

Katarzyna Bikowska

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Biblioteka Uniwersytecka UWM

Design thinking – **koncepcja i zastosowanie w bibliotece**

Streszczenie: Biblioteki akademickie, czerpiąc z doświadczeń organizacji komercyjnych, korzystają z wielu stosowanych w nich rozwiązań i technik. Coraz większą popularność we współczesnych przedsiębiorstwach zyskuje koncepcja myślenia projektowego (*design thinking*). W obu typach organizacji (*non profit* i nastawionych na zysk) *design thinking* zaczyna być kojarzony nie tylko z estetyką czy wzornictwem, ale również z metodą twórczego rozwiązywania problemów. Stosowanie myślenia projektowego wspiera m.in. tworzenie innowacyjnych produktów, usług czy kultury organizacyjnej.

W artykule przybliżono istotę *design thinking* oraz dokonano szczegółowego opisu działań w ramach poszczególnych modeli, faz i etapów, opierając się na uwarunkowaniach środowiska bibliotecznego. Opis metod pobudzania kreatywności w pracy bibliotek uzupełniono przykładami zastosowanych scenariuszy i konkretnych wdrożeń w Polsce i na świecie.

Słowa kluczowe: *design thinking*, zarządzanie zmianą, metoda projektowa, innowacje, biblioteka

1. Wstęp

Już starożytni myśliciele, obserwując otoczenie, uświadamiali sobie nieuniknioną siłę napędową, którą jest w istocie zmiana. Żyjący na przełomie VI i V w. p.n.e. grecki filozof Heraklit z Efezu postrzegał świat jako zmienny, przypominający olbrzymią, będącą w ciągłym ruchu rzekę. Znamienne, że przetłumaczenie słowa „zmiana” na język chiński ukazuje dwoistą naturę zjawiska. „Zmiana” w języku chińskim jest bowiem częścią różnorodności (pol. „różnorodność” – chin. 变化) – z czego pierwszy element oznacza zagrożenie, drugi szansę, a oba dotyczą równocześnie zmiany (Jeromin, Din 1990).

W świecie opartym na nowoczesnych technologiach, gdzie kolejne wprowadzane na rynek nowinki i wynalazki mogą przytłaczać swą liczbą i szybkością, z jaką się pojawiają, kluczowe w strategii przetrwania przedsiębiorstwa stało się projektowanie skoncentrowane na odbiorcy produktu lub usługi i jego (nawet nieuświadomionych) potrzebach, z angielskiego: *human centered design* (Michalska-Dominiak, Grocholiński 2019). Takie podejście jest uznanym trendem w projektowaniu usług, zarówno w środowisku biznesowym, jak i wśród organizacji *non profit*. Nowe potrzeby konsumenta usług, gdy są zauważane w organizacji nastawionej na rozwój, wywołują u dostawcy usługi przymus autorefleksji i wdrożenia nowatorskich rozwiązań. Proces odkrycia tych zmian i adaptacji do nich może przebiec sprawniej dzięki zastosowaniu zyskującej na popularności metody twórczego poszukiwania nowatorskich rozwiązań, czyli *design thinking* (DT, pol. myślenia projektowego). Od przełomu XX i XXI w. po metodę projektową coraz częściej sięga środowisko akademickie, w tym biblioteki.

2. Dlaczego? *Change management* – zarządzanie zmianą

Zmiany technologiczne pociągają za sobą zmiany w zachowaniu klientów, a w rezultacie wpływają na przekształcenia modeli biznesowych firm (Michalska-Dominiak, Grocholiński 2019). Jeżeli produkt lub usługa są łatwo dostępne, a klienci mogą zrealizować swoje zamówienie w bardziej dopasowany i wygodny sposób (np. usługi pocztowe: Poczta Polska vs. InPost, usługi transportowe: taxi vs. Uber, usługi biblioteczne: wypożyczalnia vs. książkomat), tradycyjne modele biznesowe zaczynają być dla nich mniej atrakcyjne, więc ich popularność maleje.

Naturalną konsekwencją rynku opartego na oczekiwaniach klienta było powstanie społeczności profesjonalistów, którzy potrafią gromadzić i wykorzystywać wiedzę do identyfikowania problemów i projektowania skutecznych rozwiązań, wykorzystując nabyte kompetencje, by doradzać w projektowaniu usług, badaniu zachowań i potrzeb klientów.

Standardowa wiedza na temat odbiorców usług czy produktów (pochodząca z raportów ilościowych, statystyk, zestawień, ankiet) bez tzw. warstwy jakościowej, czyli wywiadów, rozmów z ludźmi (tzw. badań etnograficznych), może okazać się niewystarczająca, aby tworzyć skuteczne i atrakcyjne rozwiązania. Warto wykorzystać zasoby organizacji (m.in. czas, kompetencje pracowników, finanse), aby podążać ścieżkami klientów i proponować im dopasowane do ich oczekiwań i potrzeb rozwiązania. Bez względu na skalę zjawiska można próbować przewidzieć zmiany,

zrozumieć jej złożoność i wykorzystać z zyskiem. Projektowanie w obliczu zmiany, która jest niewyrazista, może spowodować ogromne trudności w znalezieniu rozwiązania. W takich sytuacjach coraz częściej zaleca się stosowanie myślenia projektowego (Ingle 2015).

Korzyści z wyboru metody zarządzania zmianą podkreślają polscy konsultanci – Beata Michalska-Dominiak i Piotr Grocholiński (2019), uzasadniając, że DT pozwala tłumaczyć zmiany językiem klienta i odzwierciedlać je w modelach biznesowych firm.

3. Jak? *Design thinking* (DT) – myślenie projektowe

Współczesne przedsiębiorstwa, nieustannie poszukując nowych źródeł budowania przewagi konkurencyjnej, w coraz większym stopniu przyjmują podejście procesowe, a także zwracają uwagę na powiązane z nim zagadnienia zarządzania zespołami projektowymi (powołanymi czasowo w celu realizacji przedsięwzięcia). Wdrażają zatem rodzaj zarządzania zwany zarządzaniem projektami (*project management*) (Mastalerz 2016; Wojciechowska 2018). Choć wykorzystywane w nim narzędzia i metody są rozwijane od ponad wieku, dopiero od lat 70. metody te zaczęły wspierać mocno sformalizowane podejście kaskadowe. Linearne podejście w realizowaniu projektów okazało się jednak niewystarczające i krytykowane za małą elastyczność i słabe dopasowanie do zmieniającego się otoczenia (Miłosz 2006).

Zyskującym popularność środkiem wspomagającym lepsze dobranie strategii organizacji reagującej na szybkie zmiany i nowe potrzeby odbiorcy produktów i usług okazało się nielinearne myślenie projektowe, jakim jest *design thinking*. Dzięki wykorzystaniu zrównoważonych analiz i kreatywnego myślenia DT przystaje do procesu innowacyjnego¹, który pozwala na zmierzenie się z interpretacją skomplikowanej i nieprzewidywalnej sytuacji. Warto dodać, że jeśli dane badanie dotyczy złożonych współczesnych problemów, określanych jako „dzikie” (*wicked problems*), na każdym etapie prac projektowych mogą pojawić się nowe fakty wpływające na modyfikację założeń (Hajdas, Wrona 2018, s. 308–309).

¹ Rezultatem procesu innowacyjnego jest innowacja, rozumiana nie tylko jako coś nowego, ale jako zmiana na lepsze, wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu lub procesu, nowej metody organizacyjnej czy marketingowej, organizacji miejsca pracy lub stosunków z otoczeniem (zob. Hajdas, Wrona 2018, s. 305).

Definicja metody DT może być trudna do sformułowania², a znane propozycje oscylują wokół pytania: czy jest to filozofia, proces czy zestaw metod (Rauth et al. 2014, s. 47–60), a może technika działania (Pokrzycka 2020, s. 116)? Literatura przedmiotu wskazuje wyraźnie rozdzźwięk między tym, jak myślenie projektowe jest omawiane w teorii projektowania, a tym, jak zostało ono dołączone do praktyk związanych z zarządzaniem (Johansson-Sköldberg et al. 2013, s. 121–146).

Jak twierdzą autorzy polskiego poradnika *desing thinking*, Beata Michalska-Dominiak i Piotr Grocholiński, DT to spoiwo, dzięki któremu można „szybciej oswajać zmiany, reagować i projektować wartościowe i użyteczne rozwiązania uwzględniające potrzeby odbiorców” (Michalska-Dominiak, Grocholiński 2019, s. 24). Zdaniem autorki pierwszego przetłumaczonego na język polski *vademecum* DT dla przedsiębiorców, Beverly Rudkin Ingle, to „badawcze podejście do rozwiązywania problemów, które zawiera i równowagę analizy i kreatywne procesy myślowe” (Ingle 2015, s. 16). W nowszych publikacjach DT określa się jako metodę twórczego poszukiwania nowych rozwiązań (Szumniak-Samolej 2020, s. 59), kreatywne podejście do rozwiązywania problemów uznawane za proces innowacji skoncentrowany na człowieku (von Thienen et al. 2018) czy metodę aktywizującą myślenie człowieka w kierunku zmiany (Grocholiński et al. 2021).

DT to intuicyjna metoda pracy, dzięki której w multidyscyplinarnych zespołach innowacje powstają z wykorzystaniem elementów inżynierii, biznesu, designu oraz nauk społecznych. Opiera się na kreatywności, logicznym myśleniu i empatyzacji. To nauka pracy w grupach przez wspólne działanie, w którym porażka odgrywa istotną, pozytywną rolę (Helman, Rosienkiewicz 2016).

DT wywodzi się z ogólnych zasad projektowania technicznego, które zostały zaadaptowane oraz zastosowane w innych dziedzinach poza praktyką projektową (Sobota, Szewczykowski 2014; Helman, Rosienkiewicz 2016). Podstawą procesu DT jest zrozumienie nawyków, kontekstu społecznego i motywacji użytkowników danego produktu, usługi czy innowacji (Helman, Rosienkiewicz 2016).

Narodziny metody DT datowane są na lata 90. XX w. i wiążą się z Uniwersytetem Stanforda, którego pracownikiem był jeden z jej twórców i popularyzatorów, David Kelly. Wraz ze współpracownikami założył w 1991 r. biuro projektowe IDEO, które rozpoczęło stosowanie DT w organizacjach komercyjnych. Z kolei prezes IDEO

² Rozdzźwięk znaczeniowy pojawia się już w definicji słowa „design”. Według *Słownika języka polskiego* „design” to: „1. «wygląd przedmiotów użytkowych». 2. «projektowanie przedmiotów użytkowych»” (PWN b.d.).

Tim Brown upowszechnił metodę poza środowiskiem związanym z projektowaniem (Brown 2008).

W ciągu dwóch kolejnych dekad metodę DT zastosowano m.in. do opracowywania nowych produktów i usług oraz poszukiwania rozwiązań skomplikowanych sytuacji: od tworzenia ulepszeń w procesach technicznych przez projektowanie modeli biznesowych do kreowania innowacji społecznych (Linke 2017). W Polsce działa już kilkanaście firm konsultingowo-szkoleniowych specjalizujących się we wdrażaniu DT zarówno w obszarze projektowania, jak i w nauce o zarządzaniu (Szumniak-Samolej 2020).

Na rynku komercyjnym i w zawodach projektanckich pojawiły się koncepcje alternatywne dla myślenia projektowego, które uwzględniły inne czynniki postępu (takie jak koszty finansowe i środowiskowe oraz myślenie perspektywiczne) zamiast odpowiadać na to, czego użytkownicy potrzebują tu i teraz (Woudhuysen 2011, s. 235–248). W czasie wzrostu zainteresowania *design thinking*, tj. pod koniec pierwszej dekady XXI w., pojawiły się również głosy krytykujące modę na metodykę projektową, która to miała przesadnie podkreślać umiejętności projektanta czy etos kreatywności (Nussbaum 2011; Woudhuysen 2011, s. 235–248).

4. Narzędziownik myślenia projektowego

4.1. Przygotowania przed projektem

Zanim podjęte zostaną działania projektowe, należy nazwać aktorów procesu DT (odbiorców, zespół projektowy, projektanta, tj. prowadzącego proces, oraz sponsora, czyli zleceniodawcę), a także ustalić główny cel projektu, czyli wyjściowy problem wymagający innowacji. Powinien być zrozumiały, konkretny i mierzalny. Oprócz głównego celu warto ustalić 3–4 kluczowe cele / pożądane efekty myślenia projektowego, do których członkowie zespołu będą mogli powracać w procesie iteracji (Michalska-Dominiak, Grocholiński 2019, s. 37).

Na przebieg realizacji projektu metodą DT wpływa miejsce pracy: pomieszczenie wyposażone w mobilne i wygodne meble, przestrzeń magazynowa dla materiałów do prototypów i ekspozycyjna dla plansz, stół dla prowadzącego i oddzielne dla zespołów, główny ekran, dostęp do sprzętu komputerowego i łącza internetowych czy naturalnego oświetlenia, a także miejsce na catering (Grocholiński et al. 2021). W zależności od celu projektu proces DT może trwać 2–5 dni lub kilka tygodni.

4.2. Zespół

W skład zespołu zaangażowanego w projekt powinny wchodzić osoby z różnych szczebli zarządzania w danej organizacji. W celu zwiększenia efektywności warto uwzględnić osoby mające różne umiejętności, poziomy wiedzy czy cechy charakteru. Zadowalająca liczebność zespołu projektowego DT to 8–16 osób, które zostaną podzielone na mniejsze grupy, np. 3 zespoły. Przy większej liczebności grup zalecany jest drugi prowadzący (Michalska-Dominiak, Grocholiński 2019, s. 42).

W procesie myślenia projektowego (DT) podkreślana jest integracja podejścia eksploracyjnego (in. dywergencyjnego, rozbieżnego) oraz syntezującego (in. konwergencyjnego). Dzięki zastosowaniu pierwszego podejścia członkowie zespołu projektowego odkrywają wiele możliwości rozwiązania problemu, który analizowany jest z różnych perspektyw. Uzyskany w ten sposób szeroki obszar inspiracji umożliwia zastosowanie myślenia konwergencyjnego, które pozwala wyciągnąć wnioski i analizować je w celu odnalezienia rozwiązania (Michalska-Dominiak, Grocholiński 2019, s. 24).

Fundamentalne dla kreatywności i otwartości członków zespołu projektowego jest przestrzeganie zasad kontraktu, czyli reguł dobrych obyczajów procesu projektowego, w tym np. wzajemnego szacunku przy jednoczesnej otwartości wypowiedzi (Pokrzycka 2020). Zmapowaniu procesu myślowego służą karteczki samoprzylepne, które zapewniają elastyczne i zdystansowane podejście do zapisywanych na nich pomysłów.

Tim Brown (2008, s. 86) wymienił ważne cechy projektantów tworzących rozwiązania metodą DT. Zaliczył do nich empatię, optymizm, myślenie integrujące, otwartość na eksperymentowanie i zdolność do współpracy.

4.3. Etapy

DT rozumiana jako metoda i proces rozwiązywania problemów uwzględniający różnorodne narzędzia, rozwijający wielopłaszczyznowo i wielopoziomowo obszary poznawcze i kształtujący osobowość wymaga ustrukturyzowania (Grocholiński et al. 2021, s. 20). W literaturze przedmiotu występuje kilka podejść do zorganizowania przebiegu DT. W ogólnej koncepcji metody projektowej jej istotnymi częściami składowymi są cztery elementy:

1. eksploracja (*explore*), czyli dogłębne zrozumienie istoty problemu za pomocą badań i empatyzacji (wczucia się w sytuację);
2. kreowanie pomysłów (*create*), czyli gromadzenie możliwych rozwiązań zidentyfikowanych problemów dzięki zastosowaniu takich narzędzi jak burza mózgów;

3. prototypowanie (*prototype*), czyli wprowadzanie rzeczywistych prototypów do realizacji hipotetycznych rozwiązań i ich testowanie;
4. ocena (*evaluate*), czyli szacowanie skuteczności prototypu w realnym świecie (wdrożenie)³, aby uniknąć ewentualnych niepotrzebnych wydatków, straty czasu i energii (Szumniak-Samolej 2020, s. 61–62).

Bardziej szczegółowa klasyfikacja etapów DT obejmuje pięć faz prowadzenia projektu: empatyzacja (poznanie odbiorców projektowanych rozwiązań), definiowanie problemu (punkt widzenia oparty na spostrzeżeniach i potrzebach użytkowników), generowanie pomysłów (realnych i nierealnych), budowanie prototypów (wizualizacja pomysłów i zebranie opinii na ich temat), testowanie/ocena (przedstawienie zaprojektowanego rozwiązania użytkownikowi) (Pokrzycka 2020, s. 116–117).

Podsumowując, można uznać, że proces myślenia projektowego obejmuje następujące etapy:

- **odkrywanie** – eksploracja wsparta empatią, poszukiwanie informacji o użytkowniku w jego naturalnym środowisku oparte na badaniach (wywiady, obserwacje);
- **definiowanie wyzwania** – analizowanie zdobytych informacji (wyzwania, przeszkody, potrzeby badanego użytkownika) w celu wyłonienia jednego zadania stanowiącego wyzwanie projektowe;
- **tworzenie rozwiązania** – znajdowanie pomysłów stanowiących odpowiedź na zdefiniowane wyzwanie projektowe z wykorzystaniem technik kreatywnych i burzy mózgów;
- **prototypowanie** – wizualizowanie wybranych pomysłów w postaci makiet, schematów czy storryboardów, tak aby stworzyć substytut doświadczenia użytkownika;
- **testowanie** – uzyskanie informacji zwrotnych od potencjalnych użytkowników na temat funkcjonalności prototypów;
- **planowanie wdrożenia** – przygotowanie planu wdrożenia testowanych rozwiązań, a w konsekwencji wypuszczenie ich na rynek przy minimalnym ryzyku porażki (Michalska-Dominiak, Grocholiński 2019, s. 25)⁴.

³ Jako piąty element w wymienionym wyżej procesie projektowym dodaje się „planowanie wdrożenia”, inicjując tym samym pierwszą ekspozycję projektu jako pierwsze zastosowanie innowacji o następnym stałym charakterze (zob. Michalska-Dominiak, Grocholiński 2019, s. 25).

⁴ Etap wdrożenia nie znalazł odpowiednika we wcześniejszych opracowaniach metody DT. Dowodzi tego publikacja Beverly Rudkin Ingle wskazująca pięć etapów procesu myślenia projektowego: zrozumienie, definiowanie, ideacja, prototyp, testowanie (zob. Ingle 2015, s. 17–19).

Interesujące i właściwe dla tego typu procesu projektowego na pierwszych pięciu (z sześciu) etapach jest stosowanie iteracji, czyli wielokrotne powtarzanie pewnych czynności lub tego samego procesu przy jednoczesnym jego modyfikowaniu, aby osiągnąć pożądaną cel (Ingle 2015, s. 161). Iteracją określa się każde powtórzenie procesu, zaś jego wynik stanowi punkt wyjścia do kolejnej iteracji.

4.4. Techniki

W trakcie procesu DT stosuje się wiele technik ułatwiających sprawną i efektywną pracę grupową. Zalicza się do nich m.in. mapę myśli, analizę motywacji użytkowników, wywiady, określenie konkretnego odbiorcy wraz z jego charakterystyką i potrzebami (za pomocą analizy personalnej, tzw. *persony*).

We wstępnej fazie eksploracyjnej na podstawie przeprowadzonych badań opracowywane są modele stanowiące syntezę zgromadzonych informacji i wniosków. Wśród przydatnych modeli projektowych wymienia się m.in. podróż klienta, mapę empatii, mapę kontekstów czy mapę interesariuszy (zob. Hajdas, Wrona 2018, s. 315). Jedną z technik poszukiwania istoty problemu jest w myśleniu projektowym technika *five whys*, czyli prowokacji rozmówcy, podczas której kilkakrotnie pada pytanie „dlaczego?” w stosunku do otrzymywanych odpowiedzi (Norman 2013).

Metoda *brainwrighing* pozwala analizować problem dzięki uzupełnianym i przekazywanym przez członków zespołu kolejnym kartkom, na których uzupełniają oni kolejno wątki analizowanego problemu, jednocześnie go uszczegóławiając. Z kolei w selekcji zebranych pomysłów pomaga metoda „zabić swój pomysł” (*kill your idea*), służąca pokazaniu słabych i mocnych stron pomysłów, czy „list do babci” (*letter to grandma*) przedstawiający propozycję rozwiązania w najprostszymi słowach (Henn, Bruchatz 2018).

W literaturze przedmiotu do realizacji etapu tworzenia rozwiązania polecane są np. takie techniki jak: analogia (wykorzystywanie istniejących rozwiązań z jednej dziedziny w innej), wiodący użytkownicy (postępowi użytkownicy o wysokiej motywacji do znalezienia odpowiedzi na niezaspokojone do tej pory potrzeby) czy burza mózgów, czyli grupowe generowanie pomysłów (zob. Hajdas, Wrona 2018, s. 317). Niezwykle istotne jest, aby w tej fazie swobodnie przedstawiać w zespole nawet najbardziej absurdalne, fantastyczne czy zabawne pomysły, gdyż istnieje duże prawdopodobieństwo, że te zamysły, które utrzymają się do końca procesu projektowego, będą podstawą jego powodzenia (Patnaik 2022).

Prototypy tworzone na początku procesu innowacyjnego powinny być tanie, proste i wykonane szybko, tak aby weryfikacja założeń projektowych mogła być

sprawna i bezkosztowa. Do wizualizacji pomysłów służą szkice, moodboardy⁵ fizyczne lub cyfrowe, kolaże, makiety, modele czy odgrywane lub rysowane (w postaci plansz fabularnych – storyboardów) scenki. W zależności od charakteru projektowanego rozwiązania czy etapu projektu testowanie może opierać się np. na eksperymencie, metodzie śledzenia wzroku (eyetrackingu), symulacji czy teście windy, gdzie w ciągu 30 sekund (czas jazdy windy) trzeba przedstawić sedno projektu (Hajdak, Wrona 2018, s. 318).

Narzędziem syntetyzującym projekt, pełniącym podstawę wdrożenia, jest tzw. brief projektowy (in. *design brief*), czyli dokument, w którym zawarte są odpowiedzi na najważniejsze pytania dotyczące proponowanego rozwiązania (Skowrońska 2019). Odpowiedzi powinny uwzględniać m.in. cele projektu, potrzebę, jaką zaspokaja rozwiązanie, czas realizacji, kryteria oceny projektu oraz zasoby potrzebne do jego realizacji (partnerzy, technologia, wykonawcy, podwykonawcy).

Również w przypadku bibliotek myślenie projektowe, jako praktyka skoncentrowana na człowieku, może służyć ulepszaniu doświadczenia użytkownika, innowacji w zakresie usług i systemów oraz poprawie wykorzystania przestrzeni. Bibliotekarze mogą uznać ramy myślenia projektowego (elementy i narzędzia) za znajome, ponieważ w znacznym stopniu pokrywają się one z metodologiami znanymi wcześniej z literatury przeznaczonej dla kadry menedżerskiej, związanymi z doświadczeniem użytkownika biblioteki (*user experience – UX*). UX i myślenie projektowe przecinają się, ponieważ uwzględniają interakcje użytkowników oraz postrzeganie przestrzeni i usług fizycznych i cyfrowych, aby zapewnić rozwiązania oparte na dowodach (Walton 2015). Rosnąca popularność DT (a wcześniej UX) wpłynęła pośrednio na fakt, że wybrane techniki stosowane w pracy projektowej są z powodzeniem wykorzystywane również przez projektantów doświadczeń w bibliotekach – *designer librarians* (Boyed 2015; Fosmire 2016; Milewska 2019).

5. DT w bibliotekach: intensywna edukacja

DT po raz pierwszy zostało połączone z bibliotekarstwem akademickim w książce Stevena J. Bella i Johna D. Shanka z 2007 r. pt. *Academic Librarianship by Design: A Blended Librarian's Guide to the Tools and Techniques* i upowszechniło się w literaturze fachowej od czasu publikacji pt. *Myślenie projektowe w bibliotekach* z 2015 r.,

⁵ Moodboard to narzędzie wizualne, które przekazuje za pomocą obrazów, ikon i symboli koncepcje, pomysły wizualne. Jest to przemyślana i zaplanowana aranżacja obrazów, materiałów, fragmentów tekstu itp., która ma przywoływać lub stworzyć wizualizację określonych idei (Stadnik 2020).

czyli darmowego zestawu narzędzi, jakie opracowała z myślą o bibliotekarzach firma IDEO (*Myslenie projektowe...* 2015)⁶.

W 2018 r. oddział Stowarzyszenia Bibliotek Amerykańskich (ALA – American Library Association), czyli Stowarzyszenie Bibliotek Akademickich i Badawczych (ACRL – Association of College and Research Libraries), określiło DT jako nowy i pożądaną trend w bibliotekach⁷. Zdaniem autorów rekomendacji DT powinno być przyswojone przez praktyków bibliotekarstwa, zapewniając im możliwość lepszego zrozumienia potrzeb studentów i wykładowców, rozwijając usługi i pomagając zagospodarować odpowiednio przestrzenie biblioteczne, pokazując tym samym, że użytkownicy mają wpływ na działalność bibliotek akademickich (Leuzinger et al. 2018)⁸. Powyższa opinia znajduje odzwierciedlenie w tworzeniu programów kierunków studiów związanych z bibliotekoznawstwem i informacją naukową (LIS – *library and information science*). Takie uczelnie jak University of Wisconsin-Madison (*Design Thinking Program 2023*) czy San José State University (Bell 2017) mają w ofercie kształcenie umiejętności myślenia projektowego.

DT pojawia się również jako temat przewodni akademickich dyskusji towarzyszących konferencjom naukowym, jak organizowana na Uniwersytecie w San Francisco Kalifornijska Konferencja ds. Instrukcji Bibliotecznych 2018 (CCLI – The California Conference on Library Instruction) pt. *Library Instruction by Design: Using Design Thinking to Meet Evolving Needs* (California Conference on Library Instruction 2018). Temat ten jest podejmowany również podczas konferencji w Polsce, czego przykładem może być instruktaż pt. *Podstawy Design Thinking w bibliotekach* przeprowadzony w ramach konferencji online WIAD21⁹, organizowanej

⁶ Podręcznik pt. *Myslenie projektowe w bibliotekach* został opracowany w ramach projektu *Global Libraries* Fundacji Billa i Melindy Gatesów przez firmę IDEO, a przetłumaczony na język polski przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

⁷ Osiem lat wcześniej tę nową tendencję w bibliotekarstwie amerykańskim zauważyła dr hab. Małgorzata Fedorowicz-Kruszewska, pracownik funkcjonującego ówczesnie Instytutu Informacji Naukowej i Bibliologii, a obecnie Instytutu Badań Informacji i Komunikacji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (Fedorowicz 2010).

⁸ Autorzy rekomendacji zasiadali w Komitecie ALA organizującym Kalifornijską Konferencję ds. Instrukcji Bibliotecznych 2018 pt. *Library Instruction by Design: Using Design Thinking to Meet Evolving Needs*. Na 2023 r. przypada 50. edycja organizowana na Uniwersytecie w San Francisco (*Library Instruction by Design...* 2018).

⁹ WIAD to skrót od *World Information Architecture Day*, czyli Światowy Dzień Architektury Informacji. Obchody tego święta są rokrocznie organizowane przez sieć globalnych, regionalnych i lokalnych wolontariuszy. W Polsce z tej okazji Instytut Badań Informacji i Komunikacji na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu organizuje międzynarodową konferencję naukową. Do 2023 r. odbyło się pięć edycji.

na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu w dniach 27–28.02.2021 r. (Kortas 2021).

Myślenie projektowe znajduje zwolenników w otoczeniu polskich bibliotek. Przełom drugiej i trzeciej dekady XXI w. przyniósł kilka publikacji metodycznych z zakresu DT przeznaczonych dla przedstawicieli środowiska kultury (Kaim 2019) oraz grona pedagogicznego (Grocholiński et al. 2021).

Rosnącego zainteresowania myśleniem projektowym w bibliotekarstwie dowodzi wzbogacona o DT oferta na kursach przygotowanych przez organizacje rozwoju zawodowego, takie jak Library Juice Academy w Stanach Zjednoczonych (Spina 2023) czy Stowarzyszenie LABiB w Polsce (Milewska 2021).

Stowarzyszenia zawodowe skupiające środowisko bibliotekarzy również popularyzują myślenie projektowe wśród przedstawicieli zawodu. Propozycje dokształcania się w zakresie DT znajdują się w ofercie zarówno Międzynarodowej Federacji Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotekarskich (IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions) (Oyedele 2022), jak i Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich (SBP) (Gambrowska 2023).

6. DT w praktyce bibliotecznej

Myślenie projektowe może być pomocne podczas prac nad wieloma różnymi projektami w bibliotekach. Po metodę twórczego poszukiwania nowych rozwiązań sięgnęli menedżerowie Biblioteki Uniwersytetu Technologicznego w Sydney (UTS – University of Technology Sydney) w Australii, podejmując się wyzwania projektowego polegającego na rewizji oznakowania (Luca, Narayan 2016). Wczuwając się w doświadczenia użytkownika Biblioteki UTS, projektanci przygotowali szereg zabawnych i zaskakujących oznakowań (rys. 1 i 2), które sprawiły, że biblioteka stała się przyjemnym miejscem do odwiedzenia, i poprawiły komfort użytkowania.

Używając oznakowań, zespół projektowy starał się ukazać osobowość jej użytkowników, ale i potencjał biblioteki, poprawić jej wizerunek, skoncentrować na użytkowniku i dostępności, nie zaś autorytarności (co wykazał etap empatyzacji DT). Studenci przyjęli nowe oznakowanie przestrzeni bibliotecznej entuzjastycznie, co potwierdziły dziesiątki zdjęć nowej wizualnej komunikacji UTS opublikowanych w mediach społecznościowych.

Z kolei jedna z amerykańskich bibliotek zmagająca się z wyzwaniem projektowym dotyczącym aktualnego trendu w bibliotekarstwie, tj. zarządzania danymi badawczymi (*research data*), rozumianego jako gospodarowanie.

Potrzeba dysponowania materiałami w postaci cyfrowej i analogowej, zaobserwowanymi, zebranymi, przetworzonymi lub wytworzonymi w ramach działalności naukowej w szkolnictwie wyższym narastała przez ostatnie pięć lat na całym świecie, a biblioteki znalazły się w samym centrum tej rewolucji. Biblioteka Edmon Low, główna biblioteka na kampusie Oklahoma State University (OSU), potrzebowała poprawnej oceny potrzeb w zakresie zarządzania danymi (Ippoliti 2016). W tym celu przeprowadzono z twórcami i użytkownikami danych badawczych na macierzystym uniwersytecie rozmowy, które na etapie testów potwierdziły, że klienci biblioteki wolą bardziej spersonalizowane podejście (zamiast wysyłki notatki z podziękowaniami i podsumowaniem wyników lepiej zorganizować osobistą prezentację).

Pilotażowy projekt pracowników Biblioteki Uniwersytetu Waszyngtońskiego (UW) z lat 2015–2016 miał na celu zebranie doświadczeń studentów mieszkających w pomocniczych miasteczkach uniwersyteckich (Bothell i Tacoma) oddalonych od kampusu UW w Seattle (Whang et al. 2017). Efekt pracy projektowej to cenna wiedza, zwłaszcza pod względem komunikacyjnym¹⁰. Pracownicy bibliotek UW w kampusie w Seattle uzyskali lepsze zrozumienie potrzeb studentów przeniesionych do kampusów pomocniczych i wzmocnili relacje z nimi oraz z personelem dydaktycznym, który ich wspiera. Zastosowanie metody myślenia projektowego przyniosło istotne korzyści w postaci zwiększonego kontaktu ze studentami i pracownikami. Podejście osobiste i empatyczne, nieustanny dialog skłoniły przeniesionych studentów do wyrażenia podziękowań bibliotekarzom z zespołu projektowego za to, że interesowali się nimi jako odrębną grupą studentów. Projekt zaowocował dodatkowo opracowaniem programu nowych wydarzeń i inicjatyw adaptacyjnych na następne lata.

Pierwsze doświadczenia polskich bibliotek z myśleniem projektowym można określić jako fragmentaryczne czy wręcz nieświadome. Spektakularna metamorfoza zagospodarowania przestrzeni Centrum Informacyjno-Bibliotecznego Uniwersytetu Medycznego (CIB UM) w Łodzi, w które przekształciła się w 2011 r. Biblioteka Główna UM, poprzedzona była rozbudowanymi badaniami użytkowników z użyciem technik DT (Milewska 2018). W latach 2017–2018 przeprowadzono analizę satysfakcji (w ramach projektu *Analiza Funkcjonowania Bibliotek*), badania potrzeb (w związku z projektowaniem przestrzeni komputerowej) i opinii (w formie listu do biblioteki). Zebrane postulaty wpłynęły na aktualny wygląd Centrum (rys. 3 i 4).

¹⁰ Podobne osiągnięcia (pozytywny wpływ na komunikację zespołu projektowego i badanego środowiska) potwierdzili badacze środowiska bibliotek młodzieżowych w Stanach Zjednoczonych. Szczególnie pożądanym nośnikiem twórczego myślenia projektowego okazały się gry planszowe (zob. Kessner et al. 2021).



Rys. 3. Czytelnia Biblioteki Głównej Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, lata 90. XX w.
(źródło: Żmuda 2007)



Rys. 4. Czytelnia CIB UM w Łodzi, 2018 r.
(źródło: Centrum Informacyjno-Biblioteczne Uniwersytetu Medycznego w Łodzi b.d.)

Przykład doświadczeń CIB UM w Łodzi potwierdza, że będąc podstawą DT zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby i opinie użytkownika (w tym potencjalnego) jest efektywną praktyką. Pomaga dostosować ofertę biblioteki do rzeczywistych potrzeb zgromadzonej wokół niej społeczności.

Na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim (UWM) w Olsztynie od 2016 r. DT wpisany jest w program zajęć dydaktycznych na interdyscyplinarnym kierunku analiza i kreowanie trendów (Wydziału Humanistycznego, Wydziału Nauk Ekonomicznych oraz Wydziału Nauk Społecznych UWM). Dodatkowo w ofercie uniwersytetu znajduje się *Letnia Szkoła Zarządzania Innowacją*, czyli bezpłatny program skierowany do studentek i studentów czterech ostatnich semestrów studiów stacjonarnych UWM, którzy podczas 12-dniowego summer campu poznają metodę pracy projektowej (Uniwersytet Wielkich Możliwości 2023). Zajęcia prowadzi eksperci z firmy Metaphor. Większość zajęć prowadzonych metodą DT odbywa się w specjalnie wyposażonej sali w budynku Biblioteki Uniwersyteckiej UWM w Olsztynie. Jest to przestrzeń dostosowana do pracy kreatywnej, przygotowana zgodnie z wytycznymi DT (rys. 5 i 6). Podczas zajęć uczestnicy mogą korzystać z nowoczesnych narzędzi prototypowania, tj. oprogramowania do projektowania graficznego, drukarki 3D, plotera itp.



Rys. 5. Sala projektowa w Bibliotece Uniwersyteckiej UWM w Olsztynie – przestrzeń warsztatowa
(źródło: materiały promocyjne UWM, fot. J. Pająk)



Rys. 6. Sala projektowa w Bibliotece Uniwersyteckiej UWM w Olsztynie – przestrzeń koncepcyjna
Źródło: materiały promocyjne UWM, fot. J. Pająk.

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski opracował strategię traktowaną jako przykład „dzikiego problemu”, wykorzystując przy tym nowatorską, ale sprawdzoną metodę DT (Camillus 2008). Senat UWM w 2021 r. ogłosił *Strategię rozwoju Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego na lata 2021–2030* (Przyborowski 2021). Zakłada ona osiągnięcie sześciu głównych celów strategicznych, w których realizacji miały pomóc grupy projektowe. Wyłonione zespoły – odpowiedzialne za transformację kultury organizacji i wdrożenie strategii – podczas cyklu warsztatów pracowały nad rozwiązaniami do wdrożenia. Jednym z sześciu celów strategicznych było zarządzanie wizerunkiem UWM. W skład odpowiedzialnego za to zadanie zespołu powołano specjalistę ds. promocji bibliotecznej, efektem czego, oprócz dodatkowej motywacji dla powołanej osoby, był realny wpływ na uwspólnianie działań wizerunkowych UWM, które dotyczą budynku Biblioteki.

7. Podsumowanie

Dzięki możliwościom, jakie daje bibliotekom DT, można spróbować wykorzystania ram myślenia projektowego początkowo na niewielką skalę, by następnie, mając już pewne doświadczenie, przejść do większych przedsięwzięć, takich jak ocena systemu

bibliotecznego lub ocena przestrzeni bibliotecznej. Ze względu na to, że cyfrowe i fizyczne przestrzenie biblioteczne stają się coraz bardziej złożone, a organizatorzy i pracownicy bibliotek nieustannie dążą do zaspokojenia potrzeb wszystkich odbiorców, iteracyjne, skoncentrowane na człowieku podejście może zacząć odgrywać coraz większą rolę w funkcjonowaniu bibliotek czy centrów informacji (Leuzinger et al. 2018).

Jak potwierdziły przytoczone wyżej przykłady, kluczowe korzyści płynące z myślenia projektowego dla bibliotek obejmują wsparcie przy tworzeniu i testowaniu wielu modeli danej usługi lub przestrzeni przy jednoczesnym gromadzeniu informacji zwrotnych od interesariuszy, a także lepsze wykorzystywanie wiedzy eksperckiej. Iteracyjnie uzyskane informacje ulepszały komunikację i integrację z różnorodną grupą użytkowników biblioteki.

Podsumowując, biblioteki (choć w artykule uwagę skupiono na typie uniwersyteckim, to dotyczy to również innych typów), które nie reagują na zmieniające się potrzeby ich użytkowników, ryzykują pozostanie w tyle. Szczególnie przydatne może okazać się dążenie do ideału „doświadczenia w bibliotece” (Bartlett 2018), opartego m.in. na empatyzacji z użytkownikiem i komunikacji z przedstawicielami otoczenia biblioteki. Jego osiągnięcie dzięki wykorzystaniu DT może pomóc w uniknięciu marginalizacji biblioteki (Bell 2008).

Bibliografia

- Bartlett J.A. (2018). New and Noteworthy: Staying Inspired in Difficult Times. *Library Leadership & Management* [online], vol. 34, no. 4. Dostępny w: <https://llm.corejournals.org/llm/article/view/7464> [przełgądany 15.10.2022].
- Bell S.J. (2017). Seminar in Information Science. Topic: Design Thinking [2 units] Fall 2017 Syllabus [online]. Dostępny w: <http://ischoolapps.sjsu.edu/gss/ajax/showSheet.php?id=7654> [przełgądany 15.10.2022].
- Bell S.J., Shank J.D. (2007). *Academic Librarianship by Design: A Blended Librarian's Guide to the Tools and Techniques*. Chicago: American Library Association. ISBN 9780838909393.
- Boyer B. (2015). Designer Librarian: Embedded in K12 Online Learning. *TechTrends* [online], vol. 59, iss. 3, s. 71–76. Dostępny w: <https://doi.org/10.1007/s11528-015-0855-9> [przełgądany 25.08.2023].
- Brown T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review* [online], June. Dostępny w: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking> [przełgądany 15.10.2022].
- California Conference on Library Instruction (2018). CCLI 2018. Library Instruction by Design: Using Design Thinking to Meet Evolving Needs [online]. Dostępny w: <https://www.cclibinstruction.org/2018-conference/> [przełgądany 16.10.2022].

- Camillus J.C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review* [online], May. Dostępny w: <https://hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem> [przełączany 25.08.2023].
- Center for Design and Material Culture (2023). Design Thinking program [online]. Dostępny w: <https://cdmc.wisc.edu/design-thinking/design-thinking-program/> [przełączany 15.02.2023].
- Centrum Informacyjno-Biblioteczne Uniwersytetu Medycznego w Łodzi (b.d.). O nas [online]. Dostępny w: <https://cib.umed.pl/o-nas/> [przełączany 25.08.2023].
- Fedorowicz M. (2010). Design thinking i blended librarianship – nowe tendencje w bibliotekarstwie amerykańskim. *Toruńskie Studia Bibliologiczne* [online], t. 3, nr 2, s. 71–82. Dostępny w: <https://doi.org/10.12775/TSB.2010.020> [przełączany 25.08.2023].
- Fosmire M. (2016). What can Design Thinking do for libraries? *Issues in Science and Technology Librarianship* [online], no. 83. Dostępny w: <https://doi.org/10.5062/F4SN06ZT> [przełączany 25.08.2023].
- Grocholiński P., Just M., Kołodziejczak M., Michalska-Dominiak B., Michalska-Żyła A. (2021). Design thinking dla edukatorów. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 9788382205466, 9788382205473.
- Hajdas M., Wrona S. (2018). Projektowanie innowacji w oparciu o design thinking. W: Innowacje w biznesie. Red. nauk. A. Styś, A. Dejnaka. Warszawa: Difin, s. 302–320. ISBN 9788380855854.
- Helman J., Rosienkiewicz M. (2016). Design thinking jako koncepcja pobudzania innowacji. W: Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Red. R. Knosala. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 62–72. ISBN 9788393039944.
- Ingle B.R. (2015). Design thinking dla przedsiębiorców i małych firm. Potęga myślenia projektowego w codziennej pracy. Tłum. K. Żarnowska. Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 9788324695201.
- Ippoliti C. (2016). Research as design – design as research: applying design thinking to data management needs assessment. W: Library Assessment Conference: Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, Arlington, VA, October 31 – November 2, 2016. Washington, D.C.: Association of Research Libraries [online]. Dostępny w: <http://old.libraryassessment.org/bm-doc/4-ippoliti-2016.pdf> [przełączany 25.08.2023].
- Jeromin T., Din W. (1990). Mały słownik polsko-chiński. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 8370164072.
- Johansson-Sköldberg U., Woodilla J., Çetinkaya M. (2013). Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management* [online], vol. 22, iss. 2, s. 121–146. Dostępny w: <https://doi.org/10.1111/caim.12023> [przełączany 25.08.2023].
- Kaim A. (2019). Design Thinking w kulturze. Myślenie projektowe krok po kroku [online]. Gdynia. ISBN 9788395638305. Dostępny w: http://sieckultury.pl/wp-content/uploads/2020/02/Design_Thinking_w_kulturze_ebook.pdf [przełączany 25.08.2023].

- Kessner T.M., Parekh P., Aguliera E., Pérez Cortés L.E., Tran K.M., Siyahhan S., Gee E.R. (2021). (Design) thinking out loud: adolescents' design talk in a library maker-space tabletop game design camp. *Information and Learning Science* [online], vol. 122, no. 9/10, s. 651–670. Dostępny w: <https://doi.org/10.1108/ILS-08-2020-0185> [prze-
glądany 25.08.2023].
- Kortas W. (2021). Międzynarodowa konferencja WIAD21 – Światowy Dzień Architektury Informacji na UMK w Toruniu. *Toruńskie Studia Bibliologiczne* [online], t. 14, nr 1(26), s. 177–195. Dostępny w: <https://doi.org/10.12775/TSB.2021.007> [prze-
glądany 25.08.2023].
- Leuzinger R., Kessler Lee G., Korber I. (2018). Keeping up with... design thinking [online]. Association of College and Research Libraries. Dostępny w: https://www.ala.org/acrl/publications/keeping_up_with/design [prze-
glądany 24.08.2022].
- Linke R. (2017). Design thinking, explained [online]. MIT Management Sloan School. Dostępny w: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/design-thinking-explained> [prze-
glądany 24.10.2022].
- Luca E., Narayan B. (2016). Signage by Design: A Design-Thinking Approach to Library User Experience. *Weave: Journal of Library User Experience* [online], vol. 1, iss. 5. Dostępny w: <https://doi.org/10.3998/weave.12535642.0001.501> [prze-
glądany 1.10.2022].
- Mastalerz M.W. (2016). Zwinne podejście do zarządzania wirtualnym zespołem projektowym. W: K. Frączkowski, A.M. Janiak, J. Kosakowski, M. Kruk, M. Mastalerz, A. Stanowska, Zarządzanie zespołami projektowymi. Warszawa: Texter, s. 6–27. ISBN 9788377908013.
- Michalska-Dominiak B., Grocholiński P. (2019). Poradnik design thinking – czyli jak wykorzystać myślenie projektowe w biznesie. Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 9788328350618.
- Milewska P. (2018). Co myślą użytkownicy bibliotek? Refleksje po badaniach użytkowników Centrum Informacyjno-Bibliotecznego Uniwersytetu Medycznego w Łodzi. *Biuletyn EBIB* [online], nr 5(182), s. 1–8. Dostępny w: <https://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/49/50> [prze-
glądany 18.10.2022].
- Milewska P. (2019). Zaprojektuj, zaplanuj, zrealizuj. Budowanie strategii komunikacji a tożsamość biblioteki akademickiej. W: I Kongres Bibliotek Szkół Wyższych, Łódź, 12–14 czerwca 2019 [online]. Red. I. Sójkowska, L. Derfert-Wolf. Materiały konferencyjne EBIB, nr 26. Dostępny w: http://ebibojs.pl/index.php/Mat_konf/article/view/634/673 [prze-
glądany 1.10.2022].
- Milewska P. (2021). Design thinking w bibliotece – nagranie webinarium [online]. Dostępny w: <https://labib.pl/artykuly/pokaz/1313> [prze-
glądany 10.10.2022].
- Miłosz M. (2006). Zarządzanie projektami informatycznymi – pomiędzy formalizmem a elastycznością. W: Dylematy zarządzania projektem informatycznym. Red. M. Miłosz, J.K. Grabara. Katowice: Polskie Towarzystwo Informatyczne. Oddział Górnośląski, s. 9–22. ISBN 8360810060.
- Myślenie projektowe w bibliotekach. Podręcznik projektowania usług skupionych na użytkowniku (2015) [online]. IDEO. Dostępny w: <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/263226/edition/249032/content> [prze-
glądany 13.10.2022].

- Norman D. (2013). *Design of Everyday Things*. Cambridge: MIT Press. ISBN 9780262525671.
- Nussbaum B. (2011). Design Thinking is a failed experiment. So what's next? [online]. Fast Company. Dostępny w: <https://www.fastcompany.com/1663558/design-thinking-is-a-failed-experiment-so-whats-next> [przełgądany 25.08.2023].
- Oyedele D. (2022). IFLA Sub-Saharan African Regional Division Committee delivers a design-thinking workshop on the SDGs and the Voluntary National Review Process [online]. International Federation of Library Associations and Institutions. Dostępny w: <https://www.ifla.org/events/ifla-sub-saharan-african-regional-division-committee-delivers-a-design-thinking-workshop-on-the-sdgs-and-the-voluntary-national-review-vnr-process/> [przełgądany 15.10.2022].
- Patnaik D. (2022). The ebb and flow of ideation [online]. JUMP. Dostępny w: <https://www.jumpassociates.com/the-ebb-and-flow-of-ideation/> [przełgądany 19.10.2022].
- Pokrzycka L. (2020). Design Thinking i TIK w efektywnym kształceniu doktorantów oraz nauczycieli akademickich. W: Profesjonalizacja roli nauczyciela akademickiego. Red. A. Sajdak-Burska, I. Maciejowska. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 115–128. ISBN 9788323348184.
- Przyborowski J. (2021). Strategia rozwoju Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie na lata 2021–2030 [online]. Posiedzenie senatu z dn. 21 stycznia 2021 r. Dostępny w: <http://bip.bios.uwm.edu.pl/files/Strategia%20prezentacja%20Senat.pdf> [przełgądany 25.08.2023].
- PWN (b.d.). Design [online]. W: Słownik języka polskiego PWN. Dostępny w: <https://sjp.pwn.pl/sjp/design;2554822.html> [przełgądany 24.08.2023].
- Rauth I., Carlgren L., Elmquist M. (2014). Making it happen: legitimizing design thinking in large organizations. *Design Management Journal* [online], vol. 9, iss. 1, s. 47–60. Dostępny w: <https://doi.org/10.1111/dmj.12015> [przełgądany 24.08.2023].
- Skowrońska M. (2019). Miasto i myślenie projektowe. Design thinking jako skrzynia narzędziowa. *Człowiek i Społeczeństwo* [online], t. 48, s. 75–90. Dostępny w: <https://doi.org/10.14746/cis.2019.48.5> [przełgądany 24.08.2023].
- Sobota D.R., Szewczykowski P.P. (2014). Design thinking jako metoda twórczości. *Filo-Sofija* [online], nr 27(2014/4/I), s. 91–113. Dostępny w: <http://w.filo-sofija.pl/index.php/czasopismo/article/download/704/685> [przełgądany 24.08.2023].
- Spina C. (2023). Introduction to Design Thinking [online]. Library Juice Academy. Dostępny w: <https://libraryjuiceacademy.com/shop/course/160-introduction-to-design-thinking/> [przełgądany 25.08.2023].
- Stadnik K. (2020). Moodboard – co to jest i dlaczego pobudza kreatywność? [online]. Harbingers. Dostępny w: <https://harbingers.io/blog/moodboard-co-to-jest> [przełgądany 25.08.2023].
- Szumniak-Samolej J. (2020). Zastosowanie metody design thinking w procesie tworzenia i skalowania przedsiębiorstwa pozytywnego wpływu. W: Społeczna odpowiedzialność biznesu: w poszukiwaniu nowego paradygmatu. Red. P. Płoszajski, U. Ornarowicz. Wydanie I. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 59–95. ISBN 9788380304086.

- Thienen J.P.A., von, Clancey W.J., Cortazza G.E., Meinel Ch. (2018). Theoretical Foundations of Design Thinking. W: Design Thinking Research. Making Distinctions: Collaboration versus Cooperation. Ed. H. Plattner, Ch. Meinel, L. Leifer. Springer Cham, s. 13–40. ISBN 9783319609669.
- Uniwersytet Wielkich Możliwości (2023). Letnia Szkoła Zarządzania Innowacją [online]. Dostępny w: <http://zpr2.uwm.edu.pl/group/letnia-szkola-zarządzania-innowacja> [przełączany 15.02.2023].
- Walton G. (2015). What User Experience (UX) means for academic libraries. *New Review of Academic Librarianship* [online], vol. 21, iss. 1, s. 1–3. Dostępny w: <https://doi.org/10.1080/13614533.2015.1001229> [przełączany 15.10.2022].
- Whang L., Tawatao Ch., Danneker J., Belanger J., Weber S.E., Garcia L., Klaus A. (2017). Understanding the transfer student experience using design thinking. *Reference Services Review* [online], vol. 45, no. 2, s. 298–313. Dostępny w: <https://doi.org/10.1108/RSR-10-2016-0073> [przełączany 1.10.2022].
- Wojciechowska M. (2018). Menedżer projektu w bibliotece – nowe role kierownicze w działalności biblioteczno-informacyjnej. *Zarządzanie Biblioteką* [online], nr 1(10), s. 24–40. Dostępny w: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/ZB/article/view/3545> [przełączany 24.08.2023].
- Woudhuysen J. (2011). The craze for Design Thinking: roots, a critique, and toward an alternative. *Design Principles & Practice: An International Journal* [online], vol. 5, no. 6, s. 235–248. Dostępny w: <https://doi.org/10.18848/1833-1874/CGP/v05i06/38216> [przełączany 1.10.2022].
- Żmuda R. (2006/2007). Biblioteka Główna Uniwersytetu Medycznego w Łodzi (2002–2007). *Kronikarz* [online], R. 5, nr 2(10), s. 241–274. Dostępny w: https://cybra.lodz.pl/Content/4361/241_kronikarz%20nr10_kronikarz%20nr10.pdf [przełączany 1.10.2022].