

## **Könyvtár és közösség, avagy a közösségvezérelt könyvtár elmélete és gyakorlati megvalósításának lehetőségei. 2. rész**

### **Közösségvezérelt szolgáltatástervezés és a design thinking módszer alkalmazása a könyvtárban**

*Ahogy a könyvtárak működésében és szolgáltatásaiban egyre hangsúlyosabbá válik a szolgált közösség szükségleteinek kielégítése, úgy érezhető mindinkább, hogy a kihívásoknak való megfeleléshez és a továbbfejlődéshez új megközelítésekre, új gondolkodásmódra és problémamegoldó módszerekre van szükség. Cikkemben – a könyvtártudományi szaklapokban 2018 folyamán megjelent írásaimban részletesen ismertetett – közösségvezérelt szolgáltatástervezés ismereteit kívánom mélyíteni, illetve a közösségvezérelt, a könyvtár megteremtéséhez és működtetéséhez kapcsolódó eszköztárat kívánom bővíteni egy újabb módszer, a tervezői gondolkodás (a design thinking) bemutatásával.*

Tárgyszavak: *közkönyvtár; közösségi tér; közösségfejlesztés; kulturális szolgáltatás; tervezés*

#### **A közösségvezérelt könyvtár<sup>1</sup>**

A közösségvezérelt könyvtár modelljének megteremtése a *Vancouver Public Library (VPL)* kezdeményezésére 2004-ben elindult *Working Together* projekthez kötődik. A projekt célja az volt, hogy a közösségfejlesztés eszközeivel megpróbálják elérni és könyvtárhasználóvá tenni a társadalom peremén élő, alacsony jövedelmű társadalmi csoportokat és egyéneket.

A projekt keretében ún. közösségfejlesztő könyvtárosok (*Community Development Librarian*) kezdtek el a kiválasztott célközösséggel foglalkozni, beszélgetni, hogy lássák, mi történik a közösségben, s hogyan vélekednek tagjai a könyvtárakról. A könyvtárosokat nagy meglepetésként érték a visszajelzések, nevezetesen, hogy korábbi tapasztalataik alapján sok ember nagyon kritikus a könyvtárakkal kapcsolatban. Sokan úgy gondolták, a könyvtár nem az ő helyük – „*az ő fajtájukat nem szívesen látják a könyvtárban*” –, s ezt a könyvtáron belüli, a könyvtárosokkal folytatott beszélgetések is visszaigazolták: „*büdösek, nem megfele-*

*lően öltözöttek, alszanak a könyvtárban, fejüket az asztalra hajtják*” – panaszkodtak a könyvtárosok, s emiatt, tették hozzá, tényleg nem szívesen látják ezeket az embereket a könyvtárban. További problémát jelent, hogy a könyvtári tagsági és szolgáltatási díjak magasak, s ez jelentős akadályt jelent az alacsony jövedelműek könyvtárhasználatában; a gyerekek esetében pedig különösen a gyorsan felszaporodó késedelmi díjaktól féltek a szülők.<sup>2</sup>

Már a projekt első évében nyilvánvalóvá vált, hogy jelentős különbség van a közösség elérésére hagyományosan használt kapcsolatépítési módszerek (*outreach*) és a közösségfejlesztés módszere között, ezért új utakat kell kifejleszteni a közösség tagjainak és szükségleteinek megismerésére és megértésére. Három fő célkitűzés lebegett a könyvtárosok szeme előtt a projekt teljes időtartama alatt:

1. a társadalmilag kirekesztett emberekkel való folyamatos kapcsolattartás révén együttműködni e közösségekkel annak érdekében, hogy válaszolni lehessen az ő könyvtárral kapcsolatos szükségleteikre (még akkor is, ha azoknak az

egyes emberek nincsenek is tudatában), igényeikre és elvárásaikra;

2. azoknak a rendszerszintű akadályoknak az azonosítása és vizsgálata, amelyek miatt ezek az emberek nem használják a könyvtárat, illetve;
3. olyan folyamatok, módszerek és technikák kidolgozása, amelyekkel ezek az akadályok legyőzhetőek.

A projekt eredményeképpen született meg a közösségvezérelt könyvtár működési és szolgáltatási modellje, amelynek alkalmazása a közösség tagjaival való kapcsolatot, konzultációt és folyamatos együttműködést jelent annak érdekében, hogy a könyvtár megismerje és megértse az adott közösség szükségleteit, hogy azokat a könyvtári tevékenységek alapjául tudja tenni.

A modellhez kapcsolódó szolgáltatástervezés egy olyan filozófiai és gyakorlati keret, amely az egész könyvtár munkáját irányítja. Magában foglalja a közösség szükségleteinek felmérésére irányuló folyamatot, azonosítja a szolgáltatási prioritásokat, s szól a szolgáltatások, a programok és a gyűjtemények tervezéséről és implementálásáról, végül a tevékenységeknek a közösséggel együtt történő értékeléséről.

## Közösségvezérelt szolgáltatástervezés

A hagyományos és a közösségvezérelt szolgáltatási modellről részletesen szoltam a Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 2018. évi 1. számában. Jelen írásom 1. ábráján a legfontosabb különbségeket összefoglalóan ábrázolva mutatom be, hogy a közösségvezérelt szolgáltatástervezési modell a *közösség vizsgálata*, a *szolgáltatás tervezése*, a *szolgáltatás biztosítása* és az *értékelés* fázisait a hagyományos könyvtári szolgáltatástervezési modellre építve, de azt újragondolva, továbbfejlesztve valósítja meg.

A szolgáltatástervezés hagyományos modellje a közösség szükségleteinek megértéséhez és a könyvtári szolgáltatások megtervezéséhez nagymértékben támaszkodik az olyan adatforrásokra, mint a gyűjteményhasználati statisztikák, a felhasználói felmérések, a népszámlálási információk, a demográfiai adatok és az olvasói visszajelzések. A legfőbb probléma ezekkel az inputokkal az, hogy a *nem* könyvtárhasználó, sok esetben társadalmilag kirekesztett emberek nem szerepelnek bennük; az adatok csak a tényleges könyvtári felhasználókra vonatkoznak. A demográfiai adatokból nem olvasható ki az sem, hogy valójában hogyan

	A közösség vizsgálata, szükségletek azonosítása		Szolgáltatástervezés és szolgáltatás		Értékelés
	Közösség vizsgálata	Szükségletek azonosítása	Szolgáltatástervezés	Szolgáltatás	
Hagyományos módú tervezés	Demográfiai adatok. Használati statisztikák. Olvasói bejegyzések. Elégedettségmérések eredményei	A könyvtárosok meghatározzák a szolgáltatási hiányokat és azonosítják azokat a csoportokat, akik számára nincs szolgáltatás.	Szakirodalom átnézése. Konzultáció más kollégákkal és szolgáltatókkal. Válaszszolgáltatások	Szolgáltatások bevezetése, nyújtása: Gyűjteményfejlesztés, téralakítás, könyvtári programok.	A könyvtárosok áttekintik és elemzik a visszajelzéseket (kérdőívek, programokon való részvétel száma, a beiratkozottak számát stb.)
Közösségvezérelt tervezés	Hagyományos eszközök. A könyvtárosok időt töltenek a kapcsolatépítéssel. Meghallgatják a közösség tagjait – mi a fontos nekik.	A könyvtárosok beszélgetnek a közösség tagjaival – mik a prioritások a közösség számára.	A szolgáltatási ötletek a közösség ötletei. A közösség elkötelezett a szolgáltatásfejlesztés iránt. A könyvtárosok partnerek és facilitátorok (nem kreatórok és tanárok).	A könyvtárosok és a közösség együttműködik a szolgáltatás biztosításában: bevonásuk a gyűjteményfejlesztésbe, a programokba és a szabályok, policy-k alakításába is.	A könyvtárosok sokféle visszajelzést értékelnek, a hagyományosak mellett beszélgetnek a közösség képviselőivel. Közösen értékelik a folyamatokat, a célok elérését, mit kellett/lehetett volna másképp csinálni.

1. ábra A hagyományos és a közösségvezérelt szolgáltatástervezés összehasonlítása

élnék a szolgált helyi közösség tagjai (különös tekintettel a szegénységi küszöb alatt élőkre), továbbá nem jelzik a kirekesztett emberek életének összetettségét és problémáit, illetve hogy milyen szükségleteik lennének, lehetnének a könyvtárral kapcsolatban, mit jelent(hetne) számukra a könyvtár használata.

A közösségvezérelt működés kezdete az ún. *community entry*, vagyis az a folyamat, amikor a könyvtáros kilép a könyvtárból és belép abba a térbe, környezetbe, ahol a közösség kényelmesen érzi magát. A *community entry* tehát az első lépés a közösség megismerése és megértése, a könyvtári szolgáltatásoknak a közösséggel együtt való fejlesztése érdekében. A módszer történhet egy *harmadik fél bevonásával* (azaz keresni kell valakit, akin keresztül el lehet érni a közösséget); az *ajtótól ajtóig* metódussal, amikor képtelenek be kell csengetni a célcsoport ajtaján, be kell mutatkozni a közösségnek és beszélgetést kell kezdeményezni velük; vagy részt lehet venni a vizsgált közösség különböző eseményein, találkozóin. Az *outreach* eszközeivel a könyvtár információt, tájékoztatást ad a közösségnek a tevékenységeiről. Fontos, hogy a könyvtárosok is kapjanak információt a közösségről, szokásaikról, a könyvtárral kapcsolatos véleményükről, tapasztalataikról.

A következő lépés a *közösség feltérképezése* (*community mapping*), amely a közösséggel kapcsolatos információk gyűjtésére használható. A technika sokféle kérdésre választ adhat: kik a könyvtár „szomszédjai”, kik élnek vagy dolgoznak a környezetében; hova járnak az emberek, melyek a kedvenc helyeik a településen; vannak-e különböző „legjobb helyek” a fiatalok, a családok, az idősek vagy egyes csoportok számára; milyen helyeket vagy tevékenységeket, szolgáltatásokat hiányolnak az emberek a településen. Az összegyűjtött ismeretek értékes információval szolgálnak a közösség tagjai és a szolgáltatók közötti kapcsolatokról, azok fejlesztésének lehetőségeiről, s látni engedik, hogy a könyvtár hol tud a legegyszerűbben és a leghatékonyabban belépni a közösség életébe.

A szolgált közösséggel kapcsolatos információk, adatok összegyűjtése, természetesen, nem újdonság a könyvtárakban, mindazonáltal érdemes megfontolni e technikák kapcsán például azt, hogy – a statisztikai adatok a közösségben élő egyénekre és családokra vonatkoznak, kimaradnak belőle azok, akik nem az adott településen élnek, de ott dolgoznak, vásárolnak, használják a

szolgáltatásokat, találkoznak barátaikkal, vagy más módon vesznek részt a település életében; – a könyvtári adatbázisok csak a tagsággal rendelkezők adatait tartalmazzák, a felmérések pedig csak a könyvtárba betérőket érik el.

A könyvtárpolitika, a könyvtári programok és szolgáltatások fejlesztése mögött a hagyományos modellben kizárólag a könyvtári alkalmazottak kreativitása és szellemi erői állnak. A szolgáltatások a könyvtár, a könyvtárosok és az intézményi prioritások és igények (szinte kizárólagos) figyelembevételét tükrözik, értékelésük pedig egy „házon belüli” tevékenység, amelynek fő eszközei a részvételi statisztikák, a kitöltött kérdőívek és a forgalmi statisztikák. Ezek az értékelési eszközök nem jelzik azonban a közösség valódi, őszinte, átgondolt reflexióit a könyvtár működésével, a szolgáltatásokkal, a programokkal kapcsolatban.

A közösségvezérelt szolgáltatásfejlesztés ezzel szemben a közösséggel való együttműködésre fókuszál: *kapcsolatok és partnerségek építése, konzultáció a közösséggel* – ez a modell alapja. A közösség szükségleteinek megértése, úgy, ahogy a közösség artikulálja és prioritálja őket – ez az alapvető fontosságú minden fejlesztéshez. A közösségvezérelt megközelítés biztosítja, hogy a nem könyvtárhasználók, illetve a társadalmilag kirekesztett közösségi tagok ugyanúgy reprezentálva legyenek a könyvtári tervezés, a szolgáltatások és a működésfejlesztés tekintetében, mint a könyvtári tagok és a közösség fő sodrába tartozó emberek.

A demográfiai, társadalmi trendek és a könyvtárhasználat összefüggéseinek megértése a közösségvezérelt modellben is fontos, mert segítik a könyvtárosokat abban, hogy jobban megértsék a helyi közösség gazdasági, pénzügyi helyzetét, s meglássák, kik azok, akik nem jelennek meg a könyvtári statisztikákban vagy a felmérések adataiban. A hagyományos módszerekkel őket nem lehet elérni, nem lehet megkérdezni. Az egyetlen működő módszer, ha a könyvtáros a könyvtárból kilépve, a saját közegükben találkozik a közösség tagjaival, ahol ők jól érzik magukat.

A közösségvezérelt szolgáltatásfejlesztés következő eleme a *kapcsolatépítés*: a hangsúly a közösség tagjaival való konzultáción és együttműködésen van a partnerség kiépítése érdekében. Ez a legelső és legfontosabb lépés egy olyan környezet megteremtése felé, amely lehetővé teszi, hogy a könyvtárosok meghallgassák, meghallják és meg-

értsék a közösség szükségleteit. A bizalmon és tiszteleten alapuló kapcsolat kiépítése a közösséggel lehetővé teszi, hogy a könyvtárosok a közösség szemével nézzenek saját magukra, könyvtáraikra. Ez a perspektíva látni engedi a könyvtárhasználatot akadályozó tényezőket, s segít új, együttműködésen alapuló utakat és szolgáltatásokat kiépíteni a korábban kirekesztettek számára.

A kapcsolatépítés egyik lehetséges technikája a *hanging out* (kb. lazulás), ami azoknak a helyeknek a rendszeres felkeresését jelenti, ahol a közösség tagjai jól érzik magukat. Ezekben, a közösség tagjai számára kényelmes közegekben végzik a könyvtárosok a kapcsolat- és bizalomépítést. Ennek fő eszköze, természetesen, a beszélgetés, s a közösség tagjai számára megvan az az előnye, hogy nem kötelező részt venni ezekben a beszélgetésekben, ismerkedésekben, ki-ki a saját önbizalma, a könyvtárossal szembeni bizalma vagy éppen az aznapi kedve szerint kapcsolódhat bele.

A másik technika, amelyet már a bizalom kialakulása után lehet alkalmazni, a spontán kialakult vagy előre megszervezett *csopartos beszélgetés (group discussion)* egy-egy konkrét témában, szintén ott, ahol a közösség tagjai komfortosan érzik magukat; a harmadik pedig a *könyvtárosok részvételű különböző települési programokon, eseményeken* (nemcsak nagy rendezvényeken, hanem testületi üléseken, pedagógusok vagy más szolgáltatók találkozóin is). Ez nagyban segíti annak a képnek a kialakulását és megerősödését, hogy a könyvtár valóban érdeklődik a település, a közösség élete iránt, aktív résztvevője kíván annak lenni, s be kíván kapcsolódni a folyamatokba.

A közösségvezérelt szolgáltatásfejlesztés mögött a közösség tagjai kreatív, intellektuális erőként lépnek fel és szerepelnek. A könyvtár és a közösség partnerként vesz részt a szolgáltatásfejlesztésben, a közös munka alapvető fontosságú a gyűjteményfejlesztéshez, az új programok kitalálásához és megvalósításához, valamint a könyvtári szabályok és eljárások kidolgozásához. A modellben a könyvtárosok biztosítják, hogy a közösség tagjai aktív, egyenlő partnerei legyenek a könyvtárnak. Az együttműködéssel kialakított gyűjtemények, szolgáltatások, programok és eljárások a közösség szükségleteit tükrözik, és magukba foglalják a közösség kreativitását, választásait.

Az *értékelés* a könyvtár, a közösség tagjai és a közösségi partnerek együttműködésen alapuló tevékenysége, de mivel például a statisztikai ada-

tok nem fogják soha megadni a választ a *mennyire?* vagy a *miért?* kérdésekre, a hangsúly a *minőségi értékelésen* kell, hogy legyen. A közösségvezérelt, minőségi értékelés során a közösségi tagok észlelései, tapasztalatai, érzései, véleményei fejeződnek ki a könyvtár közösségben játszott szerepéről, továbbá arról, hogy a könyvtár hogyan felel meg a közösségi igényeknek. A könyvtári programok és kezdeményezések értékelése a közösségi tagokkal együtt többet jelent, mint egyszerű jelenlétet és kérdések feltevését. Az értékeléshez, természetesen, használhatók a hagyományos források (az olvasói visszajelzések, a programokon résztvevők száma, a gyűjtemény(részek) használati számai, olvasójegyek forgása, statisztikák stb.), ezen túl azonban szükséges, hogy a könyvtáros és a közösség arról beszélgessen, hogy hogyan működnek a folyamatok; a könyvtári szolgáltatások találkoznak-e a szükségletekkel; s mit lehetne/kellene másképp szervezni, szolgáltatni.

A közösségvezérelt szolgáltatásfejlesztésben tehát a könyvtár nem pusztán a közösség számára, a közösség érdekében, hanem a közösséggel *együtt* gondolkodik, dolgozik – térről, szolgáltatásról, programról. A könyvtárosok aktívan figyelnek az embereknek a könyvtárral kapcsolatosan megfogalmazott véleményére, igényeire és szükségleteire, s a könyvtár és a közösség közötti információ- és tudáscsere (elő)segítői, támogatói, facilitátorai lesznek. A könyvtári szolgáltatások és programok pedig következőképpen relevánsak lesznek és maradnak a közösség számára.

A közösségvezérelt könyvtári modellhez kapcsolódóan a szolgáltatások tervezése kapcsán a *Könyvtári Figyelő* 2018-as különszámában röviden bemutatam az ún. *Eredmény-alapú Tervezés és Értékelés (Outcome-based Planning and Evaluation – OBPE)* módszerét, amelynek segítségével úgy tervezhetjük a könyvtár szolgáltatásait és programjait, hogy azok meghatározott módokon és céllal hatással, eredménnyel, az általunk elvárt következményekkel legyenek a könyvtárhasználókra. A könyvtári terek közösségvezérelt alapon történő kialakítása, illetve a könyvtárak jó közterekké való átalakítása kapcsán pedig a *placemaking* módszertanáról írtam a *Könyvtári Figyelő* 2018. évi 2. számában. A következőkben egy olyan technikát mutatok be, amely a könyvtárban felmerülő kihívások új típusú, innovatív megoldásához ad segítséget, s amellyel jobb szolgáltatásokat, programokat, tereket és rendszereket lehet fejleszteni.

## Design thinking<sup>3</sup>

A *design thinking* (DT) a termékek és szolgáltatások tudatos tervezésének technikája. A DT gondolkodási és munkamódszer; olyan folyamat, amely a felhasználókra, igényeikre és szükségleteikre, illetve arra fókuszál, hogy mit akarunk elérni, és azt hogyan tudjuk a legkreatívabban megtenni (vö. közösségvezérelt könyvtár modellje).

A módszer létrejöttét a világ egyik legismertebb dizájnállalatához, az Apple első egerét is tervező amerikai IDEO-hoz, illetve két vezetőjéhez, *David Kelley*-hez és *Tim Brown*hoz kötik. Utóbbi nevezte először 2008-ban a kidolgozott koncepciót design thinkingnek.

A design thinking segít

- a rosszul strukturált problémák megoldásában;
- ügyfélközpontú megközelítést alkalmaz, amelyben az ügyféligenyeket és szükségleteket megfigyelés alapján azonosítják;
- a kialakítandó termékek és szolgáltatások esetében a fókusz az ügyfélélményre és az ügyfélnek biztosított értékekre helyezi;
- többféle információforrást is figyelembe vesz;
- segít kreatív megoldások létrehozásában;
- integrálja az eltérő háttérű résztvevők álláspontját (FEHÉR, 2018).

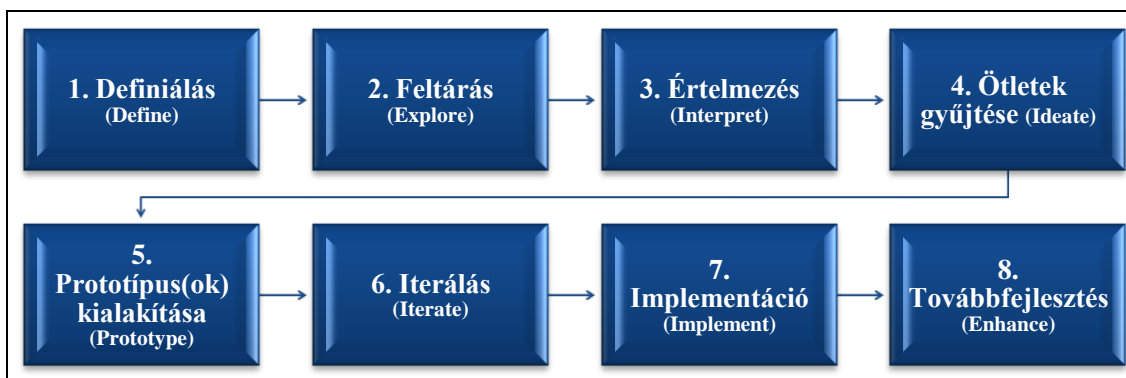
*Roger Martin* szerint a design thinking 50%-ban analitikus és 50%-ban intuitív gondolkodás. Míg az üzleti világ szereplői alapvetően az analitikus gondolkodásra lettek felkészítve, a dizájn gondolkodás nem egy konzisztens másolat és végeredmény létrehozását jelenti, hanem valami olyan új eredményt, amelyet a megalkotója *szerez*. A DT tehát más logikát követ: az innováció érdekében nemcsak abban gondolkodik, ami a jelen *helyzet*, hanem abban is, ami *lehetőség*. Ehhez pedig ma-

gunknak is dizájnerekké kell válnunk, mondja *Martin*, de nem a szó szoros értelmében, azaz nem grafikusokká vagy termék dizájnerekké, hanem felhasználói élménydizájnerekké, üzleti modellek tervezőivé, s közben arra kell gondolnunk, hogy valami újat, fantasztikusot kell alkotnunk, nem csak azt, amit eddig csináltunk (MARTIN, 2010). A design thinking alternatívák, új megoldások keresésére ösztönöz, s azért lehet sikeres, mert a felhasználóra, illetve a kontextus és a kultúra megértésére helyezi a hangsúlyt.

## A design thinking folyamata

A DT folyamatának első leírása *Herbert Simon* amerikai politológus, közgazdász és pszichológus nevéhez kötődik, aki 1969-ben a következő hét lépést javasolta: *definiálás, kutatás, ötletelés, prototípus-alkotás, kiválasztás, implementáció, következtetések* (CHASE, 2017). Az IDEO három fő szakaszból (*inspiráció, ideáció és iteráció*), illetve öt fő lépésről beszél (*megértés, megfigyelés, vizualizálás, értékelés/újraalkotás, bevezetés*), míg az egyik leghíresebb dizájn képzést működtető *Stanford University* folyamatleírásában a *beleélés, a definiálás, az ötletelés, a prototípusalkotás és a tesztelés* egymásra újra és újra ható szakaszai jelennek meg.<sup>4</sup>

*Fehér Péter* a DT módszertanának alkalmazási lehetőségeit vizsgálta a digitális közszolgáltatások kialakításában. Cikkében a különböző DT módszertanok folyamatát és eszközrendszerét egy áttekintő táblázatban foglalta össze (FEHÉR, 2018). Kimutatta, hogy noha az egyes megközelítések eltérő hangsúlyokat alkalmaznak, főbb lépéseik integrálhatók egy közös rendszerbe. Az integrált modell *Fehér Péter* által megfogalmazott lépéseit a 2. ábra tartalmazza.



2. ábra A design thinking integrált modelljének lépései

A design thinking folyamat általános leírása tehát a következő:

1. A *definiálás* során meg kell határozni, milyen célterületre, kihívásra kívánunk fókuszálni.
2. A *feltárás* szakaszának fő feladata az adott területre, problémára vonatkozó minél több információ, tapasztalat és ügyfélvisszajelzés összegyűjtése – hagyományos eszközökkel (kérdőívek, interjúk, fókuszcsoport-vizsgálat stb.) és a DT által preferált *megfigyelés* módszerével.
3. Az *értelmezés* folyamán az összegyűjtött adatokat, információkat és tapasztalatokat rendszerezni és összegezni kell. Mivel a különböző forrásokból származó információk ellentmondhatnak egymásnak, szükség lehet a források újbóli áttekintésére, ellenőrzésére is. Az értelmezés során az adatokból minták és a kihívás által leginkább érintett felhasználói csoportokra általános jellemző megállapítások olvashatók ki, amelyek alapján megtörténik a megoldandó probléma ún. keretezése, újradefiniálása, konkretizálása.
4. Az *ötletek gyűjtése* során a probléma megoldása érdekében különböző fejlesztési lehetőségeket kell keresni. Az ötleteket *komplexitás* (kockázat, költség), illetve *hatás* (felhasználói érték) alapján értékelni szükséges, s kiszűrni közülük azt a néhányat, amely érdemes a megvalósításra<sup>5</sup>.
5. Ezt követően a fejlesztésre kiválasztott ötleteket, tesztelési céllal, egy prototípus formájában el kell készíteni, majd
6. az *iterálás* fázisában meg kell mutatni a felhasználóknak, akiknek a visszajelzései alapján a prototípust addig kell módosítani újra és újra, amíg az meg nem felel a felhasználói szükségleteknek.
7. Ezt követi az *implementáció* szakasza, amikor már egyre kevesebb felhasználói visszajelzés érkezik, s egyre kevésbé lehet prototípus szinten fejleszteni a terméket.
8. A végső fázis pedig – a már kész termékre, szolgáltatásra érkezett értékelő visszajelzések alapján – a *továbbfejlesztés*, hiszen egy már működő megoldás esetében a felhasználók tudnak valamihez viszonyítani, konkrétan tudják megfogalmazni visszajelzéseiket és javaslatukat. (FEHÉR, 2018)

## Design thinking a könyvtárban

Az 1970-es évektől már létező ún. *emberközpontú dizájn* mint innovációs módszer csak a 2000-es

években terjedt el az üzleti életben, a könyvtári világba pedig a 2010-es évek táján érkezett meg; azóta viszont egyre gyakrabban olvashatunk a tervezői gondolkodás könyvtári alkalmazásáról.

A DT 2014-ben foglalta el igazán a helyét a könyvtárosok eszköztárában, amikor a Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF) 1 millió dolláros támogatásával az IDEO, a Chicago Public Library (CPL) és az Aarhus Public Libraries (APL) egy közös nagy projektbe fogott. Ennek keretében 10 ország 40 könyvtárban vizsgáltak különböző, terekkel, szolgáltatásokkal, programokkal vagy magával a könyvtári működéssel kapcsolatos kihívásokat, s azok megoldásának lehetőségeit a design thinking módszertanával.

Az amerikai kollégák a BMGF javaslatára léptek kapcsolatba dán társaikkal, ahol ekkor már közel tíz éve használták a DT módszert, majd együtt döntöttek az IDEO megkereséséről: azzal a meglepő kéréssel fordulva a céghez, hogy ne dizájnt készítsenek számukra, hanem tanítsák meg nekik, hogyan kell dizájnerként gondolkodni (PEET, 2016). A sok tanulás és közös gondolkodás eredménye lett többek között a *Chicago DigitalLearn* szolgáltatás<sup>6</sup> és a kisgyerekek fejlesztését szolgáló könyvtári terek kialakítása<sup>7</sup> a CPL-ben, 2015 januárjában pedig kiadták a *Design Thinking for Libraries Toolkit*-et. A Toolkit (gyakorlati kézikönyv) végigvezeti az olvasót a DT folyamatának három fő szakaszán, úgy, hogy közben a különböző eszközök használatát is megtanítja, az ötleteléstől az interjúzásig, a felhasználók megfigyelésének módszeréig, a prototípus-alkotástól az értékelésig.

A DT könyvtári alkalmazását szorgalmazza – elsősorban egyetemi könyvtári környezetben – *Steven J. Bell*, a *Temple University Libraries* könyvtárosa<sup>8</sup>, a *Designing Better Libraries* blog<sup>9</sup> szerzője is, aki a módszer *probléma-, ember- és felhasználóközpontúságát*, illetve *csoportmunka jellegét* hangsúlyozza írásaiban.

*Michelle Ha Tucker*, a *Design at Sidewalk Labs* vezetője, aki korábban hat évet töltött az IDEO-nál és ennek keretében dolgozott a chicagói könyvtár szolgáltatásdesign modelljén is<sup>10</sup>, arra a kérdésre, hogy miért érdemes a DT-t kipróbálni a könyvtárakban, a következőket emeli ki:

- a könyvtárak olyan „élő laboratóriumok”, ahol igazi felhasználók, igazi környezetben, valós helyzetekben figyelhetők és kérdezhetők meg, akár napi szinten is;

- a könyvtárakban a legkülönbözőbb emberekkel (olvasótípusokkal) lehet megalkotni és kipróbálni az új ötleteket;
- a könyvtárosok nagyon jó szolgáltatásdizájnernek lehetnek, mert ők azok, akik a legjobban ismerik a felhasználókat, akiknek a szükségleteit a legjobban ki is tudják elégíteni; s végül, mert
- a könyvtárak olyan erős, hálózatba szervezett, közösségi infrastruktúráként működnek, amelyek biztos kapcsolódási pontokkal, partnerkapcsolatokkal rendelkeznek az élet szinte minden területéhez, az oktatástól a gazdaságfejlesztésen át a civil társadalomig (HA TUCKER, 2015).

A desing thinking módszertanát lényegében bármely olyan könyvtári kihívás megoldására fel lehet használni, amely leírható egy *hogyan tudnánk...* kezdetű kérdéssel. Leggyakrabban innovatív könyvtári programok fejlesztésében alkalmazzák, de új könyvtári terek is kialakíthatók és szolgáltatások is fejleszthetők a segítségével, sőt, rendszerszintű, több szolgáltatás integrációjával megvalósuló szisztémák, működések újragondolására is alkalmas.

### Design thinking a gyakorlatban

A DT egy kreatív, együttműködésen alapuló, sok kézművességgel, alkotással is járó, csoportmunkát igénylő technika. Kipróbálása, használata előtt érdemes figyelembe venni a következőket:

- *Kell egy csapat!* A csapatnak legyen vezetője, s a tagok közé különböző felkészültséggel, tapasztalattal és nézőpontokkal rendelkező munkatársakat, vagy akár külső szakértőket kell beválogatni. A csapatban legyen mindenkinek feladata, felelősségi területe.
- *Kell egy hely!* Jó, ha van egy fix helye a teamnek, még ha az csak egy falszakasz is, ahol a gondolatokat, ötleteket, mintegy fizikai emlékeztetőként, el lehet raktározni.
- *Időt kell szentelni a projektnek!* Legyen egy munkaterv és egy tartható ütemterv, illetve egy közös naptár, s a csapat találkozóit lehetőleg mindig ugyanabban az időben kell megtartani. Tervezni kell, világosan, pontosan látni, mit és mikorra szeretnénk elérni, hol lesznek a mérföldkövek, s mikorra kell a projekt végére érni. Az IDEO szerint egy design thinking projekten 5-6 héten keresztül, heti 4–8 órában kell dolgozni a siker érdekében.

- *Exteriorizálni (megosztani) és vizualizálni!* A gondolatokat, ötleteket meg kell osztani a csapat tagjaival vagy a felhasználókkal (post-it-eken, jó nagy betűkkel – mivel kevés szöveg fér rá egy lapra, nagyobb koncentrátságra lesz szükségünk a gondolkodásban), minél több vizuális elemmel. A vizualizáció segítségével plasztikusabban, mások számára könnyebben érthetően fejezhető ki a gondolatok; a rajzok, ábrák, képek a szavaknál jobban inspirálják a csapattagok képzeletét, kreativitását.
- *Gondoskodni kell a(z erő)forrásokról!* Jó előre tisztában kell lenni azzal, hogy szükséges-e pénz a feladat megoldására, s amennyiben igen, rendelkezésre áll-e a megfelelő összeg. De ne a pénzen múljon a megoldás, mert a design thinkingben nem a pénzen múlik a megoldás. Biztosítani kell továbbá a munkához szükséges anyagokat, eszközöket, technológiát, mert minden szakaszban szükség lesz rá. (Például telefonokra, magnókra az interjúkhoz; kamerákra, fényképezőgépekre a megfigyelésekhez; sok-sok papírra, post-it-re, tollra szinte mindenhez; ollóra, ragasztóra, dobozokra stb. a prototípus-alkotáshoz.)
- *Dokumentálni és kommunikálni!* Az egyes fázisokban újra és újra vissza kell nyúlnunk a kiindulási ponthoz, a kutatási eredményekhez, az ötleteinkhez, a gondolatainkhoz, ezért nagyon fontos minden lépés pontos dokumentálása. Fontos ugyanakkor az is, hogy a könyvtár valamennyi munkatársa tisztában legyen azzal, hogy milyen projekt folyik a könyvtárban, ezért időről időre el kell mondani nekik, hol tart a munka.

### A design tinkering folyamata a könyvtárban

Fehér Péter nyomán korábban bemutattam a DT integrált modelljének lépéseit. A következőkben az IDEO által a könyvtárak számára kidolgozott design thinking módszertant mutatom be röviden.

Az IDEO Toolkit három fő fázist különít el a folyamatban: az *inspiráció*, az *ideáció* és az *iteráció* fázisait<sup>11</sup>.

#### 1. Inspiráció vagy megismerés

A folyamat első szakasza az inspiráció (inspiration) fázisa, ami a dizájn kihívás keretezését, a problémával kapcsolatos új perspektívák felfedezését jelenti. A kiindulási helyzet: *van egy problémám*, az ebben a szakaszban feltehető kérdés ennek kap-

csán: *hogyan oldom meg*. A kérdés megválaszolásához minél jobban meg kell ismerni a célcsoportot és a problémát. A fő eszközök ebben: a *meghallás* és *meghallgatás*, a *megfigyelés* és a *nyitottság* az újra, a váratlanra. Az inspirációs szakasz folyamatának lépéseit a 4. ábra mutatja.

Ki kell választani egy felhasználói csoportot a könyvtárban (pl. a tiniket, akiket igyekszünk a lehető legjobban megismerni: Mi jellemzi őket, az értékrendjüket, a viselkedési szokásaikat, melyek a számukra fontos dolgok. Hogyan használják a könyvtárat vagy az IT-eszközöket? Hogyan kommunikálnak? Hol, milyen térben érzik jól magukat és milyenben nem? Ezt követően meg kell vizsgálni, hogy milyen problémákkal szembesül(het) a célcsoport (a tinik) a könyvtárban, s hogyan lehet segíteni nekik ezeken a problémáknak a megoldásában (azaz hogyan lehet a kihívásból lehetőséget csinálni).

A *kihívás definiálásának* fázisában először *azonosítani kell a célcsoportot*, amelynek a problémájával foglalkozni szükséges, s *azonosítani kell magát a megoldandó problémát*, amit aztán át kell fogalmazni *hogyan...* kezdetű kérdéssé. (Példaként ld. a keretes szöveget.)

A probléma kérdéssé alakítása során ügyelni kell arra, hogy

- a kérdés ne legyen túl tág, túl általános (pl. *hogyan érhetnénk el, hogy több tini jöjjön a*

*könyvtárba?*), mert egy ilyen egy projekt ideje alatt nehéz megválaszolni, s

- ne legyen túl szűk, túl speciális sem (pl. *hogyan tudnánk olyan képzéseket szervezni, amelyek a tinik digitális készségeit fejlesztik?*), mert ez már sokkal inkább a megoldásra, és nem a problémára koncentrálnak, megkötvén így az ötletek szabad szárnyalását a következő szakaszban.

Az ideális kérdés – a tinik példájánál maradva – valahogy így hangzik: *hogyan tudnánk azoknak a tiniknek releváns szolgáltatásokat nyújtani, akik általában egyénileg, nem iskolai szervezésben jönnek be a könyvtárba?*

A célcsoport és a probléma megismeréséhez használhatjuk a hagyományos könyvtári kutatási módszereket, de – a közösségvezérelt modellhez hasonlóan itt is – ki kell egészíteni ezeket más technikákkal, annak érdekében, hogy minél több, s minél mélyebb információt kapjunk mindkét vonatkozásban. Ezeknek a technikáknak a kiválasztása és tervezése a következő két fázis (B és C) legfontosabb feladata.

A kutatás a DT-ben a lehetőségek kinyitását jelenti. Segít az empátiaépítésben, megkérdőjelezi a korábbi prekonceptiókat, azonosítja a könyvtárfelhasználói csoport legfontosabb problémáit és arra fókuszál, aminek a legnagyobb hatása lehet a felhasználókra (Phillips, 2018). A legfontosabb kutatási eszközök ehhez:

- a felhasználói interjúk (szükségletek, értékek, hitek);
- a szakértői interjúk (a probléma által érintett téma szakértőjével);
- a megfigyelés (viselkedés, arckifejezés, testbeszéd, interakciók megfigyelése)<sup>12</sup>;



4. ábra Az inspirációs szakasz folyamatának elemei

- az ún. résztvevői megfigyelés, amikor a célcsoport szerepébe helyezkedve, a másik bőrébe bújva viselkedünk (pl. olvasóként töltünk el egy napot a saját könyvtárunkban); illetve
- az ún. analóg helyen szerzett tapasztalat (pl. ha a könyvtárat mint harmadik helyet vizsgáljuk<sup>13</sup>, meglátogatunk más, harmadik helyként működő helyeket, egy közösségi házat vagy egy kávézót, s megnézzük, mi a jó ott és mi nem, mi tetszik és mi nem, mi a más benne, mint a könyvtárunkban stb.).

A kutatás során (és később, majd a tesztelések során is) ún. *insight*okat gyűjtünk. Az *insight* Kaszás György szerint a személyek, dolgok pontos és mélyen intuitív megértésének a képessége<sup>14</sup>. A fogalom (szó szerint: bepillantás, belelátás) a marketingben mindazt jelenti, ami az adatok mögött van; azokat a következtetéseket, amelyeket levonunk az adatokból. Az insightok lehetnek viselkedés megfigyelésének eredményei; emberek életéből vett igazságok; olyan tények, amelyeket még korábban nem ismert fel senki; bölcsességmorsák az emberi létről, vagy egyszerűen általános igazságok az emberekről, kultúráról. Olyan, az adatokból, tényekből, külső, empátikus megfigyelőként levont megállapítások, amelyek megoldási ötleteket generálnak bennünk.

Nagyon fontos, hogy a kutatások és eredményeik pontos dokumentálása: például már rögtön az interjú vagy a megfigyelés után meg kell osztani az első impressziókat a projektteam tagjaival, jegyzeteket kell készíteni, fel kell írni a legfontosabb megállapításokat, de – a megfelelő adatvédelmi és

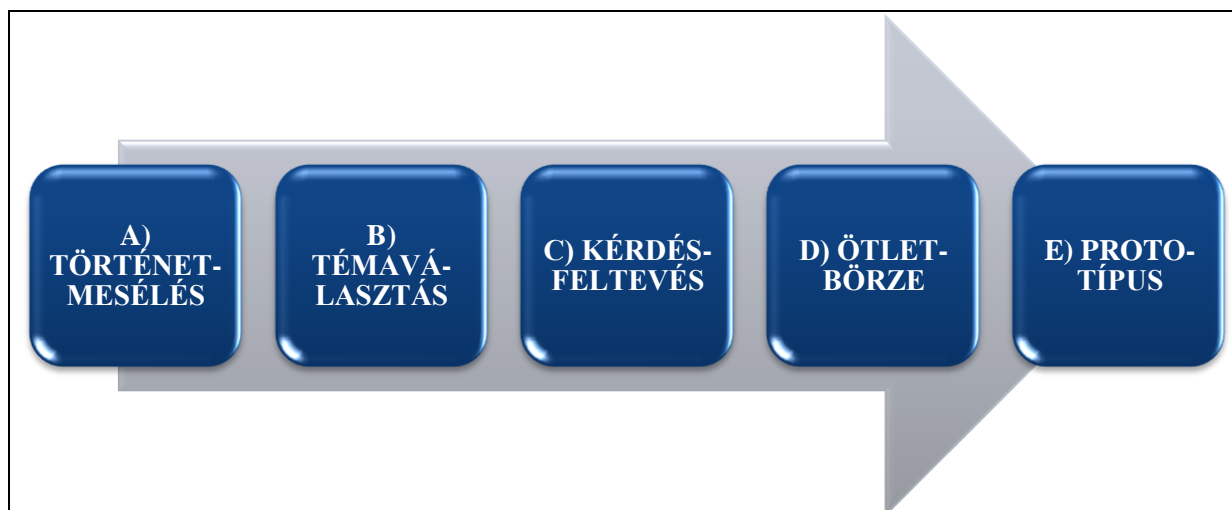
egyéb szabályok betartásával – fényképezni vagy magnót használni is lehet.

## 2. Ideáció

A második szakasz az *ideáció* (ideation), a fogalomalkotás, az ötletelés és az ötletek kézzel foghatóvá tételének a szakasza. Ebben a fázisban már sok tudással rendelkezünk a problémával és az érintett célcsoporttal kapcsolatban, s az a feladatunk, hogy mintákat keressünk, a tanultakat ötletekké, a problémára lehetséges megoldást nyújtó ideákká fordítsuk le, majd megalkossuk a kiválasztott ötlet prototípusát. Az ideációs szakasz folyamatának lépéseit az 5. ábra mutatja.

Az ún. *történetmesélés* lépése a kutatás során megismert egyéni vagy a teljes célcsoportra jellemző tapasztalatok, történetek megosztását jelenti a projekt csoport tagjaival. Az egyes történetek az olyan evidenciák elmondásával kezdődnek, mint hogy kivel beszélgettünk (név, életkor, munka, beosztás, iskola stb.), miről beszélgettünk, s olyan részleteket is tartalmaznak, hogy

- mi volt a legmeglepőbb vagy legérdekesebb dolog, amit az illető elmondott;
- mi jellemezte beszélgetőtársunk magatartását, viselkedését, mit mondott a szája és mit mutatott az arca, a testbeszéde;
- mi motiválja az egyént;
- mitől fél és mit szeret;
- hogyan vélekedik a könyvtárról;
- volt-e valamilyen jó vagy rossz élménye, amit elmesélt stb.<sup>15</sup>



5. ábra Az ideációs szakasz folyamatának lépései

Érdeemes az egyes történeteket workshopszerűen feldolgozni, azaz amíg valaki mesél, addig egy másik projektag felírhatja a kulcsszavakat, megálapításokat. Ha csoportosítjuk az egyes történetekben újra és újra visszatérő elemeket, kapcsolatokat, összefüggéseket állapíthatunk meg közöttük. Ezek rajzolnak ki mintákat a célcsoportra, viselkedésére, véleményére, értékeire, meggyőződéseire vonatkozóan. Nevezzük el az egyes témacsoportokat, mégpedig úgy, hogy az elnevezések valamilyen átfogó kategóriát vagy szükségletet fejezzenek ki. Ezeket a témákat kell ezt követően átfordítani insightokká, azaz a kutatásaink eredményeinek rövid, összefoglaló, kifejezéseivé.

Következő lépésként az insightokat *hogyan tudnánk...* kezdetű kérdésekké alakítani, előkészítve a terepet ezzel az ötletbörzének. A kérdésalkotás fő szabálya most is az, hogy a kérdés legyen elég általános ahhoz, hogy sokféle megoldásra kínáljon lehetőséget és legyen elég szűk ahhoz, hogy kijelölje a gondolkodás irányát. Egy insight kérdéssé alakítását mutatja a 6. ábra.

A három legjobb, legérdekesebb, legizgalmasabb kérdés kiválasztását követően, megválaszolásuk érdekében, el lehet kezdeni a szabad ötletelést (brainstorming).

A brainstormingtechnika legfontosabb szabályai a következők:

- végig a problémára kell összpontosítani;
- rövid idő alatt minél több ötletet kell összegyűjteni;
- egymás ötleteire kell építkezni;
- tilos az ötletet kritizálni;
- a "vad", extrém ötletek a legjobbak;
- az ötletek közösek;
- segíteni kell a megértést azzal, hogy minél többet rajzolunk.

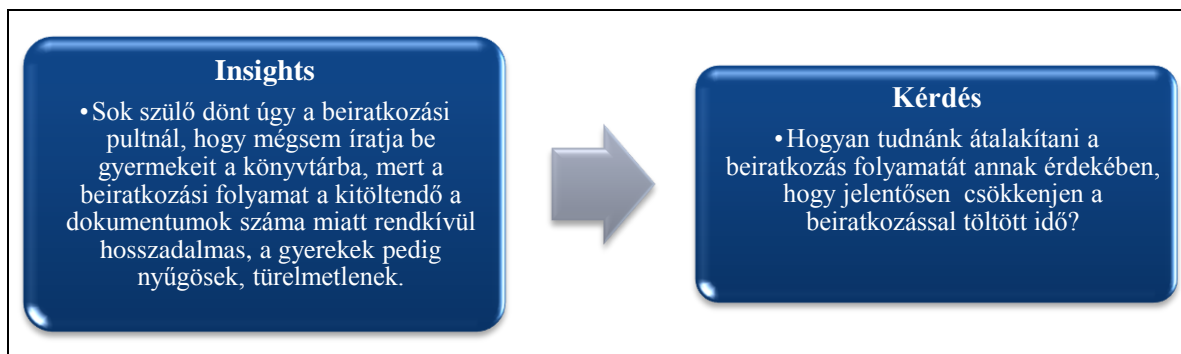
Az összegyűjtött ötleteket ezt követően meg kell vizsgálni az alábbi szempontok szerint:

- ösztönösen melyik tűnik a legizgalmasabbnak;
- mennyire innovatívak, frissek, illetve gyakorlatiasak, realiztikusak és megvalósíthatók az egyes ötletek;
- melyek az egyes lehetőségek előnyei és hátrányai; illetve
- milyen költségekkel és következményekkel járnának az egyes ideák.

A következő fázisban ki kell szűrni az azonos vagy egymáshoz szorosan kapcsolódó ötleteket; fel kell mérni, melyek tűnnek a probléma jó megoldásának, ellenőrizni kell, hogy megfelelnek-e az egyes ötletek a korábban megszabott kritériumoknak, majd rangsorolni kell az ötleteket.

Az ideáció szakaszának utolsó lépése egy *prototípus megalkotása*, amely kézzelfoghatóvá, mások (elsősorban a felhasználók) által is könnyebben érthetővé, tesztelhetővé teszi az ötletet. Ehhez a legkülönbözőbb eszközöket és módszereket lehet használni: a rajzolást, a makettkészítést, tereket lehet berendezni bútorokat imitáló dobozokkal, szerepjátékokat lehet játszani stb. – engedjük szabadon intuíciónkat és fantáziánkat!

A design thinking egy tipikus *learning by doing*, azaz *csinálva tanuljuk* típusú módszer, amelyben a gyors prototípusalkotás felgyorsítja az innovációs folyamatot, s amelyben az ötletelési, a prototípusalkotási és tesztelési szakaszok folyamatosan követik egymást. A DT szakemberek hangsúlyozzák, hogy minél korábban és minél gyakrabban érdemes (és szükséges) tesztelni, megmutatni az elképzeléseket a felhasználóknak, annak érdekében, hogy biztosak lehessünk abban, jó úton járunk. S ha mégsem? A design thinking-ben a hibázás, a bukás nem félelmetes, hanem jó dolog, mert előre visz. (Ld. keretes írás)



6. ábra Insight kérdéssé alakítása

A Chicago Public Library-ben a módszer tesztelése és a Toolkit fejlesztése során tinédzserek számára létrehoztak egy ún. Expression Lab-et, amelyben digitális és analóg médiaeszközöket, többek között zenei keverőállomásokat, manuális írógépeket és festékeket is elhelyeztek. A prototípus tesztelése során a könyvtárosok meglepve tapasztalták, hogy a fiatalok figyelmét nem a digitális médiaeszközök, hanem egy régi írógép ragadta meg, s az, hogy a festékekkel falakat festhettek össze, még hozzá felnőtt felügyelet nélkül (PEET, 2016).

### 3. Iteráció

A DT folyamatának harmadik szakasza az *iteráció* (iteration), azaz – a felhasználói visszajelzések alapján – újra és újra véghezvitt, folyamatos tesztelés és kísérletezés időszaka. Az iteráció kifejezés a latin *iteratio* (ismétlés) kifejezésből ered, s fokozatos közelítést, egy adott eljárásnak egy egyre pontosabb értéket adó többszöri megismétlését jelenti. Az iteráció során tehát a prototípus-alkotás, a kipróbálás, a visszajelzések gyűjtése és az ezek alapján történő módosítások folyamatát kell ismételní (közben végig nyitottnak maradva az újra) akár hosszú időn keresztül.

Az inspirációs mellett az iterációs szakasz tehát az, amelynek során elengedhetetlenül fontos a felhasználói célcsoporttal való folyamatos kommunikáció és a tőlük jövő visszajelzések gyűjtése. Ennek technikai nem térnek el a projekt elején használtaktól, s a hasznos, előrevívó visszajelzések érdekében e fázisban is nagyon fontos a bizalom, az empátia és a nyitottság, mindkét fél részéről.

A felhasználói visszajelzéseket is meg kell osztani a projekttagokkal. Ennek során ki kell térni olyan részletekre is, hogy mi tetszett a használóknak a legjobban a prototípusban, mi hozta őket lázba, mely részeit fejleszteni tovább, mi az, ami működött és mi az, ami további vizsgálatot igényel. A visszajelzéseket is csoportosítani szükséges, majd kiválasztani közülük azokat, amelyekre reagálni kívánunk, azaz amelyeket a következő iterációs szakaszba bevonunk, majd ezek alapján el kell készíteni az újabb prototípust.

Az iterációs szakaszban, még az innováció véglegesítése előtt érdemes egy ún. *mini-pilotot* is véggezni, amelynek során már valós környezetben (a könyvtárban), valós időben próbálhatják ki a felhasználók az új fejlesztést. A pilot során a használók megfigyelésével, illetve interjúkkal, beszélgetésekkel további visszajelzéseket kell gyűjteni a fejlesztésről, amelyeket aztán teammunkában át lehet gondolni, meg lehet vizsgálni, így véglegesít-

ve a bevezetés előtt álló új szolgáltatást, programot, teret.

#### Két könyvtári példa a design thinking alkalmazására

– *Hillsboro Public Library (Ohio)*: egy új, kollaboratív és felhasználócentrikus szolgáltatási modell kialakítására használták a módszert. A projekt végrehajtására a munkatársakból létrehozta egy csapatot (Innovation Team), és segítségül felkértek egy, a könyvtárak világát is jól ismerő DT-szakértőt Seattle-ből, akinek a vezetésével – felkészülésként – egy nap alatt végigvették az IDEO Toolkitjét. Az inspirációs szakaszban megfogalmazott kérdésük a következő volt: *hogyan tudunk egy együttműködésen alapuló szolgáltatási modellt létrehozni a könyvtár első emeletén?* A napot ezt követően a kérdés, s a mögötte meghúzódó kihívás megértésével, valamint a szolgáltatásban problémákat okozó akadályok játékokon, feladatokon keresztül történő azonosításával, felfedezésével töltötték. Kiderült például, hogy a legtöbb referenzkérdezt a kávézóban kapják a könyvtárosok, mert ott veszik észre őket először az olvasók, miután belépnek a könyvtárba, s az is, hogy az egyes szolgáltatási pontok rossz elhelyezésük miatt nehezen láthatók. Végigmenve a DT lépésein, végeztek valós idejű felhasználói megfigyeléseket; felhasználói csoportokat azonosítottak; kutatásaik eredményeire építve azonosították azokat a szolgáltatásokat, amelyeket inkább érdemesnek találtak önkiszolgálóvá tenni; ötleteltek a terek átalakításáról, s Duplo kockából prototípust alkottak, amelynek végső formája szolgált később konkrét tervként a tér átrendezését tervező építész számára. A tesztelés napján önkéntesek segítségét kérték, akiknek az első körben saját maguként, további három körben pedig egy-egy szerepbe bújva kellett viselkedniük. Az egyes tesztelési körökben az önkéntesek szerepe és a könyvtárosoknak felteendő referenzkérdés ugyanaz volt, csak az ezzel eltölthető idő változott. A könyvtárosok valamennyi fordulóban ugyan-



könyvtárat és a könyvtárhasználók könyvtári élménye, a könyvtárhasználattal kapcsolatos tapasztalata a lehető legjobb legyen, el kell kezdenünk figyelni arra, hogy mire van szüksége használóinknak, s úgy kell továbbgondolnunk, továbbfejlesztelnünk a könyvtárainkat, hogy ki tudják elégíteni ezeket a szükségleteket.

## Irodalom

1. BARTLETT, Jennifer A.: New and Noteworthy: Design Thinking in Libraries. IN:
2. Library Leadership & Management; 2018, Vol. 34 Issue 4, p. 1-6.
3. BELL, Steven J.: Design Thinking. IN: American Libraries. Vol. 39. No. 1/2. p. 44-49.
4. BELL, Steven J.: Design Thinking for Flexible Solutions From the Bell Tower. IN: Library Journal. Jan 21, 2015.  
<https://www.libraryjournal.com/?detailStory=design-thinking-for-flexible-solutions-from-the-bell-tower#>
4. BELL, Steven J.: How A Design Thinking Approach Can Help Librarians  
<http://dbl.ishost.org/blog/2008/01/04/how-a-design-thinking-approach-can-help-librarians/#.XAfWk2hKg2x>
5. BOUDOYAN, Karine: DESIGNEZ ! Le design thinking en bibliothèque. Congrès des professionnels de l'information (CPI), Oct 2017, Montréal, Canada. 2017.
6. CHASE, Stephanie: Design Thinking in Action : Changing the Public Service Model. IN: OLA Quarterly. Vol. 22. No. 3. 2017. p. 15-19.
7. Community-led Libraries Toolkit (2008)  
<https://www.librariesincommunities.ca/> (Letöltve: 2018. november 21.)
8. COSOVAN, Attila: VY. IN: Vezetéstudomány / Budapest Management Review, Vol. 48. No. 4. 2017. p. 4-5.
9. Design Thinking for Educators  
<https://designthinkingforeducators.com/> (Letöltve: 2018. december 7.)
10. Design Thinking for libraries (honlap)  
<http://designthinkingforlibraries.com/> (Letöltve: 2018. november 12.)
11. Design Thinking for Libraries. A Toolkit for patron-centered design (2015)  
<http://designthinkingforlibraries.com/> (Letöltve: 2018. november 12.)
12. Design Thinking for Libraries. Activities Workbook (2015)  
<http://designthinkingforlibraries.com/> (Letöltve: 2018. november 12.)
13. Design Thinking in a day. An at-a-glance guide for advancing your library (2015)  
<http://designthinkingforlibraries.com/> (Letöltve: 2018. november 12.)
14. Designing Better Libraries (Steven J. Bell blogja)  
<http://dbl.ishost.org/blog/#.XAfVXGhKg2w> (Letöltve: 2018. november 1.)
15. FEHÉR, Péter: A digitális átalakulás módszereinek feltárása a közszolgáltatásokban. A design thinking módszertan alkalmazásának lehetőségei. IN: Vezetéstudomány / Budapest Management Review. XLIX. évf. 2018. 07-08. p. 22-31.
16. FLANNIGAN, Siobhan: User-centred innovation: Service design and Scottish public libraries. (Dissertation. Department of Computer and Information Sciences , University of Strathclyde. September 2015)  
[https://local.cis.strath.ac.uk/research/publications/papers/strath\\_cis\\_publication\\_2679.pdf](https://local.cis.strath.ac.uk/research/publications/papers/strath_cis_publication_2679.pdf) (Letöltve: 2018. december 1.)
17. Fogyasztói insight: ami az adatok mögött van  
<https://sakkom.hu/blog/2017/08/17/fogyasztoi-insight-ami-az-adatok-mogott-van> (Letöltve: 2018. november 15.)
18. HOWARD, Zaana – DAVIS, Kate: From Solving Puzzles to Designing Solutions: Integrating Design Thinking into Evidence Based Practice. IN: Evidence Based Library and Information Practice 2011, 6.4. p.15-21.
19. IDEO Design Thinking for Libraries: A Toolkit for Patron-Centered Design (Palo Alto: IDEO, 2015)  
<http://designthinkingforlibraries.com>
20. Az insight vajon mi?  
[http://elelmiszer.hu/gazdasag/cikk/az\\_insight\\_vajon\\_mi](http://elelmiszer.hu/gazdasag/cikk/az_insight_vajon_mi) (Letöltve: 2018. december 12.)
21. Így lehet igazán ütős reklámot készíteni  
[https://hvg.hu/enesacegem/20151012\\_igy\\_lehet\\_igazan\\_utos\\_reklamot\\_kesziteni](https://hvg.hu/enesacegem/20151012_igy_lehet_igazan_utos_reklamot_kesziteni) (Letöltve: 2018. december 12.)
22. JOHANSSON-SKÖLDBERG, Ulla – WOODILLA, Jill – ÇETINKAYA, Mehves: Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. IN: Creativity and Innovation Management. Vol. 22, no. 2 (2013). p. 121-146.
23. Keeping Up With... Design Thinking  
[http://www.ala.org/acrl/publications/keeping\\_up\\_with/design](http://www.ala.org/acrl/publications/keeping_up_with/design) (Letöltve: 2018. november 25.)

24. KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes: Könyvtár és közösség, avagy a közösségvezérelt könyvtár elmélete és gyakorlati megvalósításának lehetőségei. IN: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 65. évf. (2018) 1. sz. p. 15-26.
25. KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes: A könyvtár szerepe és lehetőségei a közösségi jólétben = Könyvtári Figyelő, 28. (64.) évf. 2018. Különszám. Cselekvő közösségek - aktív közösségi szerepvállalás projekt - EFOP 1.3.1-15-2016-00001. p. 20-26. p.
26. KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes: A közkönyvtárak belső tereinek alakítása a használói szokások vizsgálata alapján. IN: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás. 65. évf. (2018) 6. sz. p. 332-349.
27. LAM, Lai Heung: Design Thinking in the Library World. Some Key Concepts.
28. LIENHARD, Claudia – REGNER, Franziska: Using design thinking to create library spaces <https://doi.org/10.3929/ethz-a-010673393>
29. LUCA, Edward – NARAYAN, Bhuvu: Signage by Design: A Design-Thinking Approach to Library User Experience. IN: Weave. Journal Of Library User Experience. Volume 1, Issue 5, 2016. <https://quod.lib.umich.edu/cgi/t/text/idx/w/weave/12535642.0001.501/--signage?rgn=main;view=fulltext>
30. MARTIN, Roger L.: Designgondolkodás : A garantált versenyelőny. Budapest : Akadémiai Kiadó, 2010. 171. p.
31. Megújuló Vezetéstudomány <http://www.lib.uni-corvinus.hu/content/corvinskioszk/vezetestudomany> (Letöltve: 2018. december 18.)
32. MEIER, John J. – MILLER, Rebecca K.: Turning the Revolution into an Evolution: The Case for Design Thinking and Rapid Prototyping in Libraries. IN: College & Research Libraries News 77, no. 6 (2016): 283-286. <https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/9506/10800>
33. NEWTON, Kristy – RIGGS, Michelle J.: Everybody's talking but who's listening? Hearing the user's voice above the noise, with content strategy and design thinking. VALA2016: libraries, technology and the future, VALA, Australia, p. 1-16. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.hu/&httpsredir=1&article=1551&context=asdpapers> (Letöltve: 2018. december 5.)
34. OLDENBURG, Ray: The great good place. Cafés, coffee 19. shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community. Philadelphia, Da Capo Press, [2005], cop. 1989. XXXII, 336 p.
35. PEET, Lisa: The future of futures. IN: Library Journal. September 15, 2016.
36. PHILLIPS, Karen: Using Design Thinking To Improve Library User Experience: An Interview with an Academic Mover & Shaker. IN: Library Journal. 4 September 2018 <https://www.libraryjournal.com/?detailStory=using-design-thinking-to-improve-library-user-experience>
37. What is human-centered design? Designkit <http://www.designkit.org/> (Letöltve: 2018. december 5.)

## Videók

Ha Tucker, Michelle: Library Innovation by Design (2015) [https://www.youtube.com/watch?v=nZu0sBGSB9s&list=LL\\_BrY1mDwETmcz\\_L9JB80mQ](https://www.youtube.com/watch?v=nZu0sBGSB9s&list=LL_BrY1mDwETmcz_L9JB80mQ) (Letöltve: 2018. december 7.)

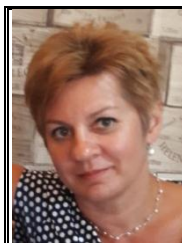
1. Roger Martin on Design Thinking (2010) [https://www.youtube.com/watch?v=e-ySKaZJ\\_dU](https://www.youtube.com/watch?v=e-ySKaZJ_dU) (Letöltve: 2018. december 5.)
2. Simon Sinek: Hogyan ösztönöznek cselekvésre a nagy vezetők? [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=hu](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=hu) (Letöltve: 2018. október 12.)
3. Tim Brown: Tales of creativity and play (2008) [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=1&v=RjwUn-aA0VY](https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=RjwUn-aA0VY) (Letöltve: 2018. december 1.)
4. Virtual Crash Course <https://dschool.stanford.edu/resources/virtual-crash-course-video> (Letöltve: 2018. december 5.)
5. What is design thinking? <https://www.youtube.com/watch?v=a7sEoEvT8l8> (Letöltve: 2018. december 5.)

## Hivatkozások

- 1 A közösségvezérelt könyvtár modelljével, valamint a közösségvezérelt szolgáltatásfejlesztés módszerével részletesen foglalkoztam a Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 2018. januári számában (KOVÁCSNÉ KORENY, 2018).
- 2 Forrás: Community-led Libraries Toolkit <https://www.librariesincommunities.ca/> (Letöltve: 2018. december 18.)
- 3 A design thinking kifejezést magyarra designgondolkodásnak, tervezői gondolkodásnak szokták leggyakrabban fordítani, de igazából egyik kifejezés sem adja vissza az eredeti angol szóösszetétel tartalmát, így a továbbiakban *design thinking* vagy *DT* rövidített alakban használom.
- 4 Stanford D.School: <https://dschool.stanford.edu/> (Letöltve: 2018. december 12.)

- <sup>5</sup> „Az alacsony komplexitású, ámde nagy hatású megoldások jellemzően alacsony kockázattal valósíthatók meg, míg a komplexebb megoldások tudatosabb tervezést igényelnek. Az alacsony hatású, ámde nagy komplexitású megoldásokat érdemes elkerülni, míg az alacsony komplexitású, ámde alacsony hatású megoldások inkább közműszerűen valósítandók meg.” (FEHÉR, 2018)
- <sup>6</sup> Chicago DigitalLearn: <https://chicpublib.digitallearn.org/> (Letöltve: 2018. december 12.)
- <sup>7</sup> Resources for early learning: <https://cplfoundation.org/what-we-fund/early-learning/> (Letöltve: 2018. december 12.)
- <sup>8</sup> StevenBell.Info / <https://sites.temple.edu/stevenbell/> (Letöltve: 2018. december 12.)
- <sup>9</sup> Designing Better Libraries / <http://dbl.lishost.org/blog/> (Letöltve: 2018. december 12.)
- <sup>10</sup> Michelle Ha Tucker nyilvános LinkedIn adatlapja / <https://www.linkedin.com/in/michellecyha/> (Letöltve: 2018. december 12.)
- <sup>11</sup> Ezek Fehér Péter integrált rendszerében a 2., a 4. és a 6. lépésnek felelnek meg.
- <sup>12</sup> A könyvtárban használható megfigyelési technikákról a Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 2018. évi 6. számában olvashatunk részletesen (KOVÁCSNÉ KORENY, 2018).
- <sup>13</sup> A harmadik helyek Ray Oldenburg szerint olyan semleges helyek, ahol az emberek összejöhetnek és interakcióba kerülhetnek egymással (OLDENBURG, 1989).
- <sup>14</sup> Az insight vajon mi? [http://elelmiszer.hu/gazdasag/cikk/az\\_insight\\_vajon\\_mi](http://elelmiszer.hu/gazdasag/cikk/az_insight_vajon_mi) (Letöltve: 2018. november 20.)
- <sup>15</sup> Az adatokat és információkat, természetesen, csak önkéntes hozzájárulás alapján lehet felhasználni a projektben.

Beérkezett: 2018. XII. 19-én.



**Kovácsné Koreny Ágnes**  
a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár  
főigazgató-helyettese.  
E-mail: [koreny.agnes@fszek.hu](mailto:koreny.agnes@fszek.hu)