



Kovácsné Koreny Ágnes

Az ötlettől a megvalósításig

2

Eszköztár
a mindennapi könyvtári
minőséghez

Eszköztár a mindennapi könyvtári minőséghez 2.

Sorozatszerkesztő: Szüts Etele

Kovácsné Koreny Ágnes

Az ötlettől a megvalósításig

Felhasználóvezérelt innováció a könyvtárban



Budapest, 2022

Tartalom

Bevezetés	6
1. Az innováció definíciója és típusai	9
2. Az innovációorientált szervezet	16
2.1 Mitől innovatív egy szervezeti kultúra?	16
2.2 A vezető szerepe	18
2.3 Innovatív gondolkodás.....	22
3. Innováció a könyvtárban.....	25
3.1 Az innovációt leginkább akadályozó tényezők.....	25
3.2 Az innovációt akadályozó tényezők leküzdése	26
3.3 Innovációs stratégia	28
3.4 Az innováció mint önálló projekt	30
3.5 Nyitott innováció.....	32
3.6 Design thinking, az empatisz dizájn	36
4. Empatisz dizájn a könyvtárban.....	39
4.1 A probléma, a célok és a célcsoport azonosítása	40
4.2 Kell egy csapat!.....	43
4.2.1 A csapat összeállítása - kulcsszerepek	43
4.2.2 A csapatmunka megalapozása.....	48
4.3 A kutatás	50
4.3.1 A probléma és a probléma által érintettek megismerése	50
4.3.2 Kutatási eszközök és módszerek	51
4.3.3 A kutatási eredmények szintetizálása	67
4.4 Kell egy jó ötlet!.....	69
4.4.1 Ez akár nálunk is lehetne! avagy a trendek nyomán követése	70
4.4.2 Ötletgenerálás házon belül.....	74
4.4.3 Ötletgenerálás az érintettek bevonásával	77
4.5 Az ötletek, eredmények értékelése	80
4.5.1 Az ötletek szűrése	80
4.5.2 Bevonás, megosztás	82
4.6 Prototípusalkotás.....	84

4.7 Iterálás, tesztelés, megvalósítás, értékelés.....	86
4.8 Kommunikáció	88
5. Jó gyakorlat: a világ egyik leginnovatívabb könyvtára, az Edmonton Public Library.....	90
Összegzés	100
Irodalomjegyzék.....	101
Ábra- és képjegyzék	107

Bevezetés

A kedves Olvasó könyvtárszakmai tanulmányaiból bizonyára emlékszik *Shiyali Ramamrita Ranganathan* nevére és az ő 5 törvényére a könyvtártudománnyal kapcsolatban. Az először 1931-ben angol nyelven megjelent írásában Ranganathan a könyvtári munka korszerű alapelveit fogalmazta meg. Ezek közül e könyv témája kapcsán az 5. törvény érdemel különös figyelmet, amely így szól: „A könyvtár növekvő organizmus.”

Mint Györe Pál írja, „ez a biológiai analógiák szerint elgondolt alapelv a könyvtárak kétféle növekedésére, fejlődésére utal. Egyrészt a mennyiségi növekedésre, vagyis gyarapodásra, másrészt a minőségi növekedésre – az érésre, a tökéletesedésre, egyre magasabbrendű formák felé való törekvésre.”¹ Vagyis a folyamatos megújulásra, az innovációra.

Amikor felkérést kaptam a Könyvtári Intézettől arra, hogy írjak egy könyvet a könyvtári innovációmenedzsment témájában, szokásom szerint körbenéztem a nagyvilágban. Azt gyanítottam, hogy *általában* az innovációról nagyon sok hasznos elméleti és még több gyakorlati irányultságú forrás is rendelkezésre áll, de – mint az be is bizonyosodott – viszonylag kicsi a *könyvtári innováció* szakirodalma, és az is elsősorban a különböző informatikai, technológiai fejlesztésekkel kapcsolatos.

A könyvtári innováció azonban ennél sokkal szélesebb körű, és messze túlmutat a technológiai korszerűsítéseken: gyakorlatilag a könyvtárak működésének és szolgáltatási rendszerének teljességére kiterjedő és kiterjeszhető, a legkisebb települési könyvtártól a nemzeti könyvtárig a könyvtári rendszer teljességében értelmezhető és értelmezendő fogalom. Hiszen a könyvtárak világa egy rendkívül dinamikus terület, amely folyamatosan reagál a környezetéből érkező kihívásokra, és alkalmazkodik külső és belső környezete változásaihoz. A kérdés az, hogy ebben a folyamatosan változó környezetben hogyan lehet lépést tartani a könyvtárakat érő kihívásokkal,

1 GYÖRE Pál. „A könyvtártudomány öt törvénye”: Különös tekintettel a vállalati szakkönyvtárakra. == Tudományos és Műszaki Tájékoztatás [online], 6. (1959) 2., p. 7–17. ISSN 1586-2984. Az idézet helye: p. 13. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/12046/13949> [Megtekintve: 2022. június 23.]

hogyan lehet válaszolni ezekre az innováció eszközeivel, és a könyvtárak hogyan válhatnak még innovatívabbakká.

Az innováció mára a szervezetek egyik legfontosabb sikertényezőjévé lépett elő valamennyi iparágban, a minőségmenedzsment területén pedig egy adott szervezet innovációs és tanulási képessége a kiválóság egyik kulcstényezőjévé vált.

A sikeres, minőségorientált szervezeteknek olyan hatékony innovációmenedzsmentre van szükségük, amely az idő- és a költségtényező figyelembevételével, vevő- vagy felhasználóorientált módon járul hozzá az innovatív termékek, folyamatok és szolgáltatások kialakításához. Az innovációs kultúra megteremtése, az innovációt támogató szervezeti kultúra kialakítása, a folyamatos megújulás, az innovatív eljárások, szolgáltatások és termékek létrehozása tehát ma már minden szervezettel, így a könyvtárakkal szemben is alapvető követelmény. Az innováció megvalósításának pedig előfeltétele, hogy az intézmény alkalmazza a minőségmenedzsment módszereit és eszközeit a folyamatai minél hatékonyabbá tételére, és ezáltal a küldetése megvalósítása érdekében.²

Az innováció ugyanakkor soha nem maga a cél, hanem *elmozdulás* egy jobb felé. Az innováció *kihívás* is, amelyhez folyamatosan új képességek, erőforrások, eszközök és módszerek kelljenek, illetve az, hogy szakítsunk a rutinnal, a már jól megszokottal, és képesek és hajlandóak legyünk letérni az ismert és bevált utakról. A járatlan út választása a keresésről, a felfedezésről, az újdonságról, új termékekről és szolgáltatásokról, a kereteink kitágításáról – végső soron az innovációról szól, mégpedig a fogyasztók, a felhasználók igényeinek és szükségleteinek magas minőségű kielégítése, jólétének és jóllétének támogatása érdekében.

Jelen könyv célja, hogy megmutassa, az innováció mindenhol szükséges és mindenhol lehetséges, bármilyen típusú vagy méretű könyvtárról legyen is szó. Éppen ezért az innovációval kapcsolatos legfontosabb általános ismereteken túl bemutatom az ún. nyitott vagy felhasználóvezérelt innovációt és az empatikus dizájn módszertanát, továbbá számos olyan eszközt, amelyek megismerésével, elsajátításával és alkalmazásával az innováció a könyvtár által szolgált közösség igényei, szükségleti és elvárásai szerint, sőt, a közösség bevonásával valósul meg. Fontosnak tartom azonban kiemelni, hogy a könyvben bemutatott tervezési módszertan önmagában nem egy önálló innovációmenedzsment-eszköz, sokkal inkább egy olyan gondolkodási és tervezési

2 BAJNOK Tamara [et. al.]. Szakmai innováció a könyvtárban: Segédlet a Könyvtári Minőségi Díjra történő pályázáshoz [elektronikus dok.]. Budapest: Könyvtári Intézet, 2020. 7 p. Az idézet helye: p. 3. Hozzáférhető: https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/minoseg_dij_segedlet_atdolgozva.pdf [Megtekintve: 2022. június 1.]

folyamat, amelynek elsajátítása és alkalmazása a könyvtári minőségmenedzsment, a marketingmenedzsment és az innovációmenedzsment folyamatait egyaránt segítheti.

A legfontosabb követelmény, hogy az innováció alapja és kiindulópontja minden esetben a felhasználók igényei és szükségletei legyenek: ezeket tekintjük olyan kihívásnak, amelyet az innovációval meg kívánunk válaszolni. Ez pedig csak akkor lehet valóban sikeres, ha a felhasználók bevonásával történik az innováció teljes folyamata.

Az egyes fejezetekben leírtakat – az inspiráció szándékával – való életből merített példákkal, jó gyakorlatokkal, tippekkel és további, elolvasásra vagy megnézésre ajánlott forrásokkal bővítettem. Végül mint jó gyakorlatot bemutatom a kanadai Edmonton város közkönyvtárát, amelyet ma a világ egyik leginnovatívabb könyvtárának tartanak.



A könyvben többször feltűnik egy kis emberke, aki egy-egy jó gyakorlatra vagy az adott témához kapcsolódó további forrásokra, videókra, honlapokra hívja fel a figyelmet. Az ismertetett módszertan, azaz a felhasználóvezérelt innováció és az empatikus dizájn eszköztárának egyik legfontosabb eleme a vizualitás, a vizuális gondolkodás. És sokunk számára itt kezdődnek a problémák, mivel nem tudunk rajzolni. Pedig, mint később (egészen pontosan a 4.4.2 fejezetben) kiderül, elég tiszta egyszerű forma ahhoz, hogy (szinte) bármit meg tudjunk vizuálisan jeleníteni. Én is ezek közül használtam fel néhányat az emberkés rajzok elkészítéséhez, amelyek tehát az illusztráción túl ezt az üzenetet hivatottak megerősíteni.

Sikeres felfedezést, sikeres innovációt kívánok minden Olvasónak!

Koreny Ágnes

1. Az innováció definíciója és típusai

Az innovációnak számos formája van. Lehet kis léptékű, helyi, egy-egy terméket, szolgáltatást, programot vagy folyamatot érintő, de lehet olyan is, amely az egész szervezet stratégiai irányait megváltoztatja. A különböző definíciókban egy dolog biztosan közös: valamilyen módon szerepel bennük az újdonság fogalma és az az elgondolás, hogy az innováció minden esetben javítja, jobbá teszi a dolgokat.

Maga az *innováció* szó a *Magyar etimológiai szótár* szerint latin eredetű, az *innovare*, *innovatum* ('megújít') igéből ered, amely a nyomatékosító *in-* előtagból és a *novus* ('új') szóból származik.

A *Magyar értelmező kéziszótár*ban az innováció szó egyrészt tudományos, műszaki kifejezésként szerepel mint *megújulási, átalakulási folyamat*, illetve *új módszerek kifejlesztése és alkalmazása, újítás*; másrészt a kereskedelemben való használat vonatkozásában új termék áruforgalomba való bevezetésével hozzák kapcsolatba.

Az Innovációs törvény³ hatályos szövege szerint az innováció

„egy új vagy továbbfejlesztett termék vagy folyamat, vagy ezek kombinációja, amely jelentősen különbözik a jogi formájától vagy finanszírozási módjától függetlenül az adott szervezet korábbi termékeitől vagy folyamataitól, és amelyet termék esetén a potenciális felhasználók számára elérhetővé tettek, vagy amelyeket folyamat esetén a szervezet használatba vett”.

A törvény megkülönbözteti a

- *termék-innovációt*, amely egy új vagy továbbfejlesztett termék vagy szolgáltatás, amely jelentősen különbözik a vállalkozás olyan termékeitől, szolgáltatásaitól, melyeket már bevezetett a piacra;

³ 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról. == Hatályos jogszabályok gyűjteménye [online]. Budapest: Wolters Kluwer, [s.a.]. Hozzáférhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400076.tv> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

- az *üzleti folyamat-innovációt*, amely olyan, egy vagy több üzleti tevékenységhez (pl. termelés, disztribúció, logisztika, marketing és értékesítés, információs és kommunikációs technológia, adminisztráció és menedzsment, termék- és folyamatfejlesztés) kapcsolódó új vagy továbbfejlesztett üzleti folyamatot jelent, amely jelentősen különbözik a vállalkozás korábbi üzleti folyamataitól, és amelyeket a vállalkozás használatba vett; illetve
- az *innovatív tevékenységeket*, amelyek közé jogi formájuktól vagy finanszírozási módjuktól függetlenül bármely szervezet azon fejlesztési, pénzügyi és kereskedelmi tevékenységei tartoznak, melyek célja, hogy innovációt eredményezzenek az adott szervezet számára.

A Magyar Innovációs Szövetség által 2006-ban kiadott *Innováció menedzsment kézikönyv* az OECD-nek még az 1990-es évek közepén kialakított definícióját veszi alapul, mely szerint

„az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített terméké, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése”.⁴

A 2000-es évek elejére a vállalati innováció jelenségének és fogalmának meghatározása – egy, a gyakorlati tapasztalatokat is figyelembe vevő, az OECD keretében lefolytatott hároméves kutatómunka eredményeként – kibővült, és az új koncepció már nemcsak a termék- és eljárás-innovációt, hanem a szervezési és a marketing-innovációt is magába foglalta.

Ennek alapján az innováció lehet

- egy új vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás;
- egy új marketingmódszer, vagy
- egy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése.⁵

⁴ PAKUCS János – PAPANEK Gábor, szerk. Innováció menedzsment kézikönyv. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség, 2006. 273 p. ISBN 978-963-06-1724-6. Az idézet helye: p. 7. Hozzáférhető: http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf [Megtekintve: 2022. június 1.]

⁵ Uo., p. 7–8.



1. ábra: Az innováció fogalmának definíciója az Oslo kézikönyv 3. kiadása szerint⁶

Az OECD e szélesebb körű innovációmeghatározása már közelebb visz bennünket az ipari, gazdasági innováció területéről a – kevésbé vagy nem pusztán technológia alapú, – szolgáltatói szektorra jellemző innováció, azon belül is a könyvtári innováció felé.

A Könyvtári Minőség Díj pályázatok benyújtása során a következő innovációdefiniót kell alkalmazni:

„Az innováció egy ötlet átalakulása az intézményben és az intézmény társadalmi környezetében bevezetett új vagy korszerűsített terméké, vagy egy a folyamatokat támogató új, illetve továbbfejlesztett műveletté (technológia), vagy valamely szolgáltatás újfajta megközelítésévé. Ilyen értelemben az innováció megtestesülhet egy kutatási és fejlesztési tevékenység eredményeként létrejövő új termékben, új technológiában vagy új szolgáltatásban egyaránt.”⁷

Az innováció ebben a kiterjesztett értelemben a könyvtári működés bármely területén, bármely szervezeti egységben vagy a szervezet egészére vonatkozóan is megvalósulhat. A fenti meghatározásból azonban feltétlenül kiemelendő az innováció azon alapismérve, hogy ti. egy kutatás-fejlesztési tevékenység eredményeképpen jön létre.

⁶ KATONA József, szerk. Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése [szakirodalmi összeállítás és elemzés]. Budapest: [Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal], 2006. 27 p. Az idézet helye: p. 3–4. Hozzáférhető: <https://nkfih.gov.hu/> [Megtekintve: 2022. június 1.]

⁷ BAJNOK Tamara [et. al.]. I. m. Az idézet helye: p. 3.

Egy jó ötlet tehát még nem innováció! Az innovációt mindig megelőzi az *invenció*, azaz a feltalálás, és kell, hogy kövesse egy *diffúziós* folyamat, azaz az innováció eredményeinek elterjesztése. Fontos továbbá, hogy az innováció kutatási adatokon alapuljon; valamely azonosított használói igényt vagy szükségletet elégítsen ki; kapcsolódjon a könyvtár stratégiai célkitűzéseéhez; jelentsen számottevő újdonságot (akár helyi szinten is, a helyi körülményekhez adaptálva); valamint képviseljen magas hozzáadott értéket. Az *innováció* kifejezés tehát csak a jelentős újdonságértékkel, ugyanakkor jelentős bizonytalansággal is bíró termék-, eljárás- vagy szolgáltatásfejlesztés esetén alkalmazható.⁸

Ami valamennyi definícióban közös, az a *változás*, mégpedig egy *pozitív* irányú változás, egy új, egy jobb, egy újragondolt, egy továbbfejlesztett dolog felé – legyen az termék, szolgáltatás, eljárás, marketing- vagy szervezeti módszer.

Az innováció ugyanakkor egy *folyamat* is, mégpedig az állandó és tudatos fejlesztés folyamata, amely szisztematikusan át kell, hogy szője a szervezetet, a szervezeti kultúrát és gondolkodásmódot is annak érdekében, hogy az adott szervezet – esetünkben egy könyvtár – mind jobb és jobb, minőségi szolgáltatásokat és programokat tudjon kínálni használóinak. Mégpedig a használók igényei, szükségletei és elvárásai alapján, a minőségmenedzsment keretrendszerében.

Azon túl, hogy mit érint – terméket, szolgáltatást, eljárást vagy módszert –, *eredetisége* szempontjából beszélhetünk *utánzó jellegű* vagy *eredeti innovációról*. Az előbbi kategóriába a máshol már kitalált, létrehozott, bevezetett és gyakorlatban kipróbált újító jellegű változások átvétele, helyi szinten történő alkalmazása, helyi keretek közé adaptálása tartozik, az utóbbiba pedig a teljesen radikális változásokat előidéző új gondolatok megvalósítása.⁹

Könyvtári területen leginkább utánzó jellegű innovációval találkozunk, javarészt egy-egy másik könyvtárban kitalált és sikeresen bevezetett új szolgáltatás vagy könyvtári program átvételével és helyi szintre, helyi körülmények közé történő adaptálásával (ld. például a dokumentumok kölcsönzését és/vagy házhoz szállítását a pandémia miatti könyvtárbezárások idején).

8 TÓTH Máté. Innovációmenedzsment a könyvtárban. == Könyvtári Figyelő [online], Ú.f. 29. = 65. (2019) 1., p. 72–74. ISSN 0023-3773, e-ISSN 1586-5193. Hozzáférhető: https://epa.oszk.hu/00100/00143/00355/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2019_01_071-080.pdf [Megtekintve: 2022. december 1.]

9 HORVÁTH Daniella Dominika – MITEV Ariel – KORCSMÁROS Enikő. A vállalati innováció dimenzióinak feltárása az értékcsökkentő szempontjából. == Vezetéstudomány = Budapest Management Review [online], 50. (2019) 10., p. 26–38. ISSN 0133-0179. Hozzáférhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4268/1/VT_2019n10p26.pdf [Megtekintve: 2022. július 1.]

Az újdonság mértéke szempontjából egy innováció lehet *mélyreható (radikális), áttöréses (robbanásszerű)* vagy *járulékos*.

- Az első esetben egy alapvető változásról van szó, amely gyakran egy teljesen új termék vagy szolgáltatás kifejlesztésében valósul meg, és hatással lehet akár a szervezeti kultúrára, a struktúrára, az erőforrások elosztására is. Ilyen például a személyzet nélküli, önkiszolgáló *open library*k megjelenése Dániában 2004 körül.¹⁰



1. kép: Tájékoztató roll-up-ok a személyzet nélküli könyvtárhasználathoz az Aalborgi Könyvtárban¹¹

- A második kategóriába azok az innovációk sorolhatók, amelyek egy korábbi újítást, már meglévő terméket, szolgáltatást fejlesztenek tovább anélkül, hogy az alapkonceptjük lényegében megváltozna. Ilyen járulékos innováció, ha például a könyvtári minőségmenedzsment-tevékenységeink részeként javítunk egy folyamaton vagy eljárásrenden, vagy elégedettség- és/vagy igényfelmérés hatására módosítunk egy szolgáltatáson. Ilyen a kölcsönzés mint könyvtári alapszolgáltatás megváltoztatása is azzal, hogy a klasszikus könyvtári dokumentumokon túl egyre többféle dokumentumot és tárgyat (társasjátékok, tabletet, teleföntöltőt, horgászbotot, jelmezt, nyakkendőt stb.) vonunk

¹⁰ Az „open library” egy olyan könyvtár, melyben a normál nyitvatartási órákon túl (amikor szakképzett könyvtárosok várják a felhasználókat) önkiszolgáló módon, rendelkezésre álló személyzet nélkül is lehet használni a gyűjteményt és az eszközöket. Dániában az önkiszolgáló könyvtárak tulajdonképpen alternatív megoldásként jöttek létre: sok könyvtárat bezártak volna, ha nem alakítják át őket e szerint az új működési modell szerint. Az első open library Silkeborgban nyílt meg 2004-ben a Danish Library Agency és a Cordura nevű cég támogatásával (utóbbi a technológiai hátteret fejlesztette).

¹¹ A kép forrása: How to attract more users to the library? Get them the key! [blogbejegyzés]. == The Princh blog, 2017. május 22. Hozzáférhető: <https://princh.com/blog-get-patrons-to-the-library-implement-a-more-open-library/#.Y2KBPXbMI2w> [Megtekintve: 2022. november 2.]



be a szolgáltatásba – sőt, egyes könyvtárakban már élő személyeket is ki lehet kölcsönözni egy egyórás beszélgetésre!¹²

- A legritkább típus az áttöréses innováció, amely valamilyen meglepetést okoz az embereknek, valami olyat valósít meg, amiről korábban nem gondolták, hogy lehetséges, vagy legalábbis az adott helyen, az adott keretek között addig nem volt elképzelhető. A maga módján lényegében ilyenek tekinthetők minden olyan újdonság a könyvtárakban, amely – valljuk be – sokak számára még ma is nehezen összeegyeztethető a klasszikus könyvtár képével, a robotprogramozástól a könyvtári játszótérig, a digitális laboroktól a hangstúdióig vagy a főzés- és jógaórákig...

Open library témában:

- [Open libraries: Self-service libraries – the Danish way](#)
- [More open libraries: A Danish perspective](#)
- [How to attract more users to the library? Give them the key!](#)
- [Denmark's "My Open Library" – get the facts not the fiction!!](#)
- [„Open Library” – egy lehetséges megoldás a könyvtárak bezárása helyett](#)

A „mi mindent kölcsönöz ma egy könyvtár” témájában:

- [11 things you can borrow from libraries besides books](#)
- [18 weird things you can borrow from your local library](#)
- [Check me out! Human libraries and unique circulating collections, from art to technology petting zoos](#)

Élő könyvtár témában:

- [Élő könyvtár Egerben – Könyvek helyett személyeket kölcsönöztek a könyvtárosok \(YouTube-videó\)](#)
- [Élő Könyvtár – megszólal a könyv! | Living Library project in Hungary, Pécs \(YouTube-videó\)](#)

Külső innovációról beszélünk, amennyiben az közvetlenül érinti a felhasználót – tipikusan ilyenek a termék- és szolgáltatásinnovációk (pl. a távfizetési szolgáltatás bevezetése), és *belső*ről, amennyiben a különböző szervezeti folyamatok, eljárások, módszerek

¹² Ld. például az új-zélandi Christchurch City Libraries élő könyvtár szolgáltatását. További információ hozzáférhető: <https://my.christchurchcitylibraries.com/blogs/post/chat-with-a-living-book-at-matuku-takotako-sumner-centre-4-30pm-to-6pm-thursday-20-october-2022/> [Megtekintve: 2022. szeptember 18.]

fejlesztéséről van szó (pl. a dokumentumbeszerzés folyamatának központosítása egy nagyobb, sok fiókból álló könyvtári szervezet esetében a nagyobb átláthatóság, a költséghatékonyság és a folyamatok felgyorsítása érdekében). Noha csak közvetetten, de ez utóbbiak is érintik a felhasználót, hiszen az innováció következtében javulhat a szolgáltatás minősége vagy csökkenhet a termék vagy szolgáltatás költsége.

Könyvtári szempontból különös figyelmet érdemel az innováció két új típusa: a *nyitott innováció (open innovation)* és a *felhasználóvezérelt innováció (user-driven innovation)*. A *nyitott innováció* azt jelenti, hogy az intézmény érintettjei, a *stakeholderek* (vevők, beszállítók, versenytársak stb.) részt vesznek az innovációs folyamatokban,¹³ a dán könyvtári szakirodalomban¹⁴ bevezetett *felhasználóvezérelt innováció* – lényegében a nyitott innováció egyik módja – pedig akkor jön létre, ha a könyvtár felhasználóit vonjuk be kisebb-nagyobb mértékben a könyvtár fejlesztésébe, abba, hogy megoldásokat találjunk a közös kihívásokra.

- A nyitott innováció módszertanát alkalmazták Aarhus, Helsinki és Halifax új könyvtárainak tervezésénél és a Chicago Public Library *Innovations Lab* és *YOUmedia* elnevezésű új szolgáltatásainak fejlesztésénél is. Ezen a módszertanon alapult az *EconBiz Challenge* projekt is, amelyben a német közgazdasági könyvtár szolgáltatásainak fejlesztése volt a cél.¹⁵
- A felhasználóvezérelt innováció módszertanát először az Aarhusi Főkönyvtár és a Dán Könyvtári és Médiaügynökség együttműködésében megvalósult *Engedd szabadjára a könyvtárhasználókat!* című projektben alkalmazták, amelynek célja egyrészt a felhasználók kreatív és innovációs potenciáljának feltárása, másrészt pedig a felhasználók bevonása volt a könyvtár életébe, illetve az intézmény jövőjéről való gondolkodásba. Ugyanezt a módszertant követték később *A könyvtár mint nyilvános játszótér* projekt kapcsán is.¹⁶

Ahhoz azonban, hogy egy ötlet innováció formájában megvalósulhasson, mindezekelőtt egy megfelelő, ún. innovációorientált szervezetre van szükség. Lássuk, mit jelent ez!

¹³ HENKEL, Mary – ILHAN, Aylin – MAINKA Agnes – STOCK, Wolfgang G. Open innovation in libraries. == Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. [S.l.]: Hawaii International Conference on System Sciences, 2018. p. 4151–4160. ISBN 978-0-9981331-1-9. Hozzáférhető: https://www.researchgate.net/publication/322315119_Open_Innovation_in_Libraries [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

¹⁴ The library's voice: A guide to user-driven innovation [elektronikus dok.]. Aarhus: The Municipality of Aarhus – The Main Library, 2008. 39 p. Hozzáférhető: http://presentations.aakb.dk/publikationer/the_librarys_voice_eng.pdf [Megtekintve: 2022. június 1.]

¹⁵ HENKEL, Mary – ILHAN, Aylin – MAINKA Agnes – STOCK, Wolfgang G. I. m.

¹⁶ Ld. NIELSEN, Steen – NIELSEN, Lotte Duwe. The Library as a public playground [prezentáció]. == A Slideshare honlapja. Hozzáférhető: <https://www.slideshare.net/mathiaspoulsen/the-library-as-a-public-playground> [Megtekintve: 2022. november 4.]

2.

Az innovációorientált szervezet

Egyes szervezetek láthatóan jobbak, sikeresebbek az innovációban, mint mások – az ilyen szervezeteket nevezzük innovációorientáltaknak. Ezekben a szervezetekben az innovációt bátorítják és üdvözlik; maga az innováció pedig – az olyan kapcsolódó folyamatokkal együtt, mint például a folyamatos tanulás – a szervezeti kultúra alapját képezi.

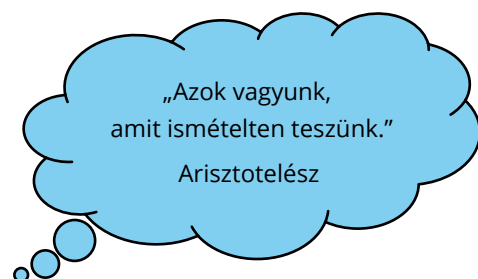
Az innovációorientált szervezetek konkrét (jól meghatározott és leírt, illetve állandóan felülvizsgált) folyamatokat működtetnek egy adott innovációs ötlet kiválasztására, tervezésére és megvalósítására. Ezek a folyamatok teszik lehetővé és könnyítik meg a munkatársak számára kreativitásuk kibontakoztatását és a közös alkotó munkát annak érdekében, hogy a szervezet érdekeit, sőt, a szervezet tevékenysége által érintettek (a *stakeholderek*) érdekeit szolgáló, pozitív irányú változások, innovációk létrejöhessenek.

Az innováció azonban nem valósulhat meg innovatív szervezeti kultúra és támogató környezet nélkül.

2.1

Mitől innovatív egy szervezeti kultúra?

Induljunk ki abból, hogy a szervezeti kultúra alapvetően mindazon gyakorlatok, folyamatok, szokások, értékek, struktúrák, ösztönzők és természetesen emberek összessége, amelyekkel egy szervezet rendelkezik. Úgy is mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra egy nagyon konkrét reprezentációja annak, ami valójában történik a szervezetben (akkor is, ha a vezető épp nincs jelen). Az innovatív szervezeti kultúra pedig egy olyan szervezeti kultúrát jelent, amely fontosnak tartja, értékeli és támogatja az innovációt annak érdekében, hogy a dolgozók ténylegesen megvalósíthassák fejlesztési elképzeléseiket.



Az innovatív szervezetekben folyamatosan beszélnek az innováció fontosságáról, bátorítják az új ötleteket, léteznek eszközök és folyamatok ezek megragadására és továbbfejlesztésére, és amikor az ötletek felbukkannak, mindent megtesznek annak érdekében, hogy megtalálják a módját a gyors kipróbálásuknak. Még akkor is, ha egy-egy ötlet az első teszteken elvérzik, ha a tökéletesnek hitt megoldás kudarcot vall. Mert az innovatív szervezetekben lehet, sőt, kell hibázni – a jövőbeli siker érdekében. (Erről később még lesz még szó.)

Az Egyesült Királyságban működő *Chartered Management Institute* szerint a következő tényezők ösztönzik leginkább a szervezetek innovációját:

- A szervezeti célok közvetlenül kapcsolódnak az innovációhoz.
- A szervezet törekszik arra, hogy a neve összekapcsolódjon az innovációval.
- A vezetés a gyakorlatban is aktívan erősíti és támogatja az innovációt.
- A szervezetben létezik az „együtt vagyunk benne, együtt kell megoldanunk” hozzáállás.
- A szervezetben a részvételen alapuló és együttműködő vezetési stílus az általános.
- A vezetők gyakorlati támogatást nyújtanak az új ötletekhez és alkalmazásukhoz.
- Az új ötletek kipróbálásához azonnal rendelkezésre állnak a szükséges eszközök és erőforrások.
- A szervezeti kultúrának nem része a hibáztatás, ellenkezőleg: a hibákról, az esetleges kudarcokról szabadon beszélnek, hogy mások is tanulhassanak belőlük.
- A munkaköri feladatok, a feladatkiadások biztosítják, hogy legyen elég idő és tér az újdonságok kipróbálására.
- A személyes fejlesztési (és továbbképzési) célok kifejezetten az innovációhoz kapcsolódóan kerülnek meghatározásra.¹⁷

¹⁷ Idézi: ROWLEY, Jennifer. Should your library have an innovation strategy? = Library Management [online], 32. (2011) 4/5., p. 251–265. ISSN 0143-5124. Hozzáférhető: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01435121111132266/full/html>. [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

Az előző listából is jól látszik a vezető szerepének kiemelkedő fontossága. Az innovatív szervezeti kultúra alapja a vezető elkötelezettsége a folyamatos újítás és megújulás, valamint az egyes innovációs ötletek megvalósítása mellett. A vezetői támogatás, a vezetés nyitottsága az innovációra, a munkatársak bevonására és a velük való együttműködésre – ezek mind-mind az innováció katalizátorai.

Mivel a jelentősebb innovációkat jellemzően projektként kezelik, megvalósításukhoz projektmenedzsment- és innovációmenedzsment-folyamatok és -tevékenységek is kapcsolódnak, a tervezéstől a feladatok meghatározásán és ütemezésén keresztül az ellenőrzésig. Ennek részeként

- egy hatékony ideiglenes (projekt-) szervezetet kell létrehozni a hozzá tartozó vezetővel, aki irányítja a projektet;
- a tevékenységeket tervezni kell, mégpedig úgy, hogy az *outputok* a kívánt minőségben, ütemterv szerint és a költségvetésen belül készüljenek el;
- szükség van kockázatkezelésre, ellenőrzési folyamatokra; valamint
- a projekt által érintettekkel való együttműködés, részvételük ösztönzése is elengedhetetlen.

Mindezek nélkül az innováció és az alapját képező ötlet elvész a napi rutinfeladatok között, hiszen a meglévő szervezeti struktúrák és működés célja alapvetően a mindennapi feladatok elvégzésének biztosítása. Ebbe pedig sokszor nem vagy csak nehezen illeszthető be az innovációhoz kapcsolódó sokféle pluszfeladat, a team-munkától a kommunikációig.¹⁸

Fontos tehát, hogy a vezető egy támogató munkakörnyezetet biztosítson, tekintse értéknek az egyéni és a csapatkreativitást, és ez a hozzáállás egyúttal legyen a szervezeti kultúra része.

- [Tim Brown: Mesék a kreativitásról és a játékról](#) (TED-videó magyar felirattal)
- [Simon Sinek: Hogyan ösztönöznek cselekvésre a nagy vezetők](#) (TED-videó magyar felirattal)



¹⁸ Uo.

Innovatív szemlélet és a kreatív kibontakozásának támogatása nélkül nem lehet sikeres egyetlen szervezet sem. Vegyük most sorra, mi minden segítheti egy szervezetben az innovatív szemlélet kialakulását!

☐ **Megfelelő célok**

Mindenekelőtt szükséges a szervezeti és fejlesztési (stratégiai) célok meghatározása, mégpedig úgy, hogy azok pontosak, mindenki számára érthetőek, mérhetőek, megvalósíthatóak, relevánsak és időhöz kötöttek, azaz SMART-ok legyenek (ld. 2. ábra).

S	M	A	R	T
<i>specific</i>	<i>measurable</i>	<i>achievable</i>	<i>relevant</i>	<i>time-bound</i>
pontos, konkrét	mérhető	megvalósítható	releváns	időhöz kötött

S: A jó cél pontosan megfogalmazza, mit akarunk elérni, milyen lépéseket kell tennünk azért, hogy elérjük, amit akarunk, és ki a felelős azért, hogy ezek a lépések megtörténjenek. Ha világosan és konkrétan határozzuk meg céljainkat, az segít összpontosítani az erőfeszítéseinket. Például egy szolgáltatásfejlesztés kapcsán ilyen konkrétumokban gondolkodjunk: *Kik az érintettek? Mit akarunk elérni? Mikorra akarjuk elérni ezt a célt? Miért fontos, hogy elérjük ezt a célt? Hogyan kapcsolódnak ezek a célok a magasabb szintű, stratégiai, éves stb. intézményi célokhoz?*

Példa: *A könyvtár könyvajánló blogjának forgalmát szeretnénk növelni azzal, hogy heti háromról ötre növeljük a bejegyzések számát.*

M: Ahhoz, hogy biztosan tudjuk, elértük a célunkat, mérhetővé kell azt tennünk. A mérhető célok segítenek abban, hogy ne térjünk le a pályáról, és segítik a határidők és a céldátumok elérését is. Amikor erről gondolkodunk, ilyesféle kérdéseket tehetünk fel magunknak: *Mennyi? Milyen mértékben? Honnan fogjuk tudni, hogy elértük a célunkat?* A mérhetővé tétel legegyszerűbb módszere, hogy valamilyen számot társítunk a cél mellé. Fontos, hogy ne csak tippeljünk! A célszámok meghatározásában támaszkodjunk a korábbi eredményszámainkra, illetve a tervezési folyamatot megelőző kutatásaink eredményeire.

Példa: *Célunk a blog forgalmának 8%-os növekedése.*

A: Akkor jó egy cél, ha elérhető, teljesíthető, megvalósítható. Gondoljuk át, hogy a kitűzött céljaink észszerűek-e, illetve hogy megvannak-e a cél eléréséhez szükséges erőforrásaink, azaz tegyük fel magunknak a következő kérdéseket: *Hogyan tudjuk elérni ezt a célt? Mennyire reális a cél a különböző korlátok és tényezők (pl. pénzügyi, időbeli kötelezettségek) alapján? Rendelkezünk-e a cél eléréséhez szükséges tudással, készségekkel, képességekkel és erőforrásokkal?*

Példa: *A múlt évben, amikor heti egyről háromra növeltük a bejegyzések számát, a blog forgalma 5%-kal nőtt.*

R: A kitűzött cél akkor releváns, ha segít elérni a fő stratégiai és szervezeti céljainkat, ha összhangban van azokkal. Vajon *elérhetjük-e a célt a rendelkezésre álló erőforrásokkal az adott időkereten belül?*

Példa: *A könyvajánló blog forgalmának növekedésével nőni fog a könyvtár ismertsége, az olvasók tájékozottabbak lesznek a könyvtárban elérhető könyvekről, és növekedni fog a kölcsönzések száma is.*

T: A cél megvalósításának legyen egy reális határideje! A dátum nélküli cél csak egy álom.

Példa: *Célunkat a következő hónap végére valósítjuk meg.*

SMART cél: *A következő hónap végére 8%-kal növekedjen a könyvtár könyvajánló blogjának forgalma azáltal, hogy a friss blogbejegyzések számát heti háromról ötre növeljük.*

2. ábra: Milyen a jó cél?

Transzparencia

Vezetői szinten a transzparencia a szervezeten belüli döntések miértjeinek és hogyanjainak a kommunikációját jelenti a munkatársak felé. Ha a vezetők így kommunikálnak, a beosztottak is így tesznek majd, ami hozzájárul az innovatív szervezeti kultúra kialakulásához.

□ **Bevonás**

A vezetőnek ösztönöznie és támogatnia kell a munkatársak minél szélesebb körű bevonását a közös gondolkodásba és a fejlesztésekbe. Ennek a bevonásnak sokféle eszköze létezik a tájékoztatóktól és a bizottságoktól az ötletbörzéken keresztül a kreativitást elősegítő játékos tréningekig, workshopokig.

□ **Autonómia**

A vezetőnek minden szinten támogatnia kell a munkatársak autonómiáját annak érdekében, hogy képesek legyenek reagálni a változásokra és a felelősségi körükbe tartozó – az innovációhoz sokszor nélkülözhetetlen – döntések gyors meghozatalára.

□ **Tanulás, képzés**

Az innováció alapja a munkatársak folyamatos fejlődése, képességeik, ismereteik fejlesztése, látókörük szélesítése. A vezető fontos feladata ezért a folyamatos tanulás kultúrájának, a munkatársak továbbképzésének, ismeretszerzésének támogatása. Ha nincs megfelelő anyagi forrásunk a továbbképzések támogatására, biztosítsuk rá az időt, munkaszervezéssel tegyük lehetővé a részvételt, és adjunk lehetőséget a tanult új ismeretek megosztására is! Egy új ötlet, megismert jó gyakorlat további ötleteket, fejlesztési lehetőségeket rejthet magában.

□ **Sokszínűség, mert a használók is sokfélék**

A sokszínűbb cégek innovatívabbak, és az innovatív cégek vezetősége is sokszínűbb. A sokszínűség újításhoz vezet, az újítások pedig sokszínűséghez. Ha a vezető figyel arra, hogy a szervezetben sokféle gondolkodású, sokféle képzettséggel és tapasztalattal bíró munkatársak legyenek, azzal segíti az innovációt. A különböző szempontok, tudások, tapasztalatok összeadódnak, a különböző nézőpontok új távlatokat nyitnak meg a szervezet és benne minden egyes ember számára.

□ **Együttműködés**

Fontos vezetői feladat a kooperáción és az egymás támogatásán alapuló munkakörnyezet kialakítása és fenntartása. Az együttműködés, a munkatársak hozzájárulása a döntésekhez, az irányok és a célok megfogalmazásához, valamint a folyamatokban való aktív részvétel segíti a kollaboratív innováció megvalósulását.

Az innováció sikere egy szervezetben sokszor a gondolkodással, annak megváltoztatásával kezdődik.

Az innovatív gondolkodásmód azt jelenti, hogy a dolgokat nyitottan szemléljük, illetve olyannak látjuk őket, amilyenek; hogy képesek vagyunk arra, hogy a jelenre koncentráljunk és mindenben meglássuk a lehetőséget; hogy direkt, egyenes és nyitott kommunikációt folytatunk; valamint hogy türelmesen és nyugodtan állunk mindenhez.¹⁹

Legyen érték a szervezetben új ötletekkel előállni!

Nyitottság

Az innovatív szervezetben a vezetők és a munkatársak nyitottsággal fordulnak egymás felé; hajlandók és képesek meghallani és meghallgatni egymást. Ez a szervezeten belüli nyitott kommunikáció segíti és bátorítja az ötletek megszületését és szabad cseréjét.

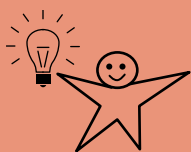
Diverzitás

Ahogy a világot látjuk, az nagyban hozzájárul ahhoz, mennyire vagyunk képesek az innovációra. A különböző perspektívák, megközelítések új ötleteket eredményeznek. Az innovatív szervezetben az emberek keresik az övéktől eltérő megközelítéseket, véleményeket – a szervezeten belül és azon kívül is.

A könyvtár is sok mindent jelent az embereknek – tulajdonképpen minden egyes embernek mást és mást jelent. Keressünk a közösségben (a szervezeten belül és kívül is) új perspektívákat arról, kinek mit jelent a könyvtár, mi a célja a közösségben, és hogyan illeszkedik ő maga a szervezetbe! Mást jelent a könyvtár a gyerekkönyvtárosnak, és mást az azt reggel rendberakó takarítónak. Másként használja a katalógust a tájékoztató könyvtáros, és mást lát meg benne az informatikus. Ha megismerjük és használjuk ezeket az eltérő nézőpontokat, könnyebben megérhetjük, hogyan lehetünk képesek együtt dolgozni, és hogyan tudunk jobb szolgáltatásokat nyújtani a felhasználóknak.

¹⁹ SCOTT, Sarah Hashemi – McNAMEE, Heather. Zen and the art of innovation. == MOLARO, Anthony – WHITE, Leah L., eds. The library innovation toolkit: Ideas, strategies, and programmes. Chicago: American Library Association, 2015. p. 3–14. ISBN 978-0-8389-1274-4. Az idézet helye: p. 6.

FONTOLJA MEG!





□ Bevonás

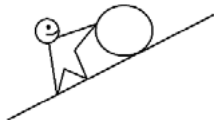
Ahogy a vezetői feladatoknál, a gondolkodásmód kapcsán is fontos szempont a bevonás. Vonjunk be minél többeket a könyvtári innovációs folyamatokba! Teremtsünk alkalmakat a különböző részlegeken dolgozó munkatársaknak arra, hogy találkozzanak, kapcsolatokat alakítsanak ki, beszéljenek egymással, megismerjék egymás munkáját, gyakorlatát, megoldásait!²⁰

Fontos ugyanakkor az együttműködés a külső környezettel, esetünkben a könyvtár közösségével is: vonjuk be őket is minél jobban, minél többször a gondolkodásba, az ötletelésbe. Kérdezzük meg őket, akár szóban, akár írásban, és fogadjuk nyitottan, őszinte érdeklődéssel a visszajelzéseiket!

Információs teadélelőtt

A Gödöllői Városi Könyvtárban rendszeresen, meghatározott időpontban egy-egy részleg játékos formában, egy tea vagy kávé mellett megismerteti a munkájával, a részlegen előforduló érdekesebb és fontosabb feladatokkal a kollégákat.

□ Türelem és kitartás



A változások a legtöbb esetben lassan, lépésről lépésre történnek – sokszor lassabban, mint szeretnénk. Ilyenkor fontos a türelem és a nyugalom megőrzése. Tarsuk magunkat a vízióhoz, a célkitűzésekhez, és lépünk tovább!

□ Elfogadás

A kereteinket általában nem tudjuk megváltoztatni: adott a szervezeti struktúra; nap mint nap elvégezzük a feladatainkat a megszokottak szerint; kevesebb a pénz, mint kellene; a munkatársak többsége motiválatlan, alig nyitott valaki az innovációra... Fogadjuk el a valóságot, de mellette maradjunk nyitottak! Akadályok bármikor és bárhol jöhetnek. Ezeket, valamint a kollégák vagy a felhasználók kritikáit, panaszait ne negatívumként értékeljük, hanem gondoljuk át és használjuk őket a magunk céljaira!

□ Szakítás a rutinnal

„Mindig is így csináltuk.” „Így szoktuk meg.” Minden szervezetben jól ismert mondatok ezek, melyeket a kényelem és biztonság illúziója leng körül. A világ azonban

²⁰ Uo., p. 9–10.

változik körülöttünk, miért ne változnánk hát mi magunk is? Az innováció egyik titka, hogy szakítunk a rutinnal. Hogy újragondolunk, újradefiniálunk, újraalkotunk. Hogy más szemmel nézünk a világra, hogy keressük az új utakat. S közben azokra az előnyökre gondolunk, amelyeket a felhasználó élvez majd az újításoknak köszönhetően.

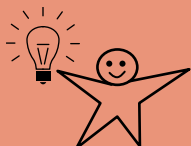
☐ **Merjünk hibázni!**

Tim Brown, az amerikai tervező és tanácsadó cég, az IDEO elnöke²¹ szerint a nyitott gondolkodás, a kíváncsiság, illetve az empátia a világgal és azokkal az emberekkel szemben, akiknek a problémáit megpróbáljuk megoldani – mindezek elengedhetetlenek az innovációhoz.



Fontos, hogy olyan szervezetet hozzunk létre, amelyben megengedett a kockázatvállalás, a hibázás, a kudarc is. Ehhez pedig bizonyos szintű bizalomra van szükség a szervezeten belül. Hiszen ha az embereket megbüntetik a kudarcért, legközelebb nem mernek majd próbálkozni, és ez megöli a szervezetben az innovációt.²² Merjünk tehát hibázni, és vezetőként is igyekezzünk a kudarcokra az innováció természetes velejárójaként tekinteni.

FONTOLJA MEG!



A hibázás az innováció fontos része. Bármilyen meglepő, a kudarc innovációhoz vezethet. De hibázzunk okosan!

²¹ BROWN, Tim. Hello, I'm Tim Brown [online]. == Az IDEO honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ideo.com/people/tim-brown> [Megtekintve: 2022. július 3.]

²² BROWN, Tim. How do you build a culture of innovation? [online]. == A Yale Insights honlapja. Hozzáférhető: <https://insights.som.yale.edu/insights/how-do-you-build-culture-of-innovation> [Megtekintve: 2022. június 24.]

3.

Innováció a könyvtárban

A könyvtárak különleges szerepet töltenek be az innovációs ökoszisztémában. Egyfelől az információhoz való hozzáférés biztosítóiként és az új tudás létrehozásának facilitátoraiként, segítőiként a társadalmon keresztül táplálják, segítik az innovációt. Másfelől pedig innovatív megoldásaikkal szolgálják a közösségek szükségleteit és igényeit, ezzel pedig a társadalmon keresztül segítik az innovációt.

Az előző fejezetben láttuk, milyen sok összetevője van annak, hogy az innováció jól működjön egy szervezetben. A közszférában azonban még ezek mindegyikének a megléte esetén is sokszor nehézségekbe ütközik az innovációorientált szemlélet és működés megvalósítása.

3.1

Az innovációt leginkább akadályozó tényezők

Sandford Borins, a torontói egyetem professzora szerint a közintézményekben az innovációt akadályozó tényezők leginkább a következő három területhez kapcsolódhatnak:

□ **A szervezeti struktúra és a hozzá kapcsolódó bürokrácia**

A hagyományos hierarchikus szervezeti struktúra és a bürokratikus folyamatok sokasága számtalan, az innovációt nehezítő potenciális akadályt rejt magában. Ilyenek lehetnek: az egyes emberek vagy szervezeti egységek negatív, esetleg ellenséges hozzáállása az új ötletekhez; a vállalkozói szemlélettel kapcsolatos ellenérzések, illetve a kapcsolódó ismeretek hiánya vagy alacsony szintje; a különböző belső konfliktusok; a koordinációs nehézségek; a folyamatok lassúsága; a logisztikai problémák; a kollégák motivációjának hiánya és a lelkesedés fenntartásának nehézsége; vagy éppen az új technológia bevezetéséhez szükséges források hiánya.

□ **A politikai környezet**

Ebben a vonatkozásban potenciális akadályt jelenthetnek a finanszírozási és egyéb forrásproblémák, de a különböző jogszabályi vagy egyéb szabályozási korlátok is nehezíthetik vagy meg is gátolhatják az innovációt.

□ A külső környezet

A külső környezet is támaszthat akadályokat az innováció útjába: ilyen lehet például a nyilvánosság vagy a felhasználók változással, újításokkal szembeni ellenérzése, esetleg ellenállása, de nehézséget okozhat az adott innováció célcsoportjának elérése és bevonása is a folyamatokba.²³

3.2

Az innovációt akadályozó tényezők leküzdése

A fenti akadályok ledöntésének két leggyakoribb és leghatékonyabb módszere a *meggyőzés*, azaz az innováció előnyeinek bemutatása, különböző demonstrációs projektek indítása, illetve a marketingtevékenység erősítése a közösségben, valamint az *alkalmazkodás (segítése)*, ami elsősorban az érintett felekkel folytatott konzultációt és a bevonásukat jelenti az innovációs folyamatba, illetve különböző tájékoztatók és képzések szervezését azok számára, akiknek a munkáját vagy életét (esetleg negatívan) érinti az adott innováció.

Annak ellenére, hogy a közszféra jellegzetességeiből, valamint a szervezeti kultúra és működés különbözőségeiből adódóan könyvtári környezetben nehezebb lehet egy újítás végigvitele, mint vállalati környezetben, számos jó példát lehet találni sikeres könyvtári innovációra. Az elmúlt évek hazai példái közül említhetjük a távfizetés, a közösségi irodák, az önkölcsönző rendszerek és a *lockerek* vagy éppen a szabadulószo-bák könyvtári megjelenését, továbbá a Könyvtári Minőségi Díjat nyert innovációkat:

- a gödöllői *Olvasók diadala* című digitális olvasásfejlesztési játékot;
- a szegedi *Könyvkirály* elnevezésű olvasásnépszerűsítő játékot;
- a békéscsabai *Digilabort* és a *BékésWiki* szolgáltatást;
- a jászberényi *KultúrZug* programot; valamint
- a szolnoki *lfi részleget*.²⁴

Ez a néhány példa is jól illusztrálja azt, hogy gyorsan változó világunkban a könyvtáraknak is folyamatosan változniuk kell, lépést kell tartaniuk környezetük, a társadalom és legszűkebb értelemben a könyvtár által szolgált közösség változásával.

²³ BORINS, Sandford. The challenge of innovating in government. Toronto: IBM Center for the Business of Government, 2006. 48 p. Hozzáférhető: https://www.researchgate.net/publication/242172041_The_Challenge_of_Innovating_in_Government [Megtekintve: 2022. augusztus 8.]

²⁴ A pályázatok megtekinthetők a Könyvtári Intézet oldalán: <https://ki.oszk.hu/minoseg/konyvtari-minosegi-dij> [Megtekintve: 2022. szeptember 18.]

Ahogy a *Szakmai innováció a könyvtárban* című dokumentum fogalmaz, „a könyvtár az innovációs kultúra megteremtésében és támogatásában kettős szerepet tölt be:

1. Tudásbázisára alapozva elősegíti és támogatja a környezetében működő szervezetek kutatás-fejlesztési tevékenységét. Ezáltal az innováció támogatásának a társadalom minden szintjén elérhető alapintézményeként működik.
2. Másrészt maga is állandó innovációra szoruló szervezet, amely kizárólag a használók igényeire adott sikeres válaszokkal töltheti be társadalmi szerepeit.”²⁵

Az innováció könyvtári környezetben:

- történhet közvetlenül valamilyen technológiai innováció következtében, annak átvételével, helyi alkalmazásával;
- indulhat valamilyen, a szolgáltatáspolitikát érintő piaci változás hatására; és
- kezdődhet egy, a minőségmenedzsment-tevékenységek részeként lefolytatott elégedettségi vagy igényfelmérésre adott válaszként.

A könyvtári innováció történhet nagy léptékben és kisebb léptékben egyaránt. Nagy léptékű innováció például egy új könyvtárpépület megépítése vagy egy szolgáltatási tér bővítése, felújítása; kisebb léptékű innovációról pedig például egy meglévő szolgáltatás módosítása esetén beszélhetünk: ilyen lehet a katalógusfelület újragondolása, az egyes leírások kiegészítése borítóképekkel vagy az adott mű digitális változatának belinkelésével.

JÓ GYAKORLAT



Példák új típusú könyvtári programokra

- Éjszakai programok: pl. mítoszok éjszakája, mesehősök éjszakája, krimikedvelők vagy [Halloween éjszakája](#) a Kőbányai Könyvtárban
- [Zenei szabadulószoza a könyvtárbuszban](#) Baranya megyében
- [Robotika foglalkozások](#) Csongrád-Csanád megyében
- [PTF SNDR szabadságharczos szabadulójáték 9–99 éves korig](#) Kispesten
- [Kutyás olvasásterápia a könyvtárban](#)

²⁵ BAJNOK Tamara [et. al.]. I. m. Az idézet helye : p. 3.

Az innováció

- megvalósulhat folyamatos, állandó megújulással, kis változásokon, lépéseken keresztül (jó példa erre az új típusú könyvtári programok bevezetése); és
- történhet adott időközönként, egyidejűleg több nagyobb volumenű változtatás végrehajtásával is, jellemzően akkor, amikor az intézmény teljes megújulására van szükség. Ilyen például egy könyvtár különböző tereinek egymás utáni fokozatos megújítása, amíg a teljes könyvtáráépület újjá nem születik – ld. például a győri Dr. Kovács Pál Könyvtár és Közösségi Tér központi épületének megújulását.²⁶

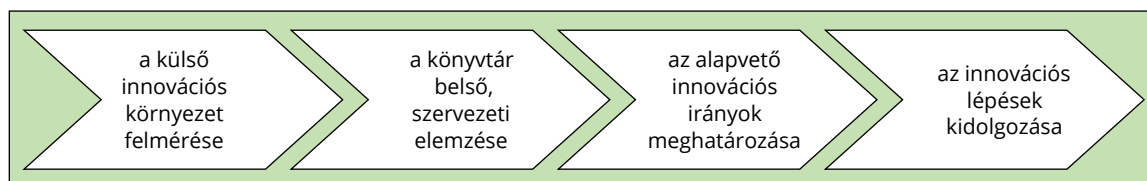
3.3

Innovációs stratégia

Stratégiai tervezéssel ma már minden magára valamit adó könyvtár rendszeresen és tudatosan foglalkozik. A folyamatosan változó belső és külső környezeti viszonyok között azonban, ahol minden nap újabb problémák kerülnek előtérbe, a könyvtáraknak (legalábbis a nagyobb könyvtáraknak biztosan) szükségük lenne egy folyamatosan megújuló innovációs stratégiára is.

Az innováció stratégiai alapok nélkül megvalósíthatatlan, a felhasználók által félreértett vagy olyan innovációkhoz vezethet, amelyek rosszul időzítettek és nem reagálnak a valódi felhasználói szükségletekre. A stratégiaalkotás arról szól, hogy eldöntsük, hogyan, mikor, hol és kinek van szüksége az innovációra. Az innováció stratégiai megközelítése segíthet megválaszolni az olyan alapkérdéseket, hogy milyen újításokkal kell most foglalkoznia a könyvtárnak és mit kell a jövőben terveznie, illetve hogy mi a könyvtáron belül az innovációk kezelésének optimális folyamata. Ebbéli funkciójában mintegy alátámasztását adja az intézményi stratégiának, megmutatva, mely területeken és milyen fejlesztésekre van szükség annak érdekében, hogy a könyvtár megvalósítsa misszióját, elérje kitűzött stratégiai céljait.

Az innovációs stratégia lépései:



3. ábra: Az innovációs stratégia részei

²⁶ Bővebben ld. <https://www.gyorplusz.hu/gyor/meguult-a-kozponti-konyvtar-epulete/> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

A stratégiában szükséges

- felmérni a könyvtár működésének és szolgáltatásainak helyzetét a külső innovációs környezetben;
- elemezni a fogyasztók, vagyis a valós és potenciális könyvtárhasználók igényeit; valamint
- feltárni a könyvtári világ trendjeit és más könyvtárak innovációs eredményeit.

Elemezni kell emellett a könyvtár mint szervezet adaptációs, megújulási képességét; részletezni kell a könyvtáron belüli innovációs szervezetet és folyamatokat (kinek mi a feladata az innováció kapcsán); valamint tervezni kell a munkatársak folyamatos, innovációt támogató továbbképzését.

Az innovációs stratégia része az intézmény alapvető *innovációs irányának* meghatározása is. Ebből a szempontból egy könyvtár lehet *reagáló-alkalmazkodó, védő, kutató* vagy *elemző* innovációs szervezet (ld. 4. ábra).

Reagáló-alkalmazkodó

- A könyvtár lényegében nem folytat innovációs tevékenységet, csak követi a piacvezetőket, és átveszi tőlük a már bevált megoldásokat.
- Csak akkor fejleszt, ha a piaci verseny arra rákényszeríti.

Védő

- A könyvtár piaci pozícióit kis mértékű fejlesztések révén, illetve úgy próbálja megvédeni, hogy a meglévő technológiai megoldásokat új szolgáltatások kialakítására használja (szolgáltatásfejlesztés).
- Az innovációval, a fejlesztésekkel lényegében alkalmazkodik a környezetéhez.

Kutató

- A könyvtár trendfigyelő, kutató-fejlesztő munkatársakkal, részleggel rendelkezik, amelynek feladata a működésbeli és a szolgáltatásokat érintő újítások kifejlesztése. Az innováció főleg új technológiai megoldások alkalmazását jelenti más szolgáltatásokra vonatkozóan.
- Technológiai fejlesztés révén jellemzően nagy költségigényű, de ugyanakkor nagy sikerrel kecsegtető innovációkról van szó.

Elemző

- Az innováció a külső és belső környezet rendszeres elemzéseiből indul ki.
- A könyvtár új piacokra próbál behatolni új szolgáltatások új technológiai megoldásokon keresztüli biztosításával (egyszerre szolgáltatás- és technológiafejlesztés).
- Ez a fajta innováció egy megfontolt, folyamatos fejlődést biztosít, kisebb fejlesztési lépésekkel.

4. ábra: Lehetséges innovációs irányok a könyvtárakban

Az innovációs stratégia kidolgozásában ugyanakkor a célkitűzések megfogalmazása csak az alapokat jelenti; az intézmény számára ennél nagyobb jelentősége van a stratégiai gondolkodási képesség fejlesztésének, a „mentális modellek lebontásának” és a kockázatvállalásnak. A stratégiaalkotás több ezer ötlet és lehetőség generálását jelenti. A stratégiai gondolkodás képességének fejlesztése egyéni, csoportos és szervezeti szinten megköveteli, hogy az emberek beszélhessenek arról, amit megfigyelnek, hogy feltárják, hogyan illeszkedik az a környezethez, és ami a legfontosabb, hogy beszéljenek a lehetőségekről.²⁷

3.4

Az innováció mint önálló projekt

Bármilyen indíttatású, léptékű és célú innovációról van szó, minden esetben szükséges az innovációt – ahogy az előző fejezetben is említettük – önálló projektként kezelni, és elkülöníteni a könyvtár mindennapi tevékenységeitől. Ennek kapcsán idézzünk most fel néhány fontos ismeretet a projektek és a projektmenedzsment témakörében!

Projekt minden tevékenység, amely a szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladat elvégzését jelenti, melynek teljesítési időtartama és költségei meghatározottak, és amely egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul.²⁸

27 DEISS, Kathryn J. Innovation and strategy: Risk and choice in shaping user-centered libraries. == Library Trends [online], 53. (2004) 1., p. 17–32. ISSN Print: 0024-2594, Online: 1559-0682. Hozzáférhető: <https://core.ac.uk/download/pdf/4812079.pdf> [Megtekintve: 2022. november 26.] Az idézet helye: p. 26–27.

28 KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes. Projektmenedzsment és projektkommunikáció – közintézményekben. == Tudományos és Műszaki Tájékoztatás [online], 59. (2012) 4., p. 135–150. ISSN 1586-2984. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/667> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.] Az idézet helye: p. 135.

A projektek legfontosabb jellemzői tehát az időhöz kötöttség (minden projekt eleje és vége konkrét időponthoz kötött); a konkrét célhoz kötöttség (minden projektnek terméke, azaz megvalósítandó célja van); valamint a konkrét költségvetéshez kötöttség (minden projekt esetében adott a megvalósításra fordítható költség).

A projektmunka végzésében a tervszerűség és a tervezettség, illetve az egyéni képességek, szakértelem és technikák dominálnak, a csoportos aktivitásokkal (csapatmunka) együtt. A projekt egyszemélyi felelőse a projektvezető.

A projekt(ek) megjelenése egy szervezet életében az előre megtervezett, hagyományos, már-már rutinszerű feladatok elvégzése melletti új tevékenységek sokaságát hozza magával. Ennek következtében kiemelt jelentősége van a projektmenedzsmentnek, amelynek feladata, hogy megszervezze és optimalizálja a projekt hatékony és eredményes végrehajtásához szükséges erőforrásokat, és eközben a legkülönbözőbb vezetési elveket, módszereket, technikákat integrálja egy rendszerbe.

A projektmenedzsment alapfeladatai: a tervezés, a szervezés, a vezetés és az ellenőrzés; szakaszai pedig az előkészítés, a tervezés, a végrehajtás, a zárás és az értékelés.

Az előkészítés és a tervezés feladatai:

- az innovációs ötlet megvalósíthatóságának vizsgálata;
- a célok és sikerességük kritériumainak meghatározása;
- a munka részletes tervezése, azaz az egyes tevékenységek, feladatok meghatározása és ütemezése, mégpedig konkrét határidőhöz kötötten;
- a források tervezése, azaz a költségvetés összeállítása és a humán erőforrás számbavétele; valamint
- a projektet végrehajtó csapat felállítása.

A megvalósítás szakaszának fő feladatai:

- a terveknek megfelelő kivitelezés;
- a termékek, szolgáltatások, eredmények előállítása;
- a teljesítés folyamatos monitorozása;
- szükség esetén beavatkozás, változtatás végrehajtása.

Ebben a szakaszban alapvető szervezési és vezetési feladatokat szükséges elvégezni, beleértve a munkaszervezést, a felelősök, határidők kijelölését, a munka

irányítását, míg a projekt záró-értékelő szakaszában az új termék vagy szolgáltatás (azaz az eredmények) átadása, értékelése kerül a középpontba, valamint a projekt formális, pénzügyi-adminisztrációs lezárása. Két tevékenység a projekt teljes élettartamán végigvonul, valamennyi szakaszt érinti, ez pedig

- az adminisztráció és
- a kommunikáció.

Bármilyen innovációba kezdünk is bele,

- az előző fejezetben megismert SMART-modell alkalmazásával fogalmazzuk meg a pontos célokat és határozzuk meg a célcsoportot;
- rendeljünk a célokhoz mutatószámokat (célértékeket);
- határozzuk meg és ütemezzük a kapcsolódó feladatokat;
- alakítsuk meg a könyvtár (sokszínű) innovációs csapatát;
- biztosítsuk a munkájukhoz szükséges feltételeket és forrásokat; és
- támogassuk a munkájukat mindennel, amire csak szükségük lehet!

FONTOLJA MEG!



A kisebb létszámú könyvtárakban is, ahol gyakorlatilag mindenki részt vesz a folyamatokban, szükséges, hogy a projektmenedzsment módszertanát alkalmazzuk. Sőt! A siker érdekében még az egyszemélyes könyvtárak könyvtárosai is fogalmazzák meg a folyamat elején az innováció célját, határozzák meg a szükséges forrásokat, a kapcsolódó feladatokat és az egyes lépések ütemezését!

3.5

Nyitott innováció

Ma már minden, magára valamit adó könyvtárral szemben elvárás, hogy a működését, szolgáltatásait érintő változtatásokat, a fejlesztéseit, innovációs tevékenységét a könyvtárhasználók (és a könyvtárat még nem használók) igényei, szükségletei és elvárásai alapján hajtsa végre.

„Az innováció az emberekkel kezdődik, nem az ötletekkel. Tanulni a használóktól – ez kulcsfontosságú. A folyamat elején mindig az emberek állnak. Ha időt szánunk arra, hogy meghallgassuk és megfigyeljük őket, megtudhatjuk, mi az, ami igazán fontos nekik. Így relevánsak tudunk maradni, és arra tudjuk fordítani az energiánkat és a forrásainkat, ami fontos, aminek tényleg hatása lesz.”

Chicago Public Library
(Design thinking for libraries toolkit)

Egy új termék, szolgáltatás vagy program esetében könnyen előfordulhat, hogy ahelyett, hogy megkönnyítené a felhasználók mindennapjait, nem találkozik a használók igényeivel és szükségleteivel, vagy akár még újabb problémákat, nehézségeket is eredményezhet a gyakorlatban. Emiatt is különösen fontos, hogy a könyvtár ne csak a felhasználók *számára* fejlessze szolgáltatásait, hanem *velük* együtt tegye azt: vonja be a (valós és potenciális) könyvtárhasználókat a teljes folyamatba, az első ötleteléstől a megvalósításon keresztül az értékelésig és az esetleg szükséges beavatkozásig.

Lényegében ez a bevonás az alapja azoknak az új, részvételi alapú megközelítéseknek és módszereknek is, amelyekhez kapcsolódóan többféle jelzővel találkozhatunk – felhasználóbarát, felhasználóvezérelt, közösségvezérelt, részvételi –, de mindegyik lényegében ugyanazt fejezi ki: a megoldandó probléma által érintetteknek, a fejlesztés célcsoportjainak bevonását a teljes innovációs folyamatba.

Ez a fajta *nyitott innováció* egy olyan közös alkotási folyamatot jelent, amely – a felhasználók bevonásának, a velük való folyamatos konzultációnak köszönhetően – eredetibb és értékesebb megoldási ötleteket eredményezhet; fokozza a szervezet termékfejlesztési képességét és teljesítményét; és egyfajta proaktív tanulási folyamatot is jelent a felhasználókkal, illetve szükségleteikkel kapcsolatban.

Ezzel a megközelítéssel és gondolkodásmóddal való azonosulás lehetőséget ad a könyvtáraknak arra, hogy elérjék céljaikat, miközben folyamatosan együtt fejlődnek környezetükkel, a technológiával, a felhasználókkal, ezáltal pedig egyre relevánsabbá válnak közösségeik számára.

Ilyen nyitott vagy részvételiségen alapuló módszerek:

- a közösségvezérelt könyvtári működés és szolgáltatás (*community-led library*);
- a közös téralkotás (*placemaking*);
- a tervezői gondolkodás (a továbbiakban *design thinking*ként vagy DT rövidítéssel is hivatkozom rá); és az ennek módszertanára épülő
- felhasználóvezérelt innováció.

Az alábbi, 5. ábra a négy módszernek és könyvtári alkalmazásuknak a főbb jellegzetességeit mutatja be:

Közösségvezérelt működés és szolgáltatás	Közös téralkotás (placemaking)	Tervezői gondolkodás (design thinking)	Felhasználóvezérelt innováció
A közösség tagjaival való kapcsolat, konzultáció és folyamatos együttműködés annak érdekében, hogy a könyvtár megismerje és megértse a közösség szükségleteit, és azokat a könyvtári tevékenységek alapjává tudja tenni.	Közös téralkotás, közösségi tér kialakítása; a helyi közösség által formált, vonzó közösségi életterek létrehozása – a közösséggel való együttműködésben.	Termékek és szolgáltatások tudatos és empatikus tervezésének technikája – az érintettek bevonásával.	A felhasználóvezérelt innováció során kisebb-nagyobb mértékben bevonjuk a felhasználókat a fejlesztésekbe, abba, hogy új megoldásokat találjunk a közös kihívásokra.
Fő eszköze a kapcsolatépítés és a közösség iránti elköteleződés, a közösségi szerepvállalás, illetve a közösség bevonása a könyvtár tevékenységeibe.	Fő eszközei a megfigyelés, a meghallgatás és a megkérdezés.	Az ún. tervezői eszköztár teljes arzenálját használja a probléma vizsgálata és megértése, az ötletek összegyűjtése és a megvalósítás teljes folyamatában.	Fő eszközei az együttműködés, a partnerség és a kapcsolatok.
Alapja a közösség hagyományos vizsgálata, kiegészítve azzal, hogy a könyvtár kapcsolatokat keres a közösséggel, meghallgatja, bevonja őket. Partnerségen alapul a könyvtár működése, a szolgáltatások biztosítása, fejlesztése és az értékelés is.	Célja a helyi közösség erősítése, potenciáljának felfedezése, a helyi szükségletek feltárása és azokra gyakorlati válasz nyújtása.	A folyamat során végig a felhasználókra, az ő igényeikre és szükségleteikre, illetve arra fókuszálunk, hogy mit akarunk elérni, és azt hogyan tudjuk a legkreatívabban megtenni.	Fő jellemzője az emberközpontúság, az emberek magas fokú részvétele és bevonása a folyamatokba. Középpontjában a részt vevő felek (valamennyi fél) igényei állnak.
A könyvtár a közösséggel együtt gondolkodik, dolgozik – legyen szó térről, szolgáltatásról, programról.	Külső és belső terek átalakítására, új funkciókkal való megtöltésére használható a közösség igényei és szükségletei szerint.	A legkülönbözőbb problémák empatikus, emberközpontú, kreatív megoldására használható.	Használható a társadalom könyvtárakkal kapcsolatos szükségleteinek azonosítására; új szolgáltatások fejlesztésére; közösségépítésre; új közösségek, hálózatok létrehozására.

5. ábra: Nyitott vagy részvételiségen alapuló módszerek

Mint látszik, a négy módszerben sok a hasonlóság. Legfőbb közös jellemvonásuk az empatikus, felhasználó- (ember-) központú tervezés (empatikus dizájn) és a közös alkotás, amelynek az alapja a könyvtár és a közösség közötti folyamatos kapcsolat, párbeszéd, konzultáció és kommunikáció – témánk szempontjából lényegében a nyitott innováció megvalósítása.

A nyitott innováció a könyvtárakban leggyakrabban a könyvtári épületek, terek és programok felhasználókkal közös kialakításához, létrehozásához fűződően, illetve a könyvtár különböző működési elemeinek (pl. nyitvatartási idő) és szolgáltatásainak módosításához, fejlesztéséhez kapcsolódóan jelenik meg, és leginkább az empatikus dizájn legismertebb eszközével, a tervezői gondolkodás (design thinking – DT) megvalósításával azonosítják. A lakosság bevonásával, közösségi tervezéssel, a design thinking módszertanának alkalmazásával született meg például a 2016-ban az Év Könyvtárának választott, DOKK1 nevet viselő aarhusi könyvtár²⁹, valamint Helsinki új könyvtára, a 2019-ben átadott Oodi³⁰ is. A DT könyvtári alkalmazásának úttörői közé tartozik a Chicago Public Library is, ahol e módszer segítségével alakították ki a **Chicago DigitalLearn** szolgáltatást, illetve keresték arra a választ, hogyan vonhatnának be különböző játékokat a hátrányos helyzetű gyerekeknek szervezett könyvtári programokba.³¹

JÓ GYAKORLAT



Chicago DigitalLearn

A Chicago DigitalLearn egy online tanulási eszköz, amelyet a Chicago Public Library a város vezető munkaerő-fejlesztő és felnőttoktatási szolgálatoival együttműködésben dolgozott ki. Célja elsősorban a felnőtt lakosság digitális készségeinek és képességeinek fejlesztése.

A szolgáltatás kialakításába neves helyi és országos munkaerő-fejlesztési szakértőket vontak be, akik a rendelkezésre álló digitális tanulási források és eszközök közül kiválasztották a legmegfelelőbbeket a könyvtárlátogatók, közülük is a digitális készségekkel legkevésbé rendelkező álláskeresők számára. A közkönyvtári egyesülettel együttműködésben, a könyvtárban végzett kiterjedt felhasználói tesztelések alapján egy már meglévő online eszközt fejlesztettek tovább.

A szolgáltatás [honlapján](#) az alapoktól kezdve kínálnak könnyen érthető és elvégezhető online kurzusokat: miért használjunk számológépet, hogyan kell használni a billentyűzetet és az egeret, hogyan kell keresni a különböző keresőmotorokkal, hogyan kell megírni egy e-mailt, vagy hogyan lehet megkeresni egy YouTube-videót. 15–30 perces videók szólnak az internetes biztonsági

29 Design thinking [online]. == Az Aarhus Bibliotekerne honlapja. Hozzáférhető: <https://www.aakb.dk/designthinking> [Megtekintve: 2022. augusztus 31.]

30 LEMOLA, Johanna. Oodi as textbook case of service design [online]. == Az Oodi honlapja. Hozzáférhető: <https://www.oodihelsinki.fi/en/oodi-textbook-case-service-design/> [Megtekintve: 2022. augusztus 31.]

31 Design thinking for libraries toolkit. [S.l.]: IDEO, 2015. 121 p. Hozzáférhető: <http://designthinkingforlibraries.com/> [Megtekintve: 2022. július 2.] Az idézet helye: p. 30.

kérdésekről, bemutatják a Word, az Excel és a felhőalapú tárolás alapjait, és segítséget adnak az önéletrajzok elkészítéséhez, valamint az online álláskereső felületek, a Skype, a Facebook és a chicagói lakosok mindennapjait segítő CHI311 portál és alkalmazás használatához is.

Érdekesség, hogy a hasonló tartalmak létrehozásának ösztönzése érdekében részletes [útmutatót](#) is közzétettek az oldalon a potenciális oktatók számára arról, hogyan készítsenek új segédleteket.

3.6

Design thinking, az empatikus dizájn

A design thinking egy felhasználóközpontú termék- vagy szolgáltatástervezési megközelítés. Egy olyan gondolkodási és munkamódszer, illetve folyamat, amely a felhasználókra, igényeikre és szükségleteikre, valamint arra fókuszál, hogy mit akarunk elérni, és azt hogyan tudjuk a legkreatívabban megtenni.

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

A design thinking segít a rosszul strukturált problémák megoldásában; ügyfélközpontú megközelítést alkalmaz, amelyben az ügyféligenyeket és szükségleteket megfigyelés alapján azonosítják; a kialakítandó termékek és szolgáltatások esetében a fókusz az ügyfélélményre és az ügyfélnek nyújtott értékekre helyezi; többféle információforrást is figyelembe vesz; segít kreatív megoldások létrehozásában; és integrálja az eltérő háttérű résztvevők álláspontját.³²

A DT módszertanában nagy hangsúlyt kap az emberközpontúság, hiszen minden tervezés kiindulópontját az emberi igények határozzák meg. A folyamat során nemcsak a célcsoport (a probléma által közvetlenül érintett felhasználók) igényeit kell figyelembe venni, hanem az összes érintettét is, akiknek a folyamatba való bevonása lehetőség szerint minden szakaszban meg kell, hogy történjen.

³² FEHÉR Péter. A digitális átalakulás módszereinek feltárása a közszolgáltatásokban: A design thinking módszertan alkalmazásának lehetőségei. == Vezetéstudomány = Budapest Management Review [online], 49. (2018) 7–8., p. 22–31. ISSN 0133-0179. Hozzáférhető: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3630/> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

A DT az innováció érdekében nemcsak a jelen helyzetben gondolkodik, hanem mindenben, ami *lehetséges*. Eszközrendszerének alkalmazása során tehát az analitikus és az intuitív gondolkodásunkat is elő kell vennünk annak érdekében, hogy képesek legyünk alternatívákat, új megoldásokat keresni.

A módszer további fontos jellemzői:

- a vizualitás mint alapvető kommunikációs eszköz;
- a kooperáció (a tervezői csapaton belül és a stakeholderekkel egyaránt);
- a praktikum, azaz a gyakorlatiaság, a folyamatos kísérletezés, próbálkozás, tesztelés, az interakciók sokasága;
- a *storytelling*, vagyis a történetmesélés a legkülönbözőbb eszközökkel a különféle karakterek (perszónák), scenáriók és folyamatok felépítésére és bemutatására;
- a rendszerben való gondolkodás, azaz az egyes elemek és kapcsolataik felismerése, az összefüggések meglátása, a holisztikus problémamegoldás; és ahogy erre már többször utaltam,
- nagyon nagy szerepet kap az empátia.

Az 1970-es évektől már létező emberközpontú, empatikus dizájn mint innovációs módszer a könyvtári világba a 2010-es évek elején érkezett meg, majd 2014-ben foglalta el igazán a helyét a könyvtárosok eszköztárában, amikor a *Bill & Melinda Gates Foundation* (BMGF) 1 millió dolláros támogatásával az IDEO, a Chicago Public Library és az Aarhusi Könyvtárak egy közös nagyprojektbe fogtak. Ennek keretében 10 ország 40 könyvtárában vizsgálták meg a különböző, terekkel, szolgáltatásokkal, programokkal vagy magával a könyvtári működéssel kapcsolatos kihívásokat és azok megoldásának lehetőségeit a design thinking módszertanával.

A BMGF által támogatott projekt eredményeképpen készült el 2015 januárjára a *Design thinking for libraries toolkit* című gyakorlati kézikönyv, amely végigvezeti az olvasót a DT folyamatának három fő szakaszán, úgy, hogy közben a különböző eszközök használatát is megtanítja az ötleteléstől az interjúzásig és a felhasználók megfigyelésének módszeréig, illetve a prototípusalkotástól az értékelésig.

A *Toolkit* kézikönyv három fő szakaszt különít el a folyamatban: az *inspiráció*, az *ideáció* és az *iteráció* szakaszait. Az inspiráció szakasza a probléma és a probléma által érintettek minél alaposabb megismeréséről szól; az ideáció fázisa az ötletelésről,

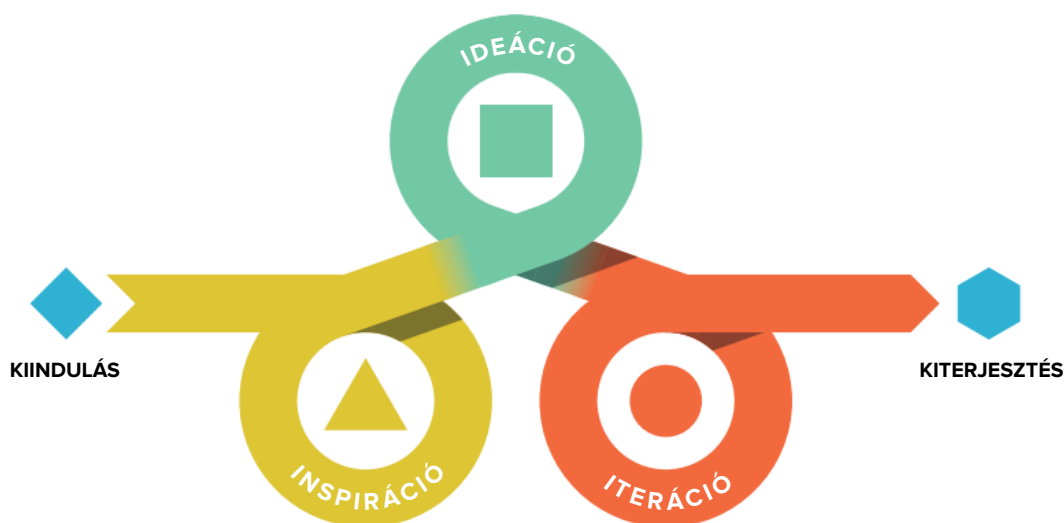
a lehetséges megoldást jelentő ötletek kiválasztásáról és kézzelfoghatóvá tételéről; az iteráció szakasza pedig a kiválasztott ötletek kipróbálásáról, az érintettek bevonásával való tesztelésről, a folyamatos módosításról, javításról.

A következőkben a DT folyamatára építve, a korábbiakban említett négy részvételi módszer – a közösségvezérelt könyvtári működés és szolgáltatás, a közös téralkotás, a tervezői gondolkodás és a felhasználóvezérelt innováció – eszköztárából felhasználva mutatom be, hogyan lehet a könyvtárakban alkalmazni az empátikus dizájnt az innováció területén.

4.

Empatikus dizájn a könyvtárban

Az empatikus dizájn mint tervezési módszer folyamata tehát az inspiráció, az ideáció és az iteráció szakaszaiból áll össze (ld. 6. ábra).



6. ábra: A design thinking folyamatának ábrázolása a *Design thinking for libraries toolkit*ben³³

□ Inspiráció

Az inspiráció szakasza a probléma (a „dizájn kihívás”) keretezését, a problémával és az érintettjeivel kapcsolatos minél több információ és az ezekkel összefüggő új perspektívák felfedezését jelenti. A kiindulási helyzet tehát mindig egy megoldandó probléma – kérdés, hogy hogyan oldjuk azt meg. Ennek megválaszolásához pedig minél jobban meg kell ismerni a célcsoportot és természetesen magát a problémát. Ehhez a fő eszközök a meghallás és meghallgatás, a megfigyelés, valamint a folyamatos nyitottság az újra, a váratlanra.

□ Ideáció

A második szakasz a fogalomalkotást, az ötletelést és az ötletek kézzelfoghatóvá tételét foglalja magában. Ebben a fázisban már sok tudással rendelkezünk a problémával és az érintett célcsoporttal kapcsolatban, és az a feladatunk, hogy mintákat

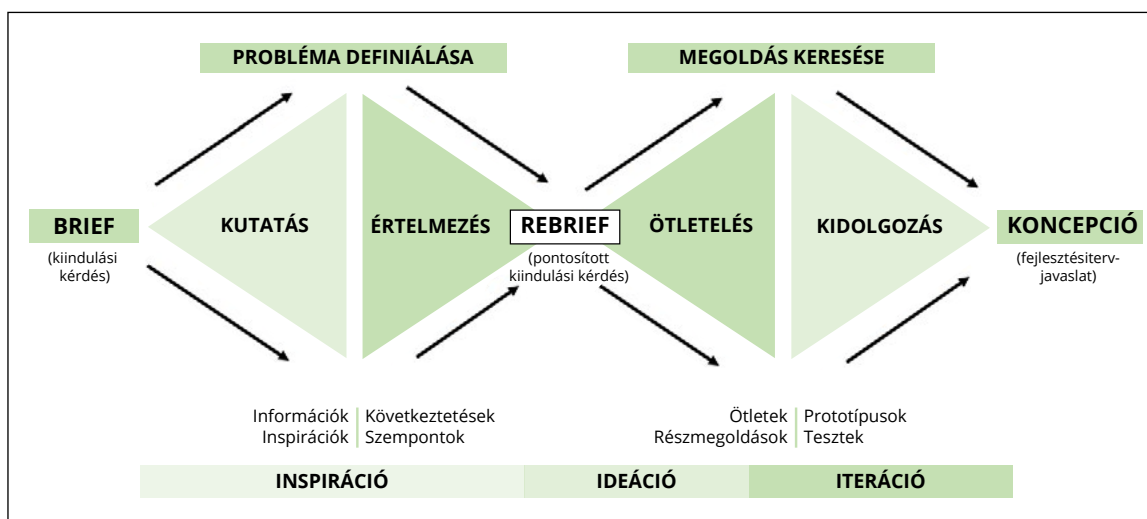
³³ Design thinking for libraries toolkit, i. m., p. 8.

keressünk, a tanultakat ötletekké, a problémára lehetséges megoldást nyújtó ideákká fordítsuk le, majd megalkossuk a kiválasztott ötlet prototípusát.

□ Iteráció

A folyamat harmadik fő szakasza az iteráció, azaz a felhasználói visszajelzések alapján újra és újra véghezvitt, folyamatos tesztelés és kísérletezés időszaka. A szó maga a latin *iteratio* ('ismétlés') kifejezésből ered, és fokozatos közelítést, egy adott eljárásnak egy egyre pontosabb eredményt adó, többszöri megismétlését jelenti. Az iteráció során tehát a prototípusalkotás, a kipróbálás, a visszajelzések gyűjtése és az ezek alapján történő módosítások folyamatát egészen addig kell ismételni – közben végig nyitottnak maradv az újra – akár hosszú időn keresztül, amíg el nem jutunk az ideális megoldásig.

Mindhárom szakaszban ún. divergens (kreatív) és konvergens (kritikus) fázisok ismétlődnek: a divergens szakaszokban a feladat a minél több információ és ötlet felhalmozása, a konvergens szakaszokban pedig ezek szűkítésére törekszünk (ld. 7. ábra).



7. ábra : Az empátikus dizájn folyamata³⁴

4.1

A probléma, a célok és a célcsoport azonosítása

Ahogy korábban volt róla szó, az innovációs folyamat többféle okból és módon is indulhat egy könyvtárban. Történhet közvetlenül

- valamilyen, a külső környezetben zajló változás vagy történés hatására (jó példa erre a Covid19-vírus megjelenése);

³⁴ Készült a MOME 2018. őszi design thinking-tanfolyamának oktatói prezentációja alapján.

- technológiai innováció következtében, annak átvételével, helyi alkalmazásával (pl. RFID-alapú rendszerek megjelenése a könyvtárakban);
- valamilyen, a szolgáltatáspolitikát érintő piaci változás hatására (ilyen volt a könyvtárak ideiglenes bezárása a pandémia egyik következményeként);
- egy elégedettségmérés keretében, egy panaszkezelési folyamat során vagy megfigyelések alapján azonosított működési vagy szolgáltatási problémára adott válaszként (pl. megfelelő eszközök és tudás hiányában a felhasználók nem tudnak bizonyos online szolgáltatásokat igénybe venni); vagy
- egy felmérés keretében megismert új közösségi igényre reagálva (pl. a helyi nyugdíjasok új helyet keresnek a településen a szabadidejük hasznos és tartalmas eltöltése céljából).

Bármi is legyen az ok, első lépésként azonosítanunk kell, hogy mi a valódi probléma, az igény, a kérdés, és mi a cél, amire a könyvtár megoldást kíván találni.

FONTOLJA MEG!



Igyekezünk mindig olyan kihívást, problémát kiválasztani, ami a felhasználóknak, a közösségnek fontos, ne magunknak fejlesszünk!

Hagyományosan egy-egy ilyen kihívás esetén a könyvtárosok összeülnek, és megpróbálják kitalálni a megoldást. Ötletek pedig mindig vannak, hiszen ki-ki látott, hallott, olvasott már egy máshol, másik könyvtárban már megvalósított, működőképes, bevált ötletről, vagy ha mégsem, ott a szakirodalom, ott az internet, ahol lehet egy kicsit keresgélni, biztosan találunk valamit.

Ha az innovációs folyamathoz az empátikus dizájn módszertanát alkalmazzuk, a fentiek helyett először is az azonosított helyzethez, a megoldandó problémához kapcsolódóan egy ún. *briefet*, egy kiindulási kérdést kell megfogalmaznunk, mégpedig – mivel a megoldás többféle lehetőségét keressük, hogy majd azokból válasszuk ki a legjobbat – ún. *hogyan tudnánk...? (how might we...?)* formában.



Példa a *hogyan tudnánk...* típusú kérdés helyes megfogalmazására

A probléma definiálása (amire keressük a jó megoldást):

Hogyan tudnánk elérni, hogy az emberek többet olvassanak?

Túl szűken megfogalmazott a brief, ha a kiindulási kérdés kevés megoldási lehetőséget enged, ha már meg vannak benne határozva a terv részletei, például:

Hogyan tudnánk egy könyvtári alkalmazás kifejlesztésével elérhetővé tenni a kutatók számára az előfizett online adatbázisaink tartalmát a zárvatartás alatt is?

Túl tágan megfogalmazott a kérdés, ha nem ad kellő támpontot ahhoz, hogy el tudjuk kezdeni a feltérési szakaszt, mert a cél túl komplex vagy túl homályos, például:

Hogyan tudnánk elérni, hogy ne veszítsük el a kutatókat, amíg zárva tart a könyvtár?

Akkor fogalmazzuk meg jól a kérdésünket, ha az világosan definiálja, hogy kinek, hova és miért tervezünk, de nem válaszolja meg, hogy hogyan. Például:

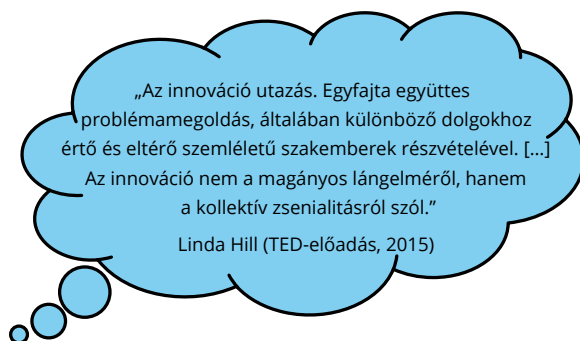
Hogyan tudnánk biztosítani, hogy a kutatók a zárvatartás idején is hozzáférjenek az őket érdeklő szakirodalomhoz?

Ahogy a fenti jó gyakorlatban is látható, az utolsó kérdésben

- benne van a célcsoport, ti. a kutatók (ha *mindenkinek* fejlesztünk, lényegében *senkinek sem* fejlesztünk);
- világos a cél (hozzáférjenek a szakirodalomhoz); de
- nem kötöttük meg a saját kezünket: lehet, hogy e-dokumentumként e-mailen küldjük majd el nekik azt, amit kérnek, lehet, hogy triciklis futár viszi el nekik a kért szakkönyvet, és az is lehet, hogy egy egyszerű online bejelentkezéssel tesszük majd elérhetővé az adatbázisokat – ki tudja még, milyen ötletek merülnek majd fel a tervezés során?

Az így megfogalmazott probléma alapozza meg a további munkát, amely egy team (csapat, projekt-munkacsoport) létrehozásával folytatódik.

Ahogy a minőségmenedzsment-tevékenységnek is az alapja a jó csapatmunka, az empátikus dizájn – mint általában a részvételiségen alapuló módszerek – is egy kreatív, együttműködésen alapuló, sok közös munkával, alkotással is járó, csoportmunkát



igénylő technika. Éppen ezért nagyon fontos, hogy lehetőségeink szerint hozzunk létre egy sokszínű csapatot, amelynek tagjai tudásukat, tapasztalataikat, kreativitásukat összeadva, együttes munkával fogják tudni megtalálni a választ a kihívásra. Mert, ahogy az IDEO-nál mondják, *„együtt okosabbak vagyunk bármelyikünk nélkül”*, s ez a kulcs bármely szervezet kreatív energiájának felszabadításához. Ne csak arra kérjük meg a munkatársakat, hogy saját szakterületüket érintően adjanak tanácsot a megoldandó problémával kapcsolatban, hanem arra is, hogy legyenek aktívak az innovációs folyamat minden területén és végig a teljes folyamat során. A jó csapat nem csak *multi-diszciplináris*, fontos, hogy *interdiszciplináris* is legyen. Egy pusztán multidiszciplináris csapatban mindenki a saját területét érintő sajátosságok, követelmények szószólója lesz, így a projekt az egyes szakterületek hosszan elhúzódó vitájává válhat, valószínűsíthetően egy szürke, unalmas, kompromisszumos megoldással a végén. Egy interdiszciplináris csapatban viszont az ötletek kollektív „birtoklása” valósul meg, azokat mindenki közösnek tekinti, és mindenki felelősséget vállal értük.³⁵

4.2.1

A csapat összeállítása - kulcsszerepek

Tom Kelley, az IDEO egyik alapítója *Az innováció 10 arca* című könyvében³⁶ sok évtizedes megfigyelései alapján mutatja be azt a tíz kulcsszerepet, amely szükséges ahhoz, hogy az innovációk, az új ötletek megvalósuljanak egy szervezetben. Ezeket a szerepeket (vagy *perszónákat*) bárki magára öltheti a szervezetben. A szó szoros értelmében, természetesen, nincs szükség tíz különböző emberre, sokkal inkább egy olyan sokszínű csapatot érdemes kialakítani, amelyben minden csapattag az innováció több arcát, perszónáját képviseli a folyamat során.

³⁵ BROWN, Tim. *Change by design: How design thinking transforms organisations and inspires innovation*. New York: Harper Business, 2018. 264 p. ISBN 9780062856623. Az idézet helye: p. 26.

³⁶ KELLEY, Tom. *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization*. New York: Random House US, 2005. 288 p. ISBN 978-0385512077

A perszónákat Kelley három fő csoportba sorolta:³⁷

□ **A tanuló perszónák (*learning personas*)**

Az ide tartozók feladata, hogy segítsék az egyének és szervezetek folyamatos fejlődését, tudásuk gyarapodását, bővülését. Állandóan megkérdőjeleznek mindent, nyitottak az újra, az új ötletekre és megoldásokra.



Antropológus (*anthropologist*)

- Folyamatosan vizsgál, kutat. Mindent megfigyel az emberekkel, a viselkedésükkel, a termékekkel, a szolgáltatásokkal kapcsolatosan.
- Folyamatosan nyomon követi a trendeket, hírt ad az újdonságokról.
- Jó abban, hogy új módon fogalmazza meg a problémát, és mivel képes túllátni és túllépni a hagyományoson, a megszokotton és az előzetes elképzeléseken, a megoldásokat is sokszor egészen szokatlan helyeken találja meg.
- Fő tulajdonságai a nyitottság, a bölcsesség, az empátia, az intuíció, az észrevétlen dolgok meglátásának képessége.
- Az innovációs folyamatba a megfigyelésen, kutatáson alapuló ismeretet, tudást viszi bele.



Kísérletező (*experimenter*)

- Az ötlethez kapcsolódó folyamat érdeklő leginkább.
- Megfontolt kockázatvállaló, a legjobb megoldás megtalálása érdekében mindent és folyamatosan modellez; újra és újra teszteli a lehetséges megoldásokat és forgatókönyveket.
- Szívesen bevon másokat is a tesztelésekbe; visszajelzéseikre épít, és a felfedezés örömét is megosztja velük.
- A „hibázz gyakran, hogy minél előbb sikerrel járj” elvét vallja, amivel időt és pénzt takarít meg.
- Fő tulajdonságai a kemény munka iránti szenvedély és a kíváncsiság.
- A prototípusok segítségével teszteli a folyamatokat és rámutat a hibákra, ezzel segíti az innovációs folyamatot.

³⁷ The ten faces of innovation [online]. == Az IDEO honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ideo.com/post/the-ten-faces-of-innovation> [Megtekintve: 2022. augusztus 8.]

A perszónák bemutatásához használt képek forrása: Studiogstock / Freepik. Hozzáférhető: <https://www.freepik.com> [Megtekintve: 2022. szeptember 7.]



Keresztbe porzó (*cross pollinator*)

- Mohó kíváncsisággal veti bele magát a tanulásba és a felfedezésbe, s új ismereteit képes és hajlandó is megosztani másokkal a további nagy ötletek, megoldások felfedezése érdekében.
- Asszociációkat és összefüggéseket képes meglátni látszólag össze nem kapcsolódó ötletek vagy fogalmak között ; ezek új utakat jelenthetnek az adott probléma megoldásához és általában az innovációhoz.
- Mindig valami újat, valami jobbat hoz létre látszólag nem összekapcsolódó ötletek vagy koncepciók egymás mellé állítása révén.
- A más iparágakban és kultúrákban tett felfedezéseit, megfigyeléseit képes a helyi környezeti viszonyokra lefordítani, ezzel segíti az innovációt.

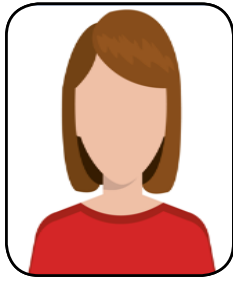
□ A szervező personák (*organising personas*)

A szervező perszónák tudják, hogy a legjobb ötleteknek is folyamatosan versenyezniük kell az időért, a figyelemért és az erőforrásokért. Ők azok, akik képesek elintézni a dolgokat, előre tudják vinni az ügyeket a szervezeteken belül. Eligazodnak a szervezeti folyamatokban, tudnak projekteken gondolkodni, költségvetést tervezni, az erőforrások elosztásáról tárgyalni. Ismerik a játékszabályokat, és azért játszanak, hogy nyerjenek.



Gátfutó (*hurdler*)

- A fáradhatatlan problémamegoldó, aki képes az innováció útjában álló akadályok leküzdésére. Tudja, hogy az akadályok néha nagy eredményekre inspirálnak.
- Vallja, hogy a kevesebb néha több, és nem kell mindig szembeállni egy kihívással, ha meg is lehet kerülni azt. Közben csendesen, pozitív eltökéltséggel megy tovább...
- Optimizmusa és kitartása segíthet felforgatni a status quót, és a kudarcokat a szervezet legnagyobb sikereivé változtatni.



Együttműködő (*collaborator*)

- Összehozza az embereket, és elintézi a dolgokat.
- Többre értékeli a csapatot az egyénnél, és igazi csapatépítőként képes arra, hogy a legkülönbözőbb háttérű, tudású, véleményű emberekből csapatot kovácsoljon az innováció sikere érdekében.
- Mindenkire odafigyel, mindenkit meghallgat, és képes ledönteni a falakat a különböző szervezeti egységek és emberek között.
- Jó coachként folyamatosan támogatja a csapattagok önbizalmát és együttműködését.



Rendező (*director*)

- Felülről, egészében látja a teljes képet.
- A csapatba különböző tehetségeket gyűjt össze, akiket aztán úgy inspirál és irányít, hogy kihozza belőlük a legjobbat.
- Képes középpontba helyezni másokat és arra ösztönözni a körülötte lévőket, hogy megélik kreativitásukat és észszerű kockázatot vállaljanak, de segíti azt is, hogy kudarcaikból felépüljenek és épüljenek.
- Minden szervezetbe kell egy rendező, aki bármilyen helyzetben bármivel képes improvizálni!

□ Az építő perszónák (*building personas*)

Az építők a tulajdonképpeni végrehajtók, akik a tanuló személyiségektől származó információkat, valamint a szervezők tudását és elszántságát használják fel az innováció megvalósításához.



Élményépítész (*experience architect*)

- Ő az, aki egy vonzó, a funkcionalitáson túlmutató, ugyanakkor a szükségleteknek is megfelelő, teljes körű élményt tervez az ügyfelek számára annak érdekében, hogy azok a lehető legpozitívabb benyomást szerezzék a termékkel, a szolgáltatással és a szervezettel kapcsolatban.
- Az ügyfelek és az alkalmazottak számára egyaránt tervez.



Díszlettervező (*set designer*)

- A munkakörnyezet hatással van a kreativitásra és a produktivitásra.
- A díszlettervező olyan, az egyéni és a csapatkreativitást egyaránt serkentő környezetet teremt az innovációs csapat tagjai számára, hogy ők a lehető legjobb körülmények között a lehető legjobb munkát végezhessék.



Gondozó (*care giver*)

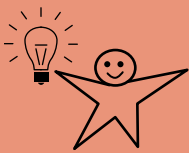
- Rendkívül nagy empátiával közelíti meg a feladatot. Célja, hogy megértsen minden egyes ügyfelet, és kapcsolatot teremtsen velük.
- Előre látja és proaktívan teljesíti az ügyfelek igényeit, de tevékenysége túlmutat az igények pusztá kiszolgálásán.
- Tőle származnak a legjobb, szolgáltatásokkal kapcsolatos innovációs ötletek.
- Végigvezeti az ügyfelet a teljes folyamaton, és biztosítja, hogy kellemes élményben legyen része, amelynek fókuszában végig az ember áll.



Mesélő (*story teller*)

- Történetek létrehozása és elmesélése emberi mivoltunk része. A márkaépítő szervezeteknek tudniuk kell, hogyan meséljenek el egy jó történetet – magukról, a szolgáltatásaiktól, a termékeikről. Ebben segít a mesélő.
- Narratívákat épít, amelyek megragadják a képzeletet, lekötik a figyelmet, és kötődéseket alakítanak ki.
- Hiteles történeteivel érzelmeket és reakciókat vált ki, ugyanakkor értékeket és célokat közvetít, elősegíti az együttműködést, ezáltal építi a szervezet brandjét.

Hogy ki melyik szerepre a legalkalmasabb, azt a tudás, a képességek, a tapasztalatok, a személyiségjegyek és a viselkedési stílusok határozzák meg. Érdeemes átgondolnunk, hogy a könyvtári innovációs csapatunk egyes tagjaiban melyik perszóna ismerhető fel a fentiek közül, kit milyen szerepben használhatunk leginkább, és melyik szerep hiányzik a csapatból. Utóbbi esetleg kívülről pótolhatjuk, de felmérhetjük a csoportműködés vizsgálatának egyik legelismertebb eszköze, az ún. [Belbin-teszt](#) alkalmazásával is, amely az egyes csapattagoknak a csoportban betöltött szerepéről, együttműködéséről ad információt.



- **A csapatba különböző felkészültséggel, tapasztalattal és nézőpontokkal**
- **rendelkező munkatársakat vagy akár külső szakértőket válogassunk be; a**
- **csapatban legyen mindenkinek feladata és felelősségi területe; és termé-**
- **szetesen: a csapatnak legyen vezetője!**

4.2.2

A csapatmunka megalapozása

□ **A közös alap megteremtése**

Ha felállt a csapat, szánjunk néhány órát a közös munka alapjainak megteremtésére annak érdekében, hogy mindenki értse – és jól értse – a feladatot, közös legyen a perspektíva, világosak legyenek a célok, a feladatok, a határidők és felelősségi körök.

Fontos, hogy a csapat minden tagja ott legyen ezen az első találkozón, és mindenkinek legyen lehetősége megszakitás nélkül megszólalni, kérdezni, illetve válaszolni a kérdésekre. Fogalmazzuk meg a közös munka célját (használjuk ehhez a SMART-modellt), majd mindenki mondja el a véleményét a feladattal kapcsolatban: fogalmazza meg az elvárásait és azt, mit tekintene sikernek a feladat végén (ezt ne felejtsük el feljegyezni és majd a projekt végén újra elővenni)! Hallgassuk meg azt is, kinek mi az erőssége a feladattal összefüggésben, és miben látja önmaga számára a legnagyobb kihívást!

□ **Legyen egy hely!**

Jó, ha van egy állandó helye a csapatnak, egy terem, egy iroda, ahol kipakolhatnak, otthagyhathják a különféle eszközöket, kellékeket, irodaszereket stb., vagy akár csak legyen egy falszakasz kijelölve a számukra, ahol a gondolatokat, ötleteket (mintegy fizikai emlékeztetőként) el tudják raktározni.

□ **Legyen egy naptár!**

A feladatok és a munka előrehaladásának könnyebb áttekintése érdekében készítsünk egy egyszerű munkatervet és egy tartható ütemtervet, illetve egy közös naptárt! Jelöljük ki a munkacsoport találkozóinak időpontját; a találkozókat lehetőleg mindig ugyanabban az időben tartsuk. Ez megkönnyíti, hogy a különböző szervezeti egységektől, esetleg más szervezetektől érkező külsős tagok, illetve a „hátszágok” is tervezni tudják a munkát, fel tudjanak készülni arra a plusz feladatra, munkavégzésre, amit az innovációs projektben való részvétel jelent. (Az IDEO szerint egy design thinking-projekten 5-6 héten keresztül, heti 4–8 órában kell dolgozni a siker érdekében.)



□ Gondoskodjunk az erőforrásokról!

Ahogy a 3. fejezetben részletesen szóltunk róla, a jelentősebb innovációkat érdemes projektként kezelni, megvalósításukhoz projektmenedzsment- és innovációmenedzsment-folyamatokat és -feladatokat kapcsolni. Ez azt is jelenti, hogy már a projekt megkezdése előtt érdemes tisztázni, hogy milyen erőforrások szükségesek a feladat megoldásához (főleg: szükséges-e pénz hozzá), s amennyiben igen, ezek rendelkezésre állnak-e.

Biztosítani kell továbbá a munkához szükséges technológiát, anyagokat, eszközöket is, mert minden szakaszban kelleni fognak (telefonok, magnók az interjúkhoz; kamerák, fényképezőgépek a megfigyelésekhez; sok-sok papír, post-it, toll szinte mindenhez; olló, ragasztó, dobozok stb. a prototípus-alkotáshoz).



2. kép: Eszközkészlet a közös munkához az aarhusi könyvtárban³⁸

³⁸ Forrás: Design thinking for libraries toolkit, i. m., p. 31.

Az alapok megteremtése, a csapat felállítása után indulhat a munka, mégpedig a probléma, a kihívás, a kiinduló kérdés (brief) és az érintettek minél mélyebb megismerésével. Ez a feltárás vagy kutatás szakasza.

Az úgynevezett dizájn kutatás sok tekintetben eltér a hagyományos, tudományos kutatási módszerektől, annak ellenére, hogy több eszközt átvesz azokból. Talán a legfontosabb eltérés, hogy ahogy haladunk előre a kutatással és rendelkezünk minél több ismerettel a problémáról és az érintettekről, úgy változhat – akár többször is – a kutatás fókusza, maga a brief is.

A probléma és a probléma által érintettek megismerése

Attól függően, hogy a könyvtári működés és szolgáltatások melyik területét érinti a megoldandó probléma, illetve az azzal kapcsolatos fejlesztés, a kutatás során egy könyvtárban a következő fő területeket érdemes és szükséges vizsgálnunk:

Közösség/érintettek/célcsoport

- a könyvtár által szolgált közösség
- a könyvtár működése és tevékenységei által érintettek
- a könyvtár valós és potenciális felhasználói – mit tudunk róluk, mi jellemzi őket?
- Kik nem használják a könyvtárat?

Igények/szükségletek

- a közösség és benne az egyén igényei az alapvető fiziológiai szükségletektől az önmegvalósításig terjednek (meleg, biztonság – tudományos kutatás, alkotás)
- Milyen igényei és szükségletei vannak az adott célcsoportnak?

Könyvtár(kép)

- Tudnak-e a könyvtárról, ismerik-e a könyvtárat?
- Miért használják és miért nem használják a könyvtárat (mik a könyvtárhasználat akadályai)?

- Hogyan vélekedik a közösség / az érintettek / a konkrét célcsoport a könyvtárról?
- Milyen könyvtárat szeretnének? (Szükséges-e imidzsváltás?)

Szolgáltatások

- Milyen a könyvtár szolgáltatási-mátrixa? Kinek kínál a könyvtár szolgáltatásokat? Kinek mit kínál? Kinek nem kínál semmit?
- Milyen a szolgáltatások ismertsége, igénybevétele, szeretik-e a szolgáltatásokat?
- Kik az esetleges versenytársak az egyes szolgáltatások esetén? Piacképesek-e a szolgáltatásaink?

Terek

- Milyen a szolgáltatások és a könyvtári terek viszonya?
- Mit csinálnak a használók a könyvtárban, hogyan használják a tereket, milyen útvonalakat követnek?
- A könyvtár mely zónáit, tereit használják leginkább (ott mit csinálnak), és melyeket nem?
- Milyen hagyományos vagy új aktivitások jelennek meg a könyvtárban?

8. ábra: Mit vizsgáljunk a könyvtárban?

4.3.2

Kutatási eszközök és módszerek

A célcsoport és a probléma megismeréséhez használjuk a hagyományos könyvtári kutatási módszereket, de egészítsük ki ezeket más technikákkal is annak érdekében, hogy minél több és minél mélyebb információt kapjunk mindkét vonatkozásban!

A kutatás során használható főbb eszközöket a 9. ábra mutatja:

	KVALITATÍV KUTATÁS	KVANTITATÍV KUTATÁS
ELMÉLETI KUTATÁS	Trendelemzés Best practices – jó gyakorlatok Interjúelemzés Benchmarking, benchlearning	Szekunder kutatás: tanulmányok, cikkek, statisztikák, adatok
TEREPKUTATÁS	Saját tapasztalat Interjú, szakértői interjú, fókuszcsoport Résztevő megfigyelés Naplózás Szafari, Instaszafari	Kérdőívvezés Számlálás

9. ábra: A dizájn kutatás főbb eszközei

Mint a fenti ábrán is látszik, a vizsgálathoz

- igénybe vehetjük az elméleti kutatás hagyományos kvalitatív (minőségi) és kvantitatív (mennyiségi) eszközeit;
- használjuk a könyvtárban rendelkezésre álló adatokat: például a településre jellemző demográfiai adatokat, az IKR-ből kinyerhető kulcsfontosságú adatokat, a forgalmi adatokat, a használati statisztikák adatait, a korábbi elégedettség- és igényfelméréseink eredményeit, az olvasói bejegyzéseket; végezetül
- ezeket egészítsük ki az ún. terepkutatás eszköztárának sokféle, izgalmas módszerével, melyek segítségével természetes környezetükben figyelhetjük meg a jelenségeket, vagy éppen az emberek viselkedését.

Mielőtt ezeket részletesebben bemutatnám, fontos, hogy megismerkedjünk a közösségi elköteleződés és szerepvállalás eszközeivel is, melyeket szintén fontos használnunk a részvételi alapú fejlesztések során.

□ A közösségi elköteleződés és szerepvállalás eszközei

A közösségi elköteleződés és szerepvállalás (*community engagement*) hangsúlyosan jelenik meg a közösségvezérelt könyvtári működés és fejlesztés modelljében, és egy olyan folyamatot jelent, amelynek során a könyvtár együtt dolgozik az általa szolgált közösséggel, annak csoportjaival és egyéneivel. A közösség kifejezés ebben az értelemben a könyvtár összes érdekelt csoportjára vonatkozik, valamennyi demográfiai kategóriára kiterjedően, s magába foglalja a könyvtárhasználók között alulreprezentált népesség tagjait is.

A közösség feltérképezése (*community mapping*)

A minőségmenedzsment folyamatában minden könyvtár feltérképezi partnereit, elkészíti partneradatbázisát, és rendszeresen monitorozza véleményüket és igényeiket a könyvtár működésével és szolgáltatásaival kapcsolatosan. Egy egyszerű partnerlista létrehozása és a közösség feltérképezése közötti alapvető különbség az, hogy az utóbbi során egy részletes profilt alkotunk a közösségről, annak egyes csoportjairól, tagjairól.

Ehhez használhatjuk a könyvtár rendelkezésére álló hagyományos eszközeinket: a demográfiai és statisztikai adatokat, a könyvtár adatbázisaiban fellelhető információkat, könyvtárhasználati felméréseink eredményeit, az olvasói bejegyzéseket stb. A közösségi térképezés eszköztára azonban túlmutat ezeken a forrásokon.

Mindenekelőtt térképezzük fel a könyvtár „közösségi vagyonát”, azaz készítsünk listát, táblázatot vagy ábrát a könyvtár tevékenysége által érintett közösségekről, mégpedig úgy, hogy továbblépünk a szokásos partnerlistán, és rögzítjük az egyes csoportok, szervezetek, meghatározó személyek főbb jellemzőit, szükségleteit, a közöttük lévő kapcsolatokat, a viszonyulásukat a könyvtárhoz stb. Ehhez elengedhetetlen, hogy az egyszerű adatgyűjtésen túl kilépjünk a könyvtárból, és felkeressük a (valós vagy potenciális) partnereinket. Keressük meg és látogassuk meg őket, mutatkozzunk be, alakítsunk ki velük kapcsolatot, vagy erősítsük meg a meglévőt! Jó, ha a találkozókra viszünk magunkkal egy rövid, színes bemutatkozó anyagot, amelyet mintegy emlékeztetőül ott is hagyhatunk. De ne feledjük, hogy ezeknek a találkozóknak nem az a fő céljuk, hogy a könyvtár tájékoztasson, ellenkezőleg: az adott közösségről kell minél több ismeretet összegyűjtenünk.

JÓ GYAKORLAT



Eltérő perspektívák megismerése

Az aarhusi könyvtár tervezése során a könyvtárosok egy-egy család valamennyi tagját meginterjúvolták, kortól, nemtől, könyvtári tagságtól függetlenül. Az interjúk során a könyvtárosok megismerték egy átlagos család életét, mindennapjait, azt, hogy mi érdekli, mi foglalkoztatja őket, éppúgy, mint az egyes családtagok különböző tapasztalatait, véleményét, esetleges elvárásait a könyvtárral kapcsolatban.

A beszélgetések segítettek abban, hogy a könyvtárosok átgondolják, hogy az új könyvtár a kialakításával, működési rendjével, szolgáltatásaival, programjainak hogyan felelhet meg a legjobban a különböző közösségi csoportok igényeinek, szükségleteinek és elvárásainak.

Az összegyűjtött ismeretek értékes információval szolgálnak a közösség tagjai és az egyes szolgáltatók közötti kapcsolatokról, azok fejlesztésének lehetőségeiről, és látni engedik, hogy a könyvtár hol tud a legegyszerűbben és a leghatékonyabban belépni a közösség életébe. Fontos, hogy az információk magától a közösségtől származzanak; ehhez használjuk a közösségbe való belépés, a *community entry* eszközeit.

Belépés a közösségbe

Ahogy az előző pontban is kiemeltük, a közösség – és azon belül a konkrét probléma által érintettek, a célcsoport – mélyebb megismerése érdekében ki kell lépünk a könyvtárból (fizikailag is), és kapcsolatot kell építenünk az adott közösséggel, illetve annak egyes csoportjaival és egyéneivel, mégpedig abban a térben, környezetben, ahol az adott személy vagy csoport kényelmesen érzi magát. Ezt a folyamatot hívjuk *community entry*nek (a közösségbe való *belépésnek*), és különösen fontos a könyvtárat nem használó társadalmi csoportok, illetve igényeik és szükségleteik megismerésekor.

A közösségbe való belépés megvalósulhat

- egy harmadik fél bevonásával, amikor keresünk valakit, akin keresztül, akinek a segítségével el lehet érni a közösséget (például egy már könyvtárba járó kamasz segíthet abban, hogy kortásait megtaláljuk és meghívjuk egy fókuszcsoportos beszélgetésre a könyvtárba);
- az ún. *ajtótól ajtóig (door-to-door)* metódussal, amikor képletesen és lehetőség szerint ténylegesen is becsengetünk a célcsoport ajtaján, bemutatkozunk és beszélgetést kezdeményezünk; vagy
- úgy, hogy részt veszünk a vizsgált közösség különböző eseményein, találkozóin, és ezeken keresztül, ezen alkalmakkor ismerkedünk velük, gyűjtjük az információkat, és alakítjuk ki vagy erősítjük velük a kapcsolatot.

Fontos, hogy a kommunikáció kétirányú legyen, azaz a könyvtárosok kapjanak minél több információt a közösségről, szokásaikról, a könyvtárral kapcsolatos véleményükről és tapasztalataikról, ugyanakkor a könyvtár is adjon információt, tájékoztatást a közösségnek a tevékenységeiről.

A két módszerről és könyvtári alkalmazásukról bővebben a közösségvezérelt modell elméleti és gyakorlati ismereteit egyaránt tartalmazó [Community-led libraries toolkit](#)ben lehet olvasni.



□ **A terepkutatás eszközei**

Korábban már utaltam rá, hogy általában a részvételi módszerekben, így az empátiikus dizájnban is a kutatás a meghallgatásról, a meghallásról, a megfigyelésről és a váratlanra való nyitottságról szól. A dizájn kutatás kinyitja a lehetőségeinket, így olyan új, inspiráló, sokszor meglepetésszerű tapasztalásokat eredményezhet, és olyan perspektívákat nyithat meg az innovációhoz, amelyek a hagyományos kutatással nem derültek volna ki. Támogatja továbbá az empátiaépítést, segít megkérdőjelezni a korábbi preconcepcióinkat és azonosítani az érintett könyvtárhatalós csoport legfontosabb problémáit, illetve arra fókuszál, aminek a legnagyobb hatása lehet a felhasználókra.

A legfontosabb kutatási eszközök:

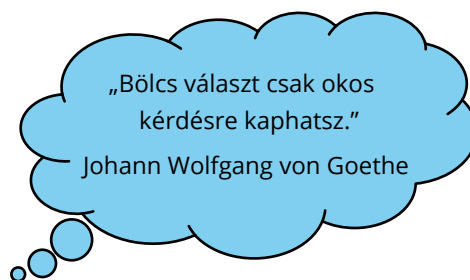
1. a felhasználói interjúk
<ul style="list-style-type: none">• beszélgetés a szükségletek, értékek, hitek megismerése céljából
2. a szakértői interjúk
<ul style="list-style-type: none">• beszélgetés a probléma által érintett téma szakértőjével a közösség mélyebb megismerése céljából
3. a megfigyeléses módszerek
<ul style="list-style-type: none">• a viselkedés, arckifejezés, testbeszéd, interakciók, minták megfigyelésére
4. a résztvevő megfigyelés
<ul style="list-style-type: none">• a célcsoport szerepébe helyezkedve, a másik bőrébe bújva viselkedünk, azaz például olvasóként töltünk el egy napot a saját könyvtárunkban
5. az ún. analóg helyen szerzett tapasztalat
<ul style="list-style-type: none">• ha például a könyvtárat mint harmadik helyet vizsgáljuk, meglátogatunk más, harmadik helyként működő helyeket (egy közösségi ház, egy kávézó vagy könyvesbolt), és megnézzük, mi a jó ott és mi nem, mi tetszik és mi nem, mi a más benne, mint a könyvtárunkban stb.

10. ábra: A legfontosabb kutatási eszközök. (saját ábra)

A különböző módszerek kombinálhatók is egymással, de akár még egy kérdőíves felméréssel is kiegészíthetők.

Interjú

Az interjúzás segít megérteni a célcsoport gondolkodásmódját, segíti a tájékozódást a témával kapcsolatban, tágítja a látókörünket. Előkészítheti a kérdőívezést és a kutatás későbbi szakaszait is. Noha ritkán reprezentatív, a belőle nyerhető információk mélyrehatóak, és többet tudhatunk meg az interjú során egy-egy kérdésről, mint a kérdőívekből, hiszen bármikor vissza tudunk kérdezni, pontosítani tudunk dolgokat.



Végezhetünk ún. *strukturált interjút*, amely leginkább egy kérdőíves felméréshez hasonlít: egy előre elkészített kérdéssoron megyünk végig az interjúalannal, melyben a kérdések javasolt sorrendje kötött, és azok nagy részére kötelezően választ is vár a kérdező. Ezt a formát leginkább akkor érdemes alkalmazni, ha közvéleménykutatás vagy piackutatás, elégedettségmérés vagy igényfelmérés a kutatás célja. A felhasználók, életük, szokásaik, igényeik és szükségleteik, a könyvtárral szembeni attitűdjeik és esetleges elvárásaik megismerésére a *mélyinterjút* használjuk, esetleg keverjük a két formát.



Az empatisz dizájn alkalmazása során az interjú módszerét bármely, a megoldandó probléma által érintett csoporttal és képviselőivel alkalmazhatjuk. Beszélgethetünk a könyvtárhasználók vagy a könyvtárat nem használók különböző szempontok szerint szegmentált csoportjaival (felhasználói interjú), illetve beszélgethetünk a probléma által közvetlenül nem érintett, de a célcsoportot jól ismerő szakértőkkel is (szakértői interjú – lásd később).

Szervezhetünk ún. *1on1 (one-on-one) interjút*, amely a kutató és a résztvevő közötti beszélgetés egy személyes szituációban, de akár *páros interjút* is, amikor például az egyedül esetleg feszengő tinit a barátjával/barátnőjével ültetjük le, és úgy beszélgetünk velük. Minden esetben fontos, hogy a kérdezőt, a célcsoportot és képviselőjét, a helyszínt (legyen az alany számára ismerős, kényelmes, hogy ezzel is oldjuk a feszültséget) és a kérdezési módot helyesen válasszuk meg.

Egy *távoli (remote) interjú* valamely online platformon történő lebonyolítása nemcsak olcsóbbá és könnyebbé teszi a részvételt a meghívottak számára, mint a személyes megjelenés, de annak hatására, hogy a megkérdezett saját környezetében, egy

képernyő előtt ül, könnyebb is lehet számára a megnyílás. A távoli interjúval elkerülhetjük a „vendéglátás-hatást” is: mivel nem érzik azt a megkérdezettek, hogy ők vendégek nálunk, márpedig egy vendégnek illik viselkednie és nem illik rosszat mondania, őszintébb válaszokra számíthatunk.

Az interjúra, természetesen, fel kell készülni: tudjuk, mit és miért akarunk megkérdezni, és legyen egy forгатókönyv is a kezünkben! Mutakozzunk be, mondjuk el az interjú célját, és igyekezzünk megteremteni a bizalmat! Ez minden esetben fontos, de akkor különösen, ha valamilyen módon dokumentáljuk a beszélgetést (márpedig dokumentálnunk kell) – akár diktafonra vesszük, akár jelen van velünk egy harmadik személy, aki jegyzetel. A dokumentálásról tájékoztassuk a személyt, és kérjük a beleegyezését!

Az interjú alapszabálya, hogy a beszélgetést irányítjuk, de a válaszokat nem: azokat semmilyen módon nem befolyásolhatjuk! A kérdezőnek az interjú idejére el kell felejtene a saját véleményét, félre kell tennie az érzelmeit. Az arcán megjelenő érzelmek befolyásolhatják a válaszokat, holott éppen a megkérdezett őszinte véleményére, a valós információkra vagyunk kíváncsiak (pl. milyennek látja a könyvtárunkat, vagy mi volt a tapasztalata egy szolgáltatásunk használatával, esetleg a könyvtárosokkal kapcsolatban).

Fontos, hogy végig nyitott, semleges (azaz a választ nem vezető, befolyásoló), valamint a feltárást segítő kérdésekkel operáljunk, amelyekre saját gondolatokat megfogalmazva, kifejtve lehet válaszolni. Ezek a kérdések egyrészt oldják a szituációt, beindítják a beszélgetést, másrészt pedig megnyitják, beszéltetik a megkérdezettet, és sok információt hoznak a felszínre.

JÓ GYAKORLAT



Néhány példa a jó interjúkérdésekre

Bevezető kérdések:

- Megkínálhatom egy kávéval, üdítővel?
- Nem bánja, ha felveszem a beszélgetésünket / jegyzetelek / itt lesz velünk a kollégám és jegyzetel, amíg mi beszélgetünk?
- Beszélne arról, hogy ...?
- Mesélne a ... kapcsolatos a tapasztalatairól?

Direkt kérdések:

- Mit gondol arról, hogy ...?
- Milyennek találja ...?

Követő-mélyítő kérdések:

- Mondana erről többet?
- Kifejtené ezt bővebben?

Pontosító kérdések:

- Ezzel azt szeretné mondani, hogy...?
- Ezalatt azt érti, hogy...?
- Jól értem, hogy ...?

FONTOLJA MEG!



Ne restelljünk visszakérdezni, pontosítást kérni, de a sugalmazó, rávezető kérdés használata tilos!

Szakértői interjú

A szakértői interjú kiválóan alkalmas arra, hogy egy kevésbé ismert témát, problémát gyorsan és alaposan megismerjünk, körbejárjunk, megértsünk. Például, ha egy bizonyos, jellemzően nem könyvtárhasználó társadalmi csoportot szeretnénk jobban megismerni, keressünk egy olyan szakértőt, aki ismeri őket, esetleg napi kapcsolatban van velük, aki tud mesélni az életükről, a problémáikról, arról, hogyan élnek, mit szeretnek csinálni stb. (De ne felejtsük el megkérdezni, bevonni az adott csoport képviselőjét sem!)

FONTOLJA MEG!



Külső szakértők bevonása különösen fontos és hasznos lehet speciális társadalmi vagy könyvtárhasználói csoportok, például a fogyatékkal élők különböző csoportjainak alaposabb megismerésére. Keressünk egy olyan szakembert, aki ismeri őket, mindennapjaikat, motivációikat, problémáikat, szükségleteiket stb.! Vonjunk be az interjúkba ún. tapasztalati szakértőket is, azaz olyan embereket, akik maguk is az adott csoport tagjai (például látássérültek vagy mozgássérültek), így első kézből tájékozódhatunk az ő könyvtárhasználati szokásaikról vagy éppen arról, mi tartja őket távol a könyvtártól.

Fókuszcsoport

A fókuszcsoportos interjúk célja szintén a feltárás, a megértés, a mélyebb megismerés. A 6–12 fős, csoportos, moderátor vezetésével zajló beszélgetések segíthetnek megérteni a célcsoport gondolkodásmódját, ugyanakkor, az interjúhoz hasonlóan, előkészíthetik a kérdőívezést (a kérdés- és válaszkategóriák meghatározását) és a kutatás későbbi szakaszait is. A fókuszcsoport célja a célcsoport véleményének, érzéseinek, attitűdjeinek, tudat alatti motivációinak feltárása.

Ne használjuk a módszert bizalmas, intim, magánjellegű témák esetén, vagy amikor nagyon erősek a társadalmi elvárások, és várható, hogy a csoport tagjai meg szeretnének ezeknek felelni! Ne használjuk akkor sem, ha nagy elemszámú, reprezentatív kutatásra van szükségünk – arra a célra kiválóan alkalmazható a kérdőív. A fókuszcsoport jól használható viszont akkor, ha konkrét termék- vagy szolgáltatásterről szeretnénk véleményeket megismerni, vagy a különböző új termékeket, szolgáltatásokat, ötleteket kívánjuk tesztelni vagy iterálni (újra és újra kipróbálni).

A fókuszcsoportos beszélgetést egy félig strukturált kérdőív vagy forgatókönyv segítségével egy moderátor vezeti, akinek feladata, hogy releváns kérdéseket tegyen fel, és végig a témához közel tartsa a beszélgetést. Vigyázzunk a csoportthatás esetleges negatív következményeire: a csoportszituációból adódóan egyesek kevésbé nyílnak meg; lehet, hogy nem alakul ki bizalom a csoportban; egy domináns személy pedig leuralhatja, elviheti a beszélgetést és a véleményeket.

5WHYs módszer

Az interjúk során nagyon jól alkalmazható *5WHYs* (*5 miért*) technikát *Sakichi Toyoda*, a Toyota alapítója fejlesztette ki az 1930-as években. A módszer segít a valós okok és motivációk feltárásában, azaz abban, hogy ne a tüneteket, hanem a valós okokat kezeljük. Alkalmazása során az interjút készítő személy feltesz egy kérdést, majd a kapott válaszra visszakérdez: „*Miért?*”, s ezt többször megismétli, egészen addig, amíg el nem jut a valós okokhoz, az ún. gyökérokokhoz. (Ez általában öt kérdés után következik be.)

A technikát bármikor bevethetjük, amikor úgy érezzük, hogy felületes választ kapunk a feltett kérdésekre, és mélyíteni szeretnénk a beszélgetést, illetve ha valakinek a tényleges belső motivációit szeretnénk megérteni. Egy könyvtári témájú 5WHYs-dialógus kb. így hangozhat:



Egy lehetséges 5WHYs módszer szerinti dialógus a könyvtárban

<ul style="list-style-type: none"> • Jársz könyvtárba? • Miért nem jársz könyvtárba? • Miért nincs időd? • Miért tanulsz ilyen sokat? • A könyvtárban is van Xbox. Miért nem ott játszotok? • Miért gondolod, hogy a könyvtár unalmas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem, nem járok. • Mert nincs időm. • Mert egész nap tanulok. Délelőtt suliban, aztán otthon. • Mert anyáék csak így engedik meg, hogy utána xboxozzak a haverokkal. • Mert a könyvtár unalmas. • Mert voltunk még alsóban, valami katalógusról magyaráztak meg vastag könyveket mutogattak, és mindenért ránk szóltak.
<p>Kérdező</p> 	<p>Válaszó</p> 

Jól látható a fenti párbeszédéből, hogy a megkérdezett kamasz első miéltre adott válasza a tipikus „nincs rá időm”. Ha itt megállunk, soha nem jutunk el a könyvtárhasználatát akadályozó valódi okig, ti. hogy egy negatív könyvtárélménye van még alsó tagozatos korából. Mivel ez a visszakérdezések során kiderült, nincs más feladatunk, mint megmutatni neki, hogy a könyvtár ma már egyáltalán nem egy unalmas hely, ahol csak katalógusszekrények, vastag könyvek és kötelező olvasmányok vannak, és csendben kell maradni. Ebben a konkrét helyzetben például, a tanult módon megfogalmazva a kérdést, arra keressük a választ, hogy: *Hogyan tudánk megmutatni a kamaszoknak azt, hogy a könyvtár egy izgalmas, klassz hely?*



A washingtoni Jefferson Memorial és az 5WHYs módszere

Néhány évtizede a washingtoni Thomas Jefferson-emlékmű nagyon rossz állapotba került. Az épület karbantartásáért felelősök a 5WHYs módszert használva próbálták kideríteni az okokat, valahogy így:

K1: Mi okozhatja az emlékmű állapotának gyors romlását?

V1: A gyakori mosás, az épület rendszeres tisztítása a fő okozója a rongálódásnak.

K2: Miért van szükség a gyakori tisztításra?

V2: Az emlékmű teteje alatt fészkelő galamboktól származó rengeteg madárürülék miatt.

Szerencsére nem pusztították el az összes madarat, hanem feltették a harmadik kérdést:

K3: Miért fészkelnek a galambok állandóan a Memorial teteje alatt?

V3: Az épület tele van a galamboknak kiváló táplálékul szolgáló pókokkal.

K4: Miért van annyi pók a Jefferson-emlékműben?

V4: Sötétedéskor párzásra kész muslicák milliói lepték el az épületet, amikből a pókok jóllakhattak.

S az utolsó, ötödik „miért?” megadta a választ az egész problémára:

K5: Miért vonzza az emlékmű ennyire a muslicákat?

V5: Az emlékmű esténként automatikusan felgyúló fényei vonzották az apró bogarakat az épülethez, amik aztán beleragadtak a pókok hálójába, a pókokat megették a galambok, és így tovább...

Rájöttek, hogy ha 1 órával eltolják a kivilágítás idejét, akkor a muslicák már nem rajzanak, így a populációjuk 90%-kal csökken. A pókok továbbálltak, és táplálék híján a galambok is elköltöztek, aminek hatására, természetesen, drasztikusan lecsökkent a madárürülék mennyisége, sokkal kevesebbet kellett mosni az épületet, és így a Thomas Jefferson Memorial megmenekült a további hanyatlástól.

A történetről szóló rövid, angol nyelvű videó [itt](#) nézhető meg.

Megfigyelésen alapuló módszerek

Az emberek gyakran mást tesznek, mint amit mondanak, és viszont. Míg az interjúkkal az érzéseket, gondolatokat, véleményeket tárhatjuk fel, a megfigyeléssel a viselkedést és ahhoz kapcsolódóan a tényleges szükségleteket. Azaz ezekkel a módszerekkel a könyvtárhasználókat és a könyvtárban való tevékenységüket, mozgásukat, viselkedésüket vizsgálhatjuk célorientáltan, tervszerűen és rendszeresen, az objektív tények megfigyelésére irányulóan és időhöz kötötten.

Különösen alkalmasak a megfigyeléses módszerek a könyvtári terekkel kapcsolatos kutatásokhoz: mit csinálnak az emberek a könyvtárban, hogyan használják a tereket, milyen útvonalakat követnek; a könyvtár mely részeit használják leginkább, ott milyen tevékenységeket végeznek és hogyan; milyen hagyományos vagy új aktivitások jelennek meg a könyvtárban stb.

Nézzük a legegyszerűbb és leggyakrabban használt technikákat!

- Szafari

A szafari nem más, mint egy konkrét esemény (pl. egy háromgyerekes család beiratkozása a könyvtári pultnál), helyszín (pl. a könyvtár bejárata), emberek, illetve viselkedésük megfigyelése. A vizsgálathoz válasszunk egy alkalmas megfigyelőhelyet, ahonnan jól látjuk a teret, a konkrét eseményt, történést, de nem befolyásoljuk a szituációt. A megfigyelés helyszíntől és témától függően 15–30 perc legyen; ezalatt végig dokumentáljunk, fotózzunk, jegyzeteljünk, rajzoljunk!

Szafari-helyzetekbe belefuthatunk spontán is, például amikor azt látjuk a könyvtárban, hogy egy látássérült olvasó konkrét könyvet keres, amihez segítségre van szüksége. Érdekes ilyenkor megállni és megfigyelni, mi történik (természetesen akkor, ha van kolléga vagy másik olvasó, aki segít neki), lejegyezni, majd utána átgondolni, megvitatni a történeteket, és ha szükséges, beavatkozni.

- Fotószafari

A fotószafari során a célcsoport néhány tagját megkérjük, hogy készítsenek fotókat a vizsgálat tárgyáról. Ez lehet a mi könyvtárunk, de lehet egy másik helyszín is, ahol valami olyat láttak, ami megragadta a figyelmüket, ami tetszett nekik, amit jó megoldásnak tartanak, amit szívesen látnának nálunk is. A fotókat velük együtt nézzük át, közben pedig beszéljünk a képekről és a képek kapcsán! A beszélgetés során magáról a célcsoportról is sok hasznos információra tehetünk szert.

- Instaszafari

Az instaszafari során a vizsgálat helyszínén (korábban) készült képeket gyűjtjük össze az internetről, azaz megnézzük például, hogy milyen saját fotókat raknak ki az emberek a könyvtárunkról, mely terekben, térrészekben szelfiznek stb., és mit írnak mellé kísérszövegnek. Vizsgáljuk, elemezzük, amit találtunk, s vegyük észre, ha be kell avatkoznunk valami kapcsán (pl. ha azért fotózott éppen ott, mert méretes pókhálók lógnak a polcokra, vagy épp a rossz világítás miatt nem láthatók a könyvgerincek)!

- Shadowing

A *shadowing*, vagyis árnyékként követés a megfigyelt tudtával történő követést jelent (nyílt megfigyelés), amelynek során egy adott időtartamot (pl. az olvasó könyvtárban töltött teljes idejét) vagy egy adott cselekvéssort (pl. az önkiszolgáló kölcsönzés folyamatát) figyelünk meg. A vizsgálat során tehát az alany tudja, hogy figyeljük és hogy minden lépését, tettét, reakcióját dokumentáljuk, de interakcióba nem lépünk vele. A shadowing során hasznos információkat szerezhetünk arról, milyen utakat követnek az olvasók a könyvtárban egy-egy konkrét célhoz kötődően (pl. valaki egy szakkönyvből szeretne pár oldalt kimásolni), hogy hol torpannak meg (mert pl. nem egyértelműek a felirataink) stb. A megfigyelést mindenképpen egészítsük ki egy interjúval, amelynek során meg tudjuk beszélni az alannal a látottakat, és mélyebben fel tudjuk tárni a történéseket.

- Naplózás

A naplózás alkalmazásakor a felhasználót kérjük meg, hogy figyelje meg és rögzítse saját cselekvéseit a könyvtárban: a követett útvonalat, illetve hogy mit lát, mit hall, mit csinál az egyes terekben.

□ **Perszóna-módszer és empátiatérkép**

A felhasználóközpontú, empatikus dizájn két nagyon izgalmas eszköze a perszónák és hozzájuk kapcsolódóan az empátiatérképek megalkotása. Azzal, hogy a különböző felhasználói csoportokat megszemélyesítő fiktív (ám nagyon is valóságos) karaktereket (perszónákat) hozunk létre, fejlesztéseink, gondolkodásunk középpontjába az *ember* kerül. Ezek a módszerek

- segítik az empatikus tervezést, segítenek azonosulni a könyvtárhasználóval;
- érthetőbbé teszik a problémákat, az igényeket és a szükségleteket;
- segítenek meghatározni a fejlesztési prioritásokat; valamint
- segítik a célok meghatározását és a kommunikációt is a problémamegoldó, fejlesztő folyamat során.

Brené Brown az empátiáról (angol nyelvű videó magyar felirattal)

Közérthető, vicces, mégis pontos megfogalmazása annak, mi a különbség empátia és szimpátia között – *dr. Brené Brown* amerikai professzor, előadó, szerző és podcast-műsorvezető tolmácsolásában, akinek *A sebezhetőség ereje* című 2010-es TEDx-előadása az egyik legtöbbet megnézett TED-videó.

INSPIRÁLÓ
FORRÁSOK



Perszóna-módszer

A perszóna a célközönség egy kitalált, általunk meghatározott képviselője, egy felhasználói vagy ügyfélkarakter. Nem azonos a célcsoport *teljességével*, annak csak egy konkrét, azonosítható képviselője, aki háttere, érdeklődése, preferenciái vagy fogyasztói szokásai alapján leírható.

A módszer lényege, hogy egy tipikus ügyfelet (egy tényleges vagy potenciális könyvtárhasználót) valós személyként képzelünk el és írunk le, akinek van saját élete és karrierje, vannak élményei, tapasztalatai, céljai és álmai, és van valamilyen viszonya a témához, esetünkben a könyvtárhoz. Ezek alapján próbáljuk beazonosítani valós szükségleteit, amelyeket aztán fejlesztéseink fókuszába állítunk. A módszer segíti az azonosulást: többé már nem *az olvasóról* beszélünk, hanem Annáról, Béláról, Ciliről és Daniról (ezzel erősödik az empátiánk). Mindez könnyebbé teszi a problémák és az igények megértését, illetve segíti a célok és a prioritások meghatározását és a kommunikációt. S valljuk be, az emberekre mindannyian könnyebben emlékszünk, mint a puszta adatokra.

A perszónaalkotás folyamata során tulajdonképpen úgy járunk el, mint a közkedvelt amerikai krimisorozatok profilozói: az egyénre jellemző különböző információkból, tulajdonságokból, szokásokból, magatartásmintákból olvassuk ki a történetet, illetve annak megfejtését.

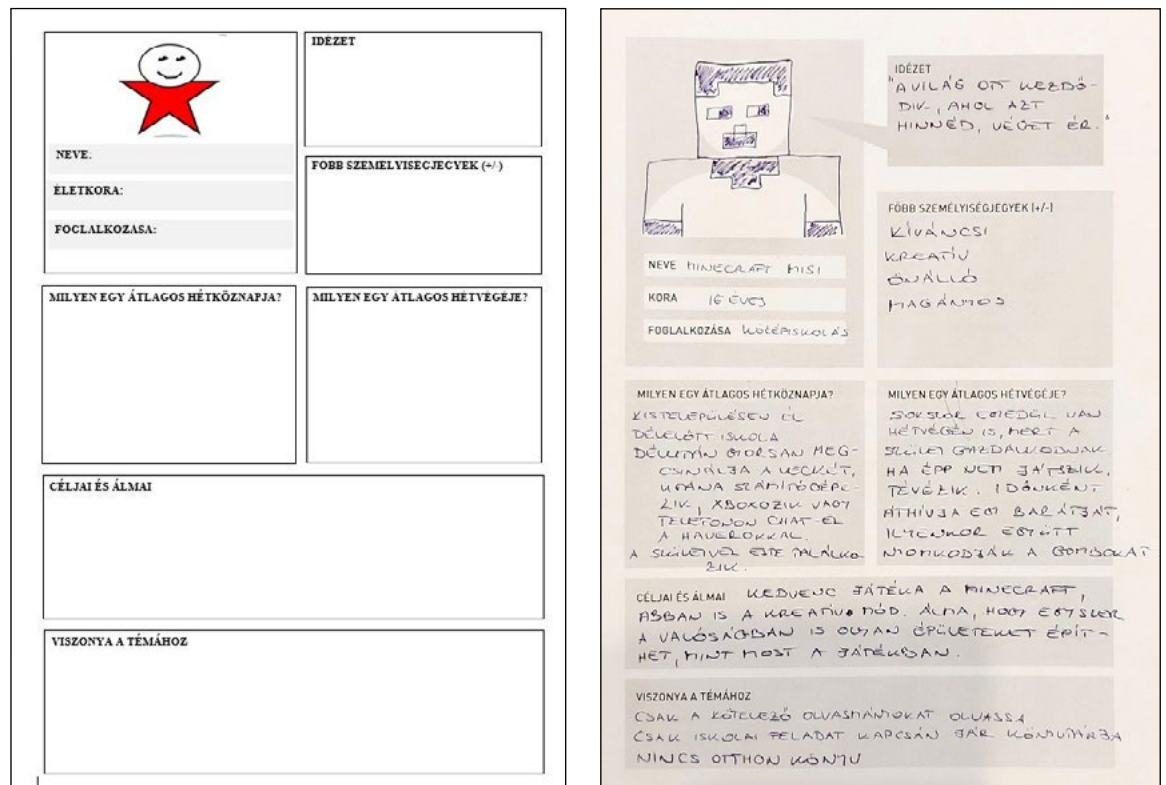
A perszónák megalkotásához használhatjuk a kutatásunk eredményeit – ez a kutatás-alapú perszóna –, de létrehozhatunk ún. proto-perszónákat is. Ez utóbbi esetben kevés kutatási adat alapján vázoljuk fel, képzeljük el az egyes karakterprofilokat. Az első módszer hosszabb ideig tart, költségesebb, viszont mivel pontos, a valóságnak megfelelő adatokra épül, jelentős mértékben segíti a célcsoportok megismerését és megértését. A proto-perszóna-alkotás hátránya, hogy főleg sztereotípiákból építkezik, viszont gyors, olcsó, könnyen előállítható, és nagyban támogatja az empátia kialakulását a célcsoport felé.

A különböző perszónák profiljainak megalkotásához a következőket gondoljuk át minden egyes fiktív személy esetében:

- fő adatok (arckép, teljes név, kor, foglalkozás, családi állapot stb.);
- tulajdonságok, személyiségjegyek;
- szokások (hétköznapi rutin, hétvégi rutin, hobbik);
- motivációk, igények, szempontok, problémák, szükségletek;
- kapcsolata a termékkel / szolgáltatással / témával – esetünkben a könyvtárral, egy könyvtári szolgáltatással, programmal.

Fontos és az empátia kialakulását segíti, ha valamely tulajdonságát leíró, jellemző nevet is adunk a perszónáinknak, pl. Marketing Marcsi, Kocka Misi. A jól megválasztott név meg is szeretetheti velünk az adott személyt, aminek következtében még empatikusabb lesz a tervezés folyamata.

A perszónaprofil ábrázolására sokféle megoldást találhatunk a világhálón, de alkalmazhatjuk az itt szereplő egyszerű sablonokat is:



11. ábra: Két példa a perszónaprofil lehetséges ábrázolására

Empátiatérkép

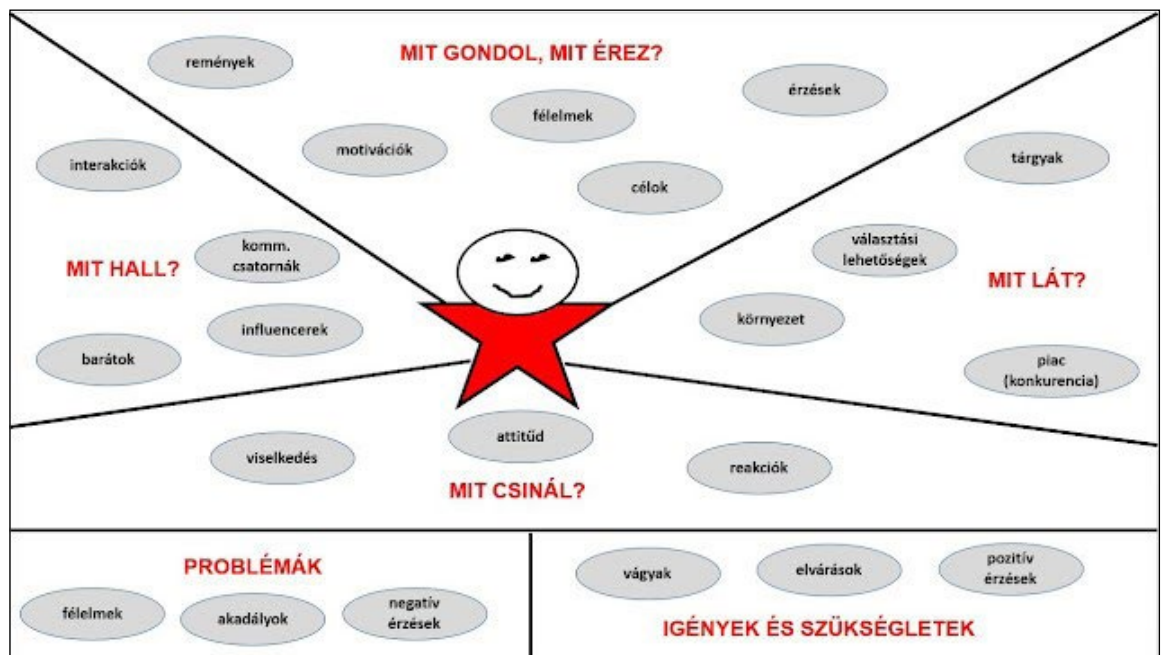
Ha a fenti sablon segítségével megalkottuk a megoldásra váró probléma által érintett célcsoport perszónáit, képzeljük magunkat a helyükbe, és egy ún. empátiatérkép segítségével írjuk le, hogyan érinti őket az adott helyzet!

Az empátiatérkép elkészítéséhez használjuk a kutatásainkból, elsősorban a felhasználói interjúkból szerzett adatokat, információkat!

Ezek alapján fogalmazzuk meg, hogy az adott perszóna

- mit él át a helyzetben (a könyvtárban, a termék/szolgáltatás használata közben);
- mit mond, csinál, érez, gondol, lát, hall;
- milyen pozitív és negatív érzései vannak a vizsgált témával, helyzettel kapcsolatban?

Az empátiatérkép módszerével a felhasználó bőrébe bújunk, és megpróbáljuk az ő szemével látni magunkat. A térkép megalkotásához például egy ilyen sablont használhatunk:



12. ábra: Empátiatérkép

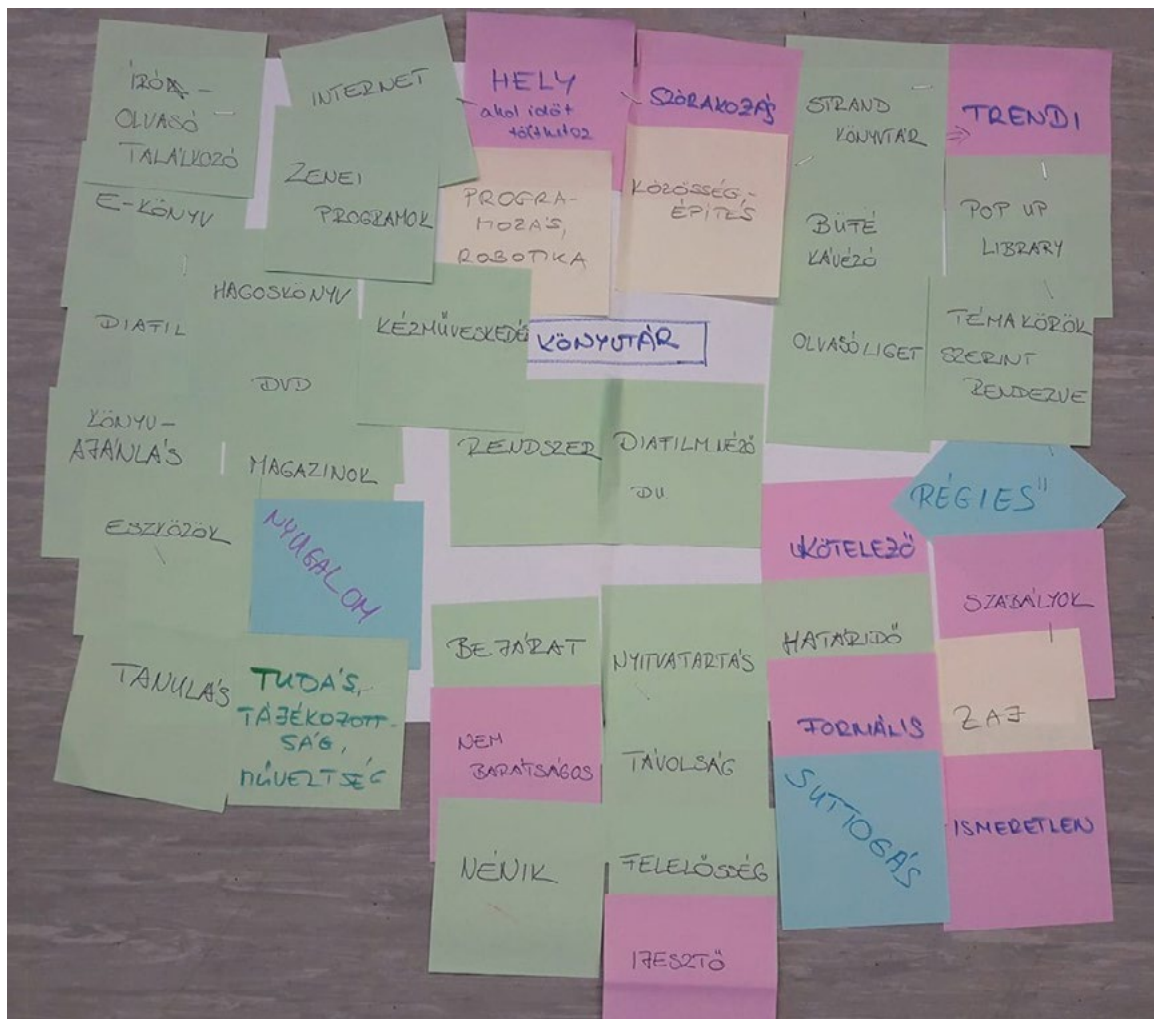
4.3.3

A kutatási eredmények szintetizálása

Bármelyik kutatási módszert alkalmazzuk is az empátiás tervezés során, fontos, hogy az innovációs csapat tagjai folyamatosan megosszák egymással a kutatás során megszerzett információkat, azaz hogy

- mit tudtak meg a célcsoportról;
- milyen igényeket és szükségleteket, esetleg problémákat tártak fel velük kapcsolatban;
- mi okoz nekik nehézségeket stb.

Meséljük el a megismert történeteket (akár egy-egy konkrét perszónához kapcsolódóan); mutassunk fotókat; játsszunk be hangfelvételeket; idézzünk fel konkrét megfogalmazásokat, ötleteket; majd csoportosítsuk, rendszerezzük, értékeljük az információkat, és keressünk közöttük kapcsolatokat és mintákat!



4. kép: Mutassuk be a csapatnak a kutatásunk eredményeit; csoportosítsuk, rendszerezzük az információkat! (a szerző saját felvétele)

Ezt követően fogalmazzuk meg a megfigyeléseinket, és vonjunk le belőlük következtetéseket, ún. *insight*okat.⁴¹

Következő lépésként alakítsuk az insightokat újabb *hogyan tudnánk...?* kezdetű kérdésekké, előkészítve ezzel a terepet az ötletelésnek. A kérdésalkotás fő szabálya most is az, hogy a kérdés legyen elég általános ahhoz, hogy sokféle megoldásra kínáljon lehetőséget, és legyen elég szűk ahhoz, hogy kijelölje a gondolkodás irányát.

⁴¹ Az insights szónek egyelőre nincs jó magyar megfelelője. A fogalom (szó szerint: bepillantás, belelátás) a marketingben mindazt takarja, ami az adatok mögött van – azokat a következtetéseket, amelyeket levonunk az adatokból. Az insightok lehetnek viselkedés megfigyelésének eredményei, emberek életéből vett igazságok, olyan tények, amelyeket még korábban nem ismert fel senki, bölcsességmorzsa az emberi létről, vagy egyszerűen általános igazságok emberekről, kultúráról. Olyan, az adatokból, tényekből, külső, empátikus megfigyelőként levont megállapítások, amelyek megoldási ötleteket generálnak bennünk. Az insightok segítségével tudjuk meghatározni azokat a területeket, amelyekhez a fejlesztéseknek és az azok alapját képező ötleteknek kapcsolódniuk kell. Ezenfelül az insightok lesznek a következő, ideációs szakaszban az új ötletek katalizátorai is. Bővebben lásd még: KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes. Könyvtár és közösség, avagy a közösségvezérelt könyvtár elmélete és gyakorlati megvalósításának lehetőségei. 2. rész. Közösségvezérelt szolgáltatástervezés és a design thinking módszer alkalmazása a könyvtárban. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás [online], 66. (2019) 1., p. 18–32. ISSN 1586-2984. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/10217> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]



Egy insight kérdéssé alakítása

Insight	Kérdés
Sok szülő dönt úgy a beiratkozási pultnál, hogy mégsem íratja be gyermekeit a könyvtárba, mert a beiratkozási folyamat a kitöltendő dokumentumok száma miatt rendkívül hosszadalmas, a gyerekek pedig nyugösek, türelmetlenek.	Hogyan tudnánk átalakítani a beiratkozás folyamatát annak érdekében, hogy jelentősen csökkenjen a beiratkozással töltött idő?

INSPIRÁLÓ FORRÁSOK



A kutatómódszertan területén számos nagyon jól megírt, hasznos és praktikus könyvet, segédletet és prezentációt lehet találni a világhálón. Amit én a téma kapcsán böngészésre ajánlok, az a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem HEAD projektje keretében készült *Designgondolkodás a közoktatásban*⁴² című oldal és módszertani segédlet. Az itt található [tervezői módszergyűjtemény](#) nemcsak az egyes módszerek leírását és alkalmazásának módját, lehetőségeit tartalmazza, hanem konkrét példákkal és saját projekteken is felhasználható, letölthető sablonokkal is segíti az egyes eszközök megismerését, használatát.

4.4

Kell egy jó ötlet!

Ezzel eljutottunk az empátikus tervezés következő, az ideáció, azaz az *ötletelés* és az ötletek kézzelfoghatóvá tételének a szakaszába. Mostanra már sok tudással rendelkezünk a problémával és az érintettek csoportjával kapcsolatban, ezek alapján újraformálgalmaztuk, pontosítottuk a kihívást, az tehát a feladatunk, hogy a tanultakat ötletekké, a problémára lehetséges megoldást nyújtó ideákká fordítsuk le, majd megalkossuk a kiválasztott ötlet prototípusát.

⁴² Designgondolkodás a közoktatásban. Hozzáférhető: <https://designkozoktatásban.mome.hu/> [Megtekintve: 2022. november 25.]

4.4.1

Az innovációs folyamat ezen szakaszában újra a divergens gondolkodásra van szükség: a feladatunk minél több, minél többféle és minél eredetibb ötlet összegyűjtése.

De honnan jöhetnek az ötletek?

Ez akár nálunk is lehetne! avagy a trendek nyomon követése

Bizonyára találkozott már az Olvasó is olyan ötlettel, megoldással, szolgáltatással, melynek kapcsán – még ha nem is volt könyvtári vonatkozású – azt gondolta, ez működhetne az ő könyvtárában is. Esetleg látott már olyan új, korszerű technológiát, amelynél elgondolkodott, hogyan lehetne azt könyvtári környezetbe adaptálni, hogyan tudná azt egy könyvtár a saját céljaira felhasználni.

Egy innovatív szervezetben elengedhetetlen, hogy legyen valaki, aki folyamatosan és aktívan figyeli a trendeket (legyenek azok könyvtárszakmaiak vagy más iparágból érkezők), hiszen csak így lehet lépést tartani a változásokkal.

Az innovációs team kapcsán volt szó arról, milyen fontos, hogy legyen olyan résztvevő a csapatban, aki folyamatosan nyomon követi a trendeket, hírt ad az újdonságokról (az „antropológus”), illetve aki a más iparágakból hozott ötleteket képes a helyi környezeti viszonyokra lefordítani (a „keresztbe porzó”).

Még jobb, ha van egy *trendfigyelő csapatunk*, amely

- figyelemmel kíséri az újdonságokat, a tendenciákat;
- elemzi, értékeli és megosztja azokat; valamint
- ötleteket ad a szervezet vezetésének arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet az újdonságokat vagy máshol kipróbált, bevált megoldásokat helyi szinten alkalmazni.

JÓ GYAKORLAT



Trendfigyelő csapat

Az OCLC 2005-ben alakította meg trendfigyelő csapatát *Trendwatchers Committee* néven. A különböző részlegekből érkező és különböző beosztásban dolgozó önkéntesekből álló bizottság feladata az volt, hogy folyamatosan figyelje és az OCLC egész rendszerében terjessze az információt a globális trendekről annak érdekében, hogy a szervezet a különböző ötleteket életképes projektekre és szolgáltatásokra válthassa. A csoport havonta találkozott személyesen vagy online, hogy megvitassák, milyen trendeket figyeltek meg, és azokhoz kapcsolódóan milyen ötletek merülhetnek fel a könyvtár számára. A trendek nyomon követésére és megosztására egy belső wikit, később egy nyilvános blogot készítettek,

amelyeken rögzítették a forrásokat (webhelyeket, blogokat, folyóiratokat, RSS-hírcsatornákat stb.), illetve röviden leírták az adott újdonságot, trendet.

Forrás: PEPO, Kelly. Driving creativity and innovation in your organisation: It's easier than you think. == The library innovation toolkit: Ideas, strategies, and programmes, i. m., p. 15–26.

Az egyszemélyes vagy kis létszámú könyvtáraknak sem kell azonban lemondaniuk arról, hogy friss ismeretekkel rendelkezzenek az újdonságokkal, trendekkel kapcsolatosan, hiszen ma már számos forrásból lehet tájékozódni. Nézzük ezek közül a legfontosabbakat!

Az ún. *iparági trendfigyelés* körébe tartozik a könyvtárszakmai változások, újdonságok, tendenciák nyomon követése.

- Vegyünk részt rendszeresen hagyományos és online szakmai eseményeken, konferenciákon, szakmai műhelynapokon, kiállításokon, továbbképzéseken, webináriumokon!
- Ha más könyvtárak új szolgáltatásairól, programjairól hallunk, ne habozzunk kérdezni ezekről a kollégáktól!
- Kövessük figyelemmel a szakmai szervezetek trendjelentéseit, eseményeit, internetes felületeit, híradásait!
- Olvassunk szakirodalmat, cikkeket, esettanulmányokat, kövessünk könyvtárszakmai blogokat!
- Jelentkezzünk be online szakmai csoportokba, iratkozzunk fel hírlevelekre!
- Hallgassunk meg vagy olvassunk el a közösségi médiában szakmai beszélgetéseket!
- Kísérjük figyelemmel a szakma hazai és külföldi mérvadó, befolyásos szereplőinek előadásait, hozzászólásait, posztjait, kommentjeit!
- Figyeljünk rendszeresen bizonyos témaspecifikus kulcsszavakat és *hashtageket* a közösségi médiában!

Ehhez kapcsolódóan készítsük el rendszeresen a könyvtár működését befolyásoló politikai, gazdasági, társadalmi, technológia és jogi környezet vizsgálatát (PGTT)-elemzés), és ebből kiindulva vonjunk le következtetéseket, fogalmazzunk meg várható trendeket!

Folyamatosan figyeljük a használók jelzéseit és visszajelzéseit (*ügyfélspecifikus trendfigyelés*)! Tudatosan és rendszeresen vizsgáljuk a könyvtárhasználatukkal kapcsolatos igényeik és szükségleteik változását, valamint a könyvtári szolgáltatások igénybevételének módosulását! Kövessük figyelemmel a könyvtárhasználók különböző csoportjainak platformjait, közösségimédia-bejegyzéseit, hogy lássuk, mi érdeklí, mi foglalkoztatja őket!

Kezdeményezzünk párbeszédet a felhasználókkal (*interakciós trendfigyelés*) bármiféle módon és eszközzel, legyen az egy felmérés, egy ötletláda kihelyezése, egy interjú vagy éppen egy beszélgetés egy kölcsönzés alkalmával! Az olvasókkal folytatott gyakori beszélgetések nemcsak arról adhatnak fontos ismereteket, hogy mit szeretnének és mit várnak el a könyvtártól, hanem arról is, hogy mi minden foglalkoztatja őket aktuálisan (amire a könyvtár potenciálisan reagálni tud). Legyünk nyitottak a felhasználók véleményére, visszajelzéseire!

Figyeljük továbbá önmagunkat, saját tartalmainkat és azok fogadtatását is a közösségben! Monitorozzuk, mely típusú programok, tartalmak vagy akciók mozgatják meg leginkább a célközönségünket, és igyekezzünk ezeket az insightokat új ötletek generálására felhasználni!

INSPIRÁLÓ
FORRÁSOK



Néhány tipp a könyvtárszakmai trendek nyomon követésére – a teljesség igénye nélkül

- Az IFLA legfontosabb, trendekkel kapcsolatos oldalai: [IFLA Trend Report – Update 2021; Trends & Issues in Library Technology](#). IFLA IT Section Newsletter; [Libraries for a fair digital environment: trends, plans and engagement opportunities in 2022](#).
- Az Amerikai Könyvtáros Egyesület trendfigyelő oldala az [ALA Library of The Future – Trends](#), amely a *Center for the Future of Libraries* által azonosított, a könyvtárakat és a könyvtárosságot érintő legfontosabb trendek folyamatosan frissített listáját adja közre. A bemutatott trendeket hét fő kategóriába sorolják: társadalom, technológia, oktatás, környezet, politika és kormányzás, gazdaság, demográfia (STEEPED = *Society, Technology, Education, the Environment, Politics and Government, Economics, Demographics*). Az egyes trendek leírását olvasmány- és forrásajánló egészíti ki.
- Az ALIA, az Ausztrál Könyvtári és Információs Egyesület trendfigyelő oldala: [Future trends](#)

- A [Forum Bibliothek und Information](#) a *Berufsverband Information Bibliothek*, a német könyvtári egyesület oldala sok-sok friss hírrel a könyvtárak német és nemzetközi világából.
- A francia könyvtárosok egyesülete, az *Association des Bibliothécaires de France* [honlapján](#) rendszeresen foglalkozik a könyvtárak legfrisebb trendjeivel, és hírt ad a francia könyvtárak legújabb gyakorlatairól.

Érdeemes bejelentkeznünk a közösségi médiában működő következő szakmai csoportokba is:

- [Könyvtárosok Dolgozószobája](#) – a Könyvtártudományi Szakkönyvtár virtuális olvasóterme
- [Könyvtárosok](#) – a Facebookon jelen lévő (magyar) könyvtárosok csoportja
- [Library Think Tank – #ALATT](#) – könyvtárosok angol nyelvű csoportja a világ minden tájáról
- [Library Management Group](#) – minden, ami érdekes a könyvtárvezetéssel kapcsolatban
- [Library And Information Professionals](#) – számos könyvtári ötlet a világ minden tájáról
- [IFLA Section – Library Buildings & Equipment](#) – az IFLA könyvtárépületekkel foglalkozó szekciójának Facebook-csoportja
- A könyvtárépítészet, dizájn témájában kövessük a brit [Designing Libraries](#) honlap naponta megjelenő újdonságait!

Könyvtári blogok:

- Az [IFLA Library Policy and Advocacy Blogja](#) a könyvtárpolitika és a könyvtári érdekérvényesítés témájában ad ötleteket és ajánl jó gyakorlatokat.
- A [Princh Library Blog](#) hetente közöl friss írásokat a legújabb könyvtári megoldásokkal, jó gyakorlatokkal kapcsolatban. Rendszeresen írnak technológiai trendekről is.
- [Librarian day by day](#) – könyvtárak, könyvtárosok, jó gyakorlatok, új módszerek, inspiráció magyar nyelven!

Hírlevelek:

- A Magyar Könyvtárosok Egyesülete [hírlevele](#).

- A [KIT \(Könyvtár – Információ – Társadalom\) hírlevél](#) hetente szemléz friss híreket és szakirodalmat az információs és könyvtári szakemberek számára.

Folyóirat:

- *A Library Trends* a Johns Hopkins University Press [folyóírata](#), amely valamennyi könyvtártípusra vonatkozóan, tematikus lapszámokban mutatja be a könyvtárügy legfrissebb trendjeit, jó gyakorlatokkal és szakirodalmi áttekintésekkel.

Friss tanulmányok, cikkek:

- [ARUP University: Future libraries – what could they be?](#)
- [10 innovative technologies to implement at the library of the future](#)
- [Current technology trends in libraries](#)
- [Top trends in academic libraries \(2022\)](#)
- [7 library design trends for a changing world](#)

4.4.2

Ötletgenerálás házon belül

Az ötletek, természetesen, érkezhettek belülről is, sőt, az innovatív szervezetek ösztönzik az alkalmazottakat arra, hogy új ötleteket vessenek fel. Erre kiváló módszer a *brainstorming*, amellyel könyvtári környezetben is a legkülönbözőbb mindennapi vagy akár stratégiai, működés- vagy szolgáltatásfejlesztéshez kapcsolódó problémákra kereshetünk megoldást. Ne feledjük, ehhez a kiindulási pontunk mindig egy *hogyan tudnánk...?* formában megfogalmazott kérdés legyen:

- Hogyan tudnánk elérni, hogy több felnőtt iratkozzon be a könyvtárba?
- Hogyan tudnánk láthatóbbá tenni a könyvtárat a településen?
- Hogyan tudnánk elérni, hogy megjelenjenek a könyvtár programjai a helyi sajtóban?
- Hogyan tudnánk a leghatékonyabban felmérni az egyetemisták információs igényeit?
- Hogyan tudnánk motiváltabbá tenni a könyvtárosokat?
- Hogyan tudnánk növelni előfizetett adatbázisaink használatát a kutatók körében?

Brainstorming

A brainstorming egy játékos, kreatív, szabad „agymenést” kíván meg minden résztvevőjétől. Ahhoz azonban, hogy ez valóban meg is valósuljon, néhány szabályt muszáj betartani.

A brainstorming három legfontosabb szabálya:

1. Engedd szabadon a fantáziád!
2. A mennyiség fontosabb, mint a minőség! Majd később szelektálunk.
3. Nincs kritizálás! Az értékelést (egymásét és az ötletét is) hagyjuk máskorra.

Mondjunk ki tehát minden ötletet, bármilyen butaságnak is tűnik elsőre! Lehet, hogy a mellettünk ülő épp erre az „ostobaságra” építve talál ki valami olyat, ami továbbvisz bennünket az optimális megoldás felé. Közben nevéssünk sokat, de ne nevéssük ki egymást!

Vizualizáció

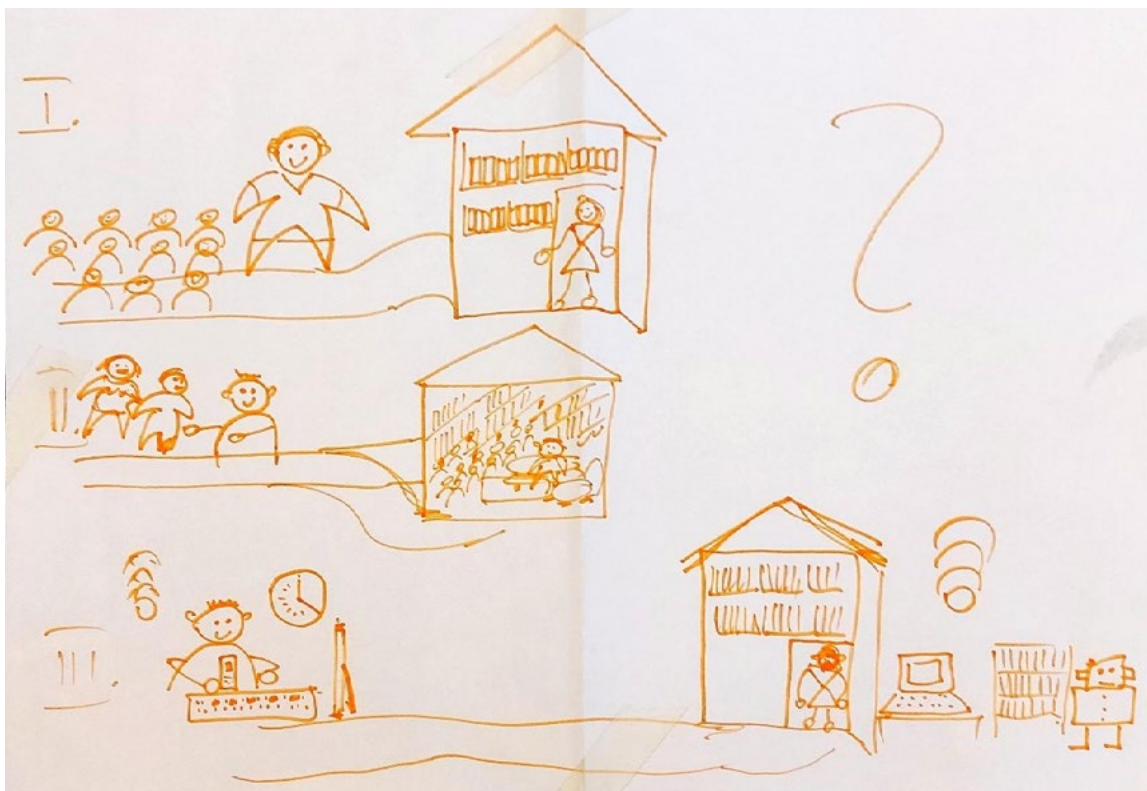
A tervezői eszköztár egyik legfontosabb eleme a vizualitás, a vizuális gondolkodás. A vizualizáció segítségével plasztikusabban, mások számára könnyebben érthetően fejezhető ki a különböző gondolatok; a rajzok, ábrák, képek mindennél jobban inspirálják a csapattagok képzeletét, kreativitását.

A vizualizációt az empatis design teljes folyamatában, a probléma megfogalmazásától az ötletelésen keresztül a prototípusok megalkotásáig vagy éppen az ötletek teszteléséig, értékeléséig alkalmazhatjuk, és különösebb rajztudás sem szükséges hozzá. Ahogy a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem design thinking kurzusán felhívják rá a figyelmet, lényegében tíz egyszerű elem felhasználásával bármit – embereket, folyamatokat, sorozatokat, történeteket – le tudunk kifejezően, érthetően rajzolni. Az elemek a következők:



13. ábra: A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem design thinking kurzusán ismertetett tíz egyszerű, kifejező rajzi elem (saját ábra)

Íme egy problémafelvetés a fenti elemek felhasználásával készült rajzban elmesélve:



14. ábra: Könnyen érthető, rajzos problémafelvetés (a szerző saját rajza)

A brainstorming során is érdemes tehát különböző vizualizációs technikákat alkalmazni. A rajzokkal segíthetjük, egyszerűsíthetjük és egyértelműsíthetjük a kommunikációnkat; elősegíthetjük azt, hogy a lehető legegyszerűbben, leggyorsabban és mások számára is könnyen érthetően fogalmazzuk meg gondolatainkat, ötleteinket; valamint a rajzokon keresztül új ötleteket, gondolatokat inspirálhatunk.

A moderátor szerepe

Fontos, hogy legyen egy felkészült, tapasztalt moderátora az ötletelésnek, aki

- pontosan megfogalmazza a megoldandó problémát;
- meghatározza az ötletelés időtartamát (a cél: minél rövidebb idő alatt minél több ötletet összegyűjteni, erre 5–15 perc bőven elég);
- megfelelő játékokkal előkészíti a hangulatot (hiszen a legőrültebb ötletek – amelyekre most igazán szükség van – csak egy ellazult, nyitott állapotban, hangulatban jönnek);
- moderálja a brainstormingot és segít a fókuszt a problémán tartani; valamint
- dokumentál.



Brainstorming-technikák

A különböző technikák közül a csapat összetétele, felkészültsége alapján érdemes választani. A legegyszerűbb a klasszikus *bekiabálós* módszer, amikor a moderátor egy táblára rögzíti a csoporttagok hangosan kimondott ötleteit.

Ennél sokkal hatékonyabb a *brainwriting*, amelynek során minden egyes csapattag meghatározott ideig egyedül ötletel, és minden ötletét egy-egy post-it-ra írja fel. Ha lejár az idő, ki-ki a saját sárga céduláit egy falra/táblára ragasztva mondja el az ötleteit, amelyeket így részletesebben ki is fejthet, meg is magyarázhat a többiek számára, akik pedig reflektálhatnak azokra.

Ennek továbbfejlesztett változata a *brainwalking*, amikor a csapattagok mindegyike egy-egy falra rögzített flipchart-papírra írja fel az ötleteit, majd ezek között a papírok között mozognak a csoport tagjai: odalépve a papírokhoz elolvassák az ötleteket, és csendben – inspirálódva – továbbiakkal egészítik ki azokat.

A mozgás fokozza a kreativitást, és új ötleteket inspirál. Erről beszél *Marilyn Opezzo* is a *Szeretne kreatívabb lenni? Sétáljon egyet!* (*Want to be more creative? Go for a walk*) című rövid TED-előadásában.

Megakadás esetén az ötletelést különféle játékokkal vagy kérdésekkel segíthetjük, például:

- játék: egy véletlenül kiválasztott szó vagy kép alapján kell ötleteket generálni, vagy 10 olyan ötletet kérünk, ami biztosan nem lenne jó;
- kérdés: hogyan oldanánk meg ezt a problémát a múltban / jövőben? Hogyan oldaná meg ezt a kérdést az IKEA / Superman / a nagymamám? Mi lenne, ha nem kéne figyelembe venni a pénzt / technológiát / határidőt / a főnök véleményét?

4.4.3

Ötletgenerálás az érintettek bevonásával

A közösségvezérelt könyvtári modellben – és ez igaz valamennyi, részvételiségen alapuló módszerre is – a fejlesztési ötletek magától a közösségtől is származhatnak, amikor is a könyvtár és a közösség folyamatos párbeszéde során születnek meg. Ennek alapja, hogy a célcsoport tagjait különböző eszközökkel bevonjuk a megoldás-keresés folyamatába.

Hagyományos módszer új formában

Egy hagyományos könyvtári sétát is felhasználhatunk arra, hogy új ötleteket szerezzünk a közösségtől. Különösen izgalmas lehet a következő technika kipróbálása, ha a könyvtárat nem használó társadalmi csoport tagjainál alkalmazzuk:

Hívjuk meg a célcsoport képviselőit a könyvtárba! Teremtsük meg a megfelelő hangulatot egy kis vendéglátással, közben beszéljünk nekik a könyvtárról, történetéről, szolgáltatásairól és arról, mit kínál a hozzájuk (életkorban, foglalkozásban stb.) hasonlóknak. Ezt követően sétáljunk egyet velük a könyvtárban! A séta közben mutassuk meg nekik, hol mi található, mi mire szolgál, mit hogyan kell használni! Hagyjunk időt arra, hogy mindent megnézhesse, kipróbálhassanak, megállhassanak és kérdezhessenek. A séta után pedig ülünk le velük egy (fókuszcsoportos) beszélgetésre, és kérdezzük őket – lényegében bármiről! Hogy élnek, mivel töltik a napjaikat, a szabadidejüket, hol érzik jól magukat és miért, milyen programokat látogatnak, milyen benyomásaik voltak a séta során látottak alapján stb.

Nem biztos, hogy már az első beszélgetés konkrét innovációs ötleteket fog eredményezni, de ahogy jobban megismerjük egymást, és mélyül a kapcsolat, úgy jönnek elő majd azok az ideák, amelyek az adott célcsoportnak szóló fejlesztési lehetőségeket fognak jelenteni a könyvtár számára.

Részvételi módszerek

A részvételi módszerek segítik a könyvtár és a használók közötti párbeszédet, az így szervezett workshopok résztvevői fokozatosan vonódnak bele a könyvtár életébe, működésébe, fejlesztéseibe. Fontos, hogy a téma releváns legyen a meghívottak számára, érdekelje, érintse őket, ugyanakkor jól is érezzék magukat a közös munka során, mert csak így tudnak aktívan hozzájárulni a sikerhez. A közös műhelymunka alkalmával a könyvtárosok új tudásra, ismeretekre tehetnek szert a közösséggel kapcsolatban; sokféle és sokszínű nézőpontokat ismerhetnek meg, amelyek jelentősen befolyásolhatják a fejlesztés, az innováció irányait és módját; a workshop résztvevői pedig új élményekkel gazdagodhatnak és új ismeretségekre tehetnek szert, ami segítheti bevonódásukat a közösség életébe is.

Ilyen részvételi módszer például a *Juanita Brown* és *David Isaacs* által kidolgozott *World Café* nevű technika, amelynek keretében egy kötetlen, barátságos, kávéházi környezetben beszélgethetünk fontos témákról, akár stratégiai kérdésekről, fejlesztési irányokról vagy egy-egy szolgáltatásról, a tér átalakításáról, illetve akkor, ha visszajelzést szeretnénk kapni már elkészült javaslatokról. Projektek értékelésére

és részeredmények összegyűjtésére is kiválóan alkalmazható a módszer. További előnye, hogy

- egy döntési vagy fejlesztési folyamat bármelyik szakaszában jól használható;
- segít több nézőpontból is szemlélni és megérteni egy adott témát;
- lehet egy nagyobb témakör köré is szervezni, de több kisebb téma is tárgyalható egy alkalommal.

A módszer nemcsak az előre megadott témák feltárásában hasznos, hanem újabb, kapcsolódó témák felfedezésére is alkalmas.

A strukturált, nyitott kérdések mentén folyó, kreativitást is igénylő beszélgetésre 10–12 vagy akár 100 főt is meghívhatunk – a témától és a kívánt eredménytől függően. A kreatív és innovatív gondolatokat a kávézó jellegű berendezés (kisebb, 4-5 fős körasztalok, székek) és az eszközök sokasága (flipchart, tollak, jegyzetpapírok, post-it stb.) is ösztönzi.

A beszélgetés egy nyitókérdéssel kezdődik, például *Hogyan látja a könyvtár szerepét a mai társadalomban?* vagy *Hogyan vélekedik a gyerekkönyvtár szerepéről a gyerekek környezettudatos életmódra nevelése kapcsán?*, amelyről ki-ki elmondhatja a véleményét vagy megoszthatja saját történetét az asztaltársaival. Ezt követően, a generatív fázis eredményeinek válogatása, összegzése és konkretizálása után folyamatosan mélyítjük a beszélgetést, eljutva addig, amikor akár már konkrét megoldási ötletek is felmerülnek.

INSPIRÁLÓ
FORRÁSOK



Arról, hogy hogyan használták a módszert az aarhusi könyvtárban, a [The library's voice](#) című dokumentumban lehet bővebben olvasni.

További hasznos információk a technikához:

- [The World Café](#) (World Café Community Foundation)
- [Guide to the World Café method](#)
- [Café to Go. Rövid útmutató a társalgások beindításához](#)
- [Részvételi eljárások. World Café](#)

Az ötletek szűrése

Bármilyen módot is választottunk az ötletgyűjtésre, a következő lépésként azokat meg kell szűrnünk, azaz az ötleteink közül azokat kell kiválasztanunk, amelyek

- a legnagyobb potenciállal rendelkeznek;
- összhangban állnak a könyvtár küldetésével és illeszkednek a stratégiai célokhoz;
- a leginkább kapcsolódnak a problémameghatározáshoz (brief), azaz válaszolnak a célcsoport igényeire és szükségleteire; ugyanakkor
- megvalósíthatók és fenntarthatók.

Ehhez először érdemes csoportosítani az ötleteket, azaz egymás mellé rendezni az azonos típusúakat. Célszerű egy jellemző nevet is adni az egyes csoportoknak, (pl. applikáció, könyvtári program, kommunikáció, könyvtári tér), amely már valamelyest jelzi, merre kell elindulnunk. Ha tudjuk, a csoportokat bővíthetjük is további ötletekkel.

A klasztereket (csoportokat) egészen más szempontok szerint is megalkothatjuk, például: ötletek, amelyek

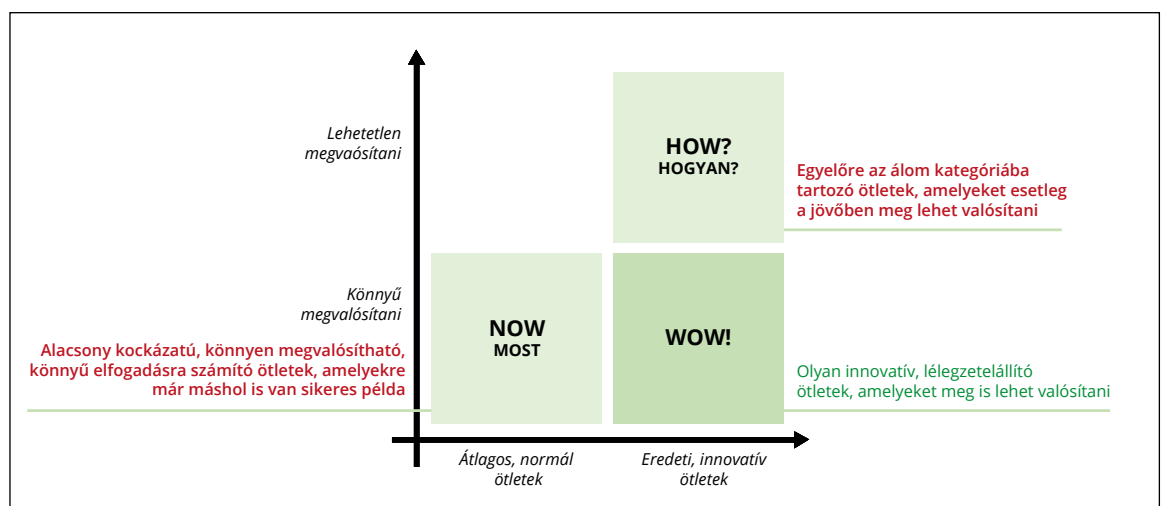
- minden kívánalomnak megfelelnek;
- izgalmasak, de ne nem tökéletesek;
- mellékvágányra vinnének;
- ma, holnap vagy csak később megvalósíthatók (ez a megvalósítás ideális ideje szerinti klaszterálás);
- gyorsan adaptálhatók, gyors a disszeminációjuk sebessége;
- pénzügyileg megvalósíthatók és bevezethetők; illetve
- fontosak és/vagy sürgősek.

Ez a fajta szűrés lehetővé teszi, hogy rögtön félretegyük azokat az ötleteket, amelyekkel nem érdemes foglalkoznunk, és csak a maradékot soroljuk be a korábban említett tematikus csoportokba.

Ha ezzel készen vagyunk, vitassunk meg minden egyes ötletet, majd szavazzunk arról, melyeket tartjuk megvalósíthatónak és működőképésnek! Ezt a legegyszerűbben

egy ún. pötty-szavazással (*dot voting*) tehetjük meg: minden csapattag helyezzen egy színes pöttyöt a neki leginkább tetsző ötletre! A legtöbb szavazatot kapott ötleteket ezután emeljük ki, és folytassuk tovább a róluk való beszélgetést. Vizsgáljuk meg, hogy mennyire innovatív az ötlet, illetve hogy mennyire megvalósítható! Egy döntési mátrix segítségével további szempontok szerint értékelhetjük az ötleteket, pl. mennyire fenntarthatók, vagy mennyire felelnek meg az egyes perszónáinknak.

Az ötletek sorrendbe állításának és a leginnovatívabb ötletek kiválasztásának további hasznos eszköze az ún. Now – How – Wow mátrix, amelynek segítségével mindössze két szempont alapján kell értékelnünk minden ötletet: mennyire kreatív és mennyire megvalósítható. Ehhez rajzoljunk fel egy 2x2-es mátrixot, amelynek egyik tengelyén az ötletek eredetiségét, másik tengelyén pedig a megvalósíthatóságát jelöljük (ld. 15. ábra)!



15. ábra: Now – How – Wow mátrix⁴³

A nem eredeti, emellett kihívást is jelentő ötleteket valószínűleg nem érdemes folytatni (ezt jelöli az üres terület az ábrán). A HOW („hogyan”) ötletek azok, amelyek innovatívak, de (legalábbis egyelőre) nehezen kivitelezhetők, esetleg további források szükségesek hozzájuk – ezeket érdemes félretenni, későbbre halasztani. A NOW („most”) ötletek nem túl eredetiek, de a legkönnyebben megvalósíthatók – ide tartoznak a máshol már sikeresen bevezetett megoldások, amelyeket átvehetünk, és a helyi körülmények közé adaptálhatunk. A WOW ötletek egyszerre innovatívak és viszonylag könnyen megvalósíthatók, ezért érdemes ezekre összpontosítanunk.⁴⁴

⁴³ Now – How – Wow matrix. == A Gamestorming honlapja. Hozzáférhető: <https://gamestorming.com/how-now-wow-matrix/> [Megtekintve: 2022. szeptember 14.]

⁴⁴ Uo.



- **A legjobb ötletek kiválasztásának négy legfontosabb szempontja: újszerűség (innováció); kívánatosság és hasznosság (a célcsoport számára); megvalósíthatóság; fenntarthatóság. De azokat az ötleteket se dobjuk ki, amelyeket az adott pillanatban nem tartunk megvalósíthatónak: tegyük el őket, hiszen lehet, hogy legközelebb már lesz rájuk technológia, pénz, fogadókészség.**

4.5.2

Bevonás, megosztás

A munkáról, illetve a körvonalazódó ötletekről folyamatosan tájékoztassuk az intézmény vezetését! A vezető(k) bevonása az innovációs folyamatokba nagyban segíti az ötletek megvalósulását vagy még időben történő elvetését – amennyiben azok nem találkoznak a vezetés elképzeléseivel, nem illeszkednek a szervezeti stratégiához, vagy egyszerűen nincs rájuk megfelelő forrás.

A vezetés által elsőre életképesnek tartott ötleteket osszuk meg a munkatársakkal is, akiknek a támogatása, további javaslatai vagy építő kritikái meghatározhatják, hogy érdemes-e tovább foglalkozni az adott gondolattal. A kollégák bevonása azon túl, hogy transzparenssé teszi a folyamatokat, lehetőséget ad arra is, hogy a munkatársak tovább gazdagítsák az ötletet, vagy rávilágítsanak olyan lehetséges buktatókra, amelyek miatt érdemes akár ideiglenesen félretenni, akár végleg elvetni az újítást. A folytatásról, természetesen, a szervezet vezetésének kell döntenie – különösen, ha a megvalósítás jelentős költséggel vagy beruházással jár.

Az ötletek megosztásának számos módja lehet, a rendszeresen ülésező bizottságoktól a belső blogokig.



Innovációs napok Pécssett

A Csorba Győző Könyvtár rendszeresen tart a munkatársak számára ún. innovációs napokat. Ezek célja, hogy a már működő innovációk, illetve a még megvalósításra váró ötletek kapcsán is együttgondolkodásra, az újítások továbbgondolására ösztönözzék a kollégákat. A 2022. júniusi innovációs nap egyik elemeként a könyvtárosok kipróbálhatták az olvasók számára bevezetett szabadulósobát.



FSZEK ötletbörze

Nagyobb szervezeteknél nehezebb megszervezni a rendszeres személyes találkozásokat, ezért jó megoldást jelenthet valamilyen online platform használata. A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár munkatársai a Facebookon hoztak létre egy zárt csoportot, amelyben saját újításukat oszthatják meg egymással a tagkönyvtárak, de fel is hívhatják egymás figyelmét máshol látott, helyi adaptálásra érdemesnek látszó megoldásokra is.



Ötletbenyújtás az OCLC-nél

Az OCLC-nél egy online űrlapot vezettek be, amelyen a munkatársak benyújthatták ötleteiket a következő tartalommal:

- a) Az ötlet leírása, részletei.
- b) Az elképzelés mely részét támogatja a könyvtár stratégiai terve és hogyan?
- c) Milyen költségek merülnek fel az ötlettel kapcsolatban?
- d) Mik az ötlet előnyei?
- e) Milyen szerepet fog játszani az ötletadó a megvalósításban?

Az ötletgazdának ezeken a kérdéseken keresztül kell átgondolnia és mások számára is érthetővé tennie az ötletét. Különösen fontos a második és a harmadik kérdés átgondolása, hiszen minden innováció a szervezet átfogó céljainak elérését kell, hogy szolgálja, a megvalósításhoz pedig elengedhetetlenül fontos az ötlet vagy folyamat költségeinek feltérképezése, a szükséges munkaerőtől a berendezésekig. Az utolsó kérdés célja pedig az volt, hogy a kezdeményező aktív résztvevője legyen az ötlet végrehajtásának, még akkor is, ha az kívül esik a szakértelmén.

A benyújtott ötleteket később egy másik csapat értékelte életképesség és megvalósíthatóság szempontjából. Az első rostán túljutott ötletekre ezután minden munkatárs szavazhatott. Ha egy ötletet kiválasztottak megvalósításra, annak benyújtóját plusz szabadsággal is jutalmazták.

Forrás: PEPO, Kelly. Driving creativity and innovation in your organisation: It's easier than you think. == The library innovation toolkit: Ideas, strategies, and programmes, i. m., p. 16.

A különböző ötletek, sőt, a már megvalósult innovációk szervezeten belüli rendszeres bemutatása – a sikeres projektek kiemelésén és elismerésén túl – azért is hasznos, mert a különböző részlegeken dolgozók számára inspirációt jelenthet saját területük megújításához.

4.6

Prototípusalkotás

Ha kiválasztottuk az ötletet, megkezdődhet az ideáció fázisának utolsó feladata, a prototípus, azaz az ötlet fizikai reprezentációjának elkészítése és tesztelése.

A prototípusalkotás az empatis dizájn folyamatának egyik legfontosabb, egyben legizgalmasabb és legjátékosabb eleme. Célja, hogy az ötletet kézzelfoghatóvá és átélhetővé, kipróbálhatóvá és tesztelhetővé tegyük a magunk és a célcsoport számára, és a tesztek közben rájövünk erősségeire és gyengeségeire. Mivel a prototípusalkotással minimális idő-, energia- és pénzbefektetés révén tudunk nagyszámú visszajelzést gyűjteni a javasolt ötletről, fontos, hogy a tervezési folyamat során minél hamarabb és minél többször készítsünk prototípust, és azt folyamatosan iteráljuk és finomítsuk minden tesztelés után.

FONTOLJA MEG!



••••• **A gyors és gyakori prototípusalkotás felgyorsítja az innovációs folyamatot.** •••••

Prototipizálni tulajdonképpen bármit lehet: a fizikai tér elemeit, digitális felületeket (pl. ha egy honlap vagy applikáció kifejlesztése az ötlet), terméket, információhordozót (pl. plakát, tábla, jegy), sőt, rendszereket, folyamatokat, élményeket is.



5. kép: Prototípusalkotás új könyvtári szolgáltatáshoz a Békés Megyei Könyvtár makerspace-továbbképzésén (a szerző saját felvétele)

A prototípus megalkotásához szinte bármit felhasználhatunk az egyszerű kartondobozoktól a már létező használati tárgyakon keresztül a legón és a szerepjátékon át egy képes forgatókönyv (*storyboard*) elkészítéséig. Ne a szépségre, a tökéletességre törekedjünk, hanem arra, hogy a prototípus minél jobban bemutassa, átélhetővé és tesztelhetővé tegye azt, amit meg szeretnénk valósítani!

FONTOLJA MEG!



Néhány példa:

- **Ha az ötlet a könyvtár tereinek átalakításával kapcsolatos, a prototípust elkészíthetjük egyszerű kartondobozokból, vagy megépíthetjük legóból.**
- **Ha az innováció egy folyamat megváltoztatására irányul, lerajzolhatjuk a folyamat egyes elemeit, de akár ezt is megépíthetjük legóból – a lényeg, hogy el tudjuk magyarázni a célcsoportnak, hogyan megy végbe a folyamat.**
- **Szoftverek, applikációk, online felületek tervezésénél akár az egész rendszer ábrázolására vagy annak egy fontos részletének kipróbálására rajzoljuk le az egyes oldalakat, képernyőképeket, amelyekkel be tudjuk mutatni, mit fog „tudni” az új rendszer, és hogyan működik majd.**
- **Folyamatok, szituációk, interakciók kipróbálására alkalmas lehet egy szerepjáték is, amelyhez előzetesen kialakítottuk a helyszínt – akár kartondobozok, mindennapi bútorok, eszközök segítségével.**
- **Alkalmazzunk mindennapi használati tárgyakat a prototípushoz, kicsit „meghekkelve”, azaz új, kreatív formában, helyzetben használva őket!**



6. kép: Kamasz lányoknak készülő új könyvtári tér prototípusa a MOME design thinking-tanfolyamán (a szerző saját felvétele)

Fontos, hogy ne szeressünk bele az első kísérletünkbe, mert a prototípusalkotásnak éppen az a lényege, hogy a kipróbálás eredményei, a visszajelzések alapján készek vagyunk újra és újra iterálni, azaz úgy módosítani a „terméket”, hogy fokozatosan közelítsünk a legjobb megoldáshoz.

INSPIRÁLÓ FORRÁSOK



A prototípusalkotással kapcsolatban érdemes megnézni az alábbi rövid, angol nyelvű videókat:

- [Simple Prototyping](#)
- [The Prototype \(Non-readers Project\)](#)
- [Design Thinking – Paper Prototypes](#)

Ha elkészült a prototípus, elérkezett a tesztelés ideje, amellyel az empatikus dizájn utolsó, iterációs szakaszába lépünk.

Az iteráció a felhasználói visszajelzések alapján történő, újra és újra véghezvitt, folyamatos tesztelés és kísérletezés időszaka. Ebben a szakaszban a prototípusalkotás, a tesztelés, a kipróbálás, a vélemények gyűjtése és az ezek alapján történő módosítások folyamatát kell újra és újra ismételni, akár hosszú időn keresztül. Az iteráció során újra előtérbe kerül a felhasználókkal, a célcsoporttal való folyamatos konzultáció és kommunikáció, a tőlük érkező visszajelzések gyűjtése, amelynek elengedhetetlen feltétele a kölcsönös bizalom, az empátia és a nyitottság – mindkét fél részéről.

A teszteléshez készítsünk egy előzetes tervet, amelyben megfogalmazzuk, hogy kitől, mire, hol és hogyan akarunk visszajelzést kapni. Gondoljuk át a mondanivalónkat, azaz hogy hogyan, milyen tartalommal, milyen szavakkal akarjuk bemutatni a megoldási javaslatot a prototípus segítségével a célcsoportnak, és fogalmazzunk meg konkrét, nyitott kérdéseket is, melyekre válaszokat szeretnénk kapni! Fontos az is, hogy engedjük, hogy a tesztelők szabadon kipróbálhassák a prototípust, és beszélhessenek az élményeiről, a tapasztalataikról! Ezt különböző feltáró kérdésekkel ösztönözhetjük is: pl. *Mi jutott először eszébe, amikor...? Mire gondolt, amikor ezt és ezt csinálta?* Igyekezzünk olyan visszajelzéseket gyűjteni, amelyek segíthetik a prototípus továbbfejlesztését!

A tesztelésnek három fő szereplője van: a *facilitátor*, aki prezentálja a tesztelőknek a kontextust (de nem magyarázza túl a koncepciót), végigsegíti őket a folyamaton, és a végén kérdéseket tesz fel; a *játékosok*, a célcsoportot reprezentáló szereplők; valamint a *megfigyelő*, aki dokumentálja a tesztelők reakcióit és válaszait. Neki fel kell jegyeznie mindent, ami tetszett a tesztelőknek; mindent, amit kérdeztek; és mindent, amit további vágyként, kíváncságnaként, lehetőségként vagy akár konkrét ötletként megfogalmaztak a prototípus továbbfejlesztéséhez.

A felhasználói visszajelzéseket is meg kell osztani az innovációs csapattal. Mondjuk el, mi tetszett a használóknak a legjobban a prototípusban, mi hozta őket izgalomba, mely részeit fejlesztenék tovább, mi az, ami működött, végül mi az, ami további vizsgálatot igényel! A visszajelzéseket csoportosítsuk, és válasszuk ki közülük azokat, amelyekre feltétlenül szükséges reagálni, illetve amelyekre reagálni szeretnénk, azaz amelyeket a következő iterációs szakaszba be kívánunk vonni. Mindezek alapján készítsük el a prototípus újabb verzióját, és teszteljük azt is a célcsoporttal!

Az iterációs szakaszban, még az innováció véglegesítése előtt érdemes egy próbaprojektet, egy ún. mini-pilotot is végezni, amelynek során a használók már valós környezetben, valós időben próbálhatják ki a fejlesztést. A pilot során a használók megfigyelésével, illetve interjúkkal, beszélgetésekkel gyűjtünk további visszajelzéseket, majd a megszokott módon gondoljuk át, értékeljük őket, így segítve a bevezetés előtt álló új szolgáltatás, program, tér stb. véglegesítését.

Ha a többszörös iterálás után a megoldási javaslatunk végleges formát öltött, mutassuk be azt az egész tervezési folyamattal együtt a döntéshozóknak, a könyvtár vezetésének, mégpedig úgy, hogy egy megvalósítási tervet, egy *roadmapet* is csatoljunk hozzá.

A prezentációban

- mutassuk be a tervezői csapatot;
- definiáljuk a kihívást, amivel dolgoztunk (brief);
- ismertessük a kutatásunk eredményeit és az insightokat; és
- beszéljünk a legjobb ötletekről, prototipizálásukról és tesztelésük eredményeiről is.

A bemutató utolsó elemeként ismertessük, hogy az általunk javasolt fejlesztések, módosítások, az új termék vagy szolgáltatás hogyan változtatja meg alapjaiban vagy javítja a felhasználói élményt, milyen pozitív hatással lesz a célcsoportra, és pozitív döntés esetén hogyan lehet és érdemes továbblépni (feladatok, határidők, felelősök, források, potenciális partnerek stb.).

Szükséges és hasznos lehet egy pilot projektet is tervezni, amely már konkrét mérőszámokkal igazolhatja a fejlesztési elképzelést. Az értékelésbe vonjuk be a célcsoport képviselőit is, és visszajelzéseik alapján újra és újra finomítsuk, javítsuk az adott működési elemet vagy szolgáltatást, megfelelően így a minőségmenedzsmentben használt PDCA-elvnek is.

4.8

Kommunikáció

A teljes folyamat során, de különösen a projekt sikeres lezárásakor gondoljunk a kommunikációra is: egy jól felépített kommunikációs terv keretében adjunk hírt az innovációnkról és annak pozitív eredményeiről! Gyűjtsünk történeteket a célcsoporttól arról, hogy az újítás milyen hatással volt a könyvtárhasználatukra, esetleg az

életükre, az emberi kapcsolataikra! Ne feledjük azt sem, hogy újításaink más könyvtárakat, könyvtárosokat is innovációra ösztönözhetnek.

JÓ GYAKORLAT



„Readers Advisory”

A Chicago Public Library munkatársai az empatikus dizájn módszertanát alkalmazva arra keresték a választ, hogyan segíthetnék a felnőtt olvasókat abban, hogy jó könyveket találjanak. A kihívás célcsoportjául azokat az olvasókat jelölték ki, akik valamiért nem mennek oda a könyvtárhoz segítséget kérni.

A kutatás során szakértői interjúkat végeztek; terepkutatás keretében jól menő könyvesboltok, illetve lemezboltok gyakorlatát tanulmányozták; olyan boltba is ellátogattak, amely tanároknak kínál különböző oktatási eszközöket, segédleteket. Érdekes, hogy egy borszaküzletet is felkerestek, hogy megnézzék, milyen módokon segítik a borokhoz nem feltétlenül értő vásárlók választását (azon túl, hogy az eladóhoz lehet fordulni).

A kutatás során gyűjtött insightok azt mutatták, hogy fontos a tér kialakítása, illetve különös fontossága van a színeknek.

A fejlesztés során két ötletre koncentráltak: a polcok tartalmát röviden jelző kártyákra (*shelf talkers*) és a könyvtárosok által készített és az egyes könyvekbe bera-
kott figyelemfelkeltő könyvjelzőkre (*staff pick bookmarks*).

Mindkét ötlethez elkészítették az első prototípusokat, és elhelyezték azokat a könyvtár egy meghatározott részének polcain, majd megfigyelték, mi történik, használják-e azokat – és ha igen, hogyan – az olvasók, akiket természetesen meg is kérdeztek az újításokkal kapcsolatban. A visszajelzések azt mutatták, hogy a színes, rajzos, a szerző fotójával kiegészített, a könyv témáját, esetleg a hangulatát is jelző kártyák működtek a legjobban. A másik érdekes visszajelzés az volt, hogy a kártyákon a szöveg inkább legyen rövidebb és nagyobb betűméretű, mint hosszú, de kisebb betűs. A könyvjelzőkön az ajánló könyvtáros nevének elhelyezését kellett módosítani. A chicagói kollégák által levont tanulság, hogy míg az új könyveket a könyvtárak régóta ki szokták emelni, nem szabad elhanyagolni magának az olvasóteremnek az „állandó” elrendezését sem. Ehhez érdemes különböző, az üzletekben és könyvesboltokban alkalmazott megújuló vizuális kiemeléseket, leválogatásokat is használni.

További információ: [Readers Advisory Chicago Public Library](#)

5. Jó gyakorlat: a világ egyik leginnovatívabb könyvtára, az Edmonton Public Library

A kanadai Alberta tartománybeli Edmonton Public Library (EPL) 2014-ben első nem amerikai egyesült államokbeli könyvtárként elnyerte a *Gale/Library Journal* „Az év könyvtára” díját.⁴⁵

Az 1913-ban alapított, működését egy hús- és italbolt fölött megkezdő könyvtár neve mindig is egybefonódott a felhasználóközpontú kreativitással és az innovációval:⁴⁶

- 1941-ben az EPL volt az első nyilvános könyvtár Észak-Amerikában, amely egy átalakított villamos segítségével mobilkönyvtári szolgáltatást indított.
- 1962-ben azzal vívták ki az elsőséget Kanadában, hogy belvárosi fiókkönyvtárak szeptembertől júniusig a hét minden napján nyitva tartott.
- 1979-ben első kanadai könyvtárként kezdtek integrált számítógépes rendszert használni és hanglemezeket gyűjteni; 1981-ben a videódiszkeket is felvették a gyűjteménybe.
- 1982-től kölcsönzéseiket már telefonon is meg tudták hosszabbítani az edmontoniak; 1983-ban az EPL 6,6 millió kikölcsönzött dokumentummal országos rekordot ért el.
- A könyvtár számítógépes katalógusa 1986-ban már kereshető volt. Videókazettákat ugyanezen évtől, CD-ket 1987-től, hangoskönyveket 1988-tól gyűjtöttek.
- 1994-től egy csúszdán keresztül már nyitvatartási időn túl is vissza lehetett adni a kikölcsönzött dokumentumokat.

⁴⁵ Edmonton Public Library named 2014 Library of the Year. == Az Edmonton Public Library honlapja. Hozzáférhető: https://www2.epl.ca/public-files/press-releases/library_of_the_year_media_release_0.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 11.]

⁴⁶ A következő összefoglaló forrását az EPL éves jelentései képezik, ld. az irodalomjegyzékben.

- 1995-ben beüzemelték az első internetkapcsolattal rendelkező olvasói számítógépeket. Az EPL első honlapja 1996-ban készült el; egy évvel később már a könyvtár 15 fiókjában 75 nyilvános számítógépet használhattak az olvasók.
- 2003-tól gyűjtöttek DVD-eket, 2004-től e-könyveket. 2005-től zenei *streaming*- és online hírlapszolgáltatást nyújtanak.
- 2007-ben az EPL volt az első városi könyvtár Kanadában, amely bevezette az RFID-technológiát, s ugyanebben az évben, elsőként Albertában, külön könyvtárost kezdtek alkalmazni az őslakosok számára biztosított szolgáltatásokhoz. 2007-ben vezették be az önkiszolgáló kölcsönzést, valamint egy automatikus válogatórendszert is, és elindult a könyvtár Facebook-oldala és első mobilapplikációja.
- 2008-ban fiókkönyvtár kezdett el működni egy egyetemen, és bevezették az ingyenes WiFi-t is.
- A közösségvezérelt könyvtári modell egyik kidolgozó könyvtáraként 2009-től alkalmaznak közösségfejlesztő könyvtárost; ugyanebben az évben megjelentek a Twitteren, szolgáltatásaik közé felvették a videójátékokat, és megnyitották őslakos tematikájú gyűjteményüket.
- 2010-től biztosítják a FreeGal zenei szolgáltatást; ugyanebben az évben könyvkölcsönző automatát állítottak rendszerbe, és saját alkalmazást indítottak iPhone-okra, 2011-től pedig Adroid készülékekre is.
- 2012-től elérhető náluk a [Freading](#) e-könyv-szolgáltatás, 2013-tól a [Hoopla](#) nevű online könyv/film/hangoskönyv-adatbázis és a magazinokat, folyóiratokat kínáló [Zinio](#). Ugyanettől az évtől a város újszülöttjeinek baba-olvasójegyet adnak.
- 2014-től az EPL [Me Libraries](#) felületén keresztül több mint 300 albertai könyvtárban regisztrálhatnak ingyen a 18 éven felüli lakosok, hozzáférve több mint 10 millió hagyományos dokumentumhoz. Ugyanebben az évben megnyílt a könyvtár első *makerspace*-e, és [epl2go](#) néven elindították új mobilkönyvtári szolgáltatásukat.
- 2016-ban az edmontoniak körében létező digitális szakadék lerombolása érdekében a könyvtár WiFi-hotspotokat kezdett el kölcsönözni az otthoni interneteléréssel nem rendelkezők számára.

- 2020 júniusában eltörölték a késedelmi díjakat.
- 2022 márciusában ünnepélyes keretek között avatták fel a Stanley A. Milner Könyvtár második emeletén „A” konyhát, azaz egy olyan új szolgáltatóhelyet, amely a legkorszerűbb konyhatechnológiával felszerelve online és személyes főzőtanfolyamokkal, valamint étkezéssel, élelmiszerekkel, nemzetek konyhájával stb. kapcsolatos programokkal várja a látogatókat. Júniusban az EPL az *Innovate Edmonton* szervezettel közösen innovációs programot hirdetett *Innovation U*⁴⁷ címmel a helyi vállalkozóknak, amelynek keretében tanácsokat és konkrét segítséget nyújtanak a számukra.

Röviden, egyszerűen, érthetően

A könyvtár 2019–2023 közötti időszakra szóló stratégiai terve a *We share!*, azaz *Megosztunk!* szlogennel fogalmazza meg az EPL küldetését. Eszerint szakértelmet, információt, technológiát és teret osztanak meg az edmontoniakkal a tanulás, a kapcsolatteremtés, az alkotás, a felfedezés, a szórakozás és a közösségek gazdagítása érdekében.

- [EPL Shared Values](#) (videó)
- [Edmonton Innovators: Edmonton Public Library](#) (videó)

Víziója szerint az Edmonton Public Library az emberek és ötletek gyűjtőhelye, amely biztosítja az élethosszig tartó tanulást, a bevonódást és a lehetőséget minden edmontoni számára.

A stratégiai célokban a könyvtár a felhasználó szempontjából mint az alkotás, az inspiráció, a tanulás és a találkozások helye⁴⁸ jelenik meg, de a könyvtári személyzet mint közösség is fókuszba kerül:

1. *Az EPL a legjobb hely a tanuláshoz.* Az EPL a korai olvasásfejlesztés, a digitális írástudás és az egyenlőséggel, a sokszínűséggel és a befogadással kapcsolatos közösségi dialógus edmontoni központja.

⁴⁷ Bővebben ld. *Innovation U*. == Az Edmonton Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.epl.ca/innovationu/> [Megtekintve: 2022. szeptember 14.]

⁴⁸ Részletesen ld. KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes. Könyvtár és közösség, avagy a közösségvezérelt könyvtár elmélete és gyakorlati megvalósításának lehetőségei. == *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás* [online], 65. (2018) 1., p. 15–26. ISSN 1586-2984. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/1721> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]



2. *Az EPL a legjobb hely az alkotáshoz.* Az ügyfelek alkotnak, létrehoznak dolgokat, játszanak és kísérleteznek az EPL-ben, hogy tágítsák képzeletüket és képességeiket.
3. *Az EPL a legjobb hely, ahol lenni lehet.* Az ügyfelek elismerik az EPL-t a kivételes ügyfélművelés nyújtásáért.
4. *Az EPL a legjobb hely a munkára.* Az EPL vonzza és megtartja a rendkívül elkötelezett munkatársakat, akik sikeresek abban, hogy kivételes ügyfélműveléseket alakítsanak ki és nyújtsanak.⁴⁹

A könyvtár az éves beszámolóinak egy-egy, az adott évet kifejező szlogent ad címként:

2018: *Free your mind* – Szabadítsd fel az elméd!

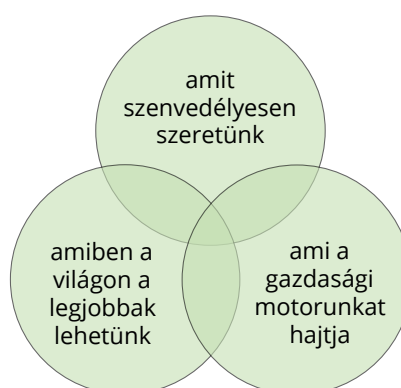
2019: *Stay curious* – Maradj kíváncsi!

2020: *Reset. Revitalize* – Visszaállítás. Újjáélesztés (ti. a Covid után...)

2021: *Connecting communities* – A közösségek összekapcsolása⁵⁰

Innovatív szervezet, tudatos építkezés és fejlesztés, csapatmunka

Az EPL vezetői szerint a sikerük a tudatos szervezetfejlesztésnek és a csapatmunkának köszönhető. Ennek fontos alapját jelenti az ún. sündisznó-elv⁵¹ alkalmazása, amely szerint a siker érdekében minden embernek és minden szervezetnek át kell gondolnia a következő három, egymást metsző kör kérdéseit:



16. ábra: A sündisznó-elv három köre⁵²

49 EPL strategic goals 2019–2023. == Az Edmonton Public Library honlapja. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2022/01/2022-01-03_EPLBusinessPlan_2022-23_v5.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 11.]

50 Az éves beszámolók a <https://www.epl.ca/reports/#plans> oldalon érhetők el. [Megtekintve: 2022. szeptember 11.]

51 COLLINS, Jim. Jóból kiváló: A tartós üzleti siker elemei. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2021. 326 p. ISBN 978-963-565-070-5. Az idézet helye: p. 111–143.

52 Uo., p. 118.

Azaz a szervezetnek meg kell értenie, mi az,

- amiben ő lehet a legjobb (a világon, az országban, a településen, a könyvtári rendszerben stb.) az alaptevékenységeken túl, akár olyan dologban is, amivel még nem is foglalkozik (innováció!), de ugyanilyen fontos megtalálni azt is, amiben nem lehet ő a legjobb;
- ami hajtja a gazdasági motorját, azaz ami folyamatosan a legtöbb „bevételt” biztosítja a számára; és
- mi az, amiért lelkesedik, amit igazi szenvedéllyel tud végezni.

„A Sündisznó elv teljességéhez mindhárom körre szükség van. Ha rengeteget keresel olyasvalamivel, amiben sosem lehetsz a legjobb, akkor csak sikeres lesz a vállalatod, nem kitűnő. Ha valamiben ugyan te vagy a legjobb, de nem szereted szenvedélyesen, amit csinálsz, akkor nem maradhatsz a csúcson. És végül: bármennyire is szenvedélyesen hajtasz valamit, ha abban nem te vagy a legjobb, vagy az gazdaságiilag értelmetlen, akkor te ugyan jól érezheted magad, de kiváló eredményeket sosem fogsz produkálni.”⁵³

Ami tehát a három kör közös metszéspontjába kerül, azzal kell foglalkozni, arra kell koncentrálni.

Az EPL három körében a következők állnak:

- a könyvtár a legjobb az ötletekhez és történetekhez való ingyenes, ítélkezéstől mentes, korlátlan hozzáféréseken keresztül történő megosztásban;
- gazdasági motorja a hírnév és a kapcsolatok javítása történeteken keresztül;
- szenvedélye pedig az emberek szolgálata, segítése.⁵⁴

Pilar Martinez könyvtárigazgató szerint az EPL sikerének titka a csapatmunka, illetve a szervezeten belüli különböző tematikus vagy ad hoc munkacsoportok működtetése. Külön csapat foglalkozik a korai olvasásfejlesztés, az iskoláskorúaknak nyújtott szolgáltatások, a nyári olvasóklubok, a közösségvezérelt működés, a szolgáltatásokhoz kapcsolódó munkafolyamatok, a zöld könyvtár és még sok más terület feladataival. Ad hoc, ideiglenes teameket alakítanak a rövidebb projektekhez, amelyek a bútorok egységesítésétől a közvetlen olvasószolgálatban dolgozó munkatársak érdekképviseletéig terjednek. A támogató folyamatokat biztosító részlegek (marketing, HR, informatika, létesítmények üzemeltetése, pénzügy, beszerzés stb.) szükség esetén

⁵³ Uo., p. 118.

⁵⁴ MARTINEZ, Pilar. One library, one staff: Innovation and organizational culture [prezentáció]. == Az ALA honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/llama/sites/ala.org/llama/files/content/8-20-15%20slides.pdf> [Megtekintve: 2022. szeptember 11.]

csatlakoznak a csapatokhoz. A munkacsoportok a döntéshozatalhoz, az innovációhoz és az elképzeléseik gyakorlati teszteléséhez szükséges megfelelő autonómiával és felhatalmazással rendelkeznek.

A korábban esetlegesen megvalósuló és nagyon különböző érdeklődést generáló könyvtári programokat egységesítették és kiterjesztették a teljes hálózatra, így biztosítva mindenhol ugyanazt a magas színvonalat. Megújították a belső megbeszélések menetét és módszertanát: általában rövid, de információdús, változatos témájú és humorral tűzdelt megbeszéléseiken a legfontosabb célnak a munkatársi elkötelezettség erősítését és a minél hatékonyabb kommunikációt tekintik. A mélyvív típusú összejöveteleken azonban a felmerülő kihívások, valamint az új ötletek, innovációk mélyebb megértése, kipróbálása, tesztelése és egymás inspirálása a cél.

Az EPL jelentős forrásokat fordít a munkatársak folyamatos továbbképzésére. 2014. október 29-én tartották meg először a *Professional Development Day* nevű speciális továbbképzési napjukat, amelynek során 22 különböző témában szervezett workshopon vett részt több mint 600 könyvtári dolgozó. A *Leader-in-Residence* elnevezésű két-napos programsorozat minden évben lehetőséget ad a munkatársaknak arra, hogy előadások és az azokat követő beszélgetések keretében ismerkedjenek meg egy-egy iparág neves képviselőjével.

Leading from Any Position (vezetés bármely pozícióból – LFAP) nevű programjuk a könyvtáron belüli egyéni kezdeményezéseket igyekszik támogatni. Az ehhez kapcsolódó továbbképzés annyira sikeres volt, hogy az EPL-t felkérték, országszerte ossza meg a képzési koncepciót a könyvtárakkal.

Az LFAP program részeként indították el a *Crucial Conversations* (Kulcsfontosságú beszélgetések) című programot, amelyben szakértők beszélgetnek a könyvtárosokkal, közben azt is megtanítva nekik, hogyan kell jól beszélgetni, hogyan lehet nehezebb beszélgetéseket is lefolytatni (akár „problémásabb” felhasználói csoportokkal, olvasókkal).

JÓ GYAKORLAT



Great Stuff Crew / EPL Staff Picks

A könyvtár gazdag kínálatából válogat és ajánl rendszeresen olvasni-, hallgatni- vagy néznievalót a könyvtár kilenc, önként jelentkezett munkatársa. A szolgáltatás célja, hogy népszerűsítsék az EPL gyűjteményét; érdekességet és izgalmat vigyenek a marketingtevékenységeikbe; erősítsék az EPL munkatársainak szakértő szerepét; elérjék, hogy az edmontoniak az EPL-t az érdekes, új és releváns tartalommal

kapcsolatos szakértői tudás és tanácsok megbízható forrásának tekintsék; valamint hogy növeljék az EPL dokumentumállományának használatát, forgalmát.

A hagyományos és újszerű módokon (pl. médiainterjúk, rövid videóklipek, tweetek) is megjelenő ajánlókba saját személyiségüket, tudásukat, érdeklődésüket, szenvedélyüket is beleviszik a könyvtárosok.

Negyedéves és heti Great Stuff-listákat tesznek közzé az EPL webhelyén, majd megosztják azokat a közösségi médián keresztül is.

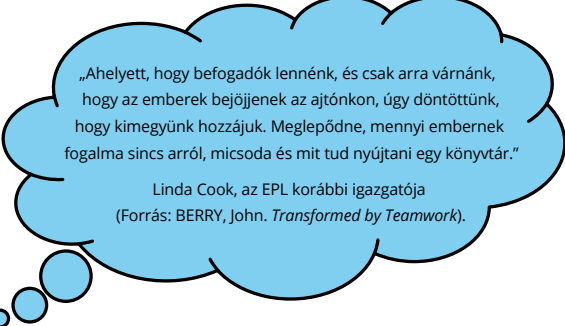
Ahogy mondják, „Itt nincs szégyenlős könyvtári személyzet!” Ennek jegyében könyvajánlót készítettek például Edmonton akkori polgármesterének is, „Tíz könyv, amelyet Don Ivesonnak érdemes elolvasnia a hivatalban” címmel. A kezdeményezés sikerét mutatja a nagyon jelentős médiavisszhang, illetve az, hogy a bemutatott, ajánlott dokumentumok iránt jelentősen megnövekedett az érdeklődés. A szolgáltatás, valamint a könyvtárosok, illetve ma már a különböző vendégek által is készített személyes ajánlók manapság *EPL Picks* címmel érhetőek el a könyvtár honlapján. Az ajánlokat korosztályonként (felnőttek, gyerekek, tinédzserek) csoportosítják; különböző válogatásokat állítanak össze belőlük (pl. díjnyertes művek, bestsellerek), és kérésre egyéni, személyes ajánlokat is készítenek.

További információ:

- [Meet Seán of EPL's Great Stuff Crew](#) (videó)
- [EPL Great Stuff Crew – Diego on Drinking: A Love Story](#) (videó)
- Az [EPL Picks](#) oldala

Közösségvezérelt működés

Az EPL 2008-tól, első kanadai könyvtárként tudatosan, rendszerszerűen alkalmazza a közösségvezérelt könyvtári működés és szolgáltatásfejlesztés módszertanát. Minden fiókkönyvtárában dolgozik egy közösségi könyvtáros, akinek a



„Ahelyett, hogy befogadók lennénk, és csak arra várnánk, hogy az emberek bejöjjenek az ajtónkon, úgy döntöttünk, hogy kimegyünk hozzájuk. Meglepődne, mennyi embernek fogalma sincs arról, micsoda és mit tud nyújtani egy könyvtár.”

Linda Cook, az EPL korábbi igazgatója
(Forrás: BERRY, John. *Transformed by Teamwork*).

különböző társadalmi csoportokkal, közösségekkel való kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás a feladata: az, hogy a könyvtár feltárja és megértse a közösségi szükségleteket, illetve hogy azonosítsa és felszámolja az adott közösség könyvtárhasználatának akadályait.

Az EPL tevékenységének szerves része a társadalom lecsúszott, marginalizálódott csoportjainak, a legszegényebbeknek és a hajléktalanoknak a segítése, számukra egyfajta menedék és különböző szolgáltatások biztosítása. Az EPL szociális funkcióját az albertai kormány anyagi és egyéb forrásokkal segíti, a feladatokat pedig széles körű partnerségben valósítják meg. A könyvtári szolgáltatásokhoz való hozzáférés megkönnyítése érdekében például az állandó lakcímmel (ideiglenesen) nem rendelkezők számára bevezettek egy olyan könyvtári kártyát, amellyel irataik elkészültéig limitáltan, de kölcsönözhetnek, és számítógépet is használhatnak. A közösségvezérelt tevékenység másik elemeként dokumentumokat biztosítanak női fogvatartottak számára, és könyvklubot működtetnek a helyi ifjúságvédelmi központban. Hasonló közösségtámogató kezdeményezésük, hogy a városban megszülető csecsemőknek a *Welcome Baby* program keretében ingyenes baba-olvasójegyet, mondókás füzetet és keménytáblás könyvet adnak. (2021-ben több mint 9700 csomagot juttattak így el 13 újszülött intenzív osztályra, illetve klinikára.) 2011-ben pedig elsőként vettek fel munkatársat kifejezetten arra, hogy a különböző társadalmi kockázatok által leginkább fenyegetett közösségekkel dolgozzon, foglalkozzon.

A közösségi könyvtárosok folyamatosan kapcsolatokat építenek a különböző (főleg a leszakadó) társadalmi csoportok közösségeivel, látogatják őket, programokat szerveznek nekik. Az ún. *Downtown Community Services Resource Fair* (Belvárosi Közösségi Szolgáltatások Vására) keretében 2015-ben például 59 kiállító jelent meg és találkozott több mint 300 rászorulóval, akik a program révén megismerhették, milyen szolgáltatásokkal segíthetik az életüket a különböző edmontoni szervezetek.

Az EPL munkáját évente több száz önkéntes segíti, és a könyvtár tevékenységének elismeréseként folyamatosan nő a közösségi támogatások mértéke.

INSPIRÁLÓ FORRÁSOK



Az EPL összefoglalót és egy segédletet is készített munkatársainak a közösségvezérelt könyvtári működés és szolgáltatás elveiről, módszereiről, megvalósításáról, a különböző munkakörökben dolgozó könyvtárosok kapcsolódó feladatairól.

A dokumentumok itt érhetők el:

- [Community-led Toolkit](#)
- [Community-led. A guide for EPL-staff](#)

A Stanley A. Milner Library

A sok-sok innováció és siker szinte természetes következményeként 2013-tól az EPL folyamatosan képes volt fejleszteni könyvtári hálózatát, épületeit, tereit. Csak 2018-ban nyolc új tagkönyvtárat adtak át! S e közben már folyt a Stanley A. Milner Library (SAML) nagyszabású átépítése is.

A fiókkönyvtárat 1967-ben nyitották meg; 1996-ban vette fel az EPL egyik legnagyobb támogatójának, *Stanley A. Milnernek* a nevét. A könyvtár revitalizációjához és megújításához szükséges forrásokat 2014 őszén hagyta jóvá a városi önkormányzat. Az Edmonton belvárosában elhelyezkedő SAML az EPL leglátogatottabb könyvtára volt már akkor is, évi több mint 1 milliós látogatószámmal. A felújítás teljes költségvetése 2017 decemberében 84,5 millió kanadai dollár volt, azzal a várakozással, hogy ebből 10 millió dollár közösségi támogatásból és adománygyűjtésből érkezik majd. A tervet bőven sikerült túlteljesíteni: közösségi gyűjtéssel és a *Friends of EPL* alapítvány támogatásával több mint 18 millió dollár gyűlt össze az építkezésre, átalakításra.

A könyvtár megújításának terveit közösségi tervezéssel, a lakosok bevonásával véglegesítették; kb. 2000 polgár osztotta meg a véleményét az első elképzelésekkel kapcsolatban. A felújítási munkálatok 2017 januárjában kezdődtek el; a megújított épületet végül 2022 februárjában adták át.

A fiókkönyvtárban számos újdonság érhető el:

- Egy *gyermekkönyvtár*, amelynek területe csaknem háromszorosára nőtt, és programozással, robotikával, beltéri játszóterrel várja a kicsiket.
- A *Gamerspace* számítógépes játékokat, Xboxot és VR-eszközöket kínál, de emellett közösségi helyként, kiállító- és bemutatótérként is funkcionál a helyi játékfejlesztők és játékrájonokok számára.
- Külön *makerspace* készült a gyerekeknek és a felnőtteknek. Ez utóbbi a legmodernebb technológiákhoz (pl. 3D nyomtatás, korszerű varrógépek, hang- és videó-előállítás, robotika) és a legújabb gyártási lehetőségekhez (pl. lézervágó, hőprés és egy asztali CNC-maró fém- és famegmunkáláshoz) biztosít hozzáférést.
- A *Thunderbird House* az első, kifejezetten az őslakosoknak dedikált könyvtári tér, amelyet elsősorban ceremóniákra és összejövetelekre használnak.
- A *Wall* egy többszintes szimulációs fal, amely nagyban megkönnyíti a gyakorlati, interaktív tanulást, valamint a nagyszabású multimédiás prezentációkat. Ez



a legnagyobb digitális felület Észak-Amerikában, és az egyik legnagyobb az egész világon. Olyan erős, hogy tizenkét számítógépre van szükség a futtatásához!

- Az edmontoniakat egy teljesen felszerelt, korszerű *konyha* is várja a könyvtárban, amelyben közös főzéseket, foglalkozásokat szerveznek, melyek keretében az egészséges életmódról lehet hallani, de meg lehet ismerni különböző népek kultúráját is az ételeken keresztül.

A Stanley A. Milner Könyvtár felfedezéséhez számos videót készítettek, amelyekből érdemes ötleteket meríteni:

- [Virtuális túra a könyvtárban](#)
- [Virtuális túra a Shelley Milner Gyermekkönyvtárban](#)
- [A korai fejlesztő központ](#)
- [Gyerekeknek készült makerspace](#)
- [The Wall és virtuális kiállításai](#)
- [A Gamerspace](#)
- [A konyha](#)

Irodalomjegyzék

2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról. == Hatályos jogszabályok gyűjteménye [online]. Budapest: Wolters Kluwer, [s.a.]. Hozzáférhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1400076.tv> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]
- BAJNOK Tamara [et. al.]. Szakmai innováció a könyvtárban: Segédlet a Könyvtári Minőségi Díjra történő pályázáshoz [elektronikus dok.]. Budapest: Könyvtári Intézet, 2020. 7 p. Hozzáférhető: https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/minoseg_dij_segedlet_atdolgozva.pdf [Megtekintve: 2022. június 1.]
- BERGART, Robin – D’ELIA, M.J. Innovation Boot Camp. == MOLARO, Anthony – WHITE, Leah L., eds. The library innovation toolkit: Ideas, strategies, and programmes. Chicago: American Library Association, 2015. p. 47–58. ISBN 978-0-8389-1274-4
- BERRY, John. Transformed by teamwork: the Edmonton Public Library’s unified planning and team approach drives innovation that serves a growing community’s ever-changing needs. == Library Journal [online], 2014. június 11. Hozzáférhető: <https://www.libraryjournal.com/story/2014-galelj-library-of-the-year-edmonton-public-library-transformed-by-teamwork> [Megtekintve: 2022.szeptember 1.]
- BORINS, Sandford. The challenge of innovating in government. Toronto: IBM Center for the Business of Government, 2006. 48 p. Hozzáférhető: https://www.researchgate.net/publication/242172041_The_Challenge_of_Innovating_in_Government [Megtekintve: 2022. augusztus 8.]
- BROWN, Tim. Change by design: How design thinking transforms organisations and inspires innovation. New York: Harper Business, 2018. 264 p. ISBN 9780062856623.
- BROWN, Tim. Hello, I’m Tim Brown [online]. == Az IDEO honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ideo.com/people/tim-brown> [Megtekintve: 2022. július 3.]
- BROWN, Tim. How do you build a culture of innovation? [online]. == A Yale Insights honlapja. Hozzáférhető: <https://insights.som.yale.edu/insights/how-do-you-build-culture-of-innovation> [Megtekintve: 2022. június 24.]

COLLINS, Jim. Jóból kiváló: A tartós üzleti siker elemei. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2021. 326 p. ISBN 978-963-565-070-5

Community-led libraries toolkit. Vancouver: Vancouver Public Library, 2008. 144 p. Hozzáférhető: <https://www.vpl.ca/sites/vpl/public/Community-Led-Libraries-Toolkit.pdf> [Megtekintve: 2022. november 26.]

DEISS, Kathryn J. Innovation and strategy: Risk and choice in shaping user-centered libraries. == Library Trends [online], 53. (2004) 1., p. 17–32. ISSN Print: 0024-2594, Online: 1559-0682. Hozzáférhető: <https://core.ac.uk/download/pdf/4812079.pdf> [Megtekintve: 2022. november 26.]

Designgondolkodás a közoktatásban. Hozzáférhető: <https://designakozoktatasban.mome.hu/> [Megtekintve: 2022. november 25.]

Design thinking [online]. == Az Aarhus Bibliotekerne honlapja. Hozzáférhető: <https://www.aakb.dk/designthinking> [Megtekintve: 2022. augusztus 31.]

Design thinking for libraries toolkit. [S.l.]: IDEO, 2015. 121 p. Hozzáférhető: <http://designthinkingforlibraries.com/> [Megtekintve: 2022. július 2.]

Edmonton Public Library: Annual reports

- 2014: We rock! [elektronikus dok.]. Edmonton: EPL, [2015]. 32 p. Hozzáférhető: https://www2.epl.ca/public-files/reports/annual-reports/eplannual2014.pdf?_ga=2.159597246.2069273500.1663157295-384323835.1642152716 [Megtekintve: 2022. szeptember 12.]
- 2015 [elektronikus dok.]. Edmonton: EPL, [2016]. 46 p. Hozzáférhető: https://d4804za1f1gw.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/18/2015/08/29143819/2015AnnualReportWEB_AnnualReport_August.30.2015_FINAL_reduced-min.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 12.]
- 2016: Building EPL [elektronikus dok.]. Edmonton: EPL, [2017]. 18 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2015/08/EPL2016AnnualReport_20170517_WEB.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 12.]
- 2017: Idea Champions [elektronikus dok.]. Edmonton: EPL, [2018]. 23 p. Hozzáférhető: https://d4804za1f1gw.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/18/2015/08/04103713/AnnualReport2017_MAY2018_V7.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 12.]

- 2018: Freeyourmind! [elektronikus dok.]. Edmonton: EPL, [2019]. 25p. Hozzáférhető: https://d4804za1f1gw.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/18/2015/08/10104622/EPLAnnualReport2018_v13_Spreads.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 12.]
- 2019: Staycurious! [elektronikus dok.]. Edmonton: EPL, [2020]. 23p. Hozzáférhető: https://d4804za1f1gw.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/18/2020/05/21091011/EPLAnnualReport2019_v8_April2020_spreads.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 12.]
- 2020: Reset. Revitalize. [elektronikus dok.]. Edmonton: EPL, [2021]. 23 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2021/06/AR2020_Booklet_8.5x8.5_JUN.14.2021_V17.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 12.]
- 2021: Connecting communities [elektronikus dok.]. Edmonton: EPL, [2022]. 27 p. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2022/05/AR2021_Booklet_8.5x8.5_Mar2022-compressed.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 12.]

Edmonton Public Library named 2014 Library of the Year. == Az Edmonton Public Library honlapja. Hozzáférhető: https://www2.epl.ca/public-files/press-releases/library_of_the_year_media_release_0.pdf [Megtekintve: 2022. szeptember 11.]

EPL strategic goals 2019–2023. == Az Edmonton Public Library honlapja. Hozzáférhető: https://www.epl.ca/wp-content/uploads/sites/18/2022/01/2022-01-03_EPLBusinessPlan_2022-23_v5.pdf. [Megtekintve: 2022. szeptember 11.]

FEHÉR Péter. A digitális átalakulás módszereinek feltárása a közszolgáltatásokban: A design thinking módszertan alkalmazásának lehetőségei. == Vezetéstudomány = Budapest Management Review [online], 49. (2018) 7–8., p. 22–31. ISSN 0133-0179. Hozzáférhető: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3630/> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

GYÖRE Pál. „A könyvtártudomány öt törvénye”: Különös tekintettel a vállalati szakkönyvtárakra. == Tudományos és Műszaki Tájékoztatás [online], 6. (1959) 2., p. 7–17. ISSN 1586-2984. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/12046/13949> [Megtekintve: 2022. június 23.]

HENKEL, Mary – ILHAN, Aylin – MAINKA Agnes – STOCK, Wolfgang G. Open innovation in libraries. == Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. [S.l.]: Hawaii International Conference on System Sciences, 2018. p. 4151–4160. ISBN 978-0-9981331-1-9. Hozzáférhető: <https://www.researchgate.>

[net/publication/322315119_Open_Innovation_in_Libraries](https://www.researchgate.net/publication/322315119_Open_Innovation_in_Libraries) [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

HORVÁTH Daniella Dominika – MITEV Ariel – KORCSMÁROS Enikő. A vállalati innováció dimenzióinak feltárása az értékesítő szempontjából. == Vezetéstudomány = Budapest Management Review [online], 50. (2019) 10., p. 26–38. ISSN 0133-0179. Hozzáférhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4268/1/VT_2019n10p26.pdf [Megtekintve: 2022. július 1.]

How to attract more users to the library? Get them the key! [blogbejegyzés]. == The Princh blog, 2017. május 22. Hozzáférhető: <https://princh.com/blog-get-patrons-to-the-library-implement-a-more-open-library/#.Y2KBPXbMI2w> [Megtekintve: 2022. november 2.]

Innovation U. == Az Edmonton Public Library honlapja. Hozzáférhető: <https://www.epl.ca/innovationu/> [Megtekintve: 2022. szeptember 14.]

KATONA József, szerk. Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése [szakirodalmi összeállítás és elemzés]. Budapest: [Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal], 2006. 27 p. Hozzáférhető: <https://nkfi.gov.hu/> [Megtekintve: 2022. június 1.]

KELLEY, Tom. The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization. New York: Random House US, 2005. 288 p. ISBN 978-0385512077

KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes. Könyvtár és közösség, avagy a közösségvezérelt könyvtár elmélete és gyakorlati megvalósításának lehetőségei. == Tudományos és Műszaki Tájékoztatás [online], 65. (2018) 1., p. 15–26. ISSN 1586-2984. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/1721> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes. Könyvtár és közösség, avagy a közösségvezérelt könyvtár elmélete és gyakorlati megvalósításának lehetőségei. 2. rész. Közösségvezérelt szolgáltatástervezés és a design thinking módszer alkalmazása a könyvtárban. == Tudományos és Műszaki Tájékoztatás [online], 66. (2019) 1., p. 18–32. ISSN 1586-2984. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/10217> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

KOVÁCSNÉ KORENY Ágnes. Projektmenedzsment és projektkommunikáció – közintézményekben. == Tudományos és Műszaki Tájékoztatás [online], 59. (2012) 4., p. 135–150. ISSN 1586-2984. Hozzáférhető: <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/667> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]

- LEMOLA, Johanna. Oodi as textbook case of service design [online]. == Az Oodi honlapja. Hozzáférhető: <https://www.oodihelsinki.fi/en/oodi-textbook-case-service-design/> [Megtekintve: 2022. augusztus 31.]
- The library's voice: A guide to user-driven innovation [elektronikus dok.]. Aarhus: The Municipality of Aarhus – The Main Library, 2008. 39 p. Hozzáférhető: http://presentations.aakb.dk/publikationer/the_library_voice_eng.pdf [Megtekintve: 2022. június 1.]
- MARTINEZ, Pilar. One library, one staff: Innovation and organizational culture [prezentáció]. == Az ALA honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ala.org/llama/sites/ala.org/llama/files/content/8-20-15%20slides.pdf> [Megtekintve: 2022. szeptember 11.]
- MOLARO, Anthony – WHITE, Leah L., eds. The library innovation toolkit: Ideas, strategies, and programmes. Chicago: American Library Association, 2015. 185 p. ISBN 978-0-8389-1274-4
- NIELSEN, Steen – NIELSEN, Lotte Duwe. The Library as a public playground [prezentáció]. == A Slideshare honlapja. Hozzáférhető: <https://www.slideshare.net/mathiaspoulsen/the-library-as-a-public-playground> [Megtekintve: 2022. november 4.]
- PAKUCS János – PAPANÉK Gábor, szerk. Innováció menedzsment kézikönyv. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség, 2006. 273 p. ISBN 978-963-06-1724-6. Hozzáférhető: http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf [Megtekintve: 2022. június 1.]
- PEPO, Kelly. Driving creativity and innovation in your organisation: It's easier than you think. == MOLARO, Anthony – WHITE, Leah L., eds. The library innovation toolkit: Ideas, strategies, and programmes. Chicago: American Library Association, 2015. p. 15–26. ISBN 978-0-8389-1274-4
- ROWLEY, Jennifer. Should your library have an innovation strategy? == Library Management [online], 32. (2021) 4/5., p. 251–265. ISSN 0143-5124 . Hozzáférhető: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/0143512111132266/full/html> [Megtekintve: 2022. szeptember 1.]
- SCOTT, Sarah Hashemi – McNAMEE, Heather. Zen and the art of innovation. == MOLARO, Anthony – WHITE, Leah L., eds. The library innovation toolkit: Ideas, strategies, and programmes. Chicago: American Library Association, 2015. p. 3–14. ISBN 978-0-8389-1274-4

The ten faces of innovation [online]. == Az IDEO honlapja. Hozzáférhető: <https://www.ideo.com/post/the-ten-faces-of-innovation> [Megtekintve: 2022. augusztus 8.]

TÓTH Máté. Innovációmenedzsment a könyvtárban. == Könyvtári Figyelő [online], Ú.f. 29. = 65. (2019) 1., p. 72–74. ISSN 0023-3773, e-ISSN 1586-5193. Hozzáférhető: https://epa.oszk.hu/00100/00143/00355/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2019_01_071-080.pdf [Megtekintve: 2022. december 1.]

Ábra- és képjegyzék

1. ábra: Az innováció fogalmának definíciója az Oslo kézikönyv 3. kiadása szerint
Forrás: KATONA József, szerk. Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése [szakirodalmi összeállítás és elemzés]. Budapest: [Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal], 2006. 27 p. Hozzáférhető: <https://nkfi.gov.hu/> [Megtekintve: 2022. június 1.] Az ábra helye: p. 3–4.
2. ábra: Milyen a jó cél? (saját ábra)
3. ábra: Az innovációs stratégia részei (saját ábra)
4. ábra: Lehetséges innovációs irányok a könyvtárban (saját ábra)
5. ábra: Nyitott vagy részvételiségen alapuló módszerek (saját ábra)
6. ábra: A design thinking folyamatának ábrázolása
Forrás: Design thinking for libraries toolkit. [S.l.]: IDEO, 2015. 121 p. Hozzáférhető: <http://designthinkingforlibraries.com/> [Megtekintve: 2022. július 2.] Az ábra helye: p. 8.
7. ábra: Az empatikus dizájn folyamata. Készült a MOME 2018. őszi design thinking-tanfolyamának oktatói prezentációja alapján (saját ábra)
8. ábra: Mit vizsgáljunk a könyvtárban? (saját ábra)
9. ábra: A dizájn kutatás főbb eszközei (saját ábra)
10. ábra: A legfontosabb kutatási eszközök. (saját ábra)
11. ábra: Két példa a perszónaprofil lehetséges ábrázolására (saját ábra)
12. ábra: Empátiatérkép (saját ábra)
13. ábra: A Moholy-Nagy Művészeti Egyetem design thinking kurzusán ismertetett tíz egyszerű, kifejező rajzi elem (saját ábra)
14. ábra: Könnyen érthető, rajzos problémafelvetés (a szerző saját rajza)

15. ábra: Now – How – Wow mátrix

Forrás: Now-How-Wow matrix. == A Gamestorming honlapja. Hozzáférhető: <https://gamestorming.com/how-now-wow-matrix/> [Megtekintve: 2022. szeptember 14.]

16. ábra: A sündisznó-elv három köre

Forrás: COLLINS, Jim. Jóból kiváló: A tartós üzleti siker elemei. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2021. 326 p. ISBN 978-963-565-070-5. Az ábra helye: p. 118.

1. kép: Tájékoztató roll-up-ok a személyzet nélküli könyvtárhasználatához az Aalborgi Könyvtárban

Forrás: How to attract more users to the library? Get them the key! [blogbejegyzés]. == The Princh blog, 2017. május 22. Hozzáférhető: <https://princh.com/blog-get-patrons-to-the-library-implement-a-more-open-library/#.Y2KBPXbMI2w> [Megtekintve: 2022. november 2.]

2. kép: Eszközkészlet a közös munkához az aarhusi könyvtárban

Forrás: Design thinking for libraries toolkit. [S.l.]: IDEO, 2015. 121 p. Hozzáférhető: <http://designthinkingforlibraries.com/> [Megtekintve: 2022. július 2.] A kép helye: p. 31.

3. kép: Segítse a könyvtárat a közösség megismerésében!

Forrás: Community-led libraries toolkit. Vancouver: Vancouver Public Library, 2008. A kép helye: p. 57. Hozzáférhető: <https://www.vpl.ca/sites/vpl/public/Community-Led-Libraries-Toolkit.pdf> [Megtekintve: 2022. november 26.]

4. Mutassuk be a csapatnak a kutatásunk eredményeit; csoportosítsuk, rendszerezjük az információkat! (a szerző saját felvétele)

5. Prototípusalkotás új könyvtári szolgáltatáshoz a Békés Megyei Könyvtár maker-space-továbbképzésén (a szerző saját felvétele)

6. Kamasz lányoknak készülő új könyvtári tér prototípusa a MOME design thinking-tanfolyamán (a szerző saját felvétele)

A kiadvány megjelenését a Kulturális és Innovációs Minisztérium Kultúráért
Felelős Államtitkárság Könyvtári és Levéltári Főosztály támogatta.



KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS
MINISZTERIUM

ORSZÁGOS
SZÉCHÉNYI
KÖNYVTÁR



A MINŐSÉG LEGYÉL TE MAGAD!

Sorozatszerkesztő: Szüts Etele
Lektor: Dr. Tóth Máté
Olvasószerkesztő: Szabó Piroska
Grafikus: Michaletzky Réka
Tördelő: Sziládi-Szántó Klaudia

Kiadja a Könyvtári Intézet, Budapest 1041 Szent György tér 4-5-6.

Felelős kiadó: Szüts Etele, a Könyvtári Intézet igazgatója

ISBN (PDF): 978-963-201-666-5

ISSN: 2786-3441



KÖNYVTÁRI INTÉZET