

Metodika inkubačního procesu na podporu sociálních inovací v knihovnách

Autorský tým: Tomáš Štefek, Ladislava Zbiejczuk Suchá, Eliška Bartošová, Jiřina Svitáková, Roman Novotný, Barbora Buchtová, Eva Víchová

Katedra informačních studií a knihovnictví
Filozofická fakulta, Masarykova univerzita v Brně



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Zpracováno v rámci projektu *Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách* (CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_124/0006474).

Projekt byl podpořen z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.

Červen 2020

Obsah

Proměňující se role a služby knihoven	2
Stimulátory a bariéry tvorby sociálních inovací v knihovnách	3
Inkubační proces jako nástroj podpory vzniku sociálních inovací	5
Služby jako řešení problémů	6
Design zaměřený na člověka jako způsob řešení problémů	6
Inkubační proces jako vzdělávací program	8
Design inkubačního programu	9
Realizace inkubačního programu	11
Účastníci programu	11
Formát programu	11
Personální zajištění programu	12
Nástroje programu	12
Průběžná a závěrečná evaluace jednotlivých programů	12
Jednotlivé běhy inkubačního programu	14
Městská knihovna v Praze, květen 2018	14
Formát programu	15
Témata programu	15
Výstupy, výsledky a hodnocení programu	16
Brno, červen 2018	17
Formát programu	18
Témata a výstupy programu	19
Výsledky a hodnocení programu	21
Karlovarský kraj, červen 2019	22
Formát programu	23
Témata a výstupy programu	24
Výsledky a hodnocení programu	25
Ústecký kraj, červen 2019	27
Formát programu	28
Témata a výstupy programu	29
Výsledky a hodnocení programu	30
Rizika inkubačního programu a jejich předcházení	32
Evaluace inkubačního programu a shrnutí	33
Seznam citovaných zdrojů	38

1. Proměňující se role a služby knihoven

Knihovny v současnosti získávají výrazné nové role: roli komunitních center, roli míst neformálního vzdělávání a vzájemného učení, roli podporující setkávání, komunikaci, dialog a inkluzi. Veřejná knihovna by měla sloužit všem: od běžných uživatelů tradičních knihovnických a informačních služeb, přes rodiče dětí, teenagery, studenty, uchazeče o zaměstnání, podnikatele, imigranty, lokální autory, důchodce či sociálně znevýhodněné. Mění se i role lidí v knihovnách pracujících: *“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.”*¹

Knihovny už dnes fungují jako komunitní centra. Ve velké míře poskytují komunitní služby, z nich část zaměřených i na sociálně vyloučené skupiny obyvatel. Míra poskytování těchto služeb je nicméně mnohem nižší než vnímaná potřeba věnovat se v knihovnách jednotlivým ohroženým skupinám. Rozdíly v současném stavu a vnímaných potřebách ilustruje např. výzkumná zpráva *Komunitní činnost veřejných knihoven v procesech integrace sociálně znevýhodněných osob*².

Vzniká potřeba knihoven obohacovat své tradiční role o další, popsané např. Konceptí rozvoje knihoven v České republice na léta 2017-2020³: *“Rozvoj a rozšíření chápání základních funkcí knihoven je dnes činí otevřenými vzdělávacími, kulturními, komunitními a kreativními centry v každém prostředí, kde působí.”* Knihovny touto změnou mohou posilovat svou úlohu při podílu na řešení společenských nebo lokálních problémů, rozšiřovat pole své působnosti a lépe reagovat na zjištěné potřeby.

Zastřešujícím konceptem služeb založených na zmíněných nových rolích a typech služeb knihoven jsou sociální inovace tak, jak je definuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: *“Sociální inovace představují nové a oproti dostupným alternativám lepší řešení (tj. účinnější, efektivnější, udržitelnější, spravedlivější), která naplňují naléhavé sociální (resp. 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.”*

¹ ARMER, Amy K. Přijímání výzvy: tvorba nové vize veřejných knihoven : zpráva Dialogu o veřejných knihovnách Aspen Institute [online]. V MKP 1. vydání. Praha: Městská knihovna v Praze, 2016 [cit. 2020-05-28]. ISBN 978-80-7532-086-5. Dostupné z: https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/21/41/62/prijimani_vyzvy.pdf

² ČÁP, Petr, HRUBEŠ, Milan a PROTIVÍNSKÝ, Tomáš. Komunitní činnost veřejných knihoven v procesech integrace sociálně znevýhodněných osob: výzkumná zpráva [online]. 2015 [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: www.obcanskevzdelavani.cz/download/759/zprava%5F sazba%5FLfdot1.pdf

³ https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce_k_vystaveni.pdf

Východiskem pro nastavení inkubačního programu jako praktické pomoci knihovnám pracovat v rámci svých nových rolí a pracovat na službách pro nové specifické cílové skupiny byl také kvalitativní výzkum realizovaný v rámci projektu *Centrum sociálních inovací ve veřejných knihovnických a informačních službách* (dále jen CIDES). Ten zjistil a definoval klíčové bariéry a motivace knihoven a jejich pracovníků na strukturální, lokální, organizační a personální úrovni.

Úroveň	Bariéry	Stimulátory
Strukturální úroveň	Legislativní překážky a byrokratické prostředí	Platformy pro čerpání inspirace (Platformy pro sdílení dobré praxe mezi knihovnami, mezinárodní spolupráce, mezisektorová inspirace)
	Finance (neexistence vhodných grantů, napjaté rozpočty škrty)	Finance (nové typy grantů, crowdfunding, sociální podnik)
Lokální úroveň	Slabé partnerství se zřizovatelem	Aktivní spolupráce se zřizovatelem
	Pasivní role vzhledem k uživatelům a dalším zainteresovaným stranám (plánování od stolu)	Mapování okolí, nekonkurenční vztah s ostatními organizacemi
		User-centred approach, Community-driven approach, co-creation
Organizační úroveň	Hierarchická a administrativní organizační kultura	Autonomie zaměstnanců Procesní řízení
	Homogenní tým (shodné sociodemografické profily zaměstnanců, chybějící kompetence)	Heterogenní tým (včetně zapojování dobrovolníků)
	Nevyhovující prostory (nemožnost přizpůsobení prostor jednotlivých skupinám)	Prostory vyhovující komunitní funkci knihoven
Osobní úroveň	Vyhoření, zahlcení	Vnitřní motivace (uvědomované vize a cíle)
	Nedostatečné kompetence k poskytování služeb vzhledem k cílové skupině	Zakotvení v komunitě

Stimulátory a bariéry tvorby sociálních inovací v knihovnách

"Další věc, o kterou bych moc stál, je trošku využívat ten potenciál seniorů, protože mi přijde, že je pořád něco učíme, ale oni taky můžou něco naučit nás."

"Chtěla bych otevřít chráněnou dílnu, protože tady je jenom jedna, kterou nemůže vzít všechny lidi, kteří potřebují chodit někam do práce."

„Chceme legálně zpřístupnit audioknihy imobilním občanům nebo klientům ústavů sociální či zdravotní péče.“

„Chtěli bychom jako knihovníci umět reagovat na aktuální témata, která hýbou společností (volby, regionální výstavba, změny ve městě, ale i v republice či ve světě - migrace). Neumíme ale zareagovat včas, také nemáme lidskou kapacitu se tématu věnovat. Potřebovali bychom spolupracovat s odborníky, jimž nabídneme prostor, technické zázemí a koordinátora.“

„Chtěli začít pracovat s lidmi, kteří jsou na pokraji syndromu vyhoření nebo k němu již dospěli.“

Výběr citací z rozhovorů s pracovníky knihoven nad bariérami a motivacemi v oblasti sociálně inovativních služeb.

Knihovny v ČR v současnosti již pracují s pojmy “komunitní knihovna” a “komunitní služby”, proto je mezi východiska a interpretační a podpůrné rámce tvorby sociálně inovativních služeb zahrnut také koncept komunitní knihovny⁴.

⁴ LORENZ, Michal a VÍCHOVÁ, Eva. K pojmu komunitní knihovna: hledání smyslu a uplatnění. Knihovna: knihovnická revue [online]. 2018, 29(1) [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://knihovnarevue.nkp.cz/archiv/2018-1/recenzovane-prispevky/k-pojmu-komunitni-knihovna-hledani-smyslu-a-uplatneni>

2. Inkubační proces jako nástroj podpory vzniku sociálních inovací

Na základě analýzy zmíněných východisek, současného stavu a zmíněných výzkumů byl navržen koncept inkubačního procesu sociálních inovací pro veřejné knihovny v České republice jako prostředek pomoci pro knihovny navrhovat, nastavovat nebo inovovat vlastní služby tak, aby tím zvyšovaly jejich pozitivní společenský dopad.

Projekt CIDES pracoval s teorií vývoje sociální inovace (Obr. 1), který představuje navrhování služby od mapování příležitostí a výzev, přes vznik nápadu - způsobu řešení, jeho vývoje a testování, prokázání impaktu, jeho realizaci, implementaci, škálování až po systémovou změnu, která může zapříčinit změnu postojů nebo podmínek, souvisejících se sociálně inovativními službami a jejich poskytováním. Inkubační proces přitom zahrnuje první tři fáze vývoje sociální inovace, tedy po testování navržené služby.

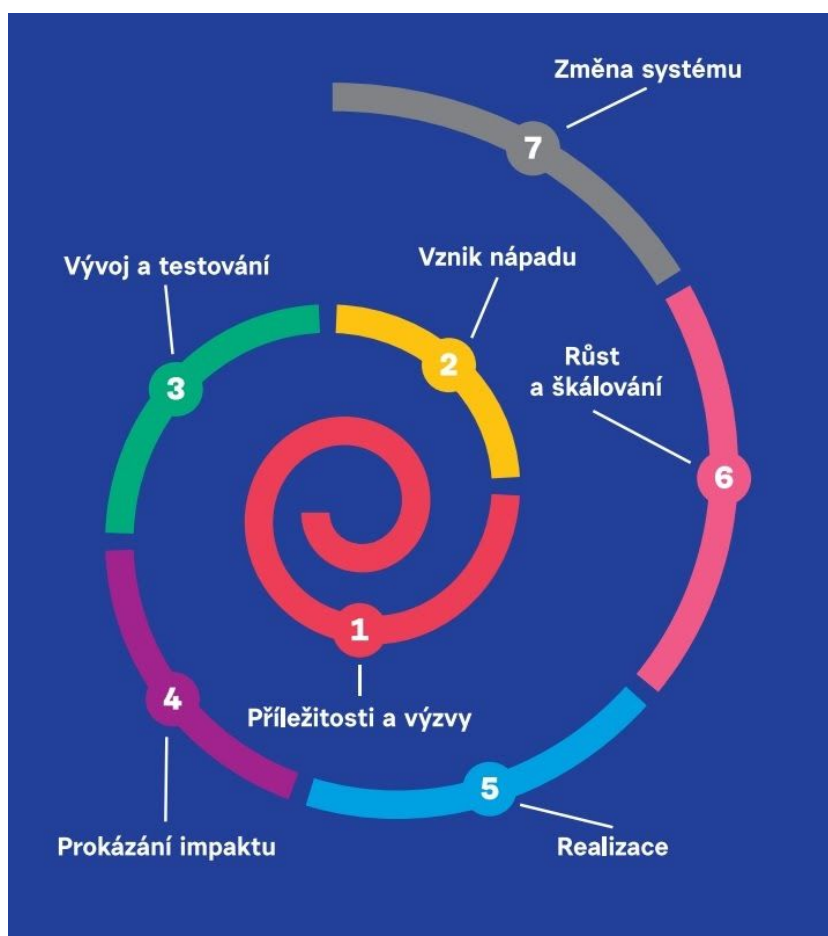


Schéma ideálního vývoje sociální inovace

2.1. Služby jako řešení problémů

Existující problém je základním předpokladem užitečné a poptávané služby. Ta pak představuje jeho řešení nebo součást jeho řešení. Problém může existovat na úrovni jednotlivců, komunit, lokalit nebo celé společnosti. Služba, typicky ta sociálně inovativní, se snaží v této situaci pomáhat a přispívat k uspokojivému řešení, ke změně stavu k lepšímu se všemi specifickými potřebami a motivacemi cílové skupiny, poskytovatele služby a dalších zúčastněných stran.

2.2. Design zaměřený na člověka jako způsob řešení problémů

Metodologickým východiskem inkubačního procesu je přístup tzv. human-centered a community-centered design⁵. Tento přístup je založený na aplikaci designového myšlení na řešení složitých společenských výzev, kterých zpravidla nabývají právě služby cílící na sociální, komunitní nebo lokální problémy a témata. Jeho přínos v oblasti služeb knihoven je už dříve popsán vybranými případovými studii⁶ a v oblasti služeb knihoven není novým tématem⁷.

Tento přístup je výjimečný a funkční tím, že umožňuje navrhovat, testovat a implementovat inovace s minimálními nároky na rozpočet, respektive v mantinelech daných možnostmi organizace nebo komunity. Aplikace human-centered designu také minimalizuje hlavní obavu knihovníků z poskytování sociálně inovativních služeb, tedy ochotu a zájem cílové skupiny účastnit se projektů a akcí tím, že cílové skupiny rovnou zahrnuje do procesu návrhu služeb.

Designový proces je žádoucí aplikovat na proces navrhování sociálních inovací také proto, jak odpovídá právě na většinu výzkumem zjištěných stimulátorů a bariér vzniku sociálních inovací v knihovnách, a to především svými hlavními principy:

⁵ HCD: design zaměřený na člověka : soubor nástrojů. 2. vyd. Brno: Flow, 2013. ISBN 978-80-905480-1-5. Dostupné z:

<https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/23/36/59/hcd-design-zamereny-na-cloveka.pdf>

⁶ CULÉN, Alma Leora, DELONG, Jan, GASPARINI, Andrea Alessandro, NOVOTNÝ, Roman, MINAŘÍKOVÁ, Pavla a ZBIEJCZUK SUCHÁ, Ladislava. Knihovníci jako designéři: případové studie o zlepšování služeb v knihovnách [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2020-05-28]. ISBN 978-80-210-8359-2. Dostupné také z:

https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/30/26/84/knihovnici_jako_designeri_pripadove_studie_o_zlepsovani_sluzeb_v_knihovnach.pdf

⁷ Designové myšlení pro knihovny: příručka pro knihovny zaměřené na uživatele. Brno: IDEO, 2016. ISBN 978-80-88123-11-8. Dostupné z:

https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/30/26/83/designove_mysleni_pro_knihovny.pdf

- **participace a spolupráce:** Proces klade důraz na hledání a zapojování partnerů a chybějících zdrojů, na spolutvorbu služby přímo s jejími budoucími uživateli.
- **návrh služby postavený na důkazech:** Navrhované služby jsou založené a inovované na zjištěních z výzkumů, čímž proces snižuje míru rizika jejich neúspěchu.
- **rychlé prototypování a testování:** Proces šetří náklady na vývoj služeb tím, že co nejdříve ověřuje relevanci a použitelnost služeb u jejich cílových skupiny a dalších zainteresovaných stran.
- **kreativita:** Proces akcentuje inovativní řešení tím, že pracuje s podporou kreativity a práce s inspirací.
- **týmovost:** Proces podporuje týmová řešení, interní komunikaci a tím pomáhá budovat proinovační prostředí a kulturu v organizaci.
- **holismus:** Navrhované služby se snaží být komplexním řešením maxima souvisejících problémů v daném kontextu a proces se snaží předcházet nezamýšlených důsledkům.

3. Inkubační proces jako vzdělávací program

Inkubátor sociálních inovací je mentorský a vzdělávací program, prostřednictvím kterého mají knihovny možnost vyvíjet sociálně-inovativní služby způsobem, který využívá procesu a metodologie human-centered designu, participativní tvorby služeb. Předpokládaná vhodnost a možnosti těchto procesů pro (spolu)tvorbu sociálně-inovativních a komunitních služeb jsou právě na tomto inkubačním programu testovány.

Cíle, které si inkubační program klade, spadají do dvou hlavních kategorií.

1. Zvýšit kompetence knihovníků v navrhování sociálně prospěšných služeb a pomoci knihovnám vyvíjet a testovat návrhy nových služeb nebo jejich inovací. Tento souhrnný cíl zahrnuje posun k myšlenkovému nastavení human-centered designu a jeho principů, rozhodování založenému na důkazech, pochopení důležitosti mapování okolí a kontextu knihoven, zapojování různých druhů stakeholderů, zbavení obav ze souvisejících změn, chybějících kompetencí, z nového typu služeb nebo neznámých cílových skupin, a to s důrazem na zapojování potenciálních uživatelů služby i jiných typů stakeholderů do procesu jejího vzniku.
2. Druhá skupina cílů se týká především zážitku procesu designování služby a know-how jeho metod, důležitosti vzniku prototypů služeb a jejich iterací, realizace souvisejících výzkumů, používání kritického myšlení a kreativity při vývoji služby, týmové práce, související interní komunikace v rámci organizace přenášením principů a postupů kolegům pomocí jejich zapojování.

Pro inkubační programy realizované v roce 2019 byl vytvořen kompetenční profil jejich absolventa. Absolvent programu:

- chápe principy designového myšlení, designového procesu, zažil vybrané metody designu služeb a za pomoci metodické opory je schopný uvedené použít v praxi,
- přemýšlí nad službami jako nad způsobem řešení problémů občanů,
- zažil kontakt s cílovými skupinami svého záměru/projektu v rámci výzkumných a testovacích aktivit, díky čemuž chápe výhody principů user-driven služeb a data-driven rozhodování,
- přenáší do své praxe experimentální kulturu v souvislosti s principy rychlého prototypování a testování s uživateli,
- dovede lépe prezentovat své záměry a výsledky své práce,
- je motivovaný uchopit svůj projekt z pozice leadera a ví, jak na to, uvědomuje si důležitost týmové práce, různorodosti kompetencí v týmu a efektivní interní komunikace v organizaci,
- vytvořil návrh řešení svého záměru, ideálně validovaný cílovou skupinou,
- uvědomuje si důležitost schopnosti evaluace vlastních projektů a aktivit.

Průběžnými cíli, které se aktivity programu prolínají, je podpora vzniku sítě/komunity sociálních inovátorů v knihovnách a motivační aspekt poskytnutého zážitku.

3.1. Design inkubačního programu

Pro podporu a nastartování inovací služeb prostřednictvím designového procesu se hojně využívají designové workshopy. Ty jsou založeny na vtěleném zážitku, v jejich průběhu se účastníci zároveň učí metodám, osvojují si je a zároveň řeší konkrétní problém. Původním východiskem inkubačního programu byl formát tzv. designového sprintu⁸ - intenzivního průchodu designovým procesem v pěti po sobě jdoucích dnech, ve kterých týmy pracují na konkrétním inovačním záměru a výstupem je s uživateli otestovaný návrh - prototyp služby:

- den 1: Definice problému, empatický výzkum,
- den 2: Ideace a návrh řešení,
- den 3: Analýza a rozhodování,
- den 4: Prototypování,
- den 5: Testování prototypů.

Na základě zjištění přílišné časové náročnosti tohoto formátu vůči reálným možnostem knihoven a také z důvodu žádoucího důrazu programu na vzdělávací složku především výzkumné a testovací fáze designového procesu bylo od tohoto ustáleného formátu upuštěno, resp. byl modifikován vložím větších časových dotací pro zmíněné fáze výzkumu a testování.

Tým projektu CIDES ve spolupráci s externími experty designoval inkubátor na základě poznatků z výzkumu s pracovníky knihoven a na základě zkušeností odborníků s inkubačními programy a s výstavbou workshopů založených na designovém procesu. Doporučení se týkala např. opuštění původní vize tzv. design sprintu, nutnosti sdílet získané zkušenosti se spolupracovníky, kteří se inkubátoru neúčastní, varování před specifitami designového způsobu práce, na který pracovníci knihoven nemusejí reagovat vždy pozitivně a dalších.

⁸ KNAPP, Jake. Sprint: jak vyřešit velké problémy a otestovat nové myšlenky v pouhých pěti dnech. [Brno]: Jan Melvil Publishing, 2017. Žádná velká věda.

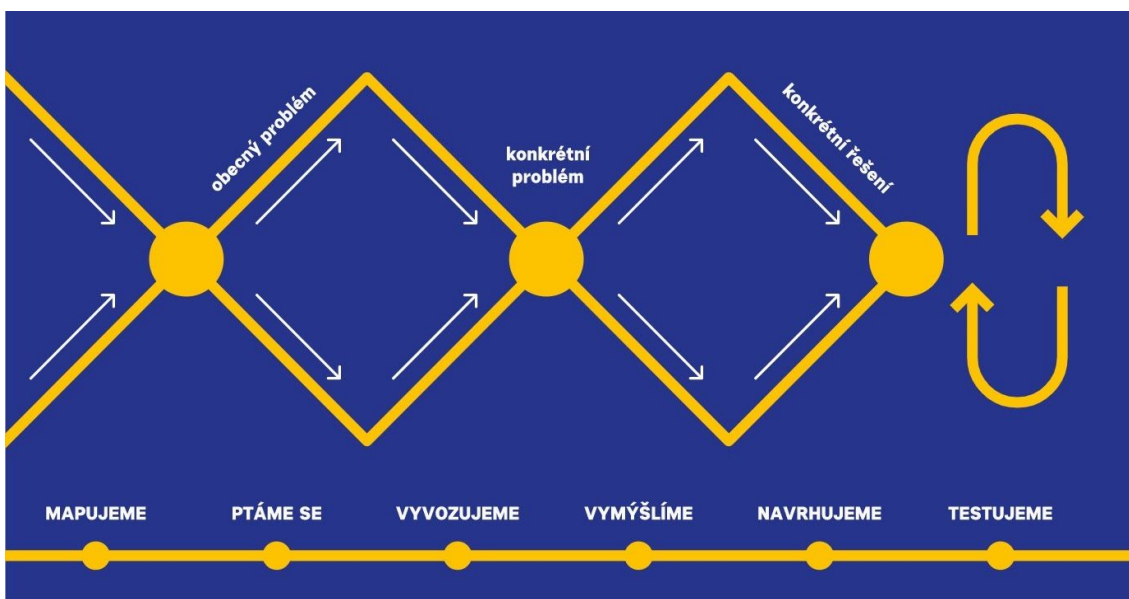


Schéma procesu inkubačního programu založeného na metodice tzv. dvojitého diamantu.

Z metodologického hlediska je možné inkubátor popsat procesním schématem tzv. dvojitého diamantu⁹, rozšířeného o úvodní fázi mapování příležitostí, která je ve vývoji sociální inovace klíčová a iniciační (viz Obr. 1). Tento model klade důraz na klíčové fáze procesu designování služby, a to na:

1. prioritizaci příležitostí vedoucí k definování tématu či problému k řešení,
2. rozšiřování báze dat a poznatků výzkumem s uživateli a dalšími stakeholdery,
3. analýzu zjištění s cílem definice tzv. designové výzvy, co nejpřesněji popisující cíl následných fází,
4. navrhování a tvorbu prototypu služby, který je v závěru procesu podroben ověřování s uživateli,
5. testování a navržení případných úprav (iterací prototypu).

Těchto pět fází zpravidla rámovalo pět celodenních workshopů, ze kterých inkubační program sestával.

Detailněji proces a obsah jednotlivých fází až na úroveň harmonogramu jednotlivých aktivit popisuje nástroj *Inkubátor sociálních inovací v knihovnách: designový proces*.¹⁰ Za účelem podpory větší samostatnosti při průchodu programem jeho účastníky nebo po jeho ukončení byl vyvinut také nástroj *"Ptáme se, abychom pomáhali"*.¹¹

⁹ LUŇÁČKOVÁ, Daniela. Designový proces podle Design Council: Model Double Diamond. Design KISK [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/designov%C3%BD-proces-podle-design-council-model-double-diamond-20c6567abdf4>

¹⁰

https://kisk.phil.muni.cz/media/3251673/nastroj_inkubator-socialnich-inovaci-v-knihovnach_de_signovy-proces_pdf.pdf

¹¹

<https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/nastroje-a-metodiky?fbclid=IwAR10Tnq4R30-TcNqWf1e8ps0yMLmDK89qRleKRezvzm9EEc0kFLNZucI5zq#dvojity>

4. Realizace inkubačního programu

Inkubační program byl v letech 2018 a 2019 otevřený a nabízený všem knihovnám v ČR, přičemž v každém roce byly realizovány dva běhy programu. Účastnili se jej zástupci většiny typů a velikostí veřejných knihoven, kromě těch z nejmenších sídel (nejmenším zastoupeným sídlem bylo město s 3 tis. obyvateli). Do programu přicházeli s tématy zaměřujícími se např. na práci s mládeží a dětmi, na spolupráci s jinými vzdělávacími a ústavními institucemi, na podporu mezigeneračního dialogu, na seniory, vzácněji na znevýhodněné skupiny obyvatel, na lidi se specifickými potřebami, a na některá celospolečenská témata.



Inkubátor sociálních inovací 2018, Brno

4.1. Účastníci programu

Zúčastněné knihovny mohly tvořit homogenní řešitelské týmy o minimu tří členů. Možné bylo také zapojit pouze jednoho či dva zaměstnance, kteří se s ohledem na řešená témata slučovali v heterogenní týmy s účastníky z jiných knihoven. Program knihovnám umožňoval zapojit kromě vlastních zaměstnanců také zástupce jejich zřizovatelů, cílových skupin nebo jiných typů stakeholderů. Žádoucí a doporučované bylo aktivní zapojení zástupců vedení knihoven.

4.2. Formát programu

Programy spočívaly vždy v pěti celodenních workshopech, realizovaných v průběhu cca jednoho měsíce, což umožňovalo využít čas mezi jednotlivými setkáními pro

uživatelské dotazování, rozhovory s potenciálními partnery nebo pro testování návrhů služeb a aktivit. Aktivity programu byly realizovány tzv. flotilovými workshopy, při kterých se na jednom místě scházejí týmy z několika knihoven a sdíleným postupem procházejí jednotlivými aktivitami, teoretickým ukotvováním a společným sdílením. Každého ze čtyř realizovaných běhů programu se účastnilo vždy od 25 do 35 knihovnic a knihovníků v pěti až sedmi týmech. Obzvláště v případě prvního běhu programu, kdy šlo o týmy z různých poboček a pracovišť jediné knihovny, se toto flotilové pojetí aktivit úročilo zejména v oblastech reflektování strategie knihovny, interní komunikace, inovačního prostředí, kolegiality a motivace. Pětidenní formát programu byl určený podmínkami projektu CIDES, které každému účastníku garantovaly 40 (5 x 8) hodin vzdělávání.

4.3. Personální zajištění programu

Každý řešitelský tým byl po celou dobu v individuální péči mentora – průvodce designovým procesem a konzultanta postupu. Šlo většinou o zkušené designéry služeb, také ale o produktového designéra, výzkumnici, ředitelku knihovny se zkušeností v oblasti designu služeb nebo expertku na sociální podnikání.

Každý společný den byl uváděn a moderován zkušeným facilitátorem, který zároveň absolvovalé aktivity ukotvoval teoreticky a pomocí případových studií z praxe. Mentoři týmů – zkušení designéři služeb – nebyli v průběhu programů vázáni použitím konkrétních navrhovaných metod, jelikož jejich vhodnost se mohla lišit v závislosti na povaze sociálně-inovačního záměru. Úkolem mentorů bylo především dovést členy svých týmů do fází, které byly využívány pro společná sdílení všech účastníků a také své týmy neustále konfrontovat s podmínkami úspěchu záměru, které si stanovili, a s otázkami, které měly za cíl přimět účastníky k uvažování nad společenským dopadem, inovativností navrhované služby a nad osobním přínosem zažívaného procesu i jednotlivých aktivit.

4.4. Nástroje programu

Mentoři řešitelských týmů měli vždy před začátkem každého programu k dispozici jeho ucelenou metodiku a dramaturgii jednotlivých aktivit. Realizační tým tyto dokumenty s každým z mentorů konzultoval a poskytoval konzultace také kdykoli v průběhu programu. Pro použití v rámci procesu měli mentoři k dispozici metodické karty *Libdesign: 35 metod pro lepší služby*¹², v programech realizovaných v roce 2019 také metodické karty *Libdesign pro sociální inovace*¹³, které tým projektu CIDES vyvinul v jeho průběhu. Stejně tak byl od roku 2019 k dispozici další nástroj, metodická opora *“Ptáme se, abychom pomáhali”* ve formě plakátu, který pomáhá jeho uživatele provádět typickým designovým procesem na pozadí schématu tzv. dvojitého diamantu.

14

¹² <http://libdesign.kisk.cz/>

13

<https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/nastroje-a-metodiky?fbclid=IwAR10Tnq4R30-TcNqWf1e8ps0yMLmDK89qRleKRezvzm9EEc0kFLNZucl5zg#metodicke>

¹⁴ <https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/nastroje-a-metodiky?fbclid=IwAR10Tnq4R30-Tc>

4.5. Průběžná a závěrečná evaluace jednotlivých programů

Velký důraz byl kladen nejen na závěrečnou i průběžnou evaluaci jednotlivých běhů programu, ale také na okamžitou evaluaci jednotlivých workshopových dní. Analýza této dílčí evaluace dovoľovala rychle se přizpůsobovat situacím, které program přinášel. Na konci každého dne organizační tým společně s týmem mentorů sdílel průběh dne v jednotlivých řešitelských týmech, poznatky k uplynulému dni, úspěchy a neúspěchy, překážky a obsah okamžité ústní zpětné vazby účastníků. Tým se díky tomu mohl zamýšlet nad potřebami účastníků a způsoby jejich pokrytí, nad jejich obavami a způsoby jejich odbourání, nad dalšími případnými úpravami harmonogramu programu. Evaluace každého běhu programu pak dovoľovala navrhnout úpravy běhu následujícího, které reflektovaly zjištěné nedostatky nebo příležitosti především při podpoře řešitelských týmů.

5. Jednotlivé běhy inkubačního programu

V roce 2018 byl realizován inkubátor ve spolupráci s Městskou knihovnou v Praze (dále jen MKP) pro několik jejích pracovišť, organizovaný přímo v této knihovně. Následně ve stejném roce v Brně pro zájemce z celé ČR. V roce 2019 byly ve stejném období realizovány inkubační programy pro knihovny Ústeckého kraje (v regionálně významných knihovnách kraje) a pro knihovny Karlovarského kraje (v Krajské knihovně Karlovy Vary), jelikož z těchto oblastí vzešel největší zájem z předběžného výzkumu.

5.1. Městská knihovna v Praze, květen 2018

Pilotní inkubátor sociálních inovací navazoval na strategii MKP posilovat služby komunitní a sociální povahy některých pracovišť, především lokálně působících poboček. Zúčastnilo se jej 27 knihovnic a knihovníků v sedmi řešitelských týmech, které představovaly jednotlivá pracoviště a pobočky: Lužiny, Hostivař, Dejvice, Opatov, Černý Most a dva týmy Ústřední knihovny MKP.



Inkubátor sociálních inovací 2018, Městská knihovna v Praze

Charakteristickým pro tento první běh programu byl důraz na fázi mapování příležitostí založené na metodice komunitního participativního mapování.¹⁵ Tento důraz

¹⁵ MOOR, Aldo. CommunitySensor: Towards a Participatory Community Network Mapping Methodology. The Journal of Community Informatics [online]. 2017, 13 [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/320555753_CommunitySensor_Towards_a_Participatory_Community_Network_Mapping_Methodology

představoval úvodní přípravný workshop, který ještě nebyl součástí samotného programu. Jeho cílem bylo seznámit budoucí účastníky inkubátoru s metodou mapování, kterou měli následně využít při zpracovávání přihlášky do programu. Přihlašovací proces jednotlivých týmů spočíval v analýze okolí knihovny a kontextu jejího působení: možných problémů a témat k řešení, možných rolí knihovny v těchto tématech, souvisejících stakeholderů, vlastních kapacit, motivací ze strany instituce i motivací individuální.

5.1.1. Formát programu

Pět společných pracovních dní programu bylo realizováno v rámci celkových 23 dní v následujícím formátu.

1	-	2	-	3 + 4	-	5
----------	---	----------	---	--------------	---	----------

Mezidobí vždy představovala vždy čtyři pracovní dny. Obsah jednotlivých fází, kterými řešitelské týmy společně procházely, je možné popsat následovně.

- **Den 1:** Seznámení, plán práce, nastavení očekávání, revize přihlášky, nastavení kritérií prioritizace témat z přihlášky a samotná prioritizace, plán výzkumu se stakeholdery - typicky s potenciálními partnery.
- **Mezidobí 1:** Realizace rozhovorů se stakeholdery a jejich strukturovaný záznam.
- **Den 2:** Syntéza a analýza poznatků z provedeného výzkumu, v případě potřeby další prioritizace do úrovně jednoho problému nebo tématu a jeho zarámování, formulace designové výzvy na úrovni konceptu, plán výzkumu s potenciálními uživateli budoucí služby.
- **Mezidobí 2:** Realizace rozhovorů s potenciálními uživateli a jejich strukturovaný záznam.
- **Den 3:** Syntéza a analýza provedeného výzkumu, strukturování získaných dat a poznatků, revize designové výzvy, ideace konceptu budoucí služby.
- **Den 4:** Navrhování prototypu budoucí služby a způsobu jeho testování.
- **Mezidobí 3:** Realizace uživatelského testování prototypu.
- **Den 5:** Analýza výstupů testování, navržení úprav prototypu, způsobu evaluace a dalších kroků vstříc realizaci služby, společná prezentace výstupů programu a oslavení jeho dokončení.

5.1.2. Témata programu

Problémy a témata, nad kterými jednotlivé řešitelské týmy navrhovaly prototypy nových služeb nebo inovace stávajících, je možné prezentovat designovými výzvami, se kterými tyto týmy pracovaly.

- Jak bychom mohli představit MKP nejen jako půjčovnu, ale i jako místo se službami pro seniory?

- Usilujeme o setkávání generací nejen nad knihami pro děti za účelem získávání povědomí o minulosti.
- Skrze mezigenerační dialog chceme obnovit zpřetrhané vazby mezi seniory a mladými rodinami a překlenout jejich osamělost, protože knihovnu vnímáme jako místo, kde se tyto skupiny setkávají.
- Chceme vytvářet prostředí, ve kterém bude mládež z dětských domovů aktivně bourat bariéry, které vůči ní ve společnosti existují.
- Jak bychom mohli naučit nezaměstnané 50+ sebehodnocení a sebezprezentaci vlastních schopností a dovedností?
- Jak bychom mohli udělat z pobočky Dejvická méně hlučné prostředí?
- Jak bychom mohli maturantům přiblížit doporučenou literaturu zábavnou formou?



Inkubátor sociálních inovací 2018, Městská knihovna v Praze

5.1.3. Výstupy, výsledky a hodnocení programu

Všechny realizační týmy navrhly prototyp nové služby nebo inovace na různých úrovních detailu, většinou ve formě metod storyboardu nebo cesty službou. Některé týmy pro nedostatek času neměly možnost zajistit závěrečné testování s jejich cílovými skupinami. Nedostatek času na samostatné úkoly v mezidobích mezi setkáními se prolínal celým programem. Za klíčové pro úspěch programu je proto možné považovat garantování času pro jeho účastníky na úkoly související s programem vedle jejich běžných pracovních povinností a nastavení souvisejících očekávání u jednotlivých účastníků programu i u managementu organizace. Časová náročnost programu a souvisejících úkolů otevřela téma potřebnosti prostoru pro práci na službách obecně.

"Bojím se, že po konci inkubátoru budu namotivovaná to všechno v knihovně realizovat, ale dopadne to jako mnohdy předtím - nebudu na to mít čas, protože dostanu zase jiné úkoly, na kterých budu muset nutně pracovat..."

citace absolventky programu

Nastavený přihlašovací proces, založený na mapování příležitostí, byl vyhodnocený jako příliš náročný pro samostatné zpracování nastavené přihlášky bez mentorského vedení. Do přihlášek se nepromítla zkušenost z úvodního workshopu mapování a týmy v rámci přihlašování přicházely s konkrétními náměty a nápady na nové služby namísto témat nebo problémů k řešení pomocí budoucí služby. To vedlo k výraznému přehodnocení důležitosti a podoby přihlašovacího procesu v dalších programech.

"Měla jsem prostor a čas poznat kolegy z jiných úhlů v přístupu k práci, uvědomit si sílu týmové spolupráce – využití schopností jednotlivců pro úspěch celého týmu, potkávat se s kolegy z jiných poboček i organizací/firem."

citace absolventky programu

Podle zpětné vazby účastníků byl jedním z hlavních efektů programu přenos dílčích kompetencí designového procesu, především schopnost mapovat okolí knihovny a potřeby lidí, zjišťovat zpětnou vazbu uživatelů, komunikovat s různými typy stakeholderů, plánovat a vést rozhovory a vytvořit prototyp služby, který pomáhá její lepší prezentaci. Další pozitivně reflektovanou oblastí byla práce v týmu, spolupráce s jinými typy organizací, schopnost improvizace v rámci pracovního procesu, logika celého designového procesu a rozvoj a uplatnění kreativity. Velkou oblastí, účastníky reflektovanou jako klíčová při daném způsobu práce, byla efektivní a otevřená interní komunikace v rámci organizace.

5.2. Brno, červen 2018

Druhý běh inkubačního programu byl otevřen všem knihovnám ČR s tím, že proběhne na jednom místě, v Brně. Zúčastnilo se jej 26 lidí z následujících sedmi knihoven: Moravská zemská knihovna v Brně, Městská knihovna Hostivice, Městská knihovna Tábor, Vědecká knihovna v Olomouci, Městská knihovna Třinec, Městská knihovna Břeclav, Městská knihovna v Praze. Původně přihlášené týmy z Ústřední knihovny ČVUT v Praze a z Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích se pro časovou a personální náročnost programu zúčastnily pouze prvního společného dne. Program byl také poznamenán zvýšenou fluktuací členů některých řešitelských týmů, a to v souvislosti se vzdáleností místa jeho konání pro některé knihovny.

Tomuto programu předcházely workshopy komunitního participativního mapování

podobně jako v případě programu pro MKP, a to ve všech krajích ČR, s cílem seznámit zájemce z knihoven s užitečností této metody při hledání nových oblastí působení a také s cílem prezentovat zúčastněným knihovnám inkubační program a jeho přínosy. Tyto workshopy však nesouvisely s přihlašovacím procesem, po předchozích zkušenostech byla přihláška zjednodušena. Stále vyžadovala definice možných problémů a témat k řešení, tato analýza však nebyla založena na metodě mapování.

5.2.1. Formát programu

Pět společných pracovních dní programu bylo realizováno v rámci 24 dní, ve stejném formátu jako program pilotní. I když bylo po předchozích zkušenostech žádoucí program prodloužit, z organizačních důvodů to již nebylo možné.

1	-	2	-	3 + 4	-	5
----------	---	----------	---	--------------	---	----------

Obsah jednotlivých fází, kterými řešitelské týmy společně procházely, je proto možné popsat podobně jako v případě pilotního programu.

- **Den 1:** Seznámení, plán práce, nastavení očekávání, revize přihlášky, nastavení kritérií prioritizace témat z přihlášky a samotná prioritizace, plán výzkumu se stakeholdery – podle povahy prioritizovaných témat buď s potenciálními partnery nebo s cílovou skupinou.
- **Mezidobí 1:** Realizace rozhovorů se stakeholdery a jejich záznam.
- **Den 2:** Syntéza a analýza poznatků z provedeného výzkumu, v případě potřeby další prioritizace do úrovně jednoho problému nebo tématu a jeho zarámování, formulace designové výzvy na úrovni konceptu, plán výzkumu se stakeholdery - podle povahy řešených témat s potenciálními partnery nebo s cílovou skupinou.
- **Mezidobí 2:** Realizace rozhovorů se stakeholdery a jejich záznam.
- **Den 3:** Syntéza a analýza provedeného výzkumu, strukturování získaných dat a poznatků, revize designové výzvy, ideace konceptu budoucí služby.
- **Den 4:** Navrhování prototypu budoucí služby a způsobu jeho testování.
- **Mezidobí 3:** Realizace uživatelského testování prototypu.
- **Den 5:** Analýza výstupů testování, navržení úprav prototypu, způsobu evaluace a dalších kroků vstříc realizaci služby, společná prezentace výstupů programu a oslavení jeho dokončení.



Inkubátor sociálních inovací 2018, Brno

Podle zkušeností z prvního programu se mentoři jednotlivých týmů snažili maximálně zjednodušit práci pro jednotlivá mezidobí mezi setkáními např. tím, že nevyžadovali kromě realizace výzkumných aktivit také jejich strukturované záznamy. Tato část analýzy probíhala zpravidla v rámci setkání.

5.2.2. Témata a výstupy programu

Jednotlivé řešitelské týmy tohoto programu definovaly na základě prioritizací témat a interpretací úvodních výzkumů následující designové výzvy, které jejich další práci vedly k návržení souvisejících služeb na úrovni prototypu.

Moravská zemská knihovna v Brně

- **Téma:** formulované výzvou *“Jak bychom mohli vytvářet prostor pro vlastní aktivity uživatelů v knihovně?”*
- **Výstup:** prototyp ve formě realizace příkladu aktivity komunitní povahy v knihovně.

Městská knihovna Hostivice

- **Téma:** formulované výzvou *“Jak bychom mohli spolupracovat s místním gymnáziem na rozvoji dokumentové a informační gramotnosti žáků a obyvatel?”*
- **Výstup:** návrh modelu spolupráce knihovny a gymnázia, návrh konkrétní vzdělávací lekce informačního vzdělávání.

Vědecká knihovna v Olomouci

- **Téma:** formulované výzvou *“Jak v knihovně postoupit od tématu doporučené četby k mediální výchově a fake news...”*
- **Výstup:** produkt (úniková hra), navržený za účelem aktivizace středoškolských studentů v oblasti informačního bezpečí, navržená a otestovaná lekce

informačního a mediálního vzdělávání v dané oblasti.

Městská knihovna Třinec

- **Téma:** formulované výzvou *“Hledám práci, zn. poprvé, aneb jak mladým lidem pomoci získávat první pracovní zkušenosti?”*
- **Výstup:** prototyp asistenční a poradenské služby ve formě návrhu modelové aktivity, verifikovaný pomocí metody fake door test.

Městská knihovna Tábor

- **Téma:** formulované výzvou *“Jak bychom mohli knihovnu otevřít lidem, pro které je špatně dostupná?”*
- **Výstup:** model řešeného prostoru, navrhuující odbourání současných překážek jeho přístupnosti především pro hendikepované návštěvníky - artefakt k uživatelskému i odbornému testování.

Městská knihovna Břeclav

- **Téma:** formulované výzvou *“Jak dobře škálovat projekt komunitního mapování lokální historie?”*
- **Výstup:** návrh byznysového modelu a způsobu implementace online produktu, otestovaný ve třech obcích, vznik podpůrného nástroje - webové stránky.

Městská knihovna v Praze

- **Téma:** formulované výzvou *“Jak bychom mohli pomoci knihovnám a knihovníkům vytvořit projekt, prostřednictvím kterého budou moci plnit informačně-vzdělávací funkci, a který se bude společně rozvíjet podle skutečných potřeb uživatelů?”*
- **Výstup:** návrh konceptu alianční služby knihoven s cílem pomáhat lidem pracovat s ověřenými informacemi.¹⁶

Situace dvou týmů, které řešily poslední dvě jmenované výzvy, byla specifická tím, že v úvodních fázích procesu nehledaly témata nebo problémy k řešení, jelikož od začátku pracovaly na konkrétních záměrech – škálování hotového produktu a návržení služby podle zadání. Jejich postup navrženým designovým procesem byl proto individuální. Pro vzdálenost dojezdu některých týmů na místo konání musela být více zohledňována celková časová náročnost programu.

Oproti pilotnímu programu byl tento na základě zpětné vazby účastníků posílen o počet prezentovaných případových studií, které ilustrovaly důležitost jednotlivých fází nebo i konkrétních metod designového procesu. Dále bylo maximálně upuštěno od odborné terminologie, přestože je díky ní možné opírat se o související informační zdroje. Terminologie byla nahrazována přirozeným jazykem.

¹⁶ Projekt v rámci následného akceleračního programu vedl ke vzniku online interaktivní metodiky pro přípravu a realizaci workshopu pro mládež v knihovnách, viz na <https://kisk.phil.muni.cz/komunitni-knihovna/nastroje-a-metodiky?fbclid=IwAR10Tnq4R30-TcNqWf1e8ps0yMLmDK89qRleKRezvzm9EEc0kFLNZuci5zg#defacto>



Inkubátor sociálních inovací 2018, Brno

Další změnou oproti předchozímu běhu programu byla zvýšená snaha o posílení sociální inovativnosti řešených témat, námětů a návrhů, a to v průběhu celého procesu. Mentoři jednotlivých týmů tento požadavek reflektovali ve vhodných fázích práce zaměřováním pozornosti na otázky související se společenským dopadem, s potřebami obyvatel a podporou jejich aktivity, s inovativností řešení, a také s osobním rozvojem účastníků.

5.2.3. Výsledky a hodnocení programu

Všechny zúčastněné týmy dovedly své projekty do úrovně konkrétního návrhu – prototypu služby. Ve srovnání s pilotním programem došlo k jejich finálnímu testování s cílovou skupinou ve větší míře, ve většině případů dokonce ve formě minimálního realizovatelného produktu (služby). Možnost testování však byla tentokrát omezena především z důvodu špatné dostupnosti a dosažitelnosti zástupců cílových skupin v případě konání programu na vzdáleném místě. Proto byla některá testování realizována prostřednictvím telefonických nebo virtuálních spojení v rámci posledního, pátého dne, případně pomocí dotazníkového šetření v posledním mezidobí programu. V případě projektů s individuálně nastaveným procesem došlo k úspěšnému testování návrhů, ať ve fázi zavádění produktu nebo verifikace konceptu služby.

*"Neustále jsem se prala s tím podívat se na to z uživatelské strany.
Tím, jak jsme si vytvořili osoby, to bylo najednou mnohem
jednodušší."*

citace absolventky programu

Podle zpětné vazby účastníků představoval program přínosy především v následujících oblastech.

- Uvědomění si atraktivity knihovny jako organizace pro potenciální partnery a jejich ochoty spolupracovat, a to díky pozitivním reakcím na navrhované prototypy.
- Významné snížení ostychu oslovovat zástupce cílových skupin, a to díky výzkumné zkušenosti, dodané programem.
- Vědomí důležitosti zapojovat širší tým a posílení interní komunikace napříč odděleními podle motivací jednotlivých pracovníků.
- Potenciál role a pracovní pozice komunitního manažera v knihovně.
- Navázání nových cenných kontaktů na poli doménových expertů nebo jiných typů organizací jako potenciálních partnerů.

"Doporučila bych inkubátor všem, kteří chtějí zavádět nové služby.

Změní to vaše přemýšlení, ne vždy stačí mít jen řešení.

V inkubátoru se dozvíte, jak analyzovat problém a podle toho pokračovat dál a daný problém řešit (byť si myslíte, že to víte)."

citace absolventky programu

Na úrovni osobního a kompetenčního rozvoje absolventů programu jejich zpětná vazba nejčastěji zmiňovala oblasti pochopení designového procesu jako celku, postupování při navrhování služby s minimální mírou rizika, poznávání cílových skupin formou rozhovorů a odbourání souvisejících obav, vyjasnění důležitosti stanovení týmových rolí na základě individuálních schopností a dovedností. Na druhé straně se účastníci opět potýkali s nedostatkem času na všechny s programem související činnosti a úkoly. V některých případech byla patrná obava z přijetí výsledného prototypu vedením a zbývající částí pracovního týmu knihovny. S touto oblastí mentoři pracovali, nicméně v případě realizace programu na knihovně vzdáleném místě jsou možnosti omezené.

5.3. Karlovarský kraj, červen 2019

Roční odstup od předchozích běhů inkubačního programu umožnil realizačnímu týmu zavést některé významnější změny. Částečně v oblasti formátu, avšak stále za příslibu dodání 40 hodin péče každému z účastníků, částečně v jeho obsahu, a především v organizaci, tedy v možnosti realizovat následující programy v místě působení zapojených knihoven, a to vždy v odpovídajícím kraji.

Programu se zúčastnilo 25 lidí ze sedmi knihoven, kteří vytvořili šest řešitelských týmů: Městská knihovna Cheb + Městská knihovna Mariánské Lázně, Městská knihovna Ostrov + Městská knihovna Jáchymov, Městská knihovna Chodov, Městská knihovna Karlovy Vary a dva týmy z Krajské knihovny Karlovy Vary. Do obou programů roku 2019 se podařilo aktivně zapojit řadu vedoucích pracovníků a ředitelek zapojených knihoven,

v případě jednoho z řešitelských týmů také externího člena - zástupkyni sociálního odboru zřizovatele knihovny.



Inkubátor sociálních inovací 2019, Karlovy Vary

Přihlašovací proces byl maximálně zjednodušen, aby pro knihovny se zájmem o program nepředstavoval překážku. Přihláška spočívala ve stručném definování libovolného množství záměrů, které chce knihovna rozvíjet, a to bez ohledu na to, jestli jde o problémy či témata k řešení nebo o konkrétnější náměty. Dále přihláška zjišťovala motivace knihovny k řešení těchto témat nebo námětů, a složení řešitelského týmu. Fáze mapování příležitostí byla zúžena a kompletně přesunuta do obsahu aktivit prvního dne. Ten byl zároveň významně obohacený o vstupy odborníků působících v oblastech sociálních inovací, přičemž jejich výběr byl proveden dle relevance k problémům charakteristickým pro daný region nebo ke strategiím rozvoje daného kraje. Účelem těchto odborných prezentací společenských a regionálně významných témat bylo inspirovat účastníky programů k účasti na jejich řešení, nasměrovat vlastní témata zúčastněných knihoven vstříc prezentovaným problémům, případně začít přemýšlet nad vlastními záměry skrz optiku nastolených témat. Obsahově byly programy roku 2019 dále posíleny o kompetenční oblast prezentačních a komunikačních dovedností.

5.3.1. Formát programu

Pět setkání programu bylo realizováno v rámci 18 dní na jednom místě, a to v Krajské knihovně Karlovy Vary. Formát programu byl následující, daný organizačními okolnostmi a kapacitami zapojených knihoven.

1	-	2 + 3	-	4 + 5
----------	---	--------------	---	--------------

Takovýto formát především kladl vysoké nároky na přípravu výzkumu během prvního dne, jelikož tento výzkum měl v ideálním případě proběhnout v prvním mezidobí. Zároveň představoval tlak na organizaci závěrečného testování prototypů služeb, které mělo proběhnout v rámci posledního dne. Obsah jednotlivých fází, kterými řešitelské týmy společně procházely, je možné popsát následovně.

- **Den 1:** Inspirace odborníky z jiných oblastí, seznámení, plán práce, nastavení očekávání, revize přihlášky, nastavení kritérií prioritizace témat z přihlášky a samotná prioritizace jednoho tématu, mapování tématu, plán výzkumu se stakeholdery – podle povahy prioritizovaných témat buď s potenciálními partnery nebo s cílovou skupinou.
- **Mezidobí 1:** Realizace rozhovorů se stakeholdery a jejich záznam.
- **Den 2:** Syntéza a analýza poznatků z provedeného výzkumu, zarámování tématu, formulace designové výzvy na úrovni konceptu.
- **Den 3:** Storytelling, ideace konceptu budoucí služby, prioritizace nápadů, prezentační a komunikační dovednosti, příprava prezentace konceptu služby (příp. konceptů dvou služeb) pro stakeholdery, typicky pro stávající nebo potenciální partnery či investory (zřizovatele).
- **Mezidobí 2:** Testování konceptů služeb se stakeholdery, rekrutace zástupců cílových skupin na uživatelské testování v průběhu pátého dne.
- **Den 4:** Syntéza a analýza provedeného testování konceptů, prioritizace konceptu a mapování toho vítězného, vytváření prototypu budoucí služby a způsobu jeho testování.
- **Den 5:** Realizace uživatelského testování prototypu, analýza výstupů testování, navržení úprav prototypu, způsobu evaluace a dalších kroků vstříc realizaci služby, společná prezentace výstupů programu a oslavení jeho dokončení.

5.3.2. Témata a výstupy programu

Knihovny do programu vstupovaly s řadou témat, které chtěly řešit, většinou vycházejících z jejich interních motivací, potřeb nebo strategií. Společenský dopad těchto jejich záměrů měl souviset s případným zaměřením a zúžením pozornosti na dílčí problémy nebo cílové skupiny v těchto oblastech, nebo naopak na vnímání svého záměru přes optiku společenských problémů předestřených v rámci odborných inspiračních vstupů v úvodní fázi programu. Témata a výstupy jednotlivých týmů byly následující.

Městská knihovna Cheb a Městská knihovna Mariánské Lázně (sloučený tým)

- **Téma:** vytvoření podmínek pro trávení volného času mládeže.
- **Výstup:** podpora trávení volného času mládeže v blízkém okolí knihovny z důvodu nedostačujících prostor, a související způsoby nabízení služeb knihovny této skupině. V případě potenciálu nového prostoru v budoucnosti myšlenka na vytvoření maker space.

Městská knihovna Ostrov a Městská knihovna Jáchymov (sloučený tým)

- **Téma:** nové způsoby komunikace s uživateli.
- **Výstup:** práce na online komunikační strategii knihovny (tým program z kapacitních důvodů program nedokončil).

Krajská knihovna Karlovy Vary - tým 1

- **Téma:** proces navrhování a plánování aktivit knihovny a interní komunikace.
- **Výstup:** procesní nástroj pro organizaci akcí, jejich personální zabezpečení a nastavení komunikačních strategií, který umožňuje aktualizovat strategii na základě zjištěných potřeb cílových skupin. Jedním z výsledků tohoto výstupu jsou personální změny za účelem zefektivnění práce a interní komunikace.

Krajská knihovna Karlovy Vary - tým 2

- **Téma:** formulované výzvou *“Jak nabízet způsoby trávení volného nebo pracovního času pro věkovou skupinu 40-50 let?”*
- **Výstup:** několik otestovaných prototypů fyzických úprav a nových služeb pro tuto cílovou skupinu.

Městská knihovna Karlovy Vary - městská knihovna

- **Téma:** formulované výzvou *“Jak bychom mohli upravit komunikační kanály knihovny tak, abychom podpořili informovanost seniorů, aby si mohli lépe vybrat jak trávit volný čas?”*
- **Výstup:** prototyp jednotného komunikačního nástroje knihovny – plakátu pro sběr dat preferencí seniorů.

Městská knihovna Chodov

- **Téma:** formulované výzvou *“Jak bychom mohli motivovat rodinu ke společnému trávení času tak, že tím budeme odpovídat na potřeby dětí, že způsob bude atraktivní pro rodiče, a pomůžeme tím rozvoji čtenářství. Chceme tím podporovat rodinné vazby, vytvářet bezpečné prostředí pro sociálně slabší a podporovat komunikaci mezi lidmi.”*
- **Výstup:** návrh participačně vytvářených aktivit cílových skupin s přesahem do tradičních služeb knihovny – konkrétně jde o plán aktivizujícího a inkluzivního “výletu s knihovnou” ve formě cesty službou, se kterou bude knihovna dále pracovat.

5.3.3. Výsledky a hodnocení programu

Podobně jako v případě obou předchozích běhů programu knihovny v rámci přihlašovacího procesu často přicházely se záměry, které se týkaly těchto knihoven samotných, jejich procesů, kompetencí nebo jiných interních motivací. Je možné považovat to za indici toho, že v oboru není rozšířené pojetí služeb jako způsobů řešení nějakého problému jejich potenciálních uživatelů, nýbrž jako způsobů dosažení interních cílů. Mentoři své týmy, které pozornost zaměřily právě na interní záměry, nepřesvědčovali o důležitosti věnovat se jiné, uživatelsky orientovanější oblasti, protože často bez těchto fungujících interních procesů není možné kvalitním způsobem řešit problémy obyvatel. Už z předchozího ročníku inkubátorů bylo zjevné, že významnou podmínkou vzniku (společensky) inovativních služeb je často nastavení interního prostředí organizací (knihoven), způsoby komunikace, vedení lidí, jejich autonomie a další složky leadershipu.

***“Když máte vyhořelou půlku týmu,
je prostě těžký tam cpát potřeby uživatelů.”***

citace absolventa programu, zástupce managementu

V některých případech došlo díky nutnosti interně komunikovat záměr k prolomení některých bariér a např. ke zjištění, že rezistence kolegů vůči změnám uspořádání v knihovně není tak silná, jak se účastníci inkubátoru domnívali, nebo že kolegové jsou připraveni zapojit se do souvisejících aktivit.



Inkubátor sociálních inovací 2019, Karlovy Vary

Účastníci z některých knihoven, jejichž klíčovým potenciálním partnerem zamýšlené služby byl zřizovatel, se setkali s novou zkušeností konzultace svého záměru přímo se zástupcem zřizovatele. Tyto zkušenosti alespoň částečně odbouraly ostych běžných zaměstnanců před tímto subjektem, jelikož veškerá komunikace tímto směrem zpravidla probíhá výhradně přes zástupce nejvyššího vedení knihovny. Byly tak odkryty některé nové možnosti spolupráce zaměstnanců knihovny na úrovni např. pracovníků relevantních odborů místní samosprávy. Zároveň některé výzkumné aktivity odkryly příčiny nízké ochoty spolupráce různých organizací v jednom městě.

***“Je těžké navázat spolupráci s dalšími institucemi
financovanými městem, protože je mezi nimi rivalita
způsobená přetahováním se o peníze z rozpočtu.”***

citace absolventa programu

Jedním z významněji akcentovaných témat oproti loňským programům byly prezentační a komunikační dovednosti. Téma se v rovině svého praktického dopadu dotýká komunikace (vyjednávání) s managementem knihovny, s kolegy, s možnými partnery, ale také za účelem schopnosti prezentovat svoji práci, její výstupy a dopady jinými způsoby než pouhou evidencí, např. formou storytellingu. Účastníci většinou tuto složku programu kvitovali, vnímali ji jako užitečnou i proto, že budou o vznikajících projektech mluvit ke svým kolegyním a kolegům a vítají způsoby, jak na to.

Některé fáze programů neumožňovaly účastníkům z některých knihoven provést zejména výzkumné úkoly v takovém rozsahu, aby bylo možné považovat jejich výstupy a analýzy za průkazné vůči dalšímu postupu (tyto úkoly byly v takovém případě prezentovány jako příprava na další výzkumy po inkubačních programech). V případě pozitivních ověření vlastních hypotéz však hrozí nahlížení na výzkum jako na vágní fázi celého procesu.

5.4. Ústecký kraj, červen 2019

Programu se zúčastnilo 23 lidí z pěti knihoven, kteří sestavili pět řešitelských týmů: Městská knihovna Louny, Městská knihovna Litvínov, Krajská knihovna Ústí nad Labem, "Leadership" a "Metodika". V roli pozorovatele a také konzultanta se v průběhu třetího dne do programu zapojily také dvě zástupkyně z Knihovny Václava Štěcha ve Slaném. Specifikem tohoto programu bylo vytvoření týmu složeného ze zástupců managementu několika knihoven, který se věnoval tématu leadershipu v organizacích. Ve složeném týmu fungoval také tým metodických pracovníků zapojených knihoven.



Inkubátor sociálních inovací 2019, Ústí nad Labem

Pro nastavení formátu i obsahu programu v Ústeckém i v Karlovarském kraji tak, aby co nejlépe odpovídal potřebám zapojených knihoven, bylo využito úvodního výzkumu formou telefonických rozhovorů s vedoucími pracovníky zapojených knihoven s cílem zmapovat jejich hlavní motivace a očekávání.

Inovací oproti programům realizovaným v roce 2018 byl stejně jako v případě karlovarského programu akcent na prezentaci společenských a regionálně významných témat a problémů odborníky z oblastí relevantních pro daný region.

5.4.1. Formát programu

Pět setkání programu bylo realizováno v rámci 15 dní, a to v následujícím formátu, opět ovlivněném především časovými možnostmi zapojených knihoven.

1 + 2	-	3	-	4 + 5
--------------	---	----------	---	--------------

Tento formát dovoľoval v rámci prvních dvou dní poměrně důkladnou přípravu na následnou fázi výzkumu před dnem třetím. Některé týmy k částečné realizaci výzkumu využily přímo druhého dne a přítomnosti mentora, který tak mohl členům svého týmu poskytnout okamžitou zpětnou vazbu na proběhlé dotazování. Stejně jako v případě karlovarského programu představoval tlak na rekrutaci zástupců pro testování prototypů služeb v posledním dni. Obsah jednotlivých fází, kterými řešitelské týmy společně procházely, je možné popsat následovně.

- **Den 1:** Inspirace odborníky z jiných oblastí, seznámení, plán práce, nastavení očekávání, revize přihlášky, nastavení kritérií prioritizace témat z přihlášky a samotná prioritizace jednoho tématu, mapování tématu, plán výzkumu se stakeholdery – podle povahy prioritizovaných témat buď s potenciálními partnery nebo s cílovou skupinou.
- **Den 2:** Pokračování plánu výzkumu se stakeholdery – podle povahy prioritizovaných témat buď s potenciálními partnery nebo s cílovou skupinou. Podle možností částečná realizace výzkumu.
- **Mezidobí 1:** Realizace výzkumu se stakeholdery a jeho záznam.
- **Den 3:** Syntéza a analýza poznatků z provedeného výzkumu, zarámování tématu, formulace designové výzvy, plán rekrutace informantů na uživatelské testování v pátém dni.
- **Mezidobí 2:** Testování (konzultace) designové výzvy, mapy poznatků a nastavených hypotéz se stakeholdery, rekrutace zástupců cílových skupin na uživatelské testování v průběhu pátého dne.
- **Den 4:** Syntéza a analýza nových poznatků z provedeného testování, revize designové výzvy v souvislosti s novými poznatky, ideace konceptu budoucí služby, prioritizace nápadů, vytváření prototypu budoucí služby a způsobu jeho testování.
- **Den 5:** Realizace uživatelského testování prototypu, analýza výstupů testování,

navržení úprav prototypu, zůsobu evaluace a dalších kroků vstříc realizaci služby, storytelling, prezentační a komunikační dovednosti, společná prezentace výstupů programu a oslavení jeho dokončení.

Specifikem tohoto běhu programu byl koncept přesouvání jeho realizace po některých zúčastněných knihovnách. Postupně tak proběhl v Ústí nad Labem (1. a 2. den), v Lounech (3. den) a v Litvínově (4. a 5. den). Tento model přispěl k rozšíření možností oslovit cílové skupiny v konkrétních místech v různých fázích, např. využít možnosti výzkumu v terénu v Ústí nad Labem nebo možnosti testování s odpovídající cílovou skupinou v Litvínově.

5.4.2. Témata a výstupy programu

Knihovny do programu vstupovaly s poměrně konkrétními záměry řešit vlastní prostory v souvislosti s trávením volného času mládeže (Louny, Litvínov, Ústí nad Labem), dále zefektivnit systém práce metodických pracovníků regionu (tým “Metodika”) a řešit rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků vstříc vytváření inovativnějšího pracovního prostředí (tým “Leadership”). Poslední zmíněné téma bylo řešeno týmem, který procházel modifikovaným designovým procesem izolovaně, nicméně se účastnil veškerých fází společného sdílení. Témata a výstupy jednotlivých týmů byly následující.

Městská knihovna Louny

- **Téma:** úpravy hudebního oddělení knihovny v souladu se zjištěnými potřebami cílové skupiny mladých lidí (13 – 18 let).
- **Výstup:** Prototyp prostoru ve formě storyboardu a návrhů změn — míra propracování byla nižší a zůstala na úrovni konceptu návrhu řešení.

Městská knihovna Litvínov

- **Téma:** úpravy méně využívaných prostor knihovny (atrium, čítárny a další), definované výzvou *“Jak bychom mohli vytvořit pro teenagery z knihovny místo, kde se cítí bezpečně, které vnímají jako zábavné, kde se cítí dobře a které mají chuť navštívit?”*
- **Výstup:** Prototyp ve formě náčrtů prostorových změn a testování několika dílčích návrhů přímou dočasnou změnou prostorového uspořádání. Definování příležitostí pro další působení knihovny na cílovou skupinu teenagerů na základě výstupů provedeného výzkumu.

Krajská knihovna Ústí nad Labem

- **Téma:** ve formě výzvy *“Chceme vybudovat prostředí pro sociálně vyloučené a opomíjené děti z romských rodin ve věku 9 – 13 let, aby svůj volný čas mimo školu a kroužky využívaly ke svému rozvoji v námi jim přizpůsobenému zázemí a skrze oblasti jejich zájmu, související s multimediální formou.”*
- **Výstup:** koncepce a návrh prostoru, vybaveného za účelem naplnění výzvy, plán jeho postupné realizace podle možností knihovny.

Leadership (sloučený tým manažerek a manažerů z různých knihoven)

- **Téma:** formulované do sdílené vize: *“Naši knihovnu tvoří spolupracující tým v atraktivním prostředí, který podporuje neformální vzdělávání a kulturu.”*

- **Výstup:** V případě tohoto týmu nebylo cílem navrhnout službu nebo vyvinout nástroj, ale motivovat jeho členy k pozitivním změnám a ke zvyšování kompetencí v oblastech, souvisejících s vedením lidí a organizace. Dopady spočívaly především v nabourání zavedeného úhlu pohledu a předpokladů, pochopení důležitosti ověřování předpokladů (výzkumu) se zaměstnanci, procesu designování (na dílčím prototypu nové podoby výroční zprávy), procesu vedení změny, nastavení komunikačních strategií a nácviku výzkumných a komunikačních technik.

Metodika (sloučený tým metodiček z různých knihoven)

- **Téma:** formulované do výzvy *“Jak bychom mohli obcím prezentovat vizi knihovny jako pro občany důležitého a užitečného místa, aby byly inspirované a motivované ke změně podle svých potřeb?”*
- **Výstup:** návrh webu (wireframe a reálný prototyp k testování), který má naplňovat výše zmíněné cíle. Členové týmu budou hledat možnosti spolupráce s dalšími metodiky napříč republikou a cílit tak na širší dopad záměru.



Inkubátor sociálních inovací 2019, Ústí nad Labem

5.4.3. Výsledky a hodnocení programu

V případě programu v Ústeckém kraji, kde byl dán významně větší prostor pro přípravu výzkumné fáze, tedy aktivit, které nepatří mezi běžnou praxi knihovnice či knihovníka, se kromě kvalitnějšího a bezpečnějšího provedení výzkumu také výrazně odráží pochopení jeho důležitosti v rámci procesu. Důkladný plán a příprava výzkumu měla také vliv na množství a relevanci informací získaných v poměrně krátkém čase.

“Zjišťování potřeb a zájmů lidí, pro které je dělána služba je klíčové.

Podle toho je třeba upravovat vlastní představy.”

citace absolventky programu

Účastníci programu se naučili zpřehlednit situaci a příležitosti formou mapování současných aktivit, stakeholderů, potenciálních partnerů nebo kontaktních bodů. V tomto směru metodu vytváření map některé týmy využívaly ve svých knihovnách jako nástroj interní komunikace, a to jako nástroj vhodný pro prezentaci zjištěných poznatků z výzkumu a jejich analýz, definovaných stakeholderů nebo aktivit, souvisejících s řešenou oblastí nebo pro prosté zpřehlednění situace a postupu.

Ve většině případů byl patrný výrazný ostych kontaktovat potenciální partnery, navzdory jejich evidentním zkušenostem s řešeným tématem, což ilustruje tendence knihoven a jejich pracovníků vyhýbat se spolupráci. Účastníkům programu se nicméně v různé míře podařilo předat možné pojetí knihovny jako subjektu, který může nebo by měl pomáhat naplňovat záměry svého zřizovatele.

Záměr zvýšit sociální inovativnost námětů a vznikajících návrhů, podpořený výše zmíněnými odbornými inspiračními vstupy s prezentacemi společenských problémů, podle zpětné vazby i podle vyhodnocení závěrečných výstupů (prototypů) nedosáhl očekávaného účinku a byl v různé míře (podle povahy řešeného problému, jeho kontextu a preferencí členů týmu) zajišťován průběžně pomocí individuálního směřování mentorů.

Realizace programů přímo v dotčených krajích, resp. některých konkrétních knihovnách byla ze strany účastníků vnímána velmi pozitivně. Zároveň byla užitečná v častých případech potřeby kontaktovat cílovou skupinu nebo jinak využít lokálních zdrojů či informací. Na druhé straně bylo “domácí prostředí” v některých případech příčinou absencí některých účastníků.

“Pro mě to zůstává stále hlavně v rovině osobní zkušenosti - jak jsme byli schopní pracovat v týmu, že jsme dokázali udělat několik rozhovorů, že jsem zvládla odpřednášet, :) že jsme dokázali pracovat v časovém presu, pod tlakem, a přesto se nakonec vždycky smát...”

citace absolventky programu

6. Rizika inkubačního programu a jejich předcházení

V rámci výzkumu projektu CIDES i v rámci výzkumů před každým během programu byly identifikovány nejdůležitější bariéry a rizika, která by mohla mít vliv na splnění cílů programu, jeho kvalitu a požadovaný dopad.

- Časová náročnost: Model designového sprintu byl změněn na přístupnější měsíční program.
- Finanční náročnost spojená s cestováním účastníků: Jeden z běhů programu byl realizován přímo ve spolupracující knihovně, dva běhy programu byly realizovány v odpovídajícím regionu - kraji. V případě dvoudenních aktivit bylo nabízeno ubytování.
- Nízký zájem o téma sociálních inovací nebo o inkubátor jako produkt: Marketing programu byl posilován pomocí narativů, blízkých problémům, které knihovny řeší, k propagaci docházelo pomocí webu, publikační činností, na konferencích a odborných seminářích.
- Obavy účastníků z chybějících kompetencí: Byl kladen důraz na zapojování stakeholderů, disponujících právě chybějícími kompetencemi, také na zapojování doménových expertů.
- Obavy z nových druhů služeb nebo neznámých cílových skupin: Byl kladen důraz na zapojování uživatelů (členů cílových skupin), díky čemuž docházelo k odstranění obav z neznámého. Byl posilován koncept programu jako experimentu, díky kterému je možné vyzkoušet si nové oblasti bez rizika a bez závazku.
- Izolovanost řešitelského týmu v rámci organizace: Aktivity byly nastavovány tak, aby zapojovaly také kolegy mimo řešitelský tým, důraz byl kladen na důležitost sdílení informací o vývoji programu do zúčastněných knihoven.
- Odpadání účastníků v průběhu programu z důvodu nedostatku kapacit organizace: Byl kladen důraz na relevanci a potřebnost řešeného problému v místě působení knihovny a na proveditelnost záměru, což cílilo na zvyšování motivace účastníků. Důležité bylo nastavovat odpovídající očekávání na straně účastníků, a to ještě před začátkem programu.
- Možné rozčarování z neúspěšně otestovaného prototypu služby: Bylo zvědomováno, že účelem programu není navrhnout co nejúspěšnější prototyp, nýbrž zažít designový proces a seznámit se s některými metodami.

7. Evaluace inkubačního programu a shrnutí

Evaluace jednotlivých běhů programu byla realizována pomocí online sběru zpětné vazby (CAWI) co nejdříve po ukončení programu. Další sběr zpětné vazby probíhal ex-post s časovým odstupem cca půl roku po ukončení programu, a to buď také metodou CAWI nebo rozhovory s účastníky.

K osvojení procesu navrhování (designu) služeb došlo zejména na úrovni uvědomění si důležitosti výzkumu mezi stakeholdery (cílové skupiny, potenciální partneři) a experty (subjekty se zkušenostmi v daných oblastech). Dále na úrovni nutnosti iterací výzkumu, ověřování hypotéz a uživatelského testování, procesu změny a provádění uvisajících, byť malých změn ve svých návrzích/prototypch služeb.

“Když cílovka do knihovny nechodí, musíme my za ní.”

citace absolventky programu

V řadě případů program odboural obavy z přímé komunikace se zástupci cílové skupiny (ať v knihovně nebo přímo v jejich prostředí, např. guerillové rozhovory v ulicích) nebo s partnery. V této oblasti se osvědčilo posílení programu o nácvik výzkumných, komunikačních a prezentačních technik. Mimo výzkumné rozhovory se zástupci cílových skupin si týmy měly možnost nacvičit rozhovory také s neúčastníky se kolegy, s vlastním managementem, se zástupci zřizovatele, s doménovými znalci v místě (např. s pracovníkem pedagogicko-psychologické poradny, s učiteli, pracovníky organizace Člověk v tísni a dalšími). Takovéto rozhovory, případně také v rámci uživatelského testování, probíhaly často také telefonicky nebo virtuálně. Při navrhování služeb a aktivit, které vycházejí přímo ze zájmů cílové skupiny, je u těchto větších pravděpodobnost, že se do jejich tvorby a následné organizace zapojí přímo samotní účastníci. V některých případech došlo k rekrutaci potenciálních “spolupracovníků” z řad budoucích uživatelů služby už ve výzkumné fázi.

Velká část knihoven a jejich pracovníků rezignuje na vlastní tvůrčí práci na navrhování inovativních služeb, protože tento proces představuje poměrně velké množství potřebných časových dotací ze strany vedení. Dodat zaměstnancům prostor, kdy by bylo možné provádět např. výzkum mezi uživateli a dalšími stakeholdery, časté porady pracovních týmů, interní ideační workshopy apod., je často vzhledem k běžné pracovní rutině nerealizovatelné.

“Na tohle bychom nikdy neměli v rámci svojí práce čas. Je sice prostor přemýšlet o důležitých věcech, ale tohle nemá šanci vzniknout v rámci běžné činnosti.”

citace absolventky programu

Organizace inkubačního programu v rozmezí čtyř, resp. tří týdnů se pro účastníky ukázala jako velmi náročná. Na jedné straně ve smyslu výše zmíněného nedostatku času pro výzkumné nebo testovací úkoly, na druhé straně byly důsledkem také občasně výpadky některých účastníků z pracovních důvodů.

*“Rozdělit workshopy do většího časového období.
A větší týmy. Ve více lidech by se lépe sdílely zkušenosti.”*

citace absolventky programu

Jako bariéra ve vývoji služeb s dopadem na „užší cílové skupiny“ se ukázal předpoklad managementu i řadových zaměstnanců o klíčové důležitosti výsledků těchto nových služeb ve formě statistických ukazatelů. Ať už má jít o prezentaci těchto ukazatelů zřizovateli, veřejnosti nebo ostatním knihovnám. Pokud navrhovanou změnu, byť by byla sociálně-inovativní, není možné doložit růstem statistického ukazatele v míře odpovídající nasazení pracovníků, je pro knihovny často nezajímavá. Dokonce i v případech, ve kterých statistické ukazatele nejsou směrodatné pro rozhodování zřizovatele (např. o rozpočtu), panovalo mezi účastníky silné přesvědčení o tom, že meziroční snížení statistických ukazatelů by bylo (např. veřejností) vnímáno jako odraz nekvalitní práce knihovny.



Inkubátor sociálních inovací 2018, Brno

Určitým hendikepem programu se ukázala nemožnost mentorů seznámit se se svými týmy před jeho začátkem, což bylo organizačně nerealizovatelné. Dílčí výzkum mezi účastníky před programem sice proběhl, ale např. možnost navštívit zapojenou

knihovnu by mohla být předpokladem ještě úspěšnější práce mentorů a dopadu programu.

Důležitým momentem většiny týmů bylo také objevení potenciálu týmové práce, kterou ze své praxe znají spíše vzácně.

“Nejpřínosnější byla spolupráce a sdílení s ostatními kolegy z jiných knihoven. Ale i čas, kdy mohou v klidu přemýšlet o budoucím vývoji kolegové z jedné knihovny, ten při provozu nenajdeme...”

citace absolventky programu

Podle interpretace nasbíraných dat inkubační program dosáhl mimo jiné následujících výsledků, ilustrovaných dalšími vybranými citacemi účastníků.

- Motivovat knihovny k řešení lokálních témat a problémů a nabídnout jim k tomu nástroje.
 - *“Nejde jen o vymýšlení řešení, ale zamyslet se i nad tím, proč ten problém vůbec vznikl. Pak až můžeme vymýšlet řešení.”*
- Motivovat pracovníky knihoven k přímému kontaktu s cílovými skupinami a dalšími stakeholdery v rámci inovačního procesu.
 - *“Čím více rozhovorů, tím lépe porozumíme problematice.”*
- Motivovat pracovníky knihoven v zájmu o metodiku designového myšlení.
 - *“Odesla jsem si, že dělat chyby není špatné, člověka to může naopak posunout správným směrem.”*
- Podpořit interní komunikaci a inovační prostředí v některých knihovnách.
 - *“Jsme překvapení, jak dobře se nám spolu pracuje, i když nejsme z jedné pobočky, a z toho, co jsme schopni zvládnout, kolik se toho za den dá stihnout, a z přínosnosti interakce s druhým týmem.”*
- Posílit důraz na potřebu znalosti příčin lokálních problémů, možností jejich řešení, na výhodnost spolupráce s lokálními stakeholdery, na zapojování občanů a uživatelů do procesu tohoto řešení.
 - *“Začínám tomu procesu rozumět (doufám). Přijdu s myšlenkou, předložím ji nadřazeným, ti mě někam nasměrují. Pak jdu za uživateli a ti mi vysvětlí, co potřebují. Má to logiku. Díky.”*
- Odrazovat pracovníky knihoven od prosazování vlastních neověřených domněnek při vývoji služeb nebo jejich inovací.
 - *“Líbila se mi zbržděnost procesu. Že jsme se drželi snahy vytvořit produkt, ale zatím se jen vcítovat do cílovky.”*



Inkubátor sociálních inovací 2019, Litvínov

Poznatky z realizace inkubačního programu vedly k následujícím závěrům.

- Je potřeba posílit důležitost procesu mapování jako klíčového vstupu při řešení lokálních témat/problémů role a směřování knihovny. Přitom však těžiště aktivit souvisejících s fází komunitního mapování přesunout z individuální (přihlašovací) aktivity do hlavní části programu.
- Takto navržený inkubační program s jeho výše uvedenými cíli má potenciál velkého dopadu pro jednu organizaci, a to realizovaný především in situ – přímo v knihovně, obci, komunitě – kdy bude možné dosáhnout většího zapojení občanů, partnerů, uživatelů a členů organizace nebo komunity, např. přímou účastí v inkubačních aktivitách. Je tak možné ještě více působit na motivaci účastníků a na komunitní aspekt navrhování služeb díky participativnímu faktoru aktivit.
 - *“Nemyslete si, že vaše uživatele dobře znáte.”*
- Je klíčové, aby účastníci měli garantovaný čas na účast v programu i na veškeré související činnosti mimo samotné workshopy.
 - *“Celkově je to strašně super, ale časově to nedávám. Podle mě je týden mezi workshopy hrozně málo, ony jsou to vlastně jen čtyři dny. V nichž většinou musí člověk dohnat to, co zameškal v pondělí, protože to za něj nikdo neudělá. Upřímně se přiznávám, že nejsem schopná splnit všechny úkoly, lidé, které je třeba oslovit, taky nemusí být zrovna k dispozici atd...”*
- Je potřebné neustále posilovat odvahu účastníků programu v jejich snaze o inovativnost navrhovaných řešení. (Míra inovativnosti je však relativní v závislosti na kontextu dané oblasti.)

- Je žádoucí podporovat knihovny jako prostředí nakloněné inovacím a změnám a jako subjekt ochotný ujmout se role inovátora a lídra.
 - „Mám větší důvěru v tým a v sebe sama.“
- Pro zvýšení dopadu programu na organizaci je žádoucí zjišťování a zohledňování vstupní motivační a kompetenční úrovně účastníků a charakteristiky pracovního prostředí jednotlivých knihoven. Důležitým tématem se ukázalo být také inovační prostředí organizace, jeho bariéry a naopak možnosti rozvoje. To se týká oblastí jako interní komunikace, sdílený jazyk, orientace evaluace na výkon a statistické ukazatele, nespolupráce napříč tradičními odděleními, existence a sdílení strategie a hodnot knihovny, témata svobody v práci, osobního rozvoje nebo osobní odpovědnost za svěřené projekty.
 - *"Metody, postupy, formy, které i když jsou možná inovativní, u nás prostě uplatňovat nelze."*
- Pro dlouhodobý dopad programu je důležité umožnit snadnou přenositelnost a škálovatelnost metodiky i jednotlivých používaných metod, a to pomocí vhodných nástrojů a konzultací.
 - *"Workshop ujde, ale nemyslím si, že nám to k něčemu bude. Nikdo si už není jistý co jsme dělali (kdy, proč a jak). Velkou roli hraje mentor..."*

Seznam citovaných zdrojů

ARMER, Amy K. Přijímání výzvy: tvorba nové vize veřejných knihoven : zpráva Dialogu o veřejných knihovnách Aspen Institute [online]. V MKP 1. vydání. Praha: Městská knihovna v Praze, 2016 [cit. 2020-05-28]. ISBN 978-80-7532-086-5. Dostupné z:

https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/21/41/62/prijimani_vyzvy.pdf

CULÉN, Alma Leora, DELONG, Jan, GASPARINI, Andrea Alessandro, NOVOTNÝ, Roman, MINAŘÍKOVÁ, Pavla a ZBIEJCZUK SUCHÁ, Ladislava. Knihovníci jako designéři: případové studie o zlepšování služeb v knihovnách [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2020-05-28]. ISBN 978-80-210-8359-2. Dostupné také z:

https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/30/26/84/knihovnici_jako_designeri_pripadove_studie_o_zlepsovani_sluzeb_v_knihovnach.pdf

ČÁP, Petr, HRUBEŠ, Milan a PROTIVÍNSKÝ, Tomáš. Komunitní činnost veřejných knihoven v procesech integrace sociálně znevýhodněných osob: výzkumná zpráva [online]. 2015 [cit. 2020-05-28]. Dostupné z:

www.obcanskevzdelavani.cz/download/759/zprava%5F sazba%5FLfdot1.pdf

Designové myšlení pro knihovny: příručka pro knihovny zaměřené na uživatele. Brno: IDEO, 2016. ISBN 978-80-88123-11-8. Dostupné z:

https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/30/26/83/designove_mysleni_pro_knihovny.pdf

HCD: design zaměřený na člověka : soubor nástrojů. 2. vyd. Brno: Flow, 2013. ISBN 978-80-905480-1-5. Dostupné z:

<https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/23/36/59/hcd-design-zamereny-na-cloveka.pdf>

KNAPP, Jake. Sprint: jak vyřešit velké problémy a otestovat nové myšlenky v pouhých pěti dnech. [Brno]: Jan Melvil Publishing, 2017. Žádná velká věda.

LORENZ, Michal a VÍCHOVÁ, Eva. K pojmu komunitní knihovna: hledání smyslu a uplatnění. Knihovna: knihovnická revue [online]. 2018, 29(1) [cit. 2020-05-28]. Dostupné z:

<https://knihovnarevue.nkp.cz/archiv/2018-1/recenzovane-prispevky/k-pojmu-komunitni-knihovna-hledani-smyslu-a-uplatneni>

LUŇÁČKOVÁ, Daniela. Designový proces podle Design Council: Model Double Diamond. Design KISK [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z:

<https://medium.com/design-kisk/designov%C3%BD-proces-podle-design-council-model-double-diamond-20c6567abdf4>

MOOR, Aldo. CommunitySensor: Towards a Participatory Community Network Mapping Methodology. The Journal of Community Informatics [online]. 2017, 13 [cit. 2020-05-28]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/320555753_CommunitySensor_Towards_a_Participatory_Community_Network_Mapping_Methodology