

Jacek Woźniak

Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. T. Kotarbińskiego

O SPRZEDAŻY WIEDZY W FIRMIE SZKOLENIOWEJ I DYFUZJI STANDARDÓW

1. Wprowadzenie

Celem niniejszej analizy jest wskazanie mechanizmów, które czynią z klientów firm szkoleniowych brokerów wiedzy. Analiza będzie prowadzona z perspektywy zarządzania wiedzą, gdyż rozróżnienie dwóch sposobów, które umożliwiają zarabianie na wiedzy, pozwoli na przykładzie firmy szkoleniowej uwidocznić różnice w rodzajach wiedzy, które klienci przekazują pomiędzy firmami szkoleniowymi. Pierwszy z tych sposobów jest szeroko opisywany w literaturze [Gordon 2005; Pfeffer, Sutton 2002; Probst, Raub, Romhardt 2002] dotyczącej zarządzania wiedzą – wiedza może umożliwić zmniejszenie kosztów działania operacyjnego. Znacznie rzadziej wskazuje się na drugi z nich – wiedza umożliwia zwiększanie przychodów poprzez sprzedaż fragmentu swojej wiedzy [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 20-22], więc również sam opis może być interesujący dla pogłębionego zrozumienia różnorodności problemów związanych z zarządzaniem wiedzą. W rezultacie opisu dwóch różnych sposobów powstawania niepożądanego przepływu wiedzy od firmy szkoleniowej do innych graczy rynkowych wyraźniejsza stanie się rola, jaką klienci pełnią w dyfuzji wiedzy i jej konsekwencje dla tworzenia się mód na rynku usług szkoleniowych.

Chociaż rozwój zarządzania wiedzą wykreował ogromną [Klincewicz 2004] literaturę przedmiotu, to ciągle wskazuje się na niedostatek (np. [Fincham 1999; Fostenloekken i in.; Robertson, Scarbrough, Swan 2003; Werr, Stjernberg 2003]) analiz mechanizmów zarządzania wiedzą w firmach usług profesjonalnych, które uwzględniają zróżnicowanie w tych usługach. Nasza praca częściowo stanowi krok w tym kierunku. Na konkretnym przykładzie, który odwołuje się zarówno do specyfiki usług, jak i rynku, z którego pochodzi, tj. młodego polskiego rynku szkoleń miękkich, wskażemy na źródła różnic pomiędzy systemami wiedzy w dość podob-

nych usługach profesjonalnych. Analiza ma charakter studium przypadku, zatem uogólnienie uzyskanych tu wyników wymaga dalszych analiz empirycznych, poszukujących warunków ograniczających przedstawione tu wnioski.

Analiza będzie przebiegać następująco. Najpierw scharakteryzujemy rozwiązania problemów niepewności panujących na rynku konsultingu organizacyjnego, do którego należą firmy szkoleniowe. Patrząc na ten rynek z perspektywy zarządzania wiedzą, wskażemy na dwa wyzwania, jakie stoją przed organizatorami systemów gromadzenia wiedzy w firmach konsultingowych. Przywołamy następnie opis systemu gromadzenia wiedzy w pewnej firmie szkoleniowej¹, która działa na rynku szkoleń interpersonalnych. Opiszemy główny dylemat związany ze sprzedażą wiedzy oraz wypracowane w praktyce mechanizmy radzenia sobie z płynącymi z niego zagrożeniami². W rezultacie pokażemy źródła i sposoby dyfuzji wiedzy pomiędzy różnymi aktorami działającymi na rynku szkoleniowym oraz uwypuklimy rolę klientów jako przekazników tej wiedzy.

2. Usługa konsultingowa a cele zarządzania wiedzą

Światowy rynek usług konsultingowych rośnie gwałtownie od początku lat dziewięćdziesiątych, a jego dynamika znacznie przewyższa³ dynamikę innych sektorów gospodarczych [Glückler, Armbrüster 2003]. Merytorycznych źródeł tego wzrostu doszukiwano się w konieczności ciągłych zmian procedur, struktur i technologii w organizacjach, pod wpływem rozwoju technologii IT (*information technology*) oraz globalizacji rynków. Zatrudniano konsultantów, aby dostarczyli usług, które byłyby zgodne z aktualną praktyką zarządzania, co było szybsze i mniej ryzykowne niż podejmowanie prób stworzenia takich usług wewnątrz organizacji. Niektórzy wskazują również na źródła pozamerytoryczne. I tak K. Perechuda [2005, s. 53-54]⁴ wskazuje na związek pomiędzy wzrostem obrotów i zatrudnienia w firmach konsultingowych a redukcją średniego szczebla zarządzania w firmach. E. Luttwak [2000, s. 68] mówi o możliwości uniknięcia etykiety bezro-

¹ Szerszy opis tego systemu zawiera praca [Woźniak 2006b]. Powstała ona na podstawie doświadczenia własnego autora, który w latach 1990-2003 zarządzał firmą szkoleniową. W tej pracy zawarte są też informacje bibliograficzne dotyczące artykułów, w których opublikowano wcześniej częściowe wyniki. Opis logiki zakupowej klientów jest zgodny z pracą [Werr, Stjernberg 2003], która poprawia propozycję zawartą w: [Glückler, Armbrüster 2003].

² Nasze analizy pokazują m.in. na przykładzie, że stwierdzenie o braku systemów zarządzania (w zakresie dyfuzji [Morawski 2005] i kreowania [Luttwak 2000]) wiedzą w małych polskich firmach, jest uogólnieniem nieuzasadnionym dla firm konsultingowych.

³ Niektórzy szacują tę dynamikę wzrostu na 50% rocznie (bez źródeł dla tych szacunków) [Perechuda, Stosik 2003, s. 179].

⁴ Sugeruje nawet związek nie tylko następstwa czasowego, ale i „zaplanowany związek przyczynowy” – firmy konsultingowe zaleciły redukcję kadry kierowniczej i przejęły ich pracę jako działania doradcze.

botnego przez zredukowanych menedżerów średniego szczebla, którzy dzięki kontaktom osobistym są w stanie przez jakiś czas sprzedawać swoją wiedzę na rynku usług konsultingowych.

Niezależnie od merytorycznych i społecznych źródeł bujnego rozwoju, współczesny konsulting różni się od klasycznego modelu doradztwa. Tradycyjnie konsulting był rozumiany jako sprzedaż rozwiązań problemów rozpoznanych w organizacji przez klienta, a przynajmniej takich, których konsekwencje klient już zauważał. Konsultanci mieli działać jako zewnętrzni eksperci, którzy sprzedawali swoją wiedzę biernemu klientowi. Zakładano wyższość wiedzy dostarczanej przez konsultantów w stosunku do wiedzy klienta i tym uzasadniano wartość dodaną, którą wnosił zakup usługi konsultingowej [Glückler, Armbrüster 2003]. Współcześnie jednak nikt nie jest w stanie wspomagać firm z pozycji wiedzy nadrzędnej, gdyż organizacje biznesowe na bieżąco tworzą rozwiązania wewnętrzne nasycone wiedzą, jakiej nie posiadają osoby spoza firmy. Firmy kształtują swoje rozwiązania technologiczne, organizacyjne i proceduralne, które są nakierowane na rozwiązanie szczegółowych i zaawansowanych problemów, więc osoby postronne muszą poświęcić sporo czasu i wysiłku, aby zrozumieć lokalne uwarunkowania problemów, które chce się rozwiązywać. Koszty nauczania się współzależności, które dla danej firmy są unikatowe i istotne przy projektowaniu rozwiązań, są wysokie i wymagają zaangażowania czasu wielu osób ze strony klienta. Współczesny konsulting organizacyjny opiera się na dwustronnym przepływie wiedzy w trakcie interakcji z klientem, a tradycyjny sposób charakteryzowania różnicy w tej wiedzy przez większą ogólność wiedzy⁵ wnoszonej przez konsultantów jest daleki od trafności, przynajmniej dla konsultingu organizacyjnego. Merytoryczną wartość dodaną usługi konsultingowej w zakresie doradztwa organizacyjnego widzi się raczej w „ułatwianiu” (facylitowaniu) zmian przez konsultantów [Woźniak 2006b], którzy poprzez samą swoją obecność i organizację ram czasowych kolejnych etapów projektu, przyspieszają wdrożenie rozwiązań, których głównymi autorami są kadry menedżerskie klienta. Wiedza konsultantów pochodząca ze znajomości metod konsultingu oraz rozwiązań stosowanych w innych firmach służy raczej do zadawania istotnych pytań, które należy uwzględnić, projektując konkretne rozwiązanie szczegółowe, niż narzuceniu specyficznych rozstrzygnięć. W rezultacie pracy z jakąś firmą konsultanci uczą się nie tylko rozwiązywania problemów powiązanych z powodem ich obecności u klienta, ale również innych mechanizmów organizacyjnych, które klient wypracował. Wykorzystując efekty tej wiedzy w pracy dla in-

⁵ Wielokrotnie wskazywano w literaturze, że system kształcenia wewnętrznego konsultantów oraz ich rozwój zawodowy toczy się poprzez nacisk na rozwój wiedzy specyficznej [Glückler, Armbrüster 2003], nastawionej na rozwiązywanie konkretnych przypadków problemów klientów [Robertson, Scarbrough, Swan 2003, s. 837]. Jedyny proces rozwoju poza kontaktem z klientem, wskazywany w pracy [Fosstenloekken i in. 2003, s. 874], to przygotowywanie odczytów na konferencje – por. [Woźniak 2006b].

nych klientów, stają się mimowolnym brokerem wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami, gdyż dla dobra aktualnego klienta wykorzystują wiedzę o najlepszych rozwiązaniach, które znają z pracy z innymi klientami.

Ten kierunek przepływu wiedzy pozostaje poza naszym obecnym zainteresowaniem. Spróbujemy bowiem opisać przepływy w odwrotnych kierunkach, czyli sposoby, jakimi klient przekazuje wiedzę pomiędzy firmami szkoleniowymi, oraz konsekwencje, jakie powstają w systemie zarządzania wiedzą. Zrozumienie specyfiki mechanizmów tych przepływów wymaga wprowadzających uwag charakteryzujących część relacji, jakie tworzą się na rynku pomiędzy klientami i dostawcami usług konsultingowych. Ponieważ jakość usługi konsultingowej jest bardzo trudna do oceny [Glückler, Armbrüster 2003], zarówno przy jej zakupie, jak i nawet po jej realizacji, klienci poszukują racjonalnych metod heurystycznych zmniejszających ryzyko w czasie doboru dostawcy takiej usługi. Tradycyjne sposoby wyodrębniania „dobrych dostawców” [Darr, Talmud 2003; Glückler, Armbrüster 2003], którymi kupujący kierują się na rynkach produktów i zwykłych usług, nie dają się skutecznie stosować na rynku usług konsultingowych. Zawodzą kryteria segmentacyjne, takie jak cena, reputacja publiczna, udziały w rynku czy sprzedawane produkty, gdyż na rynku konsultingu nie istnieje „wspólny język”, pozwalający porządkować produkty na kształt produktów farmaceutycznych porządkowanych według wzorów chemicznych substancji aktywnych. Zwiększanie informacji o typowych parametrach marketingowych, jakimi są informacje o obrotach, udziałach w rynku, cenach i usługach, które łączone są z firmami konsultingowymi, nie zmniejsza niepewności kupującego [Glückler, Armbrüster 2003; Woźniak 2006b], ponieważ tajemnica okrywająca kontakty firm konsultingowych z ich klientami powoduje, że informacje te nie oddają kompetencji merytorycznych firmy konsultingowej. W rezultacie stosowane są racjonalne metody heurystyczne oparte na społecznych kryteriach zmniejszania niepewności. Wykorzystuje się w nich głównie dwa [Glückler, Armbrüster 2003; Woźniak 2005a] następujące kryteria: informacje dostarczone przez sieć kontaktów społecznych [Darr, Talmud 2003, s. 446] oraz osobiste doświadczenie, ale pomocniczo korzysta się oczywiście z innych [*Sprzedaż...* 2003], dość uznaniowych [Woźniak 2005a; 2006b] kryteriów oceny.

Konsekwencją wykorzystywania własnego doświadczenia są połączenia konwojowe⁶ pomiędzy firmami i ich konsultantami [Glückler, Armbrüster 2003; Woźniak 2006b]. Klienci chętnie używają dostawców, których znają i którzy się sprawdzili, nawet wtedy, gdy nowy projekt jest tylko trochę podobny do poprzedniego. Powszechnie mówi się, że w konsultingu podstawowym kanałem marketingowym są zadowoleni klienci, którzy polecają danego dostawcę swoim zawodowym i oso-

⁶ W polskiej literaturze K. Oblój wprowadził termin „połączenia konwojowe” dla opisu nieformalnego łączenia się firm międzynarodowych ze stałą siecią dostawców, z którymi wkraczają na kolejne rynki geograficzne.

bistym znajomym. W usługach konsultingowych, czyli słabo znanych i niepowtarzalnych, często bywa tak, że zapotrzebowanie na daną usługę pojawia się dzięki doświadczeniu poprzednich klientów. Takie samokreujące się zapotrzebowanie tłumaczy częściowo mody, jakie pojawiają się na rynku usług konsultingowych.

Tworzące się na takim rynku długotrwałe relacje współpracy pomiędzy klientami a firmami konsultingowymi mają, z perspektywy zarządzania wiedzą, swoje zalety i wady. Długotrwałe relacje pomiędzy firmą konsultingową a jej klientem w znacznym stopniu zmniejszają ryzyko przy ponownym zakupie, nawet jeśli nowa usługa wykracza nieco poza dotychczasowe kompetencje dostawcy. Pozwalają nie tylko lepiej się porozumiewać z konsultantem, ale też lepiej rozumieć, jakiego poziomu rzetelności należy się po nim spodziewać, i stanowią najlepsze zabezpieczenie przed działaniami oportunistycznymi z jego strony [Woźniak 2005b]. Znajomość zasad panujących w firmie klienta skraca czas niezbędnego uczenia się i poznawania konkretnych uwarunkowań problemu oraz ułatwia kontakty pomiędzy konsultantami i istotnymi osobami z firmy klienta. Zmniejsza ryzyko decydenta, że poprzez brak elementarnej (z perspektywy istotnych osób) wiedzy konsultanci zostaną odrzuceni i decydent uwikła się w niepotrzebne dyskusje wewnątrz organizacji. Taki związek ma jednak swoje wady. Ogranicza on bowiem efekt wykorzystywania przez firmę konsultingową wiedzy o rozwiązaniach, jakie posiadają inni klienci, oraz pozbawia konsultantów owego „świeżego, zewnętrznego spojrzenia”, które często jest jednym z argumentów za zakupem usługi konsultingowej. Choć więc lepiej chroni tajemnice klienta, to może ograniczać bazę wiedzy, jaka jest niezbędna w świadczeniu usług konsultingowych. Wyczerpywanie się „nowinek” w wiedzy, jakiej firma konsultingowa może dostarczyć swoim stałym klientom, można uznać za wewnętrzny czynnik napędzający rozwój wiedzy firmy konsultingowej (uczenie się). Ponieważ rozwój wiedzy w konsultingu toczy się głównie poprzez rozwiązywanie problemów klienta, więc firmy konsultingowe mają naturalną skłonność do podejmowania wyzwań – projektów, które wykraczają nieco poza ich dotychczasowe doświadczenie [Woźniak 2006b]. Ta skłonność wynika nie tylko z chęci utrzymania dotychczasowego stałego klienta (zablokowanie dostępu konkurencji do grupy firm, z którymi klient ma doświadczenie osobiste), ale też z chęci rozwoju nowego typu wiedzy.

Firmy konsultingowe uważa się nie tylko za przedsięwzięcia rynkowe bardzo silnie oparte na wiedzy, ale również za promotora rynkowego wykorzystania ich kompetencji w tym zakresie. Rozwój mody⁷ na problematykę zarządzania wiedzą wiąże się ze świadomą promocją tej problematyki, prowadzoną przez firmy konsultingowe, która mogła ułatwić sprzedaż produktu ich wiedzy – systemów infor-

⁷ K. Klineciewicz [2004], na podstawie metastudium prac z zakresu zarządzania wiedzą, sugeruje wywołanie tej mody przez praktyków, którzy dążyli do sprzedaży rozwiązań IT. Z uwagi na słabość metody metaanalizy pomija problem firm konsultingu organizacyjnego, które rozwijały reguły zarządzania zasobami wiedzy, niezależnie od budowy informatycznych systemów baz danych. J. Woźniak [2006a] rozwija ten pominięty wątek.

matycznych baz danych. Sztandarowym ich przykładem są systemy zarządzania informacją o klientach, stanowiące wyraz myślenia o nazwie CRM (*customer relation marketing*), które poprzez lepsze wykorzystanie posiadanej przez firmę informacji o klientach pozwalają na skuteczniejsze zarządzanie sprzedażą. Z perspektywy samych firm konsultingowych źródła myślenia o zarządzaniu wiedzą należy lokować w problemach obsługi klienta. Globalny rozwój firm konsultingowych stworzył konieczność odpowiadania na podobne zapytania od klientów, którzy działali na różnych lokalnych rynkach (głównie geograficznych, ale też mających podobne problemy, choć działających w różnych branżach), co oznaczało konieczność prowadzenia równolegle, bądź w niewielkim odstępie czasu, wielu podobnych projektów przez różne zespoły konsultantów z tej samej globalnej firmy konsultingowej. Wzrastająca konkurencja na tym rynku wydłużała nie tylko proces realizacji projektu i podnosiła standard raportu końcowego, ale również powodowała wzrost wymagań formalnych (co do grafiki, objętości i zawartości) w procesie ofertowania, a więc podnosiła koszty przygotowania oferty. W rezultacie wiele pracy poświęconej na tworzenie dokumentacji dla klienta wykonywano wielokrotnie. Nawet pobieżne analizy pracy firm konsultingowych dostrzegają rolę dokumentacji⁸ przez nie tworzonej jako pracochłonnego tworu wiedzy. Możliwość wielokrotnego wykorzystania tego samego produktu pracy zespołu konsultantów narzuca się jako oczywisty sposób zaoszczędzenia pracy, szczególnie dużej w procesie ofertowania. Istotą systemów archiwizujących dokumenty jest zapis dwóch rodzajów wiedzy jednocześnie – jak powinien wyglądać dokument oraz jakie treści powinien zawierać. W swojej części, która gromadzi dokumenty zewnętrzne, przedstawiane klientowi, forma ma często nie mniejsze znaczenie niż treść, a co najmniej jej stworzenie jest w wielu przypadkach nie mniej pracochłonne. Ten element wykorzystania zarządzania wiedzą, czyli stworzenie systemu, którego wykorzystanie pozwoli ograniczyć wielokrotne „wymyślanie (tego samego bądź podobnego) koła” [Gordon 2005], stanowi pierwszy rodzaj wyzwań, jakie stoją przed zarządzaniem wiedzą.

Z perspektywy ekonomicznych celów organizacji ten obszar zarządzania wiedzą służy obniżeniu kosztów działania operacyjnego poprzez wykorzystanie w działaniu operacyjnym zasobów wiedzy już zdobytej, zarówno co do jej treści,

⁸ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt [2002, s. 97] twierdzą nawet, że slajd prezentacyjny, zawierający jakąś ilustrację zależności prezentowanej klientowi (czy to w procesie ofertowania, czy raportowania), stanowi podstawową jednostkę wiedzy w tych usługach. Choć jest to oczywiste pomylenie formy z treścią, to niewątpliwie tworzenie prezentacji jest działaniem pracochłonnym i formaty pozwalające sprawnie przygotowywać także i ten rodzaj dokumentów dla klienta (tj. głównie slajdy prezentacyjne) stanowią kapitał wiedzy. Opisane w pracach [*Sprzedaż usług...* 2003] czy [Woźniak 2006b] systemy wiedzy zawierają oczywiście też slajdy, które są jednym z kilku rodzajów nośników kategorii „dokumenty dla klienta”. Dla przykładu w firmach szkoleniowych są inne elementy oferty: broszury z wachlarzem programów i usług, programy szczegółowe, podręczniki, listy doświadczeń i referencji oraz specyficzne elementy raportów: ankiety końcowe, egzaminy, opisy działań wzmacniających itp. Są one prezentowane klientowi jako oprawiane dokumenty, część z nich jako slajdy, część z nich jako listy.

formy, jak i ścieżek jej pozyskiwania i kształtowania. Drugi typ problemów, przed którym stoją firmy próbujące wykorzystać swoje bazy wiedzy, to tworzenie produktu nie z zastosowania wiedzy, ale z samej jej treści, tj. sprzedaż „dostępu” do fragmentów tej wiedzy zgromadzonych w bazach. Tworzenie innowacyjnego produktu i nowej szansy rynkowej poprzez sprzedaż dostępu do własnych kompetencji jest inną formą „zarabiania na wiedzy” niż obniżenie kosztów prowadzenia standardowej działalności. Poniżej na przykładzie bazy wiedzy firmy szkoleniowej pokażemy, jakie wymagania przed organizatorami baz wiedzy powstają przy obu tych wyzwaniach oraz jakie są konsekwencje obu tych typów działań z perspektywy dyfuzji wiedzy do innych graczy rynkowych.

3. System zarządzania wiedzą w firmie szkoleniowej

Nowoczesny rynek szkoleniowy w Polsce powstał w latach dziewięćdziesiątych i skala jego wzrostu ciągle wywołuje zdumienie⁹. Tworzą go firmy świadczących usługi konsultingowe w zakresie szkoleń dotyczących zarządzania, co należy odróżnić od szkół (dostarczających rządowych certyfikatów¹⁰). Szkolenia są prowadzone dla firm, które zakupują usługi szkoleniowe na potrzeby grup swoich pracowników (tzw. szkolenia wewnętrzne, od angielskiego *in-company*) bądź pojedynczych osób (tzw. szkolenia otwarte). Deklarowanym celem usługi szkoleniowej jest dostarczenie potrzebnej kompetencji. Młodość tego rynku pozwala w laboratoryjnych warunkach śledzić rozwój narzędzi zarządzania, które są tworzone w obliczu pojawiających się wyzwań rynkowych¹¹.

Nasza analiza dotyczy przykładu należącego do specyficznego segmentu tego rynku, a mianowicie do polskiego rynku szkoleń w zakresie umiejętności interpersonalnych (nazywanych też umiejętnościami miękkimi). Głównymi graczami na tym rynku są małe firmy (a sam rynek jest silnie rozdrobniony) założone przez grupy psychologów, wywodzących się z ruchu terapeutycznego (warsztatów psychoedukacyjnych) bądź z uniwersytetów. Globalne firmy sieciowe nie posiadają na nim znaczącej przewagi wynikającej ze zgromadzonych zasobów kapitału wiedzy

⁹ W pracy [*Sprzedaż usług...* 2003] szacuje się, że liczba firm szkoleniowych w czasie od 1990 r. do 2000 r. wzrosła sześciokrotnie.

¹⁰ Specyficzną grupą szkoleń są szkolenia zawodowe, w których certyfikaty profesjonalne (branżowe) uzyskały sankcję państwową. Ich działalność wykracza poza ramy naszej analizy.

¹¹ Nie argumentujemy tutaj, że – jak twierdzą niektórzy [Fosstenloekken i in. 2003] – rozwój produktów w firmach konsultingowych odbywa się jedynie pod wpływem zapotrzebowania klientów. Wyzwania rynkowe traktujemy jako szanse i zagrożenia wynikające z potrzeb klientów, działań konkurentów oraz innych mechanizmów, z których pomysł wewnętrzny na innowację jest jedną z ważnych możliwości. Bez zapotrzebowania klientów pomysł na nowatorską usługę nie może zostać zrealizowany (a tym samym i sprawdzony). Klienci pełnią zatem z jednej strony funkcję ciągnącą innowację, poprzez składane zapotrzebowania, z drugiej – selekcyjną, oceniając jakość tworzonej usługi.

merytorycznej¹² z uwagi na zakorzenienie problemów rozwiązywanych przez szkolenia w specyfice kultury organizacyjnej klienta oraz dostęp do podobnej globalnej bazy literatury.

Podobnie jak w każdej działalności konsultingowej [Glückler, Armbrüster 2003], także i w szkoleniu obiektywna ocena jakości dostarczonego rozwiązania jest trudna [Werr, Stjernberg 2003; Woźniak (w przygotowaniu)]. Szkolenie jest tylko jednym z czynników wspomagających zmianę i oszacowanie czystego wpływu tego czynnika, nawet wtedy, gdy zmiana została zaobserwowana, jest niemożliwe (a co najmniej zbyt kosztowne). Do oceny jakości szkolenia stosuje się społeczne kryteria oceny, z których najważniejszym jest zgoda w grupie aktorów społecznych organizacji, że szkolenie było sensowne. Trudność obiektywnej oceny jakości powoduje – charakterystyczne dla wszystkich rynków o wysokim stopniu niepewności – trwałe związki dostawców i klientów [Glückler, Armbrüster 2003; Werr, Stjernberg 2003].

Cele szkoleniowe¹³ są wyznaczone przez organizację, a zadaniem firmy szkoleniowej jest przygotowanie programu z tymi celami związanego oraz takie przeprowadzenie go, aby rozsądni, sceptyczni i zajęci ludzie uznali szkolenie za wydarzenie warte poświęconego czasu. Ponieważ to uczestnicy szkolenia będą głównym recenzentem jego jakości, więc dostosowanie się do ich oczekiwań jest dla firmy szkoleniowej warunkiem przetrwania. Oznacza to – z jednej strony – konieczność przestrzegania reguł dynamiki grupowej i wystarczająco facylitacyjnych (niedyrektywnych) omówień, z drugiej zaś – dobrze dobranych ćwiczeń i struktury programu, aby opór wobec przedstawianych treści nie spowodował negatywnej opinii grupy szkoleniowej. Te dwa elementy – sposób prowadzenia i program szkolenia – stanowią wyróżniki pracy firmy szkoleniowej. Ta specyfika firmy szkoleniowej przejawia się jednak tylko w części kontaktów z klientem.

W odróżnieniu od typowej usługi konsultingowej, dla szkoleń należy rozróżnić dwa typy interakcji – w sali i w obsłudze klienta. Te pierwsze, w trakcie szkolenia, są względnie ‘prywatne’ i ustalane przez klienta tylko co do głównych zasad. Choć w czasie spotkań przed szkoleniem firma szkoleniowa rozstrzyga wspólnie z klientem, czy np. uczestnicy będą chodzić po węglach, to nie dyskutuje się, czy uczestnicy będą siedzieli za stołami, dotykali ciała innych czy słuchali muzyki medytacyjnej. Każda firma szkoleniowa ma trochę odrębny styl pracy z grupą, obejmujący nie tylko sposób organizowania interakcji w czasie szkolenia czy rodzaj materiałów pomocniczych (np. rzutnik czy plakaty), ale nawet ich treść. Choć ogólne zasady regulujące normy dynamiki grupowej są powszechnie respektowane, to po-

¹² Mają oczywiście przewagę marketingową czy image'u oraz doświadczenia organizacyjnego (w tym narzędzi zarządzania zasobami wiedzy, takimi jak standardy ofert, podręczników czy gotowych modułów szkoleniowych).

¹³ Poniższy opis funkcjonowania szkoleń jest rozwinięty w [Woźniak (w przygotowaniu)]. Jest on niezgodny w typowymi modelami podręcznikowymi.

szczególne normy interakcji szkoleniowych różnią się pomiędzy firmami. Najlepszym przykładem jest rodzaj używanych „zabaw rozprężających” (*icebreakers*). Skala różnorodności tych „ćwiczeń” sięga od przedszkolnych zabaw w pamiętanie nazw, przez radosne zabawy nastawione na budowę zaufania w grupie, niekiedy tylko ilustrujące jakiś prosty problem szkoleniowy, aż po ćwiczenia analogiczne, w których element zabawowy jest podporządkowany dydaktycznemu. Liczba, rodzaj oraz powaga tych elementów szkolenia¹⁴ rozstrzygają się między firmami szkoleniowymi oraz pomiędzy klientami. Poprzez współpracę konwojową wytwarza się wyraźna kultura szkoleniowa u klientów, której znaczącym elementem jest rodzaj ćwiczeń stosowanych w czasie szkolenia. Zgodnie z wytworzoną normą kultury szkoleniowej uczestnicy sami domagają się konkretnych zabaw, co oczywiście przenosi ich użycie pomiędzy firmami szkoleniowymi pracującymi z danym klientem. Dzięki rozmowom z uczestnikami na temat innych szkoleń i rodzaju zajęć, jakie na nich były prowadzone, następuje przepływ informacji o stylu pracy innych firm szkoleniowych. Treści merytoryczne zajęć szkoleniowych poprzednio prowadzonych dla tych pracowników są zwykle przedstawione przez klienta za pośrednictwem podręcznika, który był dostarczony uczestnikom. Choć uzyskana z obu z tych źródeł informacja nie pozwala odtworzyć programu zajęć, pozwala jednak się zorientować, do jakich kategorii teoretycznych się one odwołują oraz jakimi głównymi formami pracowano. Powstają w ten sposób związane z danym klientem wyseпки podobnych norm określających, co robi się w czasie szkolenia. Dyfuzja wzorców kulturowych spoza tych wysepek dokonuje się głównie dzięki przepływowi pracowników między firmami. Nie tylko zmiana decydentów sprzyja otwarciu na nowych dostawców szkoleń, ale też zmiany w grupie uczestników szkoleń sprzyjają ujednolicaniu stylu zachowania w trakcie szkolenia. Przepływ pracowników między firmami powoduje, że uczestnicy szkolenia są wystawiani na różnorodne doświadczenia szkoleniowe i poprzez wyrażanie swoich oczekiwań modyfikują zastane sposoby interakcji.

Dużo bardziej zuniformizowane są interakcje poza salą szkoleniową, tworzące wyraźnie odrębny typ kontaktów firmy szkoleniowej z przedstawicielami klienta. Podlegają one wpływowi modelu analogicznych spotkań z innego typu konsultantami czy szerzej – z dostawcami. Te działania „pomocnicze” w dużo wyższym stopniu podlegają względnie sztywnym normom branżowym. Normy dla działań „niecentralnych” dotyczą „konsultingowej obsługi klienta”, czyli obejmują wymagania, które są wspólne w znacznym stopniu dla całego konsultingu (oferowanie, prezentacje, sprawozdawczość, zbieranie materiałów w trakcie badań i zebrań) i są

¹⁴ Różnorodność ćwiczeń analogicznych wynika z założeń zmienności metod dydaktycznych oraz zasad *experiential learning*. Charakterystykę różnorodnych metod szkoleniowych zawiera [Woźniak (w przygotowaniu)]. Tutaj wyjaśnienie różnic stylów odwołuje się tylko do jednego z elementów kształtujących tak rozumiany styl pracy.

ukształtowane pod wpływem rozwoju standardów całości sektora usług „*b-to-b*”, raczej niż specyfiki usługi szkoleniowej. Oznacza to, że wobec szkoleniowców powstają pewne wymagania, co najmniej w stosunku do tych spośród nich, którzy realizują te części obsługowe: muszą się oni być w stanie ubierać, zachowywać, oraz mówić i dostarczać dokumentów o standardzie takim, jak każdy inny „dobry sprzedawca *b-to-b*”.

Można nawet postawić tezę, że rozwój norm zachowania w konsultingu jest napędzany poprzez rozwój narzędzi oddziaływania sprzedażowego w całym segmencie „*b-to-b*”, a nie tylko w sektorze sprzedaży wiedzy. Ilustruje ją dobrze proces rozpowszechnienia się prezentacji komputerowych¹⁵. Początkowo stały się one standardem dla sprzedawców IT, później urządzeń biurowych (technologicznych), a używanie jej przez konsulting rozpowszechniło się równoległe ze sprzedawcami ubezpieczeń. Dyfuzja do szkoleniowców była równoległa z przeciekaniem ich do małych firm konsultingowych (czyli później niż do firm reklamowych czy badań rynkowych, niewątpliwych liderów w stosowaniu innowacji technologicznych). Stały się one standardem (ok. 2001 r.), gdy u klientów pojawiły się zawsze dostępne rzutniki, tak że komputerowe wspomaganie prezentacji stało się łatwiejsze (i było oczekiwane) niż prowadzenie jej z rzutnika pisma.

W rezultacie takiej uniformizacji „niecentralnych” interakcji wiedza używana w tym obszarze podlega w dużo wyższym stopniu ujednoliceniu między firmami konsultingowymi, co najmniej w zakresie formy, w jakiej jest prezentowana klientom. Dyfuzję standardów co do oczekiwanych sposobów zachowań wymuszają oczekiwania klientów oraz przekonanie w firmach szkoleniowych, że ten wymiar oceny firmy konsultingowej może mieć istotne znaczenie przy ich ocenie w tych nielicznych sytuacjach, w których klient jest otwarty na wybór nieznanego dostawcy.

Taki charakter pracy, w której ścieżka działania operacyjnego składa się z kilku etapów: ofertowania, prezentującego poprzez dokumenty program szkolenia rozwiązującego problem klienta, przygotowania szkolenia, które składa się z ćwiczeń i omówień, przeprowadzenia warsztatu oraz działań poszkoleniowych (wzmacniania i oceny efektu oraz raportowania), wymusza charakter elementów systemu wiedzy. Ma on wyraźne dwie warstwy – dokumentacji dla klienta oraz dokumentacji wewnętrznej, choć zwykle są one powiązane w ten sposób, że dokumentacja dla klienta ma swoje odpowiedniki „przygotowawcze” w dokumentacji wewnętrznej. W odróżnieniu od prezentowanego w pracy [Werr, Stjernberg 2003] systemu wiedzy firm konsultingowych zajmujących się reinżynieringiem, który składa się z trzech elementów: ogólnej metody, konkretnych przypadków (dokumentacji wewnętrznej i zewnętrznej) oraz indywidualnego doświadczenia konsultantów, system firmy szkoleniowej¹⁶ zawiera więcej składników z uwagi na konieczność kulturowego zakorze-

¹⁵ Opis na podstawie obserwacji własnych autora, który w latach 1990-2003 zarządzał firmą szkoleniową.

¹⁶ Pełny opis tego systemu zawiera [Woźniak 2006b].

nienia każdego szkolenia (jeśli je uznać za elementy metody szkoleniowej, która zatracą charakter wiedzy ogólnej, gdyż zawiera kulturowo specyficzne elementy).

Główną osią organizacyjną elementów systemu wiedzy w firmie szkoleniowej są programy szkoleniowe, które w różnych obszarach tematycznych są realizowane dla poszczególnych klientów. Program składa się ze scenariusza, który przewiduje nie tylko kolejność ćwiczeń, lecz i kluczowe punkty omówień i wniosków. Zawiera też uzupełniające informacje logistyczne, takie jak czas, przeznaczony na poszczególne działania, używane pomoce itp. Zapisy konkretnych przypadków programów zrealizowanych (historycznych przypadków zanurzonych w kulturze klienta) są uogólniane w kulturowo uwarunkowane programy zestandaryzowane (narzędzie ujednolicania szkoleń stanowiących powtarzalny moduł, np. na uniwersytecie korporacyjnym), które są oderwane od wydarzeń historycznych. Zapis zestandaryzowanego programu stanowi szczegółowy zapis najlepszego przypadku szkolenia dla danego klienta, nieco wyidealizowany i szerzej opisany niż przykład konkretnego szkolenia. Stanowi więc najniższy poziom uogólnienia, jaki dokonuje się na podstawie zapisu przypadku. Bogactwo opisu takiego programu zestandaryzowanego (pełna lista pytań, wniosków oraz warianty przebiegów dyskusji) czyni go bliskim zobiektywizowanemu – kolejnego składnika systemu zarządzania wiedzą – „programu dla młodego trenera”, który jest adresowany do nowych pracowników i w niskim stopniu zależny od kultury konkretnego klienta. Składa się on z ćwiczeń i ich rozmaitych wariantów omówień, czyli koncentruje się na elementach składowych programu, a nie na dynamice ich wzajemnych powiązań. Takie zestawy ćwiczeń, niezależnie od sposobu ich zorganizowania w bazach wiedzy, stają się elementem zobiektywizowanej metody pracy, który trzeba wyraźnie odróżnić od ponadtematycznej metodyki prowadzenia szkoleń, dotyczącej sterowania interakcją w sali. Metody prowadzenia szkoleń nie są skodyfikowane i naucza się ich głównie czeladniczo, gdyż zasady pracy z grupą są wysoce sytuacyjne i trudno przekładalne na jednoznaczne zalecenia kierujące działaniami praktycznymi. Zasady uczciwego postępowania wymagają wykładni osobistej w poszczególnych przypadkach, a samo ich przeczytanie nie dostarcza umiejętności działania.

Te cztery elementy metody – od uniwersalnej, ale nieskodyfikowanej metody pracy z grupą, przez skodyfikowane i ponadkulturowe ćwiczenia z omówieniami, zestandaryzowane programy kulturowo i tematycznie nakierowane, aż po przypadki „historyczne”, stanowią podstawowe nośniki wewnętrznych składników systemu wiedzy.

4. Sprzedaż fragmentu systemu wiedzy firmy szkoleniowej

Jak wskazywano w [Woźniak 2005b], rozwój potrzeb rynkowych stworzył możliwość sprzedaży nowego typu produktu, który powstaje poprzez sprzedaż odpowiednio zmodyfikowanej części własnej bazy wiedzy. Klienci, którzy są zmuszeni do częstego powtarzania takich samych szkoleń, czy to z uwagi na znaczny

poziom rotacji, czy burzliwy wzrost kadrowy, często próbują prowadzić je na własną rękę. Tam, gdzie szkolenia te dotyczą wprowadzenia do pracy, robiono to od dawna, lecz wzrastające zrozumienie wpływu jakości szkolenia na wartość jego efektów powoduje, że nawet takie szkolenia wstępne są zwykle projektowane przez firmy szkoleniowe. Ponieważ kompetencje trenerskie są coraz częstsze wśród współczesnych menedżerów, więc – jeśli tylko z uwagi na liczbę realizowanych powtórzeń tego samego szkolenia efektywne ekonomicznie jest kupowanie *know-how* – zwykle nie ma powodów¹⁷, aby tego nie robić.

Z perspektywy firmy szkoleniowej zainteresowanie się klienta zakupem modułu szkoleniowego oznacza konieczność przeprowadzenia dodatkowej pracy wykraczającej poza zwykle przygotowanie programu szkolenia¹⁸. Należy zupełnie inaczej przygotować zapis programu planowanego, który nazywa się zwykle *manuałem* trenerskim. Jest on materialnym nośnikiem przekazywanego klientowi szkolenia, przybiera więc graficzną formę materiałów zewnętrznych, lecz jego większa szczegółowość i graficzne dopracowanie skrywają zmianę charakteru wiedzy, która jest w nim zapisana.

Zasadnicze różnice, z perspektywy rodzaju wiedzy między *manuałem* trenerskim a programami zestandaryzowanymi (wewnętrznym odpowiednikiem tamtego dokumentu), polegają na werbalizowaniu zakładanych reguł działania. Reguły ogólne kultury firmy szkoleniowej oraz techniki stosowanej metody pracy z grupą muszą w *manuale* dla trenera wewnętrznego (pracownika klienta) znaleźć na tyle *explicite* swoje odbicie, aby prowadzenie szkolenia według tego materiału dostarczało szkolenia zgodnego z zamierzeniem projektującego.

Dzięki przygotowaniu takiego *manualu* szkoleniowego w zasobach wiedzy firmy szkoleniowej pojawia się kolejny składnik – przepis na szkolenie, który w stopniu maksymalnie możliwym werbalizuje zwykle pomijane elementy wiedzy, niezbędnej do prowadzenia szkolenia. Nawet ten przepis zakłada pewien poziom ogólnych kompetencji trenerskich osoby prowadzącej takie szkolenie, zaś szkolenie dla trenerów wewnętrznych (które przygotowuje ich do prowadzenia szkoleń zgodnie z zakupionym przez firmę *manuałem*) ma na celu ujednolicenie tego poziomu w grupie oraz sprawdzenie, że osoby, które z niego będą korzystały, mają zakładany przez piszących *manual* minimalny poziom kompetencji. Ponieważ z perspektywy klienta istotne jest przeszkolenie maksymalnie wielu trenerów wewnętrznych, aby ułatwić późniejszą logistykę prowadzenia szkoleń i ograniczyć konsekwencje rotacji w grupie trenerskiej, więc poziom zakładanych przez *manual* kompetencji jest zwykle dość niski. Tym samym *manual* stanowi zapis w tak dużym stopniu zwerbalizowanych przepisów prowadzenia szkolenia, że w jego realizacji rola doświadczenia, które nie daje się zwerbalizować (*tacit knowledge*), jest pomijana.

¹⁷ O ile nie chodzi o zmianę powszechnej w firmie postawy (por. [Woźniak (w przygotowaniu)]).

¹⁸ Bardziej szczegółową analizę zróżnicowanych przypadków kreowania produktu poprzez sprzedaż zmodyfikowanego fragmentu własnej bazy danych zawierają prace [Woźniak 2005b; 2006b].

Podsumowując, *manual* trenerski jest produktem wiedzy, którego stworzenie wymaga włożenia znacznej pracy w przygotowanie formatu dokumentacji przekazywanej klientowi („wydruku z bazy danych”)¹⁹. Zwykle firmy szkoleniowe wprowadzają zastrzeżenie, że moduł ten może być wykorzystywany jedynie do szkolenia pracowników klienta (bądź innej, ale określonej grupy, np. klientów klienta, będącego dystrybutorem), ale nie mają kontroli nad tym wykorzystaniem [Woźniak 2006a; 2006b]. Rotacja wśród trenerów wewnętrznych prowadzi do rozpowszechnienia się wiedzy, którą włożyła firma szkoleniowa w sprzedany produkt, co pozbawia możliwości sprzedawania jej na pewnych rynkach oraz powoduje utratę jej wyjątkowości poprzez rozpowszechnienie używania ćwiczeń. Zwerbalizowany i ogólny charakter zapisów w *manuale* (ujawniający istotne składniki szczegółów zebranego doświadczenia) tworzy większe zagrożenie dla rozpowszechnienia się wiedzy firmy szkoleniowej, niż ogólne informacje treściowe zawarte w podręcznikach czy specyficzne opowieści szczegółowe o rodzaju ćwiczeń, pochodzące od uczestników.

5. Dylemat zarządzających sprzedażą fragmentu wiedzy w firmie szkoleniowej dotyczący dyfuzji wiedzy

Sprzedaż modułu szkoleniowego w dużo większym stopniu niż przeprowadzenie szkolenia prowadzi do potencjalnego udostępnienia konkurencji dostępu do swego *know-how*. Po zwykłym szkoleniu uczestnik nastawiony na uczestnictwo w nim (a nie tworzenie zapisu jego scenariusza) dysponuje jedynie podręcznikiem, który może dotrzeć do konkurencji. Podręcznik w szkoleniu biznesowym zwykle nie jest materiałem do wzbogacającego czytania dodatkowego (choć często zawiera również i takie fragmenty), ale jest powiązany z realizowanymi w programie ćwiczeniami. Jeśli poza tzw. arkuszami roboczymi (stronami wypełnianymi w trakcie szkolenia) zawiera opisy teoretyczne, typologie czy listy charakterystyk, to są one w ścisłym związku z problematyką ćwiczeń, tak aby uczestnik mógł połączyć czytany materiał z faktycznym przeżyciem, którego doświadczył w trakcie szkolenia. Dokładna analiza takich materiałów przez fachowca z konkurencyjnej firmy może stanowić dobry impuls do skonstruowania analogicznego szkolenia. Jednak uzupełnienie takiego podręcznika o pełny program, zawarty w *manuale* trenerskim, dostarcza brakujących elementów kluczowych: rozkładu czasowego prowadzonych działań, głównych kierunków omówień, opisów ćwiczeń oraz szczegółowych zaleceń do przewidywania i reagowania w trudnych sytuacjach.

¹⁹ Dodatkowymi materialnymi nośnikami produktu, który jest zakupywany w firmie szkoleniowej, poza *manuałem* dla trenera (zawierającym szczegółowy program szkolenia), są też materiały dla uczestników, prawo do używania ćwiczeń oraz uprawnienia trenerów do prowadzenia danego modułu. Certyfikowanie trenerów wewnętrznych służy obu stronom jako gwarancja jakości szkolenia prowadzonego wewnętrznie oraz stanowi wynik końcowy specyficznego szkolenia dla trenerów wewnętrznych, przygotowujących szkoleniowców firmowych do prowadzenia tego modułu.

Zabezpieczenie firmy szkoleniowej przed dyfuzją jej wiedzy na cały rynek²⁰ nie jest możliwe. Z perspektywy ochrony własnych możliwości działania rynkowego sensowne się staje takie układanie programu sprzedawanego, by nie tylko był łatwy w prowadzeniu, ale też aby bazował na powszechnie znanych ćwiczeniach i ideach szkoleniowych²¹. Dylemat²², jakim jest osiąganie celów szkolenia z równoczesnym ograniczeniem wpływu innowacyjnych pomysłów, powoduje, że choć adaptacja programów do *manuału* dla trenera nie wymaga zbyt dużych kompetencji trenerskich, to jest ona realizowana z dużym udziałem doświadczonych trenerów, aby wyważyć dwa priorytety: osiągnięcie celów programu i ochronę innowacji.

Skoro w praktyce nie można zapewnić prawnej ochrony zasobów wiedzy firmy usługowej, to decyzje o ujawnianiu tych zasobów są zawsze obciążone ryzykiem. Fluktuacja pracowników firm będących klientami, szczególnie wtedy, gdy posiadają oni dobre zapisy fragmentów wiedzy firmy szkoleniowej, tworzy mechanizm dyfuzji poprzez wytwory wiedzy, przed którym trudno się zabezpieczyć. Przepływ osób pomiędzy rynkiem klientów a rynkiem konsultantów, czy to poprzez zakładanie własnych firm konsultingowych przez byłych pracowników klienta, czy poprzez zmianę rodzaju pracy, stanowi inny czynnik przyspieszający dyfuzję wiedzy z firmy szkoleniowej do innych graczy rynkowych.

W rezultacie następuje stopniowe zacieranie się specyfiki wiedzy, którą posiadają firmy szkoleniowe, a jedynym sposobem przeciwdziałania temu procesowi petryfikacji własnej wyjątkowości jest stały proces innowacyjny. Tylko stała zmienność programów i ćwiczeń może zapewnić utrzymanie trwałej zdolności do dostarczania (głównie stałym) klientom nowych produktów.

Można więc twierdzić, że albo działalność usługowa musi być całkowicie nieinnowacyjna (aby problem rozpowszechnienia wiedzy nie tworzył ryzyka rynko-

²⁰ Istotny jest nie tylko przepływ do konkurentów, ale też do potencjalnych klientów, gdyż ćwiczenia używane w czasie szkolenia powinny być nowością dla jego uczestników.

²¹ Ponieważ *manuał* dla trenera jest najbardziej szczegółowym materiałem opisującym program, znaczne zaś jego części dotyczą standardowych ćwiczeń, więc następuje przesunięcie uczenia młodych adeptów, z materiałów przygotowanych specjalnie dla nich, na przygotowane dla klientów *manuały* trenerskie (a raczej ich fragmenty). Czyni to pierwszy etap kształcenia dużo bardziej oparty na materiałach *explicite* formułujących część założeń, które zwykle były ukryte. Pozwala to zrozumieć różnice w sposobach kształcenia młodych adeptów, opisywanych dla firm zajmujących się reinżynieringiem [Werr, Stjernberg 2003], a kształceniem trenerów [Woźniak 2006b]. Młodzi konsultanci, opisani w [Werr, Stjernberg 2003], przygotowują się do wykonywania zadań operacyjnych pod nadzorem poprzez studiowanie skodyfikowanych metod. Stanowią one raczej „wspólny język”, umożliwiające łatwe porozumiewanie się z takim adeptem, niż ogólną teorię, która będzie stosowana w pracy dla klienta. Stworzenie takiego materiału tylko dla celów kształcenia adeptów stanowi jednak zbyt duży koszt dla małej firmy konsultingowej. W opisywanej firmie szkoleniowej tę funkcję pełniły poprzednio specyficzne materiały wewnętrzne, stanowiące produkt uboczny pracy dla klienta nad programem zestandaryzowanym (podręcznik młodego trenera).

²² J. Woźniak [2006a] opisuje dodatkowe dylematy związane z wykorzystaniem stworzonego *manuału* w celu pokrycia kosztów jego opracowania.

wego), albo też musi podlegać bardzo szybkim zmianom. Tylko część tej zmienności można przypisać faktycznym innowacjom, część wynika ze znacznej zmienności mód, terminologii czy formy podania starych treści i rozwiązań. Jednak tylko nowatorstwo produktów pozwala zachować odrębność stylu firmy szkoleniowej, który zapewnia, że kopiowanie liderów rynkowych nie stanowi dla nich zagrożenia. Nic więc dziwnego, że cały konsulting organizacyjny należy do tego typu działalności, w której tempo zmian jest wysokie. I choć sporo tych zmian polega na zmianie języka na taki, który odpowiada aktualnej modzie, to dzięki szybkiej dyfuzji faktyczne innowacje wywołują naturalną tendencję do tworzenia mód dla całego rynku, a nie tylko do stworzenia wyróżnika dla danej firmy konsultingowej. Chociaż konsultanci z różnych firm nie kontaktują się bezpośrednio, a cały ich rozwój zawodowy nastawiony jest na tworzenie wiedzy ściśle kontekstowej, nakierowanej na rozwiązywanie specyficznych problemów konkretnego klienta, wskazane powyżej mechanizmy dyfuzji wiedzy za pośrednictwem klientów wymuszają stałe dążenie do innowacji dotyczącej szerszych kategorii pojęciowych.

6. Wnioski

Przedstawione w artykule elementy systemu organizowania wiedzy, stosowane przez konkretną firmę szkoleniową, ilustrują szersze problemy konsekwencji rynkowych używania niektórych z narzędzi systemu zarządzania wiedzą, jakie są wypracowane w firmach szkoleniowych. Na przykładzie konkretnych nośników wiedzy, za pomocą których firma usługowa umożliwia dostęp do fragmentu swojej wiedzy klientom, pokazaliśmy, jak w tej sferze usług szkoleniowych następuje wykorzystanie zarządzania wiedzą nie tyle do obniżki bieżących kosztów działalności operacyjnej, ile do generowania przychodów z nowych źródeł. Przeprowadzone analizy pozwoliły wskazać zasadniczy dylemat, przed którym stoi firma szkoleniowa sprzedająca zgromadzoną wiedzę, a nie jej zastosowanie (przeprowadzenie szkolenia). Trudność zapewnienia ochrony wiedzy przed dyfuzją do innych graczy rynku stanowi jeden z motywów kreowania mód na tych rynkach. Jest to motyw, który ma wyraźnie inny charakter niż wskazany w punkcie 2 motyw popytowy, wynikający z rekomendacji. Uniwersalność tego motywu wymaga dalszych badań, które pozwolą stwierdzić, czy jest to specyfika przedmiotowa firm szkoleniowych, czy analogiczne motywy prowokują do powstawania innowacji i mód również w innych segmentach rynku usług nasyconych wiedzą.

Warto również poprowadzić szersze badania empiryczne, testujące opisane mechanizmy, które zaobserwowano z perspektywy pojedynczej firmy szkoleniowej. Wskazany mechanizm zmiany organizacji wewnętrznych procesów kształcenia i samego systemu wiedzy pod wpływem wytworów stworzonych na skutek oczekiwań klientów prowokuje do dalszych badań nad mechanizmami tworzenia systemu zarządzania wiedzą, a szczególnie względnej siły pomiędzy czynnikami

swobodnego [Morawski 2005, s. 63] i wymuszonego [Bresnen, Goussevskaia, Swan 2003] ich kształtowania w faktycznej działalności gospodarczej. Drugi kierunek dalszych badań może stanowić weryfikacja tezy o uniformizacji interakcji z klientem wśród wszystkich typów dostawców usług „b-to-b”. Jej przeprowadzenie stanowiłoby przyczynek do badania specyfiki branży IT, która chlubi się swoim specyficznym stylem zachowań wewnętrznych.

Dla badaczy usług szkoleniowych interesujące może być też spojrzenie z perspektywy opisanych tutaj problemów dyfuzji na rynek szkoleń *e-learning*. Tam problem dyfuzji występuje w stopniu skrajnym, gdyż całość wiedzy jest niemal publicznie dostępna. Nacisk na *blended learning* może być spowodowany nie tylko powodami merytorycznymi, ale też dążeniem do ochrony przed dyfuzją wiedzy (petryfikacją specyfiki).

Literatura

- Bresnen M., Goussevskaia A., Swan J., *Innovation in project-based organizations*, „Organization Studies” 2003 vol. 25 nr 9.
- Darr A., Talmud I., *The structure of knowledge and seller-buyer networks in market for emergent technologies*, „Organization Studies” 2003 vol. 24 nr 3.
- Fincham R., *The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change*, „Journal of Management Studies” 1999 vol. 36 nr 3.
- Fosstenloekken S.M., Loewendahl B.R., Revang O., *Knowledge development through client interaction: a comparative study*, „Organization Studies” 2003 vol. 24 nr 6.
- Glückler J., Armbrüster T., *Bridging uncertainty in management consulting: the mechanisms of trust and networked reputation*, „Organization Studies” 2003 vol. 24 nr 2.
- Gordon J., *Making Knowledge Management Work*, „Training” 2005 vol. 42 nr 8.
- Klincewicz K., *Knowledge Management: Development, Diffusion and Rejection*, WN WZUW, Warszawa 2004.
- Luttwak E., *Turbokapitalizm*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2000.
- Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Perechuda K., *Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Perechuda K., Stosik A., *Zarządzanie wiedzą w małej firmie*, [w:] *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M.L. Owoc, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 975, Wrocław 2003.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza u działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Robertson M., Scarbrough H., Swan J., *Knowledge creation in professional service firms: institutional effects*, „Organization Studies” 2003 vol. 24 nr 6.
- Sprzedaż usług szkoleniowych w Polsce*, Raport Data Group, Warszawa, kwiecień 2003.

- Werr A., Stjernberg T., *Exploring management consulting firms as knowledge systems*, „Organization Studies” 2003 vol. 24 nr 6.
- Woźniak J., *Kryteria oceny jakości usługi szkoleniowej*, [w:] *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, red. S. Makarski, URz, Rzeszów 2005.
- Woźniak J., *Oportunizm w projektach opartych o wiedzę*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, tom 2, red. I. Hejduk, L. Ciborowski, Wyd. AP, Siedlce 2005.
- Woźniak J., *O efektywnej sprzedaży wiedzy w firmie szkoleniowej*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, red. T. Dudycz, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Zeszyty Naukowe Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, t. VII, z. 1b, Łódź 2006a.
- Woźniak J., *Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej*, Wyd. OWSliZ, Olsztyn 2006b.
- Woźniak J., *Szkolenia jako narzędzie rozwoju kadr* (praca habilitacyjna – w przygotowaniu).

ON SELLING KNOWLEDGE IN A TRAINING COMPANY AND THE SPREAD OF STANDARDS

Summary

Descriptions of the mechanisms of the knowledge management need to consider the specifics of the various segments of the professional services. An example from a soft skills training company is used to describe the company's knowledge system and how it differs from the knowledge system of a consulting company described in [16]. Examples of training programmes are shown, to illustrate two types of knowledge-based income generation. In the first, knowledge data-bases are used to lower the cost of operational activity. In the second, a new product for the client is created, through giving him access to the training company's knowledge database. The dilemma of how to sell training modules, which the client's internal trainers are to conduct for the client's employees, and how to protect this knowledge from spreading to other companies, is described. The solution to this dilemma may be the reason why there is a pressure to create fashions in the consultancy market.