

Możliwości wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą przez samorządy w dobie pandemii

Prof. dr hab. Jan Fazlagić,

Ekspert NIST, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania wiedzą jest znana w świecie nauki już od ponad 20 lat. Na przełomie wieków święciła triumfy w kręgach naukowców i praktyków zarządzania. W następnych latach zainteresowanie tematem stopniowo malało. Autor niniejszego opracowania zajmuje się naukowo tematyką zarządzania wiedzą od 1997 roku, dzięki czemu ma możliwość spojrzenia na zarządzanie wiedzą zarówno z perspektywy praktyka zarządzania samorządowego – eksperta Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego, jak i badacza z wieloletnim dorobkiem w tej dziedzinie. W dalszej części tego opracowania zostanie przedstawiona w syntetycznym skrócie koncepcja zarządzania wiedzą, a następnie zapowiadane w tytule możliwości wykorzystania przez samorządy w dobie pandemii.

Definicje wiedzy

Wiedza to także „znajomość czegoś; uświadomienie sobie czegoś”; obejmuje wszystkie formy świadomości społecznej: naukę, ideologię, religię, relacje z otoczeniem itp. Jeżeliby przeanalizować źródłosłów angielskiego „science” (nauka), to okazałoby się, że pochodzi ono z łacińskiego *scire* (wiedzieć; pierwotnie ciąć) i ma związek z łacińskim *sciens* (wiedzący). Mamy więc definicję nauki, która kojarzy się z podejmowaniem decyzji, odcinaniem i oddzielaniem (wiedzy). Słowo „wiedza” występuje nie tylko w formie rzeczownikowej, ale także czasownikowej – „wiedzieć” to „być świadomym czegoś, zdawać sobie z czegoś sprawę, orientować się w czymś; mieć wiedzę o czymś”. Wiedza pozwala ludziom na interakcję z otaczającym światem.

Jest rezultatem doświadczenia zebranego przez każdego człowieka. Wiedza jest owocem wszystkich doświadczeń człowieka od początku życia.

Podstawowym elementem składowym informacji są dane. Informacja jest z kolei prostszą formą wiedzy. Zwieńczeniem tej hierarchii jest mądrość, która ujawnia się po zdobyciu wszechstronnej i głębokiej wiedzy.

Dane to swego rodzaju surowiec w procesie przetwarzania informacji. Dane to zbiór liczb (wartości numerycznych) lub znaków (wartości alfanumerycznych). Aby dane stały się informacją, muszą zostać uporządkowane, musimy im nadać kontekst. Np. ciąg liczb +1, +1, 0, -1, 2, 3, 0, -1 to dane. Jeśli wzbogacimy je o kontekst, mówiąc, że są to średnie temperatury lutego w Berlinie, to staną się one informacją. Dane są małowartościowym zbiorem liczb i innych znaków. Zastosowując wobec danych klucz do ich interpretacji (np. składnię), możemy stworzyć z danych informacje. Zbiór liter pogrupowanych według składni danego języka tworzy słowo, które jest informacją. Według Słownika Języka Polskiego informacja to „każdy czynnik, dzięki któremu ludzie lub urządzenia automatyczne mogą bardziej sprawnie, celowo działać”. Ten sam słownik definiuje teorię informacji jako „dział matematyki stosowanej [...] poświęcony zagadnieniom kodowania, przekazywania i przechowywania informacji”. Informacja jest łatwo podzielna (mogą ją posiadać jednocześnie dwie osoby) i często z czasem jej wartość rośnie. Informacja jest często mylona z wiedzą, ponieważ zarówno informacja, jak i wiedza przemieszczają się w organizacji w sieci. Różnica polega na formie i funkcji. Wiedza jest przechowywana pod takimi postaciami jak: opisy stanowisk pracy, strategia organizacyjna, procedury oraz historie, które są uważane

za jedno z najefektywniejszym narzędzi przekazywania wiedzy w organizacji. Informacja z kolei to coś, co istoty ludzkie wykorzystują do przekazywania wiedzy innym ludziom. Jest to wiedza w postaci dźwięku, obrazu, w formie pisanej lub drukowanej lub mówionej. Alvin Toffler wymienia cztery charakterystyczne cechy odróżniające wiedzę od pozostałych, tradycyjnych zasobów:

- Dominacja - wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród pozostałych zasobów, ma ona strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.
- Niewyczerpalność - oznacza to, że wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się, gdy jest przekazywana. Eksperci i specjaliści rozwijający kreatywne umiejętności pracowników twierdzą, że po wykonaniu zadania przekazana wiedza pomimo „sprzedania” nie tylko pozostanie u usługodawcy, ale jeszcze prawdopodobnie zostanie rozwinięta o nowe elementy zdobyte w trakcie procesu nauczania.
- Symultaniczność - wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie (patrz rysunek 4). Posiadając wiedzę, nie mamy prawa na jej wyłączność chyba, że na nią składają się patenty, wzory użytkowe itd.
- Nieliniowość - brak jednoznacznej korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a korzyściami z tego faktu wynikającymi. Posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantuje jednoznacznie dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzą (ale w praktyce taką przewagę uzyskuje).

Zdaniem Elizabeth Orny informacja to wiedza, która stała się widzialna i słyszalna. Wiedza jest bardziej osobistą formą informacji. Ta sama informacja może zostać różnie zrozumiana i wykorzystana przez różnych odbiorców. Informacja to taki czynnik, któremu człowiek może przypisać określony sens (znaczenie), aby móc ją wykorzystywać do różnych celów. Pierwotnym składnikiem informacji są dane. Dane samodzielnie nie mają wielkiej wartości, lecz gdy zostaną połączone stają się informacją. Dane powstają dzięki konfiguracji wyników według zasad obranej składni np. 10, w systemie dwójkowym przybiera postać 1010 w systemie binarnym. Informacja, niezależnie od nośnika, może być przesyłana, przekształcana, niszczone, odzyskiwana i tworzona i jako taka nie zawiera energii.

W języku potocznym pojęcia wiedzy i informacji są często traktowane jako synonimy. Jest to błąd. W tabeli 3 przedstawiono różnice pomiędzy wiedzą a informacją. Wynika z nich, że zarządzanie wiedzą, w przeciwieństwie do zarządzania informacją, koncentruje się na ludziach, społecznościach, odnosi się zawsze do aktualnego stanu wiedzy, jest elementem procesów myślenia i uczenia się i wiąże się z podejmowaniem decyzji w oparciu o wieloznaczne informacje.

W języku potocznym pojęcia wiedzy i informacji są często traktowane jako synonimy. Jest to błąd. W tabeli 3 przedstawiono różnice pomiędzy wiedzą a informacją. Wynika z nich, że zarządzanie wiedzą, w przeciwieństwie do zarządzania informacją, koncentruje się na ludziach, społecznościach, odnosi się zawsze do aktualnego stanu wiedzy, jest elementem procesów myślenia i uczenia się i wiąże się z podejmowaniem decyzji w oparciu o wieloznaczne informacje.

Tabela 1. Różnice między informacją a wiedzą

Informacja	Wiedza
Informacja może funkcjonować bez relacji pomiędzy nią a jej właścicielem	Wiedza należy do społeczności – wiedza jest po to, aby dominować nad lub służyć innym ludziom
Tworzenie informacji związane jest z umocowaniem jej w kontekście np. pomiary temperatury można rozpoczynać w każdym momencie bez utraty wartości informacji	Nowa wiedza powstaje na styku wiedzy poprzedniej. Bez wiedzy „złej”, „starej” nie można tworzyć wiedzy „nowej” i „lepszey”. Pomiar temperatury - jeśli ma służyć budowie wiedzy - powinien odnosić się do informacji z przeszłości. Aby pomiar temperatury służył rozwojowi wiedzy o pogodzie powinniśmy znać kontekst. Analogicznie, żeby stworzyć lepszą reklamę, agencja reklamowa musi wiedzieć, dlaczego inne reklamy są złe
Informacja jest atemporalna	Wiedza jest tworzona w czasie teraźniejszym
Informacja może egzystować poza umysłem człowieka	Wiedza jest związana z ludźmi - gdy mówimy o wiedzy, na myśl przychodzi nam jej posiadacz: „tylko kierownik wie, jak to zrobić”; „ja nie wiem, ale wie to mój przedstawiciel regionalny”
Treść informacji nie zmienia się w zależności od ilości posiadaczy	Wiedza należy do wspólnot, wiedza przemieszcza się w społecznościach ludzi i nadaje im tożsamość
Nowa informacja nie musi się odnosić do innych informacji	Nowa wiedza powstaje na obrzeżach starej wiedzy
Informacja istnieje samoistnie	Wiedza jest pozostałością i efektem ubocznym myślenia

Informacja jest gromadzona i przekazywana dzięki istnieniu systemu zapisu, który opiera się na symbolach i składni (gramatyce)	Wiedza oprócz systemu zapisu charakterystycznego opiera się na kontekście kulturowym, czasowym i przestrzennym
Przetworzone i uporządkowane dane.	Umożliwia podejmowanie działań.
O niskim stopniu wieloznaczności	O dużym stopniu wieloznaczności
Łatwa do przedstawienia w postaci dokumentów	Trudna do przekazania w postaci dokumentów
Niezależna od właściciela	Zależna od posiadacza wiedzy
Sformalizowana, pozwala na wielokrotnie wykorzystanie	Pojawia się w umysłach ludzi w wyniku doświadczeń

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 64; R. McDermott, *Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management*, *California Management Review*, Vol. 4, No. 4, Summer 1999, s. 105.

Struktura wiedzy

Struktura wiedzy to pojęcie umowne. W praktyce trudno jest „ogarnąć” wiedzę lub wprowadzić ją w schemat. Jednym z kilku sposobów na zrozumienie wiedzy jest odejście

od postrzegania wiedzy jako coś statycznego, jako obiekt w kierunku postrzegania wiedzy jako procesu. W tabeli 2 przedstawiono najważniejsze procesy związane z zarządzaniem wiedzą.

Tabela 2. Procesy zarządzania wiedzą a struktura wiedzy

Procesy zarządzania wiedzą	Przykłady z obszaru zarządzania samorządowego
Tworzenie wiedzy (<i>Knowledge Creation</i>)	Rozwiązania wypracowane przez różne, funkcjonowanie think- tanków przy prezydencie miasta, Innowacje tworzone przez podmioty działające na terenie samorządu (NGO-sy, uczelnie), partnerstwo publiczno-prywatne służące tworzeniu Innowacji samorządzie, innowacje społeczne
Odkrycie wiedzy (<i>Knowledge Discovery & Detection</i>)	Odkrywanie liderów zmian wśród mieszkańców, dostrzeganie nowych szans na rozwój samorządu na przykład przewag konkurencyjnych służących przyciąganiu inwestorów, odkrywanie negatywnych trendów na przykład depopulacji i, statku reputacji miasta, negatywnych bądź pozytywnych trendów w gospodarce lokalnej
Organizacja wiedzy (<i>Knowledge Organization</i>)	Nadawanie struktury wiedzy, reorganizacja jednostek samorządu terytorialnego, tworzenie nowych stanowisk na przykład stanowisk pełnomocników prezydenta miasta
Wartościowanie wiedzy (<i>Knowledge Assessment</i>)	Nadawanie wartości danym statystycznym na przykład dotyczącym rynku mieszkaniowego, migracji ludności między powiatem grodzkim a gminami ościennymi itp.
Dzielenie się wiedzą (<i>Knowledge Sharing</i>)	Współpraca z innymi samorządami, mieszkańcami, gminami ościennymi
Ponowne wykorzystanie wiedzy (<i>Knowledge Reuse</i>)	Wykorzystywanie wyników badań z lat poprzednich na potrzeby kontynuacji strategii, ponowne angażowanie pracowników którzy byli doświadczenie w projektach w przeszłości na bieżące potrzeby
Pozyskiwanie wiedzy (<i>Knowledge Acquisition</i>)	Realizacja badań społecznych, ekspertyzy wykonywane przez ekspertów zewnętrznych, udział samorządu w projektach unijnych służących wymianie dobrych praktyk
Ochrona wiedzy (<i>Protection of knowledge</i>)	Ochrona informacji niejawnych, działania podejmowane na rzecz zatrzymania pracowników i utalentowanych mieszkańców na terenie samorządu, ochrona dóbr kultury, działania podejmowane na rzecz ochrony dziedzictwa kulturowego

Źródło: opracowanie własne

Wiedzę możemy opisać za pomocą kilku kategorii. W tabeli 3 przedstawiono opis struktury wiedzy w formie pytań (z obszaru zarządzania samorządowego). Przedsta-

wiona struktura może posłużyć jako szkielet dla programu zarządzania wiedzą w jst.

Tabela 3. Struktura wiedzy know-x na przykładzie zarządzania samorządowego

Element wiedzy typu know-x	Pytania
<i>Know-what</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ile osób mieszka na terenie samorządu? Jakie są wpływy z podatku PIT? Ile mieszkańców korzysta z pomocy społecznej?
<i>Know-why</i>	<ul style="list-style-type: none"> Dlaczego miasto traci mieszkańców na rzecz gmin ościennych?” Dlaczego inne miasta są w stanie przyciągać dużych inwestorów? Dlaczego spółki miejskie dążą do uzyskania dodatniego wyniku finansowego nawet, jeśli odbywa się to kosztem rozwoju samorządu?
<i>Know-how</i>	<ul style="list-style-type: none"> Jak przekonać mieszkańców do wizji zawartej w strategii miasta? Jak zmienić wizerunek miasta? Jak poszukiwać kompromisu pomiędzy różnymi grupami interesariuszy w mieście?
<i>Know-who</i>	<ul style="list-style-type: none"> To jest najlepszym ekspertem od Rynku nieruchomości? Kto potrafi analizować dane dotyczące migracji? Kto potrafi lobbować na rzecz samorządu w Urzędzie Marszałkowskim?
<i>Know-where</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gdzie są najlepsze tereny inwestycyjne na terenie samorządu? Gdzie budować nowe linie tramwajowe? Gdzie lokować Centra handlowo-usługowe?
<i>Know-when</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kiedy należy opracować nową politykę oświatową dla samorządu? Kiedy należy rozpocząć budowę nowego mostu? Kiedy upływa termin eksploatacji wiaduktu? Kiedy odsetek seniorów wśród mieszkańców przekroczy 40%?
<i>Know-if</i>	<ul style="list-style-type: none"> Co zrobić, jeśli w trasie nastąpi poważna awaria wiaduktu? Co zrobić, jeśli na drodze krajowej będzie strajk/blokada? Jak zmienić zarządzanie komunikacją miejską na wypadek anomalii pogodowych? Jak zareagować na pojawienie się negatywnych trendów demograficznych?
<i>Know-between</i>	<ul style="list-style-type: none"> Jaka jest zależność pomiędzy opadami w górnym biegu rzeki za zagrożeniem powodziowym w mieście? Jaka jest zależność pomiędzy spadkiem ruchu ulicznego w czasie ferii i wakacji a subiektywnym postrzeganiem przez mieszkańców liczby „korków”? Jaka jest zależność między pora roku a rachunkami za energię elektryczną?

Zródło: opracowanie własne

Możliwości wykorzystania zarządzania wiedzą w czasie pandemii

Pomimo obiektywnych korzyści, jakie daje systemowe zarządzanie wiedzą, z wykorzystaniem wypracowanych i narzędzi podejść metodologicznych (z których kilka zostało wcześniej opisanych w niniejszym opracowaniu), jak się wydaje potencjał zarządzania wiedzą nie jest obecnie wykorzystywany w pełni na potrzeby walki z pandemią. Wiele doniesień z mediów akcentuje problemy związane z przepływem wiedzy, deficytami wiedzy w różnych obszarach. Walka z pandemią wymaga podejścia multidyscyplinarnego łączącego różne ośrodki decyzyjne między innymi w obszarze służby zdrowia, bezpieczeństwa wewnętrznego, transportu, logistyki - a właśnie multidyscyplinarne i holistyczne podejście do zasobów niematerialnych jest istotą zarządzania wiedzą. W sytuacjach ekstremalnych, do jakich być może niedługo będzie dochodzić, o sukcesie lub porażce decydują często marginalne różnice związane z optymalnym lub sub-optymalnym wykorzystaniem zasobów w systemie. Być może skrócenie jakiegoś procesu realizowanego w systemie służby zdrowia nawet kilka minut może sprawić, że w skali makro powstanie nadwyżka zasobów, która uratuje choćby jedno życie ludzkie dodatkowo. System zarządzania wiedzą powinien zawierać elementy wzajemnego uczenia się, co jest niezwykle trudne w sytuacjach przeciążenia systemu.

Teoria zarządzania wiedzą poparta wieloma badaniami empirycznymi dostarcza nam wielu dowodów na to jak poważny problem stanowią różnego rodzaju bariery dla przepływu wiedzy. Wśród nich można między innymi wymienić:

- *syndrom NIH (not-invented-here)* - „nie wynaleziono tutaj”. Oznacza niechęć do wykorzystywania rozwiązań powstałych na zewnątrz;
- *„wiedza to władza”* - niechęć do dzielenia się wiedzą wynika z pragnienia utrzymania przewagi w systemie nad pozostałymi jego uczestnikami. Jeżeli dzielenie się wiedzą rzeczywiście sprawi, że jej źródło zostanie zdegradowane, wówczas tworzy się naturalną barierę do dzielenia się wiedzą w systemie;
- *brak wspólnego języka* - nie dotyczy wyłącznie posługiwania się językami obcymi lecz także posługiwania się różnymi żargonami. Wynika zwykle z braku komunikacji, wspólnego słownika kluczowych pojęć, posługiwania się żargonem;
- *postrzegana reputacja źródła wiedzy*. Jeżeli reputacja źródła wiedzy w oczach decydenta jest niska nie będzie skłonny do wykorzystywania wiedzy, nawet jeśli będzie to wiedza obiektywnie wartościowa.

Sprawnie działający system zarządzania wiedzą powi-

nien między innymi zaadresować problem barier dla przepływu wiedzy a następnie wdrożyć plan ich usuwania lub przynajmniej minimalizowania ich negatywnych skutków.

Inną uniwersalną zasadą dotyczącą usprawniania funkcjonowania organizacji jest kwestia podejścia priorytetów celów krótkookresowych i długookresowych. W sytuacjach kryzysowych zwykle cele krótkookresowe mają priorytet, chociaż nie zawsze jest to podejście właściwe. Poszczególne podmioty są skoncentrowane na realizacji bieżących zadań. W podręcznikach zarządzania używa się czasami metafory ostrzenia piły: opisuje ona zjawisko w ramach którego cięcie drzewa za pomocą stępionej piły jest kontynuowane, chociaż przerwanie tej czynności i naostrzenie piły zapewni lepszy wynik. Wymówką dla nie na ostrzenia piły jest konieczność jak najszybszego przepiłowanie drzewa.

Wzajemne zrozumienie się poszczególnych podmiotów, przegląd deficytów zasobów oraz identyfikacja wąskich gardeł w systemie to wszystko dowody na zarządzania wiedzą. Ważnym postulatem wynikającym z badań nad zarządzaniem wiedzą w organizacjach jest zapewnienie otwartego dostępu do informacji w systemie. Jeśli spojrzymy na działania związane z walką z pandemią to okazuje się, że obecnie w domenie publicznej przede wszystkim udostępnia się dane związane z liczbą zachorowań, liczbą testów oraz liczbą zakażonych i zmarłych. Oprócz tego znamy liczbę wolnych i zajętych respiratorów. Tymczasem z pewnością istnieje znacznie większa liczba kluczowych informacji opisujących system. Identyfikacja, ujawnienie i udostępnienie wszystkim podmiotom mogłoby mieć niezaprzeczone korzyści. Wykorzystując zawarte w tabeli 3 podejście opisowe można by wykorzystać je jako szkielet dla systemu zarządzania wiedzą w czasach pandemii. Wszystkie podmioty mogłyby na zasadach *open source* uzupełniać wiedzę w ramach zdefiniowanych kategorii. Poniżej przedstawiono przykładowe elementy struktury wiedzy:

Podsumowanie

W czasach walki z pandemią niezwykle ważna jest współpraca różnych aktorów na poziomie administracji rządowej i samorządowej. Bogata literatura, jak i doświadczenia praktyczne wielu organizacji mogą dostarczyć wartościowych rozwiązań w zakresie usprawnienia systemu zarządzania walki z pandemią przedstawione w niniejszym opracowaniu rozwiązania mogą stanowić przyczynek do działania i programów zarządzania sytuację kryzysową w Polsce.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu koncepcje stanowią jedynie zarys pewnej filozofii myślenia o zasobach niematerialnych. Funkcjonujący system zarządza-

nia wiedzą powinien oczywiście zawierać znacznie więcej i znacznie bardziej złożone elementy niż te, które opisano wyżej. Tym niemniej sama idea tworzenia systemu, który wykracza to za bariery struktur organizacyjnych i instytucji jest uniwersalna została ona zresztą dobrze opisana w książce japońskich badaczy I. Nonaki i H. Takeuchi, którzy nazwali ten poziom zarządzania „organizacją hipertekstową”. Organizacja hipertekstowa jest niejako trzecim poziomem komunikacji pomiędzy aktorami w systemie, gdzie pierwszy poziom stanowi hierarchia organizacyjna, drugi zespoły projektowe a trzeci - ostatni wielowymiarowa sieć komunikacji i dzielenia się wiedzą. Odpowiednio funkcjonujący system zarządzania wiedzą z pewnością może przyczynić się do usprawnienia funkcjonowania dla dobra nas wszystkich.

Źródła:

1. J. Fazlagić, R. Skikiewicz, Measuring sustainable development - the creative economy perspective, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Vol. 26, Issue 7, 2019.
2. J. Fazlagić J., I. E. Szczepankiewicz., The Role of Local Governments in Supporting Creative Industries—A Conceptual Model, *Sustainability* 2020, 12(1), 438
3. J. Fazlagić, Zarządzanie wiedzą. Recepta na sukces w biznesie, Wydawnictwo GSHM Milenium Gnieźnie, Gniezno 2006.
4. Jan A. Fazlagić, Zarządzanie wiedzą w szkole, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Seria: Zarządzanie szkołą, Warszawa 2007. Stron: 171. ISBN 978-83-60814-22-2
5. J. Fazlagić, Zarządzanie wiedzą. Know-how w działaniu!, Helion, Gliwice 2009.
6. J. Fazlagić, Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie – diagnoza i perspektywy zmian, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2009.
7. Jan Fazlagić, Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP. Warszawa 2012, ISBN 978-83-7585-158-8.
8. Jan Fazlagić, Innowacyjne zarządzanie wiedzą, Difin, Warszawa 2014. ISBN 978-83-7930-488-2.
9. Jan Fazlagić, Marcin Sikorski, Aleksander Sala, Portale Intranetowe. Zarządzanie wiedzą. Kapitał Intelktualny. Korzyści dla pracowników i dla organizacji, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2014, ISBN 978-83-62197-01-9, stron 310.
10. Jan Fazlagić, Poradnik Innowacyjnego samorządowca, Poltext, Warszawa 2017. ISBN-978-83-7561-798-6.
11. Zaufanie i kapitał społeczny w polskim biznesie, Dariusz J. Błaszczuk, Jan Fazlagić, Robert Skikiewicz, Warszawa 2017, ISBN 978-83-64614-32-3
12. Jan Fazlagić, Kapitał Intelktualny w polskich powiatach, Wydawnictwo UEP, stron 496, Poznań 2018, ISBN 978-83-7417-952-2.
13. Kreatywność w systemie edukacji, praca zbior. pod red. J. Fazlagića, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2019, stron 254. ISBN 978-65591-87-6
14. I. Nonaka I, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl