

# Aspecte organizaționale ale inovării prin „design thinking” în bibliotecile publice: cazul DOKK1

Camelia-Irina Căldărușă<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Drd., Facultatea de Litere, Universitatea din București, e-mail c.caldarusa@gmail.com*

---

## Aspecte organizaționale ale inovării prin „design thinking” în bibliotecile publice: cazul DOKK1

RO Bibliotecile publice evoluează de la spații pentru cărți la spații pentru socializare, învățare continuă și participare activă la viața comunității. Studiul abordează conceptul de design thinking ca motor al inovării spațiilor și serviciilor în bibliotecile publice. Prin prezentarea cazului bibliotecii DOKK1 (Aarhus, Danemarca) analizăm care sunt condițiile organizaționale și stilurile de conducere ce trebuie adoptate pentru dezvoltarea unei culturi a inovării în bibliotecile publice.

**Cuvinte-cheie:** design thinking; managementul inovării; proiectare participativă; învățare organizațională; biblioteci publice; Danemarca

---

## Organizational dimensions of innovation through design thinking in public libraries: the case of DOKK1

EN Public libraries evolve from spaces for books to spaces for social interactions, lifelong learning and active citizenship. This study looks into the concept of design thinking as a driver for the innovation of spaces and services in public libraries. Through the case of DOKK1 Public Library (Aarhus, Denmark) we investigate what are the organizational conditions and the leadership styles that need to be adopted in order to develop an innovation culture in public libraries.

**Keywords:** design thinking; innovation management; participatory design; organizational learning; public libraries; Denmark

---

## Dimensions organisationnelles de l'innovation par le „design thinking” dans les bibliothèques publiques: le cas de DOKK1

FR Les bibliothèques publiques évoluent des espaces pour les livres vers des espaces d'interactions sociales, d'apprentissage tout au long de la vie et de citoyenneté active. Cette étude se penche sur le concept du design thinking en tant que moteur de l'innovation des espaces et des services dans les bibliothèques publiques. À travers le cas de la bibliothèque publique DOKK1 (Aarhus, Danemark), nous analysons les conditions organisationnelles et les styles de leadership à adopter pour développer une culture de l'innovation dans les bibliothèques publiques.

**Mots-clés:** design thinking; gestion de l'innovation; design participatif; apprentissage organisationnel; bibliothèques publiques; Danemark

---



## 1. Introducere

Dezvoltarea accentuată a internetului începând cu jumătatea anilor '90 și accesul la o cantitate nelimitată de informații pe care acesta îl oferă au dat naștere incertitudinilor asupra viitorului spațiilor fizice ale bibliotecilor publice. Datorită internetului oamenii nu mai sunt nevoiți să se deplaseze la bibliotecă pentru a găsi și accesa informațiile de care au nevoie, fapt pentru care, la nivel mondial, spațiile fizice ale bibliotecilor publice se redefinesc, devenind locuri pentru interacțiune socială, învățare continuă și cetățenie activă (1) (2). Cu alte cuvinte, rolul bibliotecilor evoluează de la spații pentru găzduirea pasivă a colecțiilor de cărți și a altor materiale media la spații culturale active în cadrul cărora membrii comunităților socializează, trăiesc experiențe noi și își dezvoltă propriul bagaj de cunoștințe. American Library Association (ALA) definește această tranziție drept o trecere de la colecție la „conexiune” sau chiar de la colecție la „creație” (3). Bibliotecile publice nu se mai ocupă doar de managementul colecțiilor, ci depun tot mai multe eforturi pentru a facilita socializarea între utilizatori și pentru a-i încuraja și îndruma să experimenteze și să acumuleze noi cunoștințe ca urmare a interacțiunii cu ceilalți membri ai comunității (4).

Tot mai multe biblioteci publice creează spații de tip *maker*, dotate cu imprimante 3D, mașini de cusut conectate la pachete software revoluționare și computere cu programe specializate pentru design. În cadrul acestor spații utilizatorii pot lucra la diferite proiecte cu caracter creativ și pot schimba cunoștințe și experiențe, învățând atât din interacțiunea cu membri ai comunității ce împărtășesc aceleași interese, cât și din interacțiunea cu mașinării revoluționare (5). De exemplu, Fayetteville Free Library a fost prima bibliotecă din Statele Unite ce a creat și pus la dispoziția utilizatorilor un spațiu de tip *FabLab* (spațiu pentru producție), dotat cu imprimante 3D, instrumente cu laser pentru tăierea materialelor, mașini de cusut revoluționare și computere ce dispun de software pentru proiecte de design (precum SketchUp, Blender și Inkscape), în cadrul căruia utilizatorii pot participa la o serie de programe de învățare continuă sau se pot reuni în grupuri de robotică, electronică sau tricotate (6). Biblioteca publică din Chicago pune la dispoziția utilizatorilor adolescenți un spațiu dotat cu echipamente pentru producția grafică, video și muzicală (7). Alte biblioteci publice, precum Edmonton Public Library din Canada și bibliotecile publice din Washington (SUA), susțin dezvoltarea comunităților prin activități menite să încurajeze și să faciliteze publicarea de lucrări scrise de către utilizatori, punând la dispoziția acestora mașinării specializate în tipărirea la cerere și la costuri reduse a cărților (denumite *Espresso Book Machines*), ce vor fi apoi promovate de către bibliotecă în comunitatea locală (8). De asemenea, pentru a susține procesele de învățare continuă, bibliotecile publice oferă tot mai mult cursuri pentru adulți la costuri mult reduse sau chiar gratis. Manchester City Library (Anglia), de exemplu, organizează cursuri de programare și design web și cursuri de alfabetizare financiară pentru femeile în șomaj din comunitatea pe care o deservește. De cele mai multe ori, cei care susțin aceste cursuri sunt fie bibliotecari cu competențe specifice, fie chiar membri ai comunității disponibili să împărtășească propriul bagaj de cunoștințe cu ceilalți (9) (10).

Colaborarea și parteneriatele cu alte organizații (publice, non-guvernamentale sau private) sunt o tendință tot mai accentuată din procesul de redefinire (și chiar inovare) a rolului pe care bibliotecile îl ocupă în cadrul comunităților și din eforturile acestora de a depăși dificultățile bugetare. Colaborările și parteneriatele implică o serie de avantaje pentru funcționarea bibliotecilor publice și pentru afirmarea rolului acestora ca centre pentru comunitate: schimbul și utilizarea eficientă de cunoaștere și competențe între bibliotecă și alte entități, capacitate crescută de a utiliza resursele de care dispun entitățile aflate în parteneriat, împărțirea costurilor acelor servicii/evenimente/programe create în parteneriat, comunicarea serviciilor de bibliotecă la un public mai larg și mai variat datorită expunerii la utilizatorii entităților partenere și/sau teritoriilor acestora (11). Aceste colaborări cu alte entități publice sau private nu se concretizează doar în avantaje pentru bibliotecă și pentru parteneri, ci și în avantaje pentru utilizatorii de servicii de bibliotecă. De exemplu, Cumbria Library (Anglia) a încheiat parteneriate cu organizații precum Alzheimer's Society, AgeUK, Dementia Care Matters, Adult Social Care și Prism Arts cu scopul de a crea servicii și resurse menite să răspundă nevoilor specifice persoanelor afectate de demență (12). Biblioteca publică din orașul Malmö (Suedia), în schimb, a încheiat o serie de colaborări cu companiile locale, creând un serviciu denumit *Open Office*. Prin acest program, angajații companiilor locale pot folosi, pentru o săptămână, spațiile centrului de învățare al bibliotecii

pentru lucrul la distanță sau pentru ședințe, oferindu-și în schimb disponibilitatea de a participa activ la serviciul de „bibliotecă vie” (engl. *living library*) prin care să împărtășească din propriile cunoștințe și experiențe de muncă cu utilizatorii bibliotecii (13). Un alt tip de colaborare este aceea pusă în practică de către biblioteca publică din San Diego (California), care a creat împreună cu comunitățile științifice locale un laborator de biotehnologie în cadrul bibliotecii. Laboratorul este deschis utilizatorilor, facilitând întâlnirea acestora cu oameni de știință și posibilitatea de a experimenta și de a cunoaște tehnologii și metode de inovare din domeniul biotehnologiei (14).

Toate aceste inițiative de inovare a serviciilor și spațiilor de bibliotecă, precum și diferitele tipuri de parteneriate cu alte entități, se înscriu în eforturile bibliotecilor de a răspunde unor noi tipuri de nevoi ale utilizatorilor și în *cultura participativă*, un fenomen tot mai mult folosit pentru inovarea și dezvoltarea bibliotecilor publice. Nucleul culturii participative este însă implicarea directă a utilizatorilor în proiectarea de spații și servicii de bibliotecă, în planificarea strategică și în deciziile cu privire la cheltuirea unor părți din bugetul bibliotecii. Nguyen et al. subliniază că această nouă paradigmă a culturii participative pentru inovarea bibliotecilor publice marchează faptul că utilizatorul nu mai este considerat un simplu consumator de servicii, ci partener și colaborator direct, purtător de informații prețioase cu privire la nevoi concrete și specifice ale comunităților (15). Rasmussen adaugă faptul că adoptarea culturii participative bazate pe tehnici și metode specifice domeniilor precum *co-design*-ul, *design thinking*-ul sau *inovării deschise* de către bibliotecile publice asigură acestora capacitatea de a comunica utilizatorilor că bibliotecile nu mai sunt spații doar pentru depozitarea cărților și a studiului în liniște, ci sunt spații dinamice și democratice, pentru relaxare, socializare și învățare continuă și care răspund nevoilor actuale de consum cultural (16).

*Design thinking*-ul este o abordare multidisciplinară axată pe identificarea nevoilor reale ale utilizatorilor unui serviciu pentru rezolvarea problemelor complexe și proiectarea de soluții inovative (17). *Design thinking*-ul este, de asemenea, un mod de gândire ce combină creativitatea cu gândirea critică și empatia pentru identificarea nevoilor reale ale utilizatorilor și pentru găsirea de soluții inovative (18). Procesele de *design thinking* sunt alcătuite din cicluri repetate de explorare și înțelegere a nevoilor și comportamentelor utilizatorilor, de proiectare de soluții și de construire și testare de prototipuri împreună cu utilizatorii, până când se ajunge la o soluție ce poate fi pusă în practică pe termen lung (19). Cele mai des folosite metode și tehnici specifice *design thinking*-ului sunt: observația empirică a comportamentelor utilizatorilor și interacțiunii acestora cu spații, obiecte și servicii; interviurile cu utilizatori și părți interesate pentru explorarea nevoilor specifice; sesiunile de brainstorming (în care orice fel de idee, chiar și mai puțin viabilă, este luată în considerare); focus grupurile pentru găsirea de idei; sesiunile de construcție de prototipuri împreună cu utilizatorii; testarea și colectarea de date cu privire la posibilitățile de îmbunătățire a soluțiilor propuse (20).

Deși în alte domenii precum arhitectura sau afacerile comerciale conceptul de *design thinking* nu este foarte recent, în domeniul bibliotecilor publice, în schimb, acesta a devenit popular doar în ultimii ani și mai ales datorită colaborării dintre Biblioteca Publică din Chicago (SUA), biblioteca DOKK1 din Aarhus (Danemarca) și IDEO (cea mai mare companie de design din SUA), care, cu ajutorul unei finanțări primite de la Fundația Bill & Melinda Gates, au construit un manual de *design thinking* pentru biblioteci (21). Manualul „*Design thinking for libraries*”, publicat în 2015 și accesibil oricui în mod gratuit, a constituit o sursă de inspirație pentru numeroase biblioteci publice din lume care au început să folosească metodele și tehnicile de *design thinking* pentru a proiecta spații și servicii inovative plecând de la nevoile specifice ale comunităților pe care le deservesc.

## **2. Cazul bibliotecii daneze DOKK1 (Aarhus, Danemarca)**

Biblioteca publică DOKK1 (Aarhus, Danemarca) însăși este rezultatul unui proces de mari dimensiuni de *design thinking* și proiectare împreună cu comunitatea de referință: utilizatori și non-utilizatori de servicii de bibliotecă, personalul bibliotecar, profesioniști din diferite domenii, decidenți politici locali, arhitecți și ingineri au fost implicați în procesele de proiectare a noii biblioteci și a serviciilor acesteia începând cu fazele incipiente precum formularea viziunii strategice, a denumirii și a identității vizuale ale bibliotecii, și continuând cu proiectarea și

definirea spațiilor bibliotecii și a serviciilor și programelor oferite utilizatorilor (22). Totul cu obiectivul primar de a construi o bibliotecă modernă cu spații și servicii hibride și flexibile, în măsură să răspundă în mod adecvat nevoilor cu caracter social și cultural ale utilizatorilor. Clădirea bibliotecii DOKK1 găzduiește Biblioteca Centrală din Aarhus, servicii publice municipale de primă necesitate (de ex. servicii de evidență a populației, asigurări publice de sănătate, vize pentru cetățenii străini, birou de informare a populației), spații dedicate *start-up-urilor* și spații pentru spectacole și reprezentații teatrale (23). Clădirea DOKK1 a fost inaugurată în anul 2015 și a fost parte integrantă a unui proiect de anvergură de reconstrucție a falezii orașului Aarhus. De proiectarea clădirii s-a ocupat grupul de arhitectură Schmidt Hammer Lassen, căruia managementul bibliotecii i-a pus condiția de a implica în procesele de proiectare și utilizatorii de bibliotecă. Obiectivul acestei condiții a fost acela de a colecta informații și idei cu privire la nevoi specifice privind funcționalitatea spațiilor, comportamente de consum cultural și interacțiune socială ale utilizatorilor (24). Valorile pe care conducerea bibliotecii dorea să le transmită comunității prin demersurile de implicare a cetățenilor în procesele de proiectare de spații și servicii și de planificare strategică erau:

- utilizatorul este un partener și un colaborator al instituției bibliotecare, nu un simplu consumator;
- crearea unei comunități unite bazată pe interacțiuni sociale constructive și învățare continuă;
- încurajarea diversității și a cooperării între părți multiple;
- stimularea experiențelor culturale;
- promovarea unei imagini a bibliotecii ca instituție inovativă și adaptabilă;
- crearea unor punți de cunoaștere între membrii comunității și cei ai instituțiilor locale.

Implicarea cetățenilor în proiectarea noii biblioteci a dat naștere unei schimbări de paradigmă nu doar pentru biblioteca publică locală, ci și pentru comunitate și alte instituții publice din oraș: reprezentanții instituțiilor publice consideră cetățenii nu doar consumatori de servicii publice, ci și parteneri în luarea deciziilor cu impact local, iar cetățenii „au un sentiment de apartenență la comunitate mai puternic și sunt mult mai deschiși la idea de a participa în mod activ la crearea și dezvoltarea de proiecte de inovare” (25).

### 3. Contextul studiului

Am ales să investighez cazul bibliotecii DOKK1 (Aarhus, Danemarca) pentru acest studiu din trei motive principale: experiența de peste 10 ani pe care această bibliotecă o are în folosirea și integrarea *design thinking*-ului în procesele de inovare; DOKK1 reprezintă un model internațional de bune practici pentru adoptarea și dezvoltarea unei culturi a inovării și a producerii de impacte sociale pozitive; poate constitui o sursă de inspirație pentru bibliotecile publice din România cu privire la adoptarea și punerea în practică a unor acțiuni concrete menite să contribuie la creșterea capacității acestora de a inova.

### 4. Obiective și metode

Acest studiu are un caracter descriptiv și investigativ, focalizându-se pe analiza declarațiilor, interpretărilor și acțiunilor managerilor și bibliotecarilor de la DOKK1 ce utilizează metodele și instrumentele de *design thinking* în procesele de muncă. Prin acest studiu am căutat să răspundem la următoarea întrebare de cercetare: care sunt condițiile organizaționale și stilurile de conducere în măsură să faciliteze dezvoltarea unei culturi a inovării prin *design thinking* într-o bibliotecă publică?

Culegerea datelor a fost efectuată prin:

- studiul unor documente cu privire la DOKK1 (politici de conducere, planuri strategice, proiecte desfășurate);
- vizite și observații în interiorul bibliotecii;
- 10 interviuri semi-structurate (fiecare cu durata de aproximativ 60 de minute) cu manageri și bibliotecari.

Toate interviurile au fost înregistrate vocal, transcrise și analizate folosind metoda

construcției de teme (26).

## 5. Rezultate și discuții

Una dintre primele activități de proiectare participativă desfășurate la DOKK1 a avut drept obiectiv definirea numelui noii clădiri a bibliotecii. În faza inițială au fost strânse circa o mie de propuneri din partea locuitorilor din Aarhus, dintre care managerii bibliotecii au selectat 30. Aceste 30 de propuneri au fost din nou supuse votului comunității locale, fiind păstrate pentru lista finală 7 posibile denumiri. În final, conducerea bibliotecii împreună cu unii decidenți politici locali au analizat fiecare dintre cele 7 alternative în raport cu obiectivele și cu valorile organizației, decizând că DOKK1 era cel mai potrivit nume pentru crearea unui brand în măsură să comunice faptul că biblioteca este un loc democratic și deschis tuturor. Aceste valori au continuat să fie comunicate pe toată durata proiectării și construcției noii biblioteci. Cu metode precum interviuri, grupuri de discuție, sesiuni de brainstorming (sau ateliere), sesiuni de proiectare pornind de la planurile propuse de către arhitecți, personalul bibliotecii împreună cu arhitecții au reușit să colecteze date concrete cu privire la nevoile specifice ale comunității și să le înglobeze în soluții inovative de organizare a spațiilor fizice, în tehnologiile digitale prezente în bibliotecă precum și în serviciile oferite. Atât spațiile fizice și digitale, cât și serviciile ce au fost proiectate împreună cu utilizatorii facilitează interacțiunile sociale, schimbul de experiențe, învățarea continuă și activitățile creative. De exemplu, au fost proiectate sisteme automatizate pentru manipularea și depozitarea cărților astfel încât rafturile pentru cărți să ocupe cât mai puțin spațiu, lăsând loc pentru zone de joacă pentru copii, mobilier ce facilitează relaxarea, spații pentru lucrul în grupuri, săli pentru evenimente, ateliere pentru copii și adolescenți, un spațiu multifuncțional (denumit „Rampă”) ce devine cu ușurință loc pentru spectacole sau pentru *makers*, o cafenea, o sală de mese pentru familiile cu copii mici și o operă de artă numită „Gongul” - un clopot tubular din bronz, conectat la maternitatea din oraș, ce sună în bibliotecă ori de câte ori se naște un copil în Aarhus, anunțând astfel sosirea unui nou membru al comunității.

Cercetarea efectuată la DOKK1 a scos însă la iveală că utilizarea metodelor și tehnicilor specifice *design thinking*-ului pentru inovarea de bibliotecă (fie aceasta pe scară redusă, adică doar a unor spații sau a unor servicii, fie pe scară largă, adică a întregii biblioteci, așa cum este cazul acestei biblioteci daneze), nu constă doar în utilizarea unor metode și tehnici specifice *design*-ului și implicarea activă a utilizatorului în procesele de proiectare, ci și o serie de schimbări la nivel organizațional, cultural și de comunicare cu comunitatea de referință. Cu alte cuvinte, adoptarea pe termen lung a *design thinking*-ului în bibliotecile publice, este un proces complex, ce necesită, pe lângă învățarea de noi metode și instrumente, o serie de măsuri manageriale bine definite. Din analiza interviurilor efectuate în cadrul cercetării noastre au rezultat mai multe categorii de măsuri de natură organizațională puse în practică de către managementul bibliotecii DOKK1 și pe care le vom ilustra în cele ce urmează.

### 5.1 Cultura organizațională

Potrivit unuia dintre managerii de la DOKK1, spațiile și serviciile de care dispune biblioteca astăzi sunt rezultatul unei noi paradigme, în cadrul căreia biblioteca publică nu mai este un „loc sacru” dedicat cărților și în care trebuie păstrată liniștea, ci este un spațiu dinamic, un spațiu definit de interacțiunile sociale și de procesele de învățare continuă ce au loc în interiorul lui, un loc în care oamenii pot experimenta în mod liber lucruri noi. Alți manageri au afirmat chiar că implicarea directă a utilizatorilor în procesele de proiectare a făcut mereu parte din modalităților lor de lucru, recunoscând proiectarea participativă ca o paradigmă de muncă răspândită în întreaga Danemarca.

Din conversația avută cu unul din arhitecții ce s-au ocupat de proiectarea bibliotecii DOKK1 a reieșit însă o abordare ușor diferită. Acesta a recunoscut proiectarea participativă drept componentă a culturii daneze și a celei scandinave, însă a subliniat că arhitecții implică în general în procesele de proiectare clientul direct (în cazul nostru managementul și personalul de la DOKK1), dar nu implică aproape niciodată utilizatorul final. Același arhitect a adăugat că modalitatea de lucru ce le-a fost solicitată în cazul proiectului acestei biblioteci publice le-a schimbat mentalitatea, ajungând la concluzia că, deși la o primă vedere procesul este mai lung și mai lent, implicarea utilizatorului final aduce proiectului o valoare adăugată de necontestat, prin

înțelegerea mai profundă a nevoilor utilizatorilor și crearea de soluții ce răspund în mod concret acelor necesități.

### **5.2 Munca în echipă și colaborarea interdepartamentală**

Personalul bibliotecii DOKK1 a fost format în mod deliberat din persoane cu competențe variate, întrucât astfel se produce schimbul de cunoștințe și crearea de noi resurse informaționale. Potrivit unuia dintre managerii de la DOKK1 ce au participat la acest studiu, „personalul interdisciplinar” este o valoare adăugată, angajații bibliotecii fiind nu doar bibliotecari, ci și designeri, profesori, antropologi, dezvoltatori IT, artiști, etc. Același manager consideră că datorită acestui schimb informațional continuu între persoane cu competențe din domenii diferite creativitatea a devenit o trăsătură intrinsecă a organizației. În plus, consideră că a lucra în mod constant cu metodele și tehnicile specifice *design thinking*-ului este și o chestiune de voință, de o mentalitate deschisă, de empatie și de dorința de a se relaționa cu oamenii și de a învăța în mod continuu de la orice interlocutor.

Pe lângă crearea de echipe de lucru interdisciplinare, conducerea bibliotecii a acordat atenție și modalităților prin care să faciliteze colaborarea interdepartamentală, considerând-o un fel de „consultant intern” prin intermediul căruia se poate difuza informația și da naștere la procese de învățare organizațională. Pentru a încuraja și susține procese de muncă fluide și o colaborare internă intensă, managementul de la DOKK1 a decis trecerea de la o structură organizațională pe departamente la una bazată pe echipe de proiect, ce se pot defini și redefini în funcție de necesitățile fiecărui proiect nou.

### **5.3 Stilul de leadership**

Stilul de conducere practicat la biblioteca DOKK1 este de tipul *leadership-ului colaborativ*, managerii dând libertate oamenilor asupra modului în care își gestionează anumite proiecte. Mai mult decât atât, toți managerii ce au participat la acest studiu consideră experimentul și eroarea ca fiind surse de învățare, de creativitate și de găsire a soluțiilor potrivite, și nu ceva ce trebuie pedepsit sau supus unor acțiuni corective. Mai mult decât atât, managementul bibliotecii încurajează propriul personal să propună noi proiecte și aloce acestora resurse de timp pentru a se concentra exclusiv pe dezvoltarea ideilor pe care le au.

### **5.4 Formarea personalului și învățarea organizațională**

DOKK1 a susținut și încurajat învățarea metodelor și instrumentelor specifice *design thinking*-ului prin organizarea de seminare, ateliere pentru experimentare, proiecte pilot și prin colaborarea directă cu designerii de la IDEO și bibliotecarii de la Chicago Public Library în cadrul unui proiect finanțat de către Fundația Bill & Melinda Gates. Contactul cu specialiști ai acestor două instituții i-a făcut pe bibliotecari să fie mai conștienți de „propriile moduri de lucru” și i-a ajutat să „înțeleagă cum funcționează noile metode de lucru și cum le pot integra în procesele de muncă zilnice”. Însă, potrivit uneia dintre persoanele participante la acest studiu, metoda cea mai eficace prin care bibliotecarii de la DOKK1 au învățat instrumentele și tehnicile de proiectare participativă este punerea în practică și lucrul direct pe proiecte concrete. Mai mult decât atât, la DOKK1 a fost creată o echipă interdisciplinară (formată din designeri, formatori și antropologi) denumită „Centrul pentru inovare” ce funcționează ca o unitate de consultanță internă, menită să faciliteze desfășurarea proiectelor bazate pe *design thinking*.

Pe scurt, din analiza tuturor răspunsurilor, am observat că există trei condiții fundamentale pentru o bună învățare a *design thinking*-ului:

- crearea unui spațiu dedicat, în cadrul căruia bibliotecarii să poată pune în practică și experimenta metodele și instrumentele tipice *design thinking*-ului;
- susținerea și încurajarea proceselor de învățare de către management;
- învățarea organizațională poate lua naștere și ca urmare a interacțiunii cu specialiști externi, însă adevărata schimbare în mentalitatea oamenilor și a modurilor în care aceștia lucrează va veni doar ca urmare a măsurilor interne.

### **5.5 Schimbare organizațională**

Încorporarea *design thinking*-ului în cultura bibliotecii DOKK1 și schimbarea organizațională asociată a fost un proces lung și complex, susținut în mod continuu de către

managementul bibliotecii. Pentru a reduce rezistența la schimbare din partea personalului, conducerea bibliotecii a depus eforturi constante de comunicare a valorii adăugate a acestor modalități de lucru inovative și a obiectivelor ce stăteau la baza proceselor de schimbare.

### **5.6 Construirea unor rețele de colaborare pentru inovarea deschisă**

Încă din anul 2012, DOKK1 a colaborat cu bibliotecile publice din Chicago și cu compania de design IDEO pentru definirea unui manual de *design thinking* pentru bibliotecile publice și pentru diseminarea metodelor și tehnicilor participative pentru inovarea de spații, servicii și programe de bibliotecă.

Managerul departamentului „IT și Creativitate” de la DOKK1 a creat o serie de colaborări cu startup-uri locale, pe care le găzduiește la etajul al doilea al bibliotecii, întrucât consideră că interacțiunea între personalul bibliotecii și antreprenorii locali este sursă de inspirație, învățare și inovare pentru bibliotecă.

DOKK1 a lansat de asemenea conferința „Next Library”, un eveniment internațional ce vizează promovarea inovării și dezvoltării organizaționale a bibliotecilor publice, acționând ca un forum pentru crearea de rețele de colaborare internațională și schimb de experiențe între bibliotecile publice (27).

DOKK1 participă de asemenea la proiecte locale axate pe tehnologiile digitale precum Smart Aarhus ce vizează dezvoltarea de soluții tehnologice durabile pentru orașul Aarhus. Un proiect similar este „Smart Library”, al cărui parteneri sunt DOKK1, bibliotecile din orașele Roskilde și Herning și Galeria Națională Daneză. Toți partenerii colectează și analizează datele furnizate de camerele de supraveghere video și de senzorii din biblioteci cu scopul de a dezvolta modele de îmbunătățire a experienței de vizitare a bibliotecilor din Danemarca.

Cazul DOKK1 evidențiază, așadar, faptul că adoptarea durabilă a metodelor participative pentru inovarea în bibliotecile publice și înglobarea *design thinking*-ului în cultura organizațională este un proces complex, ce nu se limitează la simpla utilizare a instrumentelor și metodelor specifice, ci presupune o serie de strategii și măsuri manageriale menite să susțină procesele de schimbare organizațională. Din experiența bibliotecii daneze DOKK1 a reieșit că există o cauzalitate bidirecțională între utilizarea metodelor și instrumentelor de *design thinking* și caracteristicile culturii organizaționale. Cu alte cuvinte, utilizarea metodelor și tehnicilor de *design thinking* (precum observația, interviurile, focus grupurile, sesiunile de brainstorming, construirea de prototipuri împreună cu utilizatorii) susțin dezvoltarea unei culturi organizaționale a inovării continue, în timp ce o cultură organizațională orientată către experimentare, învățare continuă și colaborare, facilitează adoptarea și înglobarea *design thinking*-ului în procesele de muncă.

## **6. Concluzii**

Cazul DOKK1 și literatura pe tema inovării în bibliotecile publice din lume demonstrează că deși aflate în plin proces de redefinire a rolului pe care îl ocupă în societatea cunoașterii, bibliotecile rămân totuși un punct focal pentru comunitățile de oameni. Contrar predicțiilor negative ce s-au făcut de repetate ori la nivel mondial ca urmare a restrângerilor bugetare și a accentuării fenomenelor de digitalizare, bibliotecile publice își afirmă rolul de nucleu comunitar cu tot mai multă forță. Așa cum am putut observa și în acest studiu, membrii comunităților continuă să folosească spațiile bibliotecilor și chiar participă în mod activ la procesele de gestiune ale acestora, în timp ce bibliotecile, cu ajutorul unor instrumente și tehnici împrumutate din alte domenii (precum designul, managementul, sociologia, educația, etc.), reușesc să depășească dificultățile financiare impuse de state și guverne și să devină spații pentru inovare, pentru învățarea continuă și cetățenia activă. Devin pe scurt puncte nevralgice ale infrastructurii sociale, iar exemplele prin care bibliotecile publice se re-inventează sunt nenumărate, unica variabilă constantă rămânând aceea a atenției față de comunitățile ce le deserveșc.

Aceste modele de inovare pot constitui surse de inspirație și pentru bibliotecile românești ale căror dificultăți, abordate din perspective noi și înfruntate cu ajutorul unor instrumente precum cele ale *design thinking*-ului, se pot transforma în oportunități de dezvoltare.

### Referințe bibliografice

- (1) RASMUSSEN, Casper Hvenegaard. The participatory public library. The Nordic experience. În: *New Library World*, vol. 117, nr. 9/10, 2016, p. 546-556. [Online]. [Accesat 15.12.2019]. Disponibil la: <https://doi.org/10.1108/nlw-04-2016-0031>.
- (2) JOCHUMSEN, Henrik; RASMUSSEN, Casper Hvenegaard; SKOT-HANSEN, Dorte. The four spaces - a new model for the public library. În: *New Library World*, vol. 113, nr. 11/12, 2012, p. 586-597. [Online]. [Accesat 15.12.2019]. Disponibil la: <https://doi.org/10.1108/03074801211282948>.
- (3) LEVIEN, Roger Eli. *Confronting the future: Strategic visions for the 21st century public library*. Washington, D.C: ALA Office for Information Technology Policy, 2011, p. 5.
- (4) SOLIDORO, Adriano. Come favorire l'innovazione e lo sviluppo organizzativo delle biblioteche pubbliche? În: *Biblioteche Oggi*, vol. 35, 2017, p. 38-44. [Online]. [Accesat 15.12.2019]. Disponibil la: <http://dx.doi.org/10.3302/0392-8586-201708-038-1>.
- (5) NICHOLSON, Kirstie. *Innovation in Public Libraries. Learning from international library practice*. Chandos Information Professional Series, 2017, p. 63-123.
- (6) WANG, Fangmin; WANG, Weina; WILSON, Sally; AHMED, Namir. The State of Library Makerspaces. În: *International Journal of Librarianship*, vol. 1, nr. 1, 2016, p. 2-16. [Online]. [Accesat 11.01.2020]. Disponibil la: <https://doi.org/10.23974/ijol.2016.vol1.1.12>.
- (7) SEBRING, Penny Bender; BROWN, Eric R.; JULIAN, Kate M.; EHRlich, Stacey B.; SPORTE, Susan E.; BRADLEY, Erin. *Teens, digital media and the Chicago Public Library*. Chicago, IL: The University of Chicago Consortium on Chicago School Research, 2013. [Online]. [Accesat 11.01.2020]. Disponibil la: [https://clalliance.org/wp-content/uploads/files/youmedia\\_report\\_-\\_final.pdf](https://clalliance.org/wp-content/uploads/files/youmedia_report_-_final.pdf).
- (8) LARUE, J. From maker to mission. În: *Library Journal*, vol. 140, nr. 16, 2015, p. 41.
- (9) JENKINS, Henry; PURUSHOTMA, Ravi; WEIGEL, Margaret; CLINTON, Katie & Robinson, Alice J. *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. Cambridge, MA: MIT Press, 2009. [Online]. [Accesat 11.01.2020]. Disponibil la: <https://bit.ly/3nQH3IZ>.
- (10) JOKITALO, P. The role of librarians in teaching media skills. În: *Scandinavian Library Quarterly*, vol. 48, nr. 4, 2015.
- (11) TORRES, K. Linking the Needy to the Needed. În: *Library Journal*, vol. 140, nr. 17, 2015, p. 22.
- (12) COCHRANE, S.; KNOCKER, S.; TOWERS, H. Opening doors to people living with dementia. În: *CILIP Update*, nr. January, 2014, p. 36-38.
- (13) NICHOLSON, Kirstie. Collaborative, Creative, Participative: Trends in Public Library Innovation. În: *Public Library Quarterly*, 2019, p. 1-17. [Online]. [Accesat 11.01.2020]. Disponibil la: <https://doi.org/10.1080/01616846.2019.1571399>.
- (14) PEET, Lisa. San Diego opens biotech lab. În: *Library Journal*, vol. 140, nr. 16, 2015. [Online]. [Accesat 12.01.2020]. Disponibil la: <http://lj.libraryjournal.com/2015/09/public-services/san-diego-opens-first-public-library-biotech-lab/>.
- (15) NGUYEN, Linh Cuong; PARTRIDGE, Helen L. & EDWARDS, Sylvia L. Towards an understanding of the participatory library. În: *Library Hi Tech*, vol. 30, nr. 2, 2012, p. 335-346. [Online]. [Accesat 12.01.2020]. Disponibil la: <https://doi.org/10.1108/07378831211239997>.
- (16) RASMUSSEN, Casper Hvenegaard. *Op. cit.*
- (17) RAZZOUK, Rim & SHUTE, Valerie J. What Is Design Thinking and Why Is It Important?. În: *Review of Educational Research*, vol. 82, nr. 3, 2012, p. 330-348. [Online]. [Accesat 10.12.2019]. Disponibil la: <https://doi.org/10.3102/0034654312457429>.
- (18) BROWN, Tim. Design Thinking. În: *Harvard Business Review*, June, 2008, p. 84-92. [Online]. [Accesat 10.12.2019]. Disponibil la: <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>.
- (19) KIMBELL, Lucy. Design practices in design thinking. În: *Design*, May/July, 2009, p. 1-24. [Online]. [Accesat 10.12.2019]. Disponibil la: <http://www.lucykimbell.com/stuff/Practicedesignthinking.pdf>.
- (20) CRIȘAN, Camelia; CALDĂRUȘĂ, Camelia Irina. Design thinking: What it is and how it



- works. A case study on Romanian libraries. În: *Euromentor Journal Studies about Education*, vol. VIII, nr. 7, 2017, p. 181-194.
- (21) IDEO. *Design Thinking for Libraries Toolkit*. 2015. [Online]. [Accesat 15.12.2019]. Disponibil la: <https://designthinkingforlibraries.com>.
- (22) BECH-PETERSEN, Sidsel. Dokk1: la co-creazione come nuovo metodo di lavoro in biblioteca. În: *AIB Studi*, vol. 56, nr. 3, 2016, p. 441-450. [Online]. [Accesat 15.12.2019]. Disponibil la: <https://doi.org/10.2426/aibstudi-11510>.
- (23) HAPEL, Rolf. Dokk1 ad Aarhus: dal coinvolgimento dell'utente al partenariato come strategia vincente. În: *Biblioteche Oggi*, nr. November, 2017, p. 5-12.
- (24) NICHOLSON, Kirstie. *Innovation in Public Libraries. Learning from international library practice*. Chandos Information Professional Series, 2017, p. 63-123.
- (25) HAPEL, Rolf. *Op. cit.*
- (26) BOYATZIS, Richard E. *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- (27) HAPEL, Rolf. *Op. cit.*