

MATERIALI

# *How might we...* Ripensare la biblioteca con l'aiuto del *design thinking*

di Emma Catiri

*A library outranks any other one thing a community can do to benefit its people.  
It is a never failing spring in the desert.*  
(Andrew Carnegie)

## **Progettare pensando/pensare per progetti**

Risalire alle origini del concetto di *design thinking* e delle prime teorie di applicazione significa investigare il dibattito in corso a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta del Novecento tra quegli studiosi che oltreoceano cominciavano ad interessarsi di progettazione tecnico-ingegneristica e metodologie di *problem-solving*, sia in campo produttivo che organizzativo. A partire dalla tradizionale bipartizione del sapere tra discipline scientifiche e discipline umanistiche e degli approcci ontologici che ne derivano, alcuni studiosi quali Donald Schön, Horst Rittel e Herbert Simon si confrontarono sul posizionamento del *design* – nell'accezione più ampia del termine, ossia inteso come attività di ideazione e progettazione a tutto tondo – all'interno di questo panorama. La loro ricerca fu volta a identificare una terza via – detta del 'pensiero progettuale' per l'appunto – che si applicherebbe in modo proficuo nelle situazioni in cui sia necessaria immaginare, progettare e realizzare soluzioni pratiche a problemi concreti:

Where Science is the collected body of theoretical knowledge based upon observation, measurement, hypothesis and test, and the Humanities is the collected body of interpretive knowledge based upon contemplation, criticism, evaluation, and discourse, the third area is the collected body of practical knowledge based upon sensibility, invention, validation, and implementation<sup>1</sup>.

All'interno di questo gruppo di studiosi, per lo più docenti universitari, uno dei principali esponenti e forse il precursore di questo filone di teorie, Bruce Archer, definì questo nuovo modo di pensare «*Design with a big D*» e non si limitò a indagarne la

EMMA CATIRI, Comune di Milano, Biblioteca Zara, Milano, e-mail emma.catiri@comune.milano.it.  
Ultima consultazione siti web: 11 novembre 2016.

1 Archer Bruce, *The three Rs.*, «Design studies», 1 (1979), n. 1, p. 18-20.

AIB studi, vol. 57 n. 1 (gennaio/aprile 2017), p. 151-166. DOI 10.2426/aibstudi-11559



sua applicazione all'ingegneria, ma ad ogni campo del sapere che abbia un effetto di qualche tipo sul mondo reale, includendo così anche, ad esempio, l'architettura e le arti performative<sup>2</sup>. Dopo di lui anche Nigel Cross<sup>3</sup> porterà avanti l'idea del *design thinking* come sistema di conoscenza, in aggiunta alle pratiche di apprendimento fondate sull'assimilazione di concetti teorici. In alternativa infatti ai più tradizionali metodi induttivo e deduttivo viene proposto un approccio al ragionamento e dunque alla conoscenza di tipo 'adduttivo', in base al quale la conoscenza completa non è mai possibile, ma è invece possibile procedere verso la migliore soluzione di un problema basandosi su dati certi.

Teorie e pratiche legate a questo approccio si svilupperanno prevalentemente in ambito statunitense e vedranno un riconoscimento ufficiale con il primo corso di studi universitari presso la Stanford University<sup>4</sup> nel 1991 e dunque con una progressiva diffusione e un direttamente proporzionale aumento di interesse da parte di studiosi in diversi ambiti<sup>5</sup>. Successivamente il *design thinking* si legherà alle teorie dell'organizzazione, alla psicologia sociale e allo sviluppo di modelli di business innovativi, diventando in anni più recenti un vero e proprio paradigma di innovazione e saldandosi molto spesso alle teorie della progettazione partecipata e centrata sull'utilizzatore finale di un prodotto o servizio. Da qui nasce infine il collegamento con la biblioteconomia e la possibile connessione con le pratiche bibliotecarie, nell'ottica di puntare l'attenzione agli aspetti organizzativi e di servizio nei confronti dell'utenza delle biblioteche.

La progettazione di spazi e servizi della biblioteca è da intendersi sempre più connessa ai bisogni informativi della comunità di riferimento e l'applicazione di una metodologia come il *design thinking* – che punta allo spostamento del focus dalla ricerca della soluzione perfetta alla definizione di soluzioni funzionali per casi specifici – potrebbe facilitare e stimolare pratiche di ripensamento dei servizi bibliotecari in funzione di determinati gruppi di utenti o per progetti specifici. La progettazione del pensiero per come è formulata dai suoi teorici e per come è proposta da grandi aziende come IDEO, che se ne fa capofila nella promozione e sperimentazione pratica, fornisce infatti strumenti per avviare un processo completo che dalla concettualizzazione di un problema giunge a generarne una risoluzione attraverso la ripetizione ciclica di attività di analisi e di test. L'innovazione cercata con l'applicazione di questa metodologia risiede nell'intersezione tra funzionalità e fattibilità di un progetto: «In other words, when the solution is desirable, it's financially viable, and it's technologically feasible, innovation happens where these factors overlap»<sup>6</sup>. Ad un livello di definizione il *design thinking* unisce ad un approccio umanistico la collezione di dati più tipica degli ambiti scientifici e ne propone un utilizzo con finalità sociali, mantenendo come obiettivo generale il raggiungimento in modo

2 Archer Bruce, *What ever became of design methodology?*, «Design studies», 1 (1979), n.1, p. 17, DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0142-694X\(79\)90023-1](http://dx.doi.org/10.1016/0142-694X(79)90023-1).

3 Cross Nigel, *Designerly ways of knowing*, «Design studies», 3 (1982), n. 4, p. 221-227, DOI: [10.1016/0142-694X\(82\)90040](http://dx.doi.org/10.1016/0142-694X(82)90040).

4 Ancora oggi uno dei centri maggiormente attivi è lo Stanford University Institute of Design, che promuove la ricerca nel campo del *design thinking* e del *service design*.

5 Un contributo fondamentale al dibattito nato intorno alla definizione di design come disciplina si ritrova in Richard Buchanan, *Wicked problems in design thinking*, «Design issues», 8 (1992), n. 2, p. 5-21.

6 Per ulteriori informazioni si consiglia la consultazione del sito web di IDEO, <<https://designthinking.ideo.com/>>.

efficiente di soluzioni efficaci.

Un aspetto importante di questo approccio, che ne determina di fatto la riusabilità nell'ambito delle biblioteche, risiede nel rapporto che inevitabilmente si viene a creare tra chi ricopre la funzione di analisi e progettazione di un prodotto/servizio e coloro che ne sono gli utilizzatori finali. Oltre all'effetto positivo di imporre un cambiamento nell'impostazione del pensiero da abitudini familiari a soluzioni creative, di fatto il *design thinking* forza il procedimento progettuale al cambio di prospettiva: tra i risultati desiderati vi è infatti l'instaurarsi di un alto grado di empatia tra il *designer* e lo *user*:

Design thinking is a generative creative process to solve business problems and spur innovation. While balancing desirability (behavior), feasibility (technology) and viability (business) is the key, design thinking always begins by looking at people<sup>7</sup>.

In ultima analisi si tratta di acquisire la capacità di guardare ai problemi da un diverso punto di vista e saper immaginare soluzioni creative a partire da bisogni concreti, spesso non esplicitamente espressi. Nonostante il percorso attraverso cui si giunge da un punto di partenza (che può essere rappresentato da un problema da risolvere, ma anche da un ambito d'azione da implementare o sperimentare) a un punto d'arrivo (un nuovo prodotto o servizio, un nuovo modello organizzativo o gestionale) attraverso fasi ben definite a cui sono collegati specifici strumenti di lavoro, quello del *design thinking* è più che altro un approccio mentale, un modo di guardare e intendere la progettazione. L'elemento determinante la specificità di questa metodologia è rappresentato dall'esperienza finale dell'utente/utilizzatore, che viene messa in posizione prioritaria rispetto agli altri elementi o soggetti coinvolti. Obiettivi primari sono infatti conoscere l'utente e i suoi bisogni, individuare cosa è possibile fare per agevolare la soddisfazione delle sue necessità, realizzare soluzioni di prova e raccogliere *feedback* grazie a cui procedere ad un continuo affinamento. La reiterazione di queste fasi fino al raggiungimento della soluzione più convincente dà vita ad un processo in cui nulla è dato per certo, tutto è modificabile e in continua osservazione e – cosa fondamentale – l'utente viene osservato e consultato nelle fasi di ideazione, ma anche coinvolto in prima persona nelle attività di test e di valutazione. La teoria più classica<sup>8</sup> del *design thinking* prevede la successione di alcune azioni principali:

- approfondire la conoscenza del pubblico entrando in contatto diretto con l'utente/utilizzatore finale;
- definire una visione d'insieme che sia il più possibile basata sui suggerimenti del pubblico;
- ideare e immaginare soluzioni creative; realizzare prototipi delle idee giudicate più rilevanti;
- testare la versione grezza del prodotto/servizio facendolo sperimentare al pubblico in prima persona al fine di ottenere commenti.

<sup>7</sup> Dalla testimonianza di Mark Jones di IDEO riportata all'interno della sezione introduttiva del *Design thinking for libraries: a toolkit for patron-centered design*: «The core principle of design thinking is simple: We learn from people. While you have your own point of view, assumptions, interests, and goals, it is important to temporarily set those aside to learn from other people».

<sup>8</sup> Per una panoramica generale si veda la sezione dedicata all'interno di Wikipedia, l'Enciclopedia libera, <[https://en.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking](https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking)>.

Il processo non si considera terminato con il completamento dell'ultima fase, ma come si può facilmente immaginare il risultato ottenuto verrà portato nuovamente allo stadio iniziale di analisi e sarà sottoposto a miglioramenti funzionali fino al raggiungimento, dopo cicli continui di revisione, dello stadio definitivo. L'implementazione può essere considerata la sesta e ultima fase, all'interno di un *continuum* progettuale che si sostanzia dunque di tre macro azioni: la comprensione, l'esplorazione e la materializzazione. L'intero procedimento si realizza attraverso un paradigma tipicamente interrogativo, le cui domande guida sono:

- *what is?* Partire da un'accurata analisi della realtà con particolare attenzione all'esperienza presente e attivare meccanismi di raccolta di dati;
- *what if?* Concentrarsi sulle possibilità reali e desiderate. Dopo la fase di analisi è necessario individuare una sfida: cosa si conosce e cosa non si sa di un determinato prodotto o servizio, individuare gli ostacoli presenti, prendere ispirazione dalle persone per cui si sta lavorando (pubblico generico, esperti, contesto esterno);
- *what wows?* Individuare risorse, capacità e possibilità interne. La cosiddetta 'wow zone'<sup>9</sup> è generata dal riconoscimento delle aree di sovrapposizione con le necessità dell'utente;
- *what works?* Testare un prototipo e ottenere un feedback. In questa fase è importante sperimentare anche soluzioni estreme. Il rischio di fallimento è minimo in quanto viene sottoposta a test una soluzione iniziale molto grezza e il fallimento è altresì considerato fonte di apprendimento.

Anche nella sua versione più sintetica le tre macro aree in cui si articola il *design thinking* scaturiscono da una precisa concatenazione di interrogativi:

- Inspiration: I have a challenge, how do I approach it?
- Ideation: I've learned something, how do I interpret it?
- Iteration: I have a prototype, how do I test and refine it?<sup>10</sup>

L'evidente generalità di impostazione rende questa metodologia valida e applicabile negli ambiti più diversi, proprio come previsto dai suoi primi teorizzatori, ma la rende in particolare utile in quei casi in cui si voglia realizzare un prodotto o un servizio ad alto uso. Numerosi sono gli esempi e le buone pratiche nel campo dell'educazione o dei servizi alla persona, dove spesso progetti a breve termine – campagne di finanziamento, progetti di promozione o campagne informative – realizzati con pochi fondi e basati su strutture organizzative 'leggere' raggiungono a pieno gli obiettivi e si tramutano in veri e propri servizi ordinari. I risultati ottenuti dalla sperimentazione del *design thinking* nel corso degli ultimi vent'anni hanno portato alla sua progressiva diffusione nel mondo ed è stato accolto e collaudato da professionalità diverse, così come diverse sono le scuole che ne hanno sviluppato i contenuti e gli strumenti<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Jeanne Liedtka; Andrew King; Kevin Bennett, *Solving problems with design thinking: ten stories of what works*. New York: Columbia Business School Publishing, 2013, p. 6.

<sup>10</sup> Schema tratto dalla sezione introduttiva di *Design thinking for libraries* cit.

<sup>11</sup> Ad esempio in ambito accademico molto noti sono i corsi della School of Design di Stanford, <<http://dschool.stanford.edu/using-our-methods/>>, e della Division of Continuing Education dell'Università di Harvard, <<http://www.dce.harvard.edu/professional/programs/design-thinking-workshop>>.

### Il coraggio di sperimentare in biblioteca

La prima chiamata alle armi per un utilizzo consapevole del *design thinking* in ambito bibliotecario giunse da Steven J. Bell (bibliotecario della Temple University's Paley Library e precedentemente direttore della biblioteca presso la Philadelphia University) in un articolo del 2008 in cui invitava le biblioteche americane ad inserire nelle attività ordinarie il concetto di progettazione dei servizi della biblioteca:

Can design thinking help librarians? As a profession that mediates information from source to user – not unlike newspapers and travel agents – our future challenge is avoiding marginalization. We must determine how we fit into a world that defines an exceptional user experience as memorable, unique, and exquisitely simple. Identifying appropriate solutions will to some extent depend on our ability to adapt the IDEO method of design thinking into creating another emerging, for us at least, concept: the library user experience<sup>12</sup>.

Bell porta l'attenzione sull'importanza dell'esperienza degli utenti in biblioteca, piuttosto che sulla gestione delle collezioni, aprendo la teoria biblioteconomica e la pratica bibliotecaria alle idee della teoria *UX (User eXperience)*<sup>13</sup>. Nel momento in cui alle funzioni primarie della biblioteca non assurge più solo la conservazione del patrimonio, ma anche la sua apertura e diffusione verso la comunità, il *design thinking* rappresenta uno degli strumenti utili per ragionare fuori da consuetudini e schemi prestabiliti in merito a modalità e strumenti di progettazione e promozione dei servizi. Nella pratica i bibliotecari sono sempre stati dei designers, inteso come ideatori e creatori di strumenti e servizi in grado di connettere le persone con l'informazione, a partire ad esempio dai primi cataloghi fino alle più recenti piattaforme per il prestito digitale. Ma ciò non è mai stato esplicitato o formalizzato, né i bibliotecari si sono mai considerati dei progettisti<sup>14</sup>, nonostante la pratica quotidiana li veda molto spesso in veste di veri e propri disegnatori di servizi all'utente<sup>15</sup>. Bell si rivolge a bibliotecari che operano a qualunque livello, in quanto il procedimento può essere attuato per affrontare sfide e risolvere problemi di una singola sede o di interi sistemi bibliotecari. Generalmente il livello a cui si consiglia di cominciare è proprio quello locale e di piccola scala, per poi procedere ad un aumento della scala e della complessità (ossia degli spazi, delle risorse e dei soggetti coinvolti) in proporzione ai risultati e al riscontro che si ottengono da parte del pubblico. L'impatto può quindi essere inizialmente molto ridotto, ma giungere con il tempo ad avere effetti a livello organizzativo e addirittura sistemico.

12 Bell Steven, *Design thinking*, «American libraries», 39 (2008), n.1/2, p. 45-49.

13 Un ulteriore contributo di Bell si può trovare nell'articolo on-line *Design thinking for flexible solutions*, «Library journal», 21 gennaio 2015, <<http://lj.libraryjournal.com/2015/01/opinion/steven-bell/design-thinking-for-flexible-solutions-from-the-bell-tower/>>.

14 Per un approfondimento sul tema della progettazione in biblioteca si veda Giovanni Di Domenico, *La biblioteca per progetti: metodologia e applicazioni del project management in ambito bibliotecario*. Milano: Editrice Bibliografica, 2006.

15 All'interno dell'equipe di bibliotecari e professori di LIS della Siracuse University, nota per il grande apporto portato alla biblioteconomia sociale da David Lankes, Rachel Ivy Clarke ha approfondito in alcuni articoli e nella sua recente tesi di dottorato il tema della ridefinizione della biblioteconomia non solo come scienza umanistica, ma anche come disciplina progettuale. Se ne trovano i riferimenti on-line: <<http://hdl.handle.net/1773/37159>>.

Come impostazione generale il processo del *design thinking* si presenta non come una successione lineare di passaggi – nonostante questa sia la schematizzazione che ne viene fatta per renderlo più facilmente comprensibile – ma come una sovrapposizione ciclica di fasi. L'utilizzo di questo strumento porta ad alternare momenti di progettazione molto teorica a momenti di grande praticità, scommettendo sull'efficacia dell'imparare facendo<sup>16</sup>. È implicitamente richiesta, a chi voglia sperimentare questo metodo, la disponibilità a mettersi in gioco in prima persona e a forzare i meccanismi routinari con cui si affrontano le funzioni lavorative. Prendendo ad esempio l'ambito della biblioteca pubblica<sup>17</sup> l'utilizzo del *toolkit* a livelli differenti di complessità e diverse scale può dare vita a:

- sviluppo di un servizio nuovo di cui si voglia creare una versione locale studiata su misura per la propria comunità di riferimento (introduzione di programmi di promozione della lettura, strutturazione di collaborazioni con il mondo della scuola, avvio di corsi e programmi di information literacy);
- progettazione di un nuovo edificio per la biblioteca, oppure la riorganizzazione di spazi preesistenti a cui dare una nuova destinazione funzionale;
- coinvolgimento di soggetti privati e attori esterni a supporto delle attività della biblioteca;
- avvio di processi di revisione di servizi già esistenti (un gruppo di lettura poco frequentato, la piattaforma di prestito digitale poco conosciuta) al fine di migliorarne efficienza ed efficacia;
- ideazione e introduzione di servizi ad alto grado di innovazione (creazione di Fablab, partnership con soggetti privati, apertura a realtà di *co-working*) oppure un loro riposizionamento su scala più vasta dopo una prima fase sperimentale<sup>18</sup>.

### **Teoria e pratica nella cassetta per gli attrezzi**

Il *Design thinking for libraries toolkit*, documento pubblicato dalla partnership nata tra Chicago Public Libraries, Aarhus Public Libraries e l'azienda di progettazione IDEO nel gennaio 2015, si presenta composto da 120 pagine ed è suddiviso in 5 capitoli principali a cui si aggiungono un glossario e alcune sezioni di approfondimento. Il documento principale è accompagnato da un eserciziario di attività relative a ciascuna delle cinque fasi del processo e da una versione ridotta studiata per una sperimentazione veloce e mirata. Obiettivo del progetto Global libraries<sup>19</sup> è quello di

**16** A tale proposito rappresenta un esempio interessante il focus sui risultati della fase di prototipazione operato da John Meier e Rebecca Miller in *Turning the revolution into an evolution: the case for design thinking and rapid prototyping in libraries*, «C&RL news», 77 (2016), n. 6, p. 283-286.

**17** Nelle università degli Stati Uniti è molto dibattuto il tema della progettazione di servizi bibliotecari con e a misura di studente; si veda ad esempio ancora un contributo di Steven Bell in *Staying true to the core: designing the future academic library experience*, «Libraries and the academy», 14 (2014), n. 3, p. 369-382. È stato inoltre avviato nell'aprile 2016 il progetto Protolib presso la University of Cambridge, su cui è possibile documentarsi all'indirizzo web <<https://futurelib.word press.com/>>.

**18** Si può prendere ad esempio programmi come il Libraries transforming communities promosso dalla American Library Association, <<http://www.ala.org/transforminglibraries/libraries-transforming-communities/case-studies>>, e dal danese Model programme for public libraries, sul cui sito sono presentati numerosi progetti internazionali, <<http://modelprogrammer.slks.dk/en/cases/inspirational-cases/>>.

**19** All'indirizzo <<http://www.gatesfoundation.org/What-We-Do/Global-Development/Global-Libraries>> si può visionare una descrizione dettagliata del progetto.

individuare strategie di adattamento e applicazione del metodo *design thinking* e della filosofia dello *human-centered design* al contesto delle biblioteche.

La progettazione orientata all'utente è la filosofia che sta all'origine della metodologia descritta e il documento si propone di fornire strumenti pratici per affrontare le sfide proposte dai cambiamenti di contesto in cui operano le biblioteche oggi. Alla base di questo approccio risiede la convinzione che l'ideazione e lo sviluppo di servizi nuovi e innovativi si generino attraverso l'accrescimento della consapevolezza dei bisogni dell'utente e la volontà di rendere una priorità l'evoluzione di servizi efficaci. A ciò si aggiunge infine la possibilità di sperimentare un cambiamento dell'assetto organizzativo e dei flussi di lavoro in biblioteca; risultato secondario, ma di non minore rilevanza<sup>20</sup>.

Il documento, che verrà analizzato in questo contributo, si apre con una panoramica introduttiva al concetto di *design thinking* e con alcune note in merito alla terminologia utilizzata nel riferirsi ai concetti e agli strumenti proposti. Prosegue poi con l'affrontare ciascuna delle fasi in cui si articola il percorso, mettendo in risalto le caratteristiche peculiari, gli strumenti specifici, le potenzialità di applicazione e alcuni esempi di realizzazioni concrete. Sono individuati quattro ambiti principali di utilizzo del *toolkit* per il contesto bibliotecario:

i servizi, ossia le attività non opzionali della biblioteca, necessarie per definirla tale. L'attenzione in questo caso sarà rivolta ai meccanismi organizzativi che risiedono alle spalle dei servizi di base e che ne permettono una migliore fruizione da parte dell'utente, come le strategie di comunicazione o le tecnologie a supporto delle attività correnti. Anche la semplice esperienza di prestito o restituzione di un libro può variare di molto agli occhi dell'utente a seconda di gradi più o meno elevati di rapidità, praticità, economicità, comprensibilità.

- Gli spazi: il contesto fisico in cui viene erogato un servizio ne influenza in modo determinante l'esperienza per l'utente finale. Ciò che è importante rilevare ragionando sulla percezione dell'utente non è tanto l'estetica – se il colore di una parete piace o meno – ma piuttosto quali reazioni e azioni induce un determinato colore o ambiente in chi lo utilizza. Nel ripensare lo spazio di una biblioteca è fondamentale considerarne i flussi di utilizzo da parte sia del pubblico che dello staff, evidenziare le barriere esistenti e introdurre strumenti che facilitino la circolazione e l'interazione tra le persone e i documenti.

- I programmi, ossia quelle attività che spesso già sono realizzate in biblioteca, come percorsi e maratone di lettura, incontri con gli autori e presentazioni di libri, letture animate per bambini. Nella progettazione di un programma sono da considerare cosa potrebbe facilitarne la realizzazione o il miglioramento, quali risorse siano necessarie e quale sia il contesto migliore per il loro svolgimento.

- I sistemi: ad una scala più ampia – quale ad esempio quella di un sistema bibliotecario metropolitano – saranno molteplici i portatori di interesse coinvolti, maggiormente differenziati i bisogni e aumenterà il livello di complessità delle relazioni e delle connessioni attivate. Progettare l'organizzazione di un sistema che abbia un impatto significativo vuol dire attuare strategie di integrazione funzionale dei servizi avendone definiti priorità, *policies* e fattori chiave.

<sup>20</sup> Dalla sezione introduttiva del *Design thinking for libraries* cit. si evince il nocciolo centrale della metodologia: «Beyond uncovering solutions to the challenges you face on a day-to-day basis, practicing design thinking will also help you and your library develop a new way of working. Of course, design thinking starts with engaging your users, but from there it can spread throughout an organization and provide several benefits for both the library and its patrons».

Prima di addentrarsi nella spiegazione puntuale del processo vengono fornite ancora alcune raccomandazioni utili a prepararne l'utilizzo, quali preferire il lavoro in team per rafforzare la collaborazione, partire affrontando piccole sfide e cercare soluzioni alle problematiche quotidiane, raccogliere punti di vista diversi sul medesimo tema. A ciò si aggiungono alcuni consigli pratici quali cercare di dedicare tempo e spazi adeguati alla progettazione, mantenere i partecipanti aggiornati sull'andamento dell'intero processo, prestare attenzione alla comunicazione e alla visualizzazione del progetto, documentare dettagliatamente ogni fase di sviluppo. Un ultimo suggerimento viene dato in merito alla definizione dell'innovatività di un'idea in rapporto a utenti reali e utenti potenziali: «When starting out with design thinking, we recommend aiming to create evolutionary solutions, which means either developing new ideas for your existing users, or leveraging existing ideas for new users».

### **Procedere step by step**

La fase 'Trarre ispirazione'<sup>21</sup> – la numero uno delle delle cinque previste dal documento che applica il *design thinking* all'ambito bibliotecario – punta ad arrivare a soluzioni sensate per la biblioteca partendo dall'osservazione di ciò che sta all'esterno della biblioteca, da cui trarre, appunto, ispirazione. Le attività principali sono quelle di osservazione e ascolto; l'ispirazione è intesa infatti come esplorazione attiva del contesto. Queste attività scaturiscono dalla definizione di una sfida, che può riferirsi ad uno specifico gruppo di utenti o ad un determinato problema da risolvere. L'obiettivo del processo è quello infatti di concentrare l'attenzione su un tema ben definito relativo ad un certo target di utenti, nonostante la soluzione finale possa poi rivelarsi utile per utenti della biblioteca a cui non si era inizialmente pensato. Identificata la problematica, si opererà a definirne i contorni utilizzando le '*How might we.. questions*', che potremmo tradurre in 'Domande del come fare per.'. Esse rappresentano uno dei punti più importanti e critici dell'intero processo, che prenderà avvio proprio da questi interrogativi. Per questo motivo devono essere posti con attenzione e in funzione di risolvere un problema concreto, con l'obiettivo di trovare il giusto equilibrio tra problematiche troppo ampie da un lato e questioni troppo piccole e specifiche dall'altro. L'interrogativo da cui avviare la progettazione deve essere sempre formulato a partire dall'utente e tenendo conto dei suoi bisogni. In questa fase è importante lavorare con i vincoli determinati dal contesto – budget, tempo, risorse, competenze – che possono essere visti come ostacoli, ma che spesso si rivelano invece elementi che aiutano a focalizzare il punto e definire meglio i contorni di un problema.

Nella pratica questa fase si sostanzia nell'utilizzo di alcuni metodi di ricerca; si tratta infatti di creare momenti di scoperta e confronto con persone e situazioni sia interne sia esterne alla biblioteca, per capire meglio il punto di vista degli utenti e ricevere direttamente da loro suggerimenti e opinioni. Si può da un lato andare ad analizzare all'interno di quali flussi esperienziali si inserisce la frequentazione della biblioteca da parte degli utenti e dall'altro esplorare realtà simili a quella della biblioteca proposte però da soggetti diversi presenti nel medesimo contesto<sup>22</sup>. Ad esem-

**21** La traduzione in italiano del vocabolario specifico e dei termini presenti nel documento *Design thinking for libraries* cit., laddove non letterali, sono intese ad agevolare una migliore comprensione di espressioni sintetiche e stringate tipiche della lingua inglese.

**22** Fondamentale in merito l'analisi di comunità svolta per la creazione degli Idea Store di Londra nell'ormai lontano 1998. L'aggiornamento del piano strategico del 2009 è disponibile on-line: <[https://www.ideastore.co.uk/assets/documents/IdeaStoreStrategyAppx1CAB290709\(1\).pdf](https://www.ideastore.co.uk/assets/documents/IdeaStoreStrategyAppx1CAB290709(1).pdf)>.

pio può risultare utile chiedersi come arrivano gli utenti in biblioteca, perché vengono in determinati orari, quali sono i loro bisogni conoscitivi e come li espongono, quale tipo di esperienza ricercano, quale genere di interazione e quali soluzioni alternative alla biblioteca hanno a disposizione nella vita quotidiana. Nel documento vengono presentati alcuni strumenti pratici come le interviste con gli esperti, le interviste con gli utenti e le osservazioni partecipate. Particolare attenzione viene dedicata alle tecniche di intervista, qui intesa più come colloquio libero ma guidato che come interrogazione sviluppata su una struttura rigida di domande.

Il passaggio alla fase successiva – ‘Raccogliere le idee’ – prevede la trasformazione delle ricerche in intuizioni, ipotesi di soluzioni che diventeranno le fondamenta del progetto concreto. Le intuizioni avute durante la fase di ispirazione vengono dunque sviluppate per aiutare a definire le possibilità di progettazione ad esse connesse. Attraverso l’attività di brainstorming emergeranno numerose idee e ipotesi di realizzazione, che a loro volta saranno testate per poi giudicarne la fattibilità nell’ambiente reale. Se le fasi precedenti prevedono una forte apertura verso l’esterno e spingono i bibliotecari al confronto diretto con molti interlocutori al fine di poter guardare alla sfida da diversi punti di vista, in questo secondo momento la maggioranza delle energie si concentra su attività di sintesi e sistematizzazione degli input, riportando l’attenzione a ciò che avviene all’interno della biblioteca. Ogni soggetto coinvolto nella progettazione – i bibliotecari *in primis*, ma si può pensare di affrontare il problema con un gruppo eterogeneo di persone interessate – è chiamato a riportare le proprie conclusioni con il resto del *team* attraverso la condivisione delle storie raccolte durante le fasi di osservazione e intervista. Questo meccanismo offre la possibilità di un effettivo cambio di prospettiva per i partecipanti, volto a raggiungere una comprensione dell’impatto della sfida individuata sulla vita delle persone. Strumenti tipici sono le sessioni di *storytelling* e di *brainstorming*, condotte per estrarre da ciò che si è compreso e imparato tematiche comuni e individuare successivamente una struttura di fondo.

Il momento cruciale risiede proprio nel passaggio tra la fase di approfondimento e la generazione delle idee, che ruota intorno alla formulazione di quesiti grazie ai quali far scaturire proposte e ipotesi di azione. Si tratta di fare un secondo giro di ‘*How might we.. questions*’ con l’obiettivo di raffinare i temi connessi alla problematica generale. L’attività di *brainstorming* può all’apparenza sembrare caotica e incontrollata, ma è in realtà una pratica che richiede preparazione e concentrazione. Si tratta di una modalità particolare di riunione, in cui sono da valutare i partecipanti, il tempo necessario, i temi discussi e i materiali a disposizione:

Immediately after a generative brainstorm, take note of the passion and energy that your team has around certain ideas. With voting on ideas, or “heatmapping,” you will see concentrations of votes for ideas that everyone is excited about, creating areas of “heat” and “energy.” By voting on ideas as a group, you can more broadly involve others and gain alignment for how you will move forward<sup>23</sup>.

L’azione principale prevista per questa fase è la creazione di prototipi (modelli fisici) a partire dalle idee principali, che andranno poi sperimentati dall’utente finale.

**23** Tutte le citazioni presenti in questa sezione dell’articolo sono tratte da IDEO, *Design thinking for libraries* cit., 2015 che viene qui analizzato nell’ordine in cui si presenta alla consultazione. Il documento è liberamente scaricabile all’indirizzo <[http://designthinkingforlibraries.com/downloads/Libraries-Toolkit\\_2015.pdf](http://designthinkingforlibraries.com/downloads/Libraries-Toolkit_2015.pdf)>.

Un prototipo – ossia la rappresentazione fisica di un concetto – rende possibile la condivisione di un’idea con altre persone e la sua sperimentazione sul campo aiuta ad ottenere feedback e commenti utili ad imparare cose nuove e a raffinare ulteriormente le ipotesi di soluzione. Un prototipo è essenzialmente la risposta tangibile ad una domanda teorica e per questo motivo è uno strumento utile a passare dalla teoria alla pratica attraverso la rappresentazione concreta di un’idea. Non c’è un modo giusto o sbagliato di creare un prototipo, l’unica via possibile è sperimentare e procedere per piccoli passi in modo da riaggiustare il tiro ogni volta si riveli necessario. Il *toolkit* presenta la creazione di prototipi in due fasi: imparare a creare un prototipo dalle basi e successivamente renderlo più preciso per farlo sperimentare all’utente finale nel contesto di utilizzo. Al termine dell’attività di brainstorming, nel passaggio alla creazione di prototipi basati sulle idee principali e più votate all’interno del gruppo di lavoro è importante passare per la valutazione delle idee considerandone l’innovatività da un lato e la realizzabilità dall’altro. I prototipi verranno inizialmente costruiti, condivisi e sperimentati all’interno del team di lavoro, che dovrà concentrarsi sui più validi per poi passare alla fase di test con l’utente:

Look back at the questions you are hoping to answer. Which ones feel the most important and urgent? Which ones do you honestly feel like you have no answer to? Which questions have inherent assumptions? These questions are likely the ones that you should prototype first. Rank the pieces of your concept map in order of priority and choose the top 1-2 parts of your concept to prototype.

Si giunge infine alla fase ‘Ripetere, ripetere, ripetere’ in cui, come si può facilmente immaginare, si prevede la riproposizione della progettazione dopo la prima fase di sperimentazione e di feedback da parte degli utenti. La prima idea avuta nella fase iniziale può infatti non rivelarsi come la migliore, ma può diventarlo attraverso modifiche basate su commenti e osservazioni ricevuti dopo un primo utilizzo del prototipo. In questa fase ci si confronta con la non linearità del metodo di lavoro *design thinking*, che ricordiamo prevede che nella progettazione di un prodotto o servizio si possa tornare anche molti passi indietro per ridiscutere alcune scelte dopo una prima fase di sperimentazione. Il metodo è concepito in modo tale da mantenere il processo di progettazione fluido, basato sulla sperimentazione, sulla revisione e sull’evoluzione graduale. In questo modo, ad esempio, la sperimentazione di un nuovo servizio può essere affinata col tempo e l’esperienza fino a che diventi essa stessa parte dei servizi primari della biblioteca.

Le attività sin qui analizzate richiedono molto tempo e può capitare che gli stadi di definizione e affinamento attraversati debbano essere molti più di quelli preventivati in origine. L’obiettivo è quello di creare una serie di mini-test che aiutano ad implementare l’idea originale mantenendo le porte aperte alla possibilità che l’utilizzo da parte dell’utente finale e i feedback che ne scaturiscono potrebbero condurre la progettazione verso terreni impensati. Punto di partenza in questa prospettiva è che l’idea iniziale è imperfetta, quasi volutamente, e che acquisirà contorni più definiti attraverso diversi passaggi di sperimentazione e implementazione. Dal semplice prototipo si passa dunque ad una sorta di progetto pilota, ossia la sperimentazione della versione grezza di un’idea per un periodo di tempo più lungo. Per valutare la transizione da prototipi a esperimenti e da esperimenti a implementazioni ci sono alcuni quesiti cui può essere utile rispondere:

- Ha valore per il target di utenti identificato?
- Quale aspetto del prototipo vale la pena sviluppare?

- È sostenibile nel tempo?

- Ha le potenzialità per diventare un servizio a lungo termine?

La fase di test, che segue immediatamente quella di realizzazione del prototipo, rappresenta il secondo momento in cui – secondo la filosofia del *design thinking* – è necessario confrontarsi in modo diretto con le persone. L'idea di fondo sta sempre nello sviluppare una soluzione di base verso il suo miglioramento, piuttosto che stabilire se un'idea sia buona o cattiva. Le interviste previste per questa fase si svolgeranno come nella fase di ispirazione, ma saranno in questo caso maggiormente focalizzate ad avere commenti sinceri e specifici sui dettagli del prototipo. Anche in questo caso il contesto in cui si realizzano le interviste, le domande, i partecipanti e gli aspetti su cui si concentra l'attenzione determineranno la qualità e la quantità dei feedback. Ad esempio è importante chiedere sia cosa piace sia cosa non piace di un'idea e mantenere una posizione aperta nei confronti di critiche costruttive e suggerimenti. I feedback vanno poi analizzati e riorganizzati in modo che diventino utili per raffinare il prototipo. È importante ricordare che i prototipi non sono sperimentazioni casuali, ma che nonostante la loro incompletezza hanno un'origine e uno scopo ben preciso; sono infatti pensati nella direzione di realizzare un certo prodotto/servizio grazie anche alla collaborazione dell'utente finale. È strategico che prototipi e progetti pilota nascano da quesiti e si basino su ipotesi specifiche:

Much of the iteration phase is about being reflective; you will constantly be making sense of feedback and working with your team to build towards the next iteration. At this point, we also recommend assessing practical constraints because you will soon begin to consider how you will sustain your mini-pilot, and how you might want to implement your ideas in a more permanent way.

Questa rappresenta la fase che richiede più tempo e pazienza, poiché la messa in pratica delle idee determinerà una sorta di messa a nudo degli aspetti più critici del progetto e sarà probabilmente necessario attraversare diverse fasi intermedie prima di giungere a quella definitiva, che dovrebbe anche essere quella di per sé sostenibile. Per sostenibilità del progetto si intende che la realizzazione sia effettivamente rispondente agli obiettivi iniziali e sia concretamente di aiuto alla risoluzione del problema individuato all'origine, che sia inoltre fattibile dal punto di vista economico, tecnologico e delle risorse interne se introdotto all'interno del flusso lavorativo quotidiano, che sia replicabile in diversi contesti, che sia infine una soluzione utile ad un gruppo ampio di utenti e da essi riceva un feedback positivo attraverso meccanismi di rilevazione del gradimento numericamente valutabili e permanenti nel tempo.

La conclusione – o per meglio dire la sintesi e il rilancio – delle tre fasi progettuali analizzate si sostanzia nel processo di dimensionamento, il cui obiettivo è la realizzazione del prototipo (o di progetti pilota) come parte integrante e permanente dell'offerta dei servizi della biblioteca. Strategica sarà la capacità di comunicare il progetto sviluppato, sia verso quelle persone individuate come fruitori primari, sia verso la generalità degli utenti, sia verso altri colleghi che potranno fornire ulteriori suggerimenti o trarre ispirazione da questa esperienza. Troppo spesso la parte di comunicazione e marketing rimane al margine e vengono dedicate poche risorse e competenze alla sua realizzazione, mentre si tratta di un'attività decisiva se si immagina un futuro a lungo termine per un progetto. Questo è infatti il momento in cui si abbandona il carattere di immediatezza tipico del *design thinking* per spostarsi verso la riflessione e l'individuazione di obiettivi a lungo termine. Ciò può essere realiz-

zato attraverso la visualizzazione del progetto su una *time-line*, o su una mappa concettuale in cui sarà importante evidenziare:

- partners: quali collaborazioni sono necessarie? I portatori di interesse (bibliotecari, amministratori, direttori o addirittura leader politici) se coinvolti aiuteranno a patrocinare il progetto;
- staff: chi sono i membri indispensabili del gruppo di lavoro e quali i loro ruoli;
- risorse: di cosa c'è bisogno per far procedere l'esperienza in modo autonomo;
- dati: come verrà misurato l'impatto del progetto.

L'attività di misurazione rappresenta un altro passaggio cruciale: rilevare e analizzare i dati per dare vita ad una visione anche statistica del progetto ne supporta il processo di revisione attraverso basi certe e non mere supposizioni. Il *design thinking* è certamente un metodo fondato sulla creatività e sull'immaginazione, ma contiene alcuni strumenti che riportano il processo di progettazione a fare i conti con la realtà delle cose. La misurazione in questo caso è fondamentale per alimentare il ciclo di apprendimento su un certo tema o problema o servizio della biblioteca<sup>24</sup>:

In libraries, the metrics for success are often quantitative measures like circulation and program attendance. However, other indicators of success will be just as important, if not more important, to the development of your idea. We recommend thinking about two factors: metrics that your organization will value, and metrics that reflect what you've learned when developing your concept.

L'indicazione a procedere alla misurazione – qualitativa e quantitativa – dell'impatto sugli utenti e sui flussi lavorativi a posteriori dell'introduzione di un nuovo servizio è data nell'ottica di analizzare gli effetti di un progetto in termini di maggiore coinvolgimento dell'utenza, maggiore consapevolezza all'interno della comunità e introduzione di dinamiche di cambiamento e innovazione. La fase di adattamento di un prototipo o progetto pilota alla realtà del servizio quotidiano in biblioteca prevede inoltre che si mantenga costante attenzione alle modifiche del contesto in cui questo è inserito, prima di tutto eventuali modifiche di utilizzo o di approccio da parte degli utenti, in modo da mantenerne la fattibilità e la validità nel corso del tempo. Si realizza così nella pratica quel concetto di iterazione e ciclicità tipico del *design thinking*. Il documento si chiude con un utile glossario in cui vengono spiegati i termini chiave utilizzati nell'esposizione del metodo e rimanda all'eserciziario che correda il testo, da cui trarre esempi e indicazioni sugli strumenti proposti nel dettaglio.

### Riflessioni al margine

La dimensione innovativa – quantomeno in ambito bibliotecario e per il panorama italiano – offerta dall'applicazione della metodologia del *design thinking* in genera-

<sup>24</sup> Molto si è detto negli ultimi anni in merito all'importanza di fornire alle biblioteche gli strumenti per la rilevazione e l'analisi di dati statistici. Tra gli interventi più interessanti si ricorda il documento prodotto dal Gruppo di lavoro AIB Gestione e valutazione, *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane: misure, indicatori, valori di riferimento*. Roma: AIB, 2000; il contributo di Anna Galluzzi, *Modelli e strumenti per la valutazione dell'efficacia*, in *Gestire il cambiamento*, a cura di Giovanni Solimine. Milano: Editrice Bibliografica, 2004, p. 289-385; e in ultimo il report sulle attività di valutazione nelle biblioteche accademiche statunitensi: Lisa Janicke Hinchliffe, *Valutazione della biblioteca e sondaggi sull'utenza nelle biblioteche accademiche degli Stati Uniti*, «AIB studi», 55 (2015), n. 2, p. 247-257.

le e dello strumento qui analizzato in particolare appare evidente. Le possibilità di revisione e ridefinizione dei processi e dei servizi della biblioteca in direzione di una maggiore funzionalità e di un'apertura maggiore all'interazione con gli utenti emergono dichiaratamente sin da una prima analisi e rappresentano ormai un orizzonte verso cui si sta muovendo larga parte della comunità bibliotecaria internazionale. La biblioteca del futuro va definendosi sempre più come il ritratto della comunità per la quale opera, sia dal punto di vista del luogo e degli spazi fisici, sia dei bisogni informativi e della conoscenza condivisa.

La sperimentazione del *design thinking* in biblioteca porterebbe a:

- stimolare il lavoro in gruppo e per progetti (secondo ad esempio il paradigma analisi-obiettivi-strumenti);
- aumentare il grado di conoscenza dei bisogni degli utenti e della comunità;
- aumentare la visibilità della biblioteca e dei suoi servizi uscendo dalle mura in cui troppo spesso sono relegati;
- stimolare l'impianto di strategie a lungo termine nell'offerta culturale e sociale della biblioteca.

Come suggerito nell'interessante articolo di Meier e Miller volto a esplorare l'utilizzo di prototipi nelle biblioteche<sup>25</sup>, è importante trasformare la rivoluzione proposta da questo tipo di strumenti in una qualche sorta di evoluzione dei meccanismi abituali e delle routine in biblioteca, in modo da garantire un cambiamento non solo occasionale, ma sistemico e sistematico. L'unico modo per ottenere questo risultato è perseverare nell'utilizzo del metodo mantenendo un occhio critico e attento, per osservarne gli effetti sul lungo periodo e allo stesso tempo misurarne i risultati. Sarebbe necessario infatti accostare azioni di questo tipo ad attività di rilevazione dei dati di utilizzo delle biblioteche (quanto, come, dove) e incrociarne i risultati con meccanismi di valutazione dei servizi da parte degli utenti (chi e perché). La direzione da intraprendere nel caso in cui si vogliono sperimentare questi metodi è quella che porta all'esterno di una sorta di zona di comfort della pratica bibliotecaria, oltre la quale chiedersi ad esempio quali schemi e abitudini delle biblioteche italiane siano rivedibili e in che modo, e quali invece siano gli aspetti caratteristici, culturali e immodificabili dell'intero sistema. Le principali problematiche da affrontare nell'utilizzo di questo tipo di metodi e di strumenti si possono individuare nella traduzione puntuale della terminologia e nella riproposizione in un diverso ambiente sociale e culturale rispetto a quello in cui sono stati sviluppati.

Alcuni interrogativi rimangono a mio avviso aperti:

- darsi la possibilità di esplorare, nonostante la non certezza di cosa funzionerà effettivamente può rappresentare uno spreco di risorse?
- avere un approccio ottimistico alla risoluzione dei problemi può distrarre dall'avere uno sguardo critico alla realtà delle cose?
- qual è il limite di demarcazione per cui dopo alcuni cicli di ripetizione del metodo un progetto diventa un servizio?
- può esistere e come si affronta un fallimento totale?
- i meccanismi di coinvolgimento degli utenti e di partnership con soggetti esterni sono davvero incisivi sulla comunità o rimangono un fenomeno per pochi?

L'aspetto culturale è altamente impattante sull'adattamento di una metodologia caratterizzata in senso pratico e pragmatico in ambienti più tradizionalmente

<sup>25</sup> Meier John; Miller Rebecca, *Turning the revolution into an evolution: the case for design thinking and rapid prototyping in libraries*, «C&RL news», 77 (2016), n. 6, p. 283-286.

teorici e può avere conseguenze tanto rilevanti da impedirne una buona riuscita. Un processo quale il *design thinking* – date le sue caratteristiche di flessibilità e incertezza – non può in effetti prescindere dal contesto i cui va ad essere utilizzato e da fattori specifici quali spazi, tempi, risorse, competenze. Le biblioteche che hanno deciso di intraprendere questa strada hanno anche deciso di dedicare spazi appositi al loro interno per favorire pratiche innovative e l'interazione con partner e utenti<sup>26</sup>, oltre a destinare un budget specifico per il progetto e per la formazione del team incaricato al suo svolgimento. Se all'apparenza il *design thinking* si propone come uno strumento agile e veloce ci si rende conto che in realtà è un processo che richiede molto tempo, proprio perché l'iterazione e la ripetizione rappresentano le chiavi del suo successo. Ripetere, ritentare, riprovare: solamente l'utilizzo nella prassi quotidiana del servizio può portare a risultati tangibili, nonostante una delle difficoltà più forti risieda appunto nel non sapere dichiaratamente cosa si sta progettando, o comunque nell'avviare un percorso di progettazione senza contorni ben definiti e nella direzione di qualcosa che ancora non si conosce.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- [1] Associazione italiana biblioteche. Gruppo di lavoro Gestione e valutazione, *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane: misure, indicatori, valori di riferimento*. Roma: AIB, 2000.
- [2] Archer Bruce, *Systematic method for designers*. London: Council for Industrial Design, 1965.
- [3] Archer Bruce, *The structure of design processes* [doctoral thesis], London: Royal College of Art, 1968.
- [4] Archer Bruce, *The three Rs.*, «Design studies», 1 (1979), n. 1, p. 18-20.
- [5] Archer Bruce, *What ever became of design methodology?*, «Design studies», 1 (1979), n. 1, p. 17. DOI: <[http://dx.doi.org/10.1016/0142-694X\(79\)90023-1](http://dx.doi.org/10.1016/0142-694X(79)90023-1)>.
- [6] Bell Steven, *Design thinking for flexible solutions*, «Library journal», 21 gennaio 2015, <<http://lj.libraryjournal.com/2015/01/opinion/steven-bell/design-thinking-for-flexible-solutions-from-the-bell-tower/>>
- [7] Bell Steven, *Design thinking*, «American libraries», 39 (2008), n. 1/2, p. 45-49.
- [8] Bell Steven, *Staying true to the core: designing the future academic library experience*, «Libraries and the academy», 14 (2014), n. 3, p. 369-382.
- [9] Brenner Walter; Uebernickel Falck, *Design thinking for innovation: research and practice*. Berlin: Springer Science and Business Media, 2016.
- [10] Brown Tim, *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Collins, 2009.
- [11] Buchanan Richard, *Wicked problems in Design thinking*, «Design issues», 8 (1992), n. 2, p. 5-21.

<sup>26</sup> A tal proposito si veda la funzione del Trasformation Lab del recentissimo Centro culturale DOKK1 di Aarhus in Danimarca.

- [12] Clarke Rachel, *Designing disciplinary identity: an analysis of the term 'Design' in Library and information science vocabulary*, «ASIST», November 2015, <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/lpa.2.2015.145052010074/pdf>>.
- [13] Clarke Rachel, *It's not rocket library science: design epistemology and American librarianship [doctoral thesis]*. Washington: University of Washington, 2016.
- [14] Cross Nigel, *Designerly ways of knowing*. Berlin: Springer Science and Business Media, 2006.
- [15] Cross Nigel, *Designerly ways of knowing*, «Design studies», 3(1982), n.4, p. 221-227. DOI: 10.1016/0142-694X(82)90040-0.
- [16] Di Domenico Giovanni, *La biblioteca per progetti*. Milano: Editrice Bibliografica, 2006.
- [17] Fosmire Michael, *What can design thinking do for libraries?*, «Issues in Science and technology librarianship», <<http://www.istl.org/16-winter/wibr.html>>, DOI:10.5062/F4SNo6ZT.
- [18] Galluzzi Anna, *Modelli e strumenti per la valutazione dell'efficacia*, in *Gestire il cambiamento*, a cura di Giovanni Solimine. Milano: Editrice Bibliografica, 2004, p. 289-385.
- [19] Hinchliffe Lisa Janicke, *Valutazione della biblioteca e sondaggi sull'utenza nelle biblioteche accademiche degli Stati Uniti*, «AIB studi», 55 (2015), n. 2, p. 247-257.
- [20] IDEO, *Design thinking for libraries: a toolkit for patron-centered design*, 2015, <[http://designthinkingforlibraries.com/downloads/Libraries-Toolkit\\_2015.pdf](http://designthinkingforlibraries.com/downloads/Libraries-Toolkit_2015.pdf)>.
- [21] Kelley Tom; Littman Jonathan, *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York: Currency/Doubleday, 2001.
- [22] Kolko Jon, *Abductive thinking and sensemaking: the drivers of design synthesis*, «Design issues», 26 (2010), n. 1, p. 15-28.
- [23] Kolko Jon, *Design thinking comes of age*, «Harvard business review», September 2015, <<https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>>.
- [24] Liedtka Jeanne; King Andrew; Bennett Kevin, *Solving problems with design thinking: ten stories of what works*. New York: Columbia Business School Publishing, 2013.
- [25] Meier John; Miller Rebecca, *Turning the revolution into an evolution: the case for design thinking and rapid prototyping in libraries*, «C&RL news», 77(2016), n. 6, p. 283-286.
- [26] Norman Donald, *The design of everyday things*. New York: Basic Books, 1988.
- [27] Protzen Jean-Pierre; Harris David, *The universe of design: Horst Rittel's theories of design and planning*. Abingdon-on-Thames: Routledge, 2010.
- [28] Rittel Horst, *Thinking design: transdisziplinäre konzepte für planer und entwerfer*. Basilea: Birkhäuser-Verlag, 2013.
- [29] Rowe Peter, *Design thinking*. Cambridge: MIT Press, 1987.
- [30] Schmidt Aaron; Etches Amanda, *Useful, usable, desirable: applying user experience design to your library*. Chicago: American Library Association, 2014.
- [31] Schmidt Aaron; Etches Amanda, *User experience (UX) design for libraries*. Chicago: American Library Association, 2012.
- [32] Schön Donald, *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic books, 1987.
- [33] Simon Herbert, *The sciences of the artificial*. Cambridge: MIT Press, 1968.
- [34] Stickdorn Mark; Schneider Jacob, *This is service design thinking: basic, tools, cases*. Minneapolis: Consortium book sales & dist., 2010.

---

**ABSTRACT**AIB studi, vol. 57 n. 1 (gennaio/aprile 2017), p. 151-166. DOI 10.2426/aibstudi-11559

---

EMMA CATIRI, Comune di Milano, Biblioteca Zara, Milano, e-mail emma.catiri@comune.milano.it.

***How might we... Ripensare la biblioteca con l'aiuto del design thinking***

Il contributo riporta un'analisi del *Design thinking for libraries: a toolkit for patron-centered design*, documento rilasciato nel 2015 a conclusione del progetto internazionale Global libraries finanziato dalla Bill & Melinda Gates Foundation e volto a introdurre modalità innovative di progettazione nelle biblioteche. Nato dalla collaborazione sul campo della statunitense Chicago Public Library e delle biblioteche pubbliche di Aarhus in Danimarca insieme all'azienda IDEO, questo documento si propone come strumento pratico per i bibliotecari che vogliono ripensare e rinnovare spazi e servizi della biblioteca in funzione dei cambiamenti dei bisogni culturali e informativi degli utenti. Il documento – e il progetto a esso sotteso – si colloca in quel ramo della biblioteconomia sociale che concentra la propria attenzione sulla comunità di riferimento delle biblioteche e sul ruolo attivo dell'utente nella creazione e condivisione della conoscenza e nella definizione del servizio.

***How might we... Rethinking the library with design thinking***

The paper describes the *Design thinking for libraries: a toolkit for patron-centered design*, a document released in early 2015 and originated from experiences of librarians working side by side in their contexts under the Global libraries program funded by Bill & Melinda Gates Foundation. The private design company IDEO partnered with the Chicago Public Library in the U.S. and Aarhus Public Libraries in Denmark heading to the creation of a practical guide for librarians and managers including readings, resources, and activities that will help to understand design thinking methods and rethink the library to the users' changing needs. The Design thinking for libraries toolkit originates from the participatory librarianship movement, giving more and more attention to the library community and its active role in designing the library of the future.