

Matrice SECI

Un modello di Knowledge Management è quello proposto da Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi nel loro libro “**The Knowledge-Creating Company**” del 1995.

Questo modello, noto come ***spirale della conoscenza***, è basato sulla distinzione tra **conoscenza tacita** e **conoscenza esplicita**.

Il Knowledge Management è un processo dinamico che consiste nella **creazione, condivisione e utilizzo della conoscenza** all'interno di un'organizzazione. È un processo fondamentale per il successo di qualsiasi azienda, in quanto consente di migliorare le prestazioni, aumentare l'innovazione e creare un vantaggio competitivo.

Matrice SECI

La **conoscenza tacita** è la conoscenza personale e inconscia che è difficile da comunicare o formalizzare. È la conoscenza che si acquisisce attraverso l'esperienza, l'intuizione e l'apprendimento sul campo.

La **conoscenza esplicita** è la conoscenza codificata e formalizzata che può essere facilmente comunicata e condivisa. È la conoscenza che si trova nei libri, nei documenti, nei sistemi informatici, nei processi e nelle procedure.

Matrice SECI

Matrice **SECI**, propone che la conoscenza venga creata attraverso un processo di conversione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Questo processo si svolge in quattro fasi:

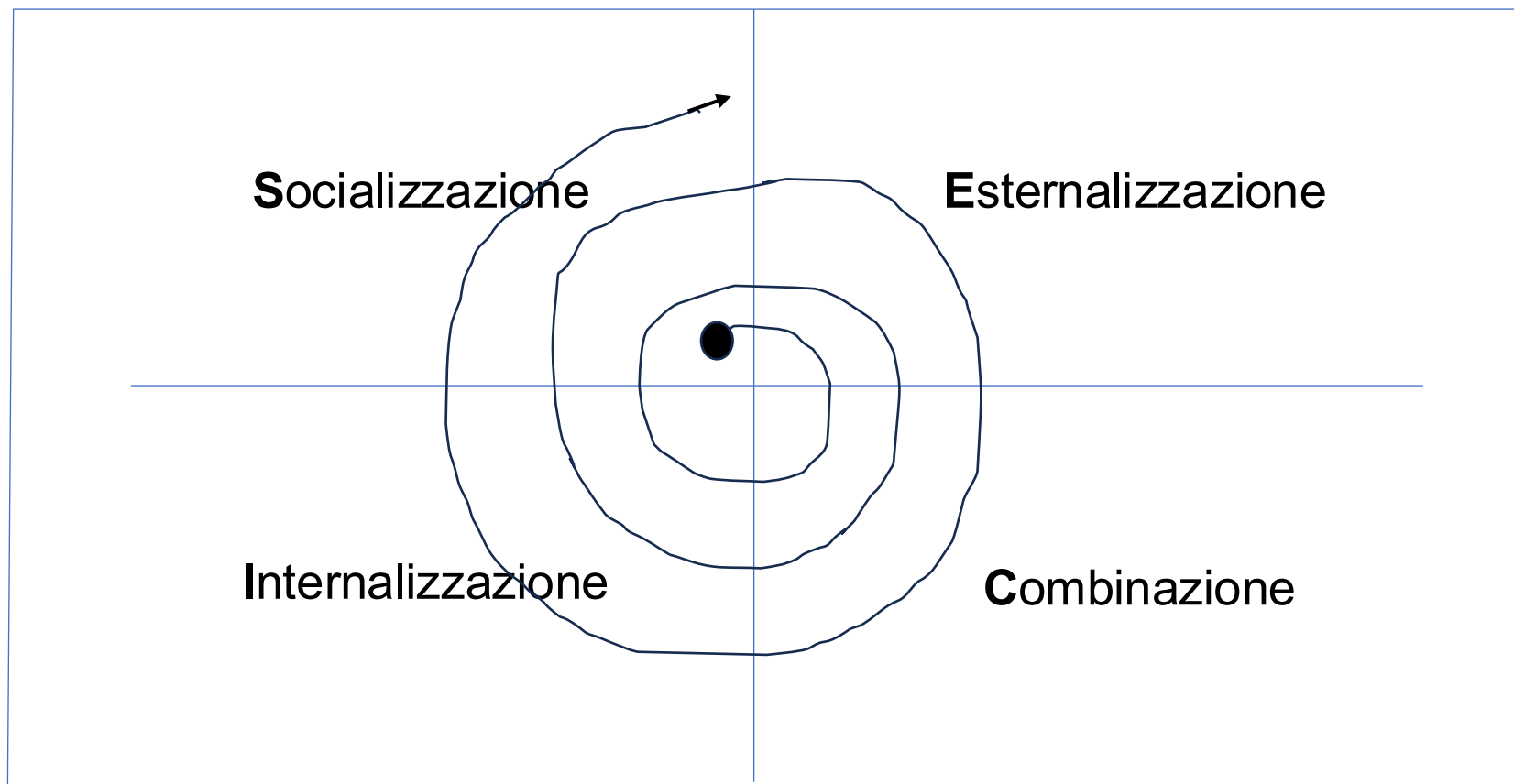
Socializzazione: la conoscenza tacita viene condivisa tra le persone attraverso l'esperienza condivisa, la collaborazione e l'apprendimento informale.

Esternalizzazione: la conoscenza tacita viene trasformata in conoscenza esplicita attraverso la condivisione, la discussione e la codifica.

Combinazione: la conoscenza esplicita viene combinata con altra conoscenza esplicita per creare nuova conoscenza esplicita.

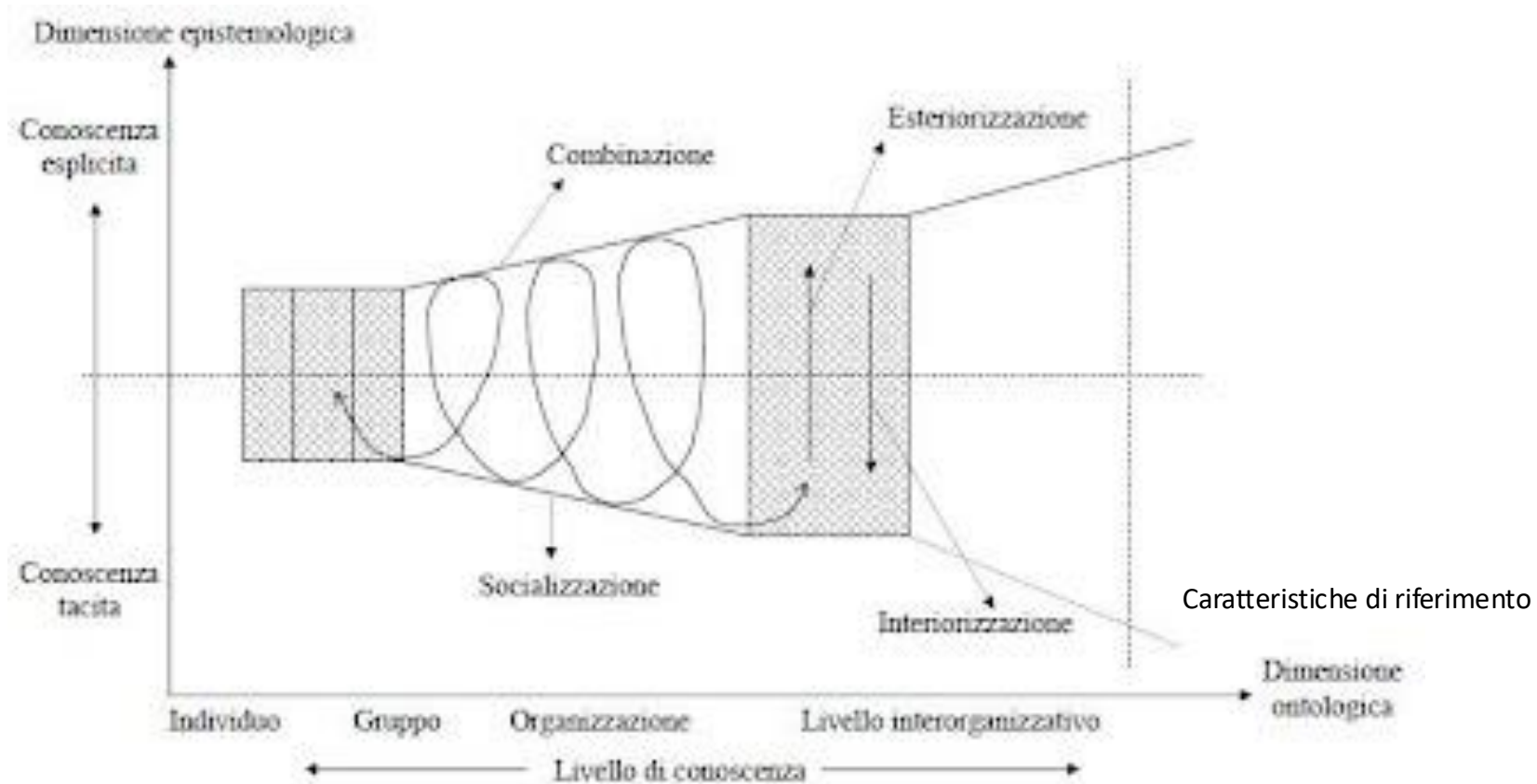
Internalizzazione: la conoscenza esplicita viene trasformata in conoscenza tacita attraverso l'apprendimento, l'esperienza e l'applicazione.

Matrice SECI



Modalità apprendimento.
Come conosciamo, cosa
possiamo sapere, i criteri che
distinguono la conoscenza
scientifica dall'opinione e i
processi attraverso cui si
costruiscono teorie e si
acquisiscono concetti.

Matrice SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 117

Matrice SECI

		Conoscenza Tacita	A	Conoscenza Esplicita
Conoscenza Tacita	DA	(socializzazione): Conoscenza simpatetica		(esteriorizzazione): Conoscenza concettuale
		(interiorizzazione): Conoscenza operativa		(combinazione): Conoscenza sistemica
Conoscenza Esplicita				

Matrice SECI

Socializzazione: ha lo scopo di trasferire conoscenza tacita all'interno di relazioni sociali

- a. **converte** o trasforma conoscenza T in conoscenza T (siamo nel dominio della conoscenza T)
- b. costruisce un **orizzonte comune**, uno sfondo rispetto al quale posso iniziare a dialogare e costruire qualcosa con gli altri; si creano dei presupposti di conoscenza reciproca, condividendo esperienze
- c. ci sono individui che socializzando **mettono in comune**, si trasmettono conoscenza T
- d. è una **fase sociale** (e non individuale); si applica a persone che inizialmente non si conoscono; nel secondo giro poi ci sarà già un orizzonte comune.
- e. gli **strumenti** che si possono usare per favorire questa comunicazione sono:

§ Il dialogo

§ La **narrazione** (il raccontare esperienze): attualmente inizia ad essere presa come elemento importante nell'interazione uomo-macchina, perché lega elementi cognitivi con un filo logico partecipando alla costruzione di un orizzonte comune. Si parla molto di **narrative interfaces**, che cercano di proporre contenuti (WEB) che raccontino delle storie; la narrazione rende esplicito il punto di vista da cui racconto una storia.

§ Le **tecnologie** aiutano soprattutto nei casi in cui le persone non siano collocate nello stesso luogo. Quello che si perde è il linguaggio non verbale, l'espressività: la tecnologia favorisce la comunicazione, ma la rende più povera

§ Le occasioni di incontro, **meeting**; un'azienda deve realizzare spazi e momenti che favoriscano la socializzazione. Ci sono interessanti tecnologie legate ai tavoli interattivi, che consentono di scambiare esperienze con la gestualità.

Questa fase è fondamentale per poter poi procedere con le altre fasi.

Matrice SECI

L'esternalizzazione è una fase prevalentemente individuale, perché la conoscenza tacita è nella mente delle persone ed è l'individuo che può operare questa trasformazione. Il contributo di partenza è un contributo individuale: si dà prevalenza al carattere individuale, anche se la caratterizzazione individuale dell'esternalizzazione potrebbe non essere così netta.

L'esternalizzazione ha anche, in parte, una connotazione sociale, data dal confronto dei punti di vista individuali, meno ontologica ma più accessoria; si parla di socializzazione intesa come confronto di rappresentazioni. Queste rappresentazioni, che sono frutto dell'individuo, possono essere riferite a una conoscenza individuale che proprio per la definizione di processo sociale fa sì che avvenga il confronto di punti di vista individuali. Da una parte il confronto può aiutare una persona ad elaborare di più, e dall'altra generare un confronto tra punti di vista diversi che devono tendere verso una dialettica di giustificazione. Non è detto che uno vinca sugli altri, ci possono essere diversi punti di vista validi.

Nonaka non dà nessuna risposta in merito al livello di formalizzazione; essa va trattata con molta attenzione, in quanto fornisce informazioni per chi è esperto del dominio, ma può rappresentare una barriera per chi invece non lo è.

Proprio in questo confronto possiamo trovare una prima risposta: un'eccessiva formalizzazione può essere un ostacolo al confronto, alla discussione, all'identificazione di qualcosa che è socialmente giustificabile. A volte una minore formalizzazione può essere un vantaggio, perché favorisce la comunicazione; in un secondo momento si può poi cercare di formalizzare meglio.

Quindi partendo da un gruppo di persone che non si conosce, che non condivide nulla, abbiamo la socializzazione come base, che crea il contesto in cui può avvenire il confronto, e l'esternalizzazione che crea delle rappresentazioni che devono essere discusse e confrontate.

Queste conoscenze esplicite non sono tutte provenienti dallo stesso gruppo, ma sono accessibili a chiunque.

Matrice SECI

Combinazione: può essere vista come una manipolazione di informazioni, una composizione, della conoscenza esplicita. Concetti che possono essere oggetto di combinazione sono:

- l'integrazione
- la standardizzazione
- la correzione (intesa come aumento della qualità)
- la traduzione
- la classificazione
- la clusterizzazione (costruire insiemi con criteri di omogeneità)
- la strutturazione
- l'ordinamento
- etc.

Nel dominio delle discipline dell'informatica che si occupano di gestione della conoscenza, e information retrieval, usiamo le tecniche che l'informatica mette a disposizione; è necessario fare attenzione che queste tecnologie siano monitorate attentamente, perché i concetti in questione sono tutt'altro che semplici. Nessuna tecnica ormai è fatta in modo totalmente automatico, sono sistemi più o meno interattivi, che danno un aiuto e un sostegno, ma la supervisione umana è quasi sempre indispensabile.

La combinazione ha una caratteristica di socialità derivante dal fatto che si prendono diverse fonti o rappresentazioni per combinare, in base agli scopi che si vogliono ottenere. E' vero che si possono combinare anche solo le proprie conoscenze, ma lo scopo è quello di condividerle e renderle disponibili.

Anche diversi criteri di ordinamento sono combinazioni, perché offrono punti di vista diversi sullo stesso insieme di informazioni. L'idea è prendere un punto di vista e rileggere le stesse cose da altri punti di vista.

Matrice SECI

Internalizzazione: in questa fase si acquisisce conoscenza esplicita, possibilmente combinata, e la si trasforma in conoscenza tacita; questo vuol dire che bisogna prendere i contenuti e l'eventuale conoscenza tacita che questi implicano, e inserirli organicamente nella conoscenza tacita posseduta. Diventa un'azione profondamente individuale perché la conoscenza tacita è nella conoscenza degli individui. Allo stesso modo possiamo dire che questa internalizzazione può avvalersi anche del confronto di alcuni elementi di socialità con gli altri.

È una fase di apprendimento, perché questo in genere ha una fase individuale in cui si deve capire se quello che si è acquisito e condiviso è parte organica della propria conoscenza tacita; si deve riuscire a ricostruire un insieme di concetti e relazioni tra concetti che si allarga e si amplia, ma che resti coerente.

Un modo con cui la fase di apprendimento diventa molto proficua è il **learning by doing**; si reputa importante per aumentare la capacità di internalizzazione della conoscenza costruire intorno alla conoscenza esplicita un livello di esperienza che mi porta a recuperare la mia conoscenza tacita e ad ampliarla.

Dal punto di vista individuale, questo ciclo è un arricchimento; dopo aver 'internalizzato' si è pronti per ricominciare a risocializzare la propria conoscenza tacita e ripartire per il ciclo successivo.