

El *Design Thinking* com a procés de reflexió per a la remodelació de la biblioteca: el cas de la Biblioteca de la Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuals de la UB

Resum:

En aquesta comunicació es presenten alguns dels resultats obtinguts a partir del procés de *Design Thinking* dut a terme a la Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuals (FIMA) de la Universitat de Barcelona. Aquesta experiència forma part d'un procés més ampli, que el deganat va iniciar l'any 2020, amb l'objectiu de fer una proposta de remodelació que situés el CRAI biblioteca en el centre del procés d'aprenentatge i docència dels diferents ensenyaments de la FIMA.

A través d'entrevistes individuals, els participants en el procés de *Design Thinking* han expressat el seu nivell de satisfacció i l'opinió sobre els resultats obtinguts. L'anàlisi d'aquestes dades aporta una mirada interna a una metodologia que ja ha estat utilitzada per altres biblioteques.

Paraules clau: Biblioteques universitàries; CRAI biblioteca d'Informació i Mitjans Audiovisuals;

***Design Thinking* como proceso de reflexión para la remodelación de la biblioteca: el caso de la Biblioteca de la Facultad de Información y Medios Audiovisuales de la UB**

Resumen:

En esta comunicación se presentan algunos de los resultados obtenidos a partir del proceso de *Design Thinking* realizado en la Facultad de Información y Medios Audiovisuales (FIMA) de la Universitat de Barcelona. Esta experiencia forma parte de un proceso más amplio, que el decanato inició en 2020, con el objetivo de hacer una propuesta de remodelación que situara al CRAI biblioteca en el centro del proceso de aprendizaje y docencia de las diferentes enseñanzas de la FIMA.

A través de entrevistas individuales, los participantes en el proceso de *Design Thinking* han expresado su nivel de satisfacción y opinión sobre los resultados obtenidos. El análisis de estos datos aporta una mirada interna a una metodología que ya ha sido utilizada por otras bibliotecas.

Palabras clave: Bibliotecas universitarias; CRAI biblioteca de Información y Medios Audiovisuales; Design Thinking; FIMA - Facultad de Información y Medios Audiovisuales; Arquitectura bibliotecaria

Design Thinking as a tool for planning the remodeling of the library: the case of the UB's Library of Faculty of Information and Audiovisual Media

Abstract:

With this communication we present some results we have gotten from the process of Design Thinking done in the University of Barcelona's Faculty of Information and Audiovisual Media (FIMA). This experience is part of a wider process promoted by the deanship, that began in 2020 with the main goal of writing a proposal to remodel the CRAI and make it the center of the learning and teaching process of the Faculty.

People who have been involved in the process shared their opinions about the results by taking part in individual interviews. The data analysis gives us an internal view of the methodology, already used by other libraries.

Keywords: University libraries; CRAI library of Information and Audiovisual Media; Design Thinking; FIMA - Faculty of Information and Audiovisual Media; Library architecture

Autors/es

Miquel Térmens

termens@ub.edu

Degà de la Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuals. Membre del Departament de Biblioteconomia, Documentació i Comunicació Audiovisual. Universitat de Barcelona

Maite Comalat

comalat@ub.edu,

Professora de la Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuals. Secretària del Departament de Biblioteconomia, Documentació i Comunicació Audiovisual. Universitat de Barcelona

Concepción Rodríguez-Parada

crodriguezp@ub.edu

Professora de la Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuals. Membre del Departament de Biblioteconomia, Documentació i Comunicació Audiovisual. Universitat de Barcelona

Roser Novella

novella@ub.edu

cap del CRAI Biblioteca d'Informació i Mitjans Audiovisuals. Universitat de Barcelona

1. Design Thinking

Els canvis continuats a l'economia, a la societat i en les necessitats de les persones obliguen a repensar i adaptar els serveis públics a les noves realitats. Això no és fàcil perquè ens trobem en un món cada cop més complex en el que fins i tot és difícil per a una sola persona entendre quins canvis s'han produït i, ja no diguem, encertar les solucions amb les que fer-hi front. Però aquí no s'acaba el problema, cada cop tenim més professionals experts en determinades matèries que, com és lògic, volen que la seva veu sigui escoltada en allò que afecta al seu camp d'expertesa. I al seu costat tenim als usuaris o ciutadans comuns que com a beneficiaris finals dels serveis també exigeixen poder donar la seva opinió, encara que no estigui ben formulada.

Tot plegat fa que les reformes dels serveis públics, malgrat la bona voluntat inicial, puguin acabar donant uns resultats insatisfactoris tant des del punt de vista d'una part dels actors implicats o com des del punt de vista de la mateixa eficàcia del servei que es vol millorar. Per ajudar a resoldre situacions d'aquestes característiques algunes institucions han utilitzat la metodologia de treball del *Design Thinking*. La seva voluntat és ajudar a trobar un punt de consens que respecti els desitjos de les persones (els actors implicats), amb allò que és tecnològicament factible (no es fan propostes impossibles d'aplicar) i amb el que és estratègicament viable (es pot pagar, es pot executar). *Design Thinking* és un mètode per resoldre problemes complexos, amb diferents punts de vista i prioritats enfrontades per millorar l'experiència dels serveis (user experience, UX), inicialment web per part de l'usuari. Per aconseguir-ho posa l'usuari final en el focus i no en els mediadors o en els desitjos de l'organització. A nivell metodològic ho podem concretar en un procés iteratiu, amb aproximacions que van del més abstracte al més concret, i que utilitza diversos jocs d'equip que afavoreixen el treball entre les persones participants que tenen l'objectiu d'arribar a solucions de consens.

En el món bibliotecari el *Design Thinking* va tenir les seves primeres experiències a la biblioteca Pública de Chicago (EUA) i a les biblioteques Públiques d'Àrhus (Dinamarca). El resultat d'aquestes i altres experiències es troben recollides en el manual elaborat per IDEO (2019).

2. Aplicació a la biblioteca de la Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuals

L'any 2020 el Deganat de la Facultat d'Informació i Mitjans Audiovisuals de la Universitat de Barcelona va considerar que era necessari emprendre un procés per a la renovació dels espais de la biblioteca del centre. Diverses raons aconsellaven endegar aquesta acció. Per una banda els espais de la biblioteca havien estat creats el juliol del 1997, en el moment que es va ocupar l'edifici del carrer Melcior de Palau; des d'aquell moment s'havien fet petites reformes, algunes d'elles per incorporar els nous serveis digitals, però sense que hi hagués un replantejament important de la distribució dels espais. Un segon element que aconsellava la reforma és que les biblioteques, de tot tipus, es troben immerses en un procés de nova adequació dels seus serveis i dels seus espais a les noves exigències del món actual, tant les provocades per la irrupció dels continguts i serveis digitals, com pels canvis que s'estan donant en les necessitats dels usuaris.

Aquest procés de redisseny està sent dirigit de forma mancomunada pel Deganat de la Facultat, per la direcció del CRAI de la universitat i per la direcció de la pròpia Biblioteca d'Informació i Mitjans Audiovisuals (BIMA). Al mateix temps s'ha considerat que la biblioteca és un servei viu que serveix als seus usuaris i que ha de ser estimat per aquests. Per això, els usuaris també han de participar en el disseny dels canvis a fer-hi i aquesta participació no ha de ser simplement protocol·lària sinó ben real.

La idea es va presentar per primer cop el setembre de 2020 i, després de reunir l'òrgan consultiu de la Comissió de Biblioteca, l'abril de 2021 es va constituir un grup de treball sota el nom clau de Biblioteca Plus. Aquest grup estava format per professorat del centre, personal de la biblioteca i representants de la direcció del CRAI i fins el mes de juny es va reunir diverses vegades de forma telemàtica degut a les restriccions imposades per la pandèmia de la COVID-19. En el grup es van compartir i discutir, entre d'altres materials, exemples de reforma d'altres biblioteques, enquestes d'opinió dels alumnes, queixes dels usuaris, plans de modificacions no executades i també propostes de reforma que en cursos anteriors s'havien treballat en el si d'algunes assignatures de la Facultat. En el mes de juny es fa evident la dificultat d'arribar a un consens a través de l'anàlisi de tota la informació recollida i els membres del grup de treball coincideixen en la necessitat de fer procés de reflexió amb l'acompanyament d'una persona externa. En aquest procés, a més, es valora la necessitat d'incorporar la veu dels estudiants. Els coneixements dels mateixos membres permeten identificar la metodologia *Design thinking* com l'alternativa més idònia atès que busca desenvolupar la innovació posant l'usuari al centre tot identificant les seves necessitats per tal de solucionar-les.

Després d'algunes consultes a professionals experts en aquesta metodologia per assegurar que podia ser útil i respondre als objectius, es contacta amb l'empresa Intuitivà i, amb els seus especialistes s'elabora un pla de treball de quatre fases a fer entre els mesos de juny i setembre:

1. Immersió. Revisió de la documentació recollida i entrevistes en profunditat, a partir d'un guió semiestructurat, a vuit persones que ara o en el passat han tingut responsabilitats sobre la biblioteca o que són expertes en la matèria.
2. Anàlisi de l'experiència actual. Celebració d'un taller, dins la mateixa biblioteca, per analitzar com els usuaris actuals usen la biblioteca.
3. Cocreació de la futura experiència. Realització de dos tallers per fer el *brainstorming* dels nous usos als que ha de respondre la biblioteca i per a fer el prototipat de la solució
4. Redacció del programa d'actuacions.

Cal remarcar que per participar en els tres tallers es va seleccionar un grup format per estudiants, professors i personal bibliotecari, sense la presència de cap persona amb responsabilitats directives que pogués cohibir els participants o distorsionar els resultats. Es van formar dos grups diferenciats, i de composició diversa, que van treballar cadascun d'ells en una proposta pròpia. Els tallers, que es van fer en un ambient distès, van seguir tècniques pròpies del *design thinking*, les quals es concreten en les fases següents:

- 1a. Empatia, busca fomentar la confiança i l'intercanvi d'opinions. Es tracta que cada participant es posi en el lloc de l'altre per comprendre les seves necessitats i la seva situació concreta, és a dir, per mapejar la relació entre client, servei i producte i detectar els moments negatius -pain points-.
- 2a. Definició, es conceptualitzen els problemes detectats en la fase anterior per identificar l'experiència present i futura dels usuaris.
- 3a. Ideació, consisteix en compartir totes les idees tan innovadores com sigui possible per definir els nous usos del servei.
- 4a. Prototipat, suposa materialitzar amb elements senzills sobre l'espai aquests nous usos i facilitar la seva verbalització i rebre el feedback dels altres participants en els tallers.

A mode d'exemple del procés de treball, destaquem alguns dels resultats relacionats amb la conceptualització o definició en què els participants havien d'adjectivar la seva experiència amb la biblioteca actual. Els conceptes amb que es va associar foren: antiga, segle XX, passat, sorollosa, buida, avorrida, espartana i freda. Unes percepcions que contrasten amb la voluntat d'una experiència futura vinculada a conceptes com: viva, alegre, confortable, acollidora, futurista, polivalent, imprescindible i útil.

Aquests resultats i d'altres, juntament amb el procés dut a terme, es van recollir a l'informe final, que va ser elaborat per l'expert extern, i després va ser compartit i revisat per tots els participants per tal d'assegurar que reflectia de forma fidel el treball que s'havia fet.

3. Els resultats

L'avaluació de l'experiència s'ha fet posteriorment a partir de la realització d'entrevistes semiestructurades a vuit de les persones participants en els tallers, de les que en van ser excloses dues de les autores d'aquesta comunicació. En les entrevistes, que es van fer presencialment o en línia, es van voler copsar tres aspectes: el nivell de satisfacció dels participants amb la metodologia de *Design Thinking*, els elements positius i negatius del procés i la seva opinió personal sobre els resultats assolits.

Pel que fa a la primera qüestió, el nivell de satisfacció amb la metodologia, en general els participants mostren un alt grau de satisfacció. És interessant fer evident que aquest nivell de satisfacció és alt, fins i tot, en el cas de persones que inicialment es mostraven escèptiques sobre la metodologia per raons diverses. En alguns casos perquè l'associaven a processos empresarials, en d'altres per les seves resistències a participar en processos informals i en grups on els rols habituals es trenquen. Malgrat aquestes reticències, aquestes persones manifesten la possibilitat de recomanar aquesta metodologia per a altres processos creatius. Les persones que amb anterioritat ja havien participat en altres tallers de *Design Thinking* van considerar que aquest havia estat especialment positiu, ben dirigit i amb uns resultats molt positius, tan pel que fa a les propostes finals com a l'experiència viscuda i les relacions establertes amb altres membres dels

tallers. Cal assenyalar que algunes de les persones vinculades professionalment amb biblioteques es mostraven, inicialment, més reticents al procés que les vinculades amb altres àmbits.

Els elements positius que van destacar els participants són diversos i es centren, d'una banda, en la pròpia metodologia que afavoreix el diàleg i l'empatia entre les persones i facilita la comprensió del punt de vista de l'altre, permet intercanviar visions i arribar a acords per consensuar resultats. D'altra banda, aquest treball conjunt, en el que es valora especialment l'assessorament professional, ha permès trencar les expectatives prèvies i els prejudicis i, alhora, ha permès arribar a formular propostes sorprenents però alhora realistes. A més, una majoria dels participants destaquen que aquest treball conjunt ha creat un clima de confiança entre el personal de la biblioteca i el professorat de la facultat, que ha afavorit la creació d'activitats i projectes conjunts. Finalment alguns dels participants destaquen el fet que s'havia generat un vincle institucional amb la facultat i la seva missió que es formula amb la frase: "l'orgull de formar-ne part".

L'experiència té, òbviament, també aspectes negatius tot i que, com veurem, sempre matisats. D'una banda, es destaca que el *Design Thinking* és una metodologia que requereix molt de temps però que és necessari per generar, precisament, l'ambient de confiança que la fa especialment recomanable. Els participants, però, evidencien la manca de temps disponible i la limitació que això pot suposar pel que fa a la predisposició dels implicats. En aquest sentit, però, i com ja hem comentat, es destaca la necessitat de comptar amb el guiatge d'un professional extern que evidencii els avenços i assegurui que el procés es concreti en resultats, encara que aquests resultats puguin semblar, per les persones no implicades en el procés, poc concrets o poc viables. Finalment a les entrevistes alguns dels participants comenten que hauria estat desitjable la participació d'un major nombre d'alumnes.

En el darrer bloc de les entrevistes els participants van poder expressar opinions lliures. D'aquestes, destaquem algunes frases, agrupades per col·lectius ja que mostren d'una manera molt clara la percepció que han tingut del procés i evidencien l'interès que un procés d'aquestes característiques pot tenir, no només vinculat als resultats finals sinó al procés entre les persones i les persones i la institució, sigui la biblioteca o, en el nostre cas, també la Facultat. Així, el personal del CRAI destaca que el procés "És interessant encara que sols serveixi per escoltar altres veus i perspectives." Per la seva banda, els alumnes també mostren la seva sorpresa pel que fa a la metodologia i a l'interès per compartir l'experiència: "Em va agradar sentir quines són les expectatives de la gent [...]. És una manera molt creativa de trobar solucions realistes... I és una cosa que em va sorprendre." I reflexionen sobre la utilitat d'aquests processos per fer emergir idees no conscients: "Serveix per extreure de les persones / fer conscient allò del que no son conscients. Imaginació al màxim." En altres casos, els alumnes del grau d'Informació i Documentació, més coneixedors del marc teòric, diuen: "M'ha sorprès que s'arribessin a formular propostes realistes perquè no ho creia possible tenint en compte el punt de partida." Els alumnes també destaquen la importància que ha tingut per a ells formar part d'un procés participatiu a la

Facultat que ha enfortit el seu sentit de pertinença: “Em va sorprendre i em va agradar, em va agradar –insisteix–, que se’ns tingués en compte per participar i [donar] la nostra opinió”. Finalment, el professorat verbalitza la satisfacció per haver pogut trencar les limitacions inicials: “Ens han permès fer un pas que no podíem fer, estàvem com aturats” i la possibilitat de projectar una mirada de futur: “Finalment ens hem imaginat una biblioteca que no havíem imaginat.”

4. Conclusions

El procés de *Design Thinking* de la BIMA va donar com a resultat dues propostes de redisseny dels seus espais que, essencialment, foren molt similars perquè responen a dues propostes de nous usos, curiosament, molt coincidents. Aquestes propostes es poden resumir en la necessitat que la biblioteca pugui oferir quatre espais ben diferenciats: un espai per estudiar (espai de silenci i estudi individual), un espai per experimentar i crear (treball en equip i laboratoris), un espai per desconnectar i compartir (espai social, de trobada informal) i un espai de consulta i assessorament (amb experts, bibliotecaris...). Aquesta ideació és la que ha donat lloc a una proposta de redisseny d’espais en què les diferències només es troben en la ubicació d’aquests però no en les seves característiques.

A partir d’aquestes idees, la renovació de la biblioteca ha entrat en una nova fase en la que arquitectes, dissenyadors i les disponibilitats pressupostàries marcaran les característiques i els ritmes dels canvis a fer.

Creiem que aquesta experiència també pot ser útil per a altres biblioteques que es trobin en una situació similar: haver pres la decisió de repensar les seves funcions i els seus espais però tenir dificultats per concretar-ho en un pla. A continuació relacionem de forma clara alguns dels punts que hauran de tenir en compte segons la nostra experiència.

Creiem que el paper de l’expert extern és important: permet vèncer les resistències comprensibles que els diferents actors implicats poden tenir, actua com a facilitador de la cohesió del grup fent de mediador i aportant una visió objectiva, i, per últim, garanteix l’èxit del procés. L’expert també és la peça clau per contextualitzar el procés, garantint-ne la seva coherència i assegurant la implicació dels participants.

Hem constatat la importància de la composició dels grups que han de ser representativa i diversa ja que, per una banda la seva formació aporta punts de vista diversos i afavoreix la capacitat d’imaginar solucions. Per altra banda cal tenir en compte el tarannà que pot limitar la capacitat de “jugar” i de trencar els rols assignats en contextos formals, una situació que pot afectar a les dinàmiques dels grups.

El procés ha servit per fer evidents algunes claus d’èxit. En primer lloc, l’ambient respectuós ha permès que totes les persones hagin pogut participar i donar la seva opinió sense sentir-se menystingudes pel fet de no ser “professional” de l’àmbit o pel fet de ser estudiant. Això, a més, ha generat o enfortit els vincles entre les persones i de les persones amb la institució.

Finalment, cal vetllar perquè els espais siguin agradables i polivalents i, en definitiva, afavoreixin aquest tipus de dinàmiques amb mobiliari mòbil i divers.

Referències bibliogràfiques

Adams Becker, S.; et al. *NMC Horizon Report: 2017 Library Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium, 2017.

<https://library.educause.edu/~media/files/library/2017/12/2017nmchhorizonreportlibraryEN.pdf>.

Álvarez Suau, M. H.. "La redefinició de l'espai com a motor d'innovació a la Biblioteca de l'EPSEVG: convertir la biblioteca en la «segona casa dels estudiants». *15es Jornades Catalanes d'Informació i Documentació*. Barcelona, 2018.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/117234/Alvarez_Suau_redefinicio_espai_biblioteca.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Gallo León, J. P. *Los edificios de bibliotecas universitarias: planificación y evaluación*. Gijón: Trea, 368 p. ISBN: 978-84-17140-06-9.

González Martínez, L. "Learning Commons en bibliotecas universitarias". *Información, Cultura y Sociedad*, no. 41 (2019), p. 101-117.

http://repositorio.filo.uba.ar/bitstream/handle/filodigital/11337/uba_ffyl_a_ics_41-101.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Koen, D.; Engel Lesneski, T. (eds). *Library design for the 21st Century: collaborative strategies to ensure success*. De Gruyter: Saur, 2019. 236 p.

Prospectiva 2020: Las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años. 2013. https://www.ccbiblio.es/wp-content/uploads/Estudio_prospectiva_2020.pdf.

Pensament de disseny per a biblioteques: manual de disseny centrat en la persona. Barcelona: IDEO; COBDC, 2019. <https://cobdc.org/producte/pensament-disseny-biblioteques/>.

Riera-Quintero, C.; Torn, P. "¿Cómo serán las bibliotecas académicas y de investigación en 2022?". *Anuario Think EPI*, vol. 12 (2018), p. 160-163.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6842284>.

Standards for Libraries in Higher Education. Revision approved by the ACRL Board of Directors. Chicago: Association of College and Research Libraries, 2018.

<http://www.ala.org/acrl/standards/standardslibraries>.

Sullivan, M. "Designing for Community: 10 Essential Library Spaces". *Demco*, July 20 (2017). <http://www.demcointeriors.com/blog/designing-community-10-essential-library-spaces/>.

Universidad de Sevilla. Biblioteca. *Espacios y mobiliario en la BUS. Documento marco: Biblioteca de la Universidad de Sevilla*. 2018. <https://hdl.handle.net/11441/90287>.

Watson, L. "El diseño de la biblioteca universitaria del siglo XXI: ideas y tendencias". *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 38 (2017). <http://bid.ub.edu/38/watson.htm>.