

# KM, Knowledge Management - 1/3

di Domenico Bogliolo \*

"*Knowledge is power*", Francis Bacon, 1597  
"*Knowledge sharing is power*", David Skyrme, 1997

Sommario:

KM 1/3:

[La conoscenza come "risorsa"](#)

[La conoscenza come "prodotto"](#)

[Il capitale intellettuale](#)

[Il manager "ibrido"](#)

KM 2/3

KM 3/3

[Aggiunta](#)

## La conoscenza come "risorsa"

Laurence Prusak [1] scrive che circa 50 anni fa gli Stati Uniti controllavano il 53% del prodotto nazionale lordo mondiale, e che oggi non ne controllano che il 17%. Ciò significherebbe soprattutto che c'è, globalmente, un numero crescente di concorrenti per un margine di profitto sempre minore e questo è, ci risulta, ancora in pieno accordo con i dettami dell'economia politica classica. In conseguenza di ciò, però - e questa è la novità nel settore - i manager si sarebbero convinti sempre di più a considerare il KM come una delle loro più preziose (e "nuove") risorse strategiche.

Grossi investimenti in hardware e in software, si argomenta, infatti, possono conseguire, al massimo, trasferimenti ottimali d'informazione all'interno e all'esterno di qualunque azienda, ma ciò che farebbe la differenza (e dunque la diversa collocazione nella gerarchia della concorrenza) sarebbero le abilità proprie dei singoli appartenenti all'azienda, che sarebbe saggio compito dell'azienda stessa far diventare una risorsa globale di esclusiva proprietà dell'impresa.

Rebecca O. Barclay e Philip C. Murray [2] espongono, in *KM Metazine*, la drammaticità e l'urgenza dei cambiamenti che le aziende sono state chiamate recentemente a operare, nel momento in cui si sono accorte che, affascinate, e anche confuse, dalla proliferazione dell'hardware e del software disponibili su ogni scrivania, hanno gradatamente perduto di vista la vera funzione dell'innovazione tecnologica, che è sempre rimasta quella di migliorare il rendimento globale degli individui inseriti nell'organizzazione e, attraverso ciò, aumentare la competitività globale dell'impresa.

Il fatto è, ricordano i due Autori, che i calcolatori non sono più soltanto "strumenti" o "soluzioni" che applichiamo a specifiche esigenze d'impresa: **i calcolatori** (e, aggiungerei, la Rete [3]) **sono diventati l'ambiente** nel quale lavoriamo, tanto è vero che usiamo i calcolatori per produrre così tanta informazione che l'accesso all'informazione non è più un problema aziendale: il vero problema, semmai, è quello della *qualità* di questa informazione, e della *rapidità* con la quale possiamo reperirla quando ci serve. L'abitudine a vedere la conoscenza di un'organizzazione incorporata in documenti di vario genere ha fatto perdere di vista il fatto che *la natura dei documenti è cambiata*: non più documenti definitivi, ma palinsesti da modificare all'occorrenza; non più archivi statici ma basi di dati dinamiche; Intranet e l'ipertesto come strumenti-base di comunicazione. Interattività, insomma. Ne risultano alcune parole d'ordine sintetiche, che illustrano benissimo la dinamicità della situazione:

- "le parole non sono nostre amiche";
- "non c'è bisogno di altri documenti: servono maggiori risposte";

- "non abbiamo bisogno di altri 'scrittori': servono maggiori professionisti di KM".

Un **buon utilizzo della Rete** può costituire uno strumento di risposta: che fate, chiedono virtualmente ai lettori, se avete un problema immediato? Visitate centinaia di siti Web intasando la banda e i principali motori di ricerca, o ponete la questione a un NewsGroup?

In questa situazione, continuano gli Autori, è la realtà aziendale globale che è mutata profondamente, anche se il problema è ancora sottostimato. Ironicamente, sostengono, l'informazione, da sempre considerata un *sottoprodotto* delle attività aziendali, è diventata il vero *fondamento* dell'organizzazione. Anche l'organizzazione è cambiata: da una situazione statica permanente nel tempo, si è passati all'esigenza di una sua continua ri-definizione. Va da sé, concludono, che la prima cosa che un'organizzazione deve fare è mettere a fuoco che **l'informazione è l'unica fonte persistente di valore**. La conoscenza è l'organizzazione infrastrutturale, è la costante organizzativa.

## La conoscenza come "prodotto"

Nella rassegna di definizioni che Brian D. (Bo) Newman [\[4\]](#) ha estratto da *The Knowledge Management forum*, emerge come il KM non sia facile da definire in termini di pura economia aziendale, pertinendo di più a capacità individuali, di derivazione, tutto sommato, artigianale, che non a capacità oggettive suscettibili d'essere totalmente indotte dai programmi educativi finanziati dall'impresa industriale.

Questa sistematizzazione e razionalizzazione della scoperta dell'acqua calda impegna, oggi, nel mondo, molti miliardi di dollari nel tentativo di governare, da parte dell'azienda e a proprio profitto, l'acquisizione, prima, delle conoscenze e il loro trasferimento, poi, ai diversi livelli di competenze e responsabilità gestionali su e giù e lateralmente lungo la scala gerarchica dell'impresa. Si è naturalmente subito creato un business del KM, favorito dalla diffusione e dall'uso della Rete come risorsa e come mercato. Ditte come la Linkages [\[5\]](#) offrono i propri servizi ai singoli manager e alle aziende per creare un ambiente di apprendimento diffuso che integri le competenze e la cultura delle organizzazioni aziendali con le nuove tecnologie, in modo da consentire che **la conoscenza possa divenire ricchezza** dell'impresa.

Nel passato, argomenta la Linkages, la conoscenza era scarsa e altamente protetta. L'informazione era filtrata dall'alto attraverso l'imbutto della struttura organizzativa ed era relativamente poca l'informazione che colava verso il basso. Molte aziende focalizzavano la loro attenzione sulla produzione materiale di prodotti tangibili. Adesso, invece, **la conoscenza è il prodotto** per la maggior parte delle aziende che destinano risorse crescenti più per l'acquisizione di *menti* che non di *braccia*. (È la recente "caccia al filosofo" - o al matematico - oggi praticata da molte aziende che nel passato assumevano soprattutto ingegneri per i livelli direttivi intermedi...). Così, sostiene ancora la Linkages, la conoscenza viene sempre più vista come una ricchezza aziendale vera e propria, e compito delle organizzazioni diventa sempre di più il creare modi sistematici e razionali per identificare e convertire le esperienze, le specialità e le abilità individuali in risorse dell'organizzazione stessa. In questa strategia, un ruolo fondamentale spetta all'*integrazione della tecnologia nella cultura organizzativa d'impresa*, affinché la conoscenza sia resa ampiamente accessibile e utilizzabile.

Problema fondamentale del KM è ovviamente, a questo punto, la natura stessa della conoscenza che, essendo una *qualità* implicita nella persona, non è immediatamente descrivibile con modalità oggettive e dunque non è automaticamente trasferibile. Inoltre, essa appartiene allo *spazio locale*, risiede in questa o in quella piega o sacca dell'organizzazione perché nasce e si sviluppa nei rapporti

e nelle relazioni che i singoli intrattengono tra loro e con i clienti (e utenti) nel corso e in occasione del loro particolare lavoro. Cómputo dei nuovi manager è, allora, di rendere visibile e dunque apprezzabile e dunque disseminabile la conoscenza, e riuscire così a determinare oggettivamente, in ultima analisi, "che cosa fa" di un venditore "un bravo venditore". Ancora Prusak sostiene che alla IBM è sempre meno raro vedere un impiegato che - a causa e in occasione del suo lavoro - legge un libro o un giornale durante le ore d'ufficio, senza per questo essere criticato perché "non sta lavorando"...

Karl E. Sveiby [6] ha tentato di contribuire a sistematizzare la situazione, tracciando una meta-definizione pragmatica del KM, secondo la quale, al livello del **governo dell'informazione**, ricercatori e addetti nel settore sono, soprattutto, esperti in informatica e/o scienze dell'informazione, e sono coinvolti nella costruzione di sistemi di gestione dell'informazione, intelligenza artificiale, re-ingegnerizzazione, risorse di gruppo, eccetera. Per costoro *la conoscenza è un oggetto* che può essere identificato e operato all'interno di sistemi informativi. Questo settore appare del tutto nuovo e in rapida crescita, anche sollecitato, in ciò, dagli sviluppi della tecnologia dell'informazione.

Al livello del **governo del personale**, invece, Sveiby sostiene che ricercatori e addetti nel settore sono, soprattutto, filosofi, psicologi, sociologi, o comuni manager o uomini d'affari, coinvolti soprattutto nell'assetare, cambiare e migliorare i comportamenti e le abilità umane individuali. Per costoro *la conoscenza è un processo*, cioè un insieme complesso di abilità, conoscenze, eccetera, in costante cambiamento. Se tradizionalmente addetti, come individui, nell'apprendimento e della gestione di queste competenze, si tratta preferibilmente di psicologi; se, invece, inseriti a un livello organizzativo, sono soprattutto filosofi, sociologi o teorici dell'organizzazione. Questo settore, secondo Sveiby, è molto "antico", e la velocità della sua crescita è piuttosto ridotta.

Tutto il discorso può essere esemplificato - e semplificato - nella seguente tabella:

<b>Knowledge Management</b>		
<b>Livello</b>	<b>Conoscenza = Oggetto</b>	<b>Conoscenza = Processo</b>
<i>dell'Organizzazione</i>	"Re-ingegnerizzazione"	"Teorici dell'organizzazione"
<i>dell'Individuo</i>	"Specialisti in AI"	"Psicologi"

Se la conoscenza è essenzialmente informazione che è stata compresa, interpretata e validata attraverso la pratica delle attività individuali e aziendali, è ovvio, sostiene Peter A. C. Smith [7], che non possa essere razionalmente sistematizzata (nella sua produzione così come nei suoi risultati) al di fuori di un convincente **sistema di gestione sistemica della conoscenza** (SKM), inteso come quell'insieme di processi, strumenti e infrastrutture mediante le quali un'organizzazione migliora, mantiene e sfrutta tutti quegli elementi caratteristici della sua base di conoscenza (e cioè la ricchezza finanziaria, tangibile e intangibile) che ritiene essere rilevanti per i propri fini.

## **Il capitale intellettuale**

La principale (nel senso di rilevante per il KM) ricchezza intangibile dell'organizzazione è il capitale umano che, insieme con il capitale strutturale e quello relativo alla clientela, costituisce la struttura, o il *sistema capitale* dell'impresa. Il suo difetto altrettanto principale consiste nel fatto che esso, secondo la definizione di Johan e Goran Ross, Leif Edvinsson e Nicola C. Dragonetti [8], è, più che altro, una sorta di linguaggio che serve per pensare, parlare e fare "qualcosa" in relazione ai futuri

guadagni dell'azienda. Insomma, nulla di direttamente conoscibile né, tanto meno, di razionalmente governabile.

Come giustamente, allora, (visto lo stato delle cose) puntualizza Debra M. Amidon [9], ad ogni costo "l'incommensurabile dev'essere misurato" perchè, secondo il principio che "what gets measured gets managed", ciò che non è misurabile è considerato senza valore, mentre i tradizionali meccanismi di contabilità finanziaria falliscono sistematicamente nel calcolare o calibrare proprio la (nuova) risorsa più importante di un'azienda, la sua **capacità intellettuale**. Invece di trattare i dipendenti come "passività" o come "spese", bisognerebbe calcolarli come parte della ricchezza aziendale (marche, marchi, brevetti, rapporti con la clientela e, naturalmente, conoscenza), e convertire le previsioni di bilancio nel senso di giustificare gli investimenti strategici necessari nelle nuove forme di capitale umano e di capitale sociale (sostanzialmente, l'interattività) dell'azienda.

Un documento della nuova serie di *Management Insights* [10] (servizio di briefing della David Skyrme Associates), presenta una rassegna di diversi metodi (messi a punto da diverse aziende e società di servizi) di soluzione del problema. Ciò che interessa a noi, di tutto questo, è il metodo che si può estrapolare dall'analisi dei diversi tentativi (necessariamente approssimativi - chissà se qualcuno ha mai pensato di ricorrere ai fuzzy sets) di soluzione. La prima regola universale è, ovviamente, quella di costruirsi dei buoni, nuovi modelli *mentali* prima di sviluppare nuovi modelli gestionali. Il resto viene da sè:

- comprendere il ruolo della conoscenza e la natura del capitale intellettuale;
- creare un linguaggio comune da diffondere ampiamente all'interno dell'azienda;
- identificare gli indicatori corretti e appropriati, magari distinguendo le componenti del **capitale umano** (ciò che sta nella mente delle persone: conoscenza, competenze, esperienza, know-how, eccetera) dal **capitale strutturale** (ciò che gli impiegati lasciano all'azienda quando tornano a casa dopo il lavoro: processi, sistemi informativi, basi di dati, eccetera) e dal **capitale in clientela** (rapporti con i clienti, marche, marchi, brevetti, eccetera);
- sviluppare un modello bilanciato di misurazione che integri questi indicatori;
- introdurre sistemi di misura su tutto, anche sui processi di decisione;
- rivolgersi a consulenti esterni per evitare la soggettività dei giudizi finali!

Tutto si riduce, in sostanza, a trasformare i capitali intangibili (come quella intellettuale) in beni e servizi per i quali la gente sarebbe disposta a pagare, inventando un modo per la valutazione di qualunque *valore aggiunto* ai dati e all'informazione. Qual è il valore globale di una biblioteca universitaria ben diretta, per esempio? Oppure: quanto *rende*, globalmente, un centro di documentazione del terzo settore?

## Il manager "ibrido"

Per compiti del genere non sono più utilizzabili i manager tradizionali, esposti ai rischi della burocratizzazione o, all'altro estremo, dell'impossibilità assoluta del controllo. È chiaro, nota Karl M. Wiig [11], che, storicamente, la conoscenza è stata sempre governata, seppur in modo, al più, implicito. Adesso, però, c'è bisogno di strumenti più razionali ed espliciti. C'è quindi necessità, prosegue, di una nuova disciplina gestionale e della preparazione accurata di quadri formati da professionisti della conoscenza che dispongano di un mélange di capacità finora mai viste. Dove trovarli?

Edmond H. Weiss [12], commentando un articolo di Thomas H. Davenport [13] sulla necessità di prevedere, nelle aziende, la figura professionale del Chief Knowledge Officer (CKO), lamenta che un tale individuo, correntemente, non esista: una specie di analista di sistemi educato nelle scienze

umane, tanto potentemente perfetto potenziale professionista di KM che, probabilmente, quel lavoro non rivestirebbe nessun interesse per lui!

È da tempo (1989!), tuttavia, che le maggiori aziende sono alla caccia di un manager che assuma in sé le caratteristiche desiderate da Davenport. Per questa nuova razza è stato coniato il termine di "colletto d'oro" (gold collar) e di "hybrid manager" [14]. Un "ibrido", definisce la David Skyrme Associates [15], è una persona dotata di forti capacità tecniche e di adeguate conoscenze imprenditoriali o, viceversa, dotata di capacità tecniche tali da consentirle di lavorare in settori di line, ma capace di sviluppare e realizzare applicazioni di staff tipiche delle tecnologie dell'informazione.

Insomma, un documentalista...

continua, KM 2/3

---

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

Note [ultima verifica degli indirizzi: 15 marzo 1999]:

[1] *Knowledge Management in a competitive world*,  
<http://www.ibm.com/services/articles/compworld.html>

[2] *It's all in your head. The new common sense of 21st century business productivity*,  
<http://www.ktic.com/topic6/KMHEAD.HTM#e102000.1>

[3] "The Network is the Computer" è la parola d'ordine strategica della Sun Microsystems nella sua battaglia contro la MicroSoft (Java contro Win98) per il dominio del mercato

[4] *What is Knowledge Management*, [http://www.3-cities.com/~Ebonewman/what\\_is.htm](http://www.3-cities.com/~Ebonewman/what_is.htm)

[5] <http://www.linkages.com>

[6] *What is Knowledge Management?*,  
<http://www2.eis.net.au/~karlerik/KnowledgeManagement.html>

[7] "Systemic Knowledge Management: managing organizational assets for competitive advantage", in: *Journal of Systemic Knowledge Management*, Aprile 1998

<http://www.mcb.co.uk/journals/knowledge/issue1/article8.htm>

[8] *Intellectual Capital: navigation in the new business landscape*, Macmillan Business, 1997, 143 p., recensito sul *Journal of Systemic Knowledge Management*, Febbraio 1998, da Bruce Lloyd,

<http://www.mcb.co.uk/journals/knowledge/issue1/article6.htm>

[9] *The momentum of Knowledge Management*,  
<http://www.entovation.com/momentum/momentum.htm>

[10] <http://skyrme.com/insights/24kneas.htm#Malone>

[11] *On the management of knowledge*, citato da Brian D. Newmann in: *What is Knowledge Management*, [http://www.3-cities.com/~Ebonewman/what\\_is.htm](http://www.3-cities.com/~Ebonewman/what_is.htm)

[12] citato da Rebecca O. Barclay, *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)

[13] "Knowledge Roles: the CKO and beyond", in: *CIO*, Aprile 1996

[14]

1. M. J. Earl, D. J. Skyrme, "Hybrid Managers: what should you do", in: *Computer Bulletin*, Maggio 1990, p. 19-21
2. M. J. Earl, D. J. Skyrme, "Hybrid Managers: what do we know about them?", in *Journal of Information Systems*, v. 1, n. 2, 1992, p. 169-187

3. D. J. Skyrme, "The Hybrid Manager", in: *Information Management: the organizational dimension*, ed. by Michael Earl, Oxford University Press, New York, 1996, Cap. 22

[15] *The Hybrid Manager*, <http://skyrme.com/insights/6hybrid.htm>

Created 1998-05-25; Last modified 1999-03-15 - © [Domenico Bogliolo](#)

	<b>Sue Hill</b>	<b>ADBS</b>	<b>Françoise Rossion</b>
<b>4</b>	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
<b>3</b>	KM Analyst	Chargé de produits documentaires; Consultant en organisation de système d'information documentaire; Documentaliste (généraliste); Enseignant-documentaliste; Gestionnaire de langage documentaire	K Officer
<b>2</b>	Senior Information Professional	Formateur en information et documentation; Gestionnaire de documents d'entreprise; Informateur-orienteur; Rédacteur-documentaliste	K Manager
<b>1</b>	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'articolaista 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](#)