

Sociální inovace v českých knihovnách

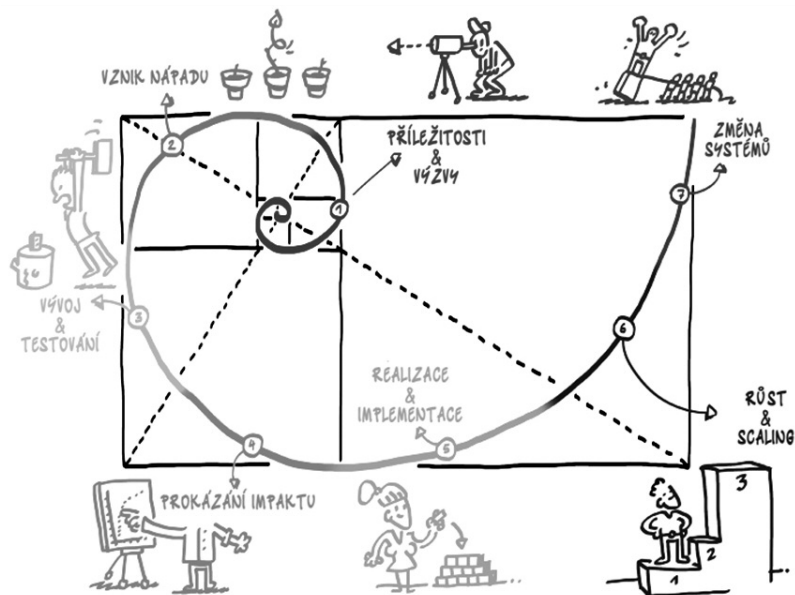
Knihovny ve 21. století získávají výraznou novou roli: roli komunitních center. Mění se i role knihovníků: „spíše než jako zdroje informací se uplatní jako kouči, mentoři, facilitátoři a učitelé. Měření výsledků je důležitější než měření výstupů. Primárním cílem knihoven je inteligentní komunita, a ne vysoké počty výpůjček.“ (Aspen Institute, 2014). Nové role knihoven se promítají i do důležitých dokumentů na národní úrovni. Např. strategický dokument „Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017 – 2020 tuto novou roli reflektuje mimo jiné ve své kapitole „Priorita 2: Posilování role knihoven jako komunitních center“. Zároveň však neexistuje reálná praktická ani metodická podpora jak tohoto cíle dosahovat, a knihovny jej pojmají různě. Vnímáme proto potřebnost aktivit a podpory, které by knihovnám dodávaly kompetence, nástroje, metody i odvalu a motivaci pro práci s komunitami a na sociálně inovativních službách.

Proč je tady projekt

Instituce knihovny je už nějakou dobu i knihovníky a knihovnicemi samotnými vnímána jako místo, jehož účelem není pouze půjčování knih uživatelům, ale i podpora lokálních komunit, propojování různých společenských skupin mezi sebou, reálná pomoc lidem ohroženým sociálním vyloučením nebo prostě zvyšování kvality života občanů. Právě tuto druhou, sociálně inovativní a komunitní roli se snažíme podporovat v rámci projektu Sociální inovace v knihovnách. Pokoušíme se porozumět možnostem sociálních inovací ve specifickém prostředí veřejných knihoven, zmapovat existující aktivity, podpořit knihovny ve snaze přivést představu sociální inovace do jejich praxe v podobě služeb, akcí, programů a aktivit, které mají dobrý vliv na společnost. Projekt realizuje Kabinet informačních studií a knihovnictví Masarykovy univerzity v Brně za podpory Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (MPSV ČR), a trvá od června 2017 do června 2020. V tomto čase je jeho snahou pomáhat pracovním a pracovníkům knihoven přemýšlet o svých současných i budoucích službách jako o řešení problémů, které mají občané a komunity v jejich okolí a nabízet knihovnám různé druhy vzdělávacích a mentorských programů, které jim pomohou začít plnit nebo profesionalizovat svou komunitní roli či připravit konkrétní sociální inovaci. Průběžným cílem projektu, který se prolíná všemi jeho aktivitami, je pak podpora vzniku sítě/komunity sociálních inovátorů v knihovnách.

Sociální inovace a metodiky související s jejich vývojem

Sociální inovace si dle definice MPSV ČR lze představit jako „nová a lepší řešení (tj. účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější), která naplňují naléhavé společenské potřeby a zároveň vytvářejí nové sociální vztahy nebo spolupráce. Sociální inovace mohou zahrnovat nové produkty, procesy, služby, organizační uspořádání, technologie, ideje, regulace, institucionální formy, funkce a role, sociální hnutí, intervence a nové formy řešení sociálních potřeb.“



Obr. 1 Proces vývoje sociální inovace

Projekt pracuje s teorií vývoje sociální inovace, která představuje cestu služby od mapování příležitostí a výzev, přes vznik nápadu – způsobu řešení, jeho vývoje a testování, prokázání dopadu, realizaci, implementaci, jeho škálování, až po systémovou změnu, která může zapříčinit změnu postojů nebo podmínek, souvisejících se sociálně inovativními službami a jejich poskytováním (viz obr. 1).

Design služeb

Na druhé straně je projekt založen na ověřeném předpokladu, že ideálním způsobem vývoje sociálních inovací je rámec procesu designu služeb, založený na metodice human-centered design, případně souvisejících dílčích metodikách jako je např. inkluzivní design. Jeho základními znaky jsou totiž holistický přístup, jako snaha postihnout maximum proměnných procesu, eliminovat tím nezamýšlené důsledky, permanentní uživatelský výzkum a jeho analýza, tedy rozhodování na základě důkazů, zapojování partnerů, spolupráce při vytváření služeb přímo s jejich budoucími uživateli, empatie, kritické myšlení, pružnost, kreativita, krokový vývoj a s ním související důraz na průběžné testování služeb s cílovými skupinami. Díky uvedeným vlastnostem tohoto procesu mohou knihovny reagovat dostatečně efektivně a pružně na potřeby lidí a komunit.

V oblasti designu služeb projekt odborně a metodicky staví na zkušenostech Kabinetu informačních studií a knihovnictví, zejména projektu Libdesign, mezi jehož výstupy patří např. soubor metod a nástrojů designového procesu, přizpůsobený prostředí knihoven, překlady designérských publikací i publikace vlastní. Uplatnění metodiky designu služeb v knihovnictví popisuje například příručka *Designové myšlení pro knihovny* (IDEO, 2016) nebo publikace *Knihovníci jako designéři: Případové studie o zlepšování služeb v knihovnách* (Masarykova univerzita, 2016).

Projekt také navazuje na koncept komunitní knihovny jako místa a organizace, která aktivně podporuje existující komunity v místě svého působení, nejen knihovny jako subjektu, který pečuje o komunity vzniklé svou vlastní činností. První případ může představovat situace, kdy knihovna nově objevuje a odhaluje některé jí zatím neznámé sociální skupiny a oblasti jejich působení. Aktivitu projektu se proto zaměřují také na pomoc knihovnám orientovat se v komunitách svého okolí, potenciálních partnerech, nacházet tím nové směry svého působení, ukotvovat se v nových rolích a posilovat tím svou pozici v obci a ve společnosti. Knihovnám proto přibližujeme koncept a metodologii tzv. participativního komunitního mapování (de Moor, 2013), díky kterému mohou lépe poznávat své místo v obci a prozkoumávat další příležitosti stejně jako svůj potenciál. Projekt v uvedených směrech spolupracuje s knihovnou v dánském Aarhusu, s University of Oslo nebo s Tilburg University.

Jak je to s tou komunitní knihovnou

Do kategorie sociálních inovací se vejde celá řada aktivit, které knihovny dlouhodobě nabízí např. seniorům, matkám na rodičovské dovolené, dětem a mládeži. Tyto aktivity knihovny zároveň často označují jako „komunitní činnost“. Řada knihoven však také začíná objevovat smysluplnost v roli pomocníka dlouhodobě nezaměstnaným, lidem s jakýmkoli fyzickým nebo psychickým hendikepem, lidem v ústavní péči nebo z ní vycházejících, zástupcům etnických a národnostních menšin, nebo obecně lidem v nouzi jako pomocník při řešení jejich životních situací. Knihovny sice v nemalé míře poskytují komunitní služby, včetně služeb zaměřených právě na sociálně vyloučené skupiny obyvatel. Podle zprávy Agentury pro sociální začleňování (Čáp et al., 2015) je ale míra poskytování těchto služeb nicméně mnohem nižší, než vnímaná potřeba věnovat se v knihovnách jednotlivým sociálně vyloučeným skupinám obyvatel. Tato potřeba nekoresponduje s plánovanou budoucí nabídkou služeb ze strany knihoven. Příčin, proč tomu tak je, můžeme identifikovat celou řadu a věnovala se tomu i výzkumná fáze projektu.

Výzkum potřeb a bariér v poskytování sociálně inovativních služeb v knihovnách

Ve zmíněné výzkumné fázi bylo např. zjištěno, že v řadě knihoven záměry realizovat sociálně inovativní služby existují. Např. využívat potenciálu setkávání seniorů a mladých, otevřít chráněnou dílnu, provozovat literární kavárnu jako sociální podnik, legálně zpřístupnit audioknihy imobilním občanům, reagovat na aktuální témata, která hýbou společností, pracovat s lidmi na pokraji syndromu vyhoření, podporovat aktivní občanství, podílet se na pomoci lidem v dluhové pasti a mnohé další. Knihovny se však musí potýkat s řadou bariér, které mohou nabývat podob např. latentní xenofobie, ohrožení poskytování svých tradičních služeb, chybějících kompetencí, slabých partnerství, nízké ochoty navazovat partnerství nová, pasivní role knihoven, orientace na vlastní statistické ukazatele, prostředí vlastní organizace, které nebývá nakloněno inovacím. Na opačné straně však hraje podstatnou roli také řada příležitostí ke vzniku sociálně inovativních služeb, jako je určitá experimentální kultura některých knihoven a ochota riskovat, dispozice prostorem, aktivní uživatelé i partneři, profesní i osobní sítě zaměstnanců a vzájemná inspirace. Tyto a mnohé další poznatky jsou výstupy desítek rozhovorů se zástupci knihoven o jejich praxi, reálné situaci, bariérách a příležitostech. Rozhovory byly však vedeny také s desítkami expertů na design služeb a sociální inovace i mimo oblast knihoven. Analýzy těchto poznatků pak zajišťovaly stavební kameny navrhování následných aktivit a programů projektu.

Co se v rámci projektu děje

Prostřednictvím vzdělávacích a podpůrných aktivit se pokoušíme pokrýt všechny fáze vývoje sociální inovace a poskytnout tak knihovnám pomoc od úrovně mapování svého okolí a příležitostí, po nastavení možností škálování služby nebo aktivity, kterou s námi vyvinou. Knihovny mohou projít jednou nebo více fázemi:

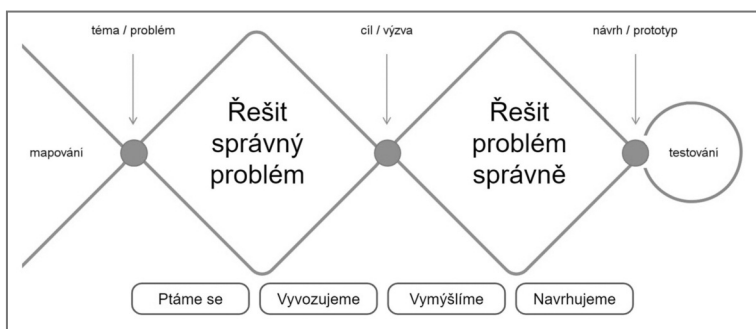
- Výzkumem, při kterém mapujeme problémy, potřeby a příležitosti knihovny i jejich komunit,
- Inkubátorem, ve kterém používáme designový proces, abychom knihovnice a knihovníky provedli cestou od definování problému, který chtějí řešit, přes nápady jak na to, až k otestovaným návrhům řešení,
- Akcelerátorem, ve kterém podporujeme konkrétní řešení a jeho proměnu v novou službu, přičemž významnou součástí této fáze je evaluace, během které hodnotíme změnu, která nastala, a nastavujeme, jak změřit úspěšnost nové služby.

Zároveň tím knihovny učíme ideálnímu průchodu celým tímto procesem.

Inkubátor – od semínka po sazenici

Tento program je nazván inkubačním proto, že týmy knihovnic a knihovníků v nich vezmou svůj záměr a ověřenými postupy jej ze zárodku postupně vyvíjejí v konkrétní návrh a plán služby nebo aktivity, a to s maximální pravděpodobností úspěchu. Takovým záměrem může být např. navrhout coworkingový prostor, nastartovat spolupráci s jinými organizacemi, oslovit mládež, pomáhat lidem poznat pravdu od lži, pomáhat jakkoli znevýhodněným lidem, nebo prostě dělat aktivity tak, aby lidi zajímaly. Obecným cílem programu je učit knihovny i lidi v nich pracující, být pro občany svých měst užitečnější a se sebou samotnými spokojenější. Souvisejícími jevy mohou být efektivnější způsoby práce, rozvoj týmové práce, navazování a rozvoj spolupráce a partnerství či posilování pozice knihovny v obci.

Program je otevřený všem knihovnám v ČR, které mají nějaký inovační záměr. Zúčastněná knihovna tvoří minimálně tříčlenný tým, který má k dispozici svého individuálního mentora – zkušeného designéra služeb. Ten provádí celým procesem, posouvá, konzultuje, dává zpětnou vazbu, podporuje. Aktivity programu jsou realizovány 5 celodenními workshopy, při kterých se na jednom místě scházejí týmy z několika knihoven a sdíleným postupem procházejí jednotlivými aktivitami procesu navrhování služby, teoretickým ukotvováním a vzájemným sdílením. Obvykle se programu účastní cca 25 lidí v 5 až 6 týmech, přičemž do týmu mají knihovny možnosti zapojit kromě zaměstnanců také své zřizovatele, stakeholdery nebo zástupce cílových skupin.



Obr. 2 Schéma inkubačního procesu

Z metodologického hlediska je možné inkubátor popsat procesním schématem tzv. dvojitého diamantu (viz Obr. 2), rozšířeného o úvodní fázi mapování příležitostí. Tento model klade důraz na několik klíčových bodů procesu designování služby, a to na prioritizaci příležitostí, vedoucí k definování tématu či problému k řešení, na rozšiřování báze dat a poznatků z výzkumu s uživateli a stakeholdery, které jsou následně analyzovány s cílem definice tzv. designové výzvy, co nejpřesněji popisující cíl následných fází navrhování a tvorby prototypu služby, který je v závěru procesu podroben testování.

nástroj zvyšující kompetence v oblasti výzkumu (zejména formou rozhovorů), prezentace vlastních myšlenek a záměrů, rozvíjející týmovou práci nebo zkvalitňující interní komunikaci v knihovně. Důležitým poselstvím, které se podle získané zpětné vazby podařilo předat, bylo také poznání a uvědomění, že případný neúspěch návrhu (prototypu) služby nebo aktivity není selháním, ale je především cenným poznáním, jak ji dále ve spolupráci s uživateli upravovat.

Konkrétně vznikla řada prototypů, přičemž některé z nich jsou v současnosti dále rozvíjeny, upravovány a některé z nich jsou již ve stádiu realizace. Několik příkladů: spolupráce knihovny s dětským domovem, aktivity podněcující mezigenerační setkávání, systém podpory občanů a komunit ve vytváření vlastních aktivit v knihovně, rozšíření spolupráce s místním gymnáziem, model úprav prostoru knihovny pro hendikepované, platforma pro získávání prvních pracovních zkušeností mladých a řada dalších.

Program se osvědčil zejména jako zažitá zkušenost designového procesu a jeho metod, jako aktivita, podněcující motivaci a poznání vlastních kvalit, jako



Obr. 3 Foto z Inkubátoru sociálních inovací pro knihovny 2018

V červnu tohoto roku pomocí Inkubátorů projekt pomáhá knihovnám Karlovarského a Ústeckého kraje, protože odtamtud vzešel největší zájem o program, a zároveň tyto kraje skýtají možnosti řešení některých palčivých společenských problémů (např. ochrana krajiny, zadluženost, menšiny). Zaměřujeme se přitom na posílení společenského dopadu vznikajících návrhů, na ještě větší rozvoj výzkumných kompetencí účastníků, jejich prezentačních dovedností, na jednoduchost uchopení celého procesu i jednotlivých metod a možnost jejich přenesení do vlastní praxe, na práci v kontextu obce, zřizovatele, systému a na radost ze smysluplné práce.

Akcelerátor: od sazenice po strom... a les?

V průběhu celého trvání projektu je knihovnám otevřený program akcelerační, jehož smyslem je pomocí individuální podpory rozběhnout konkrétní sociálně-inovační nebo komunitní projekty a zapojit do nich experty, nové partnery i uživatele. Vycházíme z myšlenky – často prezentované v literatuře zabývající se rozvojem míst a místních komunit – že v každém společenství existují vnitřní zdroje: schopnosti a zdroje jeho členů, dobrovolných organizací, spolků, lokálních institucí, fyzická infrastruktura, místní ekonomika, historie, tradice, příběhy, apod. Čím více těchto zdrojů se podaří najít, propojit a mobilizovat, tím se společenství stává silnějším, aktivnějším a soběstačnějším. Z dlouhodobého hlediska je nejen pro knihovnu výhodné vytvářet zázemí pro spolupráci lidí (řečeno známým příslovím: učit je lovit ryby), posilovat sociální kapitál a budovat důvěru. V Akcelátoru je proto kladen důraz na průběžné mapování a zapojování zainteresovaných skupin, a potenciálních

Mgr. Tomáš Štefek

stefek@phil.muni.cz ■

(Kabinet informačních študií a knihovnictva, Filozofická fakulta Masarykovy univerzity)