

Wykorzystanie metodyki Design Thinking w transformacji biblioteki naukowej

The use of Design Thinking in the transformation
of an academic library

Słowa kluczowe: Design Thinking, biblioteka naukowa, case study.

Keywords: Design Thinking, academic library, case study.

Abstrakt

W artykule przedstawiono możliwości wykorzystania metodyki Design Thinking (DT) jako narzędzia poszukiwania rozwiązań dla problemów stojących przed biblioteką uczelni wyższej, w szczególności w obliczu zmian w potrzebach użytkowników. Artykuł przygotowano w formule case study, opisując zrealizowany w roku 2023 projekt przeprojektowania usług bibliotecznych i informacyjnych w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (UEW). Wnioski z artykułu: zaangażowanie w generowanie pomysłów i opracowanie rozwiązań nie tylko kierownictwa, ale również pracowników bezpośrednio obsługujących użytkowników pozwala realizować zmiany uwzględniając różne punkty widzenia i realne potrzeby użytkowników; obecność facylitatora pozytywnie wpływa na efektywność procesu projektowania rozwiązań; realizacja zmian w oparciu o pomysły wypracowane przez zespół osób bezpośrednio obsługujących czytelników pozwala pracownikom biblioteki lepiej zrozumieć sens i przesłanki wprowadzanych zmian.

Abstract

The article presents the possibilities of using Design Thinking (DT) as a tool for seeking solutions to the challenges facing the library of a higher education institution, particularly in the face of the changes in user needs. The article is prepared in a case study format, describing the project implemented in 2023 to redesign the library and information services at the Main Library of the Wrocław University of Economics and Business (WUEB). Conclusions: involvement in idea generation and solution development, not only from management but also from employees directly serving users, enables changes to be implemented considering different perspectives and actual user needs; the presence of a facilitator positively influences the efficiency of the solution design process; implementing changes based on ideas jointly developed by a team composed of individuals involved in direct library services allows library staff to better understand the purpose and rationale behind the changes.

Wstęp

Kampus uczelni wyższej tworzy zamknięty ekosystem, w którym koegzystuje zróżnicowana, ale bliska sobie społeczność złożona ze studentów, doktorantów, nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników uczelni. W tym ekosystemie wspólnota akademicka spędza czas poświęcony na naukę, badania, dydaktykę, ale też na relaks i odpoczynek. Biblioteka odgrywa szczególną rolę na pograniczu tych obszarów, jako miejsce oferujące nie tylko zasoby wiedzy i wsparcie w zakresie informacji naukowej, ale także dogodne warunki do pracy, a w razie potrzeby miejsca spotkań i odpoczynku.

Można się zgodzić z twierdzeniem, że pod kątem konieczności dostosowania do epoki cyfrowej, sytuację bibliotek można porównać do przejścia od rękopisów do druku, co wiązało się z rewolucyjnymi zmianami tak paradygmatów badań naukowych, jak informacji i komunikacji naukowej¹. Przed bibliotekarzami stoi wyzwanie poszukiwania sposobów na to, aby biblioteka na kampusie zaspokajała aktualne

¹ K. Hudzik, *Paradygmaty gromadzenia zbiorów w czasach transformacji cyfrowej – Między informacją a pamięcią*. „Przegląd Biblioteczny” 2019, t. 87, nr 4, s. 465–481.

potrzeby i oczekiwania. Na poszukiwania tych sposobów jest wiele ścieżek, a jedną z lepiej przetartych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu jest metodyka Design Thinking (DT).

W literaturze naukowej bezpośrednio odniesienie do projektowania usług bibliotek naukowych za pomocą metodyki DT jest rzadkością. Magdalena Wójcik zaproponowała ciekawe spojrzenie na DT jako na element koncepcji LUX (Library User Experience), znakomicie nadającej się do wykorzystania przy projektowaniu innowacyjnych usług bibliotecznych². Ta sama autorka w późniejszej publikacji pochyliła się również nad zagadnieniem „person”, koncepcji kluczowej przy projektowaniu rozwiązań w odpowiedzi na realne potrzeby użytkowników³, powszechnie stosowanej również w metodyce DT. Z kolei kompleksowe omówienie genezy tej metodyki oraz jej potencjalnych obszarów zastosowań w procesach zarządzania wiedzą dokonała w swoim artykule Dorota Rak⁴.

Z punktu widzenia bibliotek uczelnianych i stojących przed nimi wyzwań, warty uwagi jest artykuł omawiający ważne obecnie zagadnienie zarządzania danymi badawczymi, upatrując w nim jednego z tzw. *wicked problems* (kiedy informacje wprowadzają w błąd, uczestnikami są klienci i decydenci reprezentujący skonfliktowane wartości, a konsekwencje dla całego systemu nie są jednoznaczne), do których rozwiązywania szczególnie wskazana jest metodyka DT⁵. Warto dodać,

² M. Wójcik, *Library User Experience, czyli o budowaniu doświadczenia użytkownika w bibliotece*, „Przegląd Biblioteczny” 2018, nr 86(3), s. 392–402.

³ M. Wójcik, *Wykorzystanie techniki tworzenia person przy projektowaniu usług bibliotecznych – wstęp do zagadnienia*, „Przegląd Biblioteczny” 2023, nr 91(3), s. 319–331.

⁴ D. Rak, *Design Thinking w zarządzaniu informacją : od diagnozy potrzeb do kreacji rozwiązań*, w: *Diagnostyka w zarządzaniu informacją : perspektywa nauk o komunikacji społecznej i mediach w kontekście rozwoju badań interdyscyplinarnych*, S. Cisek, M. Wójcik (red.), Kraków 2022, s. 83–97, <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/304580> (dostęp: 30.09.2023).

⁵ A.M. Cox, S. Pinfield, J. Smith, *Moving a brick building: UK libraries coping with RDM as a „wicked” problem*, „Journal of Librarianship and Information Science”

że już w klasycznej dla tematyki DT publikacji Roberta Buchanana, opisane zostało jej zastosowanie dla rozwiązywania tego rodzaju problemów⁶. W kontekście szkolnictwa wyższego, bliskie zagadnieniom poruszonym w niniejszym artykule jest z kolei badanie dotyczące wykorzystania metodyki DT przy badaniu doświadczeń związanych z pojawieniem się na obcym sobie kampusie studentów z innych uczelni⁷.

W wymienionych wyżej publikacjach przyglądano się przy wykorzystaniu metodyki DT przez bibliotekę i bibliotekarzy. Jednocześnie nie opisano dotąd w szczegółach przypadku, w którym wykorzystanie tej metodyki może być zastosowane przy transformacji przestrzeni i usług biblioteki naukowej, od procesu projektowania, aż po jego wdrożenie. Takie doświadczenie jest warte uwagi w warunkach postpandemicznego powrotu do stacjonarnej edukacji wyższej, ale dostosowanej do potrzeb kolejnego pokolenia. Tę lukę wypełnia niniejszy artykuł, omawiający w szczegółach przykład jej skutecznego wdrożenia.

Wyzwania stojące przez Biblioteką UEW

Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (zwana dalej Biblioteką) zapewnia społeczności macierzystej Uczelni dostęp do wszystkich zasobów i usług systemu biblioteczno-informacyjnego. Obok kolekcji zbiorów drukowanych i elektronicznych, dotyczy to także wszystkich usług bibliotecznych, jak również przestrzeni do pracy, nauki i spędzania czasu. Kilkupoziomowy budynek, z dużą

2014, t. 48 (1), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0961000614533717> (dostęp: 30.09.2023).

⁶ R. Buchanan, *Wicked problems in design thinking*, „Design Issues” 1992, t. 8, s. 5–21, http://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf (dostęp: 30.09.2023).

⁷ L. Whang, C. Tawatao, J. Danneker, J. Belanger, S. Edward Weber, L. Garcia, A. Klaus, *Understanding the transfer student experience using design thinking*, „Reference Services Review” 2017, t. 45, nr 2, s. 298–313, <https://doi.org/10.1108/RSR-10-2016-0073> (dostęp: 30.09.2023).

przestrzenią-czytelnią Informacji Naukowej oraz otwartym dostępem do półek, został stworzony z myślą o czytelniku, który sam wybiera zbiory, a następnie korzysta z nich na miejscu. Taka architektura budynku w pełni oddawała potrzeby i oczekiwania pierwszej dekady XXI w., jednak obecniewidać wyraźną potrzebę zmian.

Od zakończenia stosowania obostrzeń związanych z pandemią COVID-19, Biblioteka notuje niższe liczby odwiedzin, niż w okresie tuż przed okresem pandemicznym; boryka się z odczuwalnym w stosunku do lat wcześniejszych spadkiem odwiedzin. Jest to widoczne szczególnie dotkliwie w aspekcie popularności wśród studentów miejsc do pracy i nauki w Bibliotece. Dawniej wielu studentów spędzało długie godziny czy to przy lekturze książek samodzielnie wyciąganych z półek w ramach swobodnego dostępu do zbiorów, czy też przy terminalach umożliwiających dostęp do biznesowych baz danych, aktywnych wyłącznie na terenie kampusu. W efekcie pandemii, większość z tych zasobów ma obecnie coraz większy i bardzo dogodny dla studentów dostęp elektroniczny, co zwiększyło zapotrzebowanie na zdalne wsparcie i indywidualne konsultacje Oddziału Informacji Naukowej, ale negatywnie wpłynęło na liczbę fizycznych odwiedzin w Bibliotece. O ile nie ma logicznych przesłanek dla zmniejszania liczby samych stanowisk komputerowych, to konieczna jest transformacja przestrzeni pod kątem współczesnych potrzeb i oczekiwań czytelników.

W artykule zostanie szczegółowo omówione, jak zespół Biblioteki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu poszukiwał skutecznych i perspektywicznych rozwiązań dla zarysowanych wyżej problemów, robiąc to przy wykorzystaniu potencjału Uczelni w postaci jednostki dedykowanej wspieraniu projektowania z wykorzystaniem metodyki Design Thinking. W dalszej części artykułu zostanie scharakteryzowana ta metodyka, następnie zaprezentowane zostanie Centrum Projektowania Innowacyjnych Rozwiązań DT HUB oraz szczegółowo omówiony będzie projekt DT Project Team, dedykowany Bibliotece, a stanowiący podstawę dla jej trwającej obecnie transformacji. W ostatniej części artykułu zostaną zaprezentowane zrealizowane już implementacje

i wdrożenia wypracowanych rozwiązań oraz kluczowe rekomendacje wdrożeniowe i dobre praktyki dla zmian inspirowanych działaniami zrealizowanymi w Bibliotece.

Metodyka Design Thinking

Design Thinking to metodyka, która swoje korzenie ma w branży kreatywnej. Często używa się również terminu „myślenie projektowe”, choć autor artykułu raczej tego unika, nie ryzykując nieporozumienia z zagadnieniem zarządzania projektami. Design Thinking to badawcze podejście do rozwiązywania problemów, wykorzystujące kreatywne procesy myślowe⁸. Jednym z głównych twórców DT jest David Kelley, profesor Uniwersytetu Stanforda i współzałożyciel firmy projektowej IDEO, kreującej nowe produkty i usługi za pomocą tego podejścia⁹. Obecnie DT jest powszechnie znane dzięki działalności wzorcowego dla tej metodyki Instytut Wzornictwa „d.school” na Uniwersytecie Stanforda. Wyjście metodyki poza firmę IDEO to celowe działanie jej szefa, Tima Browna, chętnego „przekazaniu narzędzi designerów w ręce osób, które nigdy nie uważały się za związane w jakikolwiek sposób z designem oraz na zastosowaniu tych narzędzi do zdecydowanie szerszego spektrum problemów”¹⁰. David Kelly zauważył też, że sposób myślenia projektantów i metody ich pracy można wykorzystać do rozwiązywania skomplikowanych problemów biznesowych i społecznych¹¹.

⁸ B.R. Ingle, *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm. Potęga myślenia projektowego w codziennej pracy*, Gliwice 2015, s. 32.

⁹ D. Derlukiewicz i in., *Projektowanie innowacyjne*, Wrocław 2018, s. 40.

¹⁰ T. Brown, *Zmiana przez design. Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Wrocław 2016, s. 37.

¹¹ T. Brown, J. Wyatt, *Design thinking for social innovation*, „Development Outreach” 2010, t. 12(1), s. 32, <http://hdl.handle.net/10986/6068> (dostęp: 30.09.2023).

Design Thinking jest przy tym traktowana jako metodyka pomagająca w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań¹².

Korzystając z definicji dostosowanych do realizacji procesów warsztatowych dedykowanych dowolnemu typowi instytucji i organizacji, także poza branżą kreatywną, o DT można powiedzieć, że jest¹³:

1. Usystematyzowanym podejściem do tworzenia innowacyjnych, niestandardowych rozwiązań, które odpowiadają na rzeczywiste potrzeby użytkowników;
2. Zorientowanym na człowieka iteracyjnym procesem twórczym, opierającym się na obserwacji i głębokim zrozumieniu potrzeb użytkownika, współpracy, szybkiej nauce, wizualizacji pomysłów, częstym prototypowaniu i zbieraniu feedbacku;
3. Podejściem zawierającym i równoważącym analityczne i kreatywne procesy myślowe w interdyscyplinarnym zespole, co prowadzi do wypracowania rozwiązań, które będą: ekonomicznie uzasadnione, pożądane przez użytkowników, technologicznie wykonalne.

Warto zauważyć, że ostatni punkt jest szczególnie istotny dla zrozumienia, że metodyka DT nie przyzwala na realizowanie pomysłów nierealistycznych – spełnianie przez wybrany do prototypowania pomysł wszystkich trzech kryteriów jest warunkiem *sine qua non* jego realizacji.

Design Thinking na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu

Centrum Projektowania Innowacyjnych Rozwiązań – DT HUB – zostało utworzone 12 sierpnia 2020 r. decyzją Rektora Uniwersytetu

¹² G. Baran, J. Bąk, *Design thinking jako przestrzeń dla przełomowych innowacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, nr 18(12), cz. 2, s. 238.

¹³ https://www.ue.wroc.pl/biznes/23861/dt_hub_metodyka_dt.html (dostęp: 30.09.2023).

Ekonomicznego we Wrocławiu. Dyrektorem Centrum jest dr Sylwia Wrona, prof. UEW, jak również dyrektor Centrum Kształcenia Ustawicznego i członki Rady Uczelni. Zadania Centrum realizuje zespół fasilitatorów (od angielskiego *to facilitate*) – nazywanych na UEW grupą „strażników procesu”, czyli certyfikowanych specjalistów fasilitacji, wyszkolonych w zarządzaniu dynamiką grupy i metodyce projektowania DT. Rolą fasilitatorów podczas prowadzenia przez nich warsztatów kreatywnych jest troska o efektywność prac powierzonych ich opiece zespołów projektowych. Zadania Centrum są następujące¹⁴:

1. Współpraca z interesariuszami Uczelni – studentami, kadrami naukowo-badawczą, kadrami dydaktyczną, pracownikami administracyjnymi oraz przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego;
2. Zapoznavanie uczestników warsztatów z procesem projektowym oraz konkretnymi technikami i narzędziami Design Thinking – rozwijanie kompetencji i kształcenie unikalnych, praktycznych umiejętności w obszarze myślenia projektowego;
3. Wprowadzanie uczestników w tematykę innowacyjności oraz zapoznavanie ich z ideą projektowania zorientowanego na użytkownika;
4. Uczenie budowania zespołów projektowych i skutecznej komunikacji;
5. Świadczenie usług projektowania innowacyjnych rozwiązań na rzecz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, a także innych podmiotów.

Centrum DT HUB realizuje swoje zadania przede wszystkim poprzez prowadzenie warsztatów opartych o realizację poszczególnych etapów metodyki DT. Warsztaty kierowane są do studentów, doktorantów, pracowników i interesariuszy zewnętrznych Uczelni. Warsztaty

¹⁴ Zarządzenie nr 32/2021 Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 23 marca 2021 r., https://www.ue.wroc.pl/p/dt_hub_pliki/zr_32_2021.pdf (dostęp: 30.09.2023).

łącząc cele edukacyjne z poszukiwaniem rozwiązań dla realnych wyzwań organizacyjnych lub biznesowych danej instytucji. Szczególną rolę odgrywają tu tzw. DTthony, czyli kilkudniowe maratony projektowania innowacyjnych rozwiązań na potrzeby partnerów biznesowych. Stanowią one jedną z flagowych inicjatyw UEW i są oryginalną formą budowania twórczych powiązań na osi studenci–uczelnia–biznes. W roku akademickim 2023/2024 uruchomiona została specjalna, dedykowana pracy metodyką DT, przestrzeń warsztatowa. Warto podkreślić, że elementem sprzyjającym synergii między Centrum DT HUB a Biblioteką UEW jest lokalizacja przestrzeni warsztatowej na parterze budynku zajmowanego przez Bibliotekę.

Realizowany podczas warsztatów proces DT składa się z kilku etapów. Zależnie od koncepcji ich liczba jest różna, ale zazwyczaj wynosi od czterech do siedmiu¹⁵. Niezależnie od ich liczby, poszczególne etapy mogą na siebie zachodzić i stanowić wzajemnie element innych etapów, co zależy od danej koncepcji realizacji procesu DT¹⁶, ale jednocześnie jest zgodne z nadrzędną dla procesu DT zasadą działania iteracyjnego. Proces projektowy realizowanych w ramach warsztatów DT Project Team przebiega w siedmiu etapach. Klasyczne, tzw. stanfordzkie ujęcie DT jako procesu złożonego z pięciu etapów: empatyzacji, definiowania [problemu], ideacji, prototypowania, testowania (*empathize, define, ideate, prototype, test*), zostało uzupełnione o dodatkowe etapy inicjacji projektu oraz implementacji wypracowanych rozwiązań. W przypadku warsztatów mających przewidzianych siedem spotkań, każde jest dedykowane jednemu etapowi DT. W dalszej części artykułu

¹⁵ L. Chybowski, D. Idziaszczyk, *O antropocentrycznym i technocentrycznym podejściu w procesie tworzenia innowacji*, „Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Inżynieria Systemów Technicznych” 2015, z. 2 (11), s. 51–63, <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-bb143576-86d6-41e9-9d2f-076310bff552> (dostęp: 30.09.2023).

¹⁶ L. Carlgren, I. Rauth, M. Elmquist, *Framing design thinking: The concept in idea and enactment*, „Creativity and Innovation Management” 2016, t. 25(1), s. 38–57, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/caim.12153> (dostęp: 30.09.2023).

zaprezentowany zostanie w szczegółach proces projektowy, który odbył się w ramach DT Project Team dedykowanemu Bibliotece. Obok wydarzeń z cyklu DTthon, DT Project Team są to warsztaty najdłuższe. Spotkania odbywają się zazwyczaj raz w tygodniu i pozwalają na dodatkowe prace uzupełniające pomiędzy spotkaniami. Pozwala to na zrealizowanie pełnego procesu Design Thinking, zarówno w jego bazowej wersji sięgającej jeszcze genezy DT w ramach firmy IDEO, jak w rozszerzonej, autorskiej formule DT HUB. Stosowane w artykule polskie nazwy etapów oraz ich bazowa charakterystyka jest zgodna z przyjętą przez Centrum DT HUB¹⁷.

Warsztaty DT Project Team w Bibliotece UEW

Z inicjatywy kierownictwa Biblioteki (w szczególności ówczesnej kierownik Oddziału Udostępniania i Informacji o Zbiorach), przez facylitatorkę z Centrum DT HUB zostały zrealizowane warsztaty DT Project Team, przygotowane specjalnie na potrzeby Biblioteki. Zespół projektowy, który wziął udział w warsztatach, był złożony z pięciu osób, z dwóch oddziałów zajmujących się obsługą czytelników: trzy osoby z Oddziału Udostępniania i Informacji o Zbiorach oraz dwie osoby z Oddziału Informacji Naukowej. Prace Zespołu przygotowała jako facylitatorka mgr Anna Wojciechowicz z DT HUB. Zespół przeszedł wszystkie etapy projektowania według metodyki DT. Warsztaty odbyły się w standardowym dla nich wymiarze siedmiu spotkań trwających cztery godziny akademickie. Członkinie zespołu projektowego spotykały się również pomiędzy spotkaniami, realizując prace pomocnicze (research, ankiety itp.).

Wstępem do prac Zespołu było przygotowanie przez właścicieli wyzwania, tzw. Briefu Projektowego. Jest to dokument stosowany przed

¹⁷ *Centrum DT HUB – metodyka DT*, https://www.ue.wroc.pl/biznes/23861/dt_hub_metodyka_dt.html (dostęp: 30.09.2023).

każdym procesem realizowanym w formule DT HUB i pozwala nie tylko szczegółowo określić oczekiwania wobec procesu, ale również zarysować jego kontekst i ograniczenia. Brief uwzględnia takie elementy jak: tytuł projektu; właściciel wyzwania; kontekst projektu; wyzwanie projektowe; dotychczasowe działania; cel projektu i kryteria sukcesu; grupa docelowa; zasoby i ograniczenia; benchmarki; dodatkowe informacje; dane kontaktowe.

Właścicielami wyzwania, czyli osobami, które zlecają zespołowi prace nad rozwiązaniami i przygotowują w tym celu Brief Projektowy, byli w tym przypadku: dyrektor Biblioteki, zastępca dyrektora Biblioteki, kierownik Oddziału Udostępniania i Informacji o Zbiorach, kierownik Oddziału Informacji Naukowej. W oparciu o Brief przygotowany można było określić cel projektu. Z punktu widzenia właścicieli wyzwania była to docelowa transformacja przestrzeni bibliotecznej z „biblioteki dla książek” do „biblioteki dla studentów”, aby zwiększyć liczbę odwiedzin czytelników w Bibliotece.

W ramach warsztatów celem zespołu było zaproponowanie rozwiązań, które pozwolą na osiągnięcie mierzalnych efektów, a więc zwiększenie liczby użytkowników aktywnie odwiedzających Bibliotekę i spędzających w niej czas. Proponowane rozwiązania powinny być osadzone w dokumencie kluczowym dla planowania swojego rozwoju przez jednostki Uczelni, a więc Strategię 2030¹⁸, i do niej nawiązywać. Pytania projektowe zostały zarysowane w oparciu o Brief, podkreślając to, w jakich obszarach zmiany są kluczowe oraz czy są możliwe do zrealizowania bez dużego nakładu finansowego. Główną grupą docelową, dla której tworzone rozwiązania, byli studenci UEW. Wzięto pod uwagę także studentów studiów niestacjonarnych oraz studentów z programu Erasmus+.

¹⁸ *Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2030*, https://www.ue.wroc.pl/uczelnia/23487/strategia_uew_2030.html (dostęp: 30.09.2023).

Przebieg procesu DT w Bibliotece UEW

Prace były realizowane w oparciu o narzędzia i techniki stosowane podczas projektowania przy użyciu metodyki Design Thinking. W ramach tego procesu wykorzystuje się paletę narzędzi i technik, które pozwalają rozwinąć kreatywność i wyobraźnię, ale w sposób ustrukturyzowany i uporządkowany¹⁹. Część z nich jest charakterystyczna dla tej metodyki. Poniżej wyszczególniono działania i narzędzia użyte podczas warsztatów, z podziałem na poszczególne etapy procesu projektowego, a tym samym na poszczególne spotkania. Katalog zastosowanych działań był efektem propozycji facylitatorki oraz uzupełnień ze strony zespołu, który uniwersalne narzędzia uzupełniał o dodatkowe kryteria, ważne pod kątem specyfiki biblioteki uczelnianej działania i aktywności. Ważny dla projektu był potencjał wiedzy zespołu o zróżnicowanych kompetencjach i doświadczeniu zawodowym, a jednocześnie dysponującym unikalnym, wieloletnim doświadczeniem pracy w bibliotece, indywidualnie zróżnicowanym co do katalogu osobistych doświadczeń i punktu widzenia.

Działania podczas etapu „Inicjacja” były następujące: Brief Projektowy, pytania do Briefu (tzw. łamanie Briefu); mapa słów kluczowych Briefu; indywidualny list do biblioteki; odniesienie celów z Briefu do Strategii 2030 UEW. Punktem wyjścia tego etapu był Brief Projektowy. Zastosowany przy tym „Indywidualny list” jest techniką pozwalającą na zbudowanie osobistego zaangażowania w dalsze działania poprzez wyobrażenie sobie, że instytucja, dla której zmiany projektujemy, jest osobą. Do osoby możemy żywić pozytywne lub negatywne uczucia i możemy ją chwalić lub ganić za podejmowane działania. Pomaga to w zbudowaniu szerszego spojrzenia na firmę/instytucję jako całość, a nie przez pryzmat pojedynczych osób, czy poszczególnych procesów. Na tym etapie ważne jest również wyjaśnienie wątpliwości

¹⁹ P. Hałub, *Design thinking jako element rozwoju innowacji społecznych*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 2015, nr 21(1), s. 41–62.

po między zespołem a właścicielami wyzwania, ponieważ po tym etapie ingerencja właścicieli wyzwania w pracę zespołu jest niedozwolona, aż do momentu zaprezentowania rozwiązań.

Działania podczas etapu „Empatyzacja” były następujące: tworzenie pytań do ankiet i wywiadów (w kręgu pytań); wywiady 1:1; ankiety MS Forms; ankiet na Instagramie; Service Safari; obserwacje; podsumowanie doświadczeń zespołu z wieloletniej pracy w środowisku bibliotecznym.

Celem tego etapu było zrozumienie potrzeb i oczekiwań użytkownika oraz stworzenie „co person”, zgodnie z metodyką DT. Droga ku temu była duża liczba technik ankietowych i wywiadów. Zespół opracował trzy persony, które były podstawą wydzielenia potem trzech różnych obszarów do poprawy.

Działania podczas etapu „Definiowanie Problemu” były następujące: zebranie wniosków z etapu „Empatyzacji”; mapa empatii; macierz AEIOU; nazywanie wzorców i podobieństw na podstawie odpowiedzi użytkowników; wypisanie najważniejszych wniosków z ankiet; narzędzie persony połączone z precyzowaniem zauważonych problemów; przeformułowanie problemów w wyzwania; wykorzystanie myślenia konwergencyjnego w porządkowaniu określonych wyzwań. Na tym etapie kluczowe jest zdefiniowanie głównego problemu projektowego i odpowiadającego mu pytania generatywnego: „Jak?”. Możliwe jest opracowanie większej liczby pytań, szczególnie, jeśli wypracowano większą liczbę person, ale ważne, aby na późniejszym etapie ideacji pracować na jednym pytaniu na raz.

Działania podczas etapu „Ideacja” były następujące: *desk research*; analiza przygotowanych materiałów oraz dodatkowe i samodzielne wyszukiwanie materiałów pomocnych w kreowaniu rozwiązań w obszarach tematycznych; cicha burza mózgów (generowanie pomysłów w ciszy, unikając zbyt szybkiego odrzucenia przez zespół kontrowersyjnych pomysłów); karta insightów; moodboardy (wizualizacje realizacji wybranych pomysłów – kilka różnych wizualizacji na różnych etapach procesu – generowanie moodboardów trwało przez cały projekt

dwutorowo, czyli poprzez tekstowe opisywanie pomysłów oraz obrazowe ich przedstawienie); poruszenie tematu punktów styku odbiorcy z Biblioteką; karty rozwiązań; *impact-effort scale*.

Celem zastosowania tych technik i narzędzi było wygenerowanie jak największej liczby kreatywnych pomysłów rozwiązań, następnie ich wizualizacja i ocena, a wreszcie wybór najbardziej realistycznych do wdrożenia spośród tych ocenionych jako najlepsze. W prawidłowo realizowanym procesie każdy pomysł skierowany do ewentualnego wdrożenia musi już na etapie projektowania spełniać przytoczone na początku artykułu trzy zasady projektowania DT. Działania podczas etapu „Prototypowanie”: wizualizacje pomysłów; przedstawienie rozwiązań, które są procesami, jako schematy; Prototypy 3D; animacje; prototypy digitalowe (w tym dotyczące projektu przestrzeni); prototyp materiałów dotyczący Kampanii z obszaru projektowego „Wiedza”. Wspólnym celem działań tego etapu było stworzenie prototypu możliwego do zaprezentowania potencjalnym użytkownikom. W przypadku procesu DT w Bibliotece, prototypy rozwiązań oparte było o poprzednie etapy oraz przygotowane do prezentacji części rozwiązań właścicielom wyzwania podczas kolejnego etapu.

Działania podczas etapu „Testowanie”: prezentacja prototypów i prezentacji właścicielom wyzwania; karta feedbacku; odpowiadanie na pytania do rozwiązań zadane przez właścicieli wyzwania; prezentowanie ulepszonych rozwiązań całemu zespołowi Biblioteki UEW. W oparciu o testowanie, zespół projektowy doprecyzował poszczególne rozwiązania, co znalazło potem odzwierciedlenie w zaplanowaniu (i zrealizowaniu) etapu implementacji. Ze względu na osadzenie projektu w realiach ograniczeń organizacyjnych i finansowych uczelni wyższej, właściciele wyzwania zalecili zespołowi skoncentrowanie się na obszarach mogących być zrealizowanymi najszybciej, bez konieczności dużego dodatkowego finansowania z budżetu Uczelni.

Działania podczas etapu „Implementacja”: stworzenie harmonogramu ramowego i szczegółowego wdrożeń uzależnionych od czasu ich realizacji; stworzenie planu: kto, kiedy i czym się zajmuje; wdrożenie

pierwszych rozwiązań komunikacyjnych i przestrzennych – obserwowanie reakcji użytkowników na wprowadzone zmiany; wygenerowanie propozycji dalszego projektu dla Biblioteki, podczas którego użytkownikiem, dla którego tworzy się rozwiązania jest bibliotekarz. Działania ostatniego etapu procesu DT są docelowo przedsięwzięciem realizacji pełnego wdrożenia, o ile będzie na to zielone światło od właścicieli wyzwania.

Rezultaty warsztatów DT Project Team w Bibliotece UEW

W toku pracy zespołu pierwotny tytuł projektu (Biblioteka dla Studentów) ewoluował w kierunku nowej myśli przewodniej: „Connection NOT Collection”, a więc przełożenie akcentów usług bibliotecznych z biblioteki jako „lokalizacji zbiorów” na „miejsce spotkań”. Podczas prac wyklarowały się trzy persony. Dla każdej z nich sformułowano inne kluczowe pytanie problemowe. Pozwoliło to podzielić dalsze prace na trzy powiązane ze sobą, ale autonomiczne obszary tematyczne (Wiedza, Funkcjonowanie, Przestrzeń). W każdym obszarze powstały rozwiązania dla przypisanych danej personie pytań problemowych.

Obszar Wiedza – pytanie: Jak sprawić, by student pojawił się pierwszy raz w Bibliotece? Propozycje działań (nowych i kontynuowanych): Dzień Otwarty, Tydzień Bibliotek, Wietrzenie Magazynów, newsletter, współpraca z wykładowcami, tablice informacyjne, wydarzenia cykliczne (Dni Otwarte, Tydzień Bibliotek, Bibliopoint). Część z tych działań była już wcześniej w Bibliotece realizowana, ale prace zespołu podkreśliły ich priorytetowy charakter. Prace pomogły również doprecyzować tematykę działań informacyjnych.

Obszar Funkcjonowanie – pytanie: Jak sprawić, żeby student sprawnie i komfortowo korzystał z biblioteki? Propozycje działań (nowych i kontynuowanych): lepsze oznakowanie półek i książek,

krótszy czas wypożyczeń, książkomat, wygodny dostęp do zasobów elektronicznych, nowoczesne skanery, aplikacja do rezerwacji kabin, instrukcje korzystania ze zbiorów, dodatkowe informacje, otwartość na potrzeby studentów.

Obszar Przestrzeń – pytanie: Jak podzielić przestrzeń Biblioteki UEW na poszczególne strefy zaspakajając potrzeby różnych użytkowników? Propozycje działań (nowych i kontynuowanych): zmiany w przestrzeni Biblioteki – przeniesienie wypożyczalni z parteru na I piętro i atrakcyjne zagospodarowanie pomieszczenia po wypożyczalni, transformacja I piętra (w tym w ówczesnej Czytelnii Oddziału Informacji Naukowej) z otwartych magazynów na przestrzeń do pracy i nauki, nowe, atrakcyjne wyposażenie, wyciszane boksy, *bookcrossing*, atrakcyjna prezentacja księgozbioru. Jako konieczne wskazano również zasadnicze zmiany w identyfikacji wizualnej, związane z uproszczeniem nazw słabo zrozumiałych przez nowych studentów (Strefa Wolnego Dostępu, Czytelnia OIN) oraz czytelniejszymi oznaczeniami graficznymi.

Po zakończeniu wszystkich siedmiu spotkań, przygotowaniu końcowych prezentacji i raportu podsumowującego, warsztaty zostały formalnie zakończone. Dzięki efektywnemu wykorzystaniu metodyki DT, facylitacji i możliwości, jakie stwarza generowanie pomysłów w kreatywnym i zaangażowanym zespole, Biblioteka stanęła przed możliwością wieloobszarowej transformacji. Ze względu na okres wakacyjny i zbliżający się początek semestru, kierownictwo Biblioteki za priorytetowe uznało wdrożenie najlepszych rozwiązań z obszaru Przestrzeń oraz przygotowanie się do wdrażania od początku semestru rozwiązań z obszaru Wiedza. Obszar Funkcjonowanie pozostał w rezerwie dobrych pomysłów, czekając na wnioski, jakie Biblioteka wyciągnie z efektów realizacji zmian w dwóch priorytetowych dla liczby odwiedzin obszarach. Wdrażanie zmian rozpoczęło już wspólnymi siłami całego zespołu Biblioteki.

Implementacja rozwiązań

Po zakończeniu DT Project Team zespół Biblioteki, w oparciu o rezultaty projektu, skoncentrował się w okresie wakacyjnym na transformacji przestrzeni I piętra Biblioteki. Od października ruszyły również działania z obszaru Wiedza, takie jak akcje promocyjne i informacyjne skierowane w szczególności do nowych studentów. W świadomości społeczności Uczelni, Biblioteka ma być rozpoznawana jako miejsce stworzone nie dla zbiorów, ale dla czytelników – także w kontekście potrzeb nie związanych bezpośrednio z Biblioteką. Ogromnym wsparciem, które umożliwiło szybkie wdrożenie zmian, była otwartość na nowe rozwiązania i zgoda na ich realizację wykazana przez prorektor ds. Badań i Kadry Akademickiej, której w strukturze UEW podlega m.in. Biblioteka.

Transformacja I piętra Biblioteki realizuje postulaty przejścia z „biblioteki dla książek” do „biblioteki dla studentów”. Osiągnięto to poprzez dodatkowe wyposażenie i inną aranżację przestrzeni, co oddaje wspomnianą wyżej myśl przewodnią projektu „Connection Not Collection”. W tym samym duchu uproszczona i uatrakcyjniona została identyfikacja wizualna – niejasne dla młodszych studentów terminy Dolnośląskie Centrum Informacji Naukowej i Ekonomicznej oraz Strefa Dolnego Dostępu zostaną zastąpione prostym „Biblioteka” – w tym w formie neonu. Zmieniono organizację przestrzeni i uatrakcyjniono funkcjonalnie i wizualnie Czytelnię OIN, w tym zmieniając nazwę z akronimem na przyjaźniejszą „Informacja Naukowa”.

Na I piętrze usunięto kilkadziesiąt regałów, tworząc miejsce pod nowe funkcjonalności. Pojawił się atrakcyjnie urządzony i wyposażony „kącik prasowy”. Dzięki wsparciu sponsora biznesowego pojawił się również pierwszy w Bibliotece wyciszany boks do pracy grupowej, wyposażony w ekran multimedialny. Wypożyczalnię przeniesiono z parteru na I piętro. Była to decyzja poparta pracami zespołu projektowego, związana ze strategicznym zamierzeniem skoncentrowania na I piętrze Biblioteki wszystkich agend i usług związanych z obsługą czytelników, zarówno w wymiarze udostępniania zbiorów, jak też świadczenia

informacji naukowej. Zrealizowano to poprzez celową koncentrację na I piętrze punktów ważnych dla czytelników, ale też zwiększając w tej części przestrzeni bibliotecznej liczbę miejsc do pracy i nauki. Ma to zachęcić czytelników odwiedzających wypożyczalnię do dłuższego pobytu w Bibliotece.

W dużej czytelni Informacji Naukowej na I piętrze Biblioteki można obecnie sięgnąć nie tylko po czasopisma naukowe i branżowe oraz po laptopy z dostępem do baz danych, ale można także swobodnie realizować grupowe projekty, w tym używając nowych tablic magnetycznych i suchościeralnych, otoczonych ręcznie wykonanym graffiti. Jednocześnie można spędzać czas wolny przy udostępnianych czytelnikom grach planszowych. Informacja Naukowa ma na celu zachęcenie do odwiedzin nie tylko pasjonatów danych, ale również osoby szukające na uczelni przyjaznego miejsca do spokojnej nauki i rozmowy. To ostatnie to efekt wprowadzenia pod wpływem realnych oczekiwań studentów zasady, że o ile kabiny do pracy indywidualnej oraz inne wydzielone miejsca do pracy są strefą ciszy, to biblioteka jako taka jest strefą swobodnych rozmów i dyskusji. Jednym z celów transformacji przestrzeni było stworzenie wizerunku Biblioteki nie tylko jako strefy dla samotności w ciszy, ale także idealnego miejsca dla spotkań w komfortowych i pobudzających kreatywność warunkach.

Nowy układ przestrzenny Informacji Naukowej oraz wszystkie grafiki na ścianach samodzielnie zaprojektowała i osobiście wykonała mgr Marta Walczak z Oddziału Informacji Naukowej. Co więcej, na ścianach przy nowej wypożyczalni oraz przy wejściu do dawnego magazynu norm i doktoratów pojawiło się graffiti. Rysunek „wzlatujących książek” został przyjęty jako motyw przewodni obecnej identyfikacji wizualnej Biblioteki i za zgodą Centrum Promocji UEW pojawia się odtąd m.in. na elektronicznych kartach zobowiązań wydawanych czytelnikom spoza UEW. Nową wypożyczalnię, z charakterystycznym zegarem z książek i graffiti z motywem „wzlatujących książek” prezentuje fotografia 1, podczas gdy kącik prasowy utworzony w miejscu wcześniej zajmowanym przez regały prezentuje fotografia 2. Zmiany dokonane

Fotografia 1. Nowa wypożyczalnia



Źródło: archiwum Biblioteki UEW.

Fotografia 2. Kącik prasowy



Źródło: archiwum Biblioteki UEW.

w przestrzeni Informacji Naukowej, poprzez zwiększenie liczby miejsc do pracy grupowej, zamianę ścian wypełnionych regałami na ozdobione graffiti ściany z tablicami suchościeralnymi i magnetycznymi oraz urozmaicenie tej przestrzeni o gry planszowe, prezentując fotografie 3 i 4.

Kamieniem milowym dla realizacji efektów transformacji przestrzeni był 25 września 2023 r. – organizowana przez Bibliotekę ogólnopolska konferencja III Forum Dobrych Praktyk. Do tego momentu zrealizowano wszystkie założone wcześniej prace związane z transformacją I piętra. Kolejnym krokiem było nowe i atrakcyjne zagospodarowanie przestrzeni pozostałej wypożyczalni po znajdującej się wcześniej na parterze. Dzięki wsparciu prorektor ds. Badań i Kadry Akademickiej, udało się tym miejscem zainteresować partnera biznesowego (Grupę Impel), który we współpracy z Biblioteką urządził tam tzw. *chillout room* dla studentów Uczelni. Dzięki projektowi udało się również lepiej wkomponować w procesy transformacji przestrzeni także usługi i działania już wcześniej obecne, ale wciąż nowe, jak *bookcrossing*

Fotografia 3. Informacja Naukowa – przyjazna przestrzeń dla studentów



Źródło: archiwum Biblioteki UEW.

Fotografia 4. Informacja Naukowa – przyjazna przestrzeń nie tylko do nauki



Źródło: archiwum Biblioteki UEW.

Fotografia 5. *Chillout Room* w dawnej przestrzeni wypożyczalni



Źródło: archiwum Biblioteki UEW.

oraz przede wszystkim dostępny na zewnątrz Biblioteki książkomat, którego uruchomienie jeszcze przed wakacjami 2023 r. wprowadziło nowe możliwości i udogodnienia w zakresie udostępniania zbiorów. Fotografia 5 prezentuje przestrzeń wypożyczalni tuż po jej otwarciu jako *chillout room*, a więc po przekształceniu jej na miejsce odpoczynku i spotkań dla studentów, wyposażone w wygodne meble, gry i *book-crossing*. Otwarcie tego miejsca stało się inspiracją do poszukiwania kolejnych form możliwości uatrakcyjnienia przestrzeni bibliotecznej pod kątem jej wykorzystania do pracy i nauki. Już w roku 2024 na I piętrze Biblioteki pojawiły się kolejne boksy do pracy indywidualnej i grupowej, co prezentuje fotografia 6.

Fotografia 6. Nowe boksy do pracy



Źródło: archiwum Biblioteki UEW.

Zakończenie

Wykorzystanie DT w bibliotece naukowej może służyć przeprojektowaniu poszczególnych procesów, jak też zarysowaniu zupełnie nowej

strategii realizacji usług bibliotecznych. W przypadku Biblioteki UEW pomogło to wprowadzić wiele zmian, w tym takich, które dotąd wydawały się rewolucyjne (jak rezygnacja z biblioteki będącej strefą ciszy). Dzięki zaangażowaniu w generowanie pomysłów i opracowywanie rozwiązań osób spoza grona kierownictwa Biblioteki, daje to nie tylko pole do działania pracownikom, ale również uwspólnia i przybliża planowane zmiany całemu zespołowi. Zrealizowany w Bibliotece UEW projekt i jego efekty są również przykładem projektowania partycypacyjnego. Choć na etapie wdrażania nowych rozwiązań nie obyło się bez konieczności radzenia sobie z wyzwaniami technicznymi oraz okazjonalnej potrzeby łagodzenia niepokoju pracowników związanego z rewolucyjnym charakterem części zmian, całościowo proces można uznać za duży sukces koncepcyjny, planistyczny, organizacyjny i realizacyjny.

Doświadczenie Biblioteki UEW pokazuje, że nie tylko można, ale również warto wykorzystywać metodykę DT przy projektowaniu transformacji biblioteki naukowej. Pozwala to na efektywne poszukiwanie nieszablonowych i kreatywnych rozwiązań. Jednocześnie pozwala skupić się na potrzebach i oczekiwaniach czytelników, a nie tylko samych bibliotekarzy. W Bibliotece UEW zaowocowało to największymi zmianami od czasu otwarcia nowego budynku w 2011 r. Jak pokazuje ten przykład, warto, o ile to możliwe, włączyć do prac zespołu projektowego wykwalifikowanego facylitatora, który będzie czuwał nad efektywnością procesu, a jednocześnie, zgodnie z zasadami facylitacji, sam nie będzie ingerował w wypracowane rozwiązania. Biblioteka uczelniana musi się zmieniać zgodnie z potrzebami swojej społeczności, idąc krok w krok z duchem czasu, a nie pozostawać w tyle przez wzgląd na dawne tradycje, przyzwyczajenia lub stereotypy. Projektowanie zmian i planowanie rozwoju Biblioteki w oparciu o metodykę DT, skoncentrowaną na użytkowniku i jego potrzebach, w oparciu o projektowanie partycypacyjne i działania zespołowe, właśnie temu służy – projektowaniu zmian razem z czytelnikami i dla czytelników.

Bibliografia

- Baran G., Bąk J., *Design thinking jako przestrzeń dla przełomowych innowacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18(12), cz. 2, s. 238.
- Brown T., *Zmiana przez design. Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Wrocław 2016.
- Brown T., Wyatt J., *Design thinking for social innovation*, „Development Outreach” 2010, t. 12(1), s. 32, <http://hdl.handle.net/10986/6068> (dostęp: 30.09.2023).
- Buchanan R., *Wicked problems in design thinking*, „Design Issues” 1992, t. 8, s. 5–21, http://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf (dostęp: 30.09.2023).
- Carlgren L., Rauth I., Elmquist M., *Framing design thinking: The concept in idea and enactment*, „Creativity and Innovation Management” 2016, nr 25(1), s. 38–57, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/caim.12153> (dostęp: 30.09.2023).
- Centrum DT HUB – metodyka DT, https://www.ue.wroc.pl/biznes/23861/dt_hub_metodyka_dt.html (dostęp: 30.09.2023).
- Chybowski L., Idziaszczyk D., *O antropocentrycznym i technocentrycznym pojęściu w procesie tworzenia innowacji*, „Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Inżynieria Systemów Technicznych” 2015, z. 2(11), s. 51–63, <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-bb-143576-86d6-41e9-9d2f-076310bff552> (dostęp: 30.09.2023).
- Cox A.M., Pinfield S., Smith J., *Moving a brick building: UK libraries coping with research data management as a „wicked” problem*, „Journal of Librarianship and Information Science” 2016, t. 48(1), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0961000614533717> (dostęp: 30.09.2023).
- Derlukiewicz D., Koziółek S. i.in., *Projektowanie innowacyjne*, Wrocław 2018.
- DT HUB: *Metodyka*, Wrocław 2023, https://www.ue.wroc.pl/biznes/23861/dt_hub_metodyka_dt.html (dostęp: 30.09.2023).
- Hałub P., *Design thinking jako element rozwoju innowacji społecznych*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 2015, nr 21(1), s. 41–62.

- Hudzik K., *Paradygmaty gromadzenia zbiorów w czasach transformacji cyfrowej – Między informacją a pamięcią*, „Przegląd Biblioteczny” 2019, t. 87, nr 4, s. 465–481.
- Ingle B.R., *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm. Potęga myślenia projektowego w codziennej pracy*, Gliwice 2015, s. 32.
- Rak D., *Design Thinking w zarządzaniu informacją: od diagnozy potrzeb do kreacji rozwiązań*, w: S. Cisek, M. Wójcik (red.), *Diagnostyka w zarządzaniu informacją: perspektywa nauk o komunikacji społecznej i mediach w kontekście rozwoju badań interdyscyplinarnych*, Kraków 2022, s. 83–97, <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/304580> (dostęp: 30.09.2023).
- Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2030*, https://www.ue.wroc.pl/uczelnia/23487/strategia_uew_2030.html (dostęp: 30.09.2023).
- Whang L., Tawatao C., Danneker J., Belanger J., Edward Weber S., Garcia L., Klaus A., *Understanding the transfer student experience using design thinking*, „Reference Services Review” 2017, t. 45, nr 2, s. 298–313, <https://doi.org/10.1108/RSR-10-2016-0073> (dostęp: 30.09.2023).
- Wójcik M., *Library User Experience, czyli o budowaniu doświadczenia użytkownika w bibliotece*, „Przegląd Biblioteczny” 2018, nr 86(3), s. 392–402.
- Wójcik M., *Wykorzystanie techniki tworzenia person przy projektowaniu usług bibliotecznych – wstęp do zagadnienia*, „Przegląd Biblioteczny” 2023, nr 91(3), s. 319–331.
- Zarządzenie nr 32/2021 Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 23 marca 2021 r., https://www.ue.wroc.pl/p/dt_hub_pliki/zr_32_2021.pdf (dostęp: 30.09.2023).