

6. La filosofia e il trascendere: conclusioni

6.1 Premessa

Questo capitolo finale vuole essere una sorta di ritorno alla filosofia, dopo l'*excursus* fatto nel campo delle scienze economiche. In questo modo la trattazione svolta, nel suo complesso, ha un andamento circolare: parte dalla filosofia, si muove poi in territori vicini alla scienza, arriva all'economia, ritorna verso la filosofia di nuovo. Questo a voler sottolineare, ancora una volta, la tesi di fondo che guida questo lavoro: la profonda caratterizzazione filosofica del *knowledge management*. Esso è infatti l'espressione pratica di una nuova "teoria della conoscenza", che intende superare definitivamente il dualismo cartesiano, e permette di declinare le tradizionali competenze dei filosofi nel nuovo contesto socio-economico della contemporanea società postfordista, votandole ad una tanto inedita quanto attuale *gestione* della conoscenza.

Innanzitutto vorrei esprimere questo *ritorno alla filosofia* evidenziando come la teoria di Nonaka e Takeuchi dipenda da una più ampia tradizione *zen* giapponese. Questa tradizione è portatrice di un ideale di unità e di non scissione, che agisce in tre ambiti distinti:

- 1) nel rapporto mente-corpo,
- 2) nel rapporto uomo-mondo,
- 3) nel rapporto uomo-uomini.

La cultura giapponese sottende questi insegnamenti in tutti i suoi aspetti, contrariamente a quanto accade nel mondo occidentale, dove vige ancora un radicato sentimento di *separazione* in questi ambiti.

La nostra tradizione filosofica, infatti, è fortemente influenzata dalle *Meditationes* cartesiane. Esse, *innalzando* la posizione del soggetto pensante di fronte al mondo esterno, rendono quest'ultimo una dimensione staccata e totalmente "oggettiva".

Se dunque, in questo inizio di secolo, emerge la necessità di una "gestione della conoscenza" che presupponga il superamento di Cartesio, chi meglio del filosofo può intenderlo a fondo e metterlo in pratica *consapevolmente*? E in che misura e in quali luoghi, altri dall'aula scolastica, questo deve avvenire? Lasciamo queste domande per il momento in sospeso, per affrontare invece la trattazione delle influenze che il pensiero filosofico giapponese esercita sulla concezione del *knowledge management*.

6.2 La filosofia giapponese

Secondo Nonaka e Takeuchi¹ il pensiero giapponese moderno consiste di una integrazione e rielaborazione delle tradizioni del Buddismo e del Confucianesimo con i capisaldi del pensiero occidentale, emendato da qualsiasi forma di dualismo cartesiano. Come accennato sopra, possiamo indicare per questa tradizione filosofica tre fondamentali argomenti di riflessione:

1) l'unità di uomo e natura, intesa come un rapporto *simpatetico* tra di essi, definibile, con le parole di Nakamura (un filosofo contemporaneo giapponese), come un "naturalismo emozionale" (*emotional naturalism*). In questo tipo di rapporto di immediata vicinanza con il mondo esterno, quest'ultimo è considerato nella sua concretezza e non tramite le categorie metafisiche occidentali che finiscono con l'oggettivarlo. L'oggettivazione, ottenuta mediante il pensiero razionale ed il metodo astrattivo, é infatti attività riconducibile a una volontà (tipicamente occidentale) di cercare gli *universali* delle cose particolari, volontà che conduce spesso a forme più o meno radicali di *scetticismo* nei confronti del mondo esterno o addirittura dell'intera possibilità della conoscenza. L'unità di

¹ Per tutto questo paragrafo, confronta I.Nonaka, H.Takeuchi, *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995, pp. 27-32.

uomo e natura e la mancanza di astrazione del pensiero orientale è rilevabile, in particolar modo, in tre dimensioni differenti:

- a) nel **linguaggio**, composto solo di immagini “concrete” degli oggetti del mondo fisico, al punto che anche parlando di cose passate il riferimento al contesto presente è costante e obbligatorio. Si dice infatti che i giapponesi pensano “visualmente” e parlano “manipolando immagini tangibili”;
- b) nella concezione del **tempo**, inteso come uno “scorrere continuo di un presente continuamente aggiornato”. L’accento è posto quindi sul *momento presente*, sul “qui e ora”; in esso, passato, presente e futuro vengono compresi come tappe di un tempo ciclico e ripetitivo;
- c) nella concezione dello **spazio**, che, come emerge per esempio nell’arte tradizionale giapponese, è privo di ombre, non ha una prospettiva fissa e tende ad inserire gli oggetti in uno scenario realistico, ma senza la presenza dell’artista o dell’osservatore.

In tutte e tre queste dimensioni è evidente un’estraneità rispetto ad una concezione del mondo che predilige il punto di vista dell’osservatore nella relazione soggetto-oggetto. I due termini della relazione, infatti, sono naturalmente e indissolubilmente uniti, al punto di negare la stessa continuità spazio-temporale che rimane sempre implicita nella tradizione occidentale.

2) L’unità di corpo e mente. Per i giapponesi la “conoscenza” è essenzialmente *saggezza*, condizione che viene acquisita non solo con lo studio, ma anche con l’esercizio fisico. L’educazione del *samurai*, per esempio, pur prevedendo molti insegnamenti di filosofia e di letteratura, ha il suo fine nella formazione di un “uomo d’azione”, una personalità *completa*, in cui vi sia un’integrazione del lato fisico con quello spirituale. Questa tradizione buddista *zen* ha visto un tentativo di articolazione logica delle sue dottrine (spesso orali) grazie ad un filosofo di fine ottocento, Kitaro Nishida. Nella sua dottrina la *vera realtà* viene colta tramite l’acquisizione del “fatto dalla pura esperienza”, ossia mediante una esperienza diretta dell’oggetto. Ciò accade, esemplifica Nishida, quando “una persona scala una rupe” o quando “un musicista suona un pezzo che conosce bene”. In queste

occasioni “la nostra mente, dimenticandosi del sé e delle cose, si perde in una musica sublime, e l’intero mondo diventa un singolo suono melodioso”².

Si realizza dunque una condizione di non-scissione tra soggetto e oggetto, di diretta percezione dell’unità che ci contiene e che “non si può esprimere a parole”. Il linguaggio infatti è portatore di separazione e di oggettivazione; l’essere umano può esprimersi e conoscersi veramente solo con l’azione, non con la cognizione. È un punto di vista diametralmente opposto alla tradizionale epistemologia occidentale, che privilegia le teorie astratte e le ipotesi, l’espressione linguistica razionale (*logos*) e la scienza che ne deriva; i giapponesi valorizzano invece l’esperienza diretta e personale della realtà.

3) L’unità dell’uomo con i suoi simili. Questo ultimo aspetto è una conseguenza degli altri due: mentre in Occidente vi è una concezione meccanicistica e atomistica delle relazioni umane, in Oriente si ragiona in termini di *collettività* e di *organicità*. Il sé non è mai isolato dagli altri, anzi ha un senso solo nel gruppo, nella comunità composta di cose e di persone. Questa “simpatetica unità” tra l’uomo e l’ambiente in cui vive è riscontrabile in modo eminente nelle caratteristiche semantiche e sintattiche del linguaggio giapponese. In esso, per esempio, molto spesso il significato di una espressione si comprende solo per mezzo del *contesto*, e non tramite il solo codice grammaticale: il linguaggio presuppone dunque un forte componente di conoscenza *tacita*. L’unità uomo-ambiente è ben espressa anche dal poco rilievo che ha il “senso dell’io”, tipicamente occidentale: i verbi giapponesi, infatti, non si coniugano, come accade nei linguaggi indoeuropei, rispettando il soggetto della frase (contribuendo dunque al cambiamento del senso complessivo della proposizione), ma sono sempre usati nella stessa forma. Da ciò si può capire come la prospettiva del parlante venga condivisa in maniera naturale e senza fatica dal gruppo che ascolta: per i giapponesi “tu” ed “io” sono solo due parti di un tutto unico. Di conseguenza, mentre in Occidente il tipico ideale di vita è la realizzazione del sé individuale, in

² “Pure experience is an animated state with maximum freedom in which there is not the least gap between the will’s demand and its fulfillment. [...] It is in such occasions as a person scaling a cliff, holding on for dear life, or a musician’s playing a composition he has mastered. [...] When our mind, forgetting both self and things, is lost in a sublime music, the entire world become a single melodious sound” . Nonaka e Takeuchi, op. cit., 1995, p. 30.

Giappone è l'integrarsi armoniosamente nel sé collettivo, nella comunità dove “lavorare per altri” significa egualmente “lavorare per sé”.

I tre aspetti esaminati definiscono sufficientemente il tipico atteggiamento filosofico giapponese, che fa da sfondo alla *conoscenza organizzativa*. Come abbiamo visto nel primo capitolo, anche in Occidente, in età contemporanea, vi sono delle correnti di pensiero che, analogamente, enfatizzano un ritorno all'unità come cifra dell'esistenza, o che esprimono un totale rifiuto di fronte alla pretesa scientifica di oggettivare la realtà esterna (per esempio la *fenomenologia*, la filosofia di Heidegger o il pensiero di Maturana e Varela); tuttavia la visione tradizionale della scienza, e quindi anche delle scienze del *management*, è dominata dal dualismo cartesiano tra soggetto e oggetto, tra mente e corpo, tra mente e materia.

Il passaggio cruciale verso il futuro corrisponderà pertanto ad una nuova capacità di *fondere* due diverse tradizioni, quella occidentale e quella giapponese, traendo da una parte l'enorme sviluppo tecnologico e scientifico, e dall'altra la forza di un pensiero *unificante*. In altre parole, è necessario **trascendere** i due poli storicamente opposti, andar cioè al di là dell'opposizione, per ricavare una nuova visione, di livello superiore, che tenga unite le diversità pur mantenendone i tratti caratteristici.

6.3 Il “trascendere” come metodo generale del *knowledge management*

Alla fine della loro opera, infatti, i due autori mettono in rilievo l'importanza di questa capacità di trascendimento:

“The starting point toward building a conversion is to recognize the need to transcend beyond dichotomies. We discovered a strong propensity in the West to view the world in terms of a dichotomy.”³

Chiaramente, la *dicotomia* “originale” è quella di Cartesio. Ed il rischio che la dottrina della conoscenza organizzativa rischia di correre è quello di venire inserita all'interno del sistema “dicotomico” occidentale, collocando, ad esempio, la conoscenza tacita e la conoscenza esplicita in una relazione oppositiva. Bisogna

³ Nonaka e Takeuchi, op. cit., 1995, p. 236.

invece considerare la *complementarità* dei due termini, che, in tal modo, “slittando” l’uno nell’altro generano conoscenza: è questa la prima di sette dicotomie “chiave”, nel cui superamento, secondo gli autori, sta la forza dell’attuazione di un *knowledge management*.

Bisogna però specificare che questo nuovo tipo di “superamento” degli opposti vuole porsi come una **alternativa** al classico *superamento hegeliano (aufhebung)*: in esso, infatti, l’unità sintetica di tesi ed antitesi si contiene, ma allo stesso tempo *elimina* l’opposizione. Il “trascendere”, invece, è un movimento che mira a mantenere la diversità degli elementi che vuol superare; esso è infatti definito come

“[...] l’atto con cui si stabilisce un rapporto senza che questo rapporto significhi unità o identità dei suoi termini bensì garantendo, con il rapporto stesso, l’alterità di essi”⁴.

Pertanto quello che si sta cercando è un modo di mantenere gli opposti in una relazione di **complementarietà non unificante**, per mezzo di una *evoluzione* del consueto concetto di “superamento” nei termini di un inedito **ridislocamento** di ciò che compone l’antinomia.

Questa necessità, oggi, risponde delle esigenze della complessa società postfordista, in cui il diverso non può più essere ridotto ad unità, ma solo lasciato essere nella sua differenza. Dunque l’esigenza nasce dal mondo della pratica, mondo abitato da una società sempre più *globale* e *variegata*, rispetto alla quale il pensiero ed in generale la riflessione filosofica si trovano in *ritardo*: non sembra esservi, infatti, un pensiero che renda conto di questa evoluzione e che la circoscriva, come è solito fare, con gli *occhi della mente*.

In definitiva, questo nuovo concetto di “superamento” degli opposti nel segno di una “ricollocazione” o di un “ridislocamento” degli stessi è ciò che mantiene in vita lo stesso **circolo euristico**. La possibilità di dare sempre nuove interpretazioni alla realtà era stata infatti eliminata dalla dialettica hegeliana, che si concludeva con una *oggettività prestabilita* (il “sapere assoluto” come termine del percorso storico della coscienza o idea). Intendendo il superamento nel senso di un

⁴ Cfr. Abbagnano, *Dizionario di filosofia*, UTET, 1971, pp. 886-887.

“trascendere”, invece, il senso storico delle cose è rinnovabile e la filosofia può appunto *ridislocare* le opposizioni senza una pretesa oggettività definitiva.

Fatta questa fondamentale precisazione circa la natura del “trascendere”, possiamo dunque richiamare l’attenzione sulle sette dicotomie “chiave” citate dagli autori: oltre a quella fra la dimensione tacita e quella esplicita, il cui *trascendimento* consiste nel processo di conversione della conoscenza (in particolare con la fase dell’esternalizzazione), vi sono quelle tra corpo e mente, tra individuo e organizzazione, tra il management *top-down* e quello *bottom-up*, tra la struttura burocratica e quella a *task force*, tra un modello a “staffetta” ed uno simile al “rugby”, tra Oriente e Occidente (vedi tabella 9).

DICOTOMIE		TRASCENDIMENTO
Tacito	Esplicito	Conversione della conoscenza
Corpo	Mente	Unità dell’uomo di azione (<i>samurai</i>)
Individuo	Organizzazione	Gruppo (come medium dell’ <i>amplificazione/riduzione</i>)
<i>Top-down</i> management	<i>Bottom-up</i> management	<i>Middle-up-down</i> management
Struttura burocratica	Struttura <i>task-force</i>	Struttura a ipertesto
Staffetta	Rugby	Football americano
Oriente	Occidente	Modello universale

Tabella 9. Le dicotomie del *knowledge management*.

Si è già visto nel corso della precedente trattazione come vengano “trascese” le singole opposizioni. È interessante prestare ora attenzione, invece, alle ultime due, in quanto contengono in sé tutte le altre.

Il modello sequenziale a “staffetta”, infatti, suggerisce specializzazione, segmentazione, divisione netta del lavoro fra i membri, ed implica un’organizzazione verticale (*top-down*) e una struttura rigida (burocratica); dall’altra parte, il modello a “squadra di rugby” suggerisce velocità, flessibilità, forte cooperazione, implicando così un’organizzazione orizzontale (*bottom-up*) e una struttura mobile (*task-force*).

L’opposizione, dicono gli autori, può essere *trascesa* adottando un modello che rispecchi il “football americano”. Esso giustifica l’esistenza di schemi d’azione prefissati e di una rigida strategia complessiva, affinché, nei compiti complessi, i diversi *team* non perdano la visione d’insieme e possano continuare ad agire, nel loro piccolo, in completa autonomia. Dunque nell’insieme la “squadra” si comporta rigidamente, come in una staffetta, mentre nel particolare mantiene la mobilità tipica del rugby.

All’interno dell’altra fondamentale dicotomia tra Oriente e Occidente, invece, il primo modello (orientale) ci riporta alla valutazione della conoscenza tacita, del corpo e dell’individuo inteso come naturalmente immerso nella comunità di appartenenza (e inscindibile da essa nei suoi ideali); il secondo modello (occidentale), invece, tratta con maggiore efficacia e competenza la conoscenza esplicita, il lato teorico e mentale dei saperi, ed esalta l’individuo nella sua indipendenza (quando non lo costringe, come abbiamo visto, all’isolamento del “meccanismo” pianificato *taylorista*).

Questi due modelli sono trascesi mediante la costituzione di una knowledge-creating company, che si sviluppi sia lungo la direzione epistemologica (tacito-esplicito) che lungo quella ontologica (individuo-gruppo), per arrivare a generare una “spirale continua” della conoscenza. Questo processo non è semplice, né breve, ed è tuttora in corso in molte compagnie di entrambe le provenienze geografiche. Esse devono, in primo luogo, assumere un atteggiamento di apertura nei confronti del diverso:

“To create a synthesis, both sides must realize two simple facts. Both sides must first realize that differences do exist. [...] Second, both sides must realize that they have

their weaknesses as well as their strenghts and be willing to learn from the other side.”⁵

Su questi presupposti è possibile trattenere ciò che di meglio vi è dell’Oriente e dell’Occidente, e camminare in direzione di una organizzazione “universale” che abbatta le frontiere e i nazionalismi. In una società della conoscenza, infatti, l’unico criterio sicuro di valutazione di un’organizzazione sarà la sua capacità di creare nuovo sapere e la sua attenzione nel salvaguardare quello vecchio.

6.4 Conclusioni: il ruolo della filosofia

Come abbiamo accennato all’inizio e lungo i capitoli di questo lavoro, la filosofia assume un ruolo particolare nella incipiente società della conoscenza. Ripercorrendo il percorso svolto con gli “occhi della fine”, possiamo quindi evidenziare i *luoghi* dove emerge e prende forma questo nuovo “ruolo” filosofico.

In effetti, si è già ampiamente dimostrato che le teorie del knowledge management hanno radici profonde nella filosofia: chi dunque meglio del filosofo è dotato della strumentazione concettuale adatta a scoprire e soprattutto capire tali teorie, traducendole poi sul piano pratico?

Proprio dall’ambito pratico, ripensando alla teoria della conoscenza organizzativa (cfr. figure 4 e 5), possiamo desumere l’ area operativa fondamentale, nella quale, a mio parere, la figura del filosofo può entrare con una certa competenza: all’interno cioè del processo di conversione della conoscenza tacita in esplicita, denominato “esternalizzazione”.

Esso mira alla riduzione dei saperi pratici e non linguistici dei membri di un’organizzazione, dapprima nella forma di metafore e simboli, per poi operarne una definitiva *concettualizzazione*. Come sottolineato da Nonaka e Takeuchi, questo processo è l’aspetto più inedito dell’intera teoria della conoscenza

⁵ Nonaka e Takeuchi, op. cit., 1995, p. 243.

organizzativa, ed anche il più importante, essendo stato solitamente tralasciato nelle altre trattazioni scientifiche dei beni “intangibili” dell’azienda.

Nell’ **esternalizzazione** prende quindi forza la peculiarità dell’approccio metadisciplinare e astrattivo tipico del filosofo.

Egli, infatti, è a capo di un vasto repertorio concettuale, atto alla riduzione della complessità in modelli e idee più agevolmente padroneggiabili e condivisibili; anzi, grazie a questo bagaglio “cognitivo”, egli è in grado di mettere a disposizione della comunità un ventaglio di opzioni “concettuali” inesplorate e potenzialmente fruttuose, anche semplicemente rifacendosi ai diversi “paradigmi di pensiero” estrapolabili dalla storia della filosofia.

In un siffatto compito, la professionalità del filosofo è ulteriormente richiesta dall’approccio altamente metadisciplinare implicato dalle nuove tecniche produttive, che mirano ad astrarre le conoscenze dal loro uso particolare, legandole in un sapere sostenuto da principi universali e, di conseguenza, a creare le condizioni della loro *reinstanziazione* in altri contesti.

In questo senso, pertanto, possiamo concludere che la *gestione della conoscenza* non può fare a meno di competenze che sono proprie della filosofia. E anche in un senso più *generale* riteniamo che, implicando un’abilità di **trascendere** le opposizioni (prima fra tutte quella *cartesiana*), richieda un sapere filosofico che guidi le organizzazioni verso l’istituzione di una *knowledge spiral*.

I dualismi e le opposizioni sono sintomi di un modo di vedere la realtà fortemente statico e cogente. La spinta alla mediazione, tipica di un pensiero *unitario* della trascendenza, l’affermazione che entrambi gli opposti hanno diritto di sopravvivere (là dove la sintesi *teorica* finirebbe invece per tradire il mondo *reale*) sono tutte istanze che storicamente hanno trovato ascolto presso i filosofi. Sia la dottrina aristotelica della virtù come medietà, o quella hegeliana della dialettica, o ancora quella voltairiana sulla tolleranza (solo per citarne alcune) si prefiggono – almeno sulla carta - il compito di mantenere mobili i concetti ed evitare di ricadere in un’ottica statica e priva delle condizioni che portano allo sviluppo.

A mio parere, dunque, peculiare capacità del filosofo è quella di *riconoscere* le dicotomie insite a vari livelli della realtà, disponendo di una grande varietà di modelli cognitivi, che, a conclusione definitiva di questa trattazione, possiamo fondatamente riconoscere essere dei modelli di *trascendimento* di tesi contrastanti.

Bibliografia

- **Abbagnano N.**, *Dizionario di filosofia*, UTET, 1971.
- **Aristotele**, *Opere*, Universale Laterza, 1973, vol. 4: *De Anima*.
- **Berkeley G.**, *Trattato sui principi della conoscenza umana*, a cura di M.M.Rossi, Laterza, Bari, 1973; titolo originale *A Treatise concerning the Principles of Human Knowledge*, 1710.
- **Brooking A.**, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Management*, International Thomson Business Press, UK, 1999
- **Cioffi F., Luppi G., Vigorelli A., Zanette E.**, *Il testo filosofico*, vol.1: *L'età antica e medievale* – vol.2: *L'età moderna* – vol.3/1: *L'età contemporanea: l'ottocento*, Mondadori, Milano, 1992.
- **Costa M.**, *L'economia della formazione. Glocal Learning*, Utet libreria, Torino, 2002.
- **Costa M.**, *Le comunità di pratica come leva per la formazione*, in *Quaderni della S.S.I.S.*, Venezia, 2002.
- **Descartes R.**, *Meditazioni metafisiche sulla filosofia prima. Obbiezioni e risposte*, Laterza, Bari, 1992; titolo originale *Meditationes de prima philosophia*, 1641.
- **Donà R.**, *Knowledge management: sapere ciò che si conosce*, in *AI*IA Notizie*, Anno XII, n° 2, Giugno 1999.
- **Drucker P. F.**, *Post Capitalist Society*, Harper Collins, New York, 1993.
- **Fichte J.G.**, *Principi fondamentali di tutta la dottrina della scienza*, Laterza, Roma-Bari 1987, titolo originale *Grundlage der gesamten Wissenschaftslehre*, 1794.
- **Husserl E.**, *La crisi delle scienze europee e la fenomenologia trascendentale*, Est, 1997, titolo originale *Die Krisis der europaischen Wissenschaften und die transzendente Phanomenologie*, 1961.
- **Husserl E.**, *Idee per una fenomenologia pura e per una filosofia fenomenologica*, Einaudi, 1965; *Ideen zu einer reinen Phanomenologie und phanomenologischen Philosophie*, 1950.
- **Heidegger M.**, *Essere e tempo*, Longanesi, 1976; titolo originale *Sein und Zeit*, 1927.
- **Kant I.**, *Critica della ragion pura*, Tea classici, 1986; titolo originale *Kritik der reinen Vernunft*, 1787.
- **Leibniz G.W.**, *Nuovi saggi sull'intelletto umano*, Editori Riuniti, 1982, titolo originale *Nouveaux Essais sur l'entendement humain*, 1795.
- **Leibniz G.W.**, *Monadologia*, Laterza, 1986, titolo originale *Monadologia*, 1720.
- **Locke J.**, *Saggio sull'intelletto umano*, Fabbri ed., 1996; titolo originale *An Essay Concerning Humane Understanding*, 1690.
- **Kluge J., Stein W., Licht T.**, *Knowledge unplugged. The Mckinsey & Company global survey on knowledge management*, Mckinsey & Company, 2001.

- **Maturana H.R., Varela F.J.**, *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Marsilio, 1985; titolo originale *Autopoiesis and Cognition. The realization of the Living*, 1980.
- **Maturana H.R., Varela F.J.**, *L'albero della conoscenza*, Garzanti, 1987; titolo originale *El arbol del conocimiento*, 1984.
- **Maturana H.R., Varela F.J.**, *Macchine ed Esseri Viventi. L'autopoiesi e l'organizzazione biologica*, Astrolabio, Roma, 1992; titolo originale *De Maquinas y Seres Vivos. Una teoria sobre la organizacion biologica*, 1972.
- **Maturana H.R.**, *Metadesign*, 1997, in Ruiz A., *Chilean School of Biology of Cognition*, <http://www.inteco.cl/biology/index.htm>.
- **Mullins P.**, *The Polanyi Society*, www.mwsc.edu/orgs/polanyi.
- **Negroponte N.**, *Essere digitali*, Sperling & Kupfer, Milano, 1995; titolo originale *Being Digital*, 1995.
- **Nonaka I.**, *Come un'organizzazione crea conoscenza*, in *Economia & Management*, n°3, 1994.
- **Nonaka I., Takeuchi H.**, *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- **Platone**, *Menone*, Economica Laterza, 1997.
- **Platone**, *Repubblica*, Laterza, 1966.
- **Platone**, *Timeo*, Rusconi Libri, 1994.
- **Polanyi M.**, *La conoscenza inespressa*, Armando Editore, Roma, 1972; titolo originale *The Tacit Dimension*, 1966.
- **Polanyi M.**, *La conoscenza personale. Verso una filosofia post-critica*, Rusconi Libri, Milano, 1990; titolo originale *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, 1958.
- **Rifkin J.**, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano, 2000; titolo originale *The age of access*, 2000.
- **Rullani E., Romano L. (a cura di)**, *Il Postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas Libri, 1998.
- **Rullani E. (a cura di)**, *Il valore della conoscenza*, in *Economia e politica industriale*, n. 82, 1994.
- **Rullani E.**, *Produzione snella e post-fordismo: alla ricerca del paradigma emergente*, in *Economia e politica industriale*, n. 84, 1994.
- **Sable R.**, *The homepage of Humberto Maturana*, <http://www.gwu.edu/~asc/biographies/Maturana>.
- **Schulz W.**, *Le nuove vie della filosofia contemporanea*, vol 1: *Scientificità* – vol. 2: *Interiorità*, Marietti, 1986; titolo originale *Philosophie in der veranderten Welt. Erster Teil: Verwissenschaftlichung*, 1972.
- **Sesto Empirico**, *Schizzi Pirroniani*, Laterza, 1988.
- **Severino E.**, *La filosofia moderna*, Rizzoli, 1984.
- **Spinoza B.**, *Ethica*, Melita ed., 1990; titolo originale *Ethica ordine geometrico demonstrata*, 1677 (pubblicata postuma).
- **Vinti C.**, *Michael Polanyi. Conoscenza scientifica e immaginazione creativa*, Edizioni Studium, Roma, 1999.
- **Wittgenstein L.**, *Tractatus Logico-Philosophicus e quaderni 1914-1916*, Einaudi 1964, titolo originale *Tractatus Logico-Philosophicus*, 1922.