



SECI MODEL

**Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi
(1995)**

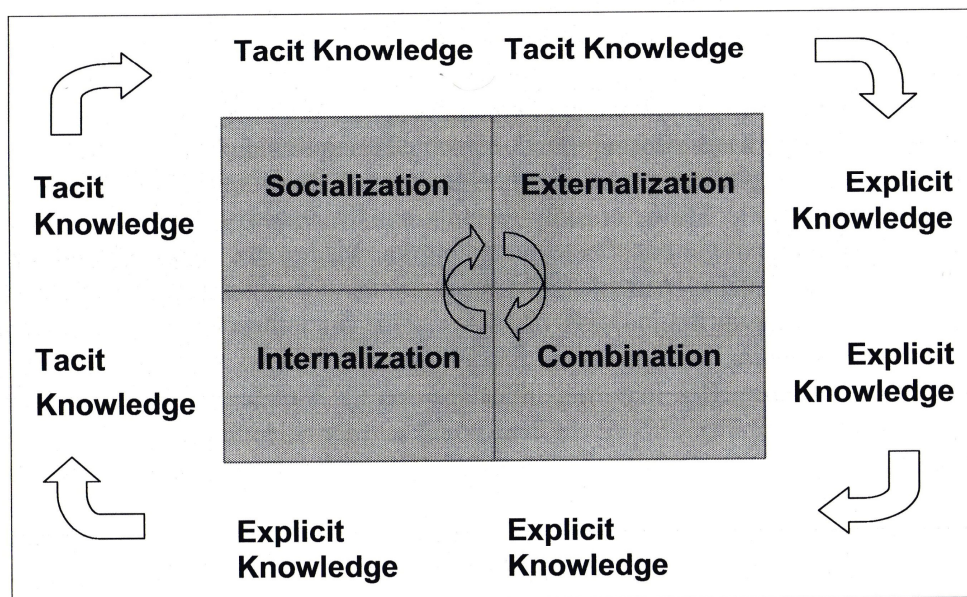
Modeliranje upravljanja znanjem je veliki problem za one koji su zaduženi za sakupljanje informacija, dokumenata, profesionalnih iskustava i onih prije spomenutih „znati kako“ na korporativnom nivou.

Nonaka i Takeuchi su predložili **model procesa kreiranja znanja** da bi se shvatila dinamička priroda tog kreiranja znanja i da bi se upravljalo takvim procesom efikasno. Preko tog modela se trebalo jednostavno i lako shvatiti što se sve saznanjem može raditi, transformirajući iskustveno znanje u forme koje su više eksplicitne. Ovo je jedan od najpoznatijih modela koji postoje i možda najjednostavniji i najjasniji jer osigurava koristan uvid u procese transfera znanja i u strategije.

Na pojednostavljenoj slici (IJKNM) možemo vidjeti kako se znanje može transformirati i prenositi između pojedinaca (iskustveno → iskustveno), između pojedinaca i kodiranih formi (iskustveno → eksplicitno) i u obrnutom smjeru, kroz procese poznate kao:

socijalizacija	(S)	
eksternalizacija	(E)	
kombinacija	(C)	
internalizacija	(I)	→ SECI

Figure 2 Knowledge transfer process strategies

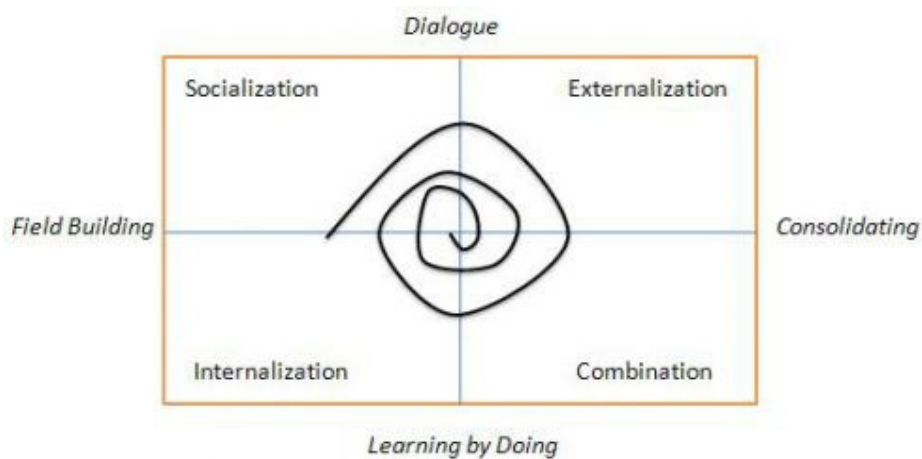


Source: Nonaka and Takeuchi (1995)

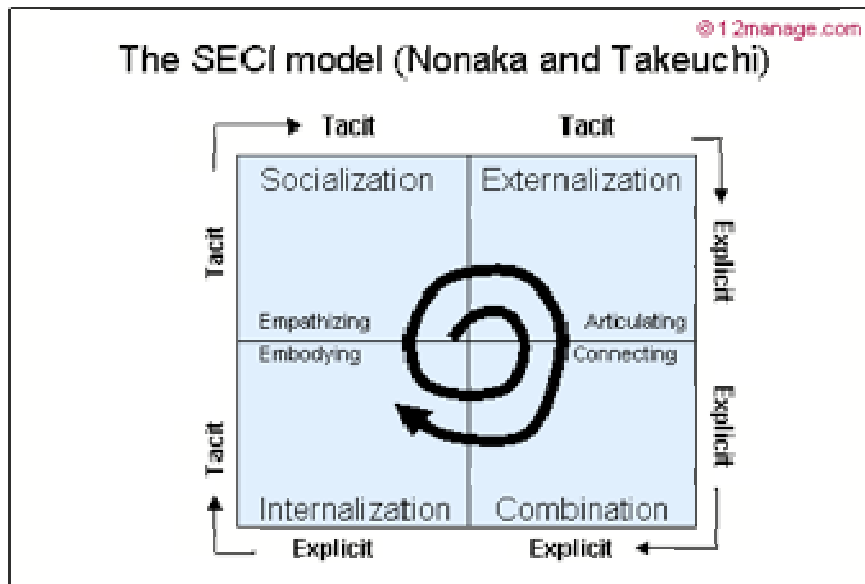
Slika 1: SECI model

Mnogo drugih autora je predstavilo slične koncepte, i ti modeli nam pomažu u razvoju razumijevanja korporacija i njihovih poslovnih procesa u smislu procesa znanja i procesnih zahtjeva.

Nonaka & Takeuchi model fokusira se na **spirale znanja** da bi objasnio transformaciju iskustvenog znanja u eksplicitno znanje i onda ponovno natrag kao baza za pojedinačne, grupne i organizacijske inovacije i učenje.



Slika 2: Spirala znanja



Slika 3: Spirala znanja – SECI model

Spirala znanja uključena u modelu predstavlja **interakciju eksplicitnog i iskustvenog znanja** u jednom kontinuiranom procesu. Taj proces vodi **stvaranju novog znanja**. Središnja ideja ovog modela je da se znanje, koje imaju pojedinci, dijeli s drugim pojedincima i na taj način vodi novom znanju. Spirala znanja ili količina znanja, da tako kažemo, raste cijelo vrijeme što više krugova u modelu radimo.

PRVI KORAK: SOCIJALIZACIJA (iskustveno → iskustveno)

Mnogo znanja, možda 80%, leži u ljudskim mozgovima. Cilj ljudi koji se bave znanjem je naći način da se skupi to iskustveno znanje.

Socijalizacija se sastoji od **dijeljenja znanja kroz socijalne interakcije** (međudjelovanja). Ljudi imaju ono „znati kako“, tajne, osobne vještine... koje se nikad neće dijeliti ako nitko ne bude radio na tome. To znači da je veoma važno pokušati skupiti to znanje kroz socijalizaciju, a ona bi bila korištenje „lice u lice“ („oči u oči“) komunikacija, ili još bolje, dijeljenje iskustva direktno na poslu kroz 2 uloge: **mentor (tutor) i učenik (pripravnik)**. Znači, mora doći do međusobnog razumijevanja kroz dijeljenje mentalnih modela. Uvijek postoji mali **rizik** da će ono „znati kako“, koje posjeduje kompanija, otići istodobno s umirovljenjem zaposlenika.

Socijalizacija je vrlo efikasan način kreiranja znanja, možda jedan od najjednostavnijih, ali vrlo limitiran. Također je vrlo teško distribuirati svo znanje koristeći samo ovaj mod.

DRUGI KORAK: EKSTERNALIZACIJA (iskustveno → eksplicitno)

Proces **eksternalizacije** (iskustveno → eksplicitno) daje vidljivu formu iskustvenom znanju i konvertira ga u eksplicitno znanje. Može biti definiran kao „**proces stvaranja (kreiranja) bitnog znanja** u kojem iskustveno znanje postane eksplicitno, poprimajući oblike metafora, analogija, koncepata, hipoteza ili modelaa“ (N&T, 1995). U tom modu pojedinci su u stanju **artikulirati znanje i „znati kako“**, i u nekim slučajevima „znati zašto“ i „brinuti zašto“.

Obično su potrebni **posrednici** za izvršenje ovog procesa. Npr. možemo uzeti novinara kao tipičnu osobu sposobnu intervjuirati pojedince pune znanja da bi se ekstrahiralo, modeliralo i sintetiziralo to znanje na različite načine (format, duljina...) i na taj način povećao njihov djelokrug (šira javnost može shvatiti i onda primjeniti taj sadržaj). Eksternalizirano i teorijsko znanje je osnova za stvaranje novog znanja.

TREĆI KORAK: KOMBINACIJA (eksplicitno → eksplicitno)

Kombinacija je proces rekombiniranja diskretnih dijelova eksplicitnog znanja u novu formu eksplicitnog znanja. U ovom koraku se ne stvara novo znanje. Prije bismo mogli reći da se poboljšava ono što smo skupili do tada, da se radi **sinteza** ili neko **pregledno izvješće, kratka analiza** ili neka **nova baza podataka**.

Sadržaj je u osnovi organiziran logički da bi postao smisleniji – kažemo da je **konsolidiran** (ujedinjen). Kad kažemo kombinacija, onda mislimo na kombinaciju znanja u eksplicitnom obliku sa znanjem koje je spremljeno još prije. Na kraju ove faze znanje je izanalizirano i organizirano.

ČETVRTI KORAK: INTERNALIZACIJA (eksplicitno → iskustveno)

Zadnji proces u konverziji – **internalizacija** – se javlja kroz **difuziju i ugrađivanje** novopristiglog i konsolidiranog znanja. Na neki način je internalizacija jako povezana s „**učenjem dok radimo**“. Internalizacija **konvertira ili integrira dijeljena I / ILI pojedinačna iskustva i znanja** u individualne mentalne modele.

Jednom internalizirano, novo znanje tada koriste zaposlenici koji ga šire, povećavaju i stavljaju u nove okvire unutar vlastitog postojećeg iskustvenog znanja. Navike su promijenjene. Internalizacija znači razumijevanje eksplicitnog znanja. To se dešava kad se **eksplicitno znanje transformira u iskustveno** i postaje dio pojedinačne osnovne informacije.

Ciklus se nastavlja u spirali znanja i dolazimo opet do socijalizacije kad pojedinci dijele svoje iskustveno znanje. To je način na koji količina znanja može rasti i prethodne koncepcije se mogu promijeniti.

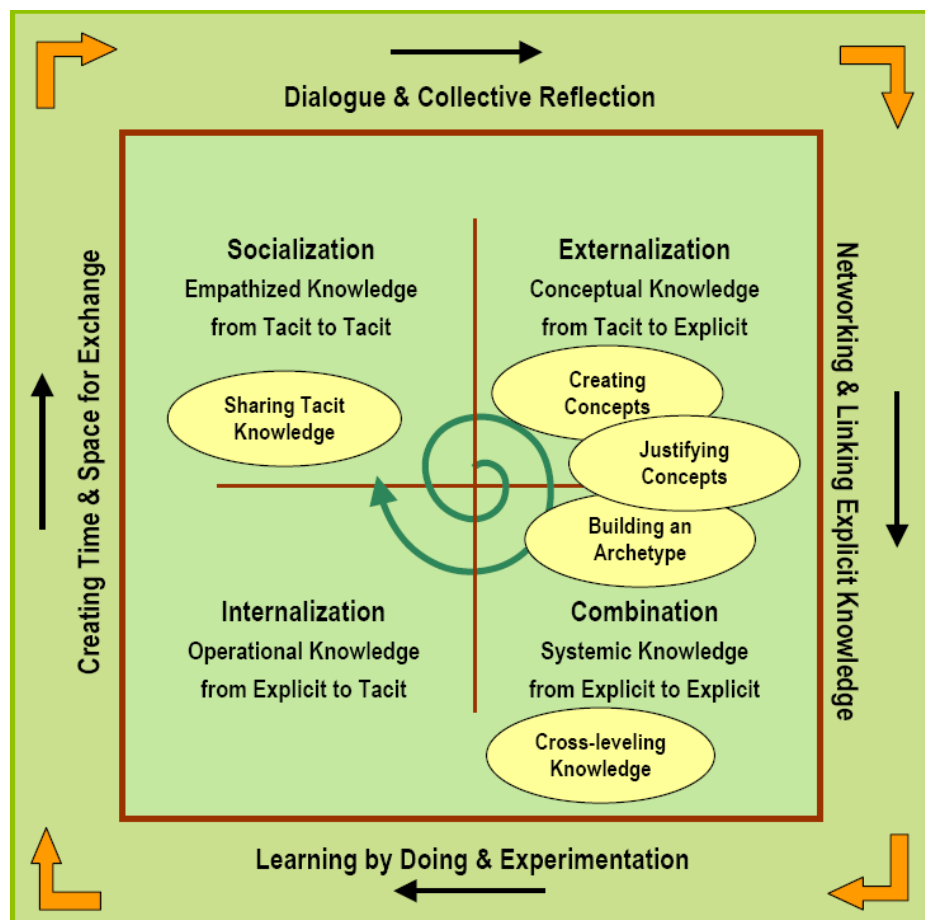
Stvaranje znanja je kontinuirani proces sastavljen od **dinamičkih interakcija** između iskustvenog i eksplicitnog znanja. **4 moda konverzije znanja** interagiraju u spirali stvaranja znanja. Spirala postaje sve veća na skali kako prolazi kroz organizacijske nivoe, i može potaknuti (triggerati) **nove spirale stvaranja znanja**.

PREDNOSTI SECI MODELA:

- cijeni dinamičku prirodu znanja i stvaranja znanja
- osigurava okvir za upravljanje relevantnim procesima

NEDOSTACI SECI MODELA:

- zasniva se na proučavanju japanskih organizacija, koje se prvenstveno oslanjaju na iskustveno znanje – zaposlenici su često u kompaniji cijeli svoj radni (i životni ☺ ili ☹) vijek
- linearnost koncepta: Može li spirala preskočiti neke korake??? Može li ići suprotno smjeru kazaljke na satu (u suprotnom smjeru)???



Slika 4: SECI

ČEMU CIJELA OVA PRIČA?

Krajnji efekt procesa s visokokvalitetnim znanjem je **organizacijsko učenje**, na **pojedinačnom i kolektivnom nivou**, u **iskustvenoj i eksplicitnoj domeni**.

Podaci su asimilirani u informacije, informacije u znanje, i ultimativno, znanje u mudrost.

Proces djeluje i u **suprotnom smjeru**:

- mudrost vodi primjeni znanja
- znanje pomaže u interpretaciji i filtriranju informacija, i davanju smisla informacijama,
- slično tome informacija pomaže u asimilaciji sirovih podataka i stavljanju istih u neki kontekst.

Stoga organizacije grade i održavaju bazu organizacijskog znanja na prije spomenuti način i tako osiguravaju **vlastiti kapacitet za efikasno donošenje odluka i efikasno djelovanje**. Ova **baza znanja** se može promatrati kao **suma**:

- **totalnog iskustvenog znanja** (vještine, iskustvena baza i ekspertize koje doprinose kompetencijama radne snage u organizaciji) i
- **eksplicitnog znanja** koje je spremljeno i predstavljeno u artefaktima i arhivama (poput baza podataka, informacijskih sustava, dokumenata, procedura, priručnika, uputa, zapisa itd.)

Karakteristike znanja i baze organizacijskog znanja su takve da mogu biti ugrožene na više načina i s više strana. Npr.

- kontekst znanja se može mijenjati zbog problema u vanjskom okruženju,
- ili zbog napretka u tehnologiji,
- kritično iskustveno znanje može biti izgubljeno zbog umirovljenja ili reorganizacije,
- ili znanje može biti izgubljeno jednostavno zbog nekorištenja.

Stoga je **proces kontinuiranog učenja** potreban da bi se održala baza organizacijskog znanja i to je fundamentalni cilj upravljanja znanjem.

BAZA ORGANIZACIJSKOG ZNANJA	→	KONTINUIRANI PROCES
= KAPACITET ZA EFIKASNO	→	ORGANIZACIJSKOG
DJELOVANJE	→	UČENJA