# преграды не помеха... мыслям

## барьеры экстернализации индивидуальных таситных знаний

Аннотация

*Представлен анализ барьеров экстернализации индивидуальных таситных знаний. Выделены три типа таких барьеров: неосознанность индивидуумом наличия или ценности знаний; низкая мотивация к экстернализации знаний; объективная или субъективная сложность кодификации таситных знаний. Рассматриваются возможные стратегии преодоления указанных барьеров на организационном уровне.*

***Ключевые слова:*** знания, управление, экстернализация, генерация, средства и инструменты, организационное мировоззрение, стратегия предприятия

Согласно новой парадигме управления, которая стала доминирующей в эпоху инновационной экономики, приоритетная роль в формировании конкурентного преимущества организации принадлежит знаниям.

### *Типы знаний по М. Поланьи*

Изучение знания с позиций плюралистической эпистемиологии имело результатом создание многочисленных классификаций его форм и видов. До настоящего времени наиболее влиятельной остается классификация, предложенная основоположником постпозитивистского направления в философии М. Поланьи [1].

М. Поланьи выделяет два типа знаний – таситное и эксплиситное.

*Таситное (неявное) знание* является личностным, интуитивным, сложно формализуемым, возникающим и проявляющимся в деятельности.

*Эксплиситное (явное)* – знание, кодифицированное на материальных носителях, пригодное для

***Сытник Наталия Ивановна***
*кандидат биолог. наук, доцент кафедры менеджмента, Киевский национальный университет, Киевский политехнический институт*
Natalia_Sytnik@ukr.net

***М. Поланьи выделяет два типа знаний – таситное и эксплиситное***

трансформации, включающее когнитивные и технические элементы. Его можно зафиксировать и, в отличие от таситных знаний, сохранять и распространять.

Согласно общепризнанной модели создания организационных знаний, процесс генерации знания представляет собой «бесконечную спираль таситных и эксплиситных знаний в четырех формах их превращения»: *социализация, экстернализация, комбинация* и *интернализация* [2].

В процессе социализации, по мере того как группа совместно работающих людей развивает общие ментальные модели и технические навыки, индивидуальное таситное знание обобществляется, превращается в коллективное достояние группы, сохраняя при этом таситную природу. В процессе экстернализации таситные знания превращаются в эксплиситные в результате диалога и коллективного осмысления (рефлексии) членами группы своего опыта. Знания выражены еще неточно и непоследовательно, остается определенный разрыв между образами и их вербальными формулировками. В процессе комбинации вновь образованное знание кристаллизуется путем систематизации, комбинации, категоризации и интеграции, приобретая достаточно точные вербальные формы. Завершающим процессом в цикле SECI выступает интернализация, в результате которой эксплиситное знание вновь становится таситным. Это процесс обучения, который осуществляется через поведенческое развитие операционного знания и стимулирует образование таситного знания на новом витке спирали.

не подлежит

### *Барьеры экстернализации и их группы*

Р. Грант [3] идентифицирует таситное знание, в силу сложности его передачи и воспроизведения, как наиболее ценный актив организации и основу конкурентного преимущества. Но эти же качества существенно затрудняют его распространение и использование внутри организации, делая актуальным изучение условий, факторов и средств экстернализации таситных знаний.

Чтобы сделать экстернализацию продуктивной, при выборе конкретных средств и процедур управления знаниями необходимо принимать во внимание

различия в происхождении таситности и, соответственно, неоднородность барьеров, препятствующих экстернализации индивидуальных таситных знаний.

Барьеры экстернализации можно разделить на три группы.

*1. Неосознанность наличия или ценности знаний.* Часто индивидуум не осознает, что он владеет таситными знаниями [4] или того, что его знания являются ценными и значимыми для организации. Многие знания вопринимаются их носителями как «само собой разумеющиеся», хотя неповторимый индивидуальный способ действия может быть результатом аккумулирования и глубокой интегрированности многолетнего практического опыта

*2. Низкая мотивация к социализации и экстернализации знаний.* На индивидуальном уровне у индивидуума нет необходимости в экстернализации таситных знаний. Как отмечает Д. Стенмарк, «поскольку мы способны использовать наши таситные знания не задумываясь, у нас нет необходимости их документировать» [4]. Кодификация, требующая затрат времени и усилий, необходима организации, хотя не всегда дает очевидные выгоды индивидууму.

Более того, существует потенциальный риск потери власти и конкурентного преимущества в случае превращения таситных знаний в эксплиситные [5]. Экстернализация может оказаться опасной на индивидуальном уровне: делясь знаниями, человек рискует частично потерять свое влияние, власть, конкурентное преимущество и вообще оказаться не нужным организации.

*3. Объективная или субъективная сложность кодификации таситных знаний.* Согласно М. Поланьи, таситные знания проявляют себя в практической деятельности, при этом их кодификация может быть вообще недостижимой.

Объективно таситные знания могут быть сложно кодифицированными, поскольку они «существуют только в человеческих руках и умах и проявляют себя через их действия» [4]. По мнению С. Чу, «таситное знание распылено в совокупности практического опыта индивидуума» и «...основывается на тактильных сигналах, регистрируемых человеческим телом при взаимодействии с окружающим миром» [6]. Таситные знания, связанные с тактильным

***необходимо принимать во внимание различия в происхождении таситности и, соответственно, неоднородность барьеров, препятствующих экстернализации индивидуальных таситных знаний***

***индивидуумы могут испытывать трудности в нахождении адекватных способов выражения знаний, которые бы сделали их доступными для других***

восприятием, способом выполнения кинестетических сложнокоординированных действий, а также индивидуальными когнитивными навыками обработки информационных потоков по своей природе неотделимы от действий индивидуума и практически не поддаются кодификации. К этой группе относится, например, принятие бизнес-решений в условиях высокой неопределенности.

Субъективная сложность кодификации таситных знаний касается непосредственно процесса социального взаимодействия индивидуума с ближайшим окружением, необходимого для передачи знаний. Индивидуумы могут испытывать трудности в нахождении адекватных способов выражения знаний, которые бы сделали их доступными для других. Но кодификации также может препятствовать неготовность коллег воспринять и понять новые знания в силу ограниченности своего опыта или неспособности проникнуть в сущность знания.

Представляется, что дифференциация стратегий управления знаниями должна происходить с учетом указанных выше различий в барьерах их экстернализации.

и не помеха...

### *И барьеры вполне преодолимы*

Сравнительно легко преодолевается барьер неосознанности наличия таситных знаний. В этом случае экстернализации будет способствовать повышение эффективности коммуникаций в группе коллег, объединенных совместной деятельностью. Целенаправленные дискуссии, наводящие вопросы, активное обсуждение на фоне взаимного уважения и доверия во многих случаях позволяют вывести индивидуальные знания из сферы таситности и сделать их доступными для коллективного пользования.

Вторым по сложности барьером является низкая мотивация к обмену знаниями.

В литературе отмечается, что отсутствие соответствующего механизма вознаграждения на индивидуальном уровне может заметно затормозить обмен знаниями, несмотря на потенциальные преимущества этого процесса для организации [7]. Вопрос в том, каким должен быть этот механизм.

Очевидно, традиционные формы материального вознаграждения (зарплата, премии или бонусы) мотивируют работников к достижению определен-

ного результата, но, как правило, не мотивируют к обучению других членов коллектива. Введение дополнительного вознаграждения за передачу знаний, наставничество или коучинг само по себе может оказаться недейственным, если работник, передавая знания коллегам, рискует потерять свое влияние в организации или работу вообще.

Вероятно, материальное вознаграждение за передачу знаний должно сопровождаться гарантией занятости на определенный срок, однако более веским аргументом, побуждающим к обмену знаниями, является возможность «бартера знаний»: индивидуум делится своими знаниями, получая взамен равнозначные по ценности знания от других членов коллектива, или приобретает за счет организации ценные для себя знания, которые в ином случае были бы для него недоступны.

Наиболее трудно преодолимым барьером экстернализации представляется сложность кодификации таситных знаний.

Знания, которые объективно сложно кодифицировать, могут обобществляться на этапе социализации в спирали создания знаний [2], оставаясь при этом таситными. Хотя таситность групповых знаний препятствует их широкому распространению и сохранению на материальных носителях, такие знания могут эффективно использоваться в данной группе работников, создавая дополнительную стоимость для организации.

Неотделимость знаний этого типа от их носителей означает, что организация должна принимать необходимые меры для удержания таких работников в организации, например, создавая соответствующие программы лояльности. Для сохранения сложнокодифицируемых таситных знаний важно обеспечить преемственность в работе коллектива, чтобы у группы было достаточно времени для передачи своих знаний новым членам.

Для преодоления барьера субъективной сложности кодификации таситные знания должны пройти цикл SECI. В результате совместной деятельности и интенсивных внутригрупповых коммуникаций знания постепенно освобождаются от таситности, чтобы затем, на этапе интернализации, стать частью базиса знаний других членов группы, превращаясь в совокупность их ментальных моделей.

***в силу неоднородности происхождения таситных знаний их экстернализация сопряжена с преодолением барьеров различной природы и сложности***

***в случае низкой мотивации к обмену знаниями цикл SECI блокируется, а объективно сложнокодифицируемые знания обобществляются в группе совместно работающих, минуя этап экстернализации***

Таким образом, в силу неоднородности происхождения таситных знаний их экстернализация сопряжена с преодолением барьеров различной природы и сложности.

### *Выводы*

В работе дифференцированы следующие типы барьеров экстернализации:

1) неосознанность индивидуумом наличия или ценности знаний;

2) низкая мотивация к экстернализации знаний;

3) объективная или субъективная сложность кодификации таситных знаний.

Показано, что цикл SECI нельзя считать универсальным инструментом генерации организационных знаний. По циклу SECI генерация знаний происходит в случае неосознанности наличия или ценности знаний, а также при экстернализации субъективно сложнокодифицируемых знаний.

В случае низкой мотивации к обмену знаниями цикл SECI блокируется, а объективно сложнокодифицируемые знания обобществляются в группе совместно работающих, минуя этап экстернализации. Данный вывод соответствует мнению С. Герлея, который указывает на ограниченность концепции «спирали знаний» вследствие упрощенного понимания экономических аспектов природы знания и пределов кодификации таситного знания [8].

Сущностные различия выделенных барьеров необходимо учитывать при выборе конкретных средств и инструментов экстернализации таситных знаний в организационной среде.

### *Литература*

1. Polanyi M. The Tacit Dimension. – London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

2. Nonaka I., Takeuchi H., Umemoto K. A theory of organizational knowledge creation // International Journal of Technology Management. No 11. 1996.

3. Grant R.M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration // Organization Science. No 7(4). 1996.

4. Stenmark D. Leveraging tacit organisational knowledge // Journal of Management Information Systems. Vol. 17. No. 3. (Winter 2000-2001).

и не полная

5. Leonard D. and Sensiper S. The role of tacit knowledge in group innovation // California Management Review. No. 40 (Spring 1998).
6. Choo C.W. The Knowing Organization. – Oxford: Oxford University Press, 1998.
7. Stenmark D. Asynchronous brainstorm: an intranet application for Creativity // Proceedings of WebNet 99, Honolulu: AACE Press, 1999.
8. Gourlay S. Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory // Journal of Management Studies. No 7. 2006.

КЭ

***Natalia I. Sytnik***
*PhD. in Biology, Associate Professor of the Academic Department of Management,*
*Taras Shevchenko National University of Kyiv,*
*The National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*

**Barriers of Externalization of the Individual Tacit Knowledge**

Abstract

*The analysis of the barriers of externalization of the individual tacit knowledge is presented. Three types of such barriers are identified: individual being unconscious of the existence or the value of knowledge; low motivation to externalize knowledge; objective or subjective complexity of codification of the tacit knowledge. Some possible strategies of overcoming these barriers at the organizational level are considered.*

***Keywords:*** knowledge, management, externalization, generations, methods and tools, organizational worldview, strategy of the enterprise