

Doświadczenia administracji w Wielkiej Brytanii

Jakub Rok

*Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG),
Uniwersytet Warszawski*

w: Mazur Stanisław, Płoszaj Adam (red.) (2013) Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

ISBN 978-83-7383-666-2

Preferowany sposób cytowania: Rok Jakub (2013) Doświadczenia administracji w Wielkiej Brytanii [w:] Mazur Stanisław, Płoszaj Adam (red.) Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, ss. 259-294.

Doświadczenia administracji w Wielkiej Brytanii

Jakub Rok

1. Specyfika systemu centralnej administracji publicznej w Wielkiej Brytanii w kontekście organizacyjnego uczenia się

Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Północnej Irlandii jest monarchią parlamentarną o ustroju parlamentarno-gabinetowym. W systemie tym suwerenem jest naród wykonujący władzę ustrojodawczą, podczas gdy rola monarchy została w praktyce sprowadzona głównie do funkcji reprezentacyjnych. Panujący w Wielkiej Brytanii ustrój parlamentarno-gabinetowy oznacza, że rząd czerpie legitymizację do sprawowania władzy wykonawczej od parlamentu, równocześnie ponosząc przed nim odpowiedzialność polityczną (Sarnecki 2008).

Brytyjski parlament, którego historia sięga średniowiecza, składa się z trzech podmiotów, tj. monarchy, Izby Gmin (niższa) i Izby Lordów. Na przestrzeni wieków kluczowe znaczenie uzyskała Izba Gmin, jako jedyny element pochodzący z wyborów powszechnych. Izba wyższa zaś sprawuje funkcję doradczą, ma także kompetencje sędownicze. Z Izby Gmin pochodzi większość członków rządu, pozostali rekrutowani są spośród osób zasiadających w Izbie Lordów. Powoduje to specyficzne dla Wielkiej Brytanii, częściowe przenikanie się władzy wykonawczej i ustawodawczej (UNPAN 2006; Sarnecki 2008).

Zjednoczone Królestwo powstało w efekcie zawarcia unii realnej między Anglią a Szkocją, a następnie Irlandią Północną. Mimo pewnych odrębności między ich systemami prawnymi nie można mówić o autonomii części składowych Zjednoczonego Królestwa. W przypadku Walii system prawny został zunifikowany, lecz zwyczajowo traktuje się ją jako wyodrębnioną część Królestwa Anglii. Wielka Brytania jest tradycyjnie państwem unitarnym, silnie scentralizowanym – choć w ostatnim czasie zaznacza się odwrotny trend, do czego wrócimy za chwilę. Aż 90% danin publicznych zbieranych jest na poziomie centralnym; wydatki administracji centralnej stanowią równocześnie ponad 70% wydatków publicznych (OECD 2011). Pochodzące z bezpośredniego wyboru rady (miasta, hrabstwa, gminy) odpowiadają za większość spraw lokalnych; w przeciwieństwie do Polski czy Francji, w Wielkiej Brytanii nie funkcjonują żadne terytorialne organy administracji rządowej (Sarnecki 2008). Zagadnieniem, któremu poświęca się obecnie wiele uwagi w debacie publicznej, jest dewolucja, czyli proces decentralizacji władzy i wzmacniania autonomii części składowych Królestwa.

W jego wyniku powołano w 1999 r. parlamenty narodowe w poszczególnych częściach Zjednoczonego Królestwa (UNPAN 2006).

Kolejnym wyróżnikiem Wielkiej Brytanii jest brak skodyfikowanej konstytucji. Tę lukę wypełniają przede wszystkim konwenanse konstytucyjne, czyli wykształcone przez stulecia funkcjonowania państwa zasady. Ich legitymizacja pochodzi ze społecznego przekonania o utrwaleniu się danej zasady, nie mają one jednak statusu reguł prawnych. Uzupełnieniem konwenansów konstytucyjnych są ustawy ustrojowe, prawo zwyczajowe oraz zasady ustrojowe (zob. Sarnecki 2008). Pierwsza grupa to nieformalny zbiór ustaw o charakterze ustrojowym, druga uwidacznia się w wyrokach sądów powszechnych, podczas gdy trzecia powstała na bazie naukowego uogólnienia kilkuset lat funkcjonowania ustroju brytyjskiego.

Jego tradycyjne cechy składają się na westminsterski model administracji, istotnie różny od rozpowszechnionego w Europie kontynentalnej modelu konsensualnego. Charakterystyka tego systemu stanowi odzwierciedlenie zwyczajów i reguł ukształtowanych przez stulecia funkcjonowania brytyjskiej państwowości. Został on także „wyeksportowany” do terytoriów wchodzących w skład Imperium Brytyjskiego. Jego podstawowymi wyróżnikami są (za: Lijphart 1999):

- rząd zwykle jednopartyjny – koncentracja władzy wykonawczej;
- dominacja rządu nad parlamentem;
- model dwupartyjny;
- raczej pluralistyczne niż korporacjonistyczne grupy interesu;
- większościowy, dysproporcjonalny system wyborczy;
- państwo unitarne, władza scentralizowana;
- dominacja jednej izby parlamentu;
- elastyczne podejście do konstytucji;
- zasada zwierzchnictwa parlamentu.

W odróżnieniu od stabilnego, historycznie zakorzenionego i sukcesywnie rozwijanego ustroju państwa, Brytyjczycy doświadczyli w ostatnich 50 latach przynajmniej dwóch wyraźnych zmian politycznego paradygmatu. W okresie powojennym Wielka Brytania, podobnie jak pozostałe kraje Europy Zachodniej, realizowała model państwa opiekuńczego. Priorytetem kolejnych (zarówno konserwatywnych, jak i socjaldemokratycznych) rządów było zapewnienie zatrudnienia, godnych warunków mieszkaniowych, dostępu do opieki zdrowotnej i edukacji oraz pomoc społeczna. Moment przełomowy nadszedł w 1979 r. wraz z objęciem urzędu premiera przez Margaret Thatcher.

Lata rządów Żelaznej Damy (1979–1990) i jej następcy Johna Majora (1990–1997) to czas radykalnej zmiany paradygmatu – odrzucenia modelu europejskiej socjaldemokracji na rzecz neoliberalnego projektu nowego zarządzania publicznego (*New Public Management* – NPM). Jego głównymi wytycznymi stały się wydajność (*value for money*), prywatyzacja oraz wykorzystanie mechanizmów rynkowych w dostarczaniu usług publicznych. W praktyce przełożyło się to na ograniczenie rozmiarów sektora publicznego – zatrudnienie w tym sektorze spadło z około 6 do 5 mln osób. Z punktu widzenia organizacji administracji publicznej kluczową zmianą było powołanie agencji rządowych, czyli wydzielenie funkcji wykonawczej z dotychczasowych

ministerstw. W szczytowym momencie 130 agencji zatrudniało ponad 70% urzędników służby cywilnej (Pollitt 2011).

Tym samym, Wielka Brytania stała się prekursorem neoliberalnego podejścia do reformy administracji. Sukces NPM w tym kraju był możliwy dzięki współwystępowaniu trzech czynników, tj. (za: tamże):

- silnej, scentralizowanej władzy wykonawczej;
- długiemu okresowi rządów jednej partii umożliwiającemu „pacyfikację” innych grup interesu;
- silnej motywacji do zmiany wśród elity politycznej.

W warunkach NPM uczenie się administracji sprowadzało się do szukania sposobów dostosowania się do wdrażanych ogólnie ograniczeń finansowych. Ten rodzaj ekonomicznego przymusu może prowadzić do powstawania innowacyjnych rozwiązań, jednak na poziomie założeń nowego zarządzania publicznego nie ma wbudowanej teorii uczenia się. Zatem – jeśli ono występowało – miało w systemie NPM raczej charakter incydentalnej, wymuszonej reakcji obronnej niż systematycznego poszukiwania i testowania nowych rozwiązań.

W 1997 r., po 18 latach rządów konserwatystów, do władzy doszła Partia Pracy. Premier Tony Blair i jego współpracownicy postanowili podążać „trzecią drogą”, co w przypadku reformy administracji oznaczało istotne, lecz nie radykalne zmiany¹. Po NPM pozostało przywiązanie do wydajności i analizowania działań administracji przez pryzmat wskaźników ekonomicznych. Pojawiły się jednak nowe priorytety, jak wysoka jakość usług publicznych, rozliczalność i przejrzystość działań administracji czy zarządzanie oparte na wynikach. Nowa filozofia funkcjonowania państwa została wyłożona w tekście *Modernising Government* z 1999 r. Był to pierwszy dokument rządowy takiej wagi, w którym podkreślona została rola uczenia się, znaczenie wykorzystania wyników badań naukowych i kwestionowania utartych schematów działania (Buss i in. 2011).

W praktyce działania *New Labour* zarysowuje się jednak hierarchia celów, w której uczenie się zepchnięte zostaje na dalszy plan. Kluczowe znaczenie zyskuje zarządzanie oparte na wynikach, dominuje myślenie w kategoriach wskaźników wyników i tzw. *culture of checking* (czyli styl koordynacji działań oparty na kontroli zgodności z prawem). Ogranicza to swobodę eksperymentowania z nowymi pomysłami, zawężając wysiłki poszczególnych departamentów tylko do działań mierzalnych, które znajdą odzwierciedlenie w rozliczanych wskaźnikach. Częściowa zmiana nastawienia następuje w 2005 r., na fali krytyki wynaturzeń dotychczasowego systemu. Nacisk na pomiar wyników zostaje zastąpiony bardziej miękkim podejściem, którego centralnym elementem jest program *Capability Review*. Wprowadza on cykliczną ocenę poszczególnych jednostek administracji pod kątem poziomu zasobów koniecznych do realizowania ich celów (Gay 2010).

Reasumując, promowanie uczenia się administracji w okresie *New Labour* formalnie zyskało status jednego z priorytetów rządu, lecz w praktyce było w dużej mierze

¹ Część obserwatorów brytyjskiego życia politycznego określa ten okres mianem „thatcheryzmu z ludzką twarzą”

podporządkowane wskaźnikom wyników. Niemniej, zmiana retoryki oraz otwartość na oddolne inicjatywy stworzyły lepsze warunki dla rozwoju mechanizmów uczenia się, niż było to w przypadku NPM. Powołane w okresie *New Labour* instytucje mające promować jakość usług publicznych², zajęły się także tematami ważnymi z punktu widzenia uczenia się, jak np. wymianą dobrych praktyk między organizacjami czy rozwojem przywództwa transformacyjnego. Wprowadzony w końcu opisywanego okresu mechanizm *Capability Review* częściowo odwrócił niekorzystne dla uczenia się przywiązanie do wskaźników wyników. Cykliczna diagnoza zasobów organizacji pozwala na dostrzeżenie swoich silnych i słabych stron, uruchamiając jednocześnie proces wymiany doświadczeń i dobrych praktyk.

Rok 2008 przyniósł podwójny przełom. Po pierwsze, globalny kryzys gospodarczy wpędził Wielką Brytanię w poważną recesję. Równocześnie powstaje nowy, koalicyjny rząd Konserwatystów i Liberalnych Demokratów. Osią politycznej narracji stał się wymóg oszczędzania, odsuwając na dalszy plan kwestie niezwiązane bezpośrednio z cięciem kosztów – w tym także uczenie się organizacji. Do łask wraca natomiast nastawienie „im mniej państwa, tym lepiej”, co przekłada się m.in. na rozwiązanie lub zmniejszenie roli agencji odpowiadających za transfer dobrych praktyk w ramach administracji. Cięcia w administracji, polegające głównie na ograniczeniu zatrudnienia, mają doprowadzić w ciągu czterech lat do zmniejszenia przeznaczonych na nią wydatków budżetowych o 34% (OECD 2011). Dodatkową przeszkodą dla uczenia się jest – bardzo rzadka w przypadku Wielkiej Brytanii – koalicyjność rządu. Konieczność opracowania kompromisowego programu przekłada się na mniejszą przestrzeń dla eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami, skracając także perspektywa czasowa, a wzrasta defensywna postawa urzędników służby cywilnej.

Przedstawiony powyżej przegląd dominujących w ostatnim półwieczu narracji politycznych dowodzi, że kwestia organizacyjnego uczenia się w administracji centralnej nie uzyskała w Wielkiej Brytanii kluczowego znaczenia. Jakie czynniki o tym zdecydowały? Brakuje jednoznacznej odpowiedzi, warto jednak pokusić się o rozważenie możliwości przyczyn.

Niewielka obecność tematu uczenia się organizacji w publicznej debacie o kształcie administracji centralnej może być związana z charakterystycznym dla Wielkiej Brytanii, relatywnie niskim poziomem partycypacji obywatelskiej na tym poziomie. Znacznie wyraźniej widoczne jest zaangażowanie w sprawy polityki lokalnej. Samorządy to organy bliższe mieszkańcom, nastawione partycypacyjnie i mające bardziej bezpośrednią legitymizację polityczną. Intensywne włączanie się obywateli w proces polityczny na tym poziomie sprawia, że władze lokalne mają więcej jasno sprecyzowanych bodźców do uczenia się – poszerzania swojej wiedzy czy dostosowywania się do sygnalizowanych potrzeb. Dodatkowo, w przeciwieństwie do agencji administracji centralnej, samorządy są bardziej nastawione na współpracę niż konkurencję. Dowodzi tego m.in. funkcjonowanie mechanizmu wspierającego międzyorganizacyjne uczenie się w samorządach lokalnych – *Beacon Council Scheme* – opisanego dokładnie w poniższej ramce.

² Dotyczy to m.in. *Local Government Improvement and Development Agency* dla samorządów lokalnych oraz *National Health System Institution for Innovation and Improvement* dla służby zdrowia.

Program **Beacon Council Scheme** był wdrażany w latach 1999–2010 przez *Improvement and Development Agency* jako narzędzie rozpowszechniania wśród samorządów lokalnych najlepszych praktyk z zakresu usług świadczonych na tym poziomie. W tym celu wsparto proces międzyorganizacyjnego dzielenia się wiedzą, m.in. poprzez konferencje, dni otwarte organizowane przez najlepsze samorządy, wirtualne bazy materiałów oraz specjalnie zaprojektowane sesje transferu wiedzy i doświadczeń między poszczególnymi jednostkami. Samorządy wyróżniające się na polu uczenia się otrzymywały na rok prestiżowy certyfikat *Beacon status*, zobowiązujący równocześnie do przeprowadzenia cyklu przedsięwzięć zorientowanych na rozpowszechnianie swoich dobrych praktyk. W programie uczestniczyła zdecydowana większość samorządów lokalnych, 50% jednostek otrzymało certyfikat *Beacon status* (za: localinnovation.idea.gov.uk [dostęp: 14.09.2012]). Ewaluacja programu wykazała, że adaptacja rozwiązań pozyskanych w toku uczestnictwa w programie była kluczowym narzędziem poprawy funkcjonowania samorządów (Rashman, Hartley 2006).

Kolejną przyczyną niewielkiej roli uczenia się w politycznej narracji, może być silnie obecny trend neoliberalny w myśleniu o administracji. Od lat osiemdziesiątych XX w., kiedy na świecie temat uczenia się organizacji zyskiwał rozgłos, reformy administracji w Wielkiej Brytanii podążały trajektorią wyznaczoną przez neoliberalne podejście pani premier Thatcher. Nacisk na prywatyzację, wprowadzanie mechanizmów quasi-rynkowych, odchudzanie administracji wytwarza klimat niesprzyjający uczeniu się (Rashman, Hartley 2008). Mimo częściowej zmiany retoryki w okresie *New Labour*, priorytet *value for money* w połączeniu z rozbudowanym systemem audytu i wszechobecnymi wskaźnikami wyników nie pozwolił zakorzenić się inicjatywom ukierunkowanym na uczenie się.

W tej sytuacji, bastiony organizacyjnego uczenia się znajdują się poza administracją centralną lub w jej poszczególnych segmentach, nie tworząc jednak spójnego systemu (Accenture 2008). Oprócz wspomnianych samorządów lokalnych, dużą wagę do uczenia się przywiązują także silnie rozwinięte sieci współpracy profesjonalistów z sektora publicznego oraz instytucje służby zdrowia, przeznaczające ogromne środki na realizację polityki opartej na dowodach.

Niski priorytet przyznawany w debacie publicznej kwestii uczenia się sprawia, że brakuje kompleksowych źródeł pozwalających ocenić poziom zaawansowania Wielkiej Brytanii na tym polu. Istniejące badania wskazują, że do jej silnych stron należą rozwój przywództwa, prowadzenie polityki w oparciu o dowody oraz transfer wiedzy między organizacjami (tamże). Kolejnym atutem, pośrednio związanym z uczeniem się, jest wysoki stopień realizacji doktryny otwartego rządu (*open government*), wyrażający się m.in. w przejrzystości oraz łatwym dostępie do informacji wypracowywanych przez administrację i możliwości ich przetwarzania (OECD 2011). Zwraca się także uwagę na profesjonalizm i bezstronność korpusu urzędniczego (Gay 2010). Miarodajne porównanie administracji brytyjskiej z innymi krajami Unii Europejskiej umożliwia syntetyczny wskaźnik zaawansowania w przejściu od tradycyjnej biurokracji do postbiurokracji. Wielka Brytania sytuuje się wśród liderów zmian, z ponad 60-procentowym poziomem zaawansowania, przy średniej dla UE 27 wynoszącej 32% (Demmke 2012).

Administracja centralna Wielkiej Brytanii lokuje się wśród liderów zmian, korzystnie wypada także w porównaniach międzynarodowych (zob. Accenture 2008;

OECD 2011). Równocześnie, wobec braku politycznego priorytetu dla organizacyjnego uczenia się, ta sfera pozostaje relatywnie niedorozwinięta, bowiem opiera się raczej na rozproszonych lub wycinkowych inicjatywach, nietworzących spójnego i przemyślanego systemu. Mimo krytycznej oceny meta-poziomu, wiele spośród stosowanych rozwiązań stanowi *de facto* bardzo efektywne i inspirujące narzędzia organizacyjnego uczenia się.

2. Wybrane mechanizmy, metody i narzędzia organizacyjnego uczenia się

Zebrane w tej części rozdziału praktyki służą wzmocnianiu mechanizmu organizacyjnego uczenia się w administracji. Mimo wspólnego celu, opisane narzędzia reprezentują szerokie spektrum tematów. Część praktyk („Wzajemna ocena rozwojowa”, „Ocena 360 stopni”, ale także „Nauka przez działanie”) opiera się na wykorzystaniu informacji zwrotnej – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Usystematyzowana informacja zwrotna stanowi istotny wkład w diagnozę funkcjonowania organizacji, budując tym samym potencjał zmiany. Zważywszy na rolę lidera w przeprowadzaniu zmiany, niektóre z tych praktyk („Nauka przez działanie”, „Ocena 360 stopni”) są ukierunkowane właśnie na rozwój zdolności przywódczych. Pewne rozwiązania („Program seminariów wewnątrzministerialnych”, „Biurowa sieć społecznościowa”) służą dzieleniu się wiedzą w ramach organizacji i wspieraniu procesu kolektywnej refleksji, a więc procesom współtworzącym kulturę organizacyjną sprzyjającą uczeniu się. Kolejne praktyki („Ocena skutków regulacji – mechanizmy zapewniania jakości”, „Baza zawierająca analizy wyzwań strategicznych”) sytuują się w nurcie polityki opartej na dowodach, wzmacniając mechanizm pozyskiwania wiedzy o otoczeniu. Opisane zostało także narzędzie („Baza instrumentów wspierających myślenie strategiczne”) ukierunkowane na wzmocnienie wiedzy operacyjnej, koniecznej do efektywnej organizacji codziennej pracy.

Dobór przykładów został podyktowany trzema głównymi względami. Pierwszym jest istotność dla wzmocniania mechanizmu organizacyjnego uczenia się. Drugie kryterium to adaptowalność praktyki do warunków polskiej administracji. Warunkiem jest także istnienie dokumentacji potwierdzającej powodzenie wdrożenia danej praktyki, w której skład wchodzi zarówno wywiady przeprowadzone w trakcie wizyty studyjnej w Wielkiej Brytanii (zob. Aneks 1), jak i opublikowane opracowania naukowe.

2.1. Wzajemna ocena rozwojowa

Praktyka polega na bezpośrednim dostarczeniu informacji zwrotnej o działaniu danej organizacji oraz rekomendacji dotyczących poprawy jej funkcjonowania. Źródłem informacji jest grupa zewnętrznych partnerów (*peers*), tj. członków innych organizacji funkcjonujących na podobnym szczeblu i/lub realizujących podobne zadania. Proces wzajemnej oceny rozwojowej jest ustrukturyzowany, koordynowany i oparty na współpracy (Jones 2005; Nicolini i in. 2011).

Opisywana praktyka stanowi narzędzie zmiany organizacyjnej, bowiem ukierunkowana jest na wskazanie obszarów do poprawy oraz wypracowanie wytycznych

mających pomóc w osiągnięciu pożądanego stanu. Wpisana w tę praktykę „rozwojowa” perspektywa odróżnia ją od innych ocen podejmowanych przez zewnętrzne grupy eksperckie, jak np. przeglądy weryfikujące zgodność realizowanych działań z odpowiednimi regulacjami. Wzajemna ocena rozwojowa stanowi zatem alternatywę dla – szczególnie silnie rozwiniętych w Wielkiej Brytanii – narzędzi kontroli opartych na weryfikacji wskaźników osiągnięcia wyznaczonych celów.

Szczegóły procesu realizacji wzajemnej oceny mogą różnić się m.in. w zależności od specyfiki administracji danego kraju czy otoczenia instytucjonalnego. Poniższy opis został oparty na przykładzie zaczerpniętym z samorządów lokalnych w Anglii i Walii, gdzie taki system oceny funkcjonuje od roku 1999. Model postępowania został opracowany i wdrożony przez *Improvement and Development Agency* (IDeA). Spotkał się z dużym zainteresowaniem samorządów lokalnych – rocznie przeprowadzanych jest około 70 ocen, przynajmniej raz poddały się jej prawie wszystkie angielskie samorządy (Nicolini i in. 2011). Pozytywny odbiór oraz długi okres funkcjonowania przemawiają za poddaniem tego przykładu pogłębionej analizie.

Proces wzajemnej oceny rozwojowej powinien spełniać cztery główne zasady (za: tamże):

- poddanie się ocenie jest dobrowolne;
- oceniana organizacja jest właścicielem procesu – ma decydujący wpływ m.in. na dobór partnerów, metod badawczych i upowszechnianie wyników;
- osoby dokonujące oceny są dobierane na podstawie doświadczenia oraz zostają odpowiednio przeszkolone – dzięki temu zyskują autorytet oraz umiejętność efektywnego udzielenia wsparcia;
- badanie i informacja zwrotna są podporządkowane priorytetowi konstruktywności i wsparcia zmiany organizacyjnej.

Proces oceny składa się z czterech głównych etapów, tj. inicjacji procesu i zaplanowania badania, przygotowania do badania, przeprowadzenia badania „na miejscu” oraz informacji zwrotnej i raportu. Zainteresowane organizacje zgłaszają się do instytucji zarządzającej procesem, która wyznacza koordynatora. Osoba ta następnie odwiedza ocenianą organizację, aby omówić cele i wyzwania takiego procesu oraz warunki uczestnictwa. Po podjęciu przez organizację formalnej decyzji o chęci uczestnictwa (co wiąże się z wniesieniem opłaty pokrywającej koszty procesu), koordynator spotyka się z zespołem członków organizacji odpowiadających za przeprowadzenie oceny. Celem spotkania jest dopasowanie procesu oceny do potrzeb organizacji, a zatem wybiera się priorytetowe kwestie, ustala kryteria selekcji osób oceniających oraz szczegółowe warunki przyszłego badania.

W drugim etapie koordynator dobiera członków grupy oceniającej (pięć osób + koordynator) z listy przeszkolonych partnerów. Przygotowania do badania obejmują m.in. poinformowanie wszystkich członków ocenianej organizacji o planowanej ocenie oraz przesłanie dokumentacji pozwalającej przygotować im się do badania. Samo badanie trwa tydzień i dokonywane jest bezpośrednio w analizowanej organizacji, w odniesieniu do modelu diagnostycznego odzwierciedlającego „idealną organizację” (zob. tab. 1). Wykorzystywane metody badawcze to obserwacja uczestnicząca, wywiady z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami oraz przegląd dokumentów.

Wnioski dyskutowane są wewnątrz grupy, a następnie prezentowane przedstawicielom organizacji poddanej analizie. Na bazie oceny powstaje pisemny raport zawierający konkluzje z niej wynikające oraz rekomendacje, którego jakość weryfikują także pracownicy IDeA. Oceniana organizacja jest zobowiązana do opracowania dokumentu zawierającego opis działań odpowiadających na problemy zidentyfikowane w raporcie, wraz z planem ich wdrożenia. Cały proces – od zgłoszenia do otrzymania raportu końcowego – trwa około czterech miesięcy (Jones 2005).

Tabela 1. Model diagnostyczny wykorzystywany we wzajemnej ocenie rozwojowej

1. Osiągnięcia i efekty	
2. Przywództwo i zarządzanie	2.1. Wizja rozwoju podporządkowana społeczności 2.2. Koncentracja na rzeczywistych wyzwaniach 2.3. Podejmowanie decyzji powiązane z analizą
3. Angażowanie klientów, obywateli i partnerów	3.1. Zorientowania na klienta 3.2. Zaangażowanie społeczności i wzmacnianie jej pozycji 3.3. Świadczenie usług w ramach partnerstwa
4. Zarządzanie wynikami i zasobami	4.1 Zarządzanie oparte na wynikach 4.2. Zarządzanie zasobami
5. Organizacja i jej członkowie	5.1. Kontekst organizacyjny i rozwój organizacji 5.2. Zarządzanie ludźmi i różnorodnością

Źródło: Nicolini i in. 2011.

Kluczowe dla powodzenia praktyki jest wpisanie jej w perspektywę rozwoju organizacji. Decydujące znaczenie ma tu przejrzysta i sprawna komunikacja na linii oceniani–oceniający–instytucja zarządzająca oraz dokładne, partycypacyjne rozplanowanie procesu opiniowania. Ważna jest także przychylność kierownictwa, wyrażająca się w otwartości na konstruktywną krytykę. Podobnie jak w innych działaniach wykorzystujących mechanizm informacji zwrotnej, także we wzajemnej ocenie rozwojowej potrzebna jest pozytywna opinia ocenianych o rzetelności danych, wytworzenie odpowiedniej przestrzeni dla krytycznej refleksji oraz uważna i dobrze zaplanowana komunikacja.

Mocną stroną tej praktyki jest dostarczenie kompleksowej informacji zwrotnej na poziomie całej organizacji, wraz z identyfikacją priorytetowych obszarów poprawy. Tak ukształtowany proces ma szansę wyzwolić zmianę organizacyjną ukierunkowaną na poprawę działalności organizacji. Fakt, że oceniający mają doświadczenie w działaniach na podobnych polach, sprzyja formułowaniu konkretnych, sprawdzonych w praktyce wskazówek. To z kolei pozytywnie wpływa na postrzeganą rzetelność informacji uzyskanych w procesie oceny. W szerszym kontekście, nawiązywane relacje przyczyniają się do rozwoju horyzontalnych sieci wymiany doświadczeń, tworzonych przez pracowników różnych organizacji biorących udział w całej procedurze. Istotna jest także świadomość, że członkowie analizowanej organizacji mogą w przyszłości oceniać teraźniejszych badaczy. Podważa to hierarchię tradycyjnie wbudowaną

w relację między konsultantem/audytorem a ocenianym, hamując tendencję do przyjmowania postawy defensywnej.

Prawidłowe funkcjonowanie opisywanej praktyki wymaga znalezienia równowagi w dwóch istotnych wymiarach – stosunku oceniających do ocenianych oraz nastawienia tych drugich. W pierwszym przypadku, nadmiernie przyjacielskie relacje grożą ukartowaniem wyników, podczas gdy zbyt formalizm prowadzi do utraty z pola widzenia priorytetu rozwoju organizacji. Z kolei oceniani powinni znaleźć równowagę między postawą defensywną, odrzucającą sugestie z zewnątrz, a ich bezkrytyczną akceptacją. Niechęć do poddawania się opinii zewnętrznej bywa silnie zakorzeniona w danej kulturze organizacyjnej, zwykle wzrasta również w obliczu kryzysów i konfliktów. Dlatego też szczególnie istotne jest przychylne ocenie nastawienie kierownictwa. Odrębne wyzwania to czas i skala zaangażowania zasobów ludzkich, pochodzących zarówno z badanej organizacji, jak i spoza niej.

2.2. Nauka przez działanie

Praktyka stanowi narzędzie wsparcia efektywnej refleksji wykorzystując skontekstualizowaną metodę uczenia się. Nauka przez działanie (*Action Learning Sets* – ALS) odbywa się w ramach kilkusobowej grupy urzędników spotykających się regularnie w celu przedyskutowania i znalezienia rozwiązań dla konkretnych problemów napotykanych w pracy. Nieformalna, poufna atmosfera spotkań sprzyja swobodnej dyskusji. Praktyka ta jest zbliżona do funkcjonowania wspólnoty praktyków, choć kładzie większy nacisk na strukturyzację spotkań i kojarzenie osób pracujących na podobnym szczeblu lub w podobnych przedsięwzięciach, niekoniecznie mających jednak to samo pole specjalizacji.

Geneza tego rozwiązania sięga lat czterdziestych XX w., kiedy uczenie się przez działanie zostało wprowadzone jako część programu rozwoju dla kadry zarządzającej brytyjskiej instytucji odpowiedzialnej za górnictwo węgla. Mimo swoich korzeni w sektorze publicznym, praktyka upowszechniła się w firmach prywatnych w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Dopiero na przełomie XX i XXI w. stała się szerzej wykorzystywana w administracjach takich krajów, jak Wielka Brytania, USA, Nowa Zelandia czy Kanada. Jej popularność związana jest m.in. z koniecznością mierzenia się z tzw. zapętłonymi problemami (*wicked problems*) (zob. Ferlie i in. 2010). Rządy coraz częściej napotykają problemy, których rozwiązanie wymaga niesztampowego podejścia, wykraczającego poza ustrukturalizowane metody działania tradycyjnej biurokracji. Dodatkowym bodźcem, szczególnie istotnym w Wielkiej Brytanii, jest wysoki priorytet przyznawany innowacyjnym metodom rozwoju przywództwa w organizacjach sektora publicznego.

Opisywana praktyka wykorzystywana jest do różnych celów, obejmujących m.in.: strategiczny rozwój organizacji, opracowanie ścieżek rozwoju członków organizacji, zarządzanie wiedzą, przeprowadzanie zmiany organizacyjnej, wewnętrzną dynamikę zespołów i *coaching* dla kadry zarządzającej (Rigg, Richards 2006). Wieleż zastosowań utrudnia stworzenie syntetycznej definicji ALS, można jednak wyróżnić trzy główne zasady leżące u jej podstaw (za: Raelin 2006):

- nauka odbywa się przez praktykę i jest ukierunkowana na rozwiązywanie problemów napotykanych w pracy;
- tworzenie i wykorzystanie wiedzy jest procesem kolektywnym, a uczenie się może być realizowane przez każdego pracownika;
- uczestnicy nastawieni są na uczenie się, jak się uczyć, co pozwala im kwestionować przyjęte zachowania i procedury.

Zważywszy na wewnętrzne zróżnicowanie przedstawianej metody, opis sposobu wdrażania praktyki będzie oparty głównie na doświadczeniach brytyjskiego Ministerstwa Transportu. Uwzględnione w opisie zostaną także niektóre alternatywne rozwiązania spotykane w brytyjskiej administracji na poszczególnych etapach wdrażania ALS.

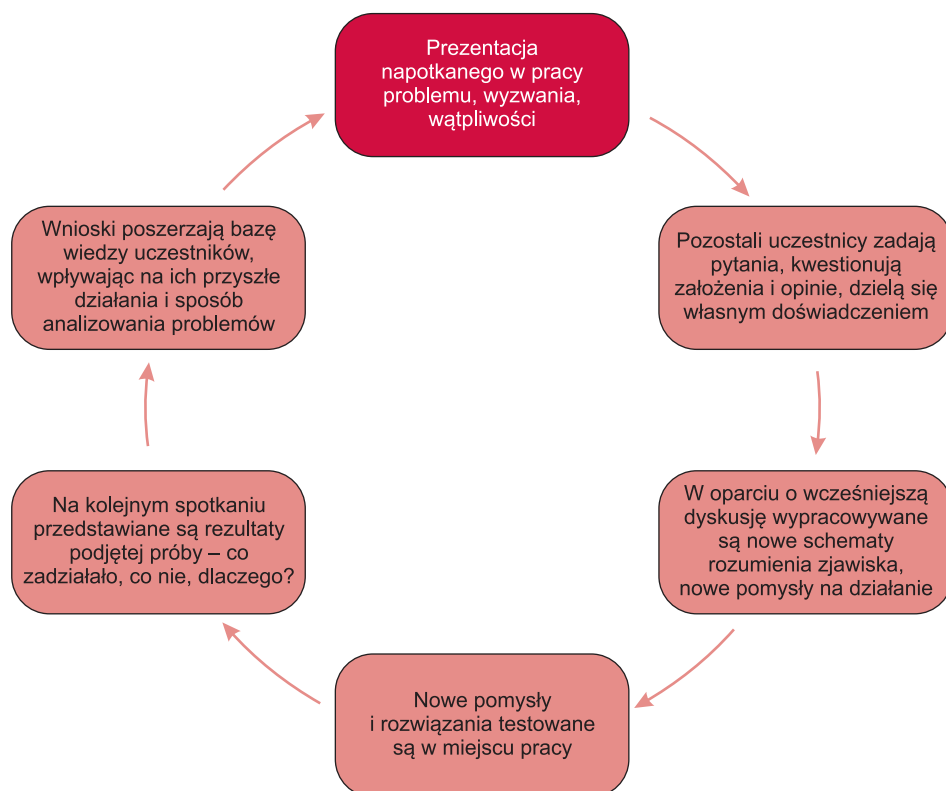
Grupa uczestników *Action Learning Sets* może zawiązać się oddolnie, na podstawie osobistych znajomości, lub odgórnie, np. poprzez wyznaczenie przez przełożonych osób wyróżniających się gotowością do uczenia się. W jej skład wchodzi zazwyczaj menedżerowie średniego szczebla, pracujący na podobnych stanowiskach (aby uniknąć odtwarzania hierarchii wewnątrz grupy), w ramach tej samej lub kilku różnych instytucji. Uczestnicy grupy mają równy status, co jest istotne ze względu na wytworzenie atmosfery wzajemnego zaufania. Pomaga w tym zewnętrzny moderator, który bierze udział w spotkaniach, szczególnie na początku działania grupy.

Spotkania organizowane są raz na 5–10 tygodni i trwają zwykle nie więcej niż pół dnia. Temat może być ustalany z wyprzedzeniem, szczególnie jeśli uczestnicy współpracują ze sobą na co dzień i stykają się z tymi samymi problemami. Kluczowym elementem programu spotkania jest przedstawienie przez poszczególnych członków grupy problemów, z którymi mierzą się obecnie w pracy. Następnie wszyscy uczestnicy dyskutują nad przyczynami problemu i możliwymi do zastosowania rozwiązaniami. Moderator ma za zadanie wychwycić i zwrócić uwagę na szczególnie istotne kwestie poruszone w toku dyskusji, ewentualnie przedstawić je w kontekście odpowiedniej teorii. Spotkanie kończy się konkluzjami na temat działań, które poszczególni członkowie grupy mają podjąć, aby wyeliminować zidentyfikowane problemy. Kolejne rozpoczyna się od przedstawienia informacji na temat podjętych kroków i analizy ich skuteczności. Schemat procesu został przedstawiony na rycinie 1.

Można wyróżnić dwa główne czynniki decydujące o powodzeniu tej praktyki. Po pierwsze, znaczenie ma dobór osób do grupy. Powinny one być nastawione na uczenie się, otwarte na krytykę, chętne do dzielenia się pomysłami. Ważne jest także ich zaangażowanie w analizę problemów napotykanych przez organizację, związane bezpośrednio z poczuciem sprawczości w kwestii ich rozwiązywania. Po drugie, istotny jest odpowiedni dobór tematów. Powinny one stanowić faktyczne wyzwania z punktu widzenia danej organizacji, a jednocześnie dawać szansę na znalezienie konstruktywnych rozwiązań w ramach prac grupy. Przy odgórnym powoływaniu grupy istotne znaczenie zyskuje także zbudowanie atmosfery zaufania, wymagające zazwyczaj zaangażowania wykwalifikowanego moderatora.

Nauka przez działanie jest sprawdzonym i skutecznym narzędziem wspierania mechanizmów refleksji w ramach organizacji (zob. m.in. Pedler 2002). Zespołowe uczenie się zyskuje szczególne znaczenie wobec ciągłych zmian, jakie zachodzą wewnątrz

i w otoczeniu administracji. Kolektywna eksploracja wybranych kwestii jeszcze przed podjęciem wiążącej decyzji ma potencjalnie korzystny wpływ na przyszłe działania organizacji (Hartley, Hinksman 2003). Z punktu widzenia uczestników, udział w opisywanych spotkaniach pozwala zredefiniować ramy postrzegania danego problemu, ułatwiając znalezienie jego rozwiązania. Istotny jest także fakt otrzymywania informacji zwrotnej na temat swoich działań i przemysłów oraz budowanie sieci kontaktów między pracownikami pochodzącymi z różnych organizacji lub jednostek.



Rycina 1. Schemat pracy w grupie zaangażowanej w proces nauki przez działanie

Źródło: opracowanie własne na podst.: Ramalingam 2006.

Kluczowym wyzwaniem dla efektywnej ALS jest zdolność do przełożenia wniosków z dyskusji na praktyczne działanie. Dlatego tak istotne znaczenie ma panująca w danym systemie kultura dyskusji – obejmującą m.in. otwartość na krytykę, konstruktywność wykorzystywanych argumentów. Kolejne wyzwanie jest związane z relatywnie długą perspektywą czasową nauki przez działanie. Utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania wszystkich uczestników wymaga m.in. doboru adekwatnych tematów, zapewnienia odpowiedniej dynamiki wewnątrz zespołu czy też poczucia posiadania rzeczywistego wpływu na diskutowane problemy.

2.3. Ocena 360 stopni – 360° feedback

Praktyka polega na zestawieniu szeregu informacji zwrotnych o danej osobie jako liderze z samooceną tejże osoby. Informacje zwrotne pochodzą od różnych grup interesariuszy, którzy wypełniają analogiczny kwestionariusz jak osoba oceniana. „Ocena 360 stopni” to narzędzie rozwijania zdolności przywódczych (w duchu przywództwa transformacyjnego) w organizacji, a jednocześnie wstęp do kolejnych etapów rozwoju kierownictwa (Alimo-Metcalf 1998).

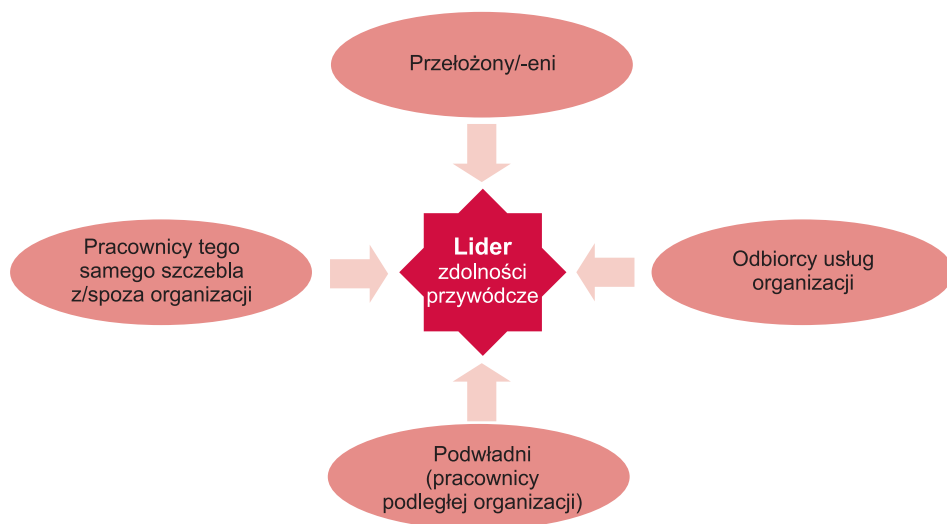
Omawiana praktyka trafiła do administracji z sektora prywatnego wraz z upowszechnieniem się koncepcji zarządzania opartego na wynikach i stanowiła jedną z odpowiedzi na potrzebę stworzenia systemu ocen (oraz powiązanego z nim systemu płac) wpisującego się w koncepcję rozliczalności pracowników sektora publicznego. Związek tej metody z wzmacnianiem rozliczalności, rozwojem przywództwa oraz zarządzaniem opartym na wynikach sprawił, że stała się ona powszechnie wykorzystywana w brytyjskiej administracji. Poddanie ocenie 360 stopni urzędników państwowych wyższego szczebla zostało sformułowane jako oficjalne zalecenie przez rząd Tony’ego Blaira w 1999 r. (Morgan i in. 2005). Metoda ta trafiła w latach dziewięćdziesiątych do administracji publicznej na fali zainteresowania zarządzaniem opartym na wynikach, lecz w opisanym poniżej przykładzie³ wykorzystywana była jako miękkie narzędzie, zorientowane na wsparcie rozwoju zdolności przywódczych i nie została powiązana z systemem płac. Potwierdzenie, że jest to tendencja powszechna w brytyjskiej administracji, można znaleźć w literaturze tematu (Alimo-Metcalf 1998; Toegel, Conger 2003; Morgan i in. 2005).

Ocena metodą 360 stopni jest dobrowolna i dotyczy kadry zarządzającej. Wdrażanie praktyki rozpoczyna się od spotkania z osobą koordynującą proces oceny. Jego celem jest wyjaśnienie specyfiki metody oraz warunków uczestnictwa. Dopiero po takim wprowadzeniu osoby zainteresowane podejmują decyzję o poddaniu się ocenie. Poszczególni oceniani dobierają – wedle omówionych wcześniej kryteriów – około dwunastu osób⁴ reprezentujących różne grupy interesariuszy, tj. współpracowników, podwładnych, przełożonych, klientów organizacji (zob. ryc. 2). Wybrane osoby, jak i sam oceniany, wypełniają identyczną ankietę zawierającą pytania dotyczące zdolności przywódczych ocenianego. Na tej podstawie opracowywany jest raport zestawiający samoocenę danej osoby z ocenami wystawionymi przez reprezentantów poszczególnych grup. Wyniki zawarte w raporcie są poufne (ich udostępnienie zależy od woli ocenianego), podobnie jak oceny wystawione przez osoby wypełniające ankietę. Kilka dni później organizowany jest grupowy warsztat dla osób poddanych ocenie, prowadzony przez wykwalifikowanego mentora (lub spotkania z nim odbywają się w cztery oczy). Rolą warsztatu jest wsparcie w interpretacji wyników i sformułowaniu

³ Zarys opisywanego przykładu pochodzi z brytyjskiego Ministerstwa Transportu; dodatkowo został uzupełniony szczegółowymi informacjami na podstawie doświadczeń z wdrażania tej metody w innych częściach brytyjskiej administracji zawartych w: Alimo-Metcalf 1998.

⁴ Przyjmuje się, że każda grupa interesariuszy – oprócz przełożonego – powinna składać się z minimum trzech osób. Dzięki temu można wyciągnąć średnią z wystawionych przez daną grupę ocen, gwarantując jednocześnie anonimowość ocenających.

następnych kroków samorozwoju. Jeśli w ocenie weźmie udział kilku przedstawicieli tej samej jednostki, przygotowywany jest jawny raport „zespołowy”. W założeniu, przedstawiony proces powinien stanowić wstęp do programu rozwoju kierownictwa, który uwzględnia np. *mentoring*, naukę przez działanie bądź doradztwo zawodowe.



Rycina 2. Źródła informacji zwrotnej w procesie „Oceny 360 stopni”

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki decydujące o powodzeniu przedsięwzięcia to nastawienie potencjalnych uczestników, odpowiedni dobór pytań do kwestionariusza, jasne określenie warunków całego procesu oceny oraz rzeczywiste późniejsze wsparcie dla badanych. Potencjalni uczestnicy powinni być w stanie odłożyć na bok przyjętą hierarchię i zaakceptować otrzymaną informację zwrotną. Stąd, istotny jest cel wdrożenia praktyki – wyjście poza czysto rozwojową perspektywę i wykorzystanie wyników oceny do podjęcia decyzji o premii lub awansie może osłabić motywację uczestników i prowadzić do przyjęcia postawy defensywnej. Z kolei pytania w kwestionariuszu powinny odnosić się raczej do pełnionej funkcji niż do subiektywnego wyobrażenia o pożądanych cechach przywódczych.

Metoda 360 stopni stanowi dobry wstęp do budowania programu rozwoju kierownictwa, wypełniając lukę, jaką obecnie stanowi system informacji zwrotnej dla kadry zarządzającej. Pozwala zidentyfikować osoby poszukujące wsparcia w rozwoju swoich zdolności przywódczych, podnosząc jednocześnie motywację do dalszego uczenia się i samorozwoju. Ocena ta buduje wśród liderów świadomość własnych silnych i słabych stron, wspierając rozwój przywództwa demokratycznego – szczególnie istotnego z punktu widzenia uczenia się organizacji. Z kolei dobór zewnętrznych oceniających pomaga otworzyć struktury administracji na opinię pochodzącą z zewnątrz. Nie do przecenienia jest także relatywna łatwość wdrożenia procesu.

Kluczowe wyzwanie stanowi zachęcenie liderów do wzięcia udziału w procesie oceny oraz zaszczepienie wśród nich postawy otwartej na krytykę i na zmianę swojego postępowania. Kolejną przeszkodą związaną z osobą lidera może być także brak wystarczających zasobów czasu lub zdolności do wdrożenia efektów oceny. Skuteczność opisywanego rozwiązania zależy również od kultury organizacyjnej. Brak otwartości i zaufania uniemożliwia funkcjonowanie mechanizmów opartych na pozyskiwaniu informacji zwrotnej z najbliższego otoczenia. Ograniczająco na rzetelność otrzymanych wyników mogą wpływać skomplikowane relacje władzy, np. obawa przed rewanżem na innym polu może prowadzić do zawyżania wystawianej oceny. Z kolei brak systemowego planowania rozwoju pracowników i wsparcia samodzielnej pracy może spowodować, że rekomendacje i wnioski wyniesione z procesu oceny rozplyną się w natłoku codziennych zadań.

2.4. Program seminariów wewnątrzministerialnych – *DECC School*

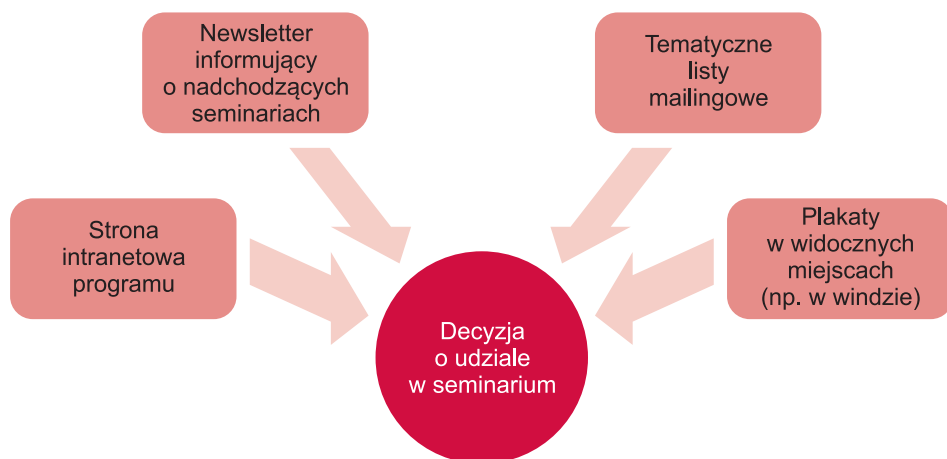
Praktyka polega na organizowaniu regularnych, wewnątrzministerialnych seminariów szkoleniowo-dyskusyjnych. Zajęcia prowadzone są przez samych pracowników tej instytucji (sporadycznie przez zaproszonych ekspertów) specjalizujących się w określonej problematyce. Skierowane są one do urzędników danego ministerstwa. Tematyka szkoleń jest istotna z punktu widzenia działalności ministerstwa. W przypadku brytyjskiego Ministerstwa ds. Energii i Zmian Klimatycznych (*Department of Energy and Climate Change* – DECC) seminaria dotyczyły m.in. metod prognozowania zużycia energii, technologii niskowęglowych, unijnej polityki klimatycznej, a także wymogów związanych z nowymi regulacjami wprowadzanymi przez rząd (np. zmodyfikowana procedura wykonywania oceny skutków regulacji).

Program seminariów wewnątrzministerialnych stanowi jedno z dostępnych narzędzi rozwoju pracowników. Uzupełnia bardziej tradycyjne formy szkoleń i seminariów zewnętrznych, oferując zajęcia łatwo dostępne (czasowo i finansowo) i dostosowane do perspektywy praktyków. Programy typu *DECC School* wychodzą naprzeciw tzw. zapętlonym problemom (*wicked problems*), umożliwiając bowiem ich bardziej przekrojową analizę, abstrahującą od sztywnej struktury wewnętrznej danej instytucji.

DECC School wdrażana jest na poziomie ministerstwa przez dwóch pracowników. Zakres ich obowiązków obejmuje logistykę przedsięwzięcia (rezerwacja i przygotowanie sali, zapisy), prowadzenie strony intranetowej z aktualnymi informacjami o programie oraz bezpośrednią komunikację z urzędnikami. Propozycje tematów pochodzą od urzędników specjalizujących się w danej dziedzinie, chcących poprowadzić zajęcia. Możliwe jest także zgłaszanie zapotrzebowania na konkretny temat; dobór problematyki seminarium bywa też podyktowany bieżącymi zmianami w regulacjach prawnych wpływających na pracę urzędników. Zajęcia są promowane przez Intranet i za pośrednictwem *newslettera*. Urzędnicy zgłaszają chęć uczestniczenia koordynatorom, którzy prowadzą listę zapisów (liczba uczestników jest ograniczona). Seminarium odbywa się średnio raz na miesiąc, trwa 2–3 godziny i składa się z prezentacji oraz dyskusji. Co ważne, odbywa się w godzinach pracy, w głównym budynku ministerstwa. Udział w zajęciach jest bezpłatny; wszystkie koszty, tj.

głównie wynagrodzenia dla koordynatorów, pokrywane są z budżetu szkoleniowego ministerstwa.

Powodzenie opisywanej praktyki zależy przede wszystkim od łatwości podjęcia decyzji o udziale w seminarium, a zatem jego przystępności. Dlatego tak istotne jest, aby udział był darmowy oraz nie wymagał każdorazowej zgody przełożonego. Drugim czynnikiem jest odpowiednia komunikacja dotycząca planowanych spotkań. W przypadku *DECC School* wykorzystywane są różne kanały przepływu informacji (ryc. 3), tak by uwzględnić zarówno zwyczaje osób planujących z dużym wyprzedzeniem, jak i szukających dostępnych szkoleń na ostatnią chwilę.



Rycina 3. Kanały komunikacji wykorzystywane w informowaniu o seminariach *DECC School*

Źródło: opracowanie własne.

Program *DECC School* ma istotny walor szkoleniowy, przyczyniając się do podnoszenia wiedzy operacyjnej oraz wiedzy o otoczeniu wśród pracowników ministerstwa. Prowadzona w toku zajęć dyskusja wzmacnia procesy refleksji oddolnej, ukierunkowując ją na bieżące wyzwania stojące przed organizacją. Przystępność seminariów wspiera również adaptację nowych pracowników do pracy w urzędzie. Jednocześnie, formuła seminariów wewnętrznych sprzyja budowaniu sieci kontaktów między departamentami, w oparciu o wspólne obszary zainteresowań (*networking*). Opisywana praktyka wyróżnia i angażuje najlepszych pracowników, wzmacniając ich motywację do pracy i promując postawę uczącą się. Postawa ta, wraz z zachęcaniem pracowników do dzielenia się wiedzą, stanowią istotne elementy kultury organizacyjnej sprzyjającej organizacyjnemu uczeniu się w administracji (zob. Barrette i in. 2007; Pokharel, Hult 2010). Atutem *DECC School* jest także niski koszt realizacji.

Podstawowym wyzwaniem stojącym przed tego typu programem jest znalezienie wewnątrz organizacji osób chętnych i zdolnych do prowadzenia zajęć na eksperckim poziomie, które równocześnie będą atrakcyjne dla innych urzędników. Chęć

publicznego wystąpienia przed współpracownikami może być ograniczana przez kulturę organizacyjną opartą na penalizacji błędów i ograniczającą informację zwrotną do negatywnych komunikatów. Istotne jest także nastawienie przełożonych, od którego zależy – z perspektywy pracownika – faktyczna możliwość wzięcia udziału w seminarium.

2.5. Biurowa sieć społecznościowa – Yammer

Yammer to program komputerowy oparty na technologii mikroblogowania, pozwalający na stworzenie sieci społecznościowej (*social network*) ograniczonej do członków danej organizacji. Narzędzie to wpisuje się w koncepcję Web 2.0, wspiera bowiem dzielenie się wiedzą i współpracę między członkami sieci, wzmacnia przejrzystość i ułatwia szybkie odnalezienie potrzebnych informacji. Inspiracją do opisu niniejszej praktyki jest jej wykorzystanie w *Horizon Scanning Center*, instytucji odpowiadającej w brytyjskiej administracji za wzmacnianie myślenia strategicznego oraz międzyorganizacyjne dzielenie się dobrymi praktykami.

Funkcjonalności programu obejmują m.in. mikrobloga, kalendarz wydarzeń, eksplorowanie struktury organizacji i listy kontaktów, prowadzenie ankiet, dzielenie się plikami i ich wspólne tworzenie, zakładanie grup tematycznych⁵, wyszukiwanie pełnotekstowe w udostępnionych plikach, dostęp za pośrednictwem najpopularniejszych urządzeń mobilnych itd.⁶

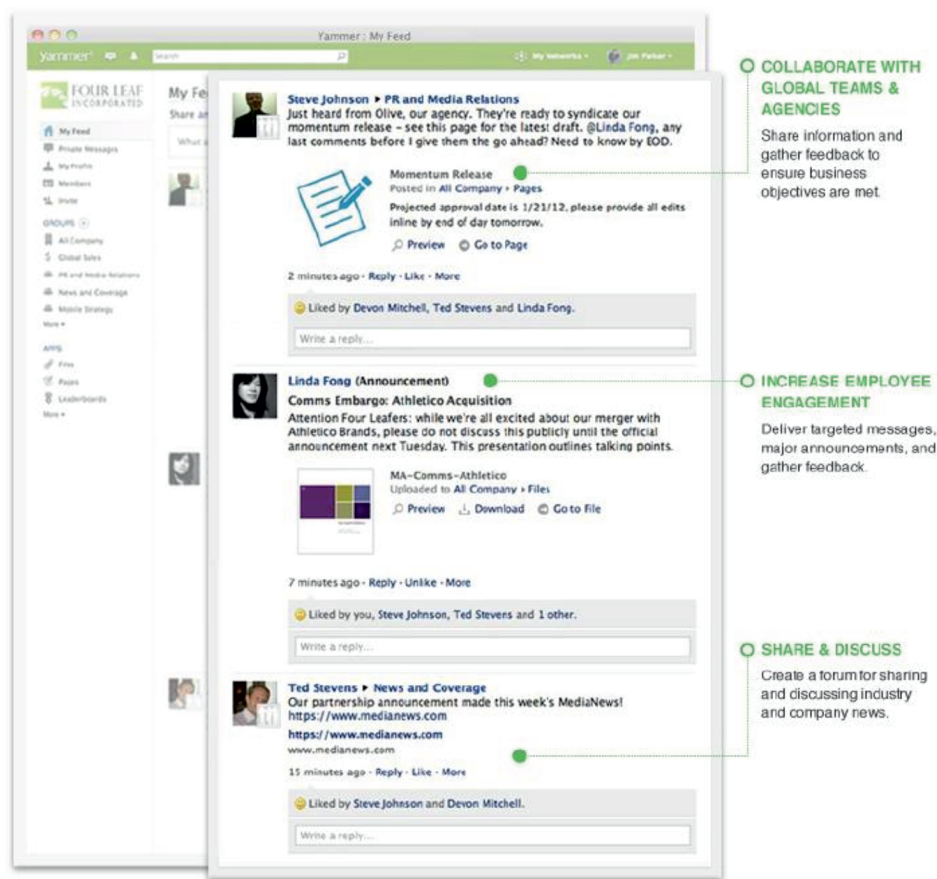
Opisywane narzędzie dostępne jest w kilku wersjach, w różnych cenach. Opcja darmowa różni się od płatnych brakiem możliwości scentralizowanego administrowania siecią (np. moderacji, zarządzania aplikacjami, kontrolą dostępu). Licencja „Premium Groups” kosztuje 79 USD za grupę miesięcznie i umożliwia zarządzanie zawartością sieci i podstawowe funkcje administracyjne. „Business Network” to koszt 5 USD za osobę miesięcznie i daje większe możliwości dostosowania programu do potrzeb organizacji. Cena licencji „Enterprise network” ustalana jest zależnie od konkretnego przypadku; opcja ta pozwala na zaawansowane zarządzanie bezpieczeństwem sieci⁷.

Formalnie procedura wdrażania tego rozwiązania sprowadza się do zakupu licencji (lub wykorzystania wersji darmowej), założenia grupy powiązanej z odpowiednią domeną dla adresów e-mailowych i instalacji oprogramowania na komputerach użytkowników sieci. Specyfiką sieci społecznościowych jest to, że zazwyczaj powstają od dołu. Jeśli jednak pomysł pochodzi z zewnątrz lub od przełożonych, konieczne jest zapewnienie wsparcia informatycznego oraz przekonanie potencjalnych członków sieci o użyteczności programu. Proces tworzenia się sieci Yammer wewnątrz dużej firmy konsultingowej przedstawił Kai Riemer (Riemer i in. 2012), wyróżniając cztery główne fazy: inicjacji, lekceważenia, ekscytacji oraz produktywności (zob. ryc. 5).

⁵ Grupy tematyczne mogą obejmować także osoby spoza organizacji, np. ekspertów zewnętrznych.

⁶ Pełna lista znajduje się pod adresem: www.yammer.com/product/feature-list.

⁷ Zob. www.yammer.com/about/pricing [dostęp: 30.06.2012].



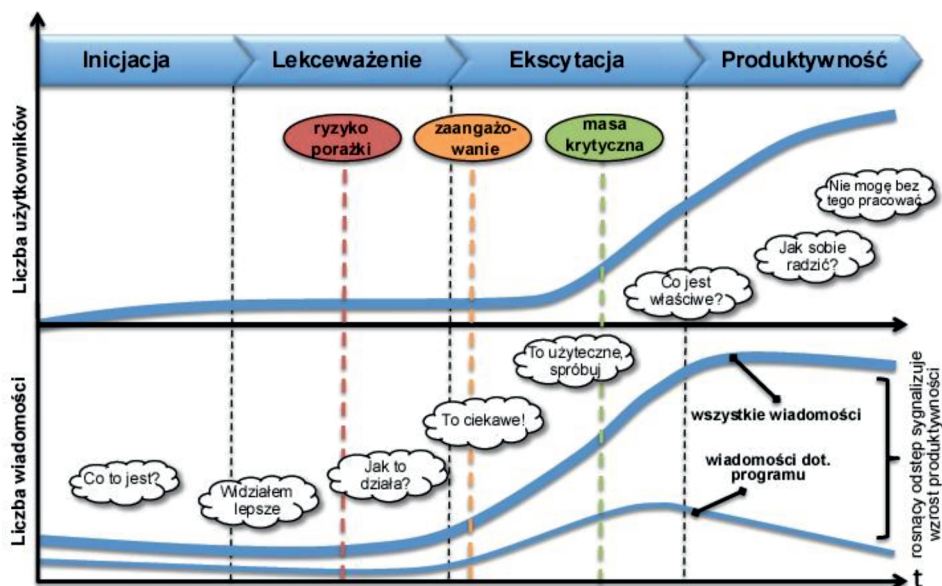
Rycina 4. Interfejs programu Yammer – wybrane funkcjonalności dot. komunikacji między pracownikami

Źródło: Yammer 2012.

Czynnikiem decydującym o powodzeniu tej praktyki jest skłonność do akceptacji nowego oprogramowania przez pracowników. To z kolei wymaga zaangażowania lidera/liderów, którzy aktywnie włączą się w wypełnienie nowej sieci użyteczną treścią. Odnosząc się do przedstawionego schematu (ryc. 5) – w fazie inicjacji potrzebne są osoby pełniące funkcję rzeczników i orędowników nowego rozwiązania. Ich zaangażowanie jest kluczowe dla przetrwania etapu lekceważenia, w którym obniża się atrakcyjność narzędzia będącą bezpośrednią konsekwencją jego nowości. Utrzymanie zaangażowania to warunek osiągnięcia masy krytycznej, sygnalizującej przyjęcie się programu.

Yammer zmniejsza bariery w dzieleniu się wiedzą wewnątrz organizacji i przyspiesza ten proces, szczególnie w warunkach separacji przestrzennej (szybka odpowiedź na pytanie). Ułatwia także zlokalizowanie źródła wiedzy – wewnątrz lub na zewnątrz organizacji, oraz upraszcza zdalne współtworzenie i edytowanie dokumentów.

Z kolei kompatybilność z mobilnymi urządzeniami usprawnia koordynację pracy, np. w czasie intensywnych szkoleń. Specyfika sieci społecznościowej przyczynia się do spłaszczenia hierarchii i sprzyja zacieśnianiu relacji w zespole.



Rycina 5. Fazy tworzenia się sieci społecznościowej w ramach organizacji – program Yammer

Źródło: Riemer i in. 2012.

Wdrożenie nowego narzędzia IT może się spotkać z oporem pracowników, m.in. ze względu na intensyfikację przenikania się sfery prywatnej i pracy, ale także na konieczność uczenia się obsługi nowego programu. Koszt praktyki może stanowić barierę dla jej długoterminowego utrzymania i rozpowszechnienia. Potencjalnym zagrożeniem związanym z zastosowaniem opisywanego programu jest ograniczenie częstotliwości spotkań i rozmów bezpośrednich, które mają kluczowe znaczenie m.in. dla procesu organizacyjnego uczenia się czy budowania atmosfery zaufania w zespole.

2.6. Ocena skutków regulacji – mechanizmy zapewniania jakości

Istotą praktyki jest wsparcie procesu dokonywania oceny skutków regulacji (OSR) – zapewnienie jego kompleksowości, efektywności i wysokiej jakości osiągniętych rezultatów. Rdzeniem praktyki jest schemat opisujący kolejne kroki procesu weryfikowania jakości OSR, a rozszerzeniem – szablon dokumentu końcowego oceny skutków regulacji oraz opracowany przez ekspertów formularz programu MS Excel ułatwiający obliczenie długoterminowych efektów regulacji na polu zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych.

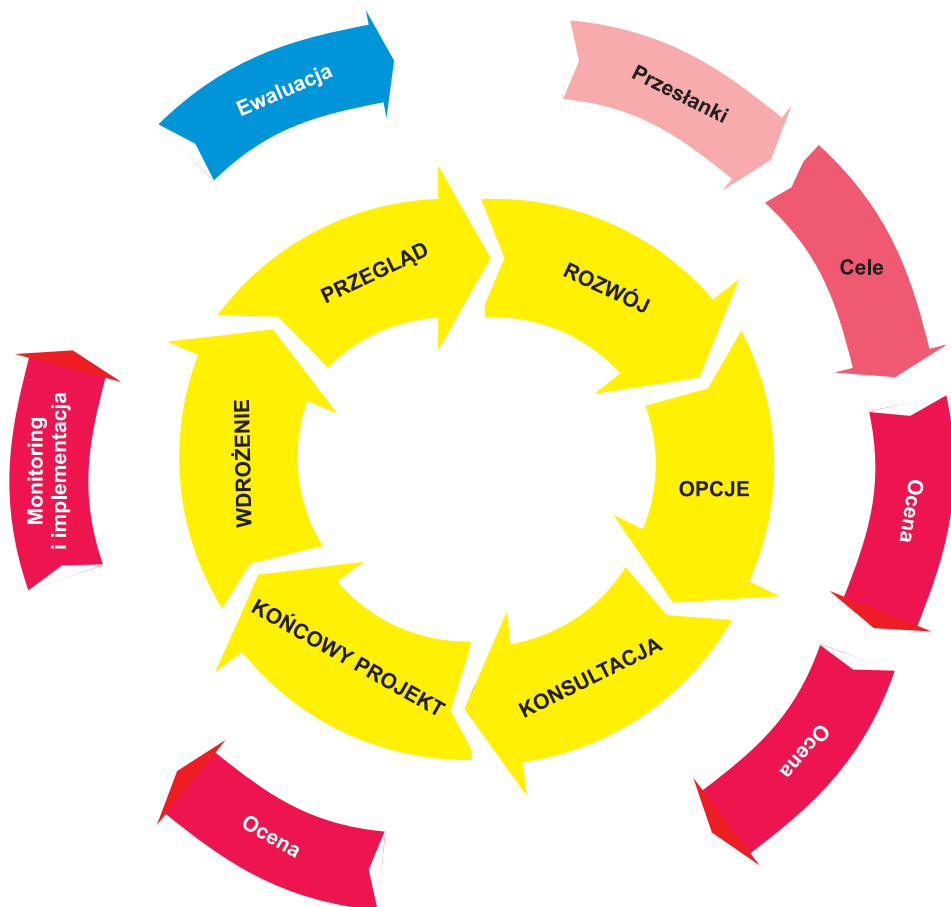
Wielka Brytania należy do pionierów wykorzystania instrumentu OSR. Początki tego procesu sięgają lat osiemdziesiątych, kiedy rządząca Partia Konserwatywna wprowadziła mechanizm oceny zasadności kosztów wynikających z planowanych regulacji (Radaelli 2009). Międzynarodowe porównania wskazują, że Wielka Brytania jest niekwestionowanym europejskim liderem pod względem kompleksowości i efektywności systemu OSR (OECD 2009). Stanowi to uzasadnienie dla dokładniejszej analizy mechanizmów zapewniania jakości OSR wykorzystywanych w brytyjskiej administracji.

Fundamentalnym celem leżącym u podstaw upowszechnienia się OSR w Wielkiej Brytanii i innych państwach anglosaskich jest ograniczenie liczby regulacji w celu zwiększenia swobody prowadzenia działalności gospodarczej. Opisywana praktyka związana jest z nurtem polityki opartej na dowodach (*evidence-based policy*), wykorzystuje bowiem skrupulatną analizę kosztów i korzyści. Powyższe cechy spowodowały, że zapewnienie wysokiej jakości tworzonych OSR zyskało szczególne znaczenie wraz z nastaniem globalnego kryzysu gospodarczego – i powrotem Partii Konserwatywnej do władzy. Pod hasłem wprowadzania oszczędności oraz deregulacji rząd premiera Camerona zdecydował ograniczyć liczbę regulacji oraz zmniejszyć ich wpływ na sektor prywatny (dotyczy to szczególnie obciążeń finansowych) (HM Government 2011). W tym celu wdrożono lub wzmocniono m.in. następujące mechanizmy i instytucje (za: HM Government 2011; OECD 2011; RPC 2011):

- *One in, one out*: zasada warunkująca uchwalenie nowego aktu prawnego (wiążące go się z obciążeniami dla biznesu lub organizacji pozarządowych) wycofaniem już obowiązującej regulacji, która nakładała koszty tej samej wielkości lub większe;
- *Sunsetting*: każda nowo wdrożona regulacja (wiążąca się z obciążeniami dla biznesu lub NGO) zostanie automatycznie wycofana po siedmiu latach, chyba że na podstawie (obowiązkowej) ewaluacji efektów jej funkcjonowania w ciągu pierwszych pięciu lat podjęta zostanie decyzja o jej utrzymaniu;
- *Better Regulation Executive*: instytucja rozwijająca i nadzorująca politykę zarządzania regulacjami, stojąca na straży deregulacji i jakości uchwalanych aktów prawnych; zespoły *Better Regulation Unit* (BRU) działają w każdym ministerstwie;
- *Regulatory Policy Committee* (RPC): niezależna instytucja powołana w celu weryfikacji jakości tworzonych OSR;
- *Reducing Regulation Committee*: subkomisja rządowa odpowiadająca za strategiczny nadzór nad realizacją priorytetu deregulacji; akceptuje projekty regulacji, na bazie oceny OSR wydanej przez RPC.

Proces tworzenia i weryfikowania jakości OSR jest spójny z cyklem ROAMEF, tzn. wpisuje się w następujący ciąg logiczny: przesłanki, cele, ocena, monitoring, ewaluacja, informacja zwrotna⁸. Cała procedura legislacyjna – stanowiąca ramy dla opisywanej praktyki – składa się z sześciu formalnych etapów (ryc. 6), przedstawionych bardziej szczegółowo w aneksie (s. 298).

⁸ ROAMEF to skrót od angielskiego *Rationale–Objectives–Appraisal–Monitoring–Evaluation–Feedback*.



Rycina 6. Etapy procedury legislacyjnej w odniesieniu do cyklu ROAMEF

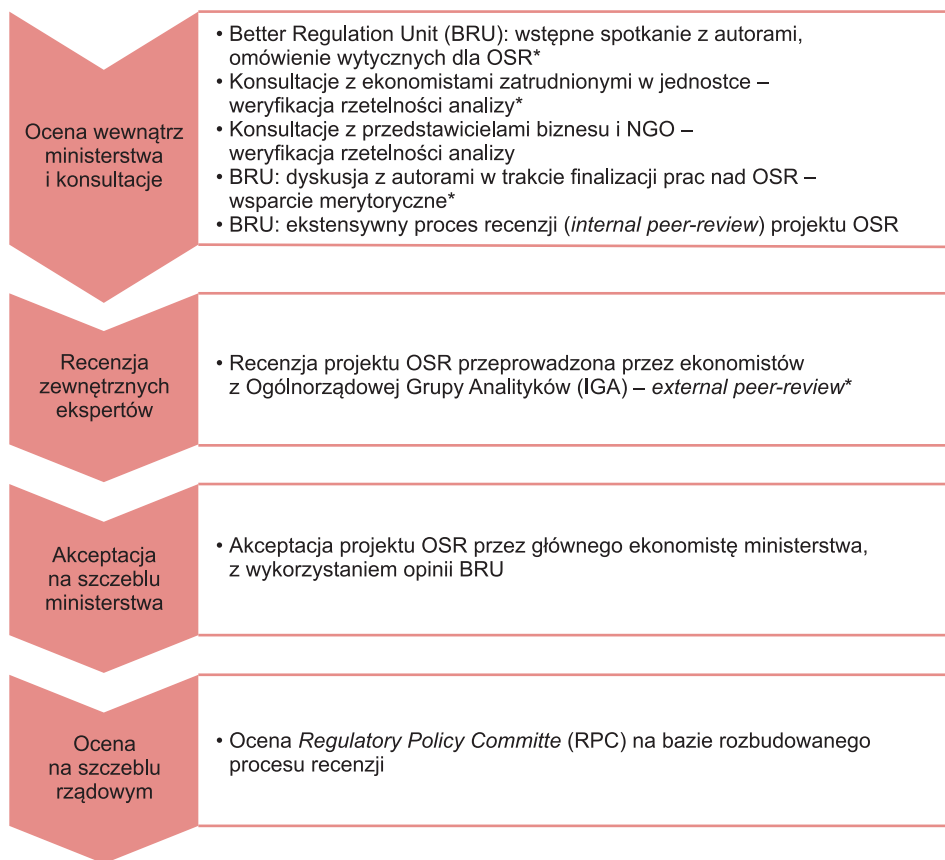
Źródło: opracowanie własne, na podst. HM Government 2011.

OSR powstaje równoległe z projektem każdej nowej regulacji⁹. Autorem oceny jest zespół przygotowujący dany projekt, dbający o konsultacje z interesariuszami i prowadzący analizę z wykorzystaniem narzędzi wspierających procedury badawcze. Poszczególne etapy procesu tworzenia i weryfikacji jakości OSR, na przykładzie brytyjskiego Ministerstwa Energii i Zmian Klimatycznych, zostały przedstawione na rycinie 7.

Końcowym etapem procesu weryfikacji jakości OSR jest opinia wydawana przez *Regulatory Policy Committee* (RPC), oceniająca stopień dopasowania do założonego celu (*fit-for-purpose*). Podstawą oceny jest lista sześciu kryteriów (zob. RPC 2011);

⁹ Definicja regulacji: każda zasada, od której odstępstwo będzie skutkowało naruszeniem prawa lub utratą dostępu do środków publicznych. Wykaz wszystkich rodzajów regulacji dostępny jest w: HM Government 2011.

niespełnienie choćby jednego z nich oznacza, że OSR nie zostaje zaakceptowane. W tej sytuacji projekt regulacji wraz z OSR wraca do ministerstwa, gdzie wprowadzane są konieczne poprawki – w oparciu o opinię RPC. Pozytywna ocena dopasowania do założonego celu (*fit-for-purpose*) złożonej OSR skutkuje przekazaniem projektu regulacji do *Reducing Regulation Committee*, decydującego o akceptacji projektu na szczęblu rządowym.



Rycina 7. Tworzenie i weryfikacja jakości OSR – przykład Ministerstwa Energii i Zmian Klimatycznych¹⁰

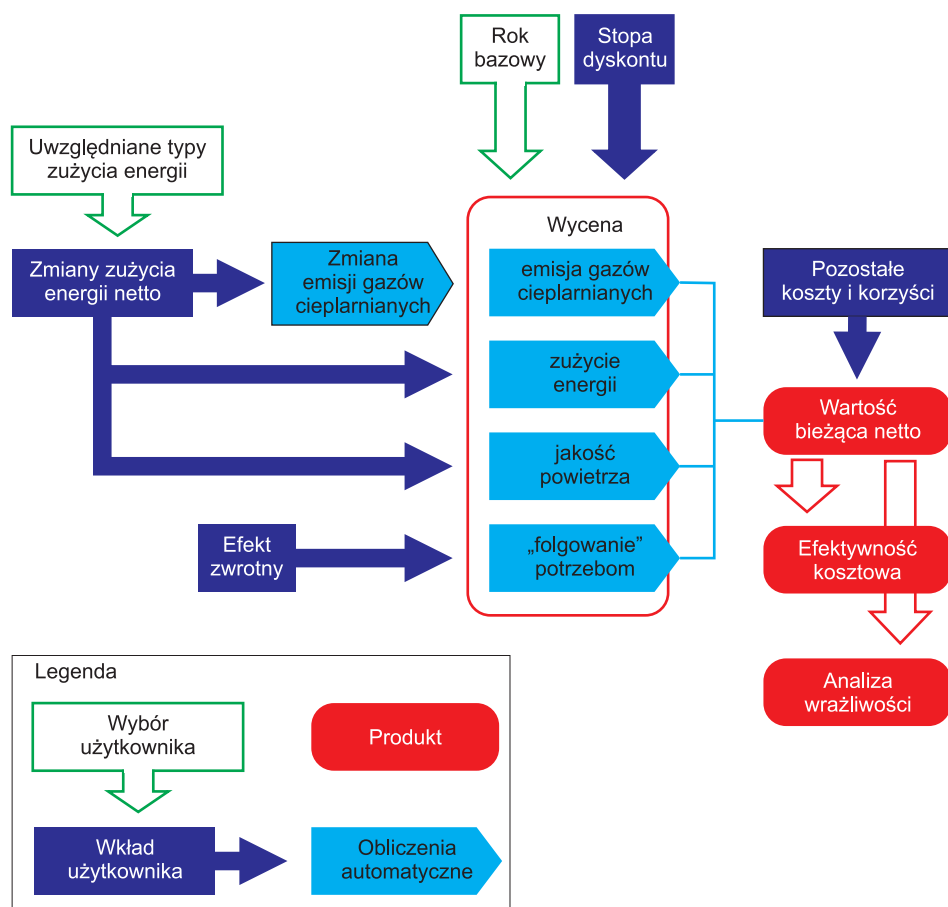
Źródło: opracowanie własne.

Istotnym ułatwieniem dla autorów OSR są oferowane urzędnikom narzędzia wspierające proces opracowania oceny, jak np. szablon dokumentu końcowego lub formularz upraszczający kwantyfikację wpływu. Dokument końcowy OSR¹¹ podej-

¹⁰ Dobrowolne elementy procesu oceny zaznaczono gwiazdką.

¹¹ Szablon tego dokumentu, wraz z wytycznymi dotyczącymi jego wypełniania, jest dostępny na stronie: www.gov.uk/government/publications/impact-assessment-template-user-guide.

muje następujące kwestie: celowość wdrożenia regulacji i potencjalne rozwiązania alternatywne, prognozowane koszty i oczekiwanie korzyści, oddziaływanie na problemy horyzontalne (konkurencyjność, zmiany klimatyczne), pogłębiona analiza wpływu na najważniejsze obszary polityki (środowisko, społeczeństwo, gospodarka), empiryczne uzasadnienie dla wdrożenia regulacji, plan ewaluacji *ex post*. Dla każdego z dziesięciu subtematów w ramach pogłębionej analizy wpływu przygotowano zostało narzędzie mające na celu uproszczenie kwantyfikacji oddziaływania proponowanych zmian w regulacji. Schemat opisujący zasadę działania jednego z tych narzędzi – testującego wpływ regulacji na emisję gazów cieplarnianych i zużycie energii – został przedstawiony na rycinie 8.



Rycina 8. Schemat działania narzędzia testującego wpływ regulacji na emisję gazów cieplarnianych i zużycie energii

Źródło: opracowanie własne, na podst. DECC 2011.

Głównym czynnikiem decydującym o sukcesie opisywanej praktyki – zapewnieniu wysokiej jakości tworzonych OSR – jest poświęcenie czasu na współpracę między zespołem przygotowującym projekt legislacyjny a wewnątrzministerialną jednostką odpowiedzialną za jakość procesu regulacji (*Better Regulation Unit*). Istotna jest także responsywność instytucji nadzorujących jakość OSR na szczeblu rządowym (*Better Regulation Executive, Regulatory Policy Committee*), wyrażająca się w czytelnym komunikowaniu oczekiwań oraz gotowości do interakcji z zespołami legislacyjnymi w poszczególnych ministerstwach. Czynnikiem wpływającym negatywnie na opisywaną praktykę jest polityczna presja na jak najszybsze przejście kolejnych etapów procedury, skutkująca m.in. pomijaniem nieobowiązkowych elementów procesu.

Mocną stroną praktyki stanowi wsparcie dla polityki prowadzonej w oparciu o dowody. Szczególne znaczenie ma uporządkowanie procesu oceny skutków regulacji i zapewnienie jego przejrzystości. Otoczenie instytucjonalne procesu weryfikowania jakości OSR zapewnia wielostronny i niezależny proces oceny. Zaletą opisywanej praktyki jest także stworzenie warunków dla oparcia procesu na solidnych podstawach badawczych. Opracowanie narzędzi upraszczających dokonywanie pogłębionych analiz oddziaływania projektowanych regulacji umożliwia wykorzystanie zaawansowanych metod badawczych przez osoby nieposiadające rozbudowanej wiedzy eksperckiej. Równocześnie, niezależne ciało opiniujące weryfikuje rzetelność dokonywanych w ministerstwach analiz.

W przypadku opisywanej praktyki, wyzwaniem jest zapewnienie przejrzystości struktury procesu. Stąd tak ważne jest opracowywanie komunikatywnych wytycznych (szablonów, formularzy itp.) oraz upowszechnianie umiejętności ich wykorzystania. Ograniczenie stanowi także specjalizacja tworzonych narzędzi badawczych, nie jest bowiem możliwe opracowanie uniwersalnego formularza testującego oddziaływanie planowanej regulacji. Istotnym wyzwaniem może być także czasochłonność procesu wynikająca z uwzględnienia szerokiej gamy instytucji recenzujących lub konsultujących projekt OSR.

2.7. Baza zawierająca analizy wyzwań strategicznych – Sigma Scan

Praktyka polega na stworzeniu i zarządzaniu bazą krótkich raportów (*brief papers*) analizujących potencjalne wyzwania i trendy, które mogą w istotny sposób wpłynąć na politykę publiczną Wielkiej Brytanii w ciągu najbliższych 50 lat. Istotą praktyki jest zapewnienie dostępu do międzysektorowej bazy informacji stanowiącej podstawę dla myślenia i działania strategicznego w ramach prowadzonej polityki publicznej. Jest to zatem narzędzie wzmacniania potencjału administracji publicznej do szybkiego reagowania na pojawiające się wyzwania oraz instrument wspierający rozwój kompetencji urzędników i decydentów.

Opisywana praktyka wpisuje się w nurt polityki opartej na dowodach, kładąc nacisk na poparcie myślenia strategicznego badaniami prognostycznymi oraz na umiejętność mierzenia się z wyzwaniami o przekrojowym charakterze. Celem jest identyfikacja wyłaniających się problemów i opisanie ich następstw w kategoriach szans lub zagrożeń dla społeczeństwa i prowadzonej polityki. Tego typu działalność

w administracji określana bywa jako skanowanie otoczenia (*horizon scanning*) (van der Giessen, van Schoonhoven 2012).

Termin ten został spopularyzowany w pierwszej dekadzie XXI w. Liderem w jego instytucjonalizacji jest Wielka Brytania, która powołała komórkę *Horizon Scanning Centre* (HSC) – odpowiadającą m.in. za wdrożenie opisywanej praktyki – w 2005 r. Zgromadzone w bazie raporty mają stanowić pierwszy krok w procesie strategicznego prognozowania i zapewniać impuls do realizacji kolejnych etapów, m.in. przez wskazywanie tematów wymagających pogłębionej analizy lub sygnalizowanie potrzeby opracowania scenariusza reakcji na dany problem (Habegger 2010).

Koncepcja bazy Sigma Scan została opracowana wewnątrz zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie opisywanej praktyki, przy niewielkim udziale osób z innych części administracji. Następnym krokiem było zgromadzenie odpowiedniej wiedzy z rozproszonych źródeł obejmujących: *think-tanki*, biznesowe opracowania strategiczne, publikacje rządowe i akademickie, organizacje pozarządowe, blogi, media głównego nurtu (tamże). Łącznie wykorzystano ponad 6 tys. publikacji oraz 300 wywiadów z wiodącymi myślicielami i naukowcami, które zsyntetyzowano w 250 krótkich raportów-streszczeń (van der Giessen, van Schoonhoven 2012). Spektrum tematów uwzględnionych w bazie jest bardzo szerokie i obejmuje pięć głównych kategorii: ekonomia, środowisko, polityka, nauki ścisłe i technologia oraz społeczeństwo.

Select category

- All
- Economics
- Environment
- Politics
- Science & Technology
- Society

Search Scan (advanced)

Search:

Leave box blank to return all papers in the selected category

Paper ID:

Impact: Likelihood: Controversy:

Where: When: How fast:

[Simple Search](#)

Search result (1 paper found)

ID	Headline	Category	Impact	Likelihood	Controversy	Last Updated
504	Studies in Dystopia: Doomsday Possibilities for the UK	Pol	★★★	★★★	★★★	31/01/2012

Rycina 9. Menu wyszukiwania raportów w bazie Sigma Scan

Źródło: www.sigmascan.org.

Ważnym elementem bazy jest rozbudowana możliwość wyszukiwania dokumentów. Oprócz wspomnianych szerokich kategorii tematycznych (podzielonych jeszcze na sub-kategorie), dokumenty pogrupowane są według: siły wpływu, skali przestrzen-

nej wpływu, perspektywy czasowej, tempa pojawienia się skutków, prawdopodobieństwa wystąpienia problemu oraz jego kontrowersyjności. Dodatkowo, dokumentom nadawane są odpowiednie znaczniki, co pozwala na wyszukiwanie z wykorzystaniem chmury znaczników (*tag cloud*). Widok menu wyszukiwania w bazie Sigma Scan został przedstawiony na rycinie 9.

Zawarte w bazie raporty streszczają charakterystykę danego problemu i prognozują jego rozwój w przyszłości. Są to krótkie dokumenty (zwykle około 8–10 tys. znaków) podzielone na następujące części: podsumowanie problemu, dyskusja, implikacje, wskaźniki sygnalizujące pojawienie się kwestii, czynniki rozwoju i bariery, zjawiska współwystępujące i poprzedzające oraz odnośniki do wykorzystanych źródeł. Treść jest aktualizowana średnio raz na rok; zadanie to zleca się zewnętrznej firmie konsultingowej. Dostęp do dokumentów jest bezpłatny i nie wymaga rejestracji w serwisie.

Możliwość rejestracji służy rozbudowaniu funkcji związanych z technologią Web 2.0, obejmujących m.in. współtworzenie sieci ekspertów, sugerowanie nowych tematów, ocenianie siły wpływu, kontrowersyjności oraz prawdopodobieństwa wystąpienia danego zjawiska, a także komentowanie poszczególnych dokumentów. Obecnie połowę użytkowników stanowią urzędnicy administracji brytyjskiej, pozostali to urzędnicy z innych państw oraz przedstawiciele sektora prywatnego. Wdrożenie rozwiązań Web 2.0 ma pomóc w zbudowaniu społeczności użytkowników, którzy zaangażują się we współtworzenie zawartości strony – komentowanie, ocenianie, ale także aktualizowanie zawartości.

Czynnikiem decydującym o powodzeniu praktyki jest jakość i komunikatywność informacji zawartych w bazie. Wymaga to m.in. wypracowania efektywnego mechanizmu aktualizowania treści. Instytucja zarządzająca bazą Sigma Scan stara się obecnie o przejście od modelu corocznego zlecania aktualizacji zewnętrznej firmie do wypracowywania aktualizacji na bieżąco przez społeczność użytkowników. Zaletą drugiego rozwiązania jest zmniejszenie kosztów wdrażania praktyki, zapewnienie ciągłej aktualizacji treści oraz zaangażowanie użytkowników płynące z partycypacyjnego podejścia. Z drugiej strony, wymaga to wzmocnienia mechanizmu zapewniania jakości. Kolejnym czynnikiem warunkującym powodzenie tej praktyki jest przejrzystość bazy i stworzenie rozbudowanych mechanizmów wyszukiwania odpowiednich raportów. Ważna jest także promocja wykorzystania zasobów bazy, która powinna opierać się na przekonywaniu kadry zarządzającej poszczególnych instytucji o unikatowym potencjale tejże bazy. Zważywszy, że skierowana jest ona głównie do urzędników, raporty powinny być dopasowane do perspektywy praktyków.

Opisywane rozwiązanie wzmacnia mechanizmy myślenia strategicznego w administracji, umożliwia także przekrojowe spojrzenie na wyłaniające się wyzwania. Skrótowy charakter zamieszczonych w bazie raportów ułatwia korzystanie z jej zasobów, co może mieć pozytywny wpływ na kompetencje pracowników administracji. Istotnym walorem jest także zebranie w jednym miejscu prognoz i analiz obejmujących szerokie spektrum tematyczne. Rozwijanie opcji związanych z Web 2.0 stanowi z kolei szansę na zbudowanie międzysektorowej sieci osób wykorzystujących w swojej pracy strategiczne analizy przyszłych trendów i zjawisk.

Najważniejszym wyzwaniem związanym z wdrażaniem opisywanej praktyki jest zaangażowanie odbiorców w jej współtworzenie – na etapie koncepcji, gromadzenia danych, aktualizacji treści czy oceny przydatności poszczególnych dokumentów. Z drugiej strony, poleganie na mechanizmach czerpania wiedzy od szerokiego grona odbiorców (*crowdsourcing*) wymaga wdrożenia efektywnych mechanizmów zapewniania jakości. Barięą dla wdrożenia praktyki może być koszt, a szczególnie wydatki ponoszone w związku z gromadzeniem i syntetyzacją danych oraz regularną aktualizacją (w modelu, gdzie aktualizacja jest zlecana firmie zewnętrznej).

2.8. Baza instrumentów wspierających myślenie strategiczne – HSC Toolkit

Opisywana praktyka stanowi dostępną on-line¹² bazę instrumentów wspierających myślenie strategiczne w organizacjach. Zawarte w tej bazie techniki dostosowane są do specyfiki administracji, choć mogą być przydatne także w innych sektorach. HSC Toolkit stanowi jedno z narzędzi wsparcia procesu podejmowania decyzji ukierunkowane szczególnie na wzmacnianie potencjału myślenia strategicznego.

Podobnie jak opisywana wcześniej Sigma Scan, także poniższa praktyka jest wdrażana przez *Horizon Scanning Centre* (HSC) – instytucję odpowiedzialną za wzmacnianie potencjału administracji brytyjskiej w zakresie myślenia i działania strategicznego. HSC Toolkit różni się jednak od bazy Sigma Scan rodzajem upowszechnianej wiedzy. O ile bowiem ta druga koncentruje się na dostarczaniu wiedzy o otoczeniu, o tyle pierwsza wspiera wiedzę operacyjną. Warto dodać, że oba narzędzia doczekały się pozytywnej oceny w literaturze przedmiotu (zob. Wehnert, Jörß 2009; Habegger 2009 w odniesieniu do HSC Toolkit oraz Habegger 2010; van der Giessen, van Schoonhoven 2012 w odniesieniu do Sigma Scan).

Narzędzia opisane w bazie HSC Toolkit są ukierunkowane na pomoc w organizowaniu procesu myślenia strategicznego. To, co w terminologii HSC określane jest mianem *futures workshop* (można to tłumaczyć jako warsztaty testowania przyszłości) stanowi rodzaj laboratorium, w którym osoby odpowiedzialne za opracowywanie polityk publicznych mogą eksperymentować z nowymi ideami, stawiać pytania w rodzaju „co by było gdyby?” oraz prognozować oddziaływanie analizowanych pomysłów. Zamierzeniem nie jest przewidzenie przyszłych wydarzeń – opisywane instrumenty mają raczej stymulować myślenie, koordynować wyciąganie wniosków z zespołowej burzy mózgów czy pozwolić na ocenę ryzyka związanego z podjęciem planowanych działań¹³.

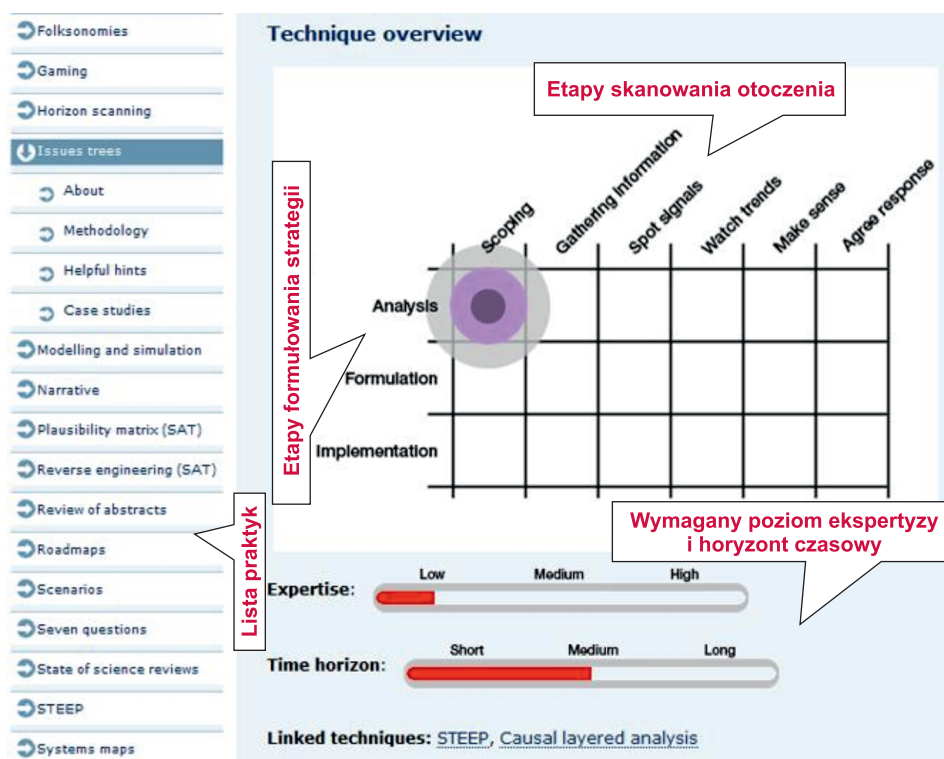
Obecna wersja opisywanej bazy powstała w 2008 r., w wyniku wspólnej pracy HSC i zewnętrznej firmy konsultingowej Tribal. Jej koncepcja oraz zawartość merytoryczna została oparta na sugestiach użytkowników i wnioskach autorów, zgromadzonych w okresie funkcjonowania pierwszej wersji (od 2005 r.). Kolejnym źródłem były doświadczenia członków HSC i osób zrzeszonych w sieci *Futures Analysts' Network*, zajmujących się w swojej codziennej pracy wspieraniem procesów myślenia

¹² Pod adresem: www.hsctoolkit.bis.gov.uk [dostęp: 30.06.2012].

¹³ Zob. www.hsctoolkit.bis.gov.uk [dostęp: 30.06.2012].

strategicznego w brytyjskiej administracji. W efekcie, zmianie uległa dominująca perspektywa opisu – z preskryptywnej na deskryptywną, uproszczona została także nawigacja na stronie internetowej bazy.

Baza składa się z trzech głównych części grupujących odpowiednio: generalne wskazówki dotyczące organizowania myślenia strategicznego, 24 instrumenty wspierające takie działania oraz 40 studiów przypadku opisujących ich wykorzystanie w praktyce. Część zawierająca wskazówki odpowiada na pytania, czym jest myślenie strategiczne, jak je wdrażać w organizacji, jak komunikować rezultaty oraz jaka jest rola osoby zajmującej się takim procesem. Zawiera także dział FAQ, odnośniki do lektur pogłębiających temat oraz do innych stron internetowych zawierających wytyczne lub opisy narzędzi przydatnych w organizowaniu myślenia strategicznego.



Rycina 10. Opis techniki *Issues trees* w bazie HSC Toolkit – usytuowanie w ramach kategorii wyszukiwania

Źródło: www.hsctoolkit.bis.gov.uk.

Rdzeń bazy stanowi zbiór 24 narzędzi (zob. ryc. 10 – z lewej strony widoczna jest część listy praktyk) wykorzystywanych zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, w Wielkiej Brytanii i na świecie. Techniki uszeregowano według pięciu kategorii: etap formułowania strategii, umiejscowienie w procesie tworzenia polityk, etap procesu skanowania otoczenia, wymagany stopień wiedzy eksperckiej oraz horyzont

czasowy uwzględniany w analizie. Opis wszystkich instrumentów jest ujednolicony i obejmuje: streszczenie, umiejscowienie w ramach ww. kategorii (ta część opisu została przedstawiona na rycinie 11 (Aneks 2), na przykładzie praktyki *Issues trees*), istota techniki, etapy i metodologia wdrażania, pomocne wskazówki oraz powiązane studia przypadku. Studia przypadku są także możliwe do wyszukiwania według trzech kategorii: obszaru źródłowego, perspektywy czasowej przedsięwzięcia oraz dokonanej krytyki.

Można wyróżnić trzy główne czynniki decydujące o sukcesie tego typu praktyki. Znaczenie ma merytoryczna wartość informacji zgromadzonych w bazie oraz ich dostosowanie do potrzeb użytkowników. W przypadku HSC Toolkit jest ona gwarantowana zarówno otwartością na sugestie pochodzące z zewnątrz, jak i doświadczeniem autorów bazy, zdobytym w toku stosowania opisanych w bazie technik. Drugim czynnikiem jest komunikatywność i łatwość dostępu do poszukiwanych informacji. HSC Toolkit umożliwia wyszukiwanie technik i studiów przypadku według różnych kategorii, zapewnia także ujednolicony schemat opisu poszczególnych narzędzi. Komunikatywność opisywanego narzędzia może być jednak osłabiana przez brak atrakcyjnej wizualnie szaty graficznej. Wreszcie, trzecim czynnikiem decydującym o powodzeniu jest umiejętność dotarcia do potencjalnych użytkowników bazy. Wydaje się, że na tym polu zarządzający HSC Toolkit wciąż nie znaleźli odpowiedniego rozwiązania, które zapewniłoby upowszechnienie informacji o istnieniu bazy i o potencjalnych korzyściach z jej użytkowania.

Zaletą HSC Toolkit jest nadanie przejrzystej struktury zgromadzonym materiałom oraz nacisk położony na ich aplikacyjność. Mocną stroną to także rodzaj zawartych w bazie informacji – opisywane techniki stwarzają warunki dla rozwoju procesów uczenia się w organizacji i wzmacniają analityczne podstawy procesu podejmowania decyzji.

Duża część technik wymaga udziału wykwalifikowanego moderatora, co może stanowić istotną barierę dla ich powszechnego zastosowania. Wyzwaniem jest także stworzenie efektywnego mechanizmu aktualizacji zawartych w bazie opisów oraz wyszukiwania nowych technik, zdobywających uznanie w sektorze prywatnym lub publicznym. Być może zastosowanie technologii Web 2.0 pomogłoby przynajmniej częściowo rozwiązać ten problem. Analizując opisywany przypadek, widzimy, że szczególnie istotnym wyzwaniem jest dotarcie do potencjalnych odbiorców i przekonanie ich o użyteczności materiałów zgromadzonych w bazie.

3. Podsumowanie

3.1. Wspieranie mechanizmów uczenia się w ramach organizacji

Analizując brytyjską administrację centralną, można wyróżnić kilka czynników sprzyjających organizacyjnemu uczeniu się w ramach organizacji. Wydaje się, że trzy z nich – tzn.: efektywna komunikacja wewnątrz instytucji, receptywność oraz wsparcie kierownictwa – mają kluczowe znaczenie, a świadomość ich istotności jest najszerzej rozpowszechniona.

Efektywna komunikacja wewnątrz instytucji opiera się na dwóch filarach, tj. treści oraz sposobie przekazywania komunikatu. Z punktu widzenia organizacyjnego uczenia się istotne są zwłaszcza informacje dotyczące celów organizacji, ponoszonych porażek oraz osiągniętych sukcesów. Dostępność tego typu informacji pozostaje relatywnie duża, dzięki zakorzenionemu w brytyjskim systemie podejściu zorientowanemu na wskaźniki wyników. Kwestia, która często – choć niesłusznie – jest zaniedbywana w administracji, to sposób komunikacji. W Wielkiej Brytanii położono silny nacisk na zwięzłość i przejrzystość formułowanych komunikatów. Zwraca się także uwagę na wykorzystanie zdyspersyfikowanych kanałów komunikacji, tak by przekazywane informacje były łatwo dostępne i dopasowane do potrzeb osób o różnych przyzwyczajeniach i preferencjach¹⁴.

Receptywność oznacza w tym kontekście otwartość na impulsy niosące informacje i wiedzę przydatną z punktu widzenia organizacji. Główną rolę odgrywają tu mechanizmy pozyskiwania usystematyzowanej informacji zwrotnej. Wykorzystywane źródła takich informacji znajdują się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, a zakres oceny może dotyczyć jednostki, organizacji, a nawet szczebla systemowego. Otwartość na ocenę wyraża się w gotowości do zaakceptowania napływających informacji i zdolności poddania ich krytycznej refleksji. Wykorzystanie takich impulsów pozwala lepiej zdiagnozować swoje działanie, wyznaczając jednocześnie kierunek poprawy. Drugim elementem wpisującym się w model receptywnej organizacji jest nacisk położony na dzielenie się wiedzą. Mimo że priorytet ten widać głównie na poziomie ministerstwa, to także w ramach jednostek organizacyjnych wdrażane są rozwiązania mające usprawnić ten proces – są to głównie narzędzia IT. Co istotne, zarysowuje się pewna nierównowaga w kwestii źródeł wiedzy i informacji, bowiem przepływy te często ograniczają się jedynie do administracji centralnej.

Wsparcie kierownictwa wyraża się w uznaniu istotności uczenia się oraz praktycznym stosowaniu wynikających z tego wartości. Oznacza to przede wszystkim nacisk na podnoszenie kwalifikacji własnych, jak i podwładnych. Liderzy przychylnie ustosunkowują się do możliwości poszerzania kompetencji, także z wykorzystaniem innowacyjnych praktyk, często zapożyczonych z sektora prywatnego. Mniej wyartykułowanym, ale także widocznym elementem jest przyjęcie stylu kierowania organizacją sprzyjającego otwartej dyskusji i uczeniu się. To podejście – nazywane transformacyjnym lub demokratycznym – zostaje wykształcone m.in. dzięki dobrze rozwiniętemu programowi rozwoju kierownictwa. Wydaje się jednak, że mimo deklarowanego nastawienia, liderom średniego szczebla brakuje szerszego spojrzenia na procesy organizacyjnego uczenia się. Dlatego ich działania w tym zakresie mają raczej charakter spontaniczny i wycinkowy niż sformalizowany i usystematyzowany.

Kolejnym czynnikiem, mającym pozytywny wpływ na uczenie się, jest elastyczne podejście do mierzenia się z horyzontalnymi problemami. Wyraża się ono w gotowości do przekraczania sztywnych granic wyznaczanych przez strukturę organizacji i szukania rozwiązania „ponad podziałami”. Jednak świadomość roli tej kwestii we wspieraniu uczenia się, jak i poziom zaawansowania jej realizacji są mniejsze niż

¹⁴ Por. kanały komunikacji w praktyce *DECC School* – podrozdz. 2.4

w przypadku trzech czynników omówionych wcześniej. Wydaje się, że wciąż mocno zakorzenione pozostaje spojrzenie na organizację przez pryzmat zdefiniowanej struktury, a nie złożonej sieci wzajemnych relacji.

Zasadniczą przeszkodą dla rozwoju procesów uczenia się w centralnej administracji brytyjskiej jest brak systematycznego podejścia do tej kwestii. Zostało to już zasygnalizowane w omówieniu podejścia kierownictwa do uczenia się, lecz efekty tej luki obserwowane są także na innych polach. Problem rozpoczyna się już na etapie formułowania strategii – żadna z badanych instytucji (zob. Aneks 1) nie ma odrębnego dokumentu stanowiącego o misji, celach i sposobach realizacji organizacyjnego uczenia się. To sprawia, że brakuje spójnego podejścia do organizacyjnego uczenia się – każdy interpretuje je na własny sposób, często wycinkowy i pomijający perspektywę organizacyjną. W efekcie, istniejące mechanizmy wspierania nie tworzą spójnego systemu, stanowiąc raczej zbiór doraźnych działań. Źródeł problemów widocznych na poziomie poszczególnych organizacji należy prawdopodobnie szukać w ich szerszym otoczeniu.

3.2. Warunki zewnętrzne sprzyjające mechanizmom uczenia się w organizacji

W przypadku Wielkiej Brytanii warto omówić te warunki zewnętrzne, które sprzyjają mechanizmom uczenia się, ale także te, które hamują ich rozwój. Wśród czynników mających pozytywny wpływ, na pierwszy plan wysuwa się kwestia rozwoju kadr w administracji, tj. szeregowych urzędników służby cywilnej, ale przede wszystkim kadry kierowniczej. Ma to związek z silnie zakorzenionym etosem urzędnika, który podkreśla m.in. takie wartości, jak bezstronność (*impartiality*) i obiektywizm – istotne z punktu widzenia wykorzystania w codziennej pracy rzetelnej, empirycznej wiedzy. To prowadzi do kolejnego aspektu brytyjskiego systemu, który sprzyja organizacyjnemu uczeniu się, czyli przywiązania do prowadzenia polityki opartej na dowodach. Innym czynnikiem mającym pozytywny wpływ na omawianą kwestię jest zaawansowanie we wdrażaniu koncepcji *e-government*.

Służba cywilna w Wielkiej Brytanii łączy przywiązanie do tradycyjnego etosu z otwartością na nowoczesne metody rozwoju, szczególnie w odniesieniu do kierownictwa. Wykorzystywane są m.in. opisane w niniejszym raporcie praktyki nauki przez działanie (podrozdz. 2.2) i oceny 360 stopni (podrozdz. 2.3), a także *mentoring*, *coaching* i nauka przywództwa „w terenie”. Promowane jest nastawienie oparte na receptywności, eksperymentowaniu z nowymi rozwiązaniami i uczeniu się na błędach. Kładzie się nacisk na wzmacnianie transformacyjnego stylu kierowania. Kluczową rolę w tym procesie odgrywała *National School of Government*¹⁵, prowadząc m.in. program dla liderów dotyczący organizacyjnego uczenia się i rozwoju.

Tworzenie polityki w oparciu o dowody jest mocno zakorzenione w brytyjskim systemie politycznym, o czym świadczy m.in. rozbudowany mechanizm oceny skutków regulacji (zob. podrozdz. 2.6). Oparcie polityki na empirii wymaga stworzenia

¹⁵ Instytucja została zamknięta 31.03.2012 r. (za: www.nationalschool.gov.uk [dostęp: 30.06.2012]).

efektywnych mechanizmów czerpania wiedzy z otoczenia lub wzmocnienia potencjału badawczego samej administracji. Istotną rolę odgrywa zatem zaplecze instytucjonalne, składające się w przypadku Wielkiej Brytanii zarówno z *think-tanków*, jak i rządowych agencji odpowiedzialnych za prowadzenie badań naukowych (szczególnie w sektorze ochrony zdrowia). Z drugiej strony, polityka oparta na dowodach buduje model administracji zorientowanej na wiedzę, co nie musi być równoznaczne z nastawieniem na uczenie się.

Trzecim czynnikiem z poziomu systemowego, który ma pozytywny wpływ na uczenie się jest stopień zaawansowania we wdrażaniu *e-government*¹⁶. Korzystne z punktu widzenia organizacyjnego uczenie się mogą być zwłaszcza dwa aspekty tej koncepcji, tzn. rozwój mechanizmów pozyskiwania wiedzy od szerokiego grona odbiorców (*crowdsourcing*) oraz wsparcie procesów dzielenia się wiedzą w ramach administracji. W pierwszym przypadku istotna jest możliwość pozyskiwania wiedzy z zewnętrznych, zwykle rozproszonych źródeł. Drugi aspekt wiąże się z tworzeniem zintegrowanych baz danych gromadzących informacje z różnych części administracji, a często także z innych sektorów. Przykładami takich rozwiązań są m.in. opisane w niniejszym raporcie praktyki Sigma Scan (podrozdz. 2.7) oraz HSC Toolkit (podrozdz. 2.8).

Źródłem barier dla organizacyjnego uczenia się jest przede wszystkim kwestia politycznych priorytetów. Od czasów Margaret Thatcher nadzręczne znaczenie ma ekonomizacja administracji publicznej wyrażająca się m.in. w prywatyzacji i wprowadzaniu mechanizmów rynkowych do usług publicznych. W praktyce oznacza to nacisk na cięcie wydatków, zarządzanie w oparciu o wyniki i tworzenie rozbudowanych mechanizmów kontroli. Efektem ubocznym było rozwinięcie się w administracji kultury zorientowanej na nadzór (tzw. *culture of checking*), która stanowi barierę dla wdrażania innowacyjnych rozwiązań – innych niż te ukierunkowane na poprawienie wskaźników wyników. Zważywszy na fakt, że organizacyjne uczenie się jest procesem trudnym do zoperacjonalizowania, wymyka się ono większości stosowanych miar. Reasumując, organizacyjne uczenie się nigdy nie znalazło się wśród głównych priorytetów kolejnych rządów Wielkiej Brytanii, a realizowana koncepcja NPM przyczyniała się jeszcze do marginalizacji tego tematu jako niespójnego z ekonomiczną perspektywą patrzenia na administrację oraz w zasadzie niemierzalnego.

Kolejnym czynnikiem ograniczającym rozwój systemu organizacyjnego uczenia się jest problem nietrwałości systemu instytucjonalnego brytyjskiej administracji centralnej. Model westminsterski oznacza, że zmiana u władzy powoduje zazwyczaj radykalne zerwanie z polityką realizowaną przez poprzedników. Jeśli nawet nie znajduje to tak wyraźnego potwierdzenia w kwestii ogólnego kierunku myślenia o administracji (*vide* trwałość zasady *value for money* czy niesłabnące znaczenie wskaźników wyników), to szczególnie widoczne jest w tworzeniu i rozwiązywaniu rozmaitych instytucji i programów. To, co nazywane bywa syndromem reform służby publicznej (zob. Hood, Lodge 2007), przekłada się także na brak zakorzenionych instytucji promujących organizacyjne uczenie się oraz powtarzającą się utratę zgromadzonego już

¹⁶ Wielka Brytania zajmuje trzecie miejsce na świecie w rankingu *E-Government Development Index* (UNPAN 2012).

potencjału. W tym przypadku – podobnie jak w opisanej powyżej *culture of checking* – duże znaczenie ma kreowanie niepewności wśród urzędników. Niepewność pociąga za sobą osłabienie poczucia psychologicznego bezpieczeństwa, wzmacniając postawę defensywną, niechętną eksperymentowaniu z nowymi rozwiązaniami.

Trzeci element, który nie sprzyja organizacyjnemu uczeniu się, jest związany z charakterem partycypacji obywatelskiej. Po pierwsze, udział obywateli w decyzjach podejmowanych na szczeblu centralnym jest relatywnie niewielki. Przekłada się to na ich oddalenie od codziennych działań administracji, a zatem słabszy wgląd w specyfikę tychże działań. Po drugie, narracja dotycząca reformy administracji ukształtowała oczekiwania opinii publicznej w tym zakresie. Dominacja perspektywy ekonomicznej sprawiła, że priorytetowe znaczenie w oczach obywateli zyskała rozliczalność i przejrzystość działań urzędników, co – jak wskazują Hari Bapuji i Mary Crossan (2004) – może mieć negatywny wpływ na tworzenie warunków sprzyjających organizacyjnemu uczeniu się.

3.3. Wnioski dla polskiej administracji

Przedstawiony powyżej przegląd czynników wspierających i ograniczających organizacyjne uczenie się w brytyjskiej administracji publicznej składa się na ambiwalentny obraz. Niemniej, polska administracja może wyciągnąć istotne wnioski – zarówno z sukcesów Wielkiej Brytanii, jak i zjawisk wpływających na procesy uczenia się negatywnie.

Zebrane w niniejszym raporcie praktyki wskazują, że brytyjska administracja centralna osiąga wysoki poziom zaawansowania na czterech polach związanych bezpośrednio z organizacyjnym uczeniem się. Z punktu widzenia polskich ministerstw szczególnie istotne są mechanizmy pozyskiwania usystematyzowanej informacji zwrotnej. Wdrożenie tych rozwiązań pozwoli na uzupełnienie istniejącej obecnie luki i zapewni dopływ wysokiej jakości impulsów, zasilających wspomniany proces.

Aby informacja zwrotna mogła zostać wykorzystana w procesie uczenia się, konieczne jest wykształcenie kultury otwartości na krytykę i receptywności. Zważywszy, że transponowanie wartości stanowiących fundament kształtowanej przez wieki kultury wydaje się karkołomnym zadaniem, warto skupić się na odpowiednim ukierunkowaniu rozwoju kierownictwa. To właśnie liderzy – dzięki swojej pozycji w organizacji – są w stanie zaszczerpić nowe wartości i nadać kierunek zmianie. Dlatego tak ważne jest wykorzystanie brytyjskich doświadczeń na polu rozwijania kierownictwa – promujących przywództwo transformacyjne, otwarte na sygnały z zewnątrz, gotowe do eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami i zdolne do krytycznej refleksji.

Trzecim obszarem, w którym polska administracja może czerpać z doświadczeń brytyjskich, jest wykorzystanie narzędzi IT. Wspomagają one pozyskiwanie wiedzy o otoczeniu i wiedzy operacyjnej, upraszczają także proces dzielenia się wiedzą w ramach organizacji. Wzmacnia to potencjał administracji w zakresie prowadzenia polityki opartej na dowodach – co stanowi czwarty obszar, w którym polska administracja może zastosować tamtejsze rozwiązania. Z jednej strony, wymaga to posiadania solidnego zaplecza instytucjonalnego, a zatem czynnika w niewielkim stopniu

zależnego od administracji. Lecz równocześnie, podejście to opiera się na wartościach zakorzenionych w etosie służby publicznej – i to ten element może stanowić ważny punkt odniesienia dla Polski.

Brytyjskie doświadczenie pokazuje także, jak istotna jest kwestia politycznego priorytetu przypisywanego kwestii uczenia się. Zważywszy, że administracja w naszym kraju stoi w obliczu reformy, szczególnie ważne jest to, aby w formułowanej wizji zmian umieścić również uczenie się organizacji.

Bibliografia

- Accenture (2008). *An International Comparison of the United Kingdom's Public Administration*. London: National Audit Office.
- Alimo-Metcalfe B. (1998). „360 Degree Feedback and leadership development”, *International Journal of Selection and Assessment*, nr 6(1).
- Bapuji H., Crossan M. (2004). „From questions to answers: Reviewing organizational learning research”, *Management Learning*, nr 35(4).
- Barrette J., Lemyre L., Corneil W., Beauregard N. (2007). „Organizational learning among senior public-service executives: An empirical investigation of culture, decisional latitude and supportive communication”, *Canadian Public Administration*, nr 50(3).
- BIS (2010). *Impact Assessment Template: Quick Start Guide*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Buss T., Buss J., Hill E. (2011). „Evidence in Public Management: A comparative perspective”, w: A. Shillabeer, T. Buss, D.M. Rousseau (red.), *Evidence-Based Public Management: Practices, Issues, and Prospects*. Armonk–London: M.E. Sharpe.
- DECC (2011). *Valuation of Energy Use and Greenhouse Gas Emissions for Appraisal and Evaluation*. London: Department for Energy and Climate Change.
- Demmke C. (2012). *Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*. Maastricht: EIPA, <http://graspe.eu/document/Demmke2012.ppt> [dostęp: 30.06.2012].
- Ferlie E., Fitzgerald L., McGivern G., Dopson S., Exworthy M. (2010). *Networks in Health Care: A Comparative Study of Their Management, Impact and Performance*. Report nr 08/1518/102. NIHR SDO Programme, Department of Health.
- Gay O. (2010). *Civil Service Reform: Commons Library Standard Note*. London: House of Commons Library.
- Habegger B. (2009). *Horizon Scanning in Government: Concept, Country Experiences, and Models for Switzerland*. Zürich: Center for Security Studies.
- Habegger B. (2010). „Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands”, *Futures*, nr 42(1).
- Hartley J., Hinksman B. (2003). *Leadership Development: A Systematic Review*. London: NHS Leadership Centre.
- HM Government (2011). *Impact Assessment Guidance: When to do an Impact Assessment*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Hood C., Lodge M. (2007). „Civil Service reform syndrome – Are we heading for a cure?”, *Transformation*, nr 2.
- Jones S. (2005). „Five faults and a submission: The case for the local government improvement programme”, *Local Government Studies*, nr 31(5).
- Lijphart A. (1999). *Patterns of Democracy: Government Forms and Performance in 36 Countries*. New Haven: Yale University Press.

- Morgan A., Cannan K., Cullinane I. (2005). „360° feedback: A critical enquiry”, *Personnel Review*, nr 34(6).
- Nicolini D., Hartley J., Stansfield A., Hurcombe J. (2011). „Through the eyes of others: Using developmental peer review to promote reflection and change in organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, nr 24(2).
- OECD (2009). *Indicators of Regulatory Management Systems: 2009 Report*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development, Regulatory Policy Committee.
- OECD (2011). *Government at a Glance: Country Note: United Kingdom*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Pedler M. (2002). „Accessing local knowledge: Action learning and organizational learning in Walsall”, *Human Resource Development International*, nr 5(4).
- Pokharel M., Hult K.M. (2010). „Varieties of organizational learning: Investigating learning in local level public sector organizations”, *Journal of Workplace Learning*, nr 22(4).
- Pollitt C. (2011). *30 Years of Public Management Reforms: Has There Been a Pattern?* A background paper for the World Bank consultation exercise, www.siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/Politt.doc [dostęp: 30.06.2012].
- Radaelli C.M. (2009). „The political consequences of regulatory impact assessment”. *Governing the Regulatory State? Comparing Strategies and Instruments* – Conference, London, British Academy, www.centres.exeter.ac.uk/ceg/research/riacp/documents/Governing%20the%20Regulatory%20State%20Radaelli%20paper%202009.doc [dostęp: 30.06.2012].
- Raelin J. (2006). „Does action learning promote collaborative leadership?”, *Academy of Management Learning & Education*, nr 5(2).
- Ramalingam B. (2006). *Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations*. London: Overseas Development Institute.
- Rashman L., Hartley J. (2008). *Knowledge Transfer: Sharing Learning in Public Service Organisations*. Liverpool: RENEW Northwest.
- Rashman L., Hartley J. (2006). *Long-term Evaluation of the Beacon Scheme: Survey of Local Authorities*. London: Office of the Deputy Prime Minister and the Improvement and Development Agency.
- Riemer K., Overfeld P., Scifleet P., Richter A. (2012). *Oh, SNEP! The Dynamics of Social Network Emergence – The Case of Capgemini Yammer*. Business Information Systems Working Paper, Sydney, <http://ses.library.usyd.edu.au/handle/2123/8049> [dostęp: 30.06.2012].
- Rigg C., Richards R. (2006). *Action Learning, Leadership and Organizational Development in Public Services*. New York: Routledge.
- RPC (2011). *Rating Regulation: An Independent Report on the Analysis Supporting Regulatory Proposals*. London: Regulatory Policy Committee.
- Sarnecki P. (2008). *Ustroje konstytucyjne państw współczesnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Toegel G., Conger J. (2003). *360-Degree Assessment: Time For Reinvention*. Los Angeles: Center for Effective Organizations.
- UNPAN (2006). *United Kingdom: Public Administration Country Profile*. New York: United Nations Public Administration Network, Department of Economic and Social Affairs.
- UNPAN (2012). *United Nations E-Government Survey 2012*. New York: United Nations Public Administration Network, Department of Economic and Social Affairs.
- Giessen A. van der, Schoonhoven B. van (2012). *Policy Options for Surprising and Emerging Issues: Workshop Report of the EFP Policy Workshop*. European Foresight Platform – 7th FP.
- Wehnert T., Jörß W. (2009). *Evaluation Paper: Foresight and Decision Making. Energy Foresight Network*. 7th FP – Project contract no. 213496

Yammer (2012). *Solutions: Corporate Communications*, <http://www.yammer.com> [dostęp: 30.06.2012].

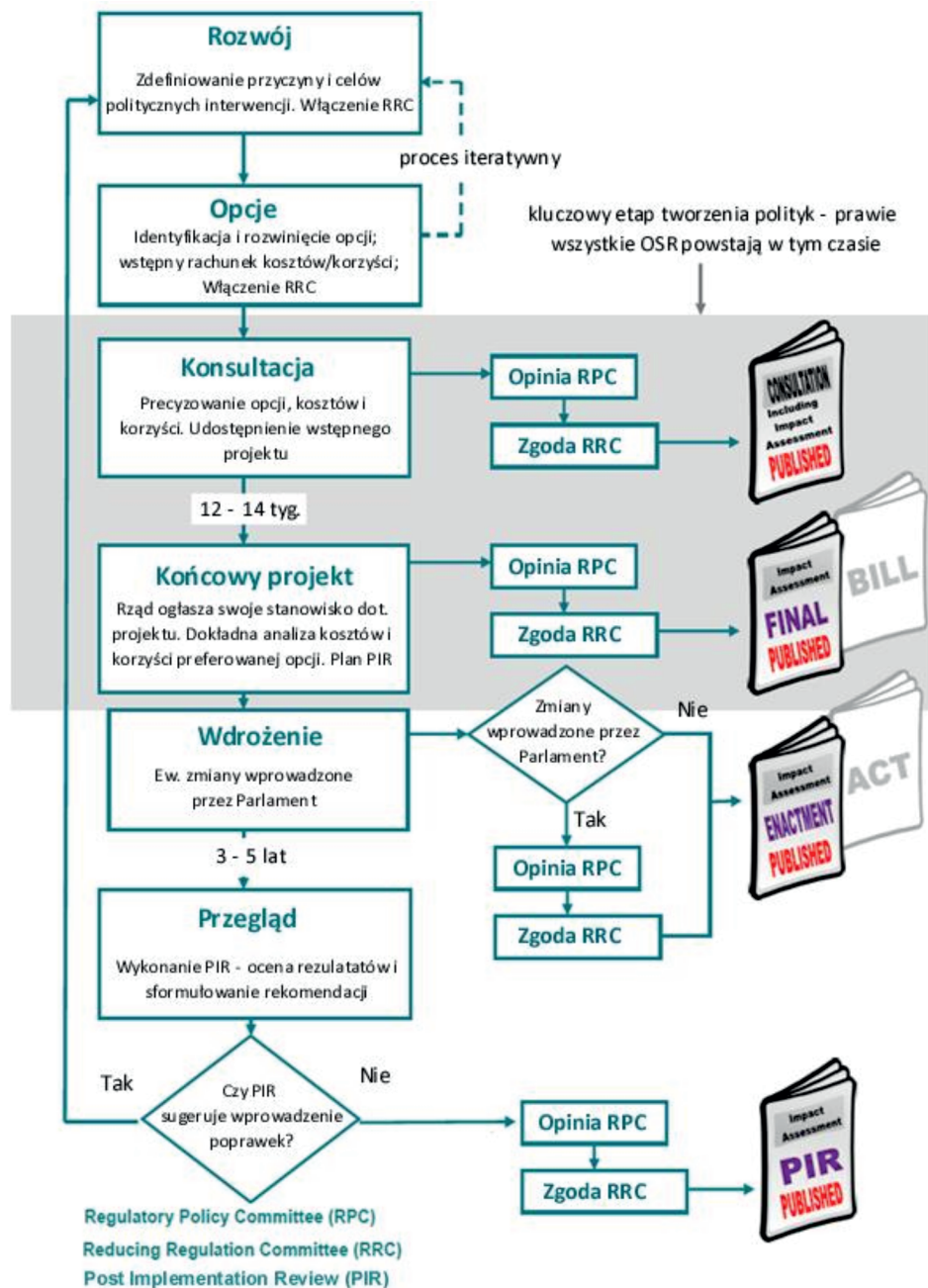
Źródła internetowe

- <http://hsctoolkit.bis.gov.uk> [dostęp: 30.06.2012]
- <http://localinnovation.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=17800228> [dostęp: 14.09.2012].
- <http://nationalschool.gov.uk> [dostęp: 30.06.2012].
- <http://sigmascan.org> [dostęp: 30.06.2012].
- <http://yammer.com> [dostęp: 30.06.2012].

Instytucje, w których przeprowadzono wywiady

- Department for Education: Research Division
- Department of Energy and Climate Change: Better Regulation Unit
- Department for Transport: HR Learning & Development
- Department for Transport: Environment Strategy
- Government Office for Science: Foresight, Horizon Scanning Centre
- King's College London: Department of Management
- Warwick Business School
- Manchester Business School
- Investors in People International

Aneks



Rycina 11. Schemat procesu legislacji i oceny skutków regulacji

Źródło: opracowanie własne, na podst. HM Government 2011.