

Andrej Šuligoj

# EKSPPLICITNO IN TIHO ZNANJE V GOSTINSTVU

## POVZETEK

*V prispevku se avtor posveča dilemi, ali razvijati le eksplicitno ali tudi tiho znanje zaposlenih v gostinstvu. Na osnovi teoretičnih izhodišč in spoznanj domačih in tujih strokovnjakov ter nekaterih statističnih podatkov opredeli eksplicitno in tiho znanje ter njuno vlogo v dejavnosti gostinstva v Sloveniji. Glavni cilj, ki ga avtor v prispevku zasleduje, je odgovoriti na nekatera ključna vprašanja: Kaj loči tiho znanje od eksplicitnega? Ali se gostinci zavedajo pomena eksplicitnega znanja za opravljanje svojega dela? Ali je tiho znanje pomembno za zaposlene v gostinstvu? Ali in kako implementirati tiho znanje?*

*Ključne besede: tiho znanje, eksplicitno znanje, gostinstvo, izobraževanje*

**G**ostinstvo v Sloveniji je danes v literaturi razmeroma skromno obdelana dejavnost. Kot vsaka druga gospodarska panoga tudi gostinstvo zahteva znanstveno obdelavo in (strokovno) iskanje novih možnosti v razvoju. Tak način dela je v tujini že stara praksa, medtem ko pri nas šele začenjamo s preučevanjem fenomena turizma (vključno s gostinstvom) na vseh področjih. Za boljše razumevanje tematike je prav, da najprej razložim, kaj gostinstvo sploh je. Pojem gostinstvo lahko opredelimo kot

menjajo lokacije, kar je pogoj za opredeljevanje gostinstva kot sestavine turizma.

## SPLOŠNO O ZNANJU

Če se najprej osredotočimo na pridobivanje znanja, Možina pravi, da sta usposabljanje in izobraževanje ožja in podrejena pojma učenju (Možina idr., 2002, str. 217), je pa res, da je končni produkt v vseh primerih znanje, ki ga delavec potrebuje, da opravlja njemu določene naloge in da se zaveda svoje odgovornosti. V kombinaciji z motivacijo in prirojenimi sposobnostmi, ustvarjalnostjo, izvirnostjo, ki so v določeni meri pogojeni z znanjem, lahko človek dosega izjemne dosežke.

Stalno učenje je ključna značilnost sodobnih organizacij. Ključ do preživetja podjetja je sposobnost prepoznavanja prihodnjih oblik poslovanja, opažanja sprememb in odzivanja nanje. Vedno pomembnejše zato postaja področje »upravljanja znanja«, ki poleg uporabljanja (izkoriščanja), shranjevanja, organiziranja, prenosa in merjenja razpoložljivega

*Učenje organizacij mora biti osredotočeno na sposobnost prepoznavanja prihodnjih oblik poslovanja.*

(Mihalič, 1997, str. 167–169):

- podjetniško dejavnost nudenja storitev prehrane, pijače in nočitev;
- dejavnost, ki temelji na gostoljubnosti do gostov (turisti, lokalni prebivalci);
- dejavnost, ki ni v celoti turistična: neturistično gostinstvo ustvarja prihodek s pomočjo lokalnega prebivalstva, torej gostov, ki ne

znanja zajema tudi razvijanje novega znanja<sup>1</sup> (Skyrme, 1999, str. 45).

V tem prispevku se bomo osredotočili na verjetno najpogosteje uporabljeno klasifikacijo znanja madžarskega kemika in filozofa Michaela Polanyija. Ločil je dve vrsti znanja (Metcalf, 1997, str. 280):

- **eksplicitno** (tudi kodificirano, objektivno, artikulirano, formalizirano) znanje je tisto, ki je oblikovano v besedila, matematične izraze, tabele, diagrame, tehnične specifikacije, načrte, računalniške programe, priročnike in podobno. To znanje lahko enostavno prenašamo, sistematiziramo, obdelujemo in shranjujemo z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij;
- **tiho znanje**<sup>2</sup> (tacit knowledge), ki ga je zelo težko formalizirati. To je osebno znanje ljudi, njihove izkušnje, spoznanja, sposobnosti, občutki, intuicija, talenti, veščine, osebna prepričanja, sistemi vrednot in podobno, odvisno pa je od konteksta uporabe. Izrazimo ga lahko le z delovanjem, pridobimo pa v procesu učenja z opazovanjem, posnemanjem, vajo, priučevanjem. Pomembni sta nebesedna komunikacija in neposredna fizična bližina. Njegov prenos in razširjanje v nove skupine in okolja je zato težak. Večina tehnološkega znanja leži med obema skrajnostma – med čistim tihim (veščine, »genius«) in povsem kodificiranim znanjem.<sup>3</sup>

Daft pojasnjuje, da eksplicitno znanje pomeni »vedeti o nečem«, tiho znanje pa pomeni »vedeti, kako« (Dimovski idr., 2003, str. 71).

Andriessen trdi, da sta tiho in eksplicitno znanje skupaj z organizacijsko kulturo osrednji element »core competencies« (in neopredmetenih virov), kar je v storitvenem sektorju še najpomembnejše (Andriessen, 2004, str. 138). Zanimivo je, da tudi on tiho znanje kombinira z izkušnjami, eksplicitno pa s tehnologijo. Ugotavljamo, da na znanje gleda kompleksno, iz več zornih kotov: sociološko (tu prištejmo tudi kadrovske), psihološko, marketinško,

tehnološko, organizacijsko, torej celovito.

Na osnovi ugotovitev Nonake in Takeuchia (1995, str. 12–16), ki ugotavljata, da je skrivnost uspeha v interakciji med obema vrstama znanja (tihim in eksplicitnim), lahko trdimo, da bi se to doseglo z:

- **eksternalizacijo**, ki je proces artikuliranja tihega znanja v eksplicitne koncepte s pomočjo razmišljanja, metafor, analogij, hipotez in modelov. To je temeljni proces razvijanja znanja;
- **socializacijo**, kar pomeni prenos tihega znanja (deljenje izkušenj) z enega na drugega posameznika, skupino ali organizacijo;
- **kombinacijo**, kar je preoblikovanje eksplicitnega v drugo eksplicitno znanje. Gre za zbiranje, združevanje, razvrščanje, dopolnjevanje in analiziranje informacij z namenom oblikovanja neke nove celote;
- **internalizacija** pa je pretvorba eksplicitnega v tiho znanje. Pomeni »ponotranjenje« eksplicitnega znanja, ki se širi po organizaciji in ga njeni člani z učenjem uporabljajo za poglobljanje svojih veščin.

## ZNANJE V GOSTINSTVU

Gostinstvo kot podjetniška dejavnost, ki je ena od osnovnih sestavin turizma, je prikazano na tabeli 1 kot nekoliko širši in hkrati kompleksnejši vidik, ki presega ozko in strogo zakonsko opredelitev. Kompleksnost se kaže v tem, da so poleg obratov, ki nudijo hrano, pijačo in nočitve, prikazani še nekateri drugi pomembni dejavniki, ki neposredno ali posredno sestavljajo ali pa vplivajo na kakovostno gostinstvo. Sklepamo lahko tudi, da avtor posveča veliko pozornosti znanju, in sicer glede na to, da se gostinstvo šteje kot delovno intenzivna panoga. Je pa zanimivo, da jih podobno kot Stutts (Stutts v Barrows, Bosselman, 1999, str. 21) uvršča na raven osnovnih sestavin pa-

*EksPLICITNO znanje je »vedeti o nečem«, TIHO znanje pa je »vedeti, kako«.*



V slovenskem gostinstvu imamo opraviti s problemom izobrazbene strukture, ki je izjemno slaba, kar prikazuje tabela 1. Jasno je prikazano, da ima gostinstvo slabšo strukturo od primerljivih storitvenih dejavnosti. Kaj to pomeni za razvoj panoge? To pomeni, da so rezerve za razvoj kakovostnega gostinstva še ogromne, kratkoročno gledano pa je panoga v zelo nezavidljivem položaju, saj z neizobraženim ali nezadostno izobraženim kadrom (operativnimi delavci, zaposlenimi v podpornih službah in menedžerji) ni mogoče dosegati boljše kakovosti in s tem boljšega poslovnega rezultata. To je še toliko bolj zakrbnjujoče, ker so gostinski poklici trenutno zelo deficitarni, kar pomeni, da bodo v prihodnje težave še kvantitativne.

noge, kar pri nekaterih drugih avtorjih<sup>4</sup> ni zaznati. Poglejmo, kaj taka struktura pomeni za razvijanje eksplicitnega ali tihega znanja. To najprej pomeni, da bodo morale organizacije, ki se ukvarjajo z gostinsko dejavnostjo, začeti več sredstev namenjati za izobraževanje. To je način, da se s pridobitvijo formalne izobrazbe za vse strukture zaposlenih postavi nek nivo znanja v dejavnosti, ki je danes relativno nizek, kar se prav gotovo najbolj kaže na zelo skromni ponudbi gostinskih storitev v Sloveniji. Če naredimo primerjavo s sorodnimi dejavnostmi, ugotovimo, da se v gostinstvu nameni za izobraževanje le polovica sredstev od tistih, ki jih za to namenijo v trgovini in dejavnosti popravil motornih vozil ter 45 odstotkov od tistih v prometu, skladiščenju in zvezah.<sup>5</sup> Ko bodo operativni delavci, predvsem pa menedžerji, imeli ustrezna osnovna

znanja, potem se bomo v gostinstvu lahko začeli pogovarjati tudi o razvoju drugačnih vrst znanj, npr. o tihem znanju. Zakaj šele takrat? Zato ker (1) izkušnje kažejo, da so uporaba metafor, modelov, hipotez, analogij in sprožanje dvomov, nejasnosti in redundance manj primerni načini aktiviranja tihega znanja pri nižje izobraženih delavcih, saj pri večini delavcev povzročajo negativne odzive, konflikte in zmedo. Ti načini so primernejši za okolja z višje ali visoko izobraženim kadrom. (2) Zelo primeren način prenosa tihega znanja v eksplicitno znanje je timsko delo, ker (Možina idr., 2002, str. 220) je zaradi sinergijskih učinkov med člani tima prenos znanja med člani tima boljši, kar se kaže v večji inovativnosti, učinkovitejšem reševanju delovnih problemov in konfliktov, izmenjavi idej, mnenj in rešitev. Gostinstvo že po svoji naravi usmerja ljudi k takemu načinu dela in individualizem ni zaželena človekova lastnost. Pri tem pa se pojavlja drugi problem, namreč tudi menedžerji v gostinstvu so relativno slabo izobraženi in ne znajo uporabljati pravih prijemov za delo v timih, katerega sestavni del so. Do položaja vodje (menedžerja) so prišli predvsem na osnovi delovnih izkušenj, kar pomeni, da je osnovni kriterij napredovanja starost. Zelo podobne ugotovitve kot za timsko delo veljajo še za mentorstvo (angl. *coaching*). (3) Ostali načini (razni krožki, uporaba visoke tehnologije, uvajanje skrbnikov znanja, študij literature ipd.) so tudi zelo pogojeni s formal-

**Tabela 1: Primerjava strukture zaposlenih po stopnji izobrazbe za leto 2002**

Dejavnost	Stopnja izobrazbe			
	nekvalificirani	kvalificirani	srednješolska	visoka
Trgovina; popravila motornih vozil	9,4	42,3	33,1	1,9
Gostinstvo	24,5	41,4	22,2	1,0
Promet, skladiščenje, zveze	10,6	34,7	35,9	2,0

Opomba: Ker gre za deleže, so podatki izraženi v odstotkih.  
Vir: [www.stat.si/letopis/index\\_letopis.asp](http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp)

Primer rabe tihega znanja v gostinstvu:

*Dva kuharja izdelujeta orehovo potico. Oba poznata postopek – imata ustrezno eksplicitno znanje. Čeprav so sestavine enake, bosta vsak na svoj način pristopila k delu in vsak po svoje naredila potico. Vsak bo želel dati svojo osebno noto izdelku. Posledica bo razlika v izgledu in okusu končnega izdelka. In ravno ta razlika je posledica tihega znanja, zato pa je težko zagotoviti, da bo ta potica zmeraj popolnoma enaka, če jo pripravlja več kuharjev.<sup>6</sup>*

*»Problem« ponovljivosti je v storitvah zelo očiten, a z vidika gostoljubnosti, inovativnosti in fleksibilnosti zelo dobrodošel. Pomembno je, da se zavedamo, da se tiho znanje ne kaže le v končnih izdelkih, ampak tudi v procesih, odnosih, komunikaciji, urejenosti itd.*

no izobrazbo – vsaj vodje morajo poznati te metode, če jih hočejo izvajati ali jih naročiti pri zunanjem izvajalcu. Ker je gostinstvo delovno intenzivna panoga z relativno visokimi stroški dela, so take oblike vsaj pri manjših delodajalcih tudi v prihodnje zelo malo verjetne, saj kratkoročno ne pokažejo koristi, a vplivajo na povišanje stroškov že na začetku. Tiho znanje ljudi, njihove izkušnje, spoznanja, sposobnosti, občutki, intuicija, talenti, veščine, osebna prepričanja, sistemi vrednot in podobno v storitvenem sektorju (kamor gostinstvo spada) pa je še toliko pomembnejše, ker je ravno človeški faktor ta, ki dela storitve dobre ali ne. In tudi če bi imeli vse zaposlene formalno ustrezno izobražene, bi bile razlike med izdelki in storitvami posameznih ponudnikov različne.

Tabela 2 prikazuje prednosti in slabosti tihega znanja v gostinstvu. Kot je razvidno iz tabele, ima lahko nek gostinski obrat velike koristi prav od tihega znanja posameznikov, ki se morajo pokazati na končnem poslovnem rezultatu. To bi moralo zadoščati, da bi se me-

nedžerji v gostinstvu začeli zavedati pomena tega znanja ter da bi posvečali več sredstev in časa njegovemu razvoju. Zaenkrat se tega v slovenskem gostinstvu še ne zavedajo v celoti. To je še bolj zaskrbljujoče, če se opremo na splošno ugotovitev, da je (Dimovski idr., 2003, str. 72) kar 80 odstotkov znanja v organizaciji tihega. Poleg strokovnega znanja je za gostince pomembna tudi splošna razgledanost. To še posebno velja za tiste profile v operativi, ki prihajajo v stik z gosti, npr. natakarji, receptorji. O pomenu splošne razgledanosti v menedžmentu in večini podpornih služb pa verjetno ni potrebno posebej razpravljati.

*Gostinstvo mora nameniti več sredstev za izobraževanje.*

## ZAKLJUČNE MISLI

Z gotovostjo lahko ugotovimo, da je tiho znanje v gostinstvu nujno potrebno razvijati, če hočemo dvigniti raven ponudbe storitev in izdelkov v slovenskem gostinstvu in s tem turizmu. Žal se tega slovensko gostinstvo (predvsem menedžment) še ne zaveda popolnoma in zato stagnira in se utaplja v povprečju. Že bežen sprehod po slovenskih gostilnah bi nam

Tabela 2: Prednosti in slabosti tihega znanja v gostinstvu

Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• omogoča ekskluzivnost,</li> <li>• omogoča inovativnost,</li> <li>• omogoča fleksibilnost,</li> <li>• povečuje gostoljubnost,</li> <li>• zvišuje kakovost postopkov in izdelkov,</li> <li>• povečuje motiviranost zaposlenih, ki imajo možnost pokazati svoje sposobnosti,</li> <li>• povečuje produktivnost,</li> <li>• povečuje učinkovitost,</li> <li>• izboljšuje medsebojne odnose.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• težko ga je prepoznati, težko ga je vrednotiti,</li> <li>• težko ga je prenašati,</li> <li>• posamezniki ga zadržujejo,</li> <li>• ni zaščite tega znanja (prenos h konkurenci),</li> <li>• težko ga je ločiti od eksplicitnega.</li> </ul>

takoj pokazal stanje in določitev res dobrih slovenskih gostiln v bistvu niti ne bi bil kakšen velik problem.

Temeljni problem je slaba izobrazbena struktura. V gostinstvu je skoraj četrtnina zaposlenih brez ustrezne izobrazbe, kar pove zelo veliko, še več pa podatek, da tudi veliko menedžerjev

*Četrtnina zaposlenih v gostinstvu je brez ustrezne izobrazbe.*

na vseh ravneh in delavcev v raznih strokovnih službah po statističnih podatkih v dejavnosti ni ustrezno izobraženih, saj so tudi tu odstotki relativno nizki. Rešitev za ta problem ni enostavna niti krat-

koročna. Vsi deležniki, ki so povezani s tem problemom (GZS, OZS, posamezna podjetja in podjetniki, izobraževalne ustanove, ministrstva, zveze in društva s področja gostinstva in turizma, panožni sindikati itd.), bi morali skupaj poiskati rešitev. S povečanjem sredstev za izobraževanje bi se popravila izobrazbena struktura, menedžerji bi spoznali sodobnejše metode dela, kar bi med drugim pomenilo, da bi bil uporabljen večji delež tihega znanja in

*So v gostinstvu sploh izpolnjeni pogoji za razvoj tihega znanja?*

bi bile organizacije prav gotovo uspešnejše. Da se to še ni zgodilo, kaže tudi dejstvo, da je vse manj dijakov na gostinsko-turističnih šolah, prav tako je fluktuacija (tudi iz dejavnosti) velika, pokaže nam

jo že bežen pogled na objavljena prosta delovna mesta v dnevnem časopisju. Kot kaže, bo potrebno delovno silo, kot se je to v preteklosti že dogajalo, ponovno uvažati od drugod. O kakovosti teh pa lahko le špekuliramo. In tako lahko na koncu tega prispevka ugotovimo, da izbrana dilema v bistvu niti ne ustreza času, v katerem živimo, saj še niso izpolnjeni pogoji, da bi se tiho znanje v slovenskem gostinstvu lahko razvijalo (seveda je ugotovitev zelo splošna in jo za popolnoma vse gostinske organizacije ni možno potrditi). Čeprav je jasno, kakšne bi lahko bile koristi tihega znanja, pa je implementacija metod, s katerimi bi to

znanje lahko razvijali danes v veliko organizacijah, še nemogoča oziroma bi bili učinki zaradi nepravilnega pristopa lahko zanemarljivi ali celo nezaželeni.

## LITERATURA IN VIRI

- Andriessen, D. (2004). Making sense of intellectual capital, Designing a method for the valuation of intangibles. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Barrows, W. C., Bosselmann, H. (1999). Hospitality management education. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Davis, B., Locwood, A. (1994). Food & beverage management, Selections of readings, Oxford: Bateworth-Heinemann.
- Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2003). Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Johns, Y. (1995). Hospitality & catering GNVQ: Advanced textbook. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Knowles, T. (1998). Hospitality management – an introduction. New York: Longman group.
- Metcalfe, S. (1997). Technology Systems and Technology Policy. V Archibugi in Michie (ur.), Technology, Globalisation and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mihalič, T. (1997). Turistična podjetja – poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (1999). The strategy process. Revised European edition. London: Prentice Hall Europe.
- Možina, S. (2002). Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, Vodovnik (2002). Management kadrovskih virov, Ljubljana: FDV.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. How Japanese companies create the Dynamics of innovation. Oxford: Oxford university press.
- Skyrme, D. J. (1999). Knowledge networking: Creating collaborative enterprise. Oxford: Bateworth-Heinemann.
- Statistični letopis 2003, [www.stat.si/letopis/index\\_letopis.asp](http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp); 19. 11. 2004.
- Von Krogh, G., Ichio, K., Nonaka, I. (2000). Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford: Oxford university press.

<sup>1</sup> Mintzberg (Mintzberg idr., 1999, str. 336) trdi, da se znanje standardizira zunaj organizacije in potem prihaja kot input v organizacijo v neki personificirani

obliki. Lahko sklepamo, da ne upošteva dejstva, da je potrebno tudi v organizaciji razvijati znanje, če hoče organizacija ostati konkurenčna na trgu. To tudi pomeni, da tihega znanja ne upošteva.

<sup>2</sup> Uporablja se še: prikrito, tacitno, implicitno znanje.

<sup>3</sup> Praktično enako definicijo je najti tudi v Von Krogh idr., 2000, str. 6.

<sup>4</sup> Naprimer: Davis in Lockwood, 1994; Johns, 1995.

<sup>5</sup> Izračun velja za leto 2000 in je narejen na osnovi podatkov, dobljenih v Statističnem letopisu 2003, [www.stat.si/letopis/index\\_letopis.asp](http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp).

<sup>6</sup> Seveda je pri kulinaričnih izdelkih potrebno upoštevati različne kakovosti sestavin, čeprav je tudi za izbor teh potrebno znanje.