

# La gestió del coneixement en una biblioteca universitària

**Anna Valls, Francesc Carnerero, Marta Hernández Bastida**

**RESUM:** *Els autors defineixen els conceptes bàsics de la gestió del coneixement i justifiquen la necessitat d'aplicar aquest sistema a les biblioteques davant una societat en què augmenta la demanda de persones que sàpiguen gestionar informació i coneixement. A la segona part de l'article exposen l'experiència concreta, amb exemples reals, de la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté de la Universitat Politècnica de Catalunya. Les eines que proposen els autors són les pàgines grogues, la intranet, les bones pràctiques i els grups d'aprenentatge.*

## 1. INTRODUCCIÓ

Cada dia es parla més i més de la gestió del coneixement, sembla que si una organització no decideix implantar-la, tindrà dificultats a prosperar i a competir amb les organitzacions del seu entorn. Però si poguéssim rebobinar els darrers anys, com si d'una pel·lícula es tractés, passarien per davant nostre les paraules: gestió per competències, direcció per valors, gestió de la qualitat total, entre moltes altres. Per tant, sembla prudent per part de les organitzacions no llançar-se a un nou canvi sense un temps de reflexió.

D'entrada la gestió del coneixement sembla, si més no pel nom, un sistema proper i adequat per a les biblioteques, els bibliotecaris des de sempre hem gestionat informació que processada adequadament es converteix en coneixement. Però també altres mètodes de gestió han semblat adients per les biblioteques i no han aportat la millora contínua que es preveia. Els autors d'aquest article varem decidir investigar i reflexionar sobre si realment la gestió del coneixement era un sistema que podia aportar valor a les biblioteques.

**Anna Valls. Cap de la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté de la Universitat Politècnica de Catalunya**

**Francesc Carnerero i Marta Hernández Bastida. Bibliotecaris del Grup Gestió del Coneixement de la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté**

Article rebut l'octubre de 2001

Després de diferents lectures generals (Drucker 2000, Argyris 2000, Nonaka 2000, Garvin 2000, Casado 2001, Franz 2000, Rica 2001) i altres de més específiques (Jantz 2001, Shanhong 2000, Rodríguez-Rovira 2000) vàrem veure confirmada la idea, si més no a nivell teòric, que la gestió del coneixement podia ser realment útil a les biblioteques, i no només a les biblioteques sinó també als bibliotecaris. Com molt bé explica Shanhong (2000) en un món en el qual el coneixement s'ha convertit en la força conductora per al desenvolupament social, on l'atenció de la societat a la informació i el coneixement és cada vegada més gran, els bibliotecaris tenim una oportunitat tant per millorar les biblioteques com per introduir-nos en altres camps de la gestió, ja que la demanda de persones que sàpiguen gestionar informació i coneixement augmenta.

La societat de la informació, entre moltes altres coses, ha canviat les necessitats i les demandes dels usuaris a les biblioteques i aquest fet obliga les biblioteques a canviar. La societat de la informació ha fet accessible a una part important de la població molta informació i això fa que molts usuaris ja no vagin a les biblioteques perquè es busquen ells mateixos la informació que necessiten a través de Yahoo, Google, Altavista o qualsevol dels cercadors més coneguts. De la mateixa manera molts alumnes no ens necessiten perquè el professor els ha penjat a la pàgina web la bibliografia i els apunts a text complet.

Un altre canvi que vivim, fruit d'aquesta nova societat de la informació, és l'augment de la complexitat de les demandes que es reben als serveis d'informació de les biblioteques universitàries (Tenopir i Ennis 2001). Cada vegada més, els usuaris ens fan demandes d'informació només quan no se n'han sortit tot sols o han trobat massa informació, o no saben com filtrar-la, o no troben la informació que necessiten malgrat haver-la buscat en cercadors i bases de dades.

A més a més els usuaris són cada vegada més exigents.

Si compartim aquestes reflexions, estarem d'acord que necessitem professionals no només experts en la cerca d'informació, sinó professionals experts en comunicació, en màrqueting, amb un coneixement elevat de noves tecnologies, etc. Professionals amb capacitat d'augmentar contínuament el seu coneixement científic i tècnic, i motivats per aprendre constantment. I per aconseguir això la gestió del coneixement és la fórmula ideal.

Hi ha encara més raons per adoptar la gestió del coneixement, fins ara hem presentat una sèrie de raons totes elles relacionades amb els usuaris. N'hi ha d'altres que tenen a veure amb l'organització interna: si a la teva organització hi manca informació sobre què fan els companys, si es reinventa la roda

sovint, si no es pot atendre un usuari perquè el personal no sempre disposa de tota la informació sobre un determinat servei, etc., també la gestió del coneixement té sentit.

I finalment, si realment s'està convençut que les persones realment generen valor i sobretot si estem disposats a acceptar que el coneixement no s'actualitza ni augmenta si no es generen processos d'aprenentatge, cal implementar sens dubte un sistema de gestió del coneixement.

La gestió del coneixement dins les nostres organitzacions és, sens dubte, l'oportunitat de fer-nos un lloc dins aquest món on l'accés a la informació és cada vegada més fàcil, on cada vegada hi ha més informació i on cada vegada és més difícil trobar "la informació".

## 2. CONCEPTES BÀSICS DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

Abans de presentar com podem aplicar la gestió del coneixement a les biblioteques, creiem que és oportú fer una breu revisió del lèxic més utilitzat.

- *Informació*: conjunt de dades organitzades i analitzades en un context determinat.
- *Coneixement* es dóna a partir d'una informació, quan aquesta s'interpreta, s'estructura i se n'obté un resultat. Requereix d'intuïció i saviesa. En la gestió del coneixement és important diferenciar entre coneixement tàcit i explícit. S'entén per *coneixement tàcit* aquell que es troba en les persones, fruit de la seva experiència, de les seves habilitats, saviesa i creativitat. *Coneixement explícit* és el coneixement que està suportat en llibres o escrits.

És clar que els nostres bibliotecaris tenen molt coneixement tàcit i que, en general, no es transforma en coneixement explícit, les biblioteques acostumem a perdre molt coneixement quan un bibliotecari se'n va o es jubila.

Una organització que aprèn és una organització experta en crear, adquirir i transmetre coneixement i en modificar la seva conducta per adaptar-se a les noves idees i coneixement. Una empresa que aprèn és experta en cinc activitats: en la resolució sistemàtica de problemes, en l'experimentació de nous enfocaments, en l'aprofitament de la seva pròpia experiència i del seu passat per aprendre, en aprendre de les experiències i pràctiques més apropiades d'altres empreses i finalment en la transmissió ràpida i eficaç de coneixement per tota l'empresa (Garvin 2000).

O també podem considerar que és una organització que ajuda les persones a treballar bé, a voler aprendre i a aprendre a considerar l'aprenentatge com una forma de construir una realitat nova i a considerar el que s'ha après com l'instrument per construir una realitat millor (Franz 2000).

Sembla evident que si les biblioteques volen gestionar coneixement han de ser organitzacions que aprenen.

La *gestió del coneixement* és la combinació de sinèrgies entre dades –informació– sistemes d'informació i la capacitat creativa, innovadora dels éssers humans (Enrique de la Rica). Aquesta seria la definició més propera al nostre entorn. Però també es pot considerar que la gestió del coneixement és un nou model de gestió que converteix actius intel·lectuals dels treballadors en forces altament productives –nou poder i valor de la competència. La gestió del coneixement connecta la informació amb la informació, la informació amb les activitats, i la informació amb l'home, per compartir el coneixement (tàcit i explícit) (Shangong 2000).

O bé que és un mètode pel canvi organitzacional per aprofitar les capacitats de l'organització, fer-la més innovadora i àgil, més flexible. (Casado 2001). Tot dependrà del punt de vista que vulguem escollir.

### **3. PERÒ COM COMENÇAR?**

Les metodologies són diverses, algunes posen l'èmfasi en l'organització i les persones, altres en la tecnologia. Nosaltres estem convençuts que la tecnologia no pot ser l'eix central d'un canvi profund de l'organització, ha de ser només una eina de suport. Per aquesta raó hem escollit dues metodologies, una centrada en el coneixement (Nonaka 2000) i l'altra centrada en l'organització (Casado 2001).

#### **Metodologia centrada en el coneixement**

Nonaka posa molt èmfasi en el concepte de coneixement. Per ell occident té una visió massa estreta del coneixement, ja que tendeix a focalitzar el coneixement a l'entorn del procés de la informació i d'allò que es pot formalitzar. Els japonesos fan un enfocament holístic, la creació de coneixement té a veure amb un estil de conducta i funciona com un organisme viu, neix d'aprofitar les tàcites i molt subjectives percepcions i intuïcions de treballadors, siguin del nivell que siguin, i té tant a veure amb les idees com amb els ideals.

Les quatre formes bàsiques per crear coneixement en una organització són:

1. De coneixement tàcit a tàcit. Es dóna quan una persona comparteix el seu coneixement tàcit amb una altra.  
En algunes professions és la manera més freqüent d'aprendre, per exemple un aprenent de forner, aprèn veient com es fa el pa. A les biblioteques també es dóna aquest intercanvi de coneixement, però sovint s'hi barreja coneixement explícit (normes, procediments escrits, etc.). En general és difícil que sorgeixi nou coneixement d'aquest tipus de comunicació.
2. De coneixement explícit a explícit. Quan es recull informació de diferents departaments o serveis per elaborar un informe o la memòria anual estan interactuant coneixement explícit amb explícit. D'aquesta fusió d'informació no surt nou coneixement.
3. De coneixement tàcit a explícit. Es dóna quan podem transformar el coneixement tàcit d'una persona a coneixement explícit (normes, especificacions).  
Si aconseguim que aquell bibliotecari que resol tan bé les cerques, pugui explicitar com ho fa, és a dir convertir en especificacions i procediments la seva habilitat en l'entrevista amb l'usuari, la seva metodologia de treball –quines eines utilitza, quines li donen més resultats, com edita la informació– tindrem nou coneixement que revertirà directament en les persones i en l'organització.
4. De coneixement explícit a tàcit. Es dóna quan les persones utilitzen el coneixement explícit que es genera i l'utilitzen per modificar el seu propi coneixement tàcit.

La creació de coneixement es dóna, per tant, quan aconseguim que interactuïn coneixement tàcit i explícit. Per Nonaka un element important que ho fa possible és la duplicació d'informació, i per aconseguir-ho és interessant potenciar els equips de treball paral·lels per a un mateix projecte, la rotació de personal, el lliure accés a tota la informació de l'empresa, la possibilitat de reexaminar tot allò que es considera un fet demostrat i segur.

### **Metodologia centrada en l'organització**

Si decidim treballar amb una metodologia centrada en l'organització, les coses seran una mica diferents. En primer lloc serà necessària una fase prèvia

en la qual la direcció hi té la principal responsabilitat, caldrà identificar els àmbits estratègics de coneixement als quals ens orientarem: clients, productes, innovació, processos, etc.

A partir d'aquí hi ha cinc qüestions fonamentals:

1. Identificar el coneixement tàcit. Un cop tenim concretats els factors estratègics i quin coneixement ens cal d'ells, hem de veure quin coneixement tenim d'entrada, és a dir, què sabem abans de començar el procés sobre els factors estratègics.
2. Saber el que no sabem. Caldrà emprendre les actuacions necessàries per saber el que no sabem sobre els factors estratègics.
3. Identificar com aprenem per generar nou coneixement. Cal decidir com ho farem per aprendre tot el que ens manca. Hi ha moltes possibilitats, caldrà analitzar quines poden ser més útils dins cada organització. La utilitat tindrà tant a veure amb les pràctiques que ja es venien fent, com amb les habilitats de les persones. Podem contractar serveis d'experts, fer *benchmarking*, promoure processos interns d'aprenentatge, entre d'altres.
4. Treballar perquè el coneixement es comparteixi. Les persones són molt diferents en relació al fet de compartir el que saben, algunes són transparents i altres guarden gelosament allò que saben. Caldrà garantir seguretat, reconeixement i el poder que es perd en compartir coneixement.
5. Treballar l'ús del coneixement explícit. Tenint present que la informació serà important en relació al valor que aporti a l'organització, caldrà definir un protocol d'ús del coneixement sempre tenint en compte la creació d'una cultura de l'aprenentatge que caldrà implantar.

#### **4. ACTUACIONS CONCRETES PER A LES BIBLIOTEQUES**

Fins aquí hem revisat els conceptes bàsics i hem presentat dues metodologies, a part d'argumentar àmpliament per què és important per les biblioteques la gestió del coneixement. Però més d'un lector pot pensar que no sap per on començar.

Convertir una organització en una organització que aprèn, és a dir, implementar un sistema de gestió del coneixement, requereix un pla a mig termini i persones expertes en la matèria. Molt probablement no tindrem aquests mínims i llavors podem optar per deixar-ho córrer, o començar per

accions i eines que poden semblar puntuals però que són útils (Marsal 2000) i que inicien la transformació cap a una organització que aprèn constantment.

Creiem que hi ha dos elements crítics força recurrents a les organitzacions i que tenen molt a veure amb la informació i el coneixement: la comunicació i la informació interna i la cultura de l'aprenentatge permanent dels seus membres. La nostra proposta és començar a treballar en aquestes dues àrees.

*La informació i comunicació interna.* A moltes de les organitzacions els cal millorar la informació interna tant sobre els serveis i els procediments, com sobre les mateixes persones i sobre el seu capital intel·lectual.

Quantes vegades ens hem trobat que no sabíem que una determinada persona d'una altra biblioteca de la nostra xarxa és experta en un tema que ens ha fet ballar el cap dies i dies; quantes vegades no s'ha atès un usuari perquè la persona que porta el tema ha sortit i no sabem ni tan sols on és la informació sobre el servei...

*L'aprenentatge.* És una necessitat per les organitzacions aconseguir que els seus membres augmentin permanentment els seus coneixements. Cal posar les eines perquè les persones aprenguin a aprendre, cal generar processos d'aprenentatge per actualitzar permanentment els coneixements dels membres de les organitzacions i aconseguir que aquests coneixements aportin valor a l'organització.

Per començar a treballar aquestes àrees, necessitem a priori persones disposades a aprendre i a compartir coneixement; i millor si són persones amb cultura informacional. Els bibliotecaris tenim les dues coses, per tant partim amb avantatge respecte a altres organitzacions.

Som professionals amb una llarga tradició de compartir coneixement, els grups de treball dels col·legis professionals i de les associacions internacionals fa temps que comparteixen experiències i coneixement, el *benchmarking* és una pràctica usual en la nostra professió des de fa anys, només que nosaltres en diem "anar a veure com ho fan a...". Probablement aquest bon costum té a veure amb el fet que compartir informació, no posava ni posa en perill el lloc de feina, ja que la major part del nostre col·lectiu treballa a l'administració pública. Els nostres professionals saben que compartint informació i coneixement no perden valor per l'organització. És evident que compartir informació en empreses comercials és bastant més difícil, qui compartirà informació si això li pot representar menys clients, menys ingressos...

A més a més tenim unes habilitats relacionades amb el maneig d'informació que permetrà treure profit de les eines tecnològiques: bases de dades, intranets, etc., que ben segur facilitaràn la sistematització del coneixement.

Les eines que us proposem són les *pàgines grogues*, la *intranet*, les *bones pràctiques* i els *grups d'aprenentatge*, però us en parlarem a partir d'una realitat, la de la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté de la Universitat Politècnica de Catalunya.

## **5. QUÈ ES POT FER JA EN UNA BIBLIOTECA UNIVERSITÀRIA: L'EXPERIÈNCIA DE LA BIBLIOTECA RECTOR GABRIEL FERRATÉ<sup>1</sup>**

### **5.1. La creació d'un grup de treball**

És molt recomanable crear un grup de treball, ha d'estar liderat necessàriament per la direcció i hi han de ser representats els diferents tipus de personal.

A la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté, el formaren inicialment la directora de la biblioteca, quatre bibliotecaris i dos auxiliars. Al llarg del primer any van haver-hi alguns ajustaments com integrar el responsable dels serveis digitals perquè alguns projectes necessitaven la seva actuació, i les baixes de dos bibliotecaris per raons diferents. Els membres que han format el grup el primer any van ser proposats per la direcció. Amb vista al segon any de funcionament s'ha plantejat que alguns membres vagin canviant per tal que més persones se sentin implicades en el projecte.

### **5.2. Eines per millorar la informació interna**

En diferents reunions d'avaluació internes s'havien detectat mancances importants respecte a saber com es feia una feina quan una determinada persona no hi era, qui feia una tasca concreta, qui et podia ajudar amb un problema X, qui podia suplir determinada persona... Es va decidir portar a terme dues mesures concretes: realitzar unes *pàgines grogues* del personal i la reestructuració de la *intranet*.

1. A la Biblioteca hi treballen 24 persones fixes repartides en dos torns. De novembre a juny hi ha vuit persones entre torns de nits i de caps de setmana i festius. De setembre a juny hi ha quatre becaris. El panorama que això configura és el següent: 38 persones treballant, algunes no arriben a coincidir mai, i una rotació important de personal a causa dels contractes en pràctiques i temporals (per personal de caps de setmana i nits).



### 5.2.1. Les pàgines grogues

Es tracta d'inventariar què fan les persones, què saben fer i en què són experts. És una eina que permet conèixer les tasques, capacitats i coneixements dels companys. Això, que pot semblar fàcil en una organització petita, és difícil de garantir en una organització mitjana o gran.

Les pàgines grogues són més que un directori, són una base de dades on s'emmagatzema informació sobre el personal, sobre les tasques que desenvolupa, el seu perfil professional, les seves àrees d'interès i la seva experiència.

Les pàgines grogues de la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté estan dissenyades a partir d'una base de dades en Access i es consulten des de la intranet.

La fitxa de cada persona conté les dades personals (nom, telèfon, adreça electrònica, i fotografia), les tasques que desenvolupa, tasques que podria desenvolupar (perquè les ha fet en períodes anteriors i encara es veu capacitada), coneixements o àrees d'expertesa, idiomes, coneixements informàtics i experiència professional.

S'han preparat tres possibilitats de consulta per a les quals no cal saber res d'Access:

- A partir d'un llistat alfabètic dels noms del personal juntament amb el correu electrònic i que dóna accés a la fitxa.
- A partir d'una cerca per paraula clau que interroga tots els camps de la fitxa. El resultat que apareixerà serà un llistat d'enllaços a les fitxes que contenen la informació requerida.
- A partir d'una cerca al camp de tasques. Tots els termes usats apareixen en un desplegable per ajudar a encaminar la cerca i no tenir un resultat negatiu.

La informació de la fitxa la dóna cada persona, hi ha un responsable que té cura de la base de dades, de fer que el personal revisi la seva fitxa anualment, i de fer les altes i baixes que convingui.

L'aportació de les pàgines grogues al bon funcionament és important, faciliten saber a qui has de dirigir-te quan tens un dubte d'una feina, qui pot fer una feina quan determinada persona està malalta o de vacances, qui et pot ajudar en un nou projecte, ja que té coneixement sobre aquella temàtica, o coses tan senzilles com qui pot resoldre't un dubte d'Excel en un moment determinat. També són una eina molt útil per al personal nou.

### 5.2.2. *La intranet*

Definir una intranet és difícil, Adela d'Alos-Moner (2000) en un curs de planificació estratègica d'una intranet va definir-la així: “No hi ha definició, depèn del que cadascú vulgui que sigui. Relacionat amb comunicació, informació, processos i aplicacions.”

És una definició que ens agrada, la intranet serà el que l'organització desitgi. Des del punt de vista tecnològic és una web que està protegida per un sistema de seguretat, d'aquesta manera els membres d'una organització poden intercanviar, emmagatzemar i generar informació.

A la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté l'objectiu que vàrem definir va ser: aconseguir que la intranet fos una eina per compartir *tota* la informació, i una plataforma de comunicació dels diferents grups de treball. Així el grup de gestió del coneixement de la Biblioteca va apostar i treballar perquè a la intranet hi fos tot, i tot volia dir:

- Els objectius i projectes de totes les unitats i de tots els grups de treball: els seus documents de treball intern, els resums de totes les reunions, els informes, etc. Hi ha tres unitats (aprenentatge, recerca i digital) i quatre grups de treball (de gestió del coneixement, de recerca d'informació, de bibliotecaris temàtics, de l'àrea d'autoaprenentatge).
- Tots els procediments de tots els serveis, tasques, activitats. Des del procediment que descriu el circuit d'una revista des que arriba fins que està a disposició dels usuaris, fins a què fer quan un ascensor s'espatlla amb usuaris a dins.
- Les bases de dades de gestió interna: pàgines grogues, cerques d'informació, apunts, bibliografies guia docents, etc.
- Tots els formularis i plantilles. Des dels que necessiten els usuaris per determinats serveis (sol·licitar un carnet de préstec, obtenció d'un document, suggerir una compra), passant pel full de control de la fotocopiadora interna, fins a l'imprès per demanar un permís de vacances.
- Cartells, tots els models de cartells existents, i unes plantilles i instruccions per a fer-ne de nous.
- Preguntes freqüents: una relació de les preguntes més freqüents, algunes coincideixen amb les de la web, però altres no.
- Les incidències de manteniment. Si alguna cosa no funciona, cal posar una incidència en una base de dades específica, allà també es pot controlar l'estat de la qüestió.

- Articles de lectura recomanada.
- I una part dedicada a l'oci: les fotografies de sopars, festes, comiats, etc.

El grup de gestió del coneixement ha potenciat un canvi important en la gestió de la intranet: la descentralització del procés d'actualització. El fet que cada unitat o servei es faci responsable de mantenir actualitzats els continguts de la intranet, és un pas important amb vista a aconseguir que sigui l'eina per excel·lència de compartir i generar informació.

### **5.3. Grups d'aprenentatge**

En aquest camp s'han portat a terme dos tipus d'actuacions: una, adreçada a tot el personal i basada en l'adquisició de coneixement basat en l'intercanvi d'experiències (bones pràctiques), i l'altra adreçada només als bibliotecaris i encaminada a fomentar l'aprenentatge i a augmentar el coneixement tant científic com d'habilitats per al servei d'informació (grups generadors de coneixement).

#### *5.3.1. Bones pràctiques*

Són reunions que tenen per objectiu aprendre de les bones actuacions dels companys. La idea és que es comparteixin experiències bones, és a dir ben resoltes, amb els companys amb l'objectiu d'extreure'n unes recomanacions o normes. En aquesta activitat interactuen coneixement tàcit i explícit i per tant és una bona metodologia per generar aprenentatge i nou coneixement.

Les sessions de bones pràctiques poden ser d'àmbit generalista o monogràfiques. A la Biblioteca Rector Gabriel Ferraté es varen plantejar des dels inicis com un intercanvi d'experiències bones i dolentes. Tot i que no és usual compartir experiències que no siguin considerades "bones pràctiques", es va pensar que si hi havia persones que volien compartir situacions que no havien sabut com resoldre, també es generaria aprenentatge i aquest era el principal objectiu.

A les reunions de Bones Pràctiques s'hi convida tot el personal (en dos grups), se'n fan dues a l'any i l'assistència és voluntària. Creiem que és important destacar que es fan en un espai diferent del de reunions i s'ofereix als participants cafè i pastes.

Es plantegen com a reunions informals on cadascú pot exposar una situació que li ha passat o de la qual en té coneixement. Un cop exposat el cas, la resta comenten i donen el seu parer. Tots els casos exposats i discutits a la

reunió queden recollits en un document. El document conté per cada cas tres apartats: la situació, l'actuació del personal en el moment en què va ocórrer el fet i, finalment, les conclusions a què arriba el grup. Aquestes conclusions poden tenir com a resultat una pauta d'actuació, canvis en procediments establerts, unes recomanacions.

A títol d'exemple presentem dues bones pràctiques compartides en una de les reunions:

**Situació 1:** Un usuari que arriba a la planta 3 i es queixa de tot.

— *Actuació del personal:* L'auxiliar que atén el taulell, li explica que estem oberts a tots els suggeriments per tal d'anar millorant els serveis i que se l'escoltarà amb molt de gust o que pot, si ho prefereix, omplir un formulari. La persona que presenta el cas informa que l'usuari deixà de queixar-se a l'instant.

— *Conclusió del grup:* Es valora l'actuació com a molt bona perquè no es va intentar respondre les queixes, semblava que l'usuari es volia queixar de tot i per tant de res hagués servit respondre, la proposta que se li va fer és una proposta adulta i oberta i va funcionar perfectament. La presentació del cas va generar un debat en relació a les actituds a prendre davant la queixa molt interessant i profitós per a tothom.

**Situació 2:** Planta 2 en horari de nits. Un professor es dirigeix al taulell, vol emportar-se un llibre en préstec, li demanen el carnet de la universitat i diu que no el té ni el tindrà mai ja que porta propaganda d'un banc, li demanen el DNI i es nega a ensenyar-lo perquè és un document privat. Es presenta: és el professor X, busquen la seva fitxa, resulta que està bloquejat perquè no ha retornat uns llibres, porta més de sis mesos de retard. El bibliotecari li explica que no pot deixar-li el llibre en préstec, el professor es queixa molt, el pressiona, remarca que ell és el professor X i finalment marxa força indignat. El bibliotecari envia un *e-mail* a la Cap de la Biblioteca explicant el que ha passat.

— *Conclusions del grup:* Es valora molt positivament l'actuació del bibliotecari, feia molt poc que treballava a la biblioteca i va saber donar una resposta assertiva davant d'un cas problemàtic. Es va remarcar la idoneïtat d'enviar un missatge electrònic a la cap de la biblioteca, si el professor apareixia a primera hora del matí següent aquesta ja estaria informada. El que va posar de manifest el cas va ser un mal funcionament de la biblioteca en no haver informat els bibliotecaris del torn de nit, ja que no és la primera vegada que teníem aquest problema.

### 5.3.2. Grups generadors de coneixement

Com ja hem comentat, un dels temes que ens preocupava més era com augmentar el coneixement del personal amb vista a millorar la qualitat del servei d'informació, especialment en uns moments en què les demandes són cada vegada més complexes (Tenopir 2001).

A la biblioteca existien dos grups que de manera implícita treballaven la gestió del coneixement: el grup de recerca d'informació i el grup de bibliotecaris temàtics, el plantejament de tirar endavant un sistema de gestió del coneixement va fer proposar-se uns objectius més ambiciosos.

#### *El grup de recerca d'informació*

Format per tots els bibliotecaris, els objectius del grup són: compartir informació i coneixement entre tots els bibliotecaris i millorar el coneixement, capacitats i habilitats dels seus membres en relació a la qualitat de la informació bibliogràfica que es dóna.

El programa anual de l'any 2000 ha inclòs les activitats següents:

- Presentació i anàlisi de recursos webs, obres de referència o documentació considerada d'interès per a tothom.
- Presentació i discussió de les cerques més complicades.
- Resolució de cerques conjuntament. Consisteix a proposar a tot el grup la resolució de dues peticions d'informació. Un dels bibliotecaris amb l'ajut d'un retroprojector i un canó, repeteix totes les passes que ha fet per resoldre la cerca. Després els companys aporten el seu treball i complementen la feina del company. Aquest exercici és molt potent, les persones comparteixen coneixements, recursos i experiència (coneixement tàcit) i queda sistematitzat i per tant transformat en explícit.
- Xerrades de professors sobre les noves temàtiques de les enginyeries o noves línies d'investigació.
- Formació en cascada. Quan un bibliotecari assisteix a un curs presenta als companys el que ha après, el més interessant i útil del curs i també la documentació relacionada.

Es reuneix una vegada al mes, menys els mesos de juliol i agost.

Aquest grup és el responsable de mantenir al dia una base de dades de cerques, on s'hi emmagatzema la informació sobre totes les cerques, sobre els

sol·licitants, sobre la resposta donada. Aquesta base de dades serveix per no duplicar feina, és a dir no repetir cerques iguals (si el temps transcorregut entre una i altra és mínim) i com a referència en una cerca de temàtica similar. També té utilitat amb vista a treure dades estadístiques del servei.

### *El grup de bibliotecaris temàtics*

Representen un pas endavant en la potenciació del coneixement. La major complexitat de les demandes d'informació i la necessitat d'assessorar, formar i avaluar informació, van fer plantejar-nos una major especialització d'una part dels bibliotecaris.

La biblioteca a finals de 1999 va definir unes matèries en les quals podia i tenia sentit especialitzar-se atesa la investigació i docència del seu campus. Es van escollir quatre bibliotecaris que fins llavors havien fet tasques de referència i se'ls va adjudicar una àrea temàtica. Es va treballar conjuntament amb ells quin havia de ser el perfil dels documentalistes amb vista al futur i quina havia de ser la seva formació. Es va procedir a fer canvis dins l'organització que els va permetre poder treballar a porta tancada una part important de la jornada.

Es va definir un pla de formació a mida, que incloïa: l'estudi de les àrees, assignatures i línies d'investigació adjudicades, de les fonts i recursos d'informació de les matèries (bases de dades, llistes de distribució, recursos a Internet, catàlegs de novetats editorials, etc.) i l'assistència a assignatures dels estudis del campus. També era important que estiguessin al dia de les notícies científiques més rellevants en cada àrea d'especialització, subscriuint-se a llistes de distribució, revisant revistes o el que fos més adient en cada cas.

Les tasques principals que es van definir per a aquests bibliotecaris van ser: elaborar recerques d'informació sota demanda; oferir informació i referència directament en els taulells d'atenció de la Biblioteca i impartir cursos de formació, tant dins de la programació de cursos que la Biblioteca ofereix per als seus usuaris, com les sessions de formació inserides dins assignatures dels diferents estudis del campus. Al cap de poc temps es va posar en funcionament un servei de difusió selectiva de la informació i són els encarregats d'elaborar mensualment els butlletins d'aquest servei anomenat "D'Interès".

Aquest servei, un dels més importants actualment, envia mensualment informació de diferent tipus (patents, jornades i congressos, articles de revistes, revistes electròniques, sumaris, informació sobre recursos electrònics, etc.) sobre les temàtiques establertes, via correu electrònic, als usuaris que hi estan subscrits.

En relació a aquest servei ha estat d'on ha sorgit una de les millors iniciatives quant a generadora de coneixement. La confecció mensual dels butlletins ocupava molt temps als bibliotecaris i es va procedir a canviar la metodologia de treball.

S'ha passat de treballar de forma independent a crear dues bases de dades: una sobre les fonts d'informació que s'utilitzen per permetre una valoració conjunta de les mateixes, l'altra sobre els recursos seleccionats per incloure'ls en els butlletins i permetre una edició més automatitzada. La primera és una base de dades que sistematitza part del coneixement dels bibliotecaris i n'estem especialment orgullosos.

L'experiència va ser presentada a les 8es Jornades Catalanes de Documentació (Barcelona, novembre 2001).

## **6. VALORACIÓ DE L'EXPERIÈNCIA**

En primer lloc cal remarcar que el projecte té poc més d'un any de vida en el moment de portar a terme la valoració, per això no és possible oferir resultats quantificables, el que podem oferir és la valoració que en fa el grup de gestió del coneixement i l'equip de direcció de la biblioteca, i sobretot una valoració del cost en termes de temps i recursos humans.

Els membres del grup de gestió del coneixement estan molt satisfets de la tasca portada a terme, s'han implicat especialment en les pàgines grogues, la reestructuració de la intranet i les bones pràctiques. Creuen que val la pena seguir. Els dos auxiliars que hi han participat han proposat que el proper any hi participin altres auxiliars perquè és, en paraules seves, la millor manera de creure en el projecte.

Es valora molt positivament la reestructuració de la intranet, s'ha millorat molt i s'han buscat estratègies perquè el personal la utilitzi i la conegui. En aquest sentit la darrera idea que es portarà a terme el mes de desembre de 2001, ha estat promoure un concurs consistent a cercar unes imatges nadal·lenques dins la intranet, entre els participants se sortejaran tres premis.

Les pàgines grogues s'han utilitzat poc, però són especialment útils per al personal nou. Amb vista al 2001 s'afegirà informació important per a les persones per tal que entrin a la seva pàgina i els sigui més fàcil mantenir-la actualitzada. Durant el 2002 es treballarà per tal que cada persona pugui actualitzar-se la pàgina personalment. Creiem que és una eina molt interessant per a implementar-la en una xarxa de biblioteques, més que en una sola biblioteca.

Respecte a les sessions de bones pràctiques, s'ha evidenciat que costa molt que la gent exposi situacions, però malgrat això el personal les valora molt positivament.

Respecte als grups generadors d'aprenentatge, des de la direcció de la biblioteca es valora positivament l'experiència. És difícil valorar si hem augmentat la qualitat en la informació bibliogràfica, però és clar que els bibliotecaris han augmentat el seu coneixement i les seves habilitats. Es pot observar un canvi important en la dinàmica de les reunions, en la forma en què hi participen, en com transmeten la formació externa rebuda, en com exposen les cerques. En el cas del grup dels bibliotecaris temàtics ha partit d'ells, tal com hem explicat, una reestructuració del servei per tal de compartir coneixement. Per tant la valoració d'aquest primer any és positiva i és un repte del proper any cercar indicadors per mesurar els resultats.

*Quin cost té tot això?* Estem convençuts que és un cost petit en relació als resultats obtinguts, s'hi ha dedicat hores i recursos humans, però creiem que és perfectament assequible.

El grup de gestió del coneixement, el formen sis persones, s'ha reunit cinc vegades en un any, les reunions duren una hora i mitja, la major part de la feina que ha generat el grup ha recaigut en la cap de la biblioteca, un bibliotecari i sobre la unitat de serveis digitals que des de sempre ha tingut en el seu pla de treball dinamitzar la intranet, i aquesta vegada ho ha pogut fer amb més suport i col·laboració.

Les pàgines grogues sí que han estat una feina extra que ha recaigut bàsicament en un becari (estudiant de la nostra universitat), pels seus coneixements informàtics, i en un bibliotecari.

Les sessions de bones pràctiques duren una hora i mitja, hi participa tot el personal, no requereixen temps de preparació per a la major part del personal.

El grup de recerca d'informació, el formen tots els bibliotecaris i el dirigeix un responsable d'unitat, es reuneix un cop al mes durant unes dues hores, sovint han de portar algun tema preparat, però no sempre.

El grup de bibliotecaris temàtics, el formen quatre bibliotecaris, és el que té un cost més elevat en relació a recursos humans i les hores que hi dediquen, però creiem que és un camí a prendre sense dubte per a una biblioteca universitària. Les persones que el formen dediquen a la seva feina de bibliotecaris temàtics la major part de la seva jornada, i això té un cost elevat.



## 7. QUINS REPTES ENS PLANTEGEM AMB VISTA AL FUTUR

Amb vista al proper any ens proposem avaluar els resultats de les diferents actuacions mitjançant la identificació d'indicadors que en alguns casos hauran de ser qualitius i indirectes.

També es preveu treballar per consolidar i millorar les eines implementades i potenciar especialment la “cultura del coneixement” per tal que la totalitat del personal integri la visió que el coneixement compartit i l'esforç per aprendre i per generar nou coneixement és una de les millors eines que hem tingut mai entre les mans.

També tenim previst treballar per anar teixint, en una mateixa xarxa, altres experiències i activitats de la mateixa biblioteca que tenen relació amb el coneixement: programes de màrqueting dirigits als professors, contactes amb empreses privades que ens han aportat molta informació, entre d'altres. I finalment treballarem per incorporar de forma més sistemàtica l'experiència d'altres companys i biblioteques de la xarxa.

## BIBLIOGRAFIA

Alòs-Moner, Adela (2000): “Planificació estratègica d'una intranet”. Curs organitzat per DOC6, 30 i 31 d'octubre de 2000

Argyris, Chris (2000): “Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos”. *Harvard business review: gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto, 2000. Pàg. 91-122

Casado, Lluís (2001): “Gestión del conocimiento: tres preguntas clave”. *Formación y desarrollo de empresas*. Núm. 2 (en premsa)

Drucker, Peter Ferdinand (2000): “Llega una nueva organización a la empresa”. *Harvard business review: gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto, 2000. Pàg. 1-22

Franz, Hans-Werner (2000): “Cómo aprenden las organizaciones”. *Perspectivas de gestión*. Núm. 1 (2000) Pàg. 5-20

Garvin, David (2000): “Crear una organización que aprende”. *Harvard business review: gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto, 2000. Pàg. 51-90

Jantz, Ron (2001): “Knowledge management in academic libraries: special tools and processes to support information professionals”. *MCB reference services review*. Vol. 29, núm. 1

Marsal Serra, Montse (2000): "Gestión estratégica del conocimiento". Seminari impartit a la Fundació Politècnica de Catalunya, el 4 d'abril de 2000

Nonaka, Ikujiro (2000): "La empresa creadora de conocimiento". *Harvard business review: gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto, 2000. Pàg. 23-50

Rica, Enrique de la: *Gestión del conocimiento caminando hacia las organizaciones inteligentes*. <<http://www.eseune.edu/PROTEGIDO/Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento%20Hacia%20las%20organizaciones%20inteligentes.htm>>. [Consulta el 31 de maig de 2001]

Rodríguez Rovira, Josep M. (2000): "Papel de las empresas consultoras en la gestión del conocimiento". *El profesional de la información*. Vol 9, núm. 9 (septiembre 2000)

Shanhong, Tang (2000): "Gestión del conocimiento en la biblioteca del siglo XXI". *66<sup>th</sup> IFLA Council and General Conference, Jerusalem* URL <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110s.htm>>. [Consulta el 7 de juny de 2001]

Tenopir, Carol; Ennis, Lisa. "Reference services in the new millennium". *Online*. (July/august 2001). Pàg. 41-45