

Pojem tacitní znalost

Slovo:

tacitní znalost

Upozornění:

vložil uživatel prof.PhDr.Rudolf Kohoutek,CSc.☆☆☆☆☆ a ověřil editor

Význam:

znalost neuvědomělá, nevědomá, „skrytá“ , neverbalizovaná, o [procesech](#), [implicitní](#)

Některá související slova

[tacit knowledge \(angl.\)](#)

Tacitní znalost

Tacitní znalost je skrytá, nevyslovená a nezaznamenaná znalost, která je silně svázána s činností, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Je to soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ každého z nás. Proto je téměř nemožné je vyjádřit a sdílet. Mají vysoce osobní charakter a dotyčný zaměstnanec nemusí ani o jejich existenci vědět. Tacitní znalosti nejsou vrozené. Každý jedinec si je vytváří sám. Jsou to osobní znalosti zahrnuté v individuální zkušenosti a obsahující nehmotné faktory jako jsou osobní přesvědčení, náhledy, je to znalost nevědomá, skrytá, neverbalizovaná. Je rovněž definována jako praktické know-how získané prostřednictvím zkušeností (nepřesně se jím říká intuice). Vlastnictví tacitních znalostí umožňuje vyvarovat se příliš brzkému či příliš pozdnímu rozhodnutí. Rozhodování tak díky tacitním znalostem s větší pravděpodobností povede k úspěšnému vyřešení problému a probíhá rychleji. Tacitní znalosti zaměstnanců jsou tak hlavním předpokladem úspěchu jedince a organizace.

Dvě dimenze znalosti, explicitní a tacitní

Doc. ing. Ludmila MLÁDKOVÁ, Ph.D.

Znalost má dvě složky (dimenze), explicitní a tacitní. Ačkoliv znalost nemůžeme rozříznout na dvě půlky a někdy je možné oddělit její explicitní část od té tacitní pouze s velkými obtížemi nebo to nejde vůbec, má toto členění velký význam z hlediska nástrojů, které pro práci se znalostmi máme k dispozici.

Explicitní dimenze je ta část znalosti, kterou můžeme vyjádřit pomocí jazyka, písma, obrázku, matematické formule, not či digitálního záznamu. Explicitní znalost lze bez problémů přenášet, předávat si mezi sebou, ale také krást. Explicitní znalosti skladujeme v informačních systémech ve formě dat. Informačním systémem může být databáze nebo také obyčejná kartotéka či diář. Explicitní znalosti spolu můžeme kombinovat a vytvářet tak na základě dvou i více explicitních znalostí explicitní znalost novou. Například účetní, který na základě stavu různých účtů organizace vypracovává finanční výkaz, vytváří pomocí kombinace novou explicitní znalost.

Tacitní znalost je soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Je vždy propojena s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi jedince či skupiny. Vyjádřit ji podobným způsobem jako znalost explicitní, tedy ji tzv. externalizovat, de facto nelze. Je natolik svázána s osobností svého nositele a činností, kterou provádí, že ji při pokusu o externalizaci obvykle zničíme. Tacitní znalosti mají vysoce osobní charakter a pracovník, který je jejich nositelem, nemusí o jejich existenci vědět. Velké množství tacitních znalostí je podvědomých. Bohužel jsou to právě tacitní znalosti, jejich speciální charakter a schopnost sdílet je, co předurčuje úspěch či neúspěch našeho jednání. Organizace mají v tacitních znalostech velký potenciál, protože je velmi těžké je napodobit.

Na tacitních znalostech jsou založeny téměř všechny praktické činnosti, například řízení auta, jízda na kole či bruslích, vaření, obsluhování strojů a zařízení, čtení rentgenových snímků, léčení lidí, řízení či vedení podřízených, atd. Tacitní znalosti jsou tím, co vytváří hodnoty a rozhoduje o výkonech organizací.

Příkladem, co se stane organizaci, která včas nedocení tacitní znalosti svých zaměstnanců byly americké zbrojařské firmy, které v 90. letech 20. století propustily velké množství expertů. Experti ponechali v databázích organizací své explicitní znalosti – plány raket, složení chemikálií, procesy řešení speciálních situací. Své tacitní znalosti si však odnesli sebou. V polovině 90. let zbrojařské firmy zjistily, že explicitní znalosti jsou samy o sobě bez tacitních znalostí propuštěných odborníků k ničemu.

Práce i sdílení tacitních znalostí jsou založeny na mezilidském kontaktu. K dispozici máme tři konkrétní nástroje. Jsou to příběhy, tzv. komunity a nástroje založené na učňovství. **Příběhy** vytvářejí základnu pro přenos tacitní znalosti v tacitní formě z jednoho nositele na druhého a výrazně pomáhají překonávat bariéry v myslích lidí. **Komunity** jsou malé nebo větší skupiny či sítě lidí, kteří mají nějaký společný zájem, přátelské vztahy a sdílí spolu znalosti. Komunitou může být skupina expertů řešících nějaký velký problém nebo i kamarádi, kteří spolu hrají fotbal. Typickou komunitou byli tři mušketýři (vlastně čtyři). **Nástroje** založené na učňovství jsou založeny na principu předávání znalosti při praktické činnosti. V dnešní době k nim patří nejenom učňovství samo, ale i koučing, mentoring a conseling. V rámci učňovství nepřebírá žák pouze znalosti profesní, ale také sociální dovednosti a archetypy.

Management znalostí: Využívání tacitních a explicitních znalostí

21.2.2013

Jedním z důležitých aspektů při navrhování procesu řízení znalostí a aplikace správných nástrojů pro tento účel je uvědomění si rozdílů mezi základními typy znalostí a jejich důsledků pro stanovení správného postupu při zacházení s nimi. Jedná se o známý způsob rozlišování druhů znalostí na tacitní a explicitní formu. Tacitními znalostmi nazýváme vnitřní znalosti člověka, pomocí kterých každý jednotlivec řeší dané úkoly či přistupuje ke konkrétním potřebám, často bez vědomí, že je používá či že je vůbec vlastní. Protikladem tohoto pojmu jsou explicitní znalosti, tedy znalosti, které odpovídají vědomým dovednostem a schopnostem jedince a které lze jednoduše vypovědět a předat dál, v našem případě v rámci firemního prostředí.

Proces proměny těchto typů znalostí a jejich přelévání z jedné kategorie do druhé dobře vystihuje dnes již všeobecně známý a také široce uznávaný model SECI od Nonaky a Takeuchiho, jehož zkratka představuje jednotlivé fáze těchto proměn, tedy socializace, externalizace, (c)kombinace-slučování a internalizace. Toto schéma pracuje s teorií, že proces vzniku obou typů znalostí prochází jakousi spirálou, která vede čtyřmi hlavními teoretickými poli, označenými S-E-C-I. Znalosti se po ní pohybují v cyklech a oscilují mezi extrahovanými tacitními (vnitřními, osobními, nevyslovenými a neuchopitelnými) znalostmi jedince, ze kterých se tak stávají explicitní (veřejné, firemní, vyslovitelné a uchopitelné) znalosti, a naopak, explicitní znalosti jsou zpětně internalizovány (osobně zpracovávány) a stávají se z nich tacitní znalosti.

Příklady tacitních znalostí

Jako tradiční příklad toho, jaké všechny nevyřčené a mnohdy slovně nepopsatelné duševní pochody souvisejí s tacitní znalostí, se uvádí způsob, jakým poznáváme obličej lidí kolem sebe. Jedná se o schopnost, kterou prokazatelně ovládáme, ale kterou nemůžeme jednoduše popsat tak, aby se jí zprostředkovaně dokázali naučit druzí. To platí pro řadu dalších podobných příkladů, např. jízda na kole, naladění přesného hudebního tónu, aplikace správné síly při práci s pracovním nástrojem, apod.

Tacitní znalosti jsou jinými slovy takové znalosti, které naplňují původní význam slovního spojení „know how“ na osobní niterné úrovni, kde se shromažďují dovednosti, které jsou založené na vlastní zkušenosti a na řadě cyklů pokus-omyl. U tacitních znalostí také platí, že se může na první pohled jednat i o takové příklady, které bychom spíše zařadili do výčtu explicitních znalostí, avšak v takových případech je nutné rozlišovat mezi stroze předanou informací a informací, kterou její příjemce doopravdy přijme za svou a kterou po řadě pokusů a neúspěchu v praxi vnitřně zpracuje a konečně začne používat v rámci vlastních schopností.

Znalosti ve správný čas a na správném místě

Kdybychom znalosti soudily pouze podle jejich obsahu, dalo by se předpokládat, že je jednoduché s nimi zacházet, zpracovávat je a ukládat je právě proto, že je lze pojmenovávat a třídit. Jistým protipólem tohoto přesvědčení je, dívat se na znalosti jako na něco, co existuje vždy v konkrétním kontextu a postavení k dalším návazným informacím, zkušenostem

a dovednostem, což v důsledku znamená, že jejich přenesení do jiného kontextu či na jiné místo mimo jejich vznik není tak jednoduché, jak by se mohlo zprvu zdát.

S ohledem na definici a příklady tacitních znalostí se ve spojitosti s jejich aplikací ve firemním prostředí hovoří o tzv. nositelích vědomostí, které je třeba cíleně používat v různých oblastech firmy pro rozšíření znalostí. Jedná se o přesvědčení, že nové znalosti je možné vytvořit tehdy, pokud dojde ke společnému soustředění jedinců za podmínek s živnou půdou pro jejich vznik. Tento přístup lze jasně spatřit v odvětvém způsobu komunikace a procesu názorného učení mezi mistrem a jeho žákem, což je způsob, který se v širším měřítku i přes výrazné proměny fungování společnosti nezměnil dodnes. Ve firemním prostředí se dnes praktikuje například i formou vysílání kmenových zaměstnanců do nově vznikajících závodů s cílem předávání znalostí a informací na více úrovních a se širším záběrem. Platí zde vyzkoušené přesvědčení, že předpoklady pro úspěch firmy v podobě kvalitních a konkurenceschopných výrobků nelze zajistit jen distribucí různorodých informací v tištěné či elektronické podobě, ale že je nutné s těmito informacemi nakládat již osvědčeným specifickým způsobem.

Příklady explicitních znalostí

Paralelně se strategií předávání tacitních znalostí existuje i způsob předávání explicitních znalostí, a to například v podobě pracovních návodů pro obsluhu a údržbu strojního zařízení či popis pracovních postupů na dalších výrobních stanicích, které detailně popisují pracovní postup, způsob, jak práci provádět, její časové vymezení, nároky na kvalitu provedených úkonů, potřebné pracovní nástroje a předepsané ochranné pomůcky. V současných postupech řízení výroby je zároveň dán i prostor pro zpětnou vazbu od pracovníků pro pravidelnou modifikaci pracovních návodů s ohledem na různé poznatky z praxe. Na ostatních úrovních řízení existují příbuzné či podobné návody, normy, všeobecně závazné i interní předpisy, metodologické pokyny, apod.

Vedle tohoto typu dokumentace, který v současných firmách slouží jako základ pro popis jejich základního fungování, firmy generují a ukládají také podrobné informace o vyvíjených, hotových a probíhajících projektech, a to vše dávají podle pracovního zařazení jednotlivých osob k dispozici v elektronické podobě ve firemní počítačové síti.

Výhody a nevýhody tacitních a explicitních znalostí

Tacitní znalosti

Jako výhoda se u tacitních znalostí uvádí to, že v jejich případě existuje dobrý předpoklad k tomu, že se jich nezmocní konkurence. Vzhledem k jejich povaze totiž nelze mluvit o bezprostředním riziku vyzrazení.

Nevýhoda u znalostí tacitního typu však stejnou měrou také spočívá právě v tom, že jejich nositelem je jednatel. Může se například jednat o osobu, která má sice významné schopnosti, ale není ochotna se o ně dělit, nebo také o někoho, kdo své schopnosti nadhodnocuje a může nekontrolovaně způsobit ve více směrech problematické situace. Dále zde platí riziko, že v případě kvalitního nositele znalostí může jít také o někoho, kdo nechce nebo z osobních důvodů nemůže cestovat za účelem šíření svých znalostí. Optimální chod firmy však může narušit i jiná okolnost, a to dlouhodobá nepřítomnost takového zaměstnance či rovnou jeho odchod z firmy, v nejhorším případě rovnou do konkurenčního podniku.

Explicitní znalosti

Hlavní výhodou při převedení znalostí z tacitní do explicitní podoby spočívá v jejich okamžité dostupnosti, stálosti a možnosti seznámit s nimi kohokoli podle potřeby. Minimálně v úzké výše každé konkrétní informace již není nutné spoléhat na schopnosti a možnosti jednotlivce při předávání jeho tacitních znalostí, což rovněž řeší případné potíže, které jsou s tím časově i geograficky spojené. S takto konkretizovanými informacemi se dá již přesně pracovat, rozvíjet je, vylepšovat je, klasifikovat je a optimalizovat jejich cílové určení.

Tento přístup s sebou také nese další související výhodu v podobě možnosti lepšího pochopení a náhledu na celkové znalosti či jejich nedostatek v rámci firmy, což vede k výhodnějšímu způsobu rozvíjení všeobecné znalostní strategie. Tím, že si firma detailně uvědomí a zmapuje, co zná, zároveň docílí i poznání toho, co je nutné dále ve znalostech doplnit. Všeobecně tento přístup znamená minimalizaci rizika spoléhání se na jednotlivce a možnosti ztráty jeho tacitních znalostí.

To, co je výhodou u tacitních znalostí, tedy vysoký stupeň jejich subjektivní internalizace a duševního zabezpečení, je zrcadlově naopak nevýhodou u jejich explicitních ekvivalentů. Může se stát, že nositelé znalostí nebudou mít důvod, schopnost či motivaci podělit se s ostatními o své vlastní know how. Jedinec, který je schopen nenuceně, věcně a exaktně formulovat podstatu svých vědomostí, je spíše výjimkou. Ruku v ruce s tímto rizikem se většinou objevuje i jev, jehož podstata spočívá v tom, že také může jít o osobnost, která si je vědoma svých kvalit a která není ochotná vzdát se svých znalostí ve prospěch firmy či ostatních, neboť by se tím podle jejího přesvědčení snížila její osobní důležitost. Takovéto situace lze předcházet a řešit pouze konkrétními opatřeními vedoucími k pocitu zabezpečení a motivace klíčových nositelů znalostí, spojenými se zavedením dalších kroků pro vytvoření stálých příznivých podmínek pro odkrývání a sdílení tacitních znalostí. Zároveň však musí tento způsob řešení také zohlednit správný poměr mezi prostředky vynaloženými na získání informací a jejich reálnou hodnotu a přínos pro fungování firmy.

S každou informací v tištěné či elektronické podobě se také přirozeně musí zacházet jako s předmětem obchodního tajemství s různými stupni nároků na utajení.

Na jaký typ znalostí se raději spolehnout?

S rostoucí konkurencí ve všech oborech lidské činnosti se zvyšují i nároky na propracovanost způsobu firemního řízení a tudíž i na způsob zacházení a výběru či upřednostňování jedné ze dvou hlavních podob znalostí ve firmě.

Odpověď na otázku, která z výše uvedených forem znalostí je lepší, se kvůli dnešní komplexnosti všech vstupů částečně nabízí sama. Obě mají své nezastupitelné místo a obě je nutné aplikovat podle aktuálních potřeb, rozvíjet do důsledků jejich možnosti a kombinovat jejich výstupy tak, aby se ve výsledku tacitní a explicitní znalosti doplňovaly a případně vyrušovaly své vzájemné nedostatky. Svou roli v takto komplexním procesu rozhodování bude hrát vše od individuálního přístupu nositelů znalostí k vlastní firmě, přes organizační, personální a technické možnosti společnosti, až po její vnitřní strukturu a případné rozčlenění jednotlivých provozů či závodů, či její současné finanční možnosti ve smyslu investic do motivačních plánů a infrastruktury.