

Anja Flicker: Ce-și doresc clienții?

Analiza necesarului, participare și concept alternativ de organizare / Design Thinking pentru cea de a cincea bibliotecă de cartier din Würzburg

Rezumat

Inspirați de exemple internaționale, ne am încumetat pe teren necunoscut, atunci când, în 2016, am deschis o nouă filială a bibliotecii, care să vină în întâmpinarea nevoilor populației din cartierul avizat. Cele două obiective principale au fost:

1. cooptarea locuitorilor orașului Würzburg la amenajarea sediului, prin intermediul conceptului de „Design Thinking for Libraries”¹. Întregul proces s-a desfășurat sub oblăduirea consultantei Julia Bergmann².
2. Am dorit să înființăm un „Al Treilea Spațiu” inovator, în beneficiul locuitorilor cartierului. În acest scop, l-am însărcinat pe Aat Vos³, arhitect și *creative guide*, cu amenajarea interioară a spațiilor.

Orașul Würzburg se extinde: de câțiva ani, pe terenul unei foste baze aeriene militare, folosită timp de decenii, după cel de-al Doilea Război Mondial, de militari americani, ia naștere un nou cartier. Biblioteca Municipală din Würzburg a folosit șansa oferită, pentru a se implica de la bun început în conceperea noului cartier și a se poziționa în noul spațiu urban. Între timp, construcția clădirilor cu destinație mixtă, locativă și comercială, inclusiv amenajarea căilor de acces, a spațiilor comerciale și a utilităților publice imediate, se află într-un stadiu avansat.

Acest lucru este valabil și pentru noua bibliotecă de cartier, „Hubland”, ce ocupă două etaje din turnul de control al fostului aeroport. Turnul de control este una dintre puținele clădiri datând din anii 1920, ce nu a fost demolată, ci reabilitată și reamenajată. Biblioteca are la dispoziție parterul și subsolul turnului, cu o suprafață de circa 200 de metri pătrați pe fiecare etaj. La etajul I își are sediul Centrul Fondator pentru Inovație Digitală – un partener excelent pentru viitoare cooperări.

De ani buni, schimburile intense de experiență și de cunoștințe de specialitate cu colegii din țară și din străinătate ne-au oferit noi surse de inspirație și ne-au ajutat să conștientizăm rolul și sarcinile extinse ce revin Bibliotecii Municipale din Würzburg. Astăzi suntem într-o și mai mare măsură conștienți de rolul nostru de instituție aflată în slujba societății urbane. Oferta și programele noastre vor veni în mod sporit în întâmpinarea nevoilor cetățenilor. Ne adresăm din ce în ce mai mult oamenilor și societății, și nu punem în centrul atenției fondul de carte, interesele individuale sau pe cele ale bibliotecii.

Dacă vrem să luăm în serios această nouă orientare, devine imperios necesar să aflăm și să înțelegem cerințele locuitorilor, pentru ca, pe baza unor metode participative, să-i cooptăm pe cetățeni în desfășurarea acestui proces. În acest sens, o metodă adecvată este „Design Thinking for Libraries”. Astfel, colegile de la bibliotecile municipale din Aarhus (DK), Helsinki (FIN) și Chicago (USA) ne-au dat feedback despre experiența lor câpătată cu astfel

¹ <http://designthinkingforlibraries.com/> (versiune originală în lb. engl.) sau <http://designthinkingfuerbibliotheken.de/> (versiune în lb. germ. de Julia Bergmann)

² <http://www.julia-bergmann.de/>

³ <https://aatvos.com>

de metode participative, ce oferă totodată posibilitatea unor inovații autentice. Exemple proeminente sunt noile clădiri ale bibliotecilor DOKK1 în Aarhus și Oodi în Helsinki.

La Würzburg, „Hubland”, noua filială de cartier a Bibliotecii Municipale, este primul proiect în care aplicăm principiile de Design Thinking.

Bineînțeles că am dezvoltat și o proprie viziune despre noua bibliotecă de cartier: dorim să creăm un „Al Treilea Spațiu”, aflat la dispoziția tuturor. Vrem ca biblioteca „Hubland” să devină un spațiu de identificare, de inspirație și de participare pentru locuitorii cartierului. Un loc unde mediile sociale ale noului cartier să se întâlnească, să se interconecteze și să-și întărească pozițiile. În acest sens, angajații bibliotecii pun la dispoziție ofertele moderne ale unei bibliotecii municipale (stimularea lecturii, suporturi media și surse de informare, dobândirea competenței mediatice și informaționale, Makerspace, Gaming etc.), pe de o parte, și oferă sprijin pentru orientarea în mediul real și cel virtual, pe de altă parte. În plus, ei au un rol de impulsioneare, de sprijin și de facilitare atât a intereselor individuale, cât și a celor ale societății urbane în ansamblu. Concepută ca „Open Library”, biblioteca pune la dispoziția clienților spații, articole media și infrastructura sa, inclusiv în afara orelor de program cu personal calificat.

Nu vrem ca viziunea noastră să fie transpusă în realitate ca soluție de-a gata, ci dorim ca ea să fie în consonanță cu dorințele și necesitățile oamenilor.

Pentru realizarea acestui deziderat, conceptul de Design Thinking este foarte adecvat, întrucât, prin această metodă, nu-i întrebăm pe utilizatori în mod explicit despre dorințele lor concrete. Chiar dacă, prin întrebări de tipul „Ce vă doriți de la noua bibliotecă?” sau „Cum ați dori să arate biblioteca?”, încercăm să aflăm preferințele utilizatorilor, chestionările sunt orientate către soluție. La întrebări precise de genul celor anterioare, utilizatorii găsesc răspunsuri concrete, de pildă „să găsesc revista XY”, „mai multe locuri unde se poate sta așezat” sau „un orar prelungit”. Aceste răspunsuri nu indică necesitățile, ci oferă deja soluții posibile, ce sunt adesea influențate de preferințele personale, rezultă din contexte situaționale și se ghidează după lucruri deja cunoscute. În cazul de față, e așadar vorba despre posibilitățile concrete, deja existente la Biblioteca Municipală din Würzburg, și nu inspirate de biblioteci precum DOKK1, Biblo Tøyen sau Oodi. Dacă am fi pus întrebări strict legate de dorințele utilizatorilor, e puțin probabil ca oamenii din Würzburg să fi răspuns: „Aș vrea să găsesc un cuptor cu microunde în bibliotecă” – deși cu siguranță mulți părinți cu copii mici ar putea avea nevoie să încălzească vreo sticlă cu biberon, pentru a-și hrăni fără griji bebelușul într-o atmosferă plăcută.

Foto 1: La noua Bibliotecă Municipală din Würzburg, contopirea între istorie și progres...

Foto 2: ... a fost tradusă în elemente de arhitectură interioară ce fac aluzie, într-o manieră originală, la destinația inițială a spațiului „Hubland” – în special legătura cu aeroportul e tematizată prin prezența „Montogolfière-ului” (dreapta sus) și a „OZNului” (stânga jos). Fotografii: Marco Heyda

Ce se întâmplă, în schimb, dacă folosim metoda „Design Thinking”? „Design Thinking for Libraries” este un „toolkit” pentru gestionarea inovației orientate către grupuri-țintă. Metoda se bazează pe experimentare, bucle de feedback, precum și „learning by doing” și cuprinde un proces la începutul și sfârșitul căruia se află necesitățile cetățenilor și cetățenelor.

În cadrul unei abordări sistematice, prin interacțiunea intensă cu cetățenii (atât utilizatori ai bibliotecii, cât și non-utilizatori), proiectul începe prin ascultarea și înțelegerea perspectivei lor, trece prin analiza necesităților și duce la elaborarea unor soluții noi și creative. Identificarea prototipurilor și buclele de feedback favorizează analiza profundă a diverselor

soluții, pentru ca, în final, acestea să poată fi respinse sau optimizate. Abia după această fază, soluțiile sunt puse în practică.

Pentru aplicarea acestei metode, bibliotecarii implicați trebuie să fie dispuși să-și părăsească zona de confort (atât cea din spatele biroului, cât și cea mentală) și să se dedice unui proces non-linear ce solicită flexibilitate și adaptare permanentă.

Procesul de „Design Thinking” nu poate avea succes decât dacă venim cu o atitudine personală adecvată. Premisele esențiale sunt interesul autentic față de necesitățile clienților și disponibilitatea de a le pune mai presus de cele ale bibliotecii. În plus, trebuie să putem arăta naivitate – cu privirea proaspătă a începătorului – și să fim dispuși să aflăm lucruri noi despre propria bibliotecă, pe care credeam că o cunoaștem de-a fir a păr. Teama de critică și de eșec poate fi depășită prin optimism creator. Este în regulă să nu știm tot timpul și imediat răspunsul „corect” – frumusețea se regăsește și în lucrurile incomplete și imperfecte. Trebuie să fim capabili să rămânem mereu optimiști, să privim problemele drept o șansă și să fim convinși că o mână de oameni ce cooperează într-o manieră nouă pot face viitorul lumii un pic mai bun.⁴

Experiența ne spune: e mai ușor de zis decât de făcut – dar se poate învăța.

Foto 3: Noua bibliotecă de cartier, «Hubland», e adăpostită în turnul de control al unui fost aeroport militar și folosește două etaje ale clădirii. Foto: Marco Heyda

Procesul de *Design Thinking*

Odată ce s-a căzut de acord asupra provocărilor ce trebuie depășite, echipa de proiect intră în faza de explorare. Prin intermediul unor metode diverse (de exemplu discuții, interviuri, observare, jurnal cu fotografii etc. – aici există o multitudine de posibilități, din care, până acum, am folosit doar puține), echipa încearcă să înțeleagă mai profund perspectivele și motivațiile grupurilor țintă. În această fază, este bine să nu se ia încă în considerare răspunsuri sau soluții explicite. Această abordare a pus echipa noastră în fața unei provocări nebănuite, întrucât noi, prin natura meseriei noastre, suntem obișnuiți să găsim imediat soluții, să dăm explicații și să avem mereu la îndemână răspunsul „corect”. În această fază însă, e vorba exclusiv despre ascultare și înțelegere. Rezolvarea problemei se face abia odată cu pasul următor.

Pe baza constatărilor acumulate și a surselor de inspirație, se elaborează idei de soluționare (chiar și unele ce ar putea părea absurde sau neobișnuite), iar din ideile selecționate sunt bricolate prototipuri – de exemplu din carton, curățătoare de pipă, cauciuc spongios sau piese de Lego, pur și simplu din orice material care permite vizualizarea tridimensională a unei idei. Prezentăm apoi cetățenilor prototipurile (noi am făcut asta atât în spațiile bibliotecii, cât și în afara bibliotecii), pentru a putea primi feedback de la ei.

(Am fost impresionați de felul în care oamenii pot pricepe mult mai bine și mai profund o idee, atunci când ea poate fi evaluată pe baza unui model tridimensional și nu e prezentată doar ca o noțiune pe hârtie. Sună logic, desigur, însă nu ne gândiserăm la asta până atunci.)

Feedbackul primit reprezintă punctul de pornire pentru următorii pași ai echipei. Desigur, se pot face și pași înapoi către faza precedentă, însă întregul proces este iterativ (bazat pe repetiție). În felul acesta, în orice moment, ideile ce nu au făcut față fazei de concretizare pot

⁴ Adaptare liberă după IDEO: Design Thinking for Libraries, ed. I, , 2015, p. 9.

fi respinse. Prin identificarea erorilor, precum și prin „eșecurile” inițiale repetate, se limitează riscurile la care sunt supuse proiectul și dezvoltarea sa. Această abordare este esențială pentru metoda *Design Thinking*.

Ce am învățat de aici: n-a fost deloc simplu să privim pozitiv „greșelile” și „eșecurile”, să acceptăm imperfecțiunile. Suntem cu toții puternic marcați de exigența perfecțiunii (tipică bibliotecarilor). Abia după un răstimp și multe exerciții am realizat că punerea în plan secund a aspirației noastre permanente către optimizare ne este de folos și nouă. În plus, această abordare ne apropie mai mult de clienți. Căci o altă constatare importantă a fost aceea că oamenii se simt mai bine într-o ambianță imperfectă, unde li se permite să facă și greșeli.

O altă mare provocare a fost, în condițiile în care biblioteca funcționa în regim normal, să găsim suficient timp pentru diversele activități – atelierele de lucru și întrunirile echipei de proiect. În acest sens, a fost și e în continuare important ca și colegii și colegele ce nu fac parte din echipa de *Design Thinking* să susțină întregul proces. Căci în timp ce noi ne ocupăm de proiect, ei/ele se ocupă de activitățile obișnuite ale bibliotecii, sprijinind astfel în mod decisiv proiectul. Iată de ce întreaga echipă a bibliotecii trebuie permanent informată despre pașii parcurși, pentru a-i menține fidelitatea.

În urma experienței acumulate, am constatat că, în cadrul fazei de explorare, echipa a purtat discuții mai intense ca niciodată, atât cu clienți, cât și cu non-clienți. Aceste discuții nu pot fi comparate cu chestionările cu țintă precisă sau cu comunicarea zilnică la ghișeu de împrumut. Lucrurile stau astfel, întrucât faza de explorare presupune stabilirea dinainte a unei întâlniri, desfășurată în mod ideal în afara bibliotecii, iar discuțiile durează cel puțin o oră. Toate aceste aspecte sunt neobișnuite și reprezintă o provocare. În plus, unii membri ai echipei au trebuit să-și depășească propriile reticențe, însă, în cele din urmă, feedbackul primit a fost de o intensitate pe care nu o bănuisem și neașteptat de pozitiv. Desigur, am fost și criticați. În esență însă, când a fost vorba de perceperea instituției și a activității noastre din perspectiva clienților, atât laudele, cât și criticile formulate au fost foarte clarificatoare: adesea îmbucurătoare, pe alocuri șocante, dar mereu edificatoare și valoroase. În concluzie, echipa Bibliotecii Municipale Würzburg nu se mai poate dispensa de acest proces intens de comunicare. Acest lucru se datorează și faptului că persoanele abordate în dialog nu s-au simțit incomodate sau deranjate (lucru de care ne-am temut, parțial), ci s-au bucurat de posibilitatea participării la acest proces. Totodată, în multe cazuri s-a putut fundamenta o mai bună identificare cu biblioteca și o fidelizare a clienților.

La fel stau lucrurile la amenajarea interioară și mobilarea noii biblioteci de cartier Hubland. Pornind de la rezultatele procesului de *Design Thinking*, vom dezvolta noi oferte ale bibliotecii și forme de manifestări. Pentru început, rezultatele se vor regăsi în mod nemijlocit în amenajarea interioară a noii biblioteci de cartier. Inspirați de alte biblioteci amenajate ca un „Al Treilea Spațiu”, funcționând ca un mediu vital, aflat la dispoziția populației – exemplul cel mai spectaculos fiind biblioteca pentru tineret „Biblo Tøyen” din Oslo –, l-am cooptat în echipa noastră, încă din 2016, pe Aat Vos (NL), un arhitect și *creative guide* de renume, având mulți ani de activitate internațională.

La începutul colaborării cu Aat Vos, i-am explicat prototipurile noastre și alte rezultate ale procesului de *Design Thinking*. Apoi am discutat despre valorile noastre, motivația și viziunea cu privire la funcțiile și misiunea noii biblioteci de cartier, aflată în decurs de amenajare, și ne-am consultat în privința volumului planificat al fondului bibliotecii și în privința tipului manifestărilor și a programelor desfășurate. Sub această formă, dar și în multe alte ateliere de lucru ulterioare, procesul participativ a continuat și pe parcursul amenajării interioare.

În mod concret, pe baza cunoștințelor dobândite în procesul de *Design Thinking*, a fost concepută de pildă zona denumită „Montgolfière*”, ce funcționează drept colț al copiilor foarte mici, ce merg încă de-a bușilea, se învecinează cu spațiul mobilat ca o cameră de zi și vine astfel în întâmpinarea nevoilor părinților și ale copiilor. Un alt exemplu îl reprezintă amplasamentul tridimensional al rafturilor de la subsol, din care „se ramifică” cușete pentru lucru și tolănit. Marea „masă comunitară” și mai cu seamă spectaculosul OZN* completează amenajarea subsolului: aici spațiul nu este doar generos, ci include spații-surpriză de mici dimensiuni, unde te poți retrage, găsi liniște sau prilej de cercetare și activități comune. Toate aceste idei s-au cristalizat pe parcursul procesului de *Design Thinking* desfășurat cu tineri. (* Multe elemente ale amenajării interioare se referă în mod explicit la istoria locului – fost aeroport – și/sau fac aluzie la fosta destinație a clădirii.)

Concluzii și perspective

Am constatat că, prin implicarea diferiților actori, putem obține diverse efecte pozitive.

- **Forță inovatoare**, fiindcă nu există o singură soluție „corectă” pentru a veni în întâmpinarea necesităților. Dând la o parte „ochelarii de cal” și căutând soluții creative, pot lua naștere inovații care nu ne-ar fi trecut prin cap doar din perspectiva bibliotecarului.
- **Motivația** de a găsi soluții noi, ce influențează activitatea zilnică a tuturor angajaților bibliotecii. Astfel, rezultatele procesului de *Design Thinking* au fost hotărâtoare pentru modificarea planificării orelor de serviciu. Ne-am pus întrebarea când și în ce proporții avem nevoie de personal la fața locului. Pe baza cunoștințelor dobândite, echipa bibliotecii Hubland a fost foarte motivată să găsească o soluție pentru prezența a doi colegi în zilele de sâmbătă. Nu a fost o sarcină ușoară, căci asta înseamnă că, pe lângă personalul de serviciu la Biblioteca Municipală, sâmbăta avem nevoie de două persoane în plus.
- **Legitimarea** deciziilor luate pe baza participării, ele putând fi astfel justificate fără drept de apel.
- **Satisfacție cu privire la ofertă și acceptanță** din partea cetățenilor. În cele din urmă, acesta e scopul întregului proces.

În planificarea activităților noastre, metoda de *Design Thinking* și-a dovedit utilitatea cu prisosință. Metoda îi motivează pe cei angrenați – fie angajați ai bibliotecii, fie cetățeni implicați – să contribuie în mod structurat și orientat către țință la conceperea participativă a inovației. Procesul de *Design Thinking* este totodată distractiv, consolidează spiritul de echipă și asigură identificarea cu rezultatele obținute. Cu siguranță, vom continua să aplicăm această metodă durabilă. Nu doar pentru dezvoltarea pe mai departe a bibliotecii noastre de cartier, ci și la alte inițiative ce se vor ivi în viitor.

Obiectivul nostru constă în exersarea metodei și mai ales în dobândirea atitudinii necesare (prioritate pentru necesitățile clienților, curiozitate, flexibilitate, rezistență la eșec și toleranță față de imperfecțiuni etc.), pe care apoi o vom prelua treptat în toate activitățile noastre zilnice.

Acest articol a apărut în revista „BuB”, volumul 71/2019, p.416/421:

<https://www.b-u-b.de/wp-content/uploads/2019-07-inhalt.pdf>

Mulțumim redacției pentru amabilitatea de a ne fi permis să traducem articolul.