

## 創新的答案在讀者的日常：「2016 圖書館服務設計工作坊」會後感述

參考組 傅彥儒

時間：中華民國一〇五年一月廿日至廿一日

地點：逢甲大學人言大樓、圖書館

主辦單位：台灣電子書供給合作社、超星資訊有限公司

主持人：林志敏館長、葉乃靜館長

專題講者：高玉華副館長、林曉鈴小姐

講師及工作坊引導師：林承毅、李權泰、王曉文

嘗有館員有感，圖書館耗費大量的人力及資源投入工作之中，卻不見幾個讀者利用，便覺得館方已投入如此的心力，讀者卻不願使用，是因為人們不再閱讀了？還是不懂得惜福？甚或是網路環境或教育出了問題？

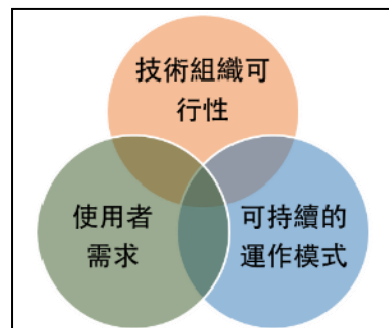
即便環境存在問題，但仍有一些答案應該從圖書館內找答案。在貝恩策略顧問公司(Bain & Company)提出的一項數據或許可以說明這個現象，曰：有80%的企業公司認為他們自己提供了出色的服務和卓越的顧客經驗，但卻只有8%的顧客認同這個說法。圖書館面臨相似的問題，我們自認為提供了多元良好的免費資源，為什麼讀者就是不使用呢？他們也覺得圖書館很好嗎？

在資訊快速變遷轉型的時代，民眾的生活模式改變了，需求自然也改變了。圖書館亟欲找尋自己的新定位，紛紛嘗試提供創新服務。在這歷程，或許會參考傑出的書店經營，塑造文藝氣息濃厚的硬體設備環境，但是空間改造在圖書館的服務中當真如此重要？那麼在改造完之後又要做什麼呢？

### 創新服務設計

在探討問題之前，須當再次審視關於「創新服務設計」的意涵。創新一詞，除創造出不同以往的新穎內容，猶須掌握數多特點。從工作坊中的經驗探討可以歸納諸如：創新須保有原有的核心價值，不為盲目追求潮流與科技、不為創新而創新；創新當勇於嘗試，不畏失敗，懼於失敗終將裹足不前；創新當有所根據，視需求而往，當然可以天馬行空，但卻終要回應存在的問題，且要能夠符合圖書館自身的運作模式和技術組織支援的可行性。

服務設計和設計思考為今次工作坊之主要學習內容，設計的本質在於透過改變物件的運作模式，進而解決問題，滿足使用者需



求。而服務設計的核心思考模式，即使以標準的方法，從人的需求出發，尋找各種議題的可能解決方案。透過同理心的觀察、定義問題、創意發想、建立模型、並不斷測試及修正等歷程，設計更加貼近使用者的服務。

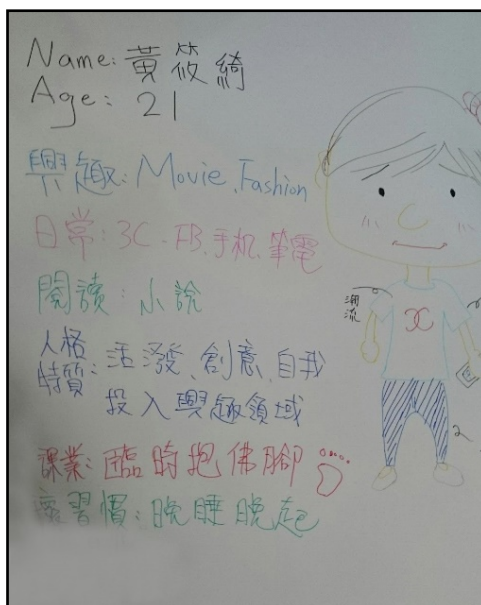
### 以人為本，同理使用者

設計思考一再強調本「以人為本」，用高度的同理心去理解讀者。提供了一套可執行的規範去認識讀者，甚或化身為讀者。接著從讀者的生活和行為模式中找到需求，訂定出諸多需求中核心的重點需求。為使需求獲得滿足，發想各種創新的解決方法，並從方法中找到可執行的進行模式，建立運作模型。最後透過不斷的測試、觀察並持續進行修正。在實際方法的操作中，則大致可分人物誌、行為歷程分析、創意發想、描繪服務藍圖、模擬操作原型。

其作法如下：

#### 一、人物誌

人物誌的基礎意涵即近似讀者研究，但運用的方法更為多元，也需更多時間沉靜並感受讀者的內心。透過訪談、問卷、觀察都是了解讀者常用的方式，但讀者的內心真實需求並不容易探求，甚至讀者自身都不能察覺自己內心真正所想。是故透過與讀者談話之內容雖有其參考價值，但真實的想法在潛意識中運作，需要透過沉靜的心去進行深掘。在此我們更試著將讀者的形象明確形塑，試著發現讀者的各種特質，並在過程中不斷修正，試著去接近讀者(與非讀者)內心真正的想法。



#### 二、行為歷程分析

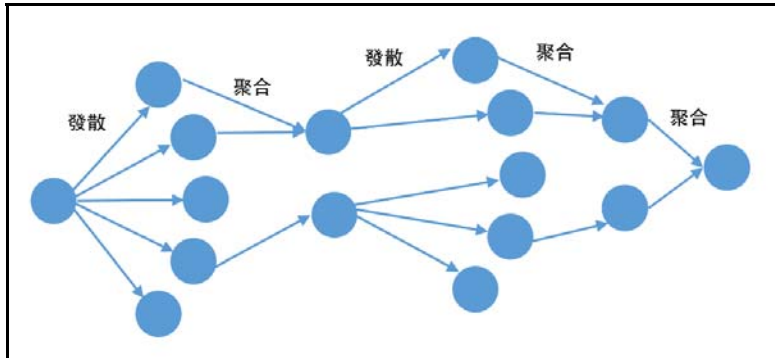
製作行為歷程分析，有利將讀者使用圖書館的經驗做清楚的整理。該方法分別記錄讀者使用歷程的前、中、後，並把這些時間軸中所發生



令讀者產生愉悅及不快的內心感受分別稱為甜蜜點及痛點。試圖去探討讀者喜歡和不喜歡的核心價值和需求。

### 三、創意發想

創新服務的內涵始在核心需求的确立之後，過程中不斷透過創意任意發想，但也不斷透過執行的可能性和需求評估不斷刪減，在歷程中的想法不斷發散增加，也一再聚合精煉，直至最後產生最核心的價值和須處理需求。



### 四、服務藍圖

服務藍圖在描述一段使用情境中，透過可視線(line of visibility)和不可視線(line of invisibility) 區分出與讀者有所互動的接觸點、涉及處理的服務提供者、以及該服務相關的利害關係人。描述服務藍圖利於發想者審視過程中需要哪些組織和團隊的協助，同時也是團隊討論以及向管理單位說明時可以方便運用的工具。下圖以電子書使用為例子，接觸點即為使用者利用時，直接接觸的服務焦點，下則為服務相關人員，但在越複雜的服務歷程中，相關人員總是互相重疊交錯，如無必要可以省略重複。



## 五、模擬操作原型

最後在新的創新服務想法完整建立後，可以透過製作簡單易懂的影片、動畫、或圖像來呈現，便於組織討論和審視內容，相較於繁瑣的文字說明，更能快速點出目標族群的形象、需求產生的時機和與物件互動的情形，使創新的服務更有說服力。

### 創新之內，仍是理念

此次工作坊除提供創新服務設計的方法，在服務理念和精神上亦令人多有所獲，竊以三類為題分述：

#### 一、回歸讀者，回應需求

「以人為本」是不難理解的理念口號，但要跳脫館員的身分，真切以讀者立場去思考，卻需要反覆浸淫練習。

近期網路上流行使用「同溫層」一詞來說明網絡互動和認知的關係，意指當我們處於自己的社群網絡之中，討論我們自己認知上認同的事情，便會覺得世界當真如我們所想像，而不容易理解其他想法。舉例而言，假定一名館員的主要人際網絡為其他館員，當他們總談論自身的服務十分卓越，日久便信以為真，倘有讀者反映其服務不佳，他們可能會深感意外。這個現象正說明了以讀者為思考中心的重要性。在長遠的未來之中，能以高度的同理心體會讀者的感受，圖書館才能在快速變遷的環境之中與讀者的需求有所連結。

#### 二、不計成敗，勵精圖治

創新的重要精神之一在於做出前所未有的嘗試，或許模仿他館或其他產業的模式是很好的辦法。但同樣的模式非但不適用於每個環境，若挪用的過程有所缺漏，最後成果不彰，難免面臨失敗。服務的進行式由眾多物件元素構成，角色、物件、環境和互動皆須列入思維，其中一個環節失當即可能損失讀者的信賴。假若今推行一電子書方案，過程中無論是電子館藏不足、網速緩慢、介面不易使用、資料建檔分類缺漏、館員態度不當、宣傳效果不彰甚或是版面色調不和諧，都可能造成讀者流失。館員在提供服務時，不僅須留意每個細節，亦須放下失敗帶來的負擔，方能在不斷嘗試改進中覓得適於自身的經營模式。

#### 三、創造共生共好的圖書館生態系統

今將整個圖書館服務過程中所有的服務提供者、讀者、合作團體及廠商視為一個生態系，若能覓得適切的發展模式，使讀者得其所需、資訊供應者有所獲利、館員樂於職志，達到每個個體都能在系統中所獲豐腴乃是最高期望。