



---

# *Opinioni*

---

## KM, Knowledge Management - 3/3

---

**Domenico Bogliolo**

Università degli studi di Roma "La Sapienza"

---

*"To the small part of ignorance  
that we arrange and classify  
we give the name knowledge"*

Ambrose Bierce

Sommario:

[KM 1/3](#)

[KM 2/3](#)

KM 3/3:

[Nuove professioni](#)

[Internet KM](#)

[Discussioni in lista](#)

[Risorse sulla Rete](#)

[Siti](#)

[Riviste](#)

[Congressi & convegni](#)

[Formazione](#)

[Aggiunta](#)

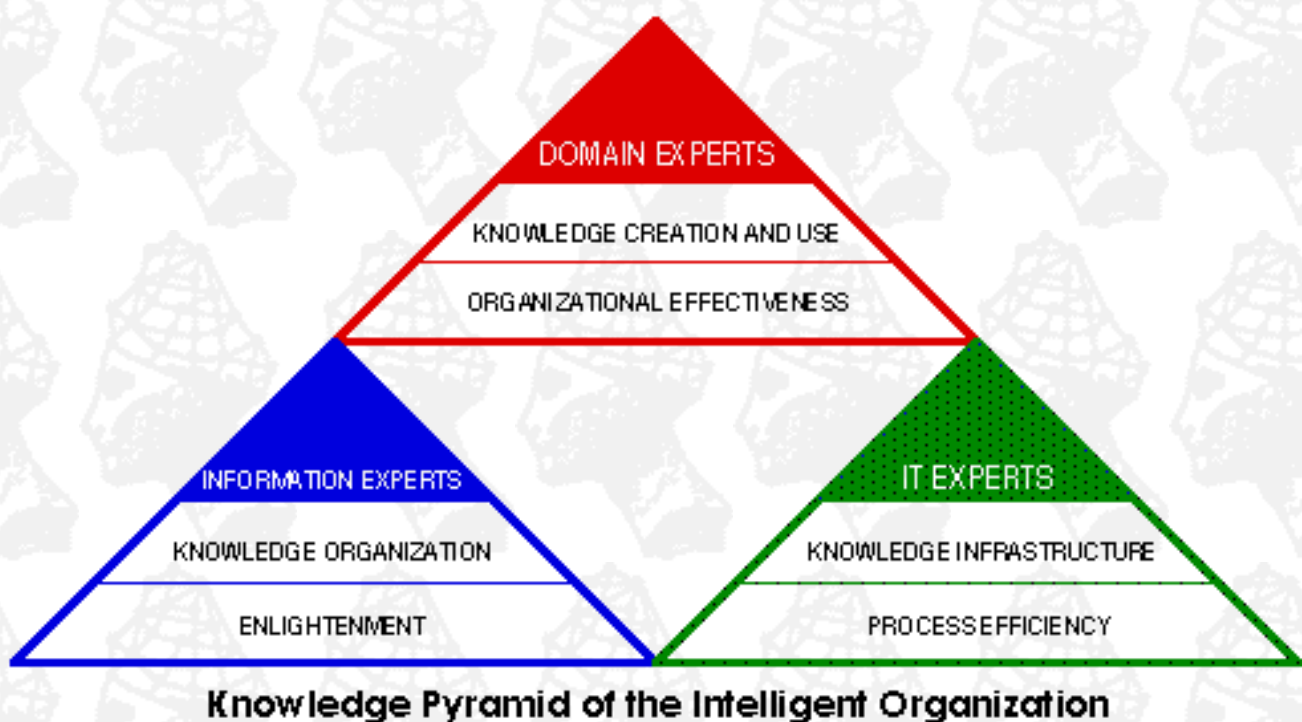
### **Nuove professioni**

Illustrando il ciclo dei processi della gestione dell'informazione della learning (o intelligent) organization, Choo Chun Wei [1] suggerisce nuove strategie, sia per massimizzare il valore

dell'informazione sia per una reinvenzione dei ruoli di bibliotecarî e documentalisti, professionisti che l'Autore non distingue fra loro ma articola in *fornitori, tecnologi e scienziati dell'informazione*, che hanno il compito aziendale di governare globalmente, per le rispettive funzioni, le *tre classi o strutture di base della conoscenza aziendale*: quella tacita o implicita -che abbiamo già analizzato [2]-, quella basata sulle regole [3] e quella "di sfondo" (background), intesa come cultura generale dell'organizzazione [4].

La tendenza al crescere della specializzazione (uno degli aspetti non necessariamente negativi della burocrazia) nelle attività e nei ruoli aziendali, fa sì che sia l'informazione in quanto tale sia le capacità informative degli addetti vengano entrambe eccessivamente frammentate, fino a conseguire il risultato che *l'utente dell'informazione tenda a scomparire in quanto ragion d'essere (anche come utente interno) dell'intero processo*, e venga a formarsi una frattura esiziale fra i reali bisogni informativi degli utenti e le informazioni organizzate nei flussi del sistema informativo aziendale.

L'organizzazione intelligente, continua Choo, rompe invece questa frammentazione funzionale e forgia **nuove associazioni di professionalità**, creando un *ponte sinergico* fra utenti e addetti ai flussi informativi, un'*approccio olistico* al KM che combina le tre strutture e le tre funzioni a ogni livello dell'organizzazione: ne nasce la piramide superstrutturale delle professioni del documentalista nel KM, riportata qui sotto.



**Esperti del dominio** sono coloro che *creano e usano* la conoscenza per «portare avanti l'azienda» come un tutto unitario ed efficace; attraverso la loro azione l'organizzazione apprende, scopre, innova e si adatta.

**Esperti dell'informazione** sono coloro che *organizzano* la conoscenza in sistemi e strutture che ne facilitano l'uso e ne aumentano l'accessibilità e il valore; attraverso la loro azione l'organizzazione ottiene una visione chiara di se stessa e del suo ambiente: archivisti, gestori delle basi di dati, bibliotecarî.

**Esperti della tecnologia dell'informazione** sono coloro che *modellano l'infrastruttura* della

conoscenza; attraverso la loro azione l'organizzazione lavora con accuratezza, sicurezza e rapidità: tutti gli ingegneri che sviluppano e amministrano l'informazione automatica e le reti di calcolatori.

La novità dell'analisi di Choo consiste nella netta visione che al centro di tutto il quadro sta, virtualmente, in quanto attore "attivo" della conoscenza, **l'utente, come massimo esperto del dominio**, il cui interesse preminente consiste nel *separare la gestione dell'informazione da quella della tecnologia dell'informazione*, affinché non venga perduta, nell'analisi delle difficoltà dei processi, la chiarezza degli obiettivi del sistema, che è di fornire l'informazione all'utente affinché questa divenga conoscenza. In altre parole, l'organizzazione è intelligente non solo quando il vertice aziendale, in quanto esperto del dominio, vede se stesso come utente (interno) dell'informazione prodotta dal sistema per produrre conoscenza, ma anche quando è l'utente esterno del sistema a porre (e controllare, con forme istituzionali di collaborazione) scopi e obiettivi all'organizzazione. Non diversamente Hans-Georg Gadamer [5], più di vent'anni fa, indicava nell'ermeneutica il meccanismo-chiave mediante il quale gli utenti di un sistema potevano fornire senso e significato alle organizzazioni rispetto alle quali si ponevano "all'esterno".

Thomas H. Davenport [6] descrive le caratteristiche professionali di questi nuovi "esperti del dominio", come ruoli emergenti nel KM al livello senior executive:

«Abbiamo bisogno di gente capace di estrarre conoscenza da coloro che la posseggono, registrarla in un formato che ognuno possa usare, e periodicamente aggiornare ed editare questa conoscenza. Queste abilità non sono insegnate da nessuna parte, ma l'approssimazione più vicina sembra essere quella delle scuole di giornalismo».

Su questa scia, Michael Egan [7] propone alle aziende impegnate in trasformazioni KM di adottare il paradigma professionale offerto dalle industrie giornalistiche per raccogliere, trattare e disseminare l'enorme ammontare quotidiano di informazione.

Sul lato delle caratteristiche "interiori" del professionista KM, *Leaders and laggards* [8] s'intitola una lista preparata dalla Entovation International che consente al professionista di riconoscersi nei "profilo-tipo" dei condottiero o del ritardatario, lazzarone, o perditempo. Diamo in sintesi il solo profilo di quest'ultimo (anche per un utile esame di coscienza). Ecco che cosa fa:

- riduce la conoscenza a informazione;
- tratta la conoscenza disponibile (invece di quella utile);
- lavora in sezioni isolate senza coinvolgere l'intera organizzazione;
- si focalizza sugli aspetti più prossimi e meno innovativi e problematici della conoscenza;
- non capisce i processi di trasformazione aziendali ma vi si adegua;
- licenzia e affida lavoro all'esterno senza preoccuparsi della conoscenza che può perdere all'interno;
- crede che la tecnologia (come, per esempio, i sistemi esperti) basti da sola;
- per individualismo e competitività non ama lavorare in gruppo («se la conoscenza è potere»...);
- non è aperto a nuove idee perché ha già tutte le risposte;
- se il KM non è che una nuova parola per "progetto" o "programma", perché pazientare fino a

che le novità si radichino nei comportamenti degli individui?

**CKO significa Chief Knowledge Officer**, ma è scambiabile con **CLO (Learning)** se si vuoi dare maggior enfasi al processo piuttosto che al prodotto, e nasce dall'adeguamento di **CIO (Information)** ai nuovi temi del KM. Non è questione di nomi: forti della piramide di Choo, possiamo dire che il CKO si colloca nell'area dell'esperto di dominio; il CIO in quella di esperto dell'informazione; il primo è attento al *che cosa* dell'informazione laddove il secondo lo è di più al *come*.

Secondo Davenport, il CKO «cattura e potenzia la conoscenza strutturata, usando la tecnologia dell'informazione (IT) come una chiave abilitante» mentre il CLO si occupa maggiormente di formazione e addestramento. In sostanza, ancora secondo Davenport [9], *il CKO tratta informazione non strutturata trasformandola in conoscenza strutturata*.

Sembra un gioco di parole (e in parte lo è, se è vero che la conoscenza, come atto libero dell'intelletto, parte dalla "negazione" della realtà fattuale per crearne una nuova), ma è su questa necessità primaria che si fondano queste nuove prospettive di lavoro.

Come ricorda Mary Lynn Pulley [10], *in un'era di cambiamento discontinuo il posto di lavoro è diventato un accessorio dinamico*, ma ancora pochi sono coloro che hanno una percezione definita del proprio ruolo e delle proprie funzioni (e quindi del proprio valore oggettivo di mercato): queste cambiano, e spesso radicalmente, al mutare degli orizzonti aziendali. Rimane, probabilmente, la certezza delle proprie abilità e conoscenze, ma da reinterpretare in nuove forme linguistiche a ogni nuovo impiego: è la stessa Pulley a raccontare le frustrazioni ma anche le capacità di recupero del professionista che ha sperimentato il perdere e il trovare lavoro. Britton Manasco [11] presenta, invece, dalla sponda imprenditoriale, servizi online di ricerca del personale (pagati dalle aziende 50 dollari a nome «catturato») e versioni Intranet dei medesimi servizi per trovare, dentro l'azienda, capacità nascoste nel proprio personale che sarebbe probabilmente meglio impiegato in altro settore o responsabilità.

Forse non c'è tanto bisogno di nuove professioni, quanto piuttosto di **vedere con occhi nuovi professioni antiche**. È, in sostanza, l'esito della domanda che pone ancora Manasco [12], quando analizza l'utilità per un'azienda di "comprare" sul mercato professionisti «con la k nel nome», ed è anche la posizione di diversi addetti ai lavori che commentano l'opera di Davenport, raccolta da Rebecca O. Barkley [13], secondo i quali molte delle attività associate con il KM non sembrano poi così nuove, potendole ritrovare tra le attività portate avanti da anni da professionisti dell'informazione.

George F. Hayhoe:

«Mentre alcuni di essi posseggono competenze umanistiche, aziendali, scientifiche e ingegneristiche, altri le posseggono nella tecnica della comunicazione. Tutti sono ben approfonditi in gestione di progetti, dinamiche di gruppo, metodi di ricerca, tecniche d'intervista e tecnologia dell'informazione e sono affinati nella capacità di comunicare. Non solo sanno codificare pagine Web e scovare l'informazione in fonti oscure e non cooperanti, ma aggiungono anche valore significativo ai loro prodotti e servizi organizzativi mediante la loro competenza in specifici domini conoscitivi, il loro ruolo



nel ciclo di vita dello sviluppo dei prodotti, e le loro interazioni con i clienti aziendali».

Poiché, in sostanza, il KM riguarda l'acquisizione, la creazione e il "packaging" (o l'applicazione o il riuso) della conoscenza, Marianne Broadbent [14] rileva come il KM («più un modo di pensare che non un mestiere preciso») sia un'attività tipicamente non lontana da quelle del bibliotecario e del documentalista, **purché nel loro lavoro sia riconoscibile «il segno dell'intelligenza»:**

«Il KM è caratterizzato dalla varietà e dall'eccezione piuttosto che dalla routine. Se il vostro lavoro è o può essere totalmente routinario, allora siete degli amministrativi, non dei professionisti della conoscenza. Se descrivete il vostro lavoro come *l'organizzare le cose affinché gli altri vi abbiano accesso*, siete più vicini al lavoro amministrativo che non a quello del professionista della conoscenza. (...) Più il lavoro diventa "knowledge intensive", più diventano importanti forme maggiormente ricche di comunicazione. (...) Se i bibliotecari e i professionisti dell'informazione vogliono assumere posizioni-chiave in questi fenomeni emergenti di KM, allora devono capire le multiple prospettive degli *altri giocatori*».

È esattamente il campo degli "esperti del dominio" di cui parlava Choo.

Sconfinando un po' facilmente, da qui, nell'etica, sembra che anche la filosofia New Age abbia qualcosa da dire in proposito. L'ex-stagista Dorothy Marcic [15], una graziosa attualmente all'Università Vanderbilt di Nashville, sostiene che si debba dirigere soprattutto con la «saggezza dell'amore» e fornisce esempi di efficienti (e inefficienti nel caso contrario) applicazioni aziendali dei più comuni e condivisi principi di carità e di virtù cardinali caratteristici in tutte le religioni attuali, dallo Zoroastrismo al Bahá'í (e si può utilmente consultare l'European Bahá'í Business Forum sul sito <http://www.ebbf.org/>).

## Internet KM

Comunque sia, il KM richiede che si sappia riorganizzare e riassemblare in forme usabili dati e informazioni che, per quanto operabili, restano brutali alla fonte. Ancora una volta, è la *tecnologia* dell'informazione che (come insegna l'esperienza della rivoluzione di Gutenberg) stabilisce il quadro generale di riferimento entro il quale la *teoria* dell'informazione e della comunicazione deve muoversi. Come cambia il sistema informativo aziendale se un dirigente deve trattare ogni giorno più di cento messaggi di posta elettronica?

Poco fa, il 18 settembre 1997, CNN incaricò Oracle di produrre un programma capace di creare pagine di notizie personalizzate per i suoi utenti Internet, che potevano così costruirsi su misura in tempo reale il giornale preferito, con la scelta di più di 300 categorie di notizie diverse: il CNN Custom News [16].

Le implicazioni di KM per la CNN furono enormi perché bisognava ricostruire per intero il sistema informativo aziendale, organizzando e distribuendo l'informazione "in entrata" secondo nuove procedure, non più finalizzate a un flusso unidirezionale di informazioni, ma al nuovo servizio

interattivo "in uscita". (È questo il limite funzionale, sia detto per inciso, delle varie "reti civiche" italiane, quando il sistema informativo comunale non è destrutturato - e ristrutturato - dalle fondamenta per permettere una gestione finalizzata a Internet dell'informazione, fin dal momento della presa delle decisioni). Alla CNN non si trattava più, infatti, soltanto di garantire la certezza e la scorrevolezza di un flusso, ma di instaurare anche dei legami automatici e ricorsivi al suo interno, in modo da creare, direttamente, conoscenza immediatamente fruibile all'esterno.

Ciò richiede, oltre al resto, il superamento di una contraddizione strutturale che il citato Egan [7] chiama **paradosso CAD/GAP** sul fronte della conoscenza, e cioè quello fra le operazioni di *Collecting, Archiving, Distributing* e quelle di *Grouping, Analyzing, Presenting* : un po' il contrasto (e l'integrazione), così come li conosciamo, fra un'attività di archivio o di biblioteca e una di documentazione. Infatti, nonostante l'incomparabile capacità del calcolatore (continua Egan) nel memorizzare e nel condurre accurate ricerche sia sugli argomenti sia sulle parole, un soddisfacente KM necessita pur sempre dell'intervento umano per riconoscere i modelli basati sul significato; ciò che serve è, insomma, soprattutto, e ancora e sempre, la capacità di giudizio. L'esempio della CNN è paradigmatico

- di quanto profondamente sia necessario trasformare e
- dell'alto livello qualitativo professionale richiesto a chi vi è impegnato

(di fronte a un numero globalmente in diminuzione di personale non professionalizzato: «meglio con il meno» è la parola d'ordine corrente da quando l'orientamento al prodotto viene progressivamente sostituito - in un mercato sempre più competitivo - con l'orientamento al valore, o alla qualità).

È per questo che, rileva Ross Squire [17], **la richiesta di documentalisti** acculturati sull'online in genere, e su Internet in particolare, è **tuttora crescente**, nella proporzione in cui, anche, cresce il telelavoro nella networked organization e cresce, parallelamente, non tanto la messe di documenti da trattare (è anche così), ma, soprattutto, la qualità, l'accuratezza e la precisione dell'informazione da trasmettere (non globalmente né indifferentemente come in un sistema informativo tradizionale, ma) a utenti selezionati.

**Internet e Intranet**: sviluppatori di siti Web, webmaster, progettisti grafici, sviluppatori di contenuti HTML come metatag e altri trucchi semantici, sviluppatori in PERL e CGI (e Java, aggiungo) sono le professioni applicative fondamentali entro le quali si svolge l'attività, ma anche la ricerca e lo sviluppo, nel campo del KM. **Nel campo della formazione**, continua Squire, sono soprattutto richiesti progettisti didattici, specialmente per l'istruzione a distanza e per la costruzione di modelli per la rilevazione delle competenze per, nel campo specifico, caratterizzare la didattica su misura del destinatario e, in generale, fornire contenuti strategici e operativi agli stessi progettisti. In questo settore l'innovazione è assai più vivace che altrove.

Di tutti gli innovativi strumenti informatici disponibili alle aziende per la **progettazione della memoria organizzativa d'impresa**, ci limitiamo infine a citare l'interessante esempio rappresentato dal prodotto venduto a 5.000 \$ (con 90 giorni di prova gratuita) dalla Orbital Software [18].

## Discussioni in lista

Giungendo alla parte compilatoria dell'articolo, c'è da dire che il KM, come conviene a una "nuova" risorsa gestita da ben finanziati chiacchieroni manager "ibridi", è quasi interamente accessibile sulla Rete.

- Tra le diverse liste di discussione disponibili, **KM Discussion**, [LISTSERV@MAIL2.MCCMEDIA.COM](mailto:LISTSERV@MAIL2.MCCMEDIA.COM), moderata da Brian (Bo) Newman, è una lista in posta elettronica, anche in digest, che è, forse, la più interessante e vivace, presente anche su Web (ma non in modo interattivo) come **Knowledge Management Forum** su <http://www.km-forum.org/>, arricchita di articoli correlati tra loro, bibliografia e un'essenziale biblioteca virtuale.
- **LO-Learning Organization** è un'altra lista disponibile dal 1994 interattiva con hypermail su <http://world.std.com/~lo>
- La Società per la Competitive Intelligence mantiene il suo **CI Forum** su web a <http://www.scip.org/cgi-bin/WebX> tra le cui sotto-sezioni possiamo segnalare quella dedicata alla realtà italiana, all'indirizzo <http://www.scip.org/cgi-bin/WebX?14@^407@.ee6b31e>.
- Altre liste su web da segnalare sono **KMWorld Forums**, sul sito <http://www.kmworld.com/Forums/>
- e quella mantenuta dal Dipartimento di Social Science Informatics all'Università di Amsterdam, interattiva in hypermail all'indirizzo <http://www.swi.psy.uva.nl/mailling-lists/home.html>.
- Il BRINT Research Institute ne mantiene in bacheca addirittura due: **KM Forum**, su <http://www.brint.com/cgi-bin/ubbcgi/Ultimate.cgi> e **Knowledge Management Think Tank**, <http://www.brint.com/wwwboard/wwwboard.html> dal complesso delle quali si può estrarre una panoramica sui principali temi trattati, una sorta di comoda enciclopedia pre-strutturata.

## Risorse sulla Rete

Come sempre, su Internet c'è troppo contemporaneamente, e la difficoltà maggiore è lo scegliere ciò che appare più significativo da quello che lo sembra di meno, per cui ciò che segue non dev'essere inteso come un'esauriva biblioteca virtuale sull'argomento, ma un breve elenco di accessi che, a seguirli, portano lontano.

### 1. Siti

- @ **BRINT**, <http://www.brint.com/> mantiene, tra l'altro, una vasta biblioteca virtuale sul KM
- **David Skyrme Associates**, <http://www.skyrme.com/> fornisce in Rete, oltre a consulenze specifiche "fuori linea", una rassegna abbastanza completa del mondo KM, con particolare enfasi sugli aspetti più innovativi della networked organization e della virtual corporation
- **Knowledge Management Server**, <http://www.bus.utexas.edu/kman/> è mantenuto



dall'Università del Texas ad Austin con il contributo degli studenti del Master in Business Information Management Concentration. È un sito pressoché completo sull'argomento

- **Linkages**, <http://www.linkages.com/> di Mary Lynn Pulley, fa dell'elasticità (resilience) il punto di forza della sua azione commerciale verso aziende in difficoltà di crescita e di concorrenza
- **SCIP** - Society of Competitive Intelligence Professionals, <http://www.scip.org/homepage.html> fondata nel 1986, oggi con più di 6.000 iscritti. Fornisce soprattutto formazione manageriale e addestramento tecnologico ai professionisti con problemi di CI, e presenta una buona rassegna di documenti sull'argomento. «In a world where one right decision can make millions of dollars or one wrong choice can destroy you, wouldn't you want to have the most sophisticated tools at your disposal?» è il punto di forza del suo marketing
- **Sveiby**, <http://www.sveiby.com.au/> di Karl Eric Sveiby, a Brisbane in Australia, è un centro di ricerca privato molto attivo, che si occupa del valore commerciale del KM. Vende un paio di famosi software per la razionalizzazione del KM nelle aziende, come "Tango" e "Intangibile Assest Monitor", e fornisce gratuitamente fulminei (da 20 secondi a 45 minuti) corsi in linea
- **Timer**, <http://timer.kub.nl>, mantenuto dall'Università di Tilburg in Olanda, fornisce una panoramica sistematica sul tema, elencando risorse da biblioteca digitale (Journals, Conferences, Newsgroups, Lists, Digests), un interessante elenco di definizioni e di sguardi d'insieme sul KM, bibliografie e riviste elettroniche, siti e liste di discussioni.

## 2.1 Riviste accessibili in Rete

- **The Aegis journal of professional knowledge management**, <http://www.edoc.com/jrl-bin/wilma/bus.802120216.html> della Aegis Corporation, mantiene anche un foro su web per i propri abbonati
- **Journal of research & practice in human resource management**, <http://www.fba.nus.edu.sg/rphrm/Astart.htm> pubblicata dal 1993 dal Dipartimento di Organisational Behaviour dell'Università nazionale di Singapore, contiene anche una rassegna di recensioni «cieche»
- **Information resources management journal (IRMJ)**, <http://www.hbg.psu.edu/Faculty/mlk/irma2.html> organo dell'Associazione omonima (IRM), è particolarmente dedicata alla gestione delle risorse tecnologiche dell'informazione
- **Journal of global information management (JGIM)**, <http://www.hbg.psu.edu/Faculty/mlk/jgim2.html> dell'IRMA, dissemina ricerche e sviluppi sul valore strategico dell'informazione
- **Journal of database management (JDM)**, <http://www.hbg.psu.edu/Faculty/mlk/jdm2.html> sempre dell'IRMA, promuove l'uso professionale e aziendale delle basi di dati
- **Information management**, <http://www.hbg.psu.edu/Faculty/mlk/infomgt.html> bollettino semestrale dell'IRMA
- **KMWorld magazine**, <http://www.kmworld.com/KMWorld/> con circa 90.000 abbonati
- **Knowledge management**, <http://www.knowledge-management.co.uk/kbase/index.asp> della Learned Information Europe (la medesima che organizza anche l'annuale On-line di Londra), fornisce copie-saggio gratuite a richiesta



- **Knowledge Inc.**, <http://www.knowledgeinc.com/> bollettino mensile della Quantum Era Enterprises che fornisce copie-saggio gratuite a richiesta
- **CIO online**, <http://www.cio.com/CIO/>; **CIO WebBusiness**, <http://webbusiness.cio.com/>; **CIO enterprise**, <http://enterprise.cio.com/> e soprattutto CIO radio, <http://www.cio.com/radio/> che fa ascoltare con Real Player servizi e interviste sul tema.

## 2.2 Riviste solo elettroniche, tra le quali sembra utile segnalare:

- **Journal of systemic knowledge management**, <http://www.mcb.co.uk/journals/knowledge/welcome.htm> attiva da gennaio di quest'anno
- **KM metazine**, <http://www.ktic.com/TOPIC6/KM.HTM> fondata nel 1980 come Documentation Development dalla KTI, Knowledge Transfer International
- **Knowledge management network**, <http://kmn.cibit.hvu.nl/index.html>
- **@knowledge magazine**, <http://www.media-access.com/publications.html> del Gruppo Media Access, con una scelta rassegna di contributi derivati da altre fonti
- **UCSF center for knowledge management**, <http://www.ckm.ucsf.rdu/> dal 1991, specializzata in Medicina.

## 3. Congressi e convegni:

Questo elenco e il successivo importano non tanto per la scarsa o nulla tempestività della segnalazione di eventi ma, ci sembra, come rassegna delle attività e degli argomenti in auge nel mondo KM.

1998:

- Creativity Consortium meeting: **The knowledge worker**, Toronto, Canada, 1998-2-25
- Creativity Consortium meeting: **Organizational reward and compensation systems that foster creativity & innovation**, Toronto, Canada, 1998-3-25
- Institute of Information Scientists seminar: **Information security**, Oxford, UK, 1998-4-2
- Learned Information Europe: **Knowledge management conference & exhibition**, London, UK, 1998-4-2/3
- **Our information legacy: corporate memory and KM in the new millennium**, Baltimore, MD, USA, 1998-4-9
- KM seminars: **Practicing KM in your business**, USA (in 12 città dell'East Coast), 1998-4-22/1998-5-7
- **KM: implementing intellectual capital strategies and solutions**, Canberra, Australia, 1999-4-29/30
- **Computing culture: defining new media genres**, Tucson, AZ, USA, 1998-5-1/2
- Creativity consortium panel: **Computer-aided innovation**, Toronto, Canada, 1998-5-27
- **Managing K-based assets**, Toronto, Canada, 1998-6-4/5
- **Virtual humans 3 conference**, Los Angeles, CA, USA, 1998-6-16/17
- Creativity Consortium meeting: **Agent-mediated learning**, Toronto, Canada, 1998-6-24

- PKDD'98: **Principles on data mining and K discovery**, Nantes, France, 1998-9-23/26
- ElectronicBook98: **Turning a new page in KM**, Gaithersburg, MD, USA, 1998-10-8/9
- **Intranets for KM**, San Francisco, CA, USA, 1998-11-11/13
- OCLC: **K access management: tools and concepts for next-generation catalogers**, (in 4 città USA e Canada), 1998-11-11/1998-12-9
- **KM in the telecommunications industry**, New Orleans, LA, USA, 1998-12-2/4
- **DCI's KM conference**, Phoenix, AZ, USA, 1998-12-8/10.

1999:

- Braintrust International '99: **The annual KM world summit**, San Francisco, CA, USA, 1999-1-11/13
- Learned Information Europe: **Knowledge management conference & exhibition**, London, UK, 1998-3-24/25
- **Critical management studies conference**, Manchester, UK, 1999-7-14/16
- ASIS 1999 annual conference: **Knowledge: creation, organization and use**, Washington, DC, USA, 1999-11-1/4.

#### 4. Formazione:

I primi due sono derivati da annunci trovati su KM Discussion; l'ultimo da avvisi in evidenza sul sito.

- Arlington Courseware:
  - **Make the link: WWW for everyone** (20\$)
  - **Dynamic Duo workshop: XML and dynamic HTML** (30\$)
  - **Tune in the Net: global reach for the 21st century** (40\$).
- Growing Mindshare:
  - **Outreach for your web site** (35\$).
- Sveiby:
  - **Introductory course on KM**, <http://knowledgecreators.com/km/kes/kes1.htm> (gratuito il beta-test)
  - **Test your tacit knowledge**, <http://www.sveiby.com.au/TacitTest.htm> (gratuito).

*continua, [Aggiunta](#)*

---

Note [ultima verifica degli indirizzi: 30 marzo 1999]

[1] *Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information profession*, <http://128.100.159.139/FIS/ResPub/DLC95.html>

[2] "KM. Knowledge Management - 1/3. La conoscenza come prodotto", in: *AIDA informazioni*, n.

2/1998.

[3] Secondo James G. March, essa guida le azioni degli individui e delle organizzazioni in situazioni routinarie, in procedure di operazioni normalizzate e nella strutturazione di record di dati, rispondendo alle tre domande: [i] che tipo di situazione è questa?, [ii] chi sono io, o: che tipo di persona sono?; oppure ancora, a seconda dei casi: che tipo di organizzazione è questa?, e [iii] che cosa fa una persona come me, o un'organizzazione come questa, in una situazione del genere? *A primer on decision making: how decisions happen*, New York, Free Press, 1994.

[4] L'Autore ipotizza, inoltre, una *quarta forma di conoscenza*, di ordine superiore, o meta-conoscenza, che l'organizzazione intelligente usa per creare, integrare e rinvigorire, in una, tutte le sue risorse intellettuali allo scopo di raggiungere livelli superiori di prestazioni dell'impresa, nel momento in cui essa si pone *coscientemente*, nei confronti dell'ambiente interno e di quello esterno, come un **sistema aperto**. È, in sostanza, l'oggetto del lavoro del CKO.

[5] *Truth and method*, 2. ed., New York, Seabury, 1975. Vedi anche, come punto di partenza: Hans-Georg Gadamer homepage, <http://www.svcc.edu/academics/classes/gadamer/gadamer.htm>

[6] "Knowledge roles: the CKO and beyond", in: *CIO*, April 1, 1996

[7] News that stays news; knowledge management and the news organizational model, <http://www.free-press.com/journals/knowledge/issue1/article2.html>

[8] <http://www.entovation.com/backgrnd/leadlag.htm>

[9] "Coming soon: the CKO", in: *Techweb*, CMP Publications Inc., 9/5/94

[10] *Losing your job - Reclaiming your soul. Stories of resilience, renewal & hope*, <http://www.linkages.com/intchapt.html>

[11] *Intelligent matching technology creates new work opportunities*, <http://webcom.com/quantera/empires6.html>

[12] Should your company appoint a chief knowledge officer?, <http://webcom.com/quantera/Empires0797.html>

[13] Been there. Done that. Got the T-shirt, [http://www.ktic.com/topic6/12\\_DAV.HTM#e102210](http://www.ktic.com/topic6/12_DAV.HTM#e102210)

[14] *The phenomemnon [sic] of KM: what does it mean to the information profession?*, <http://informationoutlook.com/may/broadben.html>

[15] *Managing with the wisdom of love: uncovering virtue in people and organizations*, Jossey-Bass Publishers, 1997, ISBN 0-7879-0113-3, <http://www.marcic.com/books/>. La signora ha anche vinto (seppur al decimo posto) l'Award Winners Management General Top 10 for 1997, insieme con opere più tradizionali sui temi aziendali: <http://www.mgeneral.com/5-top/97-top/toptop97.htm>

[16] [http://customnews.cnn.com/cnews/pna\\_auth.welcome](http://customnews.cnn.com/cnews/pna_auth.welcome)

[17] *What's hot and what's not - changing demands for technical communication skills*, <http://www.ktic.com/topic6/KMHOT.HTM>

[18] Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. Knowledge management (KM) pilot program: <http://www.orbital.co.uk/>

---

Created 1998-11-22; Last modified 1999-03-30 - © [Domenico Bogliolo](#)