu na wiedzę. Więc lepiej jest przedstawiać opcje lub kwestie do dyskusji zamiast wytyczne.

Rozmówcy podkreślali wreszcie inkrementalny i holistyczny charakter gromadzenia wiedzy w organizacjach.

Ważne by pamiętać o tym, że twój raport nie jest jakimś odosobnionym przypadkiem ale elementem który winien korespondować z szerszymi zasobami wiedzy. I dopiero łącząc motywy, źródła, nabudowując kolejne inicjatywy poznawcze kumulujemy wiedzę. Wtedy można oczekiwać więcej od pojedynczego projektu, potem programu badawczego wreszcie zarządzania wiedzą.

Podsumowując, dla zarządzania wiedzą ważne są, dość oczywiste kwestie: wizji realizowanej reformy (lub przedsięwzięcia), przywództwo, motywacje uczestników oraz charakter przekazywanej wiedzy - jej powiązanie z szerszą bazą wiedzy i możliwość reinterpretacji (a więc nie zero-jedynkowy wydźwięk wniosków).

2.2 Wnioski dla polskiej administracji

Patrząc całościowo na doświadczenia holenderskie można sformułować cztery główne "lekcje dla Polski" płynące z wizyty w Holandii.

Pierwszym wnioskiem jest konieczność myślenia o działaniach publicznych w kategoriach efektów jakie mają one przynosić. Egzemplifikacją tego jest praktyka modeli logicznych, którą rozpoczęliśmy niniejszy rozdział. Myślenie w kategoriach nakładów - działań i ich efektów jest, jak pokazują przykłady z Holandii, ważne zarówno w planowaniu interwencji publicznych jak i podczas refleksji po ich zakończeniu.

Drugim wnioskiem jest konieczność zmiany w myśleniu o rozliczalności organizacji publicznych. Tradycyjna filozofia rozliczalności koncentruje się na weryfikacji poprawności procedur. Nowe podejście przesuwa uwagę na efekty i organizacyjne uczenie się - umiejętność zrozumienia problemu i stopniowego jej eliminowania czasie. Taka rozliczalność z efektów i uczenia się w diametralny sposób zmienia optykę dyskusji o działaniach publicznych. Sprawia, że odchodzimy od koncentrowania się na doraźnych reakcjach na wydarzenia i pojedynczych niepowodzeniach interpretowanych jako błędy. Skupiamy się natomiast na konstruktywnym, stopniowym budowaniu zrozumienia procesów strukturalnych. Niepowodzenia, jak i sukcesy są tylko materiałem do przemyślanej adaptacji. Im więcej rozumiemy, tym więcej jesteśmy w stanie przewidzieć. Przykład holenderski pokazuje nam, że wprowadzenie takiej filozofii jest możliwe choć wymaga zmian na poziomie krajowym. Z holenderskich doświadczeń wyłaniają się trzy nieodzowne elementy: parlamentarne dyskusje o faktycznych efektach polityk publicznych, zasada "zastosuj się lub wyjaśnij" oraz zaufanie w relacjach między instytucjami sektora publicznego.

Wniosek trzeci dotyczy liderów i kadry administracji publicznej. Jeśli chcemy działać w sposób powyżej opisany, to musimy zadbać o budowanie stopniowej, konsekwentnej zmiany w myśleniu. Promotorami zmiany powinni być liderzy polityczni i kierownictwo a także kadry.

Rola kadr, ich sposobu myślenia pojawiała się szczególnie wyraźnie w tych wywiadach, które dotyczyły problemu zarządzania zmianą. Nasi rozmówcy zwracali uwagę na konieczność wsparcia kierownictwa politycznego oraz właśnie na sposób myślenia urzędników:

Czy chcą się zmieniać? Czy mogą się zmieniać? Czy umożliwiała im się zmianę i czy odważą się na zmiany?

Tę gotowość do zmian można osiągać stopniowo, poprzez edukację i szkolenia kadr. Jak długi jest to proces pokazuje przykład Niderlandów, w których planowanie i podejście zadaniowe do działań publicznych zaczęto wprowadzać już w latach 1970-tych.

Ostatnia lekcja dotyczy brokerów wiedzy, instytucji zbliżonych do naszych ośrodków badawczych podległych ministerstwom. Przykład Holandii pokazuje jakie czynniki stoją za pozytywną skutecznością i dynamiką działania takich ośrodków.

Pierwszym czynnikiem jest znaczący budżet, który gwarantuje częściową niezależność od bieżącej polityki oraz możliwość działania w dłuższym okresie i prowadzenia ważnych badań. Z tym powiązana jest kwestia druga - wytrwałość w prowadzeniu konkretnych, może określonych? tematów badawczych.

Warunkiem trzecim jest właściwa kompozycja zespołu kadry menedżerskiej. Z jednej strony powinni być to przedsiębiorczy, aktywni akademicy, z drugiej osoby rozumiejące procesy decyzyjne polityk publicznych i wyczuwające potrzeby informacyjne polityków. Arogancja wobec świata polityki i przeświadczenie o posiadaniu monopolu na wiedzę jest bardzo niebezpiecznym sygnałem odrywania się od rzeczywistości danej organizacji badawczej.

Czwarty czynnik to umiejętność spojrzenia poza swoje krajowe podwórko i wychwycenia nowych światowych trendów badań, wschodzących tematów i pól. Czyli ciągłe, czujne skanowanie otoczenia w poszukiwaniu inspiracji.

I wreszcie ostatnia kwestia w budowaniu ośrodków będących brokerami wiedzy to poddawanie pracy ośrodka regularnym "peer review" czyli ocenie eksperckiej, prowadzonej przez uznane autorytety z danej dziedziny. Taka informacja zwrotna jest nie tylko oceną ale i inspiracją dla nowych inicjatyw, modyfikacji kierunków badań.

Bibliografia

Ellsworth, P. (2009) "Legal Reasoning"; w: Holyoak, K. & Morrison, R. (red.) *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning*, s.685-703. Cambridge: Cambridge University press.

European Commission. (1999) *MEANS collection: evaluating socio-economic programmes*. Luxembourg: DG-Regio, Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission (2000) *Methodological Working Paper 3 - Indicators for Monitoring and Evaluation: An indicative methodology*, The New Programming Period 2000-2006 Methodological Working Papers; Brussels: European Commission - DG-Regio.

European Commission. (2001) *Project Cycle Management Manual*. Brussels: European Commission.

Gaaff, A. & Butter, J. (2012) "From nice-to-know to need-to-know. Reducing the indicator set for Budget accounting", *10th EES Biennial Conference: Evaluation in the networked society: New Concepts, New challenges, New solutions*, Helsinki.

Hout, F.A.G., Robben, P., Frederiks, B.J. & Legemaate, J. (2010) News and Views. Supervision by the Dutch Healthcare Inspectorate. *European Journal of Health Law*, **17**, 347-360.

Jackson, D. & Newberry, P. (2011) *Critical Thinking: A User's Manual*. Australia, US: Wadsworth Publishing.

Johnson-Laird, P. (2009) *How We Reason*. Oxford: Oxford University Press, USA.

Kellogg Foundation (2004) *The logic model development guide*, Battle Creek: W.K. Kellogg Foundation.

Knowlton, L.W. & Phillips, C.C. (2008) *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Lijphart, A. (1999) *Patterns of Democracy: Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries*. New Heaven: Yale University Press.

Olejniczak, K., Domaradzka, A., Krzewski, A., Ledzion, B. & Widła-Domaradzki, Ł. (2010) *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się*, Raporty i analizy EUROREG 4/2010; Warszawa: EUROREG - Uniwersytet Warszawski; www.euroreg.uw.edu.pl.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.

Paul, R. *State supervision of health care, an evaluation programme*, Utrecht:

Rogers, P. & Funnell, S. (2011) *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Model*. San Francisco: Jossey-Bass.

Robben P.B.M. (2011) "State supervision of health care, an evaluation programme" unpublished internal paper for Dutch Health Care Inspectorate

ter Berg, T., van Gelder, T., Patterson, F. & Teppema, S. (2009) *Critical Thinking. Reasoning and Communication with Rationale*. Amsterdam: Pearson Education.

van den Braak, S. (2010) *Sensemaking software for crime analysis*. Enschede: Netherlands Organisation for Scientific Research.

van den Brink-Budgen, R. (2010) *Critical Thinking for Students: Learn the Skills of Analysing, Evaluating and Producing Arguments*. Glasgow: How to Books.

Van der Knaap, P. (2000) Performance Management and Policy Evaluation in the Netherlands. *Evaluation*, **6(3)**, 335-350.

van Gelder, T. (2013) "What is argument mapping?"; w: Pashler, H. (red.) *Encyclopedia of the Mind*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Weston, A. (2009) *A Rulebook for Arguments. 4th ed.* Indianapolis: Hackett Publishing Company.

Aneks: Informacje na temat wizyty studyjnej

Instytucje, w których przeprowadzono wywiady:

1. Health Care Inspectorate
2. Ministry of Foreign Affairs, Inspection for Development Aid and Policy Evaluation (IOB)
3. Ministry of Foreign Affairs, Inspection for Development Aid and Policy Evaluation (IOB)
4. Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation (ELI)
5. Ministry of Health, Welfare and Sport (VWS)
6. Netherlands Statistics Office (CBS)
7. Ministry of Infrastructure, Knowledge Institute for Mobility Policy (KIM)
8. Court of Audit, Audit and Evaluation Department
9. Ministry of Justice, Crime and Justice Research Center
10. Erasmus University
11. University of Maastricht

Seminaria:

Seminarium na temat organizacyjnego uczenia się - dyskusja połączona z prezentacją wyników projektu MUS, Netherlands Court of Audit, Haga: kwiecień 2012