

KM, Knowledge Management - Aggiunta

di Domenico Bogliolo *

«*The time has come...Our time has come*».

IIS & LA [\[1\]](#)

Sommario:

KM [1/3](#)

KM [2/3](#)

KM [3/3](#)

Aggiunta:

[Mansionarî del KM](#)

[ADBS](#)

[Sue Hill](#)

[Françoise Rossion](#)

[Che cosa non è cambiato](#)

[Il caso Guedea Carreño](#)

Mansionarî del KM

Abbiamo fin qui velocemente esaminato i principali aspetti teorici del KM; ma che dire della pratica del mestiere quotidiano? Che cosa fa, concretamente, un addetto al KM? Come s'inquadra questo lavoro nella gerarchia delle funzioni e dei ruoli aziendali? Ha senso proporre il KM come attività di bibliotecarî speciali o di quelli specializzati? Quali aspetti assimilano l'operatore del KM a, o lo distinguono dal, documentalista?

1. ADBS

La Commission Métiers et Qualifications dell'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) ha individuato, dopo un lavoro collettivo di cinque anni, ben 19 figure-tipo, 35 dominî di competenza, 15 attitudini e 49 impieghi-tipo in un *Référentiel des métiers-types et compétences des professionnels de l'information et documentation* [\[2\]](#) che non possiamo certo presentare analiticamente qui. Si tratta di una ricerca ancora in corso, i cui risultati, pur pubblicati, rivestono un valore ancóra provvisorio, ma la cui versione definitiva dovrebbe essere prossima. Appare più una rigida tabella sindacale ad uso degli impiegati in vena di rivendicazioni da ordine professionale, che non un complesso articolato di snelle linee-guida per coloro che devono istituire e mantenere un nuovo servizio, anche se questi ultimi potrebbero utilmente, ricorrendo alle tabelle dei profili, identificare le competenze delle quali avrebbero bisogno, e ricavarne spunti per programmi di formazione. La dizione specifica del KM manca completamente nel centinaio di statuizioni presentate, anche se forse, nella pratica, molte delle funzioni attribuite agli *informateurs* o ai *documentalistes* (come, per esempio, il XIX mestiere-tipo, quello del *veilleur-documentaliste*, per dirne uno)

potrebbero ricoprire alcune delle funzioni e dei ruoli ricoperti dagli operatori del KM. È un'analisi accurata, in doppia tabella baconiana, ancora tutta da compiere.

Su un versante pragmatico, il ventiduesimo Online Meeting di Londra [3] ha trattato diffusamente, oltre al resto, anche di KM, cui è stato dedicato circa un buon quarto delle comunicazioni presentate. Da qui abbiamo estratto due mansionari-tipo, ovviamente non coincidenti, ma interessanti proprio per alcune sovrapposizioni e per altrettante non-sovrapposizioni.

2. Sue Hill

Sue Hill ha presentato quattro interessanti ipotesi di mansionario di figure professionali legate al KM, come sono state da lei concretamente esperite nel corso del suo lavoro nella "Sue Hill Recruitment & Services", allo scopo di consentire un confronto con le professionalità di bibliotecari e documentalisti [4]. Dal livello minimo a quello massimo:

- **Senior Researcher**
- **KM Analyst**
- **Senior Information Professional**
- **K Manager**

Al primo, **senior researcher**, è assegnato, nei limiti di un bilancio definito, il *profilo* di governo dei gruppi professionali di ricerca che hanno il compito di consentire ai gruppi di utenti/clienti [5] l'accesso ai dati e alle informazioni aziendali.

Sempre nei limiti di un bilancio definito, le sue *responsabilità* consistono nel garantire la professionalità di ricerca del suo staff anche con un'idonea politica di reclutamento, e collaborare con altre sezioni aziendali per la promozione e lo sviluppo del capitale intellettuale.

Quanto alle sue *capacità*, ci si aspetta che sia laureato o diplomato in biblioteconomia e scienze dell'informazione, che vanti almeno cinque anni d'esperienza in un'organizzazione legata al mondo dell'informazione, che dimostri eccellenti abilità di ricerca, di capacità d'analisi, organizzative, comunicative e di governo del personale. È desiderabile che possieda specifiche competenze nel settore cui l'azienda è dedicata.

Al secondo, **knowledge management analyst**, è assegnato il *profilo* di esperto delle esigenze della clientela (o utenza finale) all'interno di strutture Global KM, che hanno il compito di abilitare gruppi organizzati di utenti/clienti a realizzare la conoscenza aziendale e a creare il resto del capitale intellettuale aziendale accessibile in formato elettronico.

Le sue *responsabilità* consistono nell'assistere, guidare, istruire, indirizzare gli utenti finali (clienti) nella navigazione nel sistema conoscitivo aziendale e, comunque, nell'accesso ad ogni altra risorsa KM dell'impresa.

Circa le sue *capacità*, gli è chiesto almeno un diploma di laurea (bachelor's degree), uno o due anni di esperienza di reference (anzi: quick reference) e assistenza al pubblico, possibilmente in una biblioteca o in un centro d'informazione e documentazione, eccellenti abilità comunicative, attitudine a "servire" il cliente, affidabilità nel partecipare a gruppi di lavoro a termine e su tema determinato, capacità di lavorare anche da solo e contemporaneamente su diversi programmi, conoscenza delle esigenze informative almeno di un settore industriale/commerciale, conoscenza di specifici software

applicativi come MS Office (Word, Excel e Power Point) e Lotus Notes.

Al terzo, **senior information professional**, è assegnato il *profilo* di provvedere a ricerche con valore aggiunto, insieme con l'ottimale applicazione delle risorse informative e conoscitive interne ed esterne alle strategie aziendali e alle dinamiche di presa delle decisioni; spesso è anche colui che riempie di contenuti "esterni" l'Intranet aziendale.

Le sue *responsabilità* coprono uffici regionali e gruppi di lavoro, didattica a gruppi non strutturati e di scarsa massa critica, partecipazione a seminari, conferenze e workshop aziendali, assistenza nel facilitare i processi e l'uso degli strumenti del KM, stretta collaborazione con gli specialisti dell'informazione per stabilire le norme metriche per la rilevanza, l'accessibilità, l'apertura e la pertinenza dell'informazione nei confronti dei fini della conoscenza aziendale.

Come *capacità*, gli è richiesta l'esperienza di almeno quattro anni in attività di ricerca, eccellente conoscenza delle fonti e delle metodologie della ricerca, delle basi di dati online e dell'IT (information technology), eccellenti capacità di sintetizzare semplici dati in informazione e in conoscenza, di comunicare in forma verbale, scritta e oratoria, eccellente conoscenza delle fonti e dei servizi in relazione a specifici settori industriali/commerciali, nonché delle applicazioni tecnologiche.

Infine al quarto, **knowledge manager**, è assegnato il *profilo* di adattare la pratica lavorativa con l'uso di quel capitale conoscitivo suscettibile di aumentare la soddisfazione dei clienti, nonché di catturare, identificare, sintetizzare, elaborare (packaging) e consegnare, all'intera comunità aziendale, il capitale conoscitivo relativo a specifici settori.

Le sue *responsabilità* consistono, in sintesi, nell'organizzare, raccogliere, costruire e rendere disponibile il capitale conoscitivo relativo a determinate topiche, incrementare le basi di dati di KM aziendale e fornire materiale per le pagine web e le newsletters di gruppo, mantenere i servizi di help desk, eseguire ricerche su richiesta.

Le *capacità* che gli sono richieste consistono nell'eccellente padronanza dell'inglese parlato e scritto, almeno otto anni di esperienza professionale, l'essere motivato, il saper lavorare con un minimo di supervisione, l'aver spirito d'iniziativa, eccellenti capacità organizzative, di comunicazione interpersonale in forma parlata e scritta, alta capacità analitiche, di risolvere i problemi in modo innovativo e creativo, saper lavorare a scadenze precise e sui dettagli, velocità di apprendimento, familiarità con Internet e con le altre risorse IT e con specifici software come Lotus Notes Development, capacità didattiche.

3. Françoise Rossion

La belga Françoise Rossion, della PricewaterhouseCoopers, propone [\[6\]](#) invece una tabella differente, in scala discendente di cinque profili:

- **CKO/CLO; Webmaster**
- **K Manager**
- **K Officer**
- **Manager of K projects**

Il CKO (**Chief Knowledge Officer**) rappresenterebbe una posizione "senior" nella gerarchia aziendale, in stretta relazione con il CEO (Chief Executive Officer). Il suo ruolo consisterebbe nel

determinare, coordinare e "mappare" obiettivi, estensione e attività del programma KM aziendale. Altro compito strategico sarebbe quello d'introdurre cambiamenti drammatici in azienda per costruire la cultura della condivisione della conoscenza. Nei particolari:

- stabilisce le procedure ottimali per la condivisione della conoscenza come prassi corrente di lavoro sia per gli impiegati sia per la clientela;
- assicura la messa a punto dell'infrastruttura destinata a supportare l'architettura del KM;
- supervisiona le strategie conoscitive dell'azienda, comprese quelle relative al se e al quando di unità specifiche da rendere effettive, oltre alla definizione di specifici programmi per la raccolta (harvesting), il potenziamento (leveraging) e la creazione della conoscenza.

Lavorando in stretta sinergia con il top management, il suo ruolo richiede eccezionali capacità di comunicazione e grande esperienza dell'ambiente economico cui l'azienda è dedicata, una vasta padronanza del complesso dei processi conoscitivi oltre a una conoscenza approfondita dell'IT.

Il **Knowledge Manager** è, dice la Rossion - è questa, tra l'altro, la sua qualifica in Ditta -, «a job in the field». Dovrebbe garantire l'allineamento fra le visioni del top management e l'attività quotidiana degli "amministratori" della conoscenza, motivandoli a condividere la conoscenza, e promuovendo la verifica continua dei requisiti conoscitivi di ciascun prodotto aziendale. Nei particolari:

- coordina le iniziative e i programmi di sviluppo del KM;
- usa e raccomanda strumenti atti a migliorare le prestazioni del KM aziendale;
- controlla l'attendibilità della conoscenza e il suo valore aggiunto mediante la disseminazione delle regole condivise, l'applicazione di procedure per il controllo di qualità, la definizione delle politiche per l'uso e l'archiviazione;
- identifica e valuta le risorse informative interne ed esterne più appropriate;
- trasmette i prodotti del KM dando priorità all'accesso in tempo reale e ai problemi della sicurezza;
- vara iniziative per il sorgere di creazioni KM e la remunerazione della condivisione e del potenziamento della conoscenza;
- educa il personale sugli strumenti disponibili per la condivisione della conoscenza e per l'accesso al sistema KM aziendale;
- effettua verifiche globali sull'informazione e sul suo miglior utilizzo.

È un ruolo che richiede analisi approfondite del KM aziendale e buona conoscenza delle stragie dell'impresa. Richiede esperienza di sistemi di gestione dell'informazione oltre a una preparazione di base in scienze dell'informazione. Dev'essere curioso e interessato alle nuove idee.

Il **Knowledge Officer** è l'amministratore del settore, che identifica, struttura, classifica, verifica e mantiene la conoscenza aziendale e usa tutti gli strumenti di comunicazione per informare su ciò che è disponibile e come.

Il suo modello è quello del "**mietitore**" (harvester). Può essere confuso con il bibliotecario o con il documentalista che seleziona, classifica e indicizza, nota l'Autrice, ma in realtà l'ambito della sua azione travalica quello della "semplice" informazione perché, se i tradizionali processi d'informazione

identificano, catturano e analizzano l'informazione per distribuirla individualmente secondo un modello uno-a-uno o uno-a-pochi, nel modello KM la "mietitura" della conoscenza identifica, sì, e cattura e analizza l'informazione, ma con il chiaro intento di trasferire e condividere una conoscenza *sfruttabile* per l'azienda, secondo un modello multi-a-molti.

È un ruolo che richiede conoscenza approfondita delle iniziative economiche dell'impresa, capacità di comunicare con il management e le unità di sviluppo e di progetto, oltre a intuizione e creatività. Lavora in stretto contatto con i capi-progetto per accertarsi che le strategie specifiche siano ben intese e supportate dai processi di KM.

Il **Manager of knowledge projects** può essere assegnato a settori strategici delle iniziative aziendali per definirne i flussi del relativo sistema KM, costruirne l'infrastruttura e integrarvi la cultura specifica, magari entro uno specifico Centro d'eccellenza. Abbisogna di requisiti tecnici nel campo dell'IT e di abilità e capacità comunicative e di gestione di progetti.

Infine il **Webmaster**, specialmente *d'Intranet*, e che in sostanza è un CKO/CLO (Learning) che lavora per il Knowledge Web, cioè un sistema formalizzato per il KM che utilizza la tecnologia SGML per raccogliere, elaborare e diffondere conoscenza all'interno dell'azienda (comprendendo in essa, però, anche i clienti/utenti che sono organizzati in specifici gruppi di lavoro). È un lavoro settoriale, ma al suo interno riveste responsabilità da top management. Gli sono perciò richieste soprattutto conoscenze di psicologia, sociologia, filosofia...

Chissà se possiamo azzardare la seguente tabella comparativa tra le tre liste professionali presentate, avvertendo che l'analogia orizzontale è del tutto euristica e provvisoria, soprattutto nei confronti con la casistica dell'ADBS, principalmente per lo sbilanciamento "business" dell'inquadramento americano:

	Sue Hill	ADBS	Françoise Rossion
4	Senior Researcher	Administrateur de service électronique d'information; Analyste-indexeur; Assistant documentaliste; Chargé d'études documentaires; Chargé de recherche d'information; Documentaliste-archiviste; Gestionnaire des données; Gestionnaire de langage documentaire; Iconographe/recherchiste	Manager of K projects

3	KM Analyst	Chargé de produits documentaires; Consultant en organisation de système d'information documentaire; Documentaliste (généraliste); Enseignant-documentaliste; Gestionnaire de langage documentaire	K Officer
2	Senior Information Professional	Formateur en information et documentation; Gestionnaire de documents d'entreprise; Informateur-orienteur; Rédacteur-documentaliste	K Manager
1	K Manager	Responsable des ressources documentaires; Veilleur-documentaliste	CKO/CLO; Webmaster

Che cosa *non* è cambiato

È la stessa Hill a riportare, come commento diacronico al "suo" mansionario, l'elenco presentato da Sandra Ward [7] all'IIS nel discorso di commiato alla fine del suo mandato presidenziale. Esaminando quarant'anni di storia del settore, la Ward nota come, pur attraversando cambiamenti drammatici nelle condizioni di lavoro, le linee fondamentali della professione non siano cambiate poi di molto, e che in gran parte si tratti di cambiamenti di "nome", non di "sostanza". L'elenco degli elementi-chiave validi per lo scienziato o specialista dell'informazione nel 1958 (si parla, beninteso, del mondo anglosassone...) è rimasto pressoché inalterato quarant'anni dopo:

- gestione delle fonti dell'informazione e delle raccolte
- disseminazione attiva e selettiva dell'informazione
- costruzione di sommarî, attività di edizione e di trasmissione dell'informazione
- fornitura di servizi di reference e di ricerca dell'informazione
- attività di promozione dell'informazione e di educazione dell'utenza
- corrispondenza tecnica e rapportistica di ricerca
- sviluppo delle politiche dell'informazione
- indicizzazione e classificazione
- organizzazione e gestione efficaci del servizio.

Tutte cose che ritroveremmo, identiche, nel "vecchio" manuale di **Carosella e Valenti** [8] sulle quali si innesterebbero, probabilmente, come sole novità di rilievo, eventi "esterni" come quella particolare dinamicità specifica delle tecnologie dell'IT (e fin qui il "progresso" rimane lineare, Web compreso) ma, soprattutto, insieme con questa, l'isteria economica della scarsità delle risorse e della caducità e alta mobilità dei posti di lavoro che hanno costretto, le aziende così come i professionisti, a doversi inventare un modo nuovo di vedere, e utilizzare, quelle medesime risorse informative e di gestione della conoscenza che già possedevano e dominavano in periodi di crescita stabile e costante, per farle diventare coerenti con le mutate condizioni aziendali e tecnologiche.

Strano destino, questo della documentazione... non essere mai riconosciuta per quello che è («calling their roses by names» nota a un certo punto la Hill) e dover riconquistare continuamente la sua posizione-chiave dentro e fuori l'azienda... senza averla, nei fatti, mai perduta! Che differenza fa se ci chiamiamo, in certi casi, che so, webmaster, come dice Françoise?

È ancora Françoise Rossion [8] a ironizzare, a questo proposito:

«da un lato il KM (...). Dall'altro la biblioteconomia e la scienza dell'informazione, discipline riconosciute e tradizionali, che riposano su pratiche consolidate e vecchie di secoli dai tempi di Alessandro il Grande. Possono entrambe le discipline, ed entrambe le professioni, trovare un terreno familiare e comune? (...) Come possiamo pretendere di gestire e quindi di controllare la *conoscenza*, se grandi filosofi come Platone, Cartesio, Kant e Marx non sono stati d'accordo nemmeno nella sua definizione?»

E a precisare:

«Il termine KM è, inoltre, sfortunato perché dà l'impressione che il suo scopo finale sia di esercitare un maggior controllo sulla mente umana. L'espressione "**knowledge sharing**" sarebbe probabilmente più appropriata in quanto pone l'accento sulla *reciprocità del processo conoscitivo*: se condividi la tua conoscenza puoi aspettartene qualche ritorno, immediatamente o nel futuro».

E infine:

«I professionisti dell'informazione dovrebbero dare un caldo benvenuto al mondo del KM. C'è qui una disciplina che esalta le nostre abilità, che ammette che il nostro lavoro è essenziale per le strategie aziendali, che ci offre la possibilità di nuovi campi di sviluppo *e che è fortemente supportata dal top management*. Questo è probabilmente uno dei periodi più tremendi nella storia della gestione dell'informazione, e noi possiamo esserne gli autori».

Che si vuole di più? Si tratta allora di comprendere nel profondo il senso di questa trasformazione, che Kathy Miller [9] sintetizza in: «**moving from being the gatekeepers to being the gateway to knowledge**». Questo significa che siamo tutti destinati alle professioni KM? Sì e no, risponde ancora la Rossion:

- sì perché, se è vero che la conoscenza è l'informazione con valore aggiunto, gli archivisti, i bibliotecari, i documentalisti partecipano alla costruzione della conoscenza nel momento stesso in cui trattano l'informazione;
- no perché il KM rappresenta un approccio olistico al problema, che richiede comportamenti e abiti mentali del tutto nuovi, capaci di aggiornare continuamente le strategie e focalizzarsi su obiettivi aziendali definiti.

D'altra parte, continua, distinguere nettamente fra le due professioni non è facile, al punto che una medesima persona potrebbe svolgere entrambi i ruoli:

- bibliotecario *la mattina* per catalogare e organizzare fonti e documenti,
- documentalista *nel pomeriggio* per cercare, indicizzare ed elaborare l'informazione,
- addetto al KM *il giorno dopo* per partecipare a una riunione di progetto, identificare i documenti-chiave del caso e adattarli a seconda dell'uso e del destinatario...

Il caso Guedea Carreño

Abbiamo sottomano un esempio perfetto: Lisa Guedea Carreño [\[10\]](#) è una bibliotecaria che ha capito bene come il KM con tutte le sue parafernalia elettroniche e linguistiche potrebbe benissimo anche scomparire, un giorno, sostituito da concetti e procedure più raffinati (che ne dite di "**creative management**" o di "**innovation officer**"?), ma che il lavoro di gestire l'informazione (e, soprattutto, la conoscenza aziendale) è troppo essenziale per scomparire. Oggi si trova a fare del KM, ma le c'è voluto poco per riciclarsi da "semplice" bibliotecaria e, anzi, trova che tra i due "mestieri" l'uno non sia che la prosecuzione, su altri fronti, dell'altro.

Tutto cominciò quando il suo capo (direttore-padrone di un media azienda che riforniva scuole e biblioteche) si rese conto, dopo un brutto scivolone aziendale nel 1990, che già vent'anni prima avrebbe potuto prevedere il colpo se non si fosse limitato ad essere attento solo all'andamento dell'azienda, ma si fosse interessato anche del mondo esterno. Fondò quindi prontamente l'ufficio "Life, the Universe, and Everything" per il quale chiese l'apporto, ovviamente, della bibliotecaria, della quale aveva già avuto modo di apprezzare la «surprising willingness to embrace serendipity».

Tornando alla nostra Lisa, le è facile sostenere che, proprio per le caratteristiche più innovative dell'IT, Internet compreso, l'informazione risulta imprecisa, confusionaria e spesso irrilevante, al punto che non è possibile fare a meno di un intermediario esperto, distinguendo fra *accessibilità* e *valore* dell'informazione, con il risultato che i bibliotecari/documentalisti debbano accedere in misura crescente all'informazione esterna all'azienda, agendo come «filters, consultants, analysts, early-warning systems and royal data tasters [!]».

Dal punto di vista del bibliotecario/documentalista/addetto-al-KM la differenza fra una grande e una piccola azienda consisterebbe solo in questo: che in quelle piccole l'operatore può fornire un maggior aumento di valore per unità d'informazione trattata, per il fatto che la comunicazione fra intermediario e destinatario è più diretta e subisce meno passaggi che, come si sa, aumentano il rumore dell'informazione stessa. Chi non ha mai giocato al "telefono senza fili"? Lisa, accanto alla gestione tradizionale della biblioteca aziendale (2.500 libri e 700 testate di riviste correnti più un numero imprecisato di CD-ROM e accesso a basi di dati) e al normale servizio di reference (in tutto, due persone di staff), si è trovata così a gestire fino al 70% dell'informazione che viene acquisita dai manager intermedi, ai quali viene fornita in modo differenziale, personalizzandola non solo riguardo al contenuto ma *anche secondo le diverse modalità di apprendimento e di lavoro dei destinatari*: brevi resoconti orali, presentazioni schematiche e per-punti, diagrammi, testo pieno con o senza commenti, eccetera, a seconda delle preferenze.

Lisa ha, necessariamente, una visione d'insieme dell'azienda, non solo perché, per via delle ridotte dimensioni, conosce tutti all'interno, ma soprattutto perché *partecipa sistematicamente alle riunioni*

del top management con il risultato che, spesso, il suo apporto chiarificatore, anche sul piano logico o quello del linguaggio, modifica le stesse strategie aziendali.

Tutto questo non le sarebbe possibile se il suo capo non avesse provvidenzialmente istituito l'ufficio per "la vita, l'universo e qualsiasi altra cosa", per la quale attività di vero e proprio "pensiero laterale" sull'evoluzione del mercato globale Lisa spende fino al 20% del suo tempo di lavoro per raccogliere ed elaborare tutta la possibile informazione che può capitarle sotto mano (dalla radio, alla TV, ai giornali, a conversazioni casuali, eccetera) avendo cura di accostare tra loro argomenti il più possibile eterogenei: Mozart e lo sviluppo del cervello, la saggezza intesa come forma di capitale, e simili, che possono far scoccare scintille inedite e altamente produttive. Tutto è poi inserito in una base di dati apposita articolata in 8 categorie principali e 77 secondarie...

L'effetto risultante è che gli stessi manager superiori e intermedi stanno diventando essi stessi operatori di KM e le loro richieste sono sempre più accurate e pertinenti: da esperti in contabilità che erano stanno diventando dei curiosi umanisti... Conclude l'articolista che, sebbene Duncan Highsmith (il "capo" di Lisa) sostenga che, probabilmente, il futuro della sua azienda sarà sempre di più guidato dalla confluenza di «scanning, serendipity and synthesis», non potrà comunque far a meno di rafforzare l'organico di esperti "bibliotecari".

«**Think like a librarian**» è il paragrafo conclusivo dell'articolo, nel quale si danno anche alcuni suggerimenti pratici per il lavoro quotidiano del knowledge manager; ci piace terminare con questo invito, se il modello di "bibliotecario" è Lisa Guedea Carreño.

fine?

* [Centro Interdipartimentale per il Calcolo Scientifico \(CICS\)](#), [Università degli Studi di Roma "La Sapienza"](#)

Note [ultima verifica degli indirizzi: 15 marzo 1999]

[1] IIS. LA. *Our professional future. A proposal for a new organisation for the library and information profession*. A consultative document presented to the Council of the Institute of Information Scientists on 20th October 1998 and to the Council of The Library Association on 21st October 1998. <http://www.iis.org.uk/news/future30-3rmv.html>

[2] Paris, ADBS Editions, 1998 (Guide professionnels ADBS, 05) ISBN 2-84365-010-0, ISSN 1263-9265, <http://www.adbs.fr/>

[3] *Online Information 98. Proceedings*, Oxford, Learned Information Europe, 1998, ISBN 1-900871-31-9, <http://www.online-information.co.uk/ol98/>

[4] «Knowledge management: a new career path for the information professional?», In: *Online...*, cit., pag. 149-156

[5] Sul tema della collaborazione della clientela/utenza per la realizzazione dei fini aziendali si veda il

nostro precedente sull'opera di Choo «[KM, Knowledge Management - 3/3](#)» al § «[Nuove professioni](#)»

In: *Aida Informazioni*, 4/1998

[6] «To be a knowledge officer or not? How the information professional can face this challenge»,

In: *Online...*, cit., pag. 157-163

[7] «Information professionals for the new millennium», In: *Inform* (209), November 1998, Institute of Information Scientists (IIS), ISSN 0306-0756, <http://www.iis.org.uk/inform>

[8] *Documentazione e biblioteconomia. Manuale per i servizi di informazione e le biblioteche speciali italiane*. A cura di Maria Pia Carosella e Maria Valenti. Presentazione di Paolo Bisogno. Milano, Franco Angeli, 1982 [6. ed. 1991]

[9] «Librarians getting a handle on knowledge», In: *Information World Review*, June 1998, pag. 25-26, <http://bubl.ac.uk/journals/lis/fj/iwr/>

[10] Leigh Buchanan, «The smartest little company in America», In: *Inc.Online*, January 1999, <http://www.inc.com/incmagazine/archives/01990421.html>

Created 1999-02-15, Last modified 1999-03-15 - © [Domenico Bogliolo](#)