



Článek se zaměřuje na přiblížení konceptů designového myšlení a designu služeb v knihovním prostředí. Zdůrazňuje roli knihoven v demokratických společnostech a snaží se podat úvod do designového myšlení jako nástroje pro zachování role knihoven v dynamicky se měnící a rozvíjející společnosti. Shrnuje základní pojmy a postup designového procesu a identifikuje podobné fáze v jednotlivých přístupech k němu. Ukazuje také dobré příklady z knihovní praxe v zahraničí a České republice.

Knihovny jako strážkyně demokracie

Zkusme se chvíli nedívat na knihovnu jako na prostor, o němž máme zažitě představy a předsudky; prostor, v němž se nachází knihy a knihovníci, ale jako na obecnější prvek – instituci. Knihovny jsou dle knihovního zákona zřizované státem, byť na různých instancích, ale krom soukromých a specializovaných knihoven je vždy zřizovatelem povinný subjekt. (Zákon č. 251/2001 Sb.) Státu by pak, podle našeho názoru, měly knihovny sloužit jako šířitelky vědění, které je úzce spjato s demokracií. Vedle ostatních institucí, jako je vláda ČR, ministerstva či soudy, by tedy měly být, slovy Paula Sturgesa, „strážkyněmi demokracie“. (Sturges, 2016) V době neustálé společenské a politické transformace se však tato role stává stále těžší.

Co víc, podle posledního průzkumu Jiřího Trávníčka, provedeného mezi lety 2010 a 2013, radikálně poklesl počet návštěvníků z nejmladší kategorie 15 – 24 let (o 16 %). (Trávníček, s. 74, 2014) Úbytek mladých návštěvníků knihovny můžeme na jedné straně chápat jako výstrahu, neboť se jedná o tu skupinu lidí, kteří do demokratického procesu teprve vstupují, a jejich určitý podíl je tedy jaksi „ochuzen“ o demokratický (a demokratizační) potenciál, kterým knihovna disponuje. Na druhou stranu se jedná také o výzvu. Mladí lidé představují pouze jednu ze skupin obyvatel, kteří služeb knihoven využívají. Právě identifikace skupin uživatelů (která přesahuje demografické charakteristiky) a jejich potřeb je důležitá při poskytování dobrých služeb – využívaných a potřebných.

Zahraníční zkušenost nám ukazuje, že role knihovny může dalekosáhle přesahovat tradiční horizont symbolizovaný mýtem o „půjčovně“ knih. V Německu a jinde se tak můžeme setkat s knihovnami, které se zapojují do kampaní o ekologické udržitelnosti, nebo samy budují komunitu tzv. *urban gardeningu*. (Hauke a kol., 2013) Harri Sahavirta z finské knihovny v Helsinkách tvrdí, že environmentální i jiná netradiční činnosti knihoven přitahují pozornost médií a tedy i veřejnosti. Píše: „Jeden z benefitů našeho environmentálního projektu byl, že se díky němu vyskytla možnost jej prezentovat novinářům a říci tak, o čem knihovny dnes jsou.“ (Sahavirta, 2012)

Tyto příklady ukazují, že v zahraničí knihovny reflektují soudobé společenské, kulturní a ekologické požadavky a stávají se „více než knihovnami“ – jsou kulturními centry pro své komunity a v určité míře politickými institucemi na regionální i vyšší úrovni. V České republice je tento požadavek na knihovny také slyšet. Čestný předseda Svazu knihovníků a informačních pracovníků Vít Richter říká, že je nutné, „aby knihovny byly nejen prostorem pro knihy, ale aby se v nich dalo studovat a setkávat. Knihovna budoucnosti je informačním, vzdělávacím, kulturním a dokonce i kreativním centrem.“ (Vít Richter..., 2016) Jakým způsobem ale této bezpochyby náročné transformace docílit? Knihovny svými službami musejí reflektovat proměny potřeb svých uživatelů. Jedním z přístupů, jak toho dosáhnout, je podle nás design služeb.

Nemyslíme si, že by samotná snaha o uspokojení potřeb uživatelů byla pro knihovny něčím revolučním. Teprve v posledních několika letech se setkáváme s pojmy jako designové myšlení a design služeb, které proto mnohým mohou znít jako zbytečná *buzzwords* (módní označení) pro něco, co je (nejen) knihovnám vlastní. *Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015*

v cíli 18 podporovala využití výzkumu (případně průzkumu) pro dosažení stavu, kdy „Knihovny rozvíjejí své tradiční služby a nabízejí služby nové.“ (Konceptce rozvoje..., 2012) Také v materiálech k chystané *Konceptci rozvoje knihoven na léta 2016 – 2020 s výhledem do roku 2025* je nová vize knihoven formulována větou „Společně [se čtenáři] tvoříme knihovny jako nabídku zdrojů a otevřeného prostoru pro vzdělávání, kulturu a osobní rozvoj.“ (Richter, 2015) Otázkou ale zůstává, nakolik jsou tato doporučení přenositelná do praxe.

Knihy je produkt, výpůjčka služba

Ve službách pracuje stále více procent populace – v České republice to je 60 % (Hazdra, 2014, s. 12). Můžeme mluvit o jejich revoluci, změnách, které se udály za posledních 20 až 30 let. (Moritz, 2005, s. 25) Přesto někteří poskytovatelé přistupují ke službám jako k produktům. (Polaine a kol., 2013) Rozdíl mezi službou a produktem bývá v literatuře popisován především proto, jaké má důsledky pro přístup k navrhování služeb. Základním rozdílem, z něž vychází všechny ostatní, je ten, že služby nejsou hmotné. Zní to jako banalita, ale nehmotná povaha služby určuje, jakým způsobem k ní uživatel přistupuje a jak hodnotí svou zkušenost. Každý průchod službou každého jednotlivého uživatele je jedinečný. Nejen proto je složité měřit kvalitu služby, což knihovny pociťují při komunikaci se zřizovateli.

- Služby lze charakterizovat čtyřmi základními vlastnostmi (podle Moritz, 2005, s. 29):
- Služby nejsou hmotné. Při jejich navrhování nelze postupovat stejným způsobem, jako při navrhování produktů – design služby nekončí jejím uvedením na trh.
- Jejich poskytování a konzumace probíhají současně. Proto jsou při poskytování služeb důležití pracovníci, se kterými se uživatel setkává – v případě knihoven například pracovníci výpůjčního pultu nebo referenčních služeb.
- Služby nelze skladovat. Poskytujeme je průběžně a uživatelé často očekávají, že budou dostupné 24/7 – například u knihovních služeb poskytovaných online.
- Služby nelze vlastnit a odnést. Z marketingu pochází pojem *service evidence*, tedy něco, co službu připomene a „zhmotní“ – může to být účtenka nebo e-mail. (podle Stickdorn a Schneider, 2011, 2011, s. 42 – 43)

Design služeb = systematický přístup k jejich poskytování

Kognitivní psycholog Daniel A. Norman se ve své knize *Design pro každý den* zamýšlí nad interakcí lidí s všedními věcmi (jako jsou dveře, televizní ovladače nebo vypínače) a nad tím, proč při jejich používání často chybují. Chybu nehledá na straně uživatele, ale ve špatně navrženém produktu. Identifikuje principy srozumitelného a použitelného designu – pravidla, kterými by se měli designéři řídit, aby jejich produkty nepotřebovaly obsáhlé návody. (viz Norman, 2010) Stejně tak bychom neměli v první řadě vinit uživatele, pokud naši službě nerozumí – například pokud si sám nedokáže najít knihu v lístkovém katalogu. Právě obrácení pozornosti k uživateli a zjišťování jeho potřeb, nikoliv jejich odhadování na základě vlastní zkušenosti, je důležitým prvkem designu služeb.

Při snaze definovat designové myšlení a design služeb narazíme na několik problémů. Existují různé výklady obou pojmů, které se zaměřují na odlišné aspekty v závislosti na oborové perspektivě jejich autorů. V knize *This is Service Design Thinking* najdeme několik definic, které autoři dělí na akademické a agenturní. (podle Stickdorn a Schneider, 2011, s. 28 – 33) Velkou část dostupných oborových zdrojů tvoří příručky a weby agentur, které se designovým myšlením a designem služeb zabývají a jejichž hlavním cílem je praktická aplikace přístupu. Také autoři první české knihy o designu služeb, *Skvělé služby*, se věnují především příkladům z praxe a ne „teoretickým hlavolamům“. (viz Hazdra a kol., 2013, s. 15)

Zjednodušeně můžeme říct, že designové myšlení je souhrnné označení pro systematický přístup k řešení problémů. Design služeb pak tohoto přístupu využívá pro navrhování takových služeb, které respektují potřeby uživatelů a zároveň jsou výhodné pro poskytovatele. Pojmy design a služby se vedle sebe poprvé objevují v článku G. Lynn Shostack z roku 1984 a už o sedm let později v Kolíně vzniká první škola designu služeb. (Moritz, 2005, s. 67) Zpočátku se design služeb týkal především komerční sféry, ale postupně se rozšiřuje do veřejného sektoru, kam patří také služby knihoven. Další příklady najdeme v oblasti státní správy, zdravotnictví nebo kulturních institucí, což jsou všechno ve své podstatě pilíře demokratických systémů. (viz Šmehlík a kol., 2014)

Cílem designu služeb je zlepšit nejen zážitek uživatele, ale zároveň zefektivnit službu z pohledu poskytovatele. Zaměřuje se proto také na vnitřní procesy a filozofii dané instituce. „Design služeb je návrhem celkové zkušenosti se službou stejně jako návrhem procesu a strategie, které stojí za jejím poskytnutím.“ (Moritz, 2005, s. 39) Úzce souvisí s řízením inovací a managementem změn. Bývá označován jako multidisciplinární obor – z jiných disciplín čerpá metody, znalosti a zkušenosti a využívá je při navrhování služeb. Mezi jeho zdroje patří psychologie, etnografie, marketing a další. (podle Moritz, s. 49) Využívá především kvalitativní metody, tedy takové, které se zaměřují na menší vzorek uživatelů a přináší hlubší porozumění jejich situaci, namísto zobecnitelných kvantitativních dat. Dalšími obory jsou design zaměřený na uživatele a participativní design. S nimi má společný přístup, při kterém je uživatel součástí návrhu služby.

¹ Pozn. Označení „uživatel“ v textu používáme proto, že se zaměřujeme na oblast knihoven. V původním kontextu bychom se setkali spíše s pojmy „zákazník“. Rovněž užíváme všude mužský rod, přestože knihovní, designéřská či jiná profese, o které tu píšeme, není nijak genderově omezená. Knihovnicka tedy vždy znamená i knihovnice, designér designérka atd.

² V originále: Service Design is the design of the overall experience of a service as well as the design of the process and strategy to provide that service.

Designový proces a metody designového myšlení

Pokud se chceme pustit do změn, je důležité se nad chystanými kroky zamyslet – „prvním krokem procesu designu služeb je design procesu designování“³. (Stickdorn a Schneider, 2011, 2011, s. 126) Musíme znát naše časové a finanční možnosti. Právě nedostatek personálu, potažmo jeho času, může být pocíťován jako bariéra při snaze pustit se do zjišťování uživatelských potřeb a do případných změn. Pokud sami nejsme ve vedoucí pozici, budeme o našich akcích muset jednat s vedením. Také je důležité seznámit s plánovaným postupem kolegy, v nejlepším případě je „získat na svou stranu“ a pracovat v týmu.

Ve snaze přiblížit přístup designového myšlení cílové skupině (poskytovatelům výrobků a služeb), se jej agentury snažily srozumitelně popsat a rozdělit do několika fází. Nejedná se o lineární proces a jednotlivé fáze se mohou překrývat. Na ukázkou uvádíme některé z možných přístupů:

- HCD⁴ model agentury IDEO (2013): Hear – Create – Deliver/Naslouchejte – Tvořte – Realizujte
- Model 4D British Design Council: Discover – Define – Develop – Deliver/Objevujte – Definujte – Vytvářejte – Realizujte
- Dělení podle *This is Service Design Thinking* (Stickdorn a Schneider, 2011): Exploration – Creation – Reflection – Implementation/Výzkum – Tvorba – Reflexe – Implementace
- 3I model používaný v příručce *Design Thinking for Libraries* (IDEO, 2015): Inspiration – Ideation – Iteration/Inspiration – Ideace – Iterace

Toto množství přístupů ilustruje další z problémů designového myšlení – stejně jako různé fáze, používají mnohdy agentury různé označení pro stejné metody. Případně drobnou modifikací vytvoří metodu novou. V následujícím textu několik metod uvádíme a spojujeme je s určitými fázemi designového procesu. Žádná metoda ale nemusí patřit čistě do jedné fáze. Pokud si třeba myslíme, že by pro nás byla v designové fázi vhodná metoda pěti klobouků, která bývá jinak řazena spíše k analytickým metodám, můžeme ji takto použít. Otázkou také zůstává, do jaké míry jsme schopni pracovat s uvedenými metodami a nakolik si uvědomujeme jejich omezení.

Ve výše uvedených a dalších modelech můžeme sledovat určité podobnosti. Dále uvedený postup je obecný a hledá tyto společné body. Zvolené metody se budou lišit v závislosti na tom, zda navrhujeme změnu stávající služby, řešíme problém s orientačním systémem v knihovně, nebo hledáme řešení problému cílové skupiny a zavádíme třeba úplně novou službu nebo nový program.

Každý designový proces začíná fází, která se zaměřuje na poznání terénu, výchozí situace a potřeb uživatelů. Bez těchto dat prakticky není možné vůbec začít s hledáním jakéhokoliv řešení. V této prvotní fázi většinou užíváme metod, jako jsou hloubkové a kontextuální rozhovory a focus groups; v případě potřeb získání dat od většího množství uživatelů lze použít také dotazníky. Při analýze získaných dat – která v některých model tvoří samostatný krok – můžeme použít například mapu zainteresovaných stran, mapu kontaktních míst nebo osoby.

Se analyzovanými daty, která nám dají lepší představu o službě, přecházíme k fázi designu, kreativity či ideace, jejímž cílem je na základě získaných informací navrhnout nejvhodnější řešení. Vybrané nápady se snažíme přenést do hmotné podoby, i pokud jde o design služby. Lze použít role-playing, pracovat přímo v prostoru nebo vyrábět 3D modely z různých materiálů. V případě webových služeb se využívají například wireframy („drátěné modely“ webu bez grafických prvků) nebo mock-upy.

Do designového procesu by měli být zapojeni i sami uživatelé služby. Vytvořené prototypy jim představíme, pokud se přímo neúčastnili jejich vytváření. Dostáváme se tím do fáze testování, která je dalším společným prvkem modelů. Pokud navržené řešení není intuitivní nebo s ním má uživatel dokonce větší problémy než předtím, je třeba prototyp upravit a vrátit se do fáze designu. Pokud jsme s prototypem spokojeni my i uživatelé, vybrané řešení implementujeme. Samotný prvek iterace je podstatnou složkou celého designového procesu. I když je nově navržené řešení využíváné, je třeba neustrnout v domnění, že jsme vymysleli něco, co bude platné napořád.

Když se ale podíváme hned na začátek, tak žádný designový proces nemůže – minimálně podle agentury IDEO – začít bez správně a přesně formulované designérské výzvy. Taková výzva je zaměřena na člověka. Říká nám, co je naším cílem. Popisuje, co chceme „vytvořit“, „definovat“. Může být formulována jako otázka, začínající slovy „Jak můžeme...“. Tím obrátíme pozornost k hledání řešení. (IDEO, 2013, s. 34 – 35) Stanovení výzvy předchází i sběru dat a určuje nám, co přesně bude problémem, jenž budeme řešit, a provází nás celým procesem. Měli bychom na ni neustále brát zřetel, protože nám slouží jako nástroj pro to, abychom se neodkláněli od daného problému jinam.

Knihovnik = designér: designové myšlení a design knihovnických služeb

Knihovny jsou součástí sítě veřejně poskytovaných služeb, hrazených převážně z veřejných zdrojů, z čehož odvozujeme, že by měly ve své činnosti být společensky odpovědné, jak jsme diskutovali v úvodu článku. Stejně jako ostatních oblastí se jich dotýkají společenské změny a technologický vývoj. Uživatelé mají v současné době lepší možnosti přístupu k informacím a větší možnost volby – například zda knihovnu vůbec navštíví. Svou roli sehrál také internet, který může být dalším kontaktním místem mezi knihovnou a jejími uživateli. Pojem uživatelé knihovny by se pak neměl vztahovat pouze na zaregistrované čtenáře. (Sahavirta, 2016) Knihovna může a měla by sloužit širší komunitě ve svém okolí a naplňovat svou společenskou roli.

³ V originále: [In fact,] the very first step of a service design process is to design the process itself [...]

⁴ Pozn. Využívá toho, že v angličtině lze za písmena HCD dosadit také Human-Centered Design – design zaměřený na člověka.

Již zmiňovaná agentura IDEO ve své publikaci zaměřené na designové myšlení pro knihovny uvádí čtyři kategorie, ve kterých lze designové myšlení v knihovnách využít – programy, služby, prostory a systém. (IDEO, 2015, s. 16 – 17) Design služeb tvoří pouze jednu z nich (ačkoliv se můžeme například na knihovní programy také dívat jako na poskytované služby). Vrátime se proto k širšímu pojmu designové myšlení. Jak jsme si ukázali dříve, je důležité při navrhování služeb a také jejich propagaci a vyhodnocování vhodně využívat například Knihovna v Třinci. (Ondřichová, 2015, s. 26 – 28) Další ukázky toho, jak lze zapojit uživatele a dozvědět se tak více o jejich potřebách, najdeme v publikaci *Spolupráce knihovny s uživateli – jak na to?*

Především v zahraničí, ale také v České republice, najdeme množství příkladů, jak bylo v knihovnách využito designové myšlení nebo jeho principy. V květnu 2012 vyrazil autobus knihovnic a knihovníků na *Cestu za lepším rozhraním knihovních služeb* – čtyřdenní exkurzi po sedmi knihovnách, která měla účastníky seznámit s designem služeb. (Suchá, 2012) V roce 2014 spustili Adam Hazdra a David Šmehlík e-learningový kurz, nazvaný *Designové myšlení pro knihovníky*⁵. Že design prostoru může být součástí iniciovaných změn, ukazuje případ Ústřední knihovny Filozofické fakulty, která také díky workshopům se zaměstnanci a uživateli zřídila nové studijní prostory. (Plotková, 2014) Nejen v Moravské zemské knihovně v Brně sbírají zpětnou vazbu pomocí jedné z nejjednodušších, zato ale velice účinných metod. (Schránka a nástěnky..., 2013) Našli bychom množství dalších příkladů, které přesahují dotazníkové průzkumy spokojenosti.

Design je nástroj, ne cíl

Jak jsme již zmínili v úvodu, knihovny chápeme jako instituce předávající vědění, které je předpokladem existence demokratického politického systému. Zároveň jsme narazili na to, že aby mohly knihovny tuto roli zastávat, měly by se přizpůsobit „tekutosti“ doby. Jako jedno z možných východisek jsme uvedli designové myšlení, potažmo design služeb. Jakkoliv přináší designové myšlení nový a často i efektivní přístup k řešení problémů, musíme k němu přistupovat kriticky.

Firmy zjišťují, že obrácení se k uživateli (či zákazníkovi) jim přináší vyšší sociální a srovnatelný ekonomický kapitál, než například konkurenci, která je orientovaná čistě na zisk. Jinými slovy, vyvážení zisku firmy užitnou hodnotou pro zákazníka, může firmě přinést dalekosáhle hodnotnější konkurenční výhodu. Pokud se ale bavíme o designu služeb ve veřejném sektoru, do něž spadají i knihovny, měli bychom být opatrnější. Konkurenční výhoda ve veřejném sektoru totiž jednak nemusí být možná (mohl by být problém například vyřizovat žádost na ministerstvu se skvělými službami, když vyřízení žádosti spadá pod gesci jiného ministerstva), jednak by mohla ze své podstaty ohrožovat naplňování demokratické myšlenky, za kterou ručí. Konkurence mezi některými veřejnými institucemi sice může mít pozitivní vliv na zlepšování služeb té které instituce, ale třeba v případě základních škol je již výhoda konkurence diskutabilní.

Designové myšlení a design služeb, jsou v českém a slovenském prostředí stále novinkou, se všemi výhodami i nevýhodami. Zatímco komerční sféra si jejich metody rychle osvojuje a implementuje změny v praxi – jedná se přece jen o více konkurenční prostředí s odlišnými charakteristikami – státní a veřejný sektor, do něhož patří i knihovny, začíná trend služeb orientovaných na uživatele teprve rozpoznávat. O to více nás může těšit, že právě knihovny jsou v designu služeb ve veřejném sektoru tak aktivní.

Tyto přístupy mohou být velmi nápomocné, nejsou však samy o sobě řešením, což v případě veřejného sektoru platí dvojnásob. Demokracii jimi samotnými nelze vytvořit ani udržovat, mohou však dobře sloužit institucím, které jsou ze své podstaty a legislativně demokratické – jako jsou knihovny – aby plnily svou činnost efektivněji.

Použité zdroje:

HAUKE, Petra, Karen LATIMER a Klaus Ulrich WERNER. *The green library: the challenge of environment sustainability = Die grüne Bibliothek: Ökologische Nachhaltigkeit in der Praxis*. Boston: De Gruyter Saur, 2013, viii, 433 pages. ISBN 9783110309270.

HAZDRA, Adam, a kol. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.

HAZDRA, Adam a David ŠMEHLÍK. *Designové myšlení pro knihovníky: Jak navrhovat inovace (nejen) v knihovnách pro lidi a s lidmi* [online]. KISK FF MU, 2014 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://kurzy.knihovna.cz/course/view.php?id=47>.

IDEO. *HCD: Design zaměřený na člověka: soubor nástrojů*. 2. vyd. Brno: Flow, 2013, 187 s. ISBN 978-80-905480-1-5. Dostupné také z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/hcd-design-zamereny-na-cloveka.pdf>.

IDEO. *Design thinking for libraries: A toolkit for patron-centered design*. First edition. 2015. Ke stažení z: <http://designthinkingforlibraries.com/>.

Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015 včetně internetizace knihoven: knihovny pro EVROPU 2020. *Knihovna plus* [online], 2012, 8(2) [cit. 2015-12-01]. ISSN 1801-5948. Dostupné z: <http://oldknihovna.nkp.cz/pdf/koncepce2011-2015.pdf>.

LINDHOLM, Teresa. *Spolupráce knihovny s uživateli – jak na to?* Brno: Flow, 2015, 60 s. ISBN 978-80-905480-8-4.

⁵ Pozn. Kurz není aktualizován a některé jeho části již nefungují.

- MORITZ, Stefan. *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Londýn: Köln International School of Design, 2005, 245 s. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>.
- NORMAN, Donald A. *Design pro každý den*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2010, 271 s. ISBN 978-80-7363-314-1.
- NOVOTNÝ, Roman. Designovým myšlením k lepším službám pro všechny. *Online.muni.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <https://www.online.muni.cz/udalosti/7092-designovym-myslenim-k-lepsim-sluzbam-pro-vsechny>.
- ONDŘICHOVÁ, Věra. *Příklady dobré praxe PR v českých knihovnách*. 1. vydání. Praha: Městská knihovna v Praze, 2015. ISBN 978-80-7532-082-7. Dostupné také z: http://koncepce.knihovna.cz/wp-content/uploads/2016/02/Priklady_dobre_praxe_naweb.pdf.
- PLOTKOVÁ, Jana. *Aplikace metod designu služeb v Ústřední knihovně FF MU*. Brno, 2014. 98 s. Magisterská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, Kabinet informačních studií a knihovnictví. Vedoucí práce PhDr. Ladislava Zbiejczuk Suchá. Dostupné také z: http://is.muni.cz/th/209368/ff_m/DP_JPlotkova.pdf.
- POLAINE, Andrew, Lavrans LØVLIE a Ben REASON. *Service design: from insight to implementation*. Brooklyn, N.Y.: Rosenfeld Media, 2013, 202 s. ISBN 978-1-933820-33-0.
- RICHTER, Vít. *Připravujeme novou Konceptci rozvoje knihoven na léta 2016 – 2020 s výhledem do roku 2025*. [online] 2015. [cit. 01-12-2015] Dostupné z: http://files.u-k-r.webnode.cz/200000193-0e3dd1032a/Richter_Koncepce_OlomouckS2015.docx.
- SAHAVIRTA, Harri. Showing the green way: Advocating green values and image in a Finnish public library. *IFLA Journal* [online]. 2012, 38(3), 239-242 [cit. 2016-02-11]. DOI: 10.1177/0340035212455624. ISSN 0340-0352. Dostupné z: <http://ifl.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0340035212455624>.
- SAHAVIRTA, Harri. *How can public libraries support active citizenship and regional vitality?* (přednáška) Lyon: ENSSIB, 28. 1. 2016.
- Schránka a nástěnky pro podněty čtenářů. In: *Blogy: duha.mzk.cz* [online]. Brno: MZK, 2013 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://duha.mzk.cz/blog/schranka-nastenky-pro-podnety-ctenaru>.
- STICKDORN, Marc (ed.) a Jakob SCHNEIDER (ed.). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Pbk. ed. Amsterdam: BIS, 2011. ISBN 978-906-3692-797.
- STURGES, Paul. *Intellectual Freedom, Libraries and Democracy*. (přednáška) Lyon: ENSSIB, 28. 1. 2016.
- SUCHÁ, Ladislava (ed.). *Cesta za lepším rozhraním knihovnických služeb*. Brno: Centrum PARTSIP, 2012. Dostupné také z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/cesta-za-lepsim-rozhranim-knihovnick-sluzeb.pdf>.
- ŠMEHLÍK, David (ed.), Julie TOMAŇOVÁ (ed.) a Adam HAZDRA (ed.). *K čemu je design služeb? 10 případovek z veřejné sféry*. Brno: Flow, 2014, 91 s. ISBN 978-80-905480-3-9. Dostupné také z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/k-cemu-je-design-sluzeb.pdf>.
- TRÁVNÍČEK, Jiří. *Překnižkováno: co čteme a kupujeme (2013)*. 1. vyd. Brno: Host, 2014. ISBN 978-80-7491-256-6.
- Vít Richter: Český čtenář má mnohem menší výběr než německý. *Český rozhlas: Plus* [online]. 2016 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/plus/interviewplus/_zprava/vit-richter-cesky-ctenar-ma-mnohem-mensi-vyber-nez-nemecky-1574063.
- Zákon č. 251/2001 Sb. ze dne 29. června 2001, o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-257#p1>.

Bc. et Bc. Pavla Minaříková,
pa.minarikova@gmail.com

Bc. Roman Novotný
romannovotny91@gmail.com ■

(Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Kabinet informačních studií a knihovnictví)