



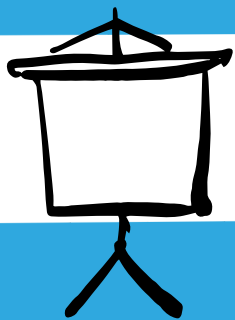
UNIWERSYTET
WARMIŃSKO-MAZURSKI
W OLSZTYNIE

Dr Katarzyna Bikowska
Biblioteka Uniwersytecka UWM w Olsztynie

Desingn thinking **narzędziem zarządzania zmianą w bibliotece**



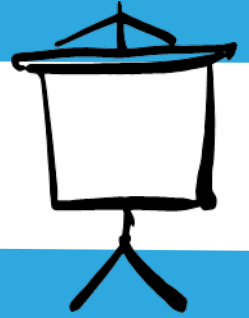
Plan



- Zmiany w bibliotekach
- Zarządzanie zmianą w bibliotekach
- Zarządzanie zmianą a kultura organizacyjna
- Projektowanie zmian za pomocą Design Thinking
 - Istota DT
 - Proces DT
 - Właściwości
- Biblioteczne TRENDY
- Popularyzacja DT w bibliotekach
- Strategie zmian bibliotecznych przy użyciu DT
- Przykłady wykorzystania DT w zarządzaniu zmianą na przykładzie BU UWM



Energizer



Czego będą
dotyczyć
zmiany w
bibliotekach?



GO TO
menti.com

ENTER THE CODE
5773 9766

0

Zmiany w bibliotekach



Zmiana

rozumiana jako proces (samorzutny lub celowy), zachodzący w bibliotece lub jej otoczeniu, w wyniku którego dochodzi do modyfikacji samej biblioteki lub jej części.

Innowacja

to celowo wprowadzona zmiana, podnosząca efektywność pracy biblioteki.

Zarządzanie zmianami w bibliotece

to celowe i świadome działania zmierzające do wprowadzania zmian w takim czasie, w takiej ilości i takiego rodzaju aby maksymalnie podnosić skuteczność i efektywność pracy biblioteki (Wojciechowska, 2006)

Każda zmiana zachodząca w bibliotece, ma niepowtarzalny charakter i dlatego należy pamiętać, że wprowadzanie wszelkich innowacji nie odbywa się e, standardowo.



GO TO
menti.com

ENTER THE CODE
5773 9766



Zmiany w bibliotekach



Kierunki pożądanых zmian (Wojciechowska, 2006):

1. Oferowanie usług o wysokiej jakości
2. Zorientowanie na klienta
3. Pozyskiwanie nowych grup czytelników badanie potrzeb użytkowników,
4. Kształcenie aktywnych i świadomych użytkowników - Szkolenia moderatorów informacji.
5. Nabieranie umiejętności szybkiego przystosowywania się do zmian i potrzeb otoczenia.
6. Stosowanie nowych technologii informacyjnych
7. W prowadzenie nowych metod zarządzania, organizacji i badania procesów pracy.

Nowe zadania bibliotek akademickich (Wałek, 2021) dotyczą:

- Profesjonalizacji zawodu
- Digitalizacji i udostępniania zbiorów cyfrowych,
- Udostępniania zasobów Open Access
- Udostępniania Otwartych danych Badawczych,
- Udziału w procesie ewaluacji uczelni i dyscyplin naukowych



Zarządzanie zmianą

Konieczność wprowadzenia zmian w celu **dostosowania się do nowych oczekiwań i zaspokojenia pojawiających się potrzeb** jest paradygmatem współczesnego bibliotekarstwa i czynnikiem decydującym o jego sukcesie lub jego braku, a nawet wpływającym na przetrwanie danej biblioteki.

Zmiany w bibliotekach są najczęściej **efektem przekształceń w środowisku zewnętrznym.**

Często **oznaczają zmianę podejścia**

- do użytkownika,
- poszerzenie kompetencji pracowników biblioteki,
- zmianę wizerunku samej biblioteki jako instytucji coraz bardziej otwartej i służącej społeczeństwu.

Kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu i zmniejszaniu oporu wobec nich. (Zyba 2019)

Zarządzanie zmianą a kultura organizacyjna

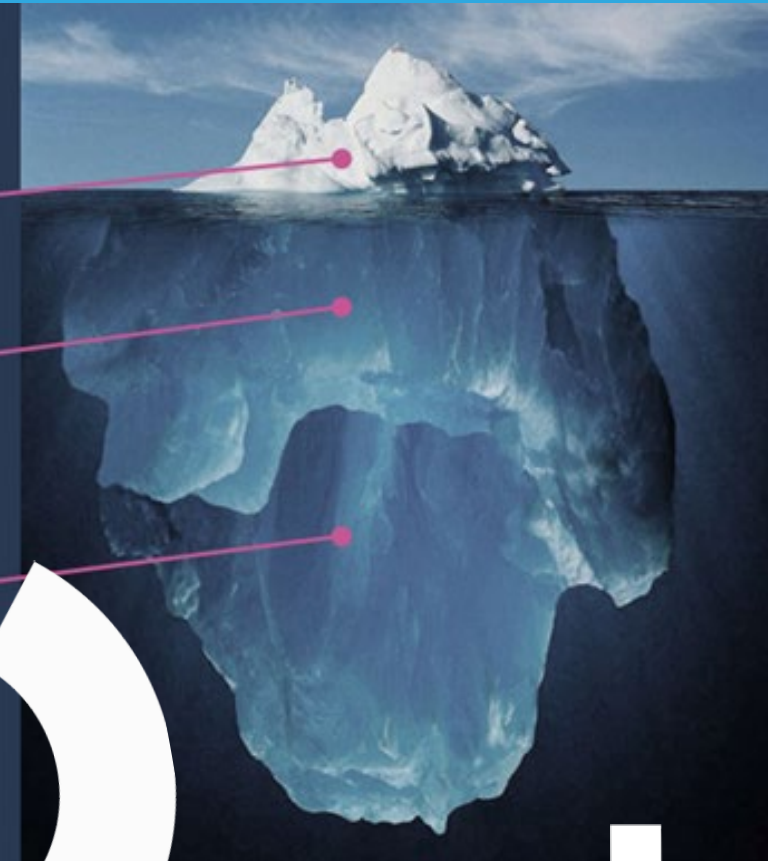
- „kultura organizacyjna biblioteki to zbiór ustalonych i respektowanych podstawowych założeń, powszechnych przekonań i systemów wartości, a także norm społecznych, wzorców myślenia i działania, które wpływają na zachowania jej pracowników i wyznaczają korzystny dla odbiorców klimat organizacyjny i zatrudniony personel, tworzenie atmosfery życzliwości i dostosowywanie się do oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych bibliotek”
(Zybert 2019)

KULTURA ORGANIZACJI WG E. SCHEINA

Normy, Zachowania, Artefakty
(widzialne, namacalne, słyszalne ceremonie i rytuały, a także język)

Wartości i Normy
(częściowo widoczne, deklarowane, przestrzegane, formalne i nieformalne)

Założenia Kulturowe
(przekonania, relacje, mentalność ludzi)



Kultura organizacyjna uczelni (kierunki rozwoju)



- **humboltowski i napoleoński** - istotna jest wolność akademicka, czysta wiedza, integracja badań i kształcenia;
- **newmanowski i amerykański/anglosaski** - nacisk kładzie się na kształcenie, pragmatyczność, autonomię;
- **naukowego zarządzania** - łączący nurt administracyjny i naukowy, nurt biurokratyczny – kultura biurokratyczna;
- **New Public Management**, w tym nurt jakościowy – kultura jakości, nurt uniwersytetu przedsiębiorczego – kultura przedsiębiorczości, nurt korporacyjny – kultura korporacyjna;
- **good governance** - istotna kultura sieciowa, networking.

(A. Polit, 2019)



Design Thinking

myślenie projektowe

- „jedna z metod służących twórczemu poszukiwaniu nowych rozwiązań” (J. Szumniak-Samolej, 2020) ,
- „podejście do kreatywnego rozwiązania problemów uznawane za proces innowacji skoncentrowany na człowieku” (J.P. A von Thienen i in., 2018) ,
- **metoda aktywizująca myślenie człowieka w kierunku zmiany**
- (P. Grocholiński i inni, 2021).



Istota design thinking

Pochodzenie: projektowanie techniczne (design), wzornictwo; zaadoptowany oraz zastosowany w innych dziedzinach poza praktyką projektową;

Powstanie metodologii:

1984 – design w kontekście osiągnięcia strategicznych celów (P. Kotler, 1984)

90-te XX w., Uniwersytet Sanforda, twórca i popularyzator, **Dawid Kelly**.

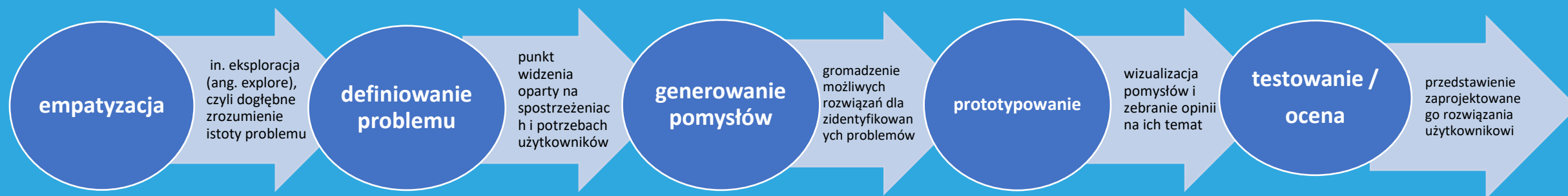
1991 r. biuro projektowe IDEO, które wprowadziło stosowanie DT w organizacjach komercyjnych.

Po 2000 :

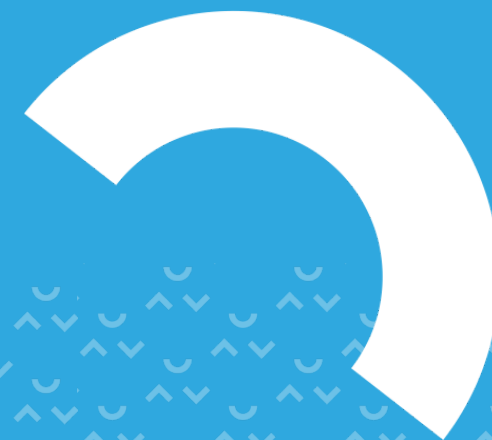
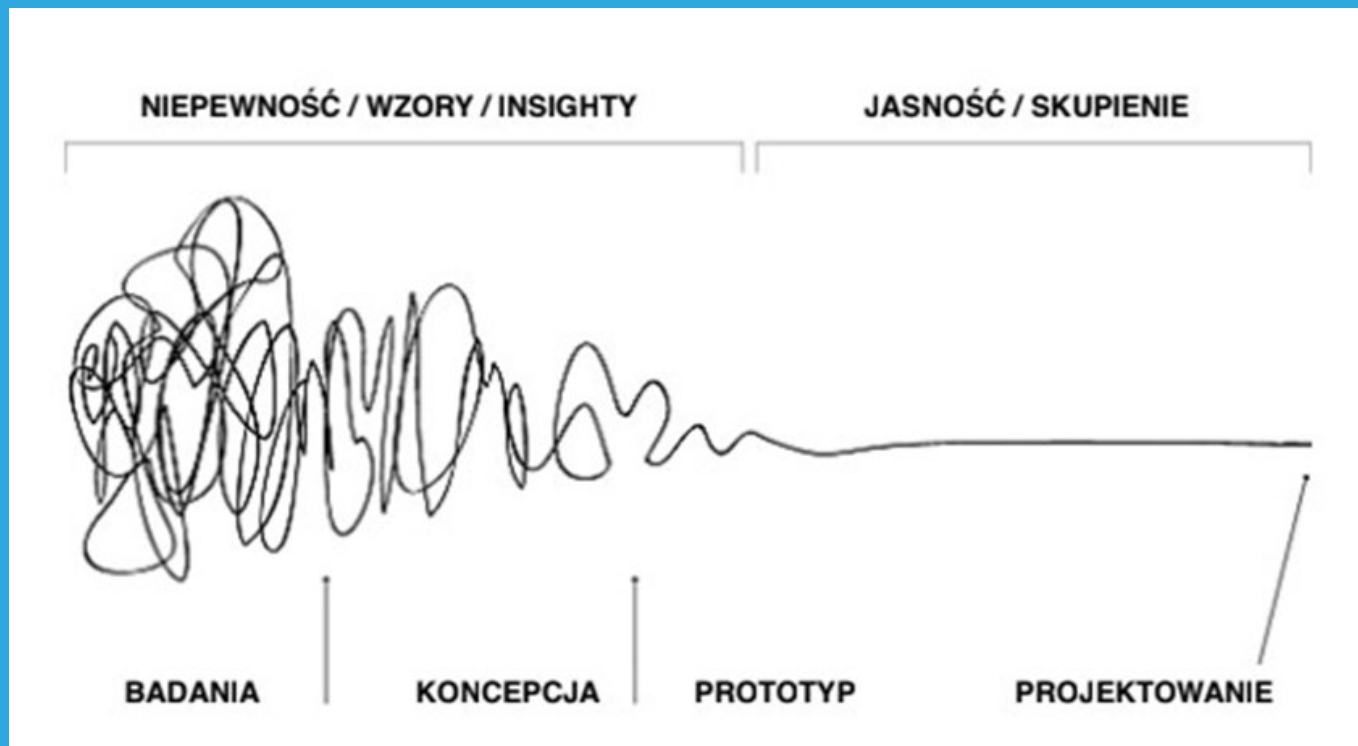
- design w myśleniu projektowym: Prezes IDEO, **Tim Brown**, upowszechnił metodę poza środowiskiem związanym z projektowaniem (T. Brown, 2013)
- DT w kontekście rozwiązywania „**dzikich problemów**” (ang. wicked problems”) (J. Camillus, 2008)



Etapy design thinking



Proces design thinking



Narzędzia pracy projektowej

- **Zespół:** 12-18 osób.
- **Wyposażenie:** mobilne meble, karteczki samoprzylepne **post-it**, materiały kreatywne
- **Emocje:** empatia, szacunek, otwartość, dystans
- **Techniki:**
 - mapa myśli,
 - koło problemów,
 - wywiady,
 - **persona** - określenie konkretnego odbiorcy wraz z jego charakterystyką i potrzebami, za pomocą analizy personalnej,
 - **brainwrioting**, tj. analiza problemów dzięki uzupełnianym i przekazywanym przez członków zespołu kolejnym kartkom/wątkom problemu.
 - selekcji zebranych pomysłów pomaga metoda **kill your idea** (SWOT),
 - „**list do babci**” (ang. letter to grandma) propozycja rozwiązania ukazana w najprostszycy słowach.
 - **ITERACJA!**



Design Thinking

Kluczowe charakterystyki



Praktyki	Style myślenia	Mentalność
<p>Podejście zorientowane na użytkownika (empatyzacja, etnografia, obserwacja)</p> <p>Myślenie przez działanie (wczesne i szybkie prototypy, szybkie uczenie się, szybkie cykle iteracji)</p> <p>Wizualizacja</p> <p>Kombinacja podejścia dywergencyjnego (in. rozbieżnego, eksploracyjnego) i konwergentnego (in. syntetyzującego)</p> <p>Kolaboratywny styl pracy (multidyscyplinarność, angażowanie wielu interesariuszy, zespoły interdyscyplinarne)</p>	<p>Rozumowanie abdukcyjne (logika „co by było gdyby”, poszukiwanie nowych szans, chęć stworzenia czegoś nowego, kwestionowanie status quo)</p> <p>Refleksyjne przewartościowanie (gotowość przeformułowania problemu, wychodzenie poza oczywistość, by ujrzeć problem w nowym świetle, kwestionowanie)</p> <p>Holistyczne podejście (myślenie systemowe, całościowe spojrzenie na problem)</p> <p>Myślenie integracyjne (równowaga między wartością rozwiązania a jego wiarygodnością)</p>	<p>Eksperymentalna i eksploracyjna (zgoda na poszukiwanie możliwości, ryzyko porażki, szybkie i wczesne porażki)</p> <p>Tolerancja dla niejednoznaczności (proces płynny i otwarty)</p> <p>Optymizm (ograniczenia ostrzegane jako pozytyw, radość z rozwiązania problemów)</p> <p>Zorientowanie się na przyszłość (wizja vs. <i>status quo</i>, intuicja jako siła napędowa)</p>

(L. Hassi, M. Laakso, 2011; M. Hajdas, S. Wrona, 2018)

Relacje kultury organizacyjnej i DT

- **KO** może wspierać przedsiębiorstwa rozwojowe lub im przeszkadzać i dlatego należy ją diagnozować, a w razie potrzeby także **zmieniać** (M. Cichorzewska, D. Kostecki, 2021)
- **KO** odgrywa kluczową rolę w procesie kreowania innowacji, **do pobudzania** której używa się metodyki design thinking (M. Bryś i in. , 2022)
- Kultura uczenia się i zespołowego podejmowania decyzji (DT) wpływa na **wzrost konkurencyjności** przez **kreowanie niepowtarzalnego DNA organizacji** (J. Collins, 2017)



Design Thinking w zarządzaniu zmianą

- DT pozwala **tłumaczyć zmiany językiem klienta** i odzwierciedlać je w modelach biznesowych firm (B. Michalska-Dominiak i P. Grocholiński, 2019).
- **Standardowa wiedza** na temat odbiorców usług czy produktów bez tzw. warstwy jakościowej **może okazać się niewystarczająca**.
- Jeżeli produkt lub usługa nie jest **blisko swoich klientów**, a klienci ci doświadczają nowych usług dostępnych **w nowy, bardziej dopasowany i wygodny sposób** (np. usługi transportowe typu taxi– Uber, tradycyjne modele biznesowe zaczynają być dla nich mniej atrakcyjne, więc z przestają z nich korzystać).



Biblioteczne TRENDY



ODKRYJ TRENDY!

Raport trendów IFLA identyfikuje pięć najważniejszych trendów, które odegrają kluczową rolę w kształtowaniu przyszłego ekosystemu informacyjnego:

TREND 1 Nowe technologie zarówno poszerzą, jak i ograniczą dostęp do informacji.

TREND 2 Edukacja online zdemokratyzuje i zakłóci globalną edukację.

TREND 3 Zostaną na nowo zdefiniowane granice prywatności i ochrony danych.

TREND 4 Społeczeństwa hiperpołączone będą słuchać nowych głosów i grup i wzmacniać ich pozycję.

TREND 5 Globalne środowisko informacyjne ulegnie przemianie pod wpływem nowych technologii.

IFLA TREND REPORT 2022 UPDATE

A call for radical hope across our field

Waleed Al Badi, Laurie Alwandian, Anna Au, Louise-
Anne Charles, Magdalena Gomulka, Esther Bravo
Govea, Fatima Oury Sow Gueye, Jemimah
Moragwa, Michaela Mrázová, Damilare Oyedele,
Rabab Shaker, JM Shalari Olinika

INSIGHTS FROM THE



TREND
REPORT

Popularyzacja DT w bibliotekach



Warsztaty i Kursy

- organizacji rozwoju zawodowego: Library Juice Academy, LABIB (4.2021, 10. 2023);
- stowarzyszeń zawodowych: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich (9.2022);
- Bibliotekarzy i użytkowników np. DT w projektowaniu gier w bibliotece (2021);
- okolicznościowe, np. Pigułki skutecznego zarządzania – kształtowanie zespołu biblioteki akademickiej (XL KPBM, CMUJ w Krakowie, 2023)

Programy LIS

- University of Wisconsin i San Jose State University;

Przewodniki

Baibla Holma, Myślenie projektowe (DESIGN THINKING) w pigułce dla bibliotek, mat edukac. Biblioteki.org, (2023)

Agnieszka Kaim ["Design thinking w kulturze. Myślenie projektowe krok po kroku"](#) (2019)

Podręcznik ["Myślenie projektowe w bibliotekach"](#) (IDEO, FRISI), 2015

Zespoły projektowe w bibliotekach

*...myślenie projektowe zapewnia bibliotekarzom możliwość **lepszego zrozumienia studentów i wykładowców**, służy i rozwija usługi oraz przestrzenie w **odpowiedzi na wpływ użytkowników w działalności bibliotek**.*

ALA: California Conference on Library Instruction 2018: "Library Instruction by Design: Using Design Thinking to Meet Evolving Needs."

Wykorzystanie DT w zarządzaniu zmianą

na przykładzie BU UWM

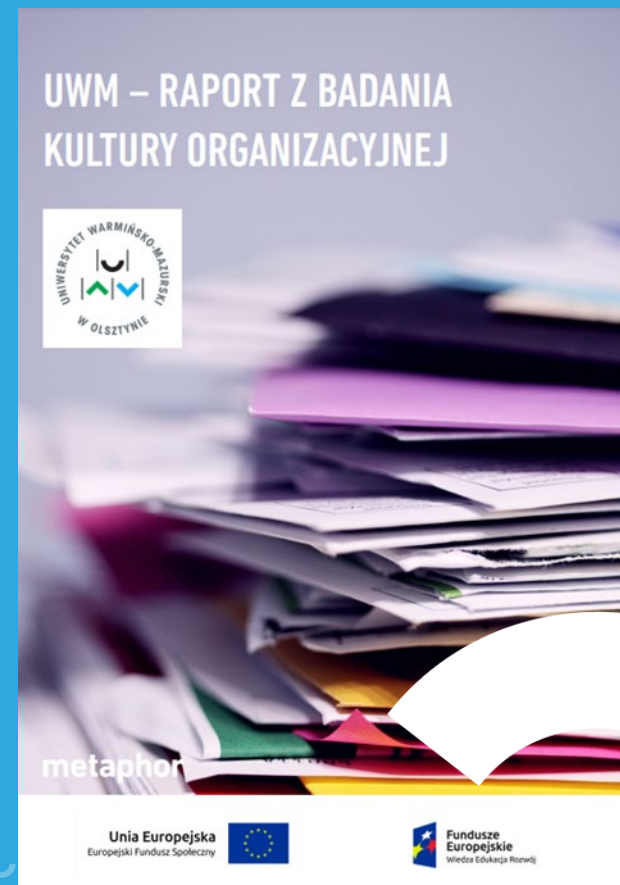
- Strategia rozwoju Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego na lata 2021-2030
- audyt kultury organizacyjnej (2021), badania ankietowe, pogłębione wywiady
- Strategia Aspiracyjna UWM (warsztaty, grupy projektowe)



Diagnoza problemu*: badania firmy Metaphor

na przykładzie BU UWM

- marzec-maj 2021
- Raport z badania kultury organizacyjnej:
 - lista 38 hipotez na temat kultury organizacyjnej UWM,
 - 13 zaleceń rozwojowych,
 - 5 rekomendacji odnośnie profilu oczekiwanej kultury organizacyjnej.
- **Obraz UWM w Olsztynie jako organizacji określono jako zróżnicowany. UWM o niejednolitej, niefunkcjonującej w oparciu o podobne reguły organizacji.** Hipotezy postawione w raporcie na temat UWM nie zawsze opisują każdy obszar w sposób jednoznaczny.
- Administracja jako obszar scalający funkcjonowanie Uniwersytetu najsilniej doświadczała niespójności w obrębie przepisów i reguł postępowania, dlatego potrzeba zmian jest tu największa



* Realizowane z projektu "Program rozwojowy Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie" nr POWER 03.05.00-00-Z310/17, z programu operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego przez Unię Europejską Europejskiego Funduszu Społecznego.

Propozycje rozwiązań

Zespoły wdrożeniowe

1. Strategia HR;
2. Zarządzanie wizerunkiem UWM;
3. Zarządzanie infrastrukturą B+R;
4. Nowy system zarządzania jakością kształcenia;
5. Strefa Kreatywna i punkty gastronomiczne;
6. System zwiększania przychodów UWM.

Restrukturyzacja

Przykład: z Centrum Innowacji i Transferu UWM powstało:

- Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym (**Pion Rektora**)
- Biuro Analiz Strategicznych (**Pion Rektora**)
- Centrum Badań i Projektów (**Pion Prorektora ds. Polityki Naukowej i Badań**)

Cykle projektowe

1. Kreatywne rozwiązywanie problemów;
2. Projektowanie doświadczeń uczelni przyjaznej.



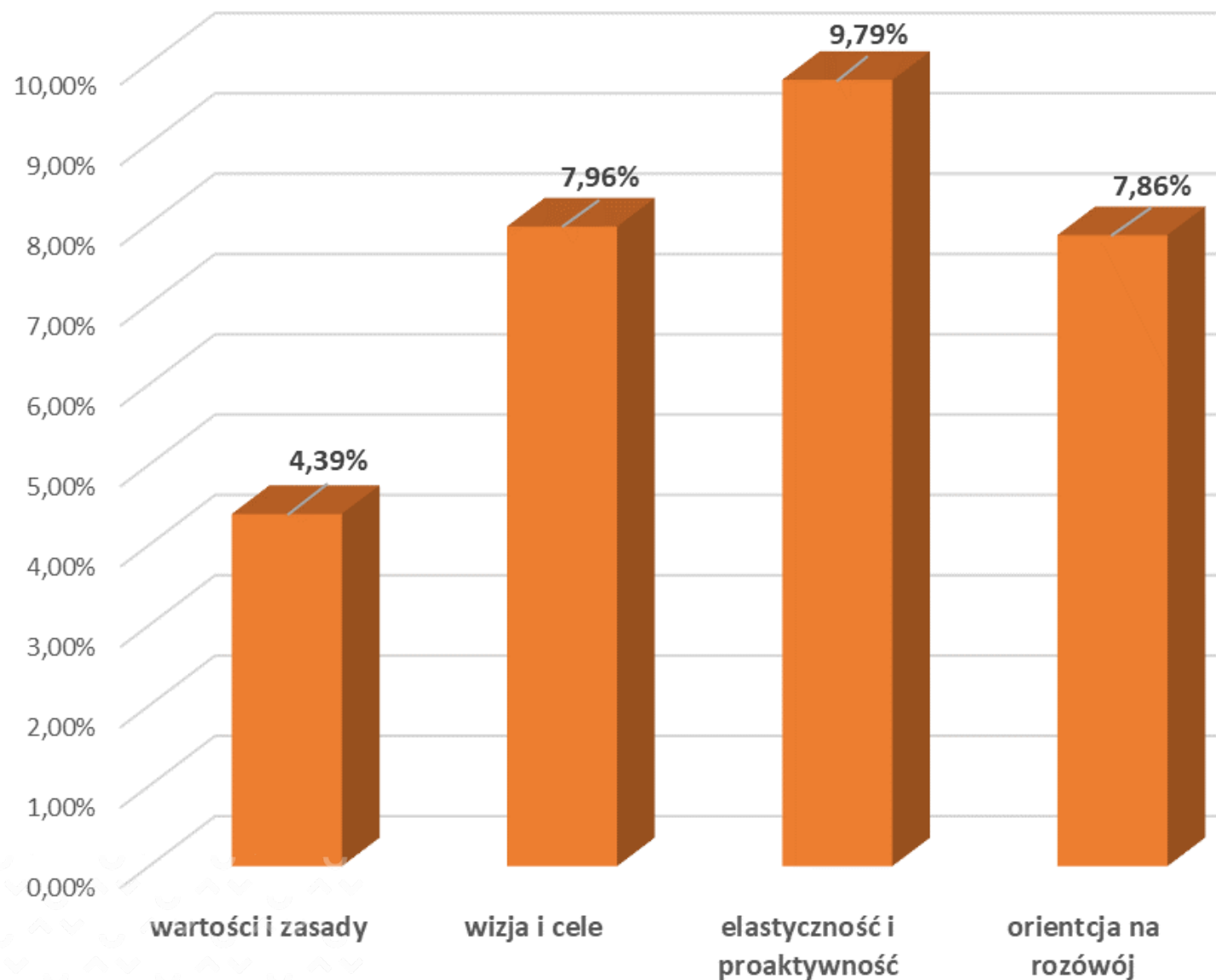
Badania: Obszary kultury organizacyjnej w ocenie uczestników szkoleń DT - ocena ogólna



- Pytanie badawcze główne: w jakim stopniu opinia na temat aspektów kultury organizacyjnej zmienia się poprzez udział w szkoleniach prowadzonych metodą DT?
- Metoda: sondaż diagnostyczny
- Technika: ankieta online (Google Forms)
- Narzędzie: kwestionariusz ankiety
- Teren badań:
 - lista 158 adresów mailowych, tj. uczestników 6 zespołów wdrożeniowych, zaangażowanych w realizację celów Strategii Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego 2022-230 i uczestników 2 warsztatów tematycznych, pracujących metodą DT (N=152 aktywnych adresów w domenie UWM)
 - Ankieta dostępna 2 tygodnie, tj. od 9-23.05.2023 r.
 - 37 odpowiedzi, co stanowiło 24,3% zwrotów.

Praca dypl. SGH 2023,
Bikowska, Burz

ogólna ocena - zmiany procentowe po DT



Biblioteka Uniwersytecka UWM

Sercem społeczności





UNIWERSYTET
WARMIŃSKO-MAZURSKI
W OLSZTYNIE

Biblioteka Uniwersytecka UWM

Sercem społeczności

Mat. promoc. UWM





UNIwersYTET
WARMIŃSKO-MAZURSKI
W OLSZTYNIE

Biblioteka Uniwersytecka UWM

Sercem społeczności

Mat. prom. UWM



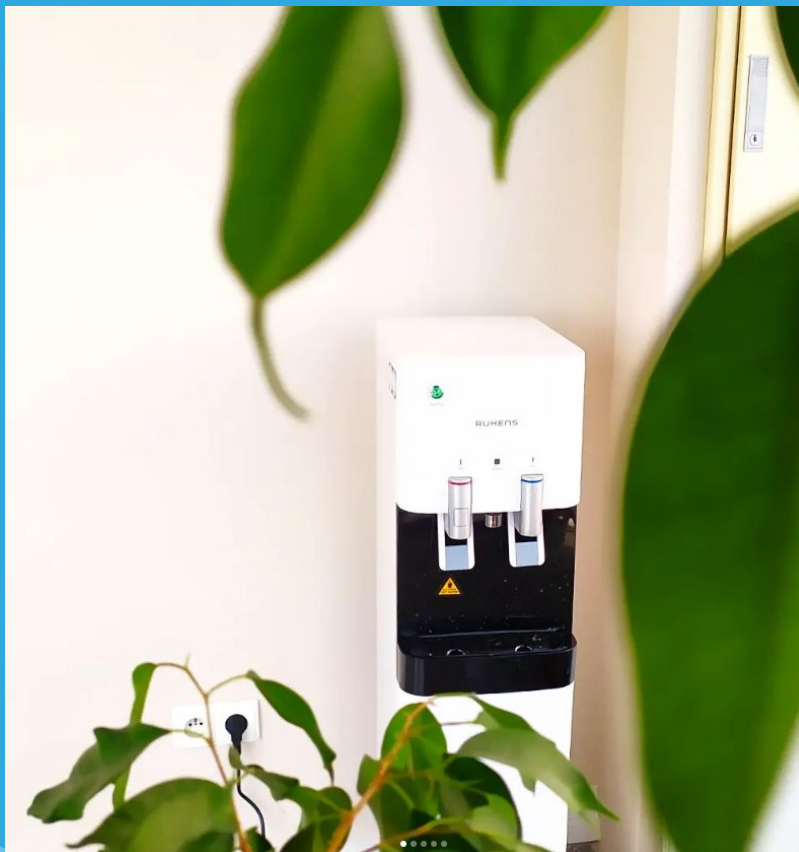


UNIwersytet
WARMIŃSKO-MAZURSKI
W OLSZTYNIE

Biblioteka Uniwersytecka UWM

strefę komfortu (rewizja)

Mat. prom. UWM



Podsumowując



Aby pracować wydajnie i skutecznie oraz zapewnić wysoką jakość usług w dynamicznym środowisku i zróżnicowanej naturze społeczności użytkowników/klientów, Biblioteka musi przyjąć strategię zarządzania zmianami, jeśli chce sprostać trendom technologicznym w dostarczaniu informacji.

W związku z tym bibliotekarz pełni rolę agenta zmiany, który zarządza zarządzaniem zmianami w bibliotece.

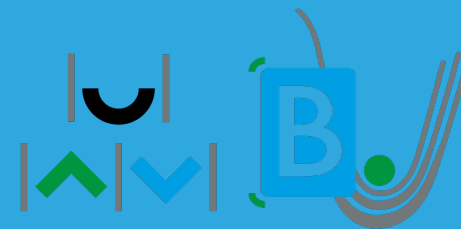
Myślenie projektowe (DT) wpływa pozytywnie na innowację np. kultury organizacyjnej uczelni, a w tym biblioteki. Zmiana kultury organizacyjnej uczelni jest procesem wpisanym w długoterminową strategię organizacji, zaś DT ją w tym wspiera.

Projektowanie w obliczu zmiany, która jest nie wyrazista może spowodować ogromne trudności w znalezieniu rozwiązania. W takich sytuacjach coraz częściej zaleca się stosowanie myślenia projektowego.

(B. Rudkin Ingle, 2015)

Dziękuję za uwagę

katarzyna.bikowska@uwm.edu.pl



**BIBLIOTEKA UNIERSYTECKA
UWM W OLSZTYNIE**

